



ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ЗАВОД ЗА УЏБЕНИКЕ

01 Бр. 128

16.01.2025

20

год.

БЕОГРАД

ПРОГРАМ ПОСЛОВАЊА ЗА 2025. ГОДИНУ

ЈАВНОГ ПРЕДУЗЕЋА „ЗАВОД ЗА УЏБЕНИКЕ“,
БЕОГРАД



САДРЖАЈ:

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ	4
1.1. Историјат Завода за учбенике	4
1.2. Статус, правна форма и делатност Завода	5
1.3. Дугорочни и средњорочни план предузећа	6
1.4. Организациона структура	6
1.5. Надзорни одбор	7
2. АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА ЗА 2024. ГОДИНУ	8
2.1. Процена физичког обима активности у 2024. години	8
2.1.1. Реализација Издавачког плана за 2024. годину	8
2.2. Реализација Плана продаје за 2024. годину	9
2.3. Процена финансијских показатеља за 2024. годину	11
2.3.1 Биланс стања на дан 31.12.2024. године план и процена	11
2.3.2. Биланс успеха на дан 31.12.2024. године план и процена	17
2.3.3. Извештај о токовима готовине на дан 31.12.2024. године план и процена	20
2.4. Приказ планираних и реализованих индикатора пословања	22
2.5. Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд	25
3. ЦИЉЕВИ	29
3.1. Стратешки циљеви	29
3.2. Мере и активности	29
3.3. Управљање ризицима	30
3.3.1. Пословни ризици	31
3.3.2. Изложеност кадровским ризицима	31
3.3.3. Изложеност техничким ризицима	31
3.3.4. Изложеност ризику ликвидности и ризику новчаног тока	31
3.3.5. Изложеност правним и уговорним ризицима	31
3.3.6. Ризик окружења	32
3.3.7. Непословни ризици	33
3.4. Анализа тржишта	33
4. ПЛАНИРАНИ ПРИХОДИ И РАСХОДИ ЗА 2025. ГОДИНУ	38
4.1. Издавачки план	38



4.2. План продаје за 2025. годину	41
4.3. Планирани биланс стања за 31.12.2025. године	44
4.4. Планирани биланс успеха за 31.12.2025. године	52
4.5. Планирани извештај о токовима готовине за 31.12.2025. године	56
5. ПЛАНИРАНИ НАЧИН РАСПОДЕЛЕ ДОБИТИ ЗА 2025. ГОДИНУ.....	59
5.1. Субвенције	60
6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА.....	62
6.1. Трошкови запослених и план зарада за 2025. годину.....	62
6.1.1. Трошкови запослених	62
6.1.2 Зараде	65
6.1.3. Распон исплаћених и планираних зарада	68
6.2. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора	69
6.3. Динамика запошљавања	71
6.4. Комисија за ревизију	72
6.5. Структура запослених по секторима.....	73
6.5.1. Квалификациона, старосна и полна структура запослених и структура за запослених према времену проведеном у радном односу и квалификациона и полна структура председника и чланова надзорног одбора	74
7. ЗАДУЖЕНОСТ.....	76
7.1. Кредитна задуженост.....	76
8. ПЛАН ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, РАДОВА И УСЛУГА – ТЕКУЋЕ ОДРЖАВАЊЕ.....	76
9. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА	84
10. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ	85



ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ

Назив	Јавно предузеће „Завод за учбенике“, Београд
Адреса	Обилићев венац 5
ПИБ	104715502
Делатност	Издаваштво
Шифра делатности	5811
Матични број	20216255
Оснивач	Република Србија
Надлежно министарство	Министарство просвете

1.1. Историјат Завода за учбенике

Одлуку о оснивању **Завода за издавање учбеника**, као републичке установе са самосталним финансирањем, донело је Извршно веће НР Србије, **6. јула 1957.**

Оснивање Завода било је у функцији потребе да се за велику реформу система школства, која је у пракси започела **1958.** године, благовремено обезбеде потребни учбеници. Од октобра исте године, Завод почиње да издаје учбенике за опште образовање, стручне школе и школе за одрасле. Основну програмску оријентацију Завод је успешно проширио издавањем великог броја приручника за наставнике, приручних библиотека за ученике, научних радова, монографија и капиталних дела.

Закон о **Заводу за учбенике и наставна средства** донела је Скупштина СР Србије **14. децембра**, који је објављен **22. децембра 1973.** године.

Крајем 1973. године објављен је Закон о учбеницима за основно и средње образовање, са применом од **1. јула 1974.** године.

„Друштвени договор о издавању учбеника” је потписан **12. априла 1976.** године. Њиме је требало да се обезбеди издавање квалитетних и савремених учбеника, постигне рационална подела рада између издавачких организација, сузбија комерцијализам као одлучујући фактор у издавању учбеника, као и да се спречи конкуренција на паралелном издавању високотиражних учбеника.

Закон о изменама и допунама Закона о учбеницима за основно и средње образовање донела је Скупштина СРС **5.12.1978.** године а објављен је **16.12.1978.** године.



Нови „Закон о учбеницима и другим наставним средствима” проглашен је **1.11.1988.** године. Заводу се поверавају послови припремања и издавања учбеника и других наставних средстава за основно и усмерено образовање до петог степена стручне спреме, послови праћења и оцењивања учбеника, као и обављање стручно педагошких и истраживачких послова ради унапређења учбеника и других наставних средстава за основно и усмерено образовање до петог степена стручне спреме. Нови „Закон о учбеницима и другим наставним средствима” донет је **14. априла 1993.** године, Завод за учбенике постаје **Јавно предузеће.**

Влада Србије је **25.5.2006.** године донела Одлуку о оснивању Јавног предузећа за издавање учбеника и наставних средстава. Одређено је пословно име: Јавно предузеће „Завод за учбенике”. Претежна делатност Завода је припремање и издавање учбеника и других наставних средстава и публикација за предшколске установе, основну и средњу школу у Републици Србији, као и публикације којима се обезбеђују неопходне информације од значаја за остваривање наставних планова и програма и других питања из делатности образовања и васпитања. Закон о изменама и допунама Закона о учбеницима и другим наставним средствима донет је 1.9.2006. године. Од свога оснивања Завод је развијао и сарадњу са организацијама и институцијама из области просвете. Плодна сарадња постоји са школским центрима, факултетима, научним институцијама и стручним организацијама.

Године 2012. Завод је обележио **55 година** рада и постојања, док је 2017. године обележено **60 година** рада и постојања. **Завод ће 2025. године обележити 68 година** рада и постојања.

1.2. Статус, правна форма и делатност Завода

Статус, правна форма и делатност Завода уређени су Законом о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 15/2016), Одлуком о усклађивању пословања Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд са Законом о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр.86/2016), Статутом Јавног предузећа „Завод за учбенике”, Београд 01 бр. 2025 од 24.03.2017. године на који је дата сагласност решењем објављеном у Сл.гласнику РС бр.53/2017.

Обавезе Завода одређене су Законом о учбеницима („Службени гласник РС”, бр. 27/2018), према коме издавање учбеника, приручника, додатног наставног средства, дидактичког средства и дидактичког игровног средства може да обавља јавно предузеће, предузетник или друго правно лице које је регистровано за издавачку делатност.

Јавно предузеће „Завод за учбенике”, Београд, за издавање нискотиражних учбеника, образовао је **Центар за нискотиражне учбенике** као посебну организациону јединицу, те сходно Закону о учбеницима, *издаје нискотиражни учбеник*, ако други издавач не издаје тај нискотиражни учбеник.

Претежна делатност Завода је припремање и издавање учбеника и других наставних средстава и публикација.

Завод припрема и издаје учбенике и друга наставна средства за предшколску установу, основну и средњу школу у Републици Србији, као и публикације којима се обезбеђују неопходне информације од значаја за остваривање наставних планова и програма и других питања из делатности образовања и васпитања. Завод припрема и издаје универзитетска издања, ванучбеничку литературу, а нарочито стручна, научна и научнопопуларна дела,



енциклопедијска издања, издања речника и приручника и дела од националног значаја. Завод обавља послове спољнотрговинског промета из оквира регистроване делатности.

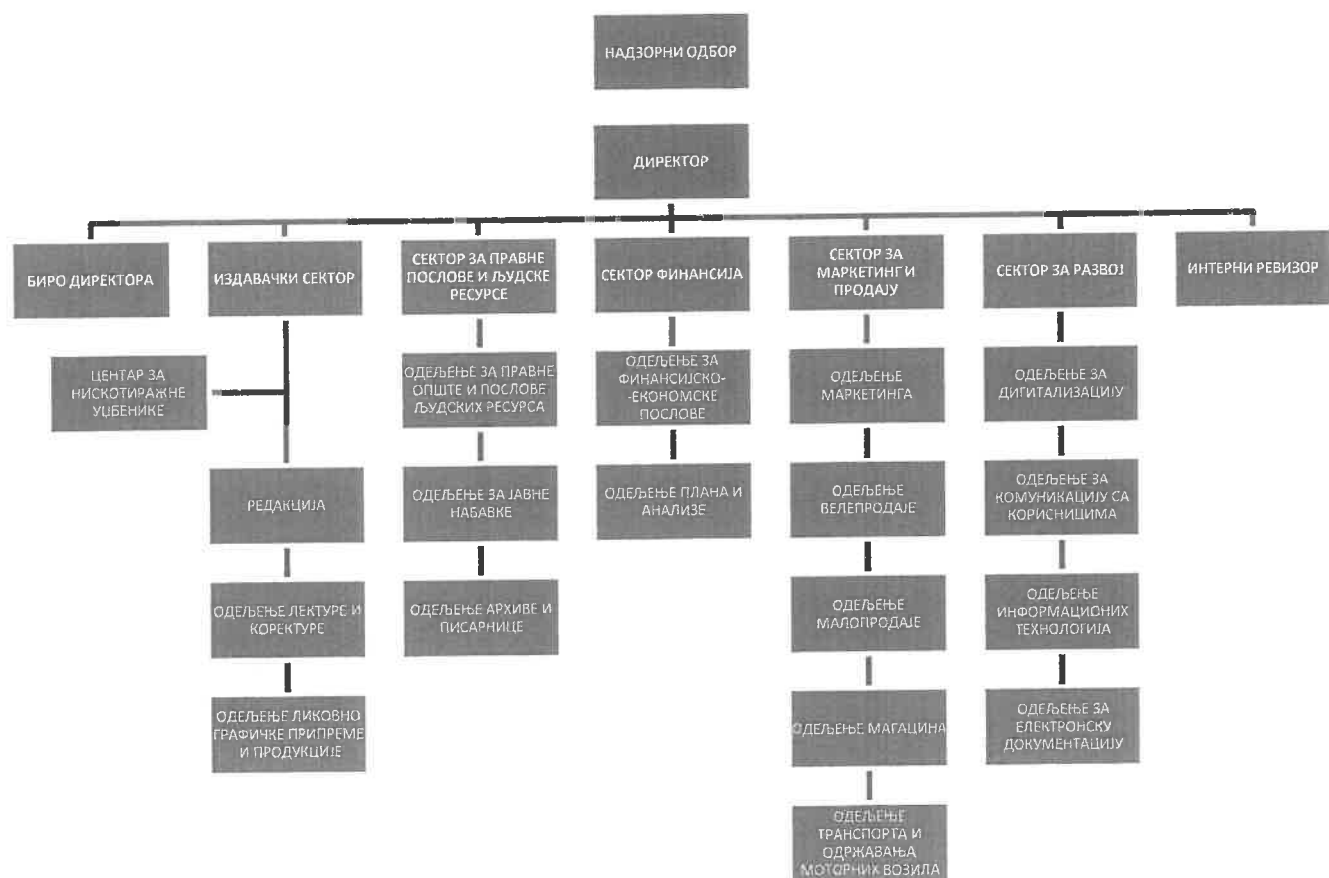
Завод обавља и друге делатности у складу са прописима о класификацији делатности, из следећих области: Информисање и комуникације; Образовање; Трговина на велико и трговина на мало; Стручне, научне, иновационе и техничке делатности; Саобраћај и складиштење; Прерађивачка индустрија.

1.3. Дугорочни и средњорочни план предузећа

Дугорочни и средњорочни план пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, Београд за период 2017 – 2026. године 01 бр. 1778 од 13.03.2017. године, донео је Надзорни одбор Завода на својој 37. седници 13.03.2017. године.

Сагласност на Дугорочни и средњорочни план пословне стратегије и развоја Завода дала је Влада решењем 05 бр. 023-4686/2017 од 29. маја 2017. године

1.4. Организациона структура





Назив сектора	Име и презиме руководиоца	Број запослених у сектору
Издавачки сектор	Гордана Илић	44
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Игор Јовичић	18
Сектор финансија	Љиљана Тешмановић	11
Сектор за маркетинг и продају	Милан Васић	79
Сектор за развој	Весна Савић	22
Биро Директора Директор и главни уредник	Стефан Пауновић в.д.д. Реш. бр.119-10435/2023 од 26. октобра 2023. године	4
Интерни ревизор	Драгана Шавикин	1

1.5. Надзорни одбор

Надзорни одбор Завода има пет чланова, рачунајући и председника.

Председника и чланове Надзорног одбора именује Влада Републике Србије, на период од четири године.

Чланови Надзорног одбора су:

Владимир Вулетић – председник (именован на 4 год.), решење бр. 119-10437/2023 од 26.октобра 2023. године

Предраг Петровић – члан (именован на 4 год.), решење бр. 119-10437/2023 од 26.октобра 2023. године

Иван Рибач – члан (именован на 4 год.), решење бр. 119-10437/2023 од 26.октобра 2023. године

Јелена Григоријев – независан члан (именована на 4 год.), решење бр. 119-10437/2023 од 26.октобра 2023. године

Весна Савић – члан из реда запослених (именована на 4 год.), решење бр. 119-10437/2023 од 26.октобра 2023. године



2. АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА ЗА 2024. ГОДИНУ

2.1. Процена физичког обима активности у 2024. години

2.1.1. Реализација Издавачког плана за 2024. годину

Група наслова	Реализација 2024		План 2024		Индекс	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
1	2	3	4	5	6 (2:4)	7 (3:5)
Основна школа	37	253,791	77	160,400	48.05	158.22
Средња школа	53	111,642	178	288,200	29.78	38.74
Трећи каталог (универзитетска и вануџбеничка)	11	16,085	15	10,100	73.33	159.26
Центар за нискотиражне учебнике	143	45,021	127	58,880	112.60	76.46
Укупно	244	426,539	397	517,580	61.46	82.41

Издавачки план за 2024 годину остварен је са 61,46 % **наслова** и са 82.41 % **тиража**.

У укупном броју **наслова** индекс остварења плана највећи је код издања за нискотиражне уџбенике од 112,60 %, а најмањи индекс остварења плана је код издања за средњу школу – у износу од 29,78 %.

Када је у питању **тираж**, најмање остварење плана је код уџбеника за средњу школу у износу од 38,74 %, а највеће остварење плана је код универзитетских и вануџбеничких издања у износу од 159,26%. и издања за основну школу у износу од 158,22%. У оквиру тиража за основну школу 135,000 примерака је Национална читанка за 1 и 2 разред – Ризница.

2.2. Реализација Плана продаје за 2024. годину

Кб	Група наслова	Реализација 31. 12. 2024.		План 2024.		Индекс	
		Тираж	Вредност	Тираж	Вредност	Тираж	Вредност
1	2	3	4	5	6	7(3:5)	8(4:6)
(10-19)	Основна школа	169,325	90,155,849.00	207,277	122,713,379.00	81.69	73.47
(20-29)	Средња школа	89,061	69,146,337.00	364,017	327,326,318.00	24.47	21.12
(30-39)	Трећи Каталог	17,332	12,894,487.00	21,542	15,524,725.00	80.46	83.06
(40-49)	Националне мањине	37,690	23,586,028.00	33,202	20,242,703.00	113.52	116.52
(60-79)	Наставна средства	4,438	1,453,029.00	5,391	2,839,500.00	82.32	51.17
(50-59,90-99)	Трговинска роба	38,359	797,429.00	42,451	1,367,139.00	90.36	58.33
	Укупно	356,205	198,033,159.00	673,880	490,013,764.00	52.86	40.41

План продаје за 2024. годину остварен је са 41,41 % **вредности** и 52,86 % **тиража**.

Када је у питању **укупна вредност остварене продаје** Завод је забележио пад продаје од 59,59 % у односу на план за 2024. године. Остварење продаје по основу тиража бележи пад од 47,14 % у односу на план.

Продаја учбеника за основну школу бележи пад од 26,53 % као и учбеника за средњу школу у износу од 78,88 % у односу на план продаје.

Трећи каталог такође има смањење продаје у износу од 16,94 % у односу на план продаје.

Када су у питању учбеници за националне мањине остварено је повећање од 16,52 % у односу на план продаје. У односу на план, продаја трговинске робе бележи пад од 41,67% а продаја наставних средстава 48,83%.

План продаје учбеника за 2024. годину планиран је према броју и вредности остварених у 2023. години на основу Јавног позива Секретаријата за образовање и деју заштиту града Београда у 2023. години за све ученике основних и средњих школа на подручју града Београда.

У 2024. години Јавни позив од стране Секретаријата за образовање и деју заштиту није поновљен.



Извештај о продаји 2016– 2024/ количина

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Основна школа	341.002	337.524	285.54	212.573	389.005	196.986	197,411	169,325
Средња школа	159.405	143.592	145.146	143.379	200.717	128.581	346,685	89,061
Каталог 3	54.238	60.297	155.243	46.567	43.407	26.443	20,521	17,332
Националне мањине	75.27	70.725	92.635	50.314	71.329	42.824	31,537	37,690
Трговачка роба	39.257	10.003	100.02	52.53	63.765	38.005	40,432	38,359
Наставна средства	13.327	75.365	11.077	5.211	8.817	4.997	5,141	4,438
Укупно:	682.499	697.506	789.661	510.574	777.040	437.836	641,727	356,205

Од 2012. године бележи се пад продаје. Од наведеног периода па закључно са 2016. годином, просечно забележени пад продаје износио је око 20%. Међутим, у 2018. и 2019. години је забележен благи раст продаје посматрано количински у односу на 2017, док је у 2020. години забележен значајан пад, као што се може видети из табеле. У 2021. години забележили смо значајан раст продаје посматрано количински, посебно у односу на 2020. годину. У 2022. години забележили смо значајан пад у односу на 2021. годину а у 2023. години значајан раст у односу на 2022. годину посматрано количнски. У 2024. години забележен је пад продаје (44,49%) у односу на 2023. годину.

Место одлучивања о избору уџбеника је школа и зато претежну активност треба усмерити ка школи, односно на лица у школи која одлучују о избору издавача. Конкурентско пословно окружење из године у годину значајно је утицало на смањење обима продаје и из тог разлога предузеће остварује све неповољније пословне и финансијске показатеље. Завод није успео да адекватно одговори на изазове које су донеле промене на тржшту уџбеника и споро се прилагођавао пословању у промењеним тржишним условима.



2.3. Процена финансијских показатеља за 2024. годину

2.3.1 Биланс стања на дан 31.12.2024. године план и процена

Прилог 1.

БИЛАНС СТАЊА на дан 31.12.2024. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	План на дан 31.12.2024.	Реализација (процена) на дан 31.12.2024.
1	2	3	4	5
	АКТИВА			
00	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001		
	Б. СТАЛНА ИМОВИНА (0003 + 0009 + 0017 + 0018 + 0028)	0002	555,367	560,880
01	І. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004 + 0005 + 0006 + 0007 + 0008)	0003	35,041	11,200
010	1. Улагања у развој	0004		
011, 012 и 014	2. Концесије, патенти, лиценце, робне и услугне марке, софтвер и остала нематеријална имовина	0005	35,041	11,200
013	3. Гудвил	0006		
015 и 016	4. Нематеријална имовина узета у лизинг и нематеријална имовина у припреми	0007		
017	5. Аванси за нематеријалну имовину	0008		
02	ІІ. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА (0010 + 0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016)	0009	479,946	507,300
020, 021 и 022	1. Земљиште и грађевински објекти	0010	381,374	389,800
023	2. Постројења и опрема	0011	17,414	38,000
024	3. Инвестиционе некретнине	0012	65,805	59,000
025 и 027	4. Некретнине, постројења и опрема узети у лизинг и некретнине, постројења и опрема у припреми	0013		
026 и 028	5. Остале некретнине, постројења и опрема и улагања на туђим некретнинама, постројењима и опреми	0014	15,353	20,500
029 (део)	6. Аванси за некретнине, постројења и опрему у земљи	0015		

Датум: 14.01.2025.



029 (део)	7. Аванси за некретнине, постројења и опрему у иностранству	0016		
03	III. БИОЛОШКА СРЕДСТВА	0017		
04 и 05	IV. ДУГОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ И ДУГОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0019 + 0020 + 0021 + 0022 + 0023 + 0024 + 0025 + 0026 + 0027)	0018	40,380	42,380
040 (део), 041 (део) и 042 (део)	1. Учешћа у капиталу правних лица (осим учешћа у капиталу која се вреднују методом учешћа)	0019	380	380
040 (део), 041 (део), 042 (део)	2. Учешћа у капиталу која се вреднују методом учешћа	0020		
043, 050 (део) и 051 (део)	3. Дугорочни пласмани матичном, зависним и осталим повезаним лицима и дугорочна потраживања од тих лица у земљи	0021		
044, 050 (део), 051 (део)	4. Дугорочни пласмани матичном, зависним и осталим повезаним лицима и дугорочна потраживања од тих лица у иностранству	0022		
045 (део) и 053 (део)	5. Дугорочни пласмани (дати кредити и зајмови) у земљи	0023		
045 (део) и 053 (део)	6. Дугорочни пласмани (дати кредити и зајмови) у иностранству	0024		
046	7. Дугорочна финансијска улагања (хартје од вредности које се вреднују по амортизованој вредности)	0025		
047	8. Откупљене сопствене акције и откупљени сопствени удели	0026		
048, 052, 054, 055 и 056	9. Остали дугорочни финансијски пласмани и остала дугорочна потраживања	0027	40,000	42,000
28 (део) осим 288	V. ДУГОРОЧНА АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0028		
288	В. ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	0029		
	Г. ОБРТНА ИМОВИНА (0031 + 0037 + 0038 + 0044 + 0048 + 0057 + 0058)	0030	849,693	999,555
Класа 1, осим групе рачуна 14	I. ЗАЛИХЕ (0032 + 0033 + 0034 + 0035 + 0036)	0031	396,841	465,000
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0032	1,500	1,000
11 и 12	2. Недовршена производња и готови производи	0033	393,991	460,000
13	3. Роба	0034	1,200	3,000
150, 152 и 154	4. Плаћени аванси за залихе и услуге у земљи	0035	150	1,000
151, 153 и 155	5. Плаћени аванси за залихе и услуге у иностранству	0036		



14	II. СТАЛНА ИМОВИНА КОЈА СЕ ДРЖИ ЗА ПРОДАЈУ И ПРЕСТАНАК ПОСЛОВАЊА	0037		
20	III. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0039 + 0040 + 0041 + 0042 + 0043)	0038	90,000	24,000
204	1. Потраживања од купаца у земљи	0039	90,000	20,000
205	2. Потраживања од купаца у иностранству	0040		4,000
200 и 202	3. Потраживања од матичног, зависних и осталих повезаних лица у земљи	0041		
201 и 203	4. Потраживања од матичног, зависних и осталих повезаних лица у иностранству	0042		
206	5. Остала потраживања по основу продаје	0043		
21, 22 и 27	IV. ОСТАЛА КРАТКОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0045 + 0046 + 0047)	0044	3,465	3,755
21, 22 осим 223 и 224, и 27	1. Остала потраживања	0045	3,000	3,300
223	2. Потраживања за више плаћен порез на добитак	0046		
224	3. Потраживања по основу преплаћених осталих пореза и доприноса	0047	465	455
23	V. КРАТКОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0049 + 0050 + 0051 + 0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056)	0048	110,000	70,000
230	1. Краткорочни кредити и пласмани - матично и зависна правна лица	0049		
231	2. Краткорочни кредити и пласмани - остала повезана правна лица	0050		
232, 234 (део)	3. Краткорочни кредити, зајмови и пласмани у земљи	0051		
233, 234 (део)	4. Краткорочни кредити, зајмови и пласмани у иностранству	0052		
235	5. Хартије од вредности које се вреднују по амортизованој вредности	0053		
236 (део)	6. Финансијска средства која се вреднују по фер вредности кроз Биланс успеха	0054		
237	7. Откупљене сопствене акције и откупљени сопствени удели	0055		
236 (део), 238 и 239	8. Остали краткорочни финансијски пласмани	0056	110,000	70,000
24	VI. ГОТОВИНА И ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ	0057	248,807	436,000
28 (део), осим 288	VII. КРАТКОРОЧНА АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0058	580	800
	Д. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0029 + 0030)	0059	1,405,060	1,560,435



88	Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	0060		
	ПАСИВА			
	А. КАПИТАЛ (0402 + 0403 + 0404 + 0405 + 0406 - 0407 + 0408 + 0411 - 0412) ≥ 0	0401	1,285,560	1,099,935
30, осим 306	I. ОСНОВНИ КАПИТАЛ	0402	2,155,315	2,155,315
31	II. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0403		
306	III. ЕМИСИОНА ПРЕМИЈА	0404		
32	IV. РЕЗЕРВЕ	0405	110,013	110,013
330 и потражни салдо рачуна 331,332, 333, 334, 335, 336 и 337	V. ПОЗИТИВНЕ РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ И НЕРЕАЛИЗОВАНИ ДОБИЦИ ПО ОСНОВУ ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА	0406		
дуговни салдо рачуна 331, 332, 333, 334, 335, 336 и 337	VI. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ГУБИЦИ ПО ОСНОВУ ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА	0407		
34	VII. НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК (0409 + 0410)	0408	104,918	109,075
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0409	75,097	109,075
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0410	29,821	
	VIII. УЧЕШЋА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0411		
35	IX. ГУБИТАК (0413 + 0414)	0412	1,084,686	1,274,468
350	1. Губитак ранијих година	0413	1,084,686	1,051,468
351	2. Губитак текуће године	0414		223,000
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0416 + 0420 + 0428)	0415	72,000	73,000
40	I. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0417+0418+0419)	0416	72,000	73,000
404	1. Резервисања за накнаде и друге бенефиције запослених	0417	72,000	70,000
400	2. Резервисања за трошкове у гарантном року	0418		
40, осим 400 и 404	3. Остала дугорочна резервисања	0419		3,000
41	II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0421 + 0422 + 0423 + 0424 + 0425 + 0426 + 0427)	0420	0	0



410	1. Обавезе које се могу конвертовати у капитал	0421		
411 (део) и 412 (део)	2. Дугорочни кредити и остале дугорочне обавезе према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у земљи	0422		
411 (део) и 412 (део)	3. Дугорочни кредити и остале дугорочне обавезе према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у иностранству	0423		
414 и 416 (део)	4. Дугорочни кредити, зајмови и обавезе по основу лизинга у земљи	0424		
415 и 416 (део)	5. Дугорочни кредити, зајмови и обавезе по основу лизинга у иностранству	0425		
413	6. Обавезе по емитованим хартијама од вредности	0426		
419	7. Остале дугорочне обавезе	0427		
49 (део), осим 498 и 495 (део)	III. ДУГОРОЧНА ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0428		
498	В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	0429		
495 (део)	Г. ДУГОРОЧНИ ОДЛОЖЕНИ ПРИХОДИ И ПРИМЉЕНЕ ДОНАЦИЈЕ	0430		
	Д. КРАТКОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0432 + 0433 + 0441 + 0442 + 0449 + 0453 + 0454)	0431	47,500	387,500
467	I. КРАТКОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА	0432		
42, осим 427	II. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)	0433	5,000	16,000
420 (део) и 421 (део)	1. Обавезе по основу кредита према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у земљи	0434		
420 (део) и 421 (део)	2. Обавезе по основу кредита према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у иностранству	0435		
422 (део), 424 (део), 425 (део), и 429 (део)	3. Обавезе по основу кредита и зајмова од лица која нису домаће банке	0436	5,000	16,000
422 (део), 424 (део), 425 (део) и 429 (део)	4. Обавезе по основу кредита од домаћих банака	0437		
423, 424 (део), 425 (део) и 429 (део)	5. Кредити, зајмови и обавезе из иностранства	0438		
426	6. Обавезе по краткорочним хартијама од вредности	0439		
428	7. Обавезе по основу финансијских деривата	0440		
430	III. ПРИМЉЕНИ АВАНСИ, ДЕПОЗИТИ И КАУЦИЈЕ	0441	5,000	45,000
43, осим 430	IV. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА	0442	11,000	12,000

Датум: 14.01.2025.



	(0443 + 0444 + 0445 + 0046 + 0447 + 0448)			
431 и 433	1. Обавезе према добављачима - матична, зависна правна лица и остала повезана лица у земљи	0443		
432 и 434	2. Обавезе према добављачима - матична, зависна правна лица и остала повезана лица у иностранству	0444		
435	3. Обавезе према добављачима у земљи	0445	11,000	12,000
436	4. Обавезе према добављачима у иностранству	0446		
439 (део)	5. Обавезе по меницама	0447		
439 (део)	6. Остале обавезе из пословања	0448		
44,45,46, осим 467, 47 и 48	V. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0450 + 0451 + 0452)	0449	24,500	26,500
44, 45 и 46 осим 467	1. Остале краткорочне обавезе	0450	22,000	24,000
47,48 осим 481	2. Обавезе по основу пореза на додатну вредност и осталих јавних прихода	0451	2,500	2,500
481	3. Обавезе по основу пореза на добитак	0452		
427	VI. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ СРЕДСТАВА НАМЕЊЕНИХ ПРОДАЈИ И СРЕДСТАВА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ ЈЕ ОБУСТАВЉЕНО	0453		
49 (део) осим 498	VII. КРАТКОРОЧНА ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0454	2,000	288,000
	Ђ. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА (0415 + 0429 + 0430 + 0431 - 0059) ≥ 0 = 0407 + 0412 - 0402 - 0403 - 0404 - 0405 - 0406 - 0408 - 0411) ≥ 0	0455		
	Е. УКУПНА ПАСИВА (0401 + 0415 + 0429 + 0430 + 0431 - 0455)	0456	1,405,060	1,560,435
89	Ж. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0457		



2.3.2. Биланс успеха на дан 31.12.2024. године план и процена

Прилог 1а

БИЛАНС УСПЕХА
за период од 01.01.2024. до 31.12.2024. године

у 000
динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	План 01.01- 31.12.2024.	Реализација (процена) 01.01- 31.12.2024.
1	2	3	4	5
	А. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1005 + 1008 + 1009 - 1010 + 1011 + 1012)	1001	805,500	284,800
60	I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004)	1002	3,000	2,000
600, 602 и 604	1. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1003	3,000	2,000
601, 603 и 605	2. Приходи од продаје роба на иностраном тржишту	1004		
61	II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1006 + 1007)	1005	810,000	205,800
610, 612 и 614	1. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	1006	805,000	200,000
611, 613 и 615	2. Приходи од продаје производа и услуга на иностраном тржишту	1007	5,000	5,800
62	III. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1008	3,000	2,500
630	IV. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА	1009		35,000
631	V. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА	1010	20,000	
64 и 65	VI. ОСТАЛИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1011	7,500	37,500
68, осим 683, 685 и 686	VII. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ИМОВИНЕ (ОСИМ ФИНАНСИЈСКЕ)	1012	2,000	2,000
	Б. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (1014 + 1015 + 1016 + 1020 + 1021 + 1022 + 1023 + 1024)	1013	783,179	521,000
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1014	1,500	1,000
51	II. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА, ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1015	28,000	22,500
52	III. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ (1017 + 1018 + 1019)	1016	367,679	295,000
520	1. Трошкови зарада и накнада зарада	1017	244,734	216,771
521	2. Трошкови пореза и доприноса на зараде и накнаде зарада	1018	37,077	32,841
52 осим 520 и 521	3. Остали лични расходи и накнаде	1019	85,868	45,388
540	IV. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1020	32,500	26,500

Датум: 14.01.2025.



58, осим 583, 585 и 586	V. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ИМОВИНЕ (ОСИМ ФИНАНСИЈСКЕ)	1021		
53	VI. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1022	327,000	145,000
54, осим 540	VII. ТРОШКОВИ РЕЗЕРВИСАЊА	1023	7,500	8,000
55	VIII. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1024	19,000	23,000
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 - 1013) ≥ 0	1025		0
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1013 - 1001) ≥ 0	1026		236,200
	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1028 + 1029 + 1030 + 1031)	1027	7,500	8,000
660 и 661	I. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ИЗ ОДНОСА СА МАТИЧНИМ, ЗАВИСНИМ И ОСТАЛИМ ПОВЕЗАНИМ ЛИЦИМА	1028		
662	II. ПРИХОДИ ОД КАМАТА	1029	7,500	8,000
663 и 664	III. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ	1030		
665 и 669	IV. ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ	1031		
	Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1033 + 1034 + 1035 + 1036)	1032	1,000	200
560 и 561	I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА МАТИЧНИМ, ЗАВИСНИМ И ОСТАЛИМ ПОВЕЗАНИМ ЛИЦИМА	1033	180	180
562	II. РАСХОДИ КАМАТА	1034	100	10
563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ	1035	720	10
565 и 569	IV. ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ	1036		
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1027 - 1032) ≥ 0	1037	6,500	7,800
	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 - 1027) ≥ 0	1038		
683, 685 и 686	З. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ФИНАНСИЈСКЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1039	1,000	1,000
583, 585 и 586	И. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ФИНАНСИЈСКЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1040	5,000	600
67	J. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1041	15,000	20,000
57	K. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1042	10,000	15,000
	Л. УКУПНИ ПРИХОДИ (1001 + 1027 + 1039 + 1041)	1043	829,000	313,800
	Љ. УКУПНИ РАСХОДИ	1044	799,179	536,800



	(1013 + 1032 + 1040 + 1042)			
	М. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1043 - 1044) ≥ 0	1045	29,821	
	Н. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1044 - 1043) ≥ 0	1046		223,000
69-59	Њ. ПОЗИТИВАН НЕТО ЕФЕКАТ НА РЕЗУЛТАТ ПО ОСНОВУ ДОБИТКА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ПРОМЕНА РАЧУНОВОДСТВЕНИХ ПОЛИТИКА И ИСПРАВКИ ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1047		
59- 69	О. НЕГАТИВАН НЕТО ЕФЕКАТ НА РЕЗУЛТАТ ПО ОСНОВУ ГУБИТКА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ПРОМЕНА РАЧУНОВОДСТВЕНИХ ПОЛИТИКА И ИСПРАВКИ ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1048		
	П. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1045 - 1046 + 1047 - 1048) ≥ 0	1049	29,821	0
	Р. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1046 - 1045 + 1048 - 1047) ≥ 0	1050		223,000
	С. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК			
721	I. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1051		
722 дуг. салдо	II. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИХ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1052		
722 пот. салдо	III. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1053		
723	Т. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1054		
	Ћ. НЕТО ДОБИТАК (1049 - 1050 - 1051 - 1052 + 1053 - 1054) ≥ 0	1055	29,821	
	У. НЕТО ГУБИТАК (1050 - 1049 + 1051 + 1052 - 1053 + 1054) ≥ 0	1056		223,000
	I. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА УЧЕШЋИМА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	1057		
	II. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАТИЧНОМ ПРАВНОМ ЛИЦУ	1058		
	III. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА УЧЕШЋИМА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	1059		
	IV. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАТИЧНОМ ПРАВНОМ ЛИЦУ	1060		
	V. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ			
	1. Основна зарада по акцији	1061		
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1062		



2.3.3. Извештај о токовима готовине на дан 31.12.2024. године план и процена
Прилог 16

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ
у периоду од 01.01. до 31.12.2024. године

у 000 динара

ПОЗИЦИЈА	АОП	План 01.01- 31.12.2024.	Реализација (процена) 01.01-31.12.2024.
1	2	3	4
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ			
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 4)	3001	740,000	593,650
1. Продаја и примљени аванси у земљи	3002	725,000	265,150
2. Продаја и примљени аванси у иностранству	3003	5,000	4,500
3. Примљене камате из пословних активности	3004		
4. Остали приливи из редовног пословања	3005	10,000	324,000
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 8)	3006	767,505	515,599
1. Исплате добављачима и дати аванси у земљи	3007	387,180	180,000
2. Исплате добављачима и дати аванси у иностранству	3008	2,000	589
3. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3009	367,000	320,000
4. Плаћене камате у земљи	3010	100	10
5. Плаћене камате у иностранству	3011		
6. Порез на добитак	3012		
7. Одливи по основу осталих јавних прихода	3013	11,225	15,000
8. Остали одливи из пословних активности	3014		
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I - II)	3015		78,051
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II - I)	3016	27,505	
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3017	258,000	135,000
1. Продаја акција и удела	3018		
2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3019		
3. Остали финансијски пласмани	3020	253,000	126,000

Датум: 14.01.2025.



4. Примљене камате из активности инвестирања	3021	5,000	9,000
5. Примљене дивиденде	3022		
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3023	200,000	1,000
1. Куповина акција и удела	3024		
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3025	35,000	1,000
3. Остали финансијски пласмани	3026	165,000	
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I - II)	3027	58,000	134,000
IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II - I)	3028		
В. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 7)	3029	15,000	15,000
1. Увећање основног капитала	3030		
2. Дугорочни кредити у земљи	3031		
3. Дугорочни кредити у иностранству	3032		
4. Краткорочни кредити у земљи	3033		
5. Краткорочни кредити у иностранству	3034		
6. Остале дугорочне обавезе	3035		
7. Остале краткорочне обавезе	3036	15,000	15,000
II. Одливи готовине из активности финансирања (1 до 8)	3037	0	0
1. Откуп сопствених акција и удела	3038		
2. Дугорочни кредити у земљи	3039		
3. Дугорочни кредити у иностранству	3040		
4. Краткорочни кредити у земљи	3041		
5. Краткорочни кредити у иностранству	3042		
6. Остале обавезе	3043		
7. Финансијски лизинг	3044		
8. Исплаћене дивиденде	3045		
III. Нето прилив готовине из активности финансирања (I - II)	3046	15,000	15,000
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II - I)	3047		
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3017 + 3029)	3048	1,013,000	743,650



Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3006 + 3023 + 3037)	3049	967,505	516,599
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3048 - 3049) ≥ 0	3050	45,495	227,051
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3049 - 3048) ≥ 0	3051		
Ж. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3052	203,312	208,949
З. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3053		
И. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3054		
Ј. ГОТОВИНА НА КРАЈУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА (3050 - 3051 + 3052 + 3053 - 3054)	3055	248,807	436,000

2.4.ПРИКАЗ ПЛАНИРАНИХ И РЕАЛИЗОВАНИХ ИНДИКАТОРА ПОСЛОВАЊА

Прилог 4

Приказ планираних и реализованих индикатора пословања

		у 000 динара			
		2022. година	2023. година	2024. година	2025. година
Укупни капитал	План	1,335,393	1,094,736	1,285,560	924,735
	Реализација	1,349,250	1,255,739	1,099,935	-
	% одступања реализације од плана	+1%	+15%	-	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	-7%	+2%	-16%
Укупна имовина	План	1,459,135	1,211,194	1,405,060	1,078,735
	Реализација	1,465,931	1,395,839	1,460,435	-
	% одступања реализације од плана	+0%	+15%	-	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	-5%	+1%	-26%
Пословни приходи	План	310,622	301,579	805,500	599,000
	Реализација	262,100	403,900	284,800	-
	% одступања реализације од плана	-16%	+34%	-	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	+54%	+99%	+110%
Пословни расходи	План	564,209	586,692	783,179	780,800
	Реализација	542,945	542,898	521,000	-
	% одступања реализације од плана	-4%	-7%	-	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	-0%	+44%	+50%
Пословни резултат	План	-253,587	-285,113	22,321	-181,800
	Реализација	-280,845	-138,998	-236,200	-

Датум: 14.01.2025.



% одступања реализације од плана		+11%	-51%	-	-
% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		0%	-51%	-116%	-23%
Нето резултат	План	-256,337	-254,513	29,821	-175,200
	Реализација	-250,136	-130,000	-223,000	-
% одступања реализације од плана		-2%	-49%	-	-
% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		0%	-48%	-123%	-21%
Број запослених на дан 31.12.	План	218	207	195	177
	Реализација	209	192	179	-
% одступања реализације од плана		-4%	-7%	-	-
% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		0%	-8%	+2%	-1%
Просечна нето зарада	План	70,532	72,622	73,316	76,533
	Реализација	67,531	70,966	70,743	-
% одступања реализације од плана		-4%	-2%	-	-
% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		0%	+5%	+3%	+8%
Инвестиције	План				
	Реализација			-	-
% одступања реализације од плана		0%	0%	-	-
% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		0%	0%	0%	0%

Напомена: У последњој колони код % одступања реализације у односу на реализацију претходне године, пореде се план за 2025. годину и реализација из 2024. године.

Просечна нето зарада = збир свих исплаћених нето зарада у години / 12 / број запослених

	2022. година реализациј а	2023. година реализациј а	2024. година реализациј а (процена)	План 2025. година
EBITDA	-220,125	-97,480	-206,490	-148,190
ROA				
ROE				
Оперативни новчани ток	-268,500	-248,635	78,051	-443,200
Дуг / капитал	8.65	11,16	41,87	16,65
Ликвидност	1,783.14	1,288.51	257,95	633,67
% зарада у пословним приходима	138.17	78,41	103,58	61,32



	у 000 динара			
	Стање на дан 31.12.2022.	Стање на дан 31.12.2023.	Стање на дан 31.12.2024.	План на дан 31.12.2025.
Кредитно задужење без гаранције државе				
Кредитно задужење са гаранцијом државе				
Укупно кредитно задужење	0	0	0	0

		у 000 динара			
		2022. година	2023. година	2024. година	План 2025. година
Субвенције	План				
	Пренето			-	-
	Реализовано			-	-
Остали приходи из буџета	План			320,000	120,000
	Пренето			362,463	-
	Реализовано			33,686	-
Укупно приходи из буџета	План			320,000	120,000
	Пренето			362,463	-
	Реализовано			33,686	-

НАПОМЕНА:

EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) представља добитак предузећа пре опорезивања који се добија када се одузму само оперативни трошкови, а без искључивања трошкова камате и амортизације. Рачуна се тако што се добитак/губитак пре опорезивања коригује за расходе камата и амортизацију.

ROA (Return on Assets) - Стопа приноса средстава рачуна се тако што се (нето добит / укупна средства) *100

ROE (Return on Equity) - Стопа приноса капитала рачуна се тако што се (нето добит / капитал)*100

Оперативни новчани ток - новчани ток из пословних активности

Дуг / капитал представља однос укупног дуга (дугорочна резервисања и обавезе, одложене пореске обавезе и краткорочне обавезе), и капитала (укупна ставка из пасиве биланса стања) *100.

Ликвидност представља однос (обртна средства / краткорочне обавезе)*100.

% зарада у пословним приходима - (Трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи / пословни приходи)*100

Што се тиче промена на укупном капиталу и укупној имовини, као и пословног и нето резултата, основни узрок % одступања како реализације од плана, тако и % одступања реализације у односу на реализације претходне године, јесте чињеница да је за 2023. и 2022. годину планирано пословање са губитком, које је водило смањењу укупног капитала, с једне стране, тако и укупне имовине, с друге стране. За 2024. годину планирана је добит која није остварена.



Што се тиче пословних прихода, основни узрок одступања реализације од плана јесу високо планирана продаја и приходи, које предузеће није могло да достигне током године продајом својих готових производа. Што се тиче реализације, она је константно опадала током последњих неколико година, док у 2023. години бележи се раст прихода у односу на план због уговора потписаног у трећем кварталу са Секретаријатом за образовање и дечију заштиту града Београда и Министарством просвете за откуп уџбеника за социјалноугрожене породице. У 2024. години није поновљен очекивани Јавни позив од стране Секретаријата за образовање и дечију заштиту града Београда.

Што се тиче пословних расхода, њихова реализација је мања у односу на план због спроведених уштеда пре свега у делу личних расхода и зарада.

Што се тиче броја запослених, у свакој поменутој години запошљаван је мањи број лица у односу на планирани број што показује и одступање реализације трошкова на име зарада у односу на план. У 2024. години запослена су три лица а такође је забележен и одлив кадрова по основу коришћења могућности за превремену пензију и одлив кадрова из предузећа по другим основама.

2.5. Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ Београд

Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“, Београд је у складу са законским и правним оквирима који уређују пословање предузећа. Закон о јавним предузећима („Сл. гласник РС“, бр. 15/16 и 88/19) предвидео је дубљу имплементацију принципа корпоративног управљања, па је у складу с тим Влада Републике Србије донела Одлуку о усклађивању пословања Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, Београд са Законом о јавним предузећима („Сл. гласник РС“, број 86/2016) која је на снази од 20.10.2016. године. Овај нови оснивачки акт пружио је могућност да се Статутом, затим актом о организацији и систематизацији послова, као и другим општим актима предузећа, спроведе дубља имплементација принципа корпоративног управљања. У том смислу, Надзорни одбор је на седници одржаној 24.03.2017. године донео Статут Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, Београд 01 број 2025/2017, на који је Влада Републике Србије дала сагласност Решењем 05 Број 110-4825/2017 од 29.05.2017. године. Измене и допуне Статута Надзорни одбор је извршио Одлуком о изменама и допунама Статута 01 број 5329 од 29.09.2020. године, на које је Влада Републике Србије дала сагласност Решењем 05 Број 110-9806/2020 од 03.12.2020. године. Директор је сачинио Пречишћен текст Статута 02 број 286 од 15.01.2021. године.

Састав и надлежности Надзорног одбора омогућавају Одбору да на одговарајући начин извршава своја задужења и одговорности: утврђује стратегију и надзире рад менаџмента тј. директора и извршних директора.

Спроведене активности у области корпоративног управљања

Ступањем на снагу новог статута са изменама и допунама и акта о организацији и систематизацији послова менаџменту је омогућено делегирање задужења запосленима и

Датум: 14.01.2025.



одређивање структуре која је задужена за промовисање одговорности и транспарентности, тако да буде максимално усклађена са принципима корпоративног управљања. С друге стране менаџмент се редовно стара да Надзорни одбор буде упознат са стањем у предузећу, и то подношењем благовремених информација и извештаја коју су битни за доношење одлука из надлежности Надзорног одбора.

Извршни директори се старају о примени и развоју праксе корпоративног управљања, и то сарадњом у припреми и изради општих и других правних аката из пословања Завода. Такође, Статутом је предвиђено да Надзорни одбор може образовати сталне и повремене комисије и друга радна тела која му помажу у раду (чланови комисија не могу бити лица над којима надзорни одбор врши контролу – директор и извршни директори), чиме је такође унапређена пракса корпоративног управљања у Заводу.

Највећи проблем у корпоративном управљању предузећем чини нејасно разграничење његових комерцијалних и друштвених циљева. Закон о учбеницима („Сл. гласник РС“, бр. 27/18 и 92/23) прописује обавезе јавног издавача када су у питању нискотиражни учбеници, али није усклађен са Законом о јавним предузећима јер делатност издавања учбеника не одређује као делатност од општег интереса, како је предвиђено чланом 2. Закона о јавним предузећима. Обавезе Завода односе се на издавање учбеника који нису комерцијални, а не регулише питање начина издавања оних учбеника који су комерцијални и који би требало да успоставе финансијски баланс трошкова производње и резултата продаје. Изменама и допунама Закона о учбеницима предузеће добија прилику да буде једини издавач Националне читанке – обавезног наставног средства за све нивое образовања и могућност веће присутности на тржишту.

Предузеће има политику и механизме за правовремено и тачно извештавање које омогућују доступност информација свим заинтересованим лицима, и то тако што те информације објављује на својој веб-презентацији и Информатору о раду. Надзорни одбор је доношењем акта *Стратегија управљања ризицима* на нивоу Завода 01 број 2006 од 26.04.2022. године дао свеобухватни оквир за подршку запосленима одговорним за спровођење стратешких и оперативних планова. Управљање ризицима је један од алата за побољшање ефикасности и ефективности пословања на свим нивоима. У Заводу је у току увођење и развој система финансијског управљања и контроле, чија реализација се одвија у складу са Одлуком директора 02 број 4735 од 30.09.2023, као и Одлуком 02 број 5292 од 23.10.2023 о измени Одлуке 02 број 4735 од 30.09.2023. којом је формирана Радна група за увођење и развој система финансијског управљања и контроле и доношење стратегије управљања ризицима у Јавном предузећу „Завод за учбенике“, Београд. Радна група је одржала састанак 15.11.2023. на коме су презентоване досадашње активности, усвојене сугестије за побољшања, и уз записник са одржаног састанка упућен предлог директору за усвајање листе пословних процеса, мапе пословних процеса и регистар ризика.

Ступањем на снагу новог статута са изменама и допунама омогућава се успостављање одговарајуће структуре и процеса корпоративног управљања који треба да одговара постојећем стању у Заводу. Перманентним усклађивањем Правилника о организацији и систематизацији послова код Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд са

Датум: 14.01.2025.



потребама процеса и организације рада корпоративно управљање треба да се унапреди не само кроз омогућивање ефикаснијег рада Надзорног одбора, директора и извршних директора, те њихових административних служби, него на свим нивоима на којима се спроводи стратегија и пословна политика Завода. Нажалост, због лоше материјалне ситуације у којој се налази предузеће не може да планира стручне обуке које ће похађати руководиоци и запослени, као ни обуке о етици, интегритету и обуке које се односе на питања утицаја корупције на осетљиве групе.

Доношењем Кодекса понашања запослених у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ Београд 02 бр. 7320 од 07.11.2017. и Измена и допуна Кодекса 08 број 5429 од 31.10.2023. године којим се утврђују темељна начела морално прихватљивог понашања запослених у Заводу (етички кодекс запослених): заштита пословног угледа; поверење и колегијалност; законитост и стручност у раду; култура дијалога и тимски рад; уважавање сарадника и купаца; спречавање сукоба интереса; избегавање примања поклона; етичке дилеме; антикорупцијски механизми; одговорно управљање имовином и финансијама и заштита приватности и информација о пословању, усклађивање са прописима о запосленима у јавним службама – као и доношењем Правила понашања запослених у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ Београд 02 бр. 8270 од 19.11.2018. године, заокружује се усвајање комплетног Корпуса корпоративних правила, односно доношење читавог низа компанијских процедура у склопу увођења корпоративне културе у Заводу.

Доношење правилника – о безбедности и здрављу на раду; о образовању, стручном оспособљавању и усавршавању запослених; о поступку унутрашњег узбуђивања; о вођењу евиденције о запосленима; о солидарној помоћи за случај болести и др. – допринело је развоју корпоративног управљања у Заводу.

Планиране активности у циљу унапређења корпоративног управљања

Када је реч о планираним активностима у области професионализације органа управљања, поред редовног обучавања у области корпоративног управљања које се и до сада обављало на семинарима и обукама које су организовали центри за едукацију и развој људских ресурса, Завод ће након доношења подзаконског аката који регулише питања у вези са моделом програма за сертификавање чланова управљања јавних предузећа, ускладити планиране активности у области професионализације органа управљања с овим актом. Надзорни одбор и директор ће вршити надгледање увођења и развоја адекватног система финансијског управљања и контроле и доношење стратегије управљања ризицима, као њеног саставног дела.

Састанци Радне групе за увођење и развој система финансијског управљања и контроле и доношење стратегије управљања ризицима одржаваће се квартално (март, јун, септембар и децембар), у форми презентованог урађеног у протеклом периоду, побољшања и усвајања истог и уз записник и предлог достављати директору на усвајање.

Измена Одлуке 02 број 4735 од 30.09.2023. односи се на проширење задатака Радне групе и у делокругу корпоративног управљања. Саставни део плана пословања чини Анкета корпоративног управљања, коју је радна група већ разматрала на свом састанку



15.11.2023. Анкетна питања приказују уочене недостатке, за чије октлањање препознајемо Радну групу као најефикаснији орган за отклањање.

Планиране активности у погледу унапређења су успостављање активног дијалога из области финансијског управљања и контроле и корпоративног управљања, у смислу извештавања Надзорног одбора о постигнутом и реализованом, са циљем транспарентности и јавности пословања.

Влада Републике Србије донела је Уредбу о критеријумима за избор правне форме друштва капитала („Службени гласник РС“ број 77/2024) којом је у члану 2. прописала услове које јавно предузеће кумулативно мора да испуњава како би променило своју правну форму у акционарско друштво, док је чланом 4. исте уредбе прописано да је јавно предузеће које испуњава услове из члана 2. дужно да најкасније у року од 30 дана поднесе министарству иницијативу са предлогом промене правне форме, а све у циљу провере испуњености услова.

Имајући у виду одредбе наведене Уредбе, Јавно предузеће „Завод за учбенике“ је надлежним министарствима благовремено поднело иницијативу за промену правне форме из јавног предузећа у друштво са ограниченом одговорношћу.

Као доказ о испуњености услова за промену правне форме, а који се односе на број запослених на неодређено време у јавном предузећу, висину пословних прихода у претходној пословној години и обављање делатност која је техничко-технолошки и организационо сложена или обухвата вршење делатности преко пословних јединица на територији Републике Србије указано је на следеће:

1. У моменту слања ове иницијативе у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ укупно је, по свим основама, запослено 187 лица, од чега је 173 лица запослено на неодређено време, 11 лица је запослено на одређено време, а 3 лица су ангажована по посебним основама ангажовања (уговор о привременим и повременим пословима и уговор о допунском раду).
2. Јавно предузеће „Завод за учбенике“ је у претходној пословној години, односно у 2023. години, имало пословне приходе у износу од 424.428.111,00 динара, што је и исказано у усвојеном Финансијском извештају за 2023. годину.
3. Јавно предузеће „Завод за учбенике“ у смислу Закона о јавним предузећима („Сл.гласник РС“ бр. 15/16 и 88/19) обавља делатност од општег интереса у области издавања учбеника, те је Уредбом о утврђивању листе друштава капитала и мањинских друштава капитала („Службени гласник РС“ број 77/2024) од стране Владе Републике Србије сврстано на Листу друштва капитала од националног и стратешког интереса. Јавно предузеће „Завод за учбенике“ нема регистроване огранке, а наведену делатност од општег интереса обавља на целој територији Републике Србије.

У погледу припреме и реализације радног процеса, као и контроле квалитета производа Јавног предузећа „Завод за учбенике“, те њихове дистрибуције и продаје, делатност овог Предузећа је техничко-технолошки и организационо сложена и, с обзиром да се учбеници и учбенички

Датум: 14.01.2025.



комплети, приручници и обавезна и додатна наставна средства за основну и средњу школу продају у нашим малопродајним објектима, може се констатовати да се у смислу Уредбе о критеријумима за избор правне форме друштва капитала, ова делатност обавља преко наших пословних јединица на територији Републике Србије.

Основном свега напред наведеног, Јавно предузеће „Завод за учбенике“ упутило је иницијативу за промену правне форме из форме јавног предузећа у друштво са ограниченом одговорношћу.

3. ЦИЉЕВИ

3.1. Стратешки циљеви

3.1.1. Развој предузећа и усмеравање ка тржишту

Специфични циљеви:

- 3.1.1.1. Управљање кадровима
- 3.1.1.2. Уређивање процедура
- 3.1.1.3. Развој учбеника високог квалитета
- 3.1.1.4. Унапређивање маркетинга
- 3.1.1.5. Оптимизација трошкова производње

3.1.2. Боља позиција на тржишту учбеника и књига

Специфични циљеви:

- 3.1.2.1. Повећање продаје учбеника и нових издања
- 3.1.2.2. Смањивање залиха
- 3.1.2.3. Проширење и побољшање продајне мреже
- 3.1.2.4. Унапређивање начина продаје
- 3.1.2.5. Стратешко партнерство
- 3.1.2.6. Стављање учитеља и наставника у фокус активности

3.1.3. Производња нове генерације учбеника и наставних средстава

Специфични циљеви:

- 3.1.3.1. Развој електронског издаваштва
- 3.1.3.2. Стварање модерног информационог система
- 3.1.3.3. Национална читанка

3.2. Мере и активности

- 3.2.1.1. План одлива и стручног усавршавања кадрова



- 3.2.1.2. Довршавање мапе пословних процеса унутар успостављања система ФУК
- 3.2.1.3. Упоредна анализа учбеника Завода и конкурентских издавача
- 3.2.1.4. План унапређења садржаја и изгледа учбеника
- 3.2.1.5. Стратешки план унапређивања промотивних активности
- 3.2.1.6. Увођење нових производно-технолошких процеса
- 3.2.1.7. Реорганизација Сектора за маркетинг и продају
- 3.2.1.8. План перманентне презентације Заводових издања

Мере и активности представљају оперативне планове Завода који су у складу са **Дугорочним и средњорочним планом пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд за период 2017 – 2026. године** 01 бр. 1778 од 13.03.2017. године, који је донео је Надзорни одбор Завода на својој 37. седници, а на који је Влада дала сагласност решењем 05 бр. 023-4686/2017 од 29. маја 2017. године.

Мере и активности од 1.7.1.3. до 1.7.1.8. су, такође, у складу са одредбама тачака 2), 3), 4), 7) и 8) **Смерница за унапређење пословања Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд** 01 бр. 8267 од 20.11.2015. године, које је Надзорни одбор донео на својој 21. седници, одржаној 16.10.2015. године.

Јавно предузеће „Завод за учбенике“, једини је издавач учбеника чији је оснивач Република Србија. Као јавни издавач представља предузеће од националног значаја.

Од свог оснивања 1957. године Завод никада није био корисник буџетских средстава и није примао дотације из јавних извора.

Завод део своје добити уплаћује у буџет Владе Републике Србије, што је од 2008. године до данас износило милијарду динара. Завод за учбенике ангажује велики број домаћих аутора у разним фазама рада (све врсте ауторства – писање дела, рецензирање, редактура, ликовно-графичко обликовање и сл.) и штампа искључиво у Србији и на тај начин обезбеђује посао за хиљаде спољних сарадника запослених у штампаријама, као и за бројне ауторе књига.

Учбеници Завода испуњавају све законом предвиђене Стандарде квалитета учбеника и у раду се негије иновативни приступ.

3.3. Управљање ризицима

Правни основ за управљање ризицима у Заводу чини Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору (Службени гласник РС, бр. 99/2011 и 106/2013).

Стручне службе Завода израдиле су Стратегију управљања ризицима у Јавном предузећу „Завод за учбенике“, Београд, којом се одређују дефиниције; циљеви; поступци у процесу управљања ризиком; оквир за управљање ризицима; врсте ризика;



одговорности; идентификација, анализа и превенција ризика; избор превентивних и корективних мера за смањење ризика; процена безбедности радних места; процена безбедности опреме и материјала; против-пожарна заштита и заштита на раду; ризици у производњи учбеника и наставних средстава; ризици у продаји учбеника и наставних средстава; едукација и извештавање и комуникација.

На основу разлога настанка ризици су подељени на пословне, непословне и ризике окружења.

3.3.1. Пословни ризици

Пословни ризици су везани за пословање Завода и узроковани су унутрашњим активностима или неактивностима, или спољним факторима који директно врше утицај на ефикасност дела пословања, односно на резултат целокупног пословања.

3.3.2. Изложеност кадровским ризицима

Ризик обнављања људских ресурса се огледа у одливу радне снаге коју због финансијске ситуације предузећа у погледу неконкурентних зарада на тржишту рада доводи у немогућност проналазак стручних висококвалификованих кадрова за обављање сложених послова.

3.3.3. Изложеност техничким ризицима

Ризик информационих технологија, због њене застарелости и неадекватности, као што су застарели хардвер и до сада коришћена програмска решења, биће минимализовани планираном набавком савремене рачунарске опреме и потребних софтвера.

3.3.4. Изложеност ризику ликвидности и ризику новчаног тока

Завод за учбенике има традиционалну динамику остваривања прихода и измиривања својих обавеза тако што се највећи приход и наплата генеришу у периоду септембар-октобар када се средства остварена овим путем користе за покривање редовних и ванредних обавеза. Средства се држе код домаћих банака а према Правилнику о управљању слободним новчаним средствима, којим се дефинишу правила, критеријуми и процедуре за избор пословних банака приликом орочавања вишкова новчаних средстава, ови ризици ће се минимализовати.

3.3.5. Изложеност правним и уговорним ризицима

Како је основна делатност Завода издавање учбеника, наставних средстава и других публикација, регулисање ауторских права је од фундаменталног значаја за пословање предузећа. Примена Закона о ауторском и сродним правима и Правилника и ценовника о ауторским и другим хонорарима за учбенике, приручнике, ванучбеничка издања и наставна средства, собом носи бројне ризике као што су: исплате ауторских хонорара преминулим ауторима у ситуацији када нису одржане оставинске расправе, немогућност ступања у контакт с носиоцима ауторског права услед недостатка информација о пребивалишту, питања тзв. малих ауторских права итд. Правни ризик из уговора о привреди огледа се у неизвршавању уговорних обавеза.



3.3.6. Ризик окружења

Од спољних фактора ризика који имају утицај на пословање Завода највећи значај имају ризик конкуренције и законски ризик.

Конкуренција на тржишту књига је нелојална и као таква развила је низ коруптивних механизма за његово заузимање. Извештај ДРИ констатује да су присутни ризици настанка корупције који се састоје у томе да је „поступак одобравања уџбеника и избора уџбеника у школама подложен ризику за настанак корупције и да су прописи мањкави када су у питању поступци одобравања уџбеника и избора уџбеника у школама.“

Закон о уџбеницима, који је донет је 6. априла 2018. године, у низу одредби је предвиђао битно другачија решења од оних који су предлагани у радној верзији нацрта, а на који је Завод преко члана радне групе доставио примедбе. Основни предлог Завода представљало је дефинисање његовог статуса као јавног предузећа које обавља послове од јавног интереса, односно утврђивање његових непосредних обавеза као такве институције. Ниједан предлог Завода тада није усвојен. Закон о изменама и допунама Закона о уџбеницима донет је 27. октобра 2023. године. Њим је у Закон о уџбеницима уведено обавезно наставно средство за све ученике основног и средњег образовања и васпитања који наставу похађају на српском језику, кроз пројекат националних читанки. Реализација Пројекта 4022 – Национална читанка поверена је Заводу, као јавном издавачу и „предузећу регистрованом за делатност издавања уџбеника чији је оснивач Република Србија.

Осим тога, изменама Закона о уџбеницима предвиђено је да се финансирање нискотиражних уџбеника, које према налозима Министарства просвете издаје Центар за нискотиражне уџбенике, врши средствима из буџета Републике Србије, одлуком коју доноси Влада. Да би се такав начин финансирања реализовао неопходно је да Министарство просвете донесе нови подзаконски акт – Правилник о финансирању нискотиражних уџбеника. Пракса је показала да важећи Правилник о издавању нискотиражних уџбеника није одговарајуће регулисао начин надокнаде трошкова издавања нискотиражних уџбеника. Предвиђена надокнада разлике између трошкова производње и продајне цене уџбеника се односи само на реализовану продају, а у пракси је број продатих уџбеника значајно

мањи од броја штампаних. Осим тога, за одређене уџбенике које је Завод реализовао по налогу Министарства као недостајуће, појављују се одговарајући уџбеници других издавача, чиме је продаја додатно смањена.

Обавеза примене Закона о јавним набавкама у Заводу, због своје сложене процедуре и рокова, отежава његов рад и доводи га у неравноправан положај у односу на приватне издаваче који овај поступак не морају да спроводе. Потенцијалне ризике чине: рокови за израду плана јавних набавки и плана набавки који се морају усклађивати са годишњим програмом пословања на који сагласност даје Оснивач, као и остали рокови у току спровођења поступка јавних набавки, а затим и могућност да обавеза транспарентности планских докумената открије конкуренцији пословне тајне Завода, као и отварање



могућности да конкуренција преко повезаних понуђача злоупотреби поступак заштите права, итд.

Остали ризици окружења, као што су ризик од катастрофалне штете и елементарних непогода, те ризик од катастрофалних догађаја имају низак ниво.

3.3.7. Непословни ризици

Непословни ризици се везују за спољне утицаје, који се посматрају као последица више силе на које предузеће не може да утиче. У непословне ризике, између осталих, спадају: физички ризици, који настају услед незгода и ванредних догађаја; могућност настанка штетног догађаја, као што су крађа или друштвени нeredи и лични ризици, који настају услед повреда запослених ван радног места, болести или смрти запосленог, нарочито стручно-специјализованог. Ниво ових ризика је низак.

Руководство активно управља ризиком пословања како би стратешки циљеви Завода били остварени у потпуности, да би се предвидели догађаји који могу неповољно утицати на њихово постизање и како се не би пропустиле прилике за остварење циљева. О овим активностима редовно се обавештава Директор и Надзорни одбор Завода.

3.4. Анализа тржишта

Назив	Опис
Анализа потенцијално нових производа/услуга	Сваке године кроз Оријентациони издавачки план уводе се нови наслови уџбеника према Наставном плану и програму који прате развој, тенденције и потребе тржишта. У циљу очувања личног и националног идентитета кроз измену Закона о уџбеницима нови производ који развијамо је Пројекат Национална читанка за који су финасијска средства обезбеђена из Буџета РС. Објављен је јавни позив за одабир аутора и рецензената и у току је рад на три читанке, за 3-4 разред, 5-8 разред и за 1-4 разред за средњу школу.
Анализа повећања производње	Планирана је производња три читанке из Пројекта Национална читанка у тиражу од 655.500 примерака. Такође, Оријентационим издавачким планом за 2025. годину планирана је производња новоодобрених наслова од Завода за унапређење образовања и васпитања као и прештампавање основношколских и средњошколских наслова у циљу задовољења исказаних потреба тржишта.



Анализа циљних тржишта	Изменом Закона о учбеницима додељен нам је Пројекат Национала читанка која ће се дистрибуирати на тржиште учбеника за основну и средњу школу. Тржиште је дефинисано бројем ученика по разредима и њихова евиденција забележена је у школским управма. Производња одобрених учбеника који су стандардно у употреби производне се у тиражу на основу забележене продаје претходне пословне године. Одлуком Владе о суфинасирању припреме и/набавке нискотиражних учбеника средствима из Буџета РС а које издаје Центар за нискотиражне учбенике производиће се и дистрибуирати учбеници за ученике који наставу похађају на језику националних мањина.
Анализа конкуренције	Предузеће годинама послује у условима нелојалне тржишне утакмице и ставља акценат на квалитет учбеника и њихову ценовну доступност. Повећање удела предузећа на тржишту учбеника могуће је кроз развој нових производа и јачи маркетиншки наступ.
Процена удела на тржиштима	Предузеће на основу анализе продаје броја комада према структури степена образовања присутан је у следећим категоријама: учбеници за основну школу у износу од 3%, учбеници за средњу школу у износу од 35%, универзитетска и ванучбеничка литература заступљеност је око 8%.
План продаје	Планирана продаја учбеника за основну школу је у тиражу од 177.788 примерака, за средњу школу у тиражу од 93.512 примерака, за универзитетска и ванучбеничка издања у тиражу од 18.194 примерака док је планирана продаја Центра за нискотиражне у тиражу од 39.663 комада. Укупна планирана вредност прихода по основу продаје је 208 милиона динара.
Унапређење маркетинг стратегије	Сектор за маркетинг и продају у оквиру постојеће стратегије предузеће следеће иновационе кораке: на почетку другог полугодишта обилазак школа и промоција наслова; ангажовање просветних радника као сарадника за презентацију и промоцију Заводових издања; унапређење сајата Завода и продаја туђих издања путем интернет продаје; учешће Завода на свим сајамским манифестацијама у земљи и региону; презентација и продаја дигиталних издања за средње стручне школе.



Циљеви јавног предузећа са кључним индикаторима остварења циљева

Циљ	Индикатор	Базна година	Вредност индикатора				Извор провере	Активност за достизање циља
			Базна година	2025. година	2026. година	2027. година		
Развој нових издања	тираж			73.680 комада нових издања	тираж	тираж	Аналитичке картице нових издања готових производа	Унапређење садржаја и ликовно-графичке опреме уџбеника
Пројекат Национална читанка	тираж			655.500 комада	тираж	тираж	Аналитичке картице нових издања готових производа	Одабир аутора и рецензената путем јавног позива, рад на рукописима уџбеника, ликовно-графичко обликовање уџбеника, достављање рукописа на одобрење Заводу за унапређење образовања и васпитања, производња одобрених уџбеника (штампање) и дистрибуција по школама.
Смањење залиха	Вредност залиха	2024	395 милиона динара	10% у односу на 2024.	Вредност залиха	Вредност залиха	Бруто биланс, вредност залиха	Распродаја старих залиха кроз смањење продајне цене



Прилог 3

Пословни ризици и план управљања ризицима

Ризик	Вероватноћа ризика (1)		Утицај ризика (2)		Укупно (3)		Процењен финансијски ефекат у случају настанка ризика (у 000 дина)	Планиране активности у случају појаве ризика
	Избор	Вероватноћа	Избор	Утицај	3=1*2	Ефекат ризика		
Пад пословних прихода из године у годину	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Проналазак нових канала продаје
Пословање са губитком	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Реорганизација Завода, повећање продаје, оптимизација и смањење трошкова
Раст цена папира као основне сировине	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Избор најповољније тендерске понуде за штампу
Кадровски ризици - замена кадрова	2	Умерена вероватноћа	2	Умерен утицај	4	Умерен ризик		Стручно усавршавање постојећих кадрова и нова запошљавања стручних кадрова сходно потреби процеса пословања
Ризик информационог технологија	2	Умерена вероватноћа	1	Низак утицај	2	Умерен ризик		Набавка савремене рачунарске опреме, даља унапређења информационог система, дигитална платформа
Ризик ликвидности и новчаног тока	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Развој нових пројеката уз подршку Владе РС и ресорних министарстава
Уговорни и правни ризици - регулисање ауторских права	1	Ниска вероватноћа	1	Низак утицај	1	Низак ризик		Одељење за правне и опште и послове људских ресурса на бази досадашње праксе и

Датум: 14.01.2025.



								искуства решава ову врсту проблема
Ризик конкурениј е и законски ризичи	3	Висока вероват ноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Учешће у оквиру радне групе за измену и допуну Закона о учбеницима

НАПОМЕНА:

Колона "Вероватноћа ризика" се попуњава по следећој шеми избором из падајућег менија:

Број 1 - Ниска вероватноћа

Број 2 - Умерена вероватноћа

Број 3 - Висока вероватноћа

Колона "Утицај ризика" се попуњава по следећој шеми избором из падајућег менија:

Број 1 - Низак утицај

Број 2 - Умерен утицај

Број 3 - Висок утицај

Колона "Укупно" се попуњава аутоматски



4. ПЛАНИРАНИ ПРИХОДИ И РАСХОДИ ЗА 2025. ГОДИНУ

4.1.Издавачки план

Рекапитуалција Издавачког плана за 2025. годину:

Група наслова	Број наслова	Тираж	% тираж: укупно	Процењена вредност	% вредност: укупно
Основна школа	62	125,200	41.29	26,965,576	23.16
Средња школа	72	99,500	32.81	38,063,725	32.70
Трећи каталог	17	14,200	4.68	4,215,412	3.62
Центар за нискотиражне	110	64,330	21.21	47,162,896	40.52
Укупно	261	303,230	100.00	116,407,609	100.00

Издавачки план за 2025. годину садржи укупно 261 наслова у тиражу од 303,230 примерака и процењене вредности од 116,407,609.00 динара. Највећа улагања ће бити у производњи нискотиражних уџбеника у тиражу од 64,330 примерака. Оријентациони издавачки план за 2025. годину садржи процењене потребе на основу продаја претходних година. Наслови обухваћени Оријентационим издавачким планом за 2025. годину у категорији универзитетске и ван уџбеничке литературе реализоваће се када се за то стекну одговарајући финансијски услови.

Пројекат Национална читанка финансира се средствима из Буџета, (Решење о употреби средстава буџетске резерве, 05 број 401-1474/2024, Службени гласник РС 014/2024 од 23.02.2024. године). Законом о буџету Републике Србије за 2025. годину планирана су средства у износу од 120,000,000.00 динара (Службени гласник РС 94/2024 од 28.11.2024). Предвиђена је производња у тиражу од 655,500 примерака, односно 400,500 примерака за основну школу и 255,000 примерака за средњу школу.

4.1.1 План производње наслова и тиража за 2025. годину

План производње за 2025. годину у односу на реализацију 2024. године:

Група наслова	План 2025		Остварење 31.12.2024.	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
Основна школа	62	125,200	37	253,791
Средња школа	72	99,500	53	111,642
Трећи каталог	17	14,200	11	16,085
Центар за нискотиражне	110	64,330	143	45,021
Укупно	261	303,230	244	426,539



За пословну 2025. годину планирано је 17 наслова више него у односу на реализовани број наслова у 2024. години. Највише нових наслова и тиража је планирано за издања уџбеника Центра за нискотиражне уџбенике и за основну и средњу школу у односу на остварење у 2024. године.

4.1.2 Вредност производње за 2025. годину:

Група наслова	План 2025		Остварење 31.12.2024.	
	Број наслова	Вредност	Број наслова	Вредност
Основна школа	62	26,965,576	37	54,661,109
Средња школа	72	38,063,725	53	42,709,203
Трећи каталог	17	4,215,412	11	4,775,052
Центар за нискотиражне	110	47,162,896	143	16,104,403
Укупно	261	116,407,609	244	118,249,767

Електронски уџбеник – 15 наслова, посечна вредност производње по електронском уџбенику је 65,651.00 динара, односно укупно 1,116,067.00 динара.

Вредност производње у 2025. години је планирана у мањем износу од производње остварене у 2024. години, у складу са Издавачким планом за 2024. годину и планом продаје базираног на основу остварене продаје.

Највећа улагања су у издања Центра за нискотиражне уџбенике у износу од 47.162.896,00 динара. Планирана је производња 58 ових наслова у тиражу од 24.480 примерака и 43 прештампана наслова у тиражу од 39.250 примерака, 3 прерађена наслова у тиражу од 600 примерака као и 6 наслова за ученике са сметњама у развоју.

Што се тиче наслова за основну и средњу школу, планирана је производња 19 нових наслова у тиражу од 45.000 примерака и 77 прештампаних наслова у тиражу од 161.200 примерака. Укупан број доштампаних наслова је 18 са тиражем од 18.500 примерака. Планирана је производња 10 електронских уџбеника за основну школу и 5 електронских уџбеника за средњу школу као и 5 наслова за сајт. Производња нових наслова обухвата трошак ауторског хонорара, лектуре, коректуре, илустровања, прелом, дизајн, штампу док прештампани наслови од трошкова обухватају трошак ауторског хонорара и штампу.

Планирана улагања у издања уџбеника за 2025. годину мања су за 1,56 % у односу на остварење у претходној пословној години.

Обезбеђивање уџбеника за националне мањине подразумева трошкове ауторских хонорара и хонорара за преводе уџбеника са српског језика на језике националних мањина, затим трошкове лектуре, коректуре, илустровања, дизајна и припреме за штампу, одобравања уџбеника и каталогизације у Народној библиотеци, као и трошкове штампе у потребном тиражу, који су, по правилу, за мале тираже веома високи. Завод улаже у штампу издања уџбеника националних мањина, како и којом динамиком зависи

Датум: 14.01.2025.



од важећег Каталога одобрених учбеника од стране Министарства просвете. Планирана улагања у издања националних мањина у 2025. години износе 47.162.896,00 динара.

Издавачки сектор треба да сачини анализу Заводових учбеника и посебно издања конкурентских издавача, са акцентом на најпродаваније и најбројније учбенике. Анализа треба јасно да укаже шта треба мењати у нашим издањима - садржајно и графички - и на које аргументе наши презентери морају скретати пажњу у вези квалитета наших и конкурентских издања.

Посебно треба организовати рад на изради електронских учбеника, и електронских издања уопште, пошто они представљају блиску будућност.



4.2. План продаје за 2025. годину

Група наслова	План		Реализација		Индекс			
	2025. године		2024. године					
	Количина 1	Вредност 2	количина 3	Вредност 4	Количина 1 : 3	индекс плана количине	Вредност 2 : 4	индекс количине реализације
Основна школа	177,788	94,663,641.58	169,325	90,155,849.00	105	35	105	48
Средња школа	93,512	72,603,654.22	89,061	69,146,337.00	105	25	105	25
Трећи каталог	18,194	13,539,211.31	17,332	12,894,487.00	105	5	105	5
Националне мањине	39,663	24,824,143.47	37,690	23,586,028.00	105	11	105	11
Наставна средства	4,651	1,525,679.81	4,438	1,453,029.00	105	1	105	1
Трговинска роба	40,275	837,300.54	38,359	797,429.00	105	11	105	11
Укупно	374,083	207,993,630.93	356,205	198,033,159.00	105	100	105	100



У 2025. години планира се укупна продаја од 374,083 примерака књига, од чега највише учбеника за основну и средњу школу, а најмање се планира продаја наслова наставних средстава.

Од укупне продаје Заводових наслова у 2024. години највећу продају остварили су учбеници за основну школу и за средњу школу. Укупна продаја у 2025. години је више планирана у односу на реализацију у 2024. години у броју примерака и вредносно. У 2025. години је за 5 % више планирана продаја по количини у односу на реализацију у 2024. години према ценовнику који важи од 01.01.2024. године.

Производна цена готових производа предузећа формира се на основу директних и индиректних трошкова. Директне трошкове чине трошкови ауторских хонора, штампе и папира док индиректне трошкове сачињава учешће запослених у настанку производа.

Продајну цену чине трошкови производње увећани за трошак марже и укалкулисани пдв. Приликом формирања продајне цене узима се у обзир деловање великог броја фактора различитог карактера и интезитета: стање трошкова производње, тражња и конкуренција, структура и карактеристике тржишта, мере економске политике, животни циклус производа, државни прописи (контролне мере државе, регулаторни оквир), јавно мњење, етичке норме, утицај инфлације.

Малопродајна цена Заводових финалних издања која се односи на учбенике и приручнике на језику и писму националних мањина односно учбенике и приручнике чије је писмо и /или формат прилагођен не може бити већа од малопродајне цене учбеника и приручника на српском језику који је преведен односно чије је писмо и /или формат прилагођен, односно учбеника и приручника на српском језику за одговарајући предмет. Такође, малопродајна цена учбеника и приручника на језицима и писму националних мањина који немају одговарајући учбеник на српском језику (национални додаци за одређене предмете – историја, ликовно и сл.), као и учбеника за изборни предмет матерњи језик са елементима националне културе не може бити већа од малопродајне цене учбеника и приручника на српском језику одговарајућег обима и опреме.

У циљу повећања продаје Сектор за маркетинг и продају сачиниће план перманентне презентације Заводових издања и контаката са директорима, учитељима и наставницима у основним и средњим школама на дневном, недељном, месечном, кварталном и годишњем нивоу. План треба да садржи број школа, ученика по разредима, потенцијални број учбеника за продају, садашњи ниво продаје, као и пројекцију продаје за наредну пословну годину са конкретним задужењима запослених за поједине делове тржишта. Приоритет ће бити наступ на највећим тржиштима и на тржиштима где су забележени најслабији резултати продаје - у школама на територији Београда и АП Војводине. Спровођење плана захтева повећање броја запослених на пословима продаје прераспоређивањем запослених у Заводу и/или новим запошљавањем искусних појединаца; обезбедити сва неопходна средства за рад - теренска возила, рачунаре, телефоне, каталоге, пропагандни материјал и друга средства за репрезентацију и сл; организовати обуку запослених у продаји; одредити конкретна задужења за рад у појединим срединама,



у складу са специфичностима тих средина; нормирати јасан систем плаћања базиран на испуњавању плана са унапред утврђеним коефицијентима за сваки подбачај или повећање плана продаје, и то у висини која неће бити симболична него ће мотивисати на рад и подстицати на конкуренцију; комерцијалисти морају стално бити присутни у школама у региону за који су задужени, да све време буду у контакту са директорима, учитељима и наставницима у школама, а само један дан недељно ће проводити у канцеларији ради обављања административних послова и израде и подношења дневних и недељних извештаја о својим активностима, а нарочито у којим школама су били, са киме су контактирали и колику су продају остварили; посебно треба интензивирати продају наслова трећег каталога - ванудбеничке литературе факултетима, институтима, стручним и научним удружењима, итд.

Циљ Завода у наредном периоду је да буде видљивији у најширој јавности и да оствари позитван пословни резултат.



4.3. Планирани биланс стања за 31.12.2025. године

Прилог 5.

БИЛАНС СТАЊА на дан 31.12.2025. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	П О З И Ц И Ј А	АОП	Износ			
			План 31.03.2025.	План 30.06.2025.	План 30.09.2025.	План 31.12.2025.
1	2	3	4	5	6	7
	АКТИВА					
00	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001				
	Б. СТАЛНА ИМОВИНА (0003 + 0009 + 0017 + 0018 + 0028)	0002	560,755	551,730	542,805	533,780
01	І. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004 + 0005 + 0006 + 0007 + 0008)	0003	11,250	10,650	10,050	9,450
010	1. Улагања у развој	0004				
011, 012 и 014	2. Концесије, патенти, лиценце, робне и услужне марке, софтвер и остала нематеријална имовина	0005	11,250	10,650	10,050	9,450
013	3. Гудвил	0006				
015 и 016	4. Нематеријална имовина узета у лизинг и нематеријална имовина у припреми	0007				
017	5. Аванси за нематеријалну имовину	0008				
02	ІІ. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА (0010 + 0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016)	0009	508,625	501,700	494,875	487,950
020, 021 и 022	1. Земљиште и грађевински објекти	0010	387,300	384,800	382,300	379,800
023	2. Постројења и опрема	0011	43,850	41,450	39,150	36,750



024	3. Инвестиционе некретнине	0012	57,500	56,000	54,500	53,000
025 и 027	4. Некретнине, постројења и опрема узети у лизинг и некретнине, постројења и опрема у припреми	0013				
026 и 028	5. Остале некретнине, постројења и опрема и улагања на туђим некретнинама, постројењима и опреми	0014	19,975	19,450	18,925	18,400
029 (део)	6. Аванси за некретнине, постројења и опрему у земљи	0015				
029 (део)	7. Аванси за некретнине, постројења и опрему у иностранству	0016				
03	III. БИОЛОШКА СРЕДСТВА	0017				
04 и 05	IV. ДУГОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ И ДУГОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0019 + 0020 + 0021 + 0022 + 0023 + 0024 + 0025 + 0026 + 0027)	0018	40,880	39,380	37,880	36,380
040 (део), 041 (део) и 042 (део)	1. Учешћа у капиталу правних лица (осим учешћа у капиталу која се вреднују методом учешћа)	0019	380	380	380	380
040 (део), 041 (део), 042 (део)	2. Учешћа у капиталу која се вреднују методом учешћа	0020				
043, 050 (део) и 051 (део)	3. Дугорочни пласмани матичном, зависним и осталим повезаним лицима и дугорочна потраживања од тих лица у земљи	0021				
044, 050 (део), 051 (део)	4. Дугорочни пласмани матичном, зависним и осталим повезаним лицима и дугорочна потраживања од тих лица у иностранству	0022				
045 (део) и 053 (део)	5. Дугорочни пласмани (дати кредити и зајмови) у земљи	0023				
045 (део) и 053 (део)	6. Дугорочни пласмани (дати кредити и зајмови) у иностранству	0024				
046	7. Дугорочна финансијска улагања (хартije од вредности које се вреднују по амортизованој вредности)	0025				



047	8. Откупљене сопствене акције и откупљени сопствени удели	0026				
048, 052, 054, 055 и 056	9. Остали дугорочни финансијски пласмани и остала дугорочна потраживања	0027	40,500	39,000	37,500	36,000
28 (део) осим 288	V. ДУГОРОЧНА АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0028				
288	V. ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	0029				
	Г. ОБРТНА ИМОВИНА (0031 + 0037 + 0038 + 0044 + 0048 + 0057 + 0058)	0030	845,005	756,030	695,965	544,955
Класа 1, осим групе рачуна 14	I. ЗАЛИХЕ (0032 + 0033 + 0034 + 0035 + 0036)	0031	453,000	455,000	425,000	435,000
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0032	1,000	1,000	1,000	1,000
11 и 12	2. Недовршена производња и готови производи	0033	448,000	450,000	420,000	430,000
13	3. Роба	0034	3,000	3,000	3,000	3,000
150, 152 и 154	4. Плаћени аванси за залихе и услуге у земљи	0035	1,000	1,000	1,000	1,000
151, 153 и 155	5. Плаћени аванси за залихе и услуге у иностранству	0036				
14	II. СТАЛНА ИМОВИНА КОЈА СЕ ДРЖИ ЗА ПРОДАЈУ И ПРЕСТАНАК ПОСЛОВАЊА	0037				
20	III. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0039 + 0040 + 0041 + 0042 + 0043)	0038	30,000	45,000	90,000	35,000
204	1. Потраживања од купаца у земљи	0039	30,000	45,000	85,000	30,000
205	2. Потраживања од купаца у иностранству	0040	0	0	5,000	5,000
200 и 202	3. Потраживања од матичног, зависних и осталих повезаних лица у земљи	0041				
201 и 203	4. Потраживања од матичног, зависних и осталих повезаних лица у иностранству	0042				



206	5. Остала потраживања по основу продаје	0043					
21, 22 и 27	IV. ОСТАЛА КРАТКОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0045 + 0046 + 0047)	0044	3,155	3,455	3,955	3,455	
21, 22 осим 223 и 224, и 27	1. Остала потраживања	0045	2,700	3,000	3,500	3,000	
223	2. Потраживања за више плаћен порез на добитак	0046					
224	3. Потраживања по основу преплаћених осталих пореза и доприноса	0047	455	455	455	455	
23	V. КРАТКОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0049 + 0050 + 0051 + 0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056)	0048	0	0	0	0	
230	1. Краткорочни кредити и пласмани - матично и зависна правна лица	0049					
231	2. Краткорочни кредити и пласмани - остала повезана правна лица	0050					
232, 234 (део)	3. Краткорочни кредити, зајмови и пласмани у земљи	0051					
233, 234 (део)	4. Краткорочни кредити, зајмови и пласмани у иностранству	0052					
235	5. Хартије од вредности које се вреднују по амортизованој вредности	0053					
236 (део)	6. Финансијска средства која се вреднују по фер вредности кроз Биланс успеха	0054					
237	7. Откупљене сопствене акције и откупљени сопствени удели	0055					
236 (део), 238 и 239	8. Остали краткорочни финансијски пласмани	0056	0	0	0	0	
24	VI. ГОТОВИНА И ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ	0057	358,050	251,775	176,210	70,500	
28 (део), осим 288	VII. КРАТКОРОЧНА АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0058	800	800	800	1,000	



	Д. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0029 + 0030)	0059	1,405,760	1,307,760	1,238,770	1,078,735
88	Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	0060				
	ПАСИВА					
	А. КАПИТАЛ (0402 + 0403 + 0404 + 0405 + 0406 - 0407 + 0408 + 0411 - 0412) ≥ 0	0401	1,049,260	930,760	1,013,770	924,735
30, осим 306	I. ОСНОВНИ КАПИТАЛ	0402	2,155,315	2,155,315	2,155,315	2,155,315
31	II. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0403				
306	III. ЕМИСИОНА ПРЕМИЈА	0404				
32	IV. РЕЗЕРВЕ	0405	110,013	110,013	110,013	110,013
330 и потражни салдо рачуна 331, 332, 333, 334, 335, 336 и 337	V. ПОЗИТИВНЕ РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ И НЕРЕАЛИЗОВАНИ ДОБИЦИ ПО ОСНОВУ ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА	0406				
дуговни салдо рачуна 331, 332, 333, 334, 335, 336 и 337	VI. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ГУБИЦИ ПО ОСНОВУ ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА	0407				
34	VII. НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК (0409 + 0410)	0408	109,075	109,075	109,075	109,075
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0409	109,075	109,075	109,075	109,075
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0410				
	VIII. УЧЕШЋА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0411				
35	IX. ГУБИТАК (0413 + 0414)	0412	1,325,143	1,443,643	1,360,633	1,449,668
350	1. Губитак ранијих година	0413	1,274,468	1,274,468	1,274,468	1,274,468



351	2. Губитак текуће године	0414	50,675	169,175	86,165	175,200
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0416 + 0420 + 0428)	0415	70,000	67,000	61,000	68,000
40	I. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0417+0418+0419)	0416	70,000	67,000	61,000	68,000
404	1. Резервисања за накнаде и друге бенефиције запослених	0417	67,000	64,000	61,000	68,000
400	2. Резервисања за трошкове у гарантном року	0418				
40, осим 400 и 404	3. Остала дугорочна резервисања	0419	3,000	3,000	0	0
41	II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0421 + 0422 + 0423 + 0424 + 0425 + 0426 + 0427)	0420	0	0	0	0
410	1. Обавезе које се могу конвертовати у капитал	0421				
411 (део) и 412 (део)	2. Дугорочни кредити и остале дугорочне обавезе према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у земљи	0422				
411 (део) и 412 (део)	3. Дугорочни кредити и остале дугорочне обавезе према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у иностранству	0423				
414 и 416 (део)	4. Дугорочни кредити, зајмови и обавезе по основу лизинга у земљи	0424				
415 и 416 (део)	5. Дугорочни кредити, зајмови и обавезе по основу лизинга у иностранству	0425				
413	6. Обавезе по емитованим хартијама од вредности	0426				
419	7. Остале дугорочне обавезе	0427				
49 (део), осим 498 и 495 (део)	III. ДУГОРОЧНА ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0428				
498	В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	0429				



495 (део)	Г. ДУГОРОЧНИ ОДЛОЖЕНИ ПРИХОДИ И ПРИМЉЕНЕ ДОНАЦИЈЕ	0430				
	Д. КРАТКОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0432 + 0433 + 0441 + 0442 + 0449 + 0453 + 0454)	0431	286,500	310,000	164,000	86,000
467	И. КРАТКОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА	0432				
42, осим 427	II. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)	0433	10,000	15,000	15,000	16,000
420 (део) и 421 (део)	1. Обавезе по основу кредита према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у земљи	0434				
420 (део) и 421 (део)	2. Обавезе по основу кредита према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у иностранству	0435				
422 (део), 424 (део), 425 (део), и 429 (део)	3. Обавезе по основу кредита и зајмова од лица која нису домаће банке	0436	10,000	15,000	15,000	16,000
422 (део), 424 (део), 425 (део) и 429 (део)	4. Обавезе по основу кредита од домаћих банака	0437				
423, 424 (део), 425 (део) и 429 (део)	5. Кредити, зајмови и обавезе из иностранства	0438				
426	6. Обавезе по краткорочним хартијама од вредности	0439				
428	7. Обавезе по основу финансијских деривата	0440				
430	III. ПРИМЉЕНИ АВАНСИ, ДЕПОЗИТИ И КАУЦИЈЕ	0441	45,000	40,000	35,000	25,000
43, осим 430	IV. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА (0443 + 0444 + 0445 + 0446 + 0447 + 0448)	0442	14,000	12,000	20,000	15,000
431 и 433	1. Обавезе према добављачима - матична, зависна правна лица и остала повезана лица у земљи	0443				
432 и 434	2. Обавезе према добављачима - матична, зависна правна лица и остала повезана лица у иностранству	0444				
435	3. Обавезе према добављачима у земљи	0445	14,000	12,000	20,000	15,000



436	4. Обавезе према добављачима у иностранству	0446				
439 (део)	5. Обавезе по меницама	0447				
439 (део)	6. Остале обавезе из пословања	0448				
44, 45, 46, осим 467, 47 и 48	V. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0450 + 0451 + 0452)	0449	24,500	25,000	32,000	28,000
44, 45 и 46 осим 467	1. Остале краткорочне обавезе	0450	22,000	22,000	22,000	25,000
47, 48 осим 481	2. Обавезе по основу пореза на додату вредност и осталих јавних прихода	0451	2,500	3,000	10,000	3,000
481	3. Обавезе по основу пореза на добитак	0452				
427	VI. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ СРЕДСТАВА НАМЕЊЕНИХ ПРОДАЈИ И СРЕДСТАВА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ ЈЕ ОБУСТАВЉЕНО	0453				
49 (део) осим 498	VII. КРАТКОРОЧНА ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0454	193,000	218,000	62,000	2,000
	Ђ. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА (0415 + 0429 + 0430 + 0431 - 0059) ≥ 0 = 0407 + 0412 - 0402 - 0403 - 0404 - 0405 - 0406 - 0408 - 0411) ≥ 0	0455				
	Е. УКУПНА ПАСИВА (0401 + 0415 + 0429 + 0430 + 0431 - 0455)	0456	1,405,760	1,307,760	1,238,770	1,078,735
89	Ж. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0457				



4.4. Планирани биланс успеха за 31.12.2025. године

Прилог 5а

БИЛАНС УСПЕХА за период од 01.01.2025. до 31.12.2025. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ			
			План 01.01.- 31.03.2025.	План 01.01.- 30.06.2025.	План 01.01.- 30.09.2025.	План 01.01.- 31.12.2025.
1	2	3	4	5	6	7
	A. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1005 + 1008 + 1009 - 1010 + 1011 + 1012)	1001	105,000	244,000	505,000	599,000
60	I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004)	1002	500	1,000	1,500	2,000
600, 602 и 604	1. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1003	500	1,000	1,500	2,000
601, 603 и 605	2. Приходи од продаје роба на иностраном тржишту	1004				
61	II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1006 + 1007)	1005	20,000	60,000	193,000	213,000
610, 612 и 614	1. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	1006	20,000	60,000	188,000	208,000
611, 613 и 615	2. Приходи од продаје производа и услуга на иностраном тржишту	1007	0	0	5,000	5,000
62	III. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1008	500	1,000	1,500	2,000
630	IV. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА	1009				
631	V. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА	1010	12,000	10,000	40,000	30,000
64 и 65	VI. ОСТАЛИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1011	96,000	192,000	349,000	410,000



68, осим 683, 685 и 686	VII. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ИМОВИНЕ (ОСИМ ФИНАНСИЈСКЕ)	1012					2,000
	Б. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (1014 + 1015 + 1016 + 1020 + 1021 + 1022 + 1023 + 1024)	1013	157,875	416,580	595,770		780,800
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1014	250	500	750		1,000
51	II. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА, ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1015	5,500	12,000	18,000		24,000
52	III. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ (1017 + 1018 + 1019)	1016	86,000	171,780	269,520		367,300
520	1. Трошкови зарада и накнада зарада	1017	58,237	116,366	174,065		231,892
521	2. Трошкови пореза и доприноса на зараде и накнаде зарада	1018	8,823	17,630	26,371		35,132
52, осим 520 и 521	3. Остали лични расходи и накнаде	1019	18,940	37,784	69,084		100,276
540	IV. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1020	6,625	13,300	20,000		27,000
58, осим 583, 585 и 586	V. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ИМОВИНЕ (ОСИМ ФИНАНСИЈСКЕ)	1021					
53	VI. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1022	55,000	210,000	270,000		329,000
54, осим 540	VII. ТРОШКОВИ РЕЗЕРВИСАЊА	1023					7,500
55	VIII. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1024	4,500	9,000	17,500		25,000
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 - 1013) ≥ 0	1025					
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1013 - 1001) ≥ 0	1026	52,875	172,580	90,770		181,800
	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1028 + 1029 + 1030 + 1031)	1027	1,000	1,000	1,000		1,000
660 и 661	I. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ИЗ ОДНОСА СА МАТИЧНИМ, ЗАВИСНИМ И ОСТАЛИМ ПОВЕЗАНИМ ЛИЦИМА	1028					
662	II. ПРИХОДИ ОД КАМАТА	1029	1,000	1,000	1,000		1,000
663 и 664	III. ПОЗИТИВНЕ КРУСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛУАУЗУЛЕ	1030					



665 и 669	IV. ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ	1031				
	Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1033 + 1034 + 1035 + 1036)	1032	50	95	145	400
560 и 561	I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА МАТИЧНИМ, ЗАВИСНИМ И ОСТАЛИМ ПОВЕЗАНИМ ЛИЦИМА	1033	45	90	135	180
562	II. РАСХОДИ КАМАТА	1034	5	5	10	10
563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ	1035				210
565 и 569	IV. ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ	1036				
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1027 - 1032) ≥ 0	1037	950	905	855	600
	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 - 1027) ≥ 0	1038				
683, 685 и 686	З. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ФИНАНСИЈСКЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1039				1,000
583, 585 и 586	И. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ФИНАНСИЈСКЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1040				5,000
67	J. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1041	3,750	7,500	11,250	25,000
57	К. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1042	2,500	5,000	7,500	15,000
	Л. УКУПНИ ПРИХОДИ (1001 + 1027 + 1039 + 1041)	1043	109,750	252,500	517,250	626,000
	Љ. УКУПНИ РАСХОДИ (1013 + 1032 + 1040 + 1042)	1044	160,425	421,675	603,415	801,200
	М. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1043 - 1044) ≥ 0	1045				
	Н. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1044 - 1043) ≥ 0	1046	50,675	169,175	96,165	175,200



69-59	Н. ПОЗИТИВАН НЕТО ЕФЕКАТ НА РЕЗУЛТАТ ПО ОСНОВУ ДОБИТКА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ПРОМЕНА РАЧУНОВОДСТВЕНИХ ПОЛИТИКА И ИСПРАВКИ ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1047				
59-69	О. НЕГАТИВАН НЕТО ЕФЕКАТ НА РЕЗУЛТАТ ПО ОСНОВУ ГУБИТКА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ПРОМЕНА РАЧУНОВОДСТВЕНИХ ПОЛИТИКА И ИСПРАВКИ ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1048				
	П. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1045 - 1046 + 1047 - 1048) ≥ 0	1049		0	0	0
	Р. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1046 - 1045 + 1048 - 1047) ≥ 0	1050	50,675	169,175	86,165	175,200
	С. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК					
721	I. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1051				
722 дуг. салдо	II. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИХ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1052				
722 пот. салдо	III. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1053				
723	Т. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1054				
	Ћ. НЕТО ДОБИТАК (1049 - 1050 - 1051 - 1052 + 1053 - 1054) ≥ 0	1055		0	0	0
	У. НЕТО ГУБИТАК (1050 - 1049 + 1051 + 1052 - 1053 + 1054) ≥ 0	1056	50,675	169,175	86,165	175,200
	I. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА УЧЕШЋИМА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	1057				
	II. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАТИЧНОМ ПРАВНОМ ЛИЦУ	1058				
	III. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА УЧЕШЋИМА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	1059				
	IV. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАТИЧНОМ ПРАВНОМ ЛИЦУ	1060				
	V. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ					
	1. Основна зарада по акцији	1061				
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1062				



4.5. Планирани извештај о токовима готовине за 31.12.2025. године

Прилог 56

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ
у периоду од 01.01. до 31.12.2025. године

у 000 динара

П О З И Ц И Ј А	АОП	Износ			
		План 01.01- 31.03.2025.	План 01.01- 30.06.2025.	План 01.01- 30.09.2025.	План 01.01- 31.12.2025.
1	2	3	4	5	6
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ					
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 4)	3001	21,000	172,000	308,000	351,000
1. Продаја и примљени аванси у земљи	3002	20,000	50,000	185,000	210,000
2. Продаја и примљени аванси у иностранству	3003	0	0	0	6,000
3. Примљене камате из пословних активности	3004				
4. Остали приливи из редовног пословања	3005	1,000	122,000	123,000	135,000
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 8)	3006	161,650	433,925	645,490	794,200
1. Исплате добављачима и дати аванси у земљи	3007	74,125	258,875	362,415	411,100
2. Исплате добављачима и дати аванси у иностранству	3008			2,000	2,000
3. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3009	85,500	171,000	269,000	367,000
4. Плаћене камате у земљи	3010	25	50	75	100
5. Плаћене камате у иностранству	3011				



6. Порез на добитак	3012				
7. Одливи по основу осталих јавних прихода	3013	2,000	4,000	12,000	14,000
8. Остали одливи из пословних активности	3014				
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I - II)	3015				
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II - I)	3016	140,650	261,925	337,490	443,200
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА					
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3017	71,500	71,500	71,500	71,500
1. Продаја акција и удела	3018				
2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3019				
3. Остали финансијски пласмани	3020	70,000	70,000	70,000	70,000
4. Примљене камате из активности инвестирања	3021	1,500	1,500	1,500	1,500
5. Примљене дивиденде	3022				
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3023	8,800	8,800	8,800	8,800
1. Куповина акција и удела	3024				
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3025	8,800	8,800	8,800	8,800
3. Остали финансијски пласмани	3026				
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I - II)	3027	62,700	62,700	62,700	62,700
IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II - I)	3028				
В. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА					



I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 7)	3029	-	15,000	15,000	15,000
1. Увећање основног капитала	3030				
2. Дугорочни кредити у земљи	3031				
3. Дугорочни кредити у иностранству	3032				
4. Краткорочни кредити у земљи	3033				
5. Краткорочни кредити у иностранству	3034				
6. Остале дугорочне обавезе	3035				
7. Остале краткорочне обавезе	3036	0	15,000	15,000	15,000
II. Одливи готовине из активности финансирања (1 до 8)	3037	0	0	0	0
1. Откуп сопствених акција и удела	3038				
2. Дугорочни кредити у земљи	3039				
3. Дугорочни кредити у иностранству	3040				
4. Краткорочни кредити у земљи	3041				
5. Краткорочни кредити у иностранству	3042				
6. Остале обавезе	3043				
7. Финансијски лизинг	3044				
8. Исплаћене дивиденде	3045				
III. Нето прилив готовине из активности финансирања (I - II)	3046	-	15,000	15,000	15,000
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II - I)	3047				
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3017 + 3029)	3048	92,500	258,500	394,500	437,500



Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3006 + 3023 + 3037)	3049	170,450	442,725	654,290	803,000
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3048 - 3049) ≥ 0	3050				
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3049 - 3048) ≥ 0	3051	77,950	184,225	259,790	365,500
Ж. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3052	436,000	436,000	436,000	436,000
З. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3053				
И. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3054				
Ј. ГОТОВИНА НА КРАЈУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА (3050 - 3051 + 3052 + 3053 - 3054)	3055	358,050	251,775	176,210	70,500

5. Планирани начин расподеле добити за 2025. годину

Планиран је губитак за 2025. годину у износу од 175,200,000.00 динара. По усвајању финансијског извештаја и извештаја ревизора, Надзорни одбор доноси Изјаву о непокривеном губитку.

Губици остварени пословањем у 2022, 2023 и 2024. години остају непокривени до даљњег (предузеће нема више нераспоређене добити ранијих година).

Завод је у 2024. години смањио трошкове пословања, међутим планирана продаја није реализована па је и губитак повећан у односу на 2023. годину. Уз максималне напоре на нелојалном тржишту учбеника, Завод није успео да оствари продају у односу на ранији период, односно продаја учбеника је и даље у паду. Напомињемо да је Завод годинама добит од продаје коју је имао у ранијим годинама пословања уплаћивао у буџет и да је корист била вишеструка. Пројекат национална читанка као и одлука о суфинансирању припреме и/или набавке нискоотиражних учбеника имаће позитиван ефекат на пословање предузећа.



Прилог 6

5.1. Субвенције и приходи из буџета

у динарима

01.01-31.12.2024. године				
Приход	Планирано	Пренето из буџета	Реализовано (процена)	Исцрошено
	1	2	3	4 (2-3)
Субвенције				5
Остали приходи из буџета*				
Пројекат 4022 – Национална читанка	320,000,000	320,000,000	33,685,837	286,314,163
0010 - Нискотиражни уџбеници		42,463,200		42,463,200
Укупно	320,000,000	362,463,200	33,685,837	328,777,363

у динарима

План за период 01.01-31.12.2025. године			
	01.01 до 31.03.	01.01 до 30.06.	01.01 до 31.12.
Субвенције			
Остали приходи из буџета*			
Пројекат 4022 – Национална читанка		120,000,000	
УКУПНО			

* Под осталим приходима из буџета сматрају се сви приходи који нису субвенције (нпр. додела средстава из буџета по јавном позиву, конкурс и сл.).



Закон о изменама и допунама Закона о уџбеницима донет је 27. октобра 2023. године. Њим је у Закон о уџбеницима уведено обавезно наставно средство за све ученике основног и средњег образовања и васпитања који наставу похађају на српском језику, кроз пројекат националних читанки. Пројектом 4022 – Национална читанка планирана су средства за производњу тиража од 710,000 примерака за основну и средњу школу за директне и индиректне трошкове, остале трошкове као и приход од реализације пројекта, са текуће буџетске резерве, из средстава утврђених Законом о буџету Републике Србије за 2024. годину („Службени гласник РС“, број 92/23), у оквиру Раздела 26 – Министарство просвете. Решење о употреби средстава текуће буџетске резерве за Пројекат 4022 – Национална читанка у износу од 320,000,000.00 динара, 05 број 401-1474/2024 објављено је у Службеном гласнику РС 014/2024. од 23.02.2024. године. Законом о буџету Републике Србије планирана су средства у износу од 120,000,000.00 динара („Службени гласник РС“, бр. 94/2024). У 2024. години произведено је 135,000 примерака националне читанке за 1 и 2 разред основне школе – Ризница. Пројекат се наставља у 2025. години и планирана је производња 655,500 примерака (за основну школу за 3 и 4 разред основне школе – Ризница. Пројекат се наставља у 2025. години и планирана је средњу школу 255,000 примерака).

Одлуком Владе 05 број: 451-8595/2024 од 12. септембра 2024. године о суфинансирању припреме и/или набавке нискотиражних уџбеника које издаје ЈП Завод за уџбенике - Центар за нискотиражне уџбенике из Буџета Републике Србије пренета су средства у износу од 42,463,200,04 динара, Раздел 26.1 – Основно образовање; шифра програмске активности 0010 – Набавка наставних средстава за ученике, полазнике и установе. Средствима по овој одлуци обезбеђују се нискотиражни уџбеници за ученике који наставу похађају на једном од осам језика националних мањина, као и за ученике, припаднике националних мањина који наставу похађају на српском језику уз похађање изборног програма Матерњи језик/говор са елементима националне културе, и то за уџбеник на језику и писму националне мањине, преведен са српског језика или изворно писан на језику и писму националне мањине – за први и други циклус основног образовања и васпитања и средње образовање и васпитање. Реализација по одлуци је планирана за 2025. годину.

Завод за уџбенике нема субвенције.



6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА

6.1. Трошкови запослених и план зарада за 2025. годину

6.1.1. ТРОШКОВИ ЗАПОСЛЕНИХ

Прилог 7.

ТРОШКОВИ ЗАПОСЛЕНИХ

Р.Б Р.	Трошкови запослених	План	Реализација	План	План	План	План	у динарима
		01.01- 31.12.2024.	(процена) 01.01- 31.12.2024.	01.01- 31.03.2025	01.01- 30.06.2025.	01.01- 30.09.2025.	01.01- 31.12.2025.	
1.	Маса НЕТО зарада (зарада по одбитку припадајућих пореза и доприноса на терет запосленог)	171,558,502	151,956,125	40,824,025	81,572,875	122,019,414	162,556,502	
2.	Маса БРУТО 1 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет запосленог)	244,733,955	216,770,507	58,236,840	116,366,440	174,064,785	231,892,299	
3.	Маса БРУТО 2 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет послодавца)	281,811,148	249,611,239	67,059,720	133,995,954	200,435,599	267,023,982	
4.	Број запослених по кадровској евиденцији - УКУПНО*	195	179	179	178	176	177	
4.1	- на неодређено време	184	169	169	168	168	169	
4.2	- на одређено време	11	10	10	10	8	8	
5	Накнаде по уговору о делу	2,500,000	2,500,000	625,000	1,250,000	1,875,000	2,500,000	
6	Број прималаца накнаде по уговору о делу*	2	2	2	2	2	2	
7	Накнаде по ауторским уговорима	60,000,000	18,828,652	11,750,000	23,500,000	47,750,000	72,000,000	
8	Број прималаца накнаде по ауторским уговорима*	1,480	465	290	580	870	1,160	



9	Накнаде по уговору о привременим и повременим пословима	2,500,000	486,429	625,000	1,250,000	1,875,000	2,500,000
10	Број прималаца накнаде по уговору о привременим и повременим пословима*	2	1	2	2	2	2
11	Накнаде физичким лицима по основу осталих уговора	800,000	750,731	200,000	400,000	600,000	800,000
12	Број прималаца накнаде по основу осталих уговора*	1	1	1	1	1	1
13	Накнаде члановима скупштине						
14	Број чланова скупштине*						
15	Накнаде члановима надзорног одбора	4,567,896	4,567,896	1,141,974	2,283,948	3,425,922	4,567,896
16	Број чланова надзорног одбора*	5	5	5	5	5	5
17	Накнаде члановима Комисије за ревизију						
18	Број чланова Комисије за ревизију*						
19	Превоз запослених на посао и са посла	7,000,000	4,700,000	1,750,000	3,500,000	5,250,000	7,000,000
20	Дневнице на службеном путу	2,500,000	2,500,000	625,000	1,250,000	1,875,000	2,500,000
21	Накнаде трошкова на службеном путу	300,000	150,000	75,000	150,000	225,000	300,000
22	Отпремнина за одлазак у пензију	8,000,000	8,000,000	1,950,000	2,437,500	3,412,500	6,850,000
23	Број прималаца отпремнине	14	14	4	5	7	12
24	Јубиларне награде	5,000,000	5,000,000	2,500,000	3,700,000	4,800,000	6,000,000
25	Број прималаца јубиларних награда	14	14	7	11	15	20
26	Смештај и исхрана на терену	700,000	500,000	300,000	500,000	650,000	700,000
27	Помоћ радницима и породици радника	5,000,000	2,500,000	1,250,000	2,500,000	3,750,000	5,000,000
28	Стипендије						



29	Остале накнаде трошкова запосленима и осталим физичким лицима								
30	Трошкови стручног усавршавања запослених								

* број запослених/прималаца/чланова последњег дана извештајног периода

** позиције од 5 до 31 које се исказују у новчаним јединицама приказати у бруто износу

Напомена: Запошљавање на одређено и неодређено време и ангажовање извршилаца ван радног односа планирано је у обиму од 10% укупног броја запослених на неодређено време (чл. 27к Закона о буџетском систему).

Напомена: (7/8) Накнаде по ауторским уговорима за реализацију планираних наслова за производњу планиране су према Оријентационом издавачком плану и у мањем су износу су у односу на 2024. годину. За пројекат Националних читанки планирана су средства у износу од 37,000,000.00 динара за ангажовања аутора и рецензентата и средства за реализацију су из Буџета РС. Износ од 35,000,000.00 динара планиран је за хонораре издања у штампаном облику као и за наставк процеса дигитализације увођењем нових дигиталних садржаја као допуна постојећим уџбеницима. У оквиру планираних средстава су и хонорари Центра за нискотиражне уџбенике који према Закону о уџбеницима има обавезу обављања своје делатности по налогу Министарства просвете проишашлог из захтева појединачних Националних савета, као и трошкове настале из обавезе Завода за исплату малих ауторских права за штампања и дигитална издања.

Напомена: (9/10) У току 2024. године ангажовано је једно лице на период од шест месеци.

Напомена: (22/23) У оквиру планиране масе за одлазак запослених у пензију осим одлива запослених по основу навршених 65 година живота живота планиран је и број запослених који стичу један од услова за одлазак у пензију.

Напомена: (29) У циљу решавања проблема недостатка кадрова и као подршка развоју стручног образовања по мери приврде уведен је модел дуалног образовања у систем средњег стручног образовања у нашој земљи. По позиву Привредне коморе Србије и добијене Потврде о испуњености услова за извођење учења кроз рад, Завод је склопио уговоре о дуалном образовању са ссш „Трговачка школа“, Београд и ссш „Трговинска школа Ниш“ у Нишу за образовни профил Трговински техничар за генерацију ученика 2024/2025. Обавеза Завода као послодавца је да организује и реализује учење кроз рад у складу са Планом и програмом наставе и учења као и стицање и развијање компетенција у складу са стандардом квалификације; омогући извођење учења кроз рад највише 6 сати дневно односно 30 сати неделно као и да исплати накнаду за учење кроз рад по сваком сату проведеном на учењу кроз рад у висини од најмање 70% минималне цене рада током једног календарског месеца као и накнаду трошкова исхране у складу са општим актом послодавца. Уговори о учењу кроз рад склопљени су за седам ученика.



6.1.2. Зараде

Исплаћена маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2024. годину* - Бруто 1

Индикатор по месецима 2024.	УКУПНО			СТАРОЗАПОСЛЕНИ**			НОВОЗАПОСЛЕНИ			ПОСЛОВОДСТВО		
	Број запослених	Маса зарада	Просечна зарада	Број запослених	Маса зарада	Просечна зарада	Број запослених	Маса зарада	Просечна зарада	Број запослених	Маса зарада	Просечна зарада
I	179	18,515,563	103,439	173	17,387,122	100,504				6	1,128,441	188,074
II	180	17,832,603	99,070	174	16,706,361	96,014				6	1,126,242	187,707
III	178	17,811,410	100,064	172	16,673,823	96,941				6	1,137,587	189,598
IV	178	18,026,152	101,271	172	16,941,430	98,497				6	1,084,722	180,787
V	174	18,132,821	104,212	168	16,981,979	101,083				6	1,150,842	191,807
VI	175	17,241,335	98,522	169	16,113,025	95,343				6	1,128,310	188,052
VII	174	18,029,176	103,616	168	16,896,863	100,577				6	1,132,313	188,719
VIII	178	17,897,331	100,547	171	16,683,483	97,564	1	69,869	69,869	6	1,143,979	190,663
IX	178	17,860,474	100,340	171	16,629,748	97,250	1	80,192	80,192	6	1,150,534	191,756
X	178	18,392,516	103,329	170	17,106,986	100,629	2	125,585	62,793	6	1,159,945	193,324
XI	179	18,515,563	103,439	171	17,202,340	100,598	2	153,278	76,639	6	1,159,945	193,324
XII	179	18,515,563	103,439	170	17,095,215	100,560	3	260,403	86,801	6	1,159,945	193,324
УКУПНО	2,130	216,770,507	1,221,286	2,049	202,418,375	1,185,560	9	689,327	376,294	72	13,662,805	2,277,134
ПРОСЕК	178	18,064,209	101,774	171	16,868,198	98,797	2	137,865	75,259	6	1,138,567	189,761

*НАПОМЕНА: Исплаћена маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2024. годину – бруто 1 исказују се на начин да се уносе реализоване категорије које су познате до тренутка доношења програма пословања. За преостале месеце неопходно је унети пројектовану месечну масу средстава и просечну зараду по свим категоријама, узимајући у обзир максималне месечне исплате у току 2024. године

** старозапослени у 2024. години су они запослени који су били у радном односу у децембру 2023. године



Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2025. годину - Бруто 1

у
динарима

План по месецима 2025.	УКУПНО			СТАРОЗАПОСЛЕНИ*			НОВОЗАПОСЛЕНИ			ПОСЛОВОДСТВО		
	Број запослених	Маса зарада	Просечна зарада	Број запослених	Маса зарада	Просечна зарада	Број запослених	Маса зарада	Просеч на зарада	Број запослених	Маса зарада	Просечна зарада
I	179	19,412,280	108,448	173	18,247,695	105,478				6	1,164,585	194,098
II	179	19,412,280	108,448	173	18,247,695	105,478				6	1,164,585	194,098
III	179	19,412,280	108,448	173	18,247,695	105,478				6	1,164,585	194,098
IV	179	19,412,280	108,448	173	18,247,695	105,478				6	1,164,585	194,098
V	179	19,412,280	108,448	173	18,247,695	105,478				6	1,164,585	194,098
VI	178	19,305,040	108,455	172	18,140,455	105,468				6	1,164,585	194,098
VII	178	19,305,040	108,455	172	18,140,455	105,468				6	1,164,585	194,098
VIII	178	19,305,040	108,455	172	18,140,455	105,468				6	1,164,585	194,098
IX	176	19,088,265	108,456	170	17,923,680	105,433				6	1,164,585	194,098
X	178	19,305,040	108,455	170	17,923,679	105,433	2	216,776	108,388	6	1,164,585	194,098
XI	178	19,305,040	108,455	170	17,923,679	105,433	2	216,776	108,388	6	1,164,585	194,098
XII	177	19,217,434	108,573	169	17,836,073	105,539	2	216,776	108,388	6	1,164,585	194,098
УКУПНО	2,138	231,892,299	1,301,548	2,060	217,266,951	1,265,632	6	650,328	325,164	72	13,975,020	2,329,170
ПРОСЕК	178	19,324,358	108,462	172	18,105,579	105,469	2	216,776	108,388	6	1,164,585	194,098

*старозапослени у 2025. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2024. године

Планирана маса за зараде увећана за доприносе на зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2025. годину - Бруто 2

Датум: 14.01.2025.

Страна: 66



у
динарима

План по месецима 2025.	УКУПНО			СТАРОЗАПОСЛЕНИ*			НОВОЗАПОСЛЕНИ			ПОСЛОВОДСТВО		
	Број запослених	Маса зарада	Просечна зарада	Број запослених	Маса зарада	Просечна зарада	Број запосле них	Маса зарада	Просеч на зарада	Број запослен их	Маса зарада	Просечна зарада
I	179	22,353,240	124,878	173	21,012,220	121,458				6	1,341,020	223,503
II	179	22,353,240	124,878	173	21,012,220	121,458				6	1,341,020	223,503
III	179	22,353,240	124,878	173	21,012,220	121,458				6	1,341,020	223,503
IV	179	22,353,240	124,878	173	21,012,220	121,458				6	1,341,020	223,503
V	179	22,353,240	124,878	173	21,012,220	121,458				6	1,341,020	223,503
VI	178	22,229,754	124,886	172	20,888,734	121,446				6	1,341,020	223,503
VII	178	22,229,754	124,886	172	20,888,734	121,446				6	1,341,020	223,503
VIII	178	22,229,754	124,886	172	20,888,734	121,446				6	1,341,020	223,503
IX	176	21,980,137	124,887	170	20,639,117	121,407				6	1,341,020	223,503
X	178	22,229,754	124,886	170	20,639,116	121,407	2	249,618	124,809	6	1,341,020	223,503
XI	178	22,229,754	124,886	170	20,639,116	121,407	2	249,618	124,809	6	1,341,020	223,503
XII	177	22,128,875	125,022	169	20,538,237	121,528	2	249,618	124,809	6	1,341,020	223,503
УКУПНО	2,138	267,023,982	1,498,733	2,060	250,182,888	1,457,376	6	748,854	374,427	72	16,092,240	2,682,040
ПРОСЕК	178	22,251,999	124,894	172	20,848,574	121,448	2	249,618	124,809	6	1,341,020	223,503

*старозапослени у 2025. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2024. године

Маса средстава за бруто зараде предвиђена Програмом пословања за 2025. годину за старозапослене и пословодство планирана је за укупан фонд радних сати а на основу уговорене бруто зараде увећане за 0,4 % за минули рад, топли оброк и регрес у складу с Правилником о раду бр. 05-110-7442/2023 од 25.08.2023. године (Сл. гласник РС, бр. 71, 25.08.2023.) и повећану минималну цену рада за 13,65%. Повећање планиране масе произилази из чињенице да ће у предузећу у 2025. години бити 85 запослених који примају минималну зараду која износи 308,00 динара по сату за период јануар-децембар 2025. године.



6.1.3. Распон исплаћених и планираних зарада

Прилог 11а

Распон исплаћених и планираних зарада

		Исплаћена у 2024. години		Планирана у 2025. години		у динарима
		Бруто 1	Нето	Бруто 1	Нето	
Запослени без пословодства	Најнижа зарада*	81465	59607	92213	67484	
	Највиша зарада	174856	125074	175554	125906	
Пословодство	Најнижа зарада	173519	124137	174158	124927	
	Највиша зарада**	252738	179670	253714	180696	

*За распон исплаћених и планираних зарада као најнижа зарада у 2024. години узета је основна зарада усклађена са минималном ценом рада за 2024. годину и са оствареним годинама рада (34 године), топлим оброком и регресом.

**Планирана најнижа зарада у 2025. години усклађена је са минималном ценом рада за 2025. годину, увећана за остварене године рада, топлим оброком и регресом.

Највиша месечна зарада директора у 2024. години износи 252.738,00 динара (бруто), док је нето зарада приказана у износу од 179.670,00 динара. У 2025.години износ је повећан за 0,4% за минули рад.



6.2. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора

Прилог 12.

Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у нето износу

у динарима

Месец	Надзорни одбор / Скупштина реализација 2024. година				Надзорни одбор / Скупштина план 2025. година			
	Укупан износ 1+(2*3)	Накнада председника 1	Накнада члана 2	Број чланова 3	Укупан износ 1+(2*3)	Накнада председника 1	Накнада члана 2	Број чланова 3
I	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4
II	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4
III	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4
IV	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4
V	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4
VI	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4
VII	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4
VIII	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4
IX	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4
X	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4
XI	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4
XII	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4
УКУПНО	2,905,188	670,404	558,696	48	2,905,188	670,404	558,696	48
ПРОСЕК	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4



Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у бруто износу

Месец	Надзорни одбор / Скупштина реализација 2024. година				Надзорни одбор / Скупштина план 2025. година			
	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова
	1+(2*3)	1	2	3	1+(2*3)	1	2	3
I	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4
II	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4
III	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4
IV	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4
V	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4
VI	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4
VII	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4
VIII	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4
IX	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4
X	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4
XI	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4
XII	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4
УКУПНО	4,567,896	1,054,104	878,448	48	4,567,896	1,054,104	878,448	48
ПРОСЕК	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4

у динарима



6.3. Динамика запошљавања

Прилог 10

ДИНАМИКА ЗАПОШЉАВАЊА					
Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених	Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 31.12.2024. године	192		Стање на дан 30.06.2025. године	178
	Одлив кадрова у периоду 01.01-31.03.2025.			Одлив кадрова у периоду 01.07-30.09.2025.	2
1	навести основ		1	навести основ	
2			2	Истек уговора на одређено време због повећаног обима посла	2
3			3		
4			4		
	Пријем кадрова у периоду 01.01-31.03.2025.			Пријем кадрова у периоду 01.07-30.09.2025.	
1	навести основ		1	навести основ	
2	Радни однос на неодређено време		2		
3	Радни однос на одређено време		3		
	Стање на дан 31.03.2025. године	179		Стање на дан 30.09.2025. године	176
Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених	Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 31.03.2025. године	179		Стање на дан 30.09.2025. године	176
		1		Одлив кадрова у периоду 01.10-31.12.2025.	1
1	навести основ		1	навести основ	
2	Старосна пензија	1	2	Старосна пензија	1



3				3		
4				4		
	Пријем кадрова у периоду 01.04-30.06.2025.				Пријем кадрова у периоду 01.10-31.12.2025.	2
1	навести основ			1	навести основ	
2				2	Радни однос на неодређено време	2
	Стање на дан 30.06.2025. године	178			Стање на дан 31.12.2025. године	177

Предузеће планира да у 2025. години заснује радни однос на неодређено време са 2 лица, то је неопходно због несметаног обављања делатности као и због одласка запослених радника у пензију. Планирано заснивање радног односа са лицима на неодређено време је са два лица ВС. У старосну пензију одлази двоје запослених.

6.4. Комисија за ревизију

Комисија за ревизију је формирана Одлуком надзорног одбора број 01/5902 од 22.11.2023. године. Чланови комисије су: Јелена Григоријев, председник, Вера Раковић – члан и Зоран Брауновић – члан (Одлука о измени и допуни Одлуке 01/2545 од 18.09.2024).

Чланови комисије за ревизију не примају накнаду за рад у Комисији за ревизију.



6.5. Структура запослених по секторима

Прилог 8.

Број запослених по секторима / организационим јединицама на дан 31.12.2024. године

Редни број	Сектор / Организациона јединица	Број систематизованих радних места	Број извршилаца	Број запослених по кадровској евиденцији	Број запослених на неодређено време	Број запослених на одређено време
1	Биро директора	5		4	4	
2	Издавачки сектор	61		44	43	1
3	Сектор за правне послове	24		18	18	
4	Сектор финансија	15		11	9	2
5	Сектор за маркетинг	55		79	72	7
6	Сектор за развој	27		22	22	
7	Интерни ревизор	1		1	1	
	УКУПНО:	188		179	169	10

Директор Завода је, у складу са законским овлашћењима донео Правилник о организацији и систематизацији послова у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“, Београд којим је успоставио економичну организациону структуру у секторима како би обезбедио ефикасно и успешно обављање послова и руковођење, уз што мање трошкове као и начело функционалности (подразумева успостављање организације вршења послова у складу са њиховом природом, начином обављања и њиховом међусобном функционалном повезаношћу, обезбеђивање остваривања пуне запослености свих извршилаца на одговарајући начин према врсти, сложености и обиму послова).

Доношење овог Правилника има за циљ да ефикасним управљањем кадровима се обезбеди позитивно пословање предузећа на конкурентном тржишту.



6.5.1. Квалификациона, старосна и полна структура запослених и структура за запослених према времену provedеном у радном односу и квалификациона и полна структура председника и чланова надзорног одбора

Прилог 9.

Квалификациона структура

Редни број	Опис	Запослени		Надзорни одбор /Скупштина	
		Број на дан 31.12.2024.	Број на дан 31.12.2025.	Број на дан 31.12.2024.	Број на дан 31.12.2025.
1	ВСС	86	86	5	5
2	ВС	16	16		
3	ВКВ	14	11		
4	ССС	52	51		
5	КВ	13	12		
6	ПК	0	0		
7	НК	1	1		
	УКУПНО	179	177	5	5

Старосна структура

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2024.	Број запослених 31.12.2025.
1	До 30 година	7	6
2	30 до 40	19	18
3	40 до 50	52	49
4	50 до 60	70	73
5	Преко 60	31	31
	УКУПНО	179	177
	Просечна старост	49.75	50.59



Структура по полу

Редни број	Опис	Запослени		Надзорни одбор /Скупштина	
		Број на дан 31.12.2024.	Број на дан 31.12.2025.	Број на дан 31.12.2024.	Број на дан 31.12.2025.
1	Мушки	74	73	3	3
2	Женски	105	104	2	2
	УКУПНО	179	177	5	5

Структура по времену у радном односу

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2024.	Број запослених 31.12.2025.
1	До 5 година	27	24
2	5 до 10	10	12
3	10 до 15	14	14
4	15 до 20	43	37
5	20 до 25	25	27
6	25 до 30	39	40
7	30 до 35	13	14
8	Преко 35	8	11
	УКУПНО	179	177

Послодавац је број извршилаца исказао у посебном акту – Одлука о коефицијентима.



7. ЗАДУЖЕНОСТ

7.1. Кредитна задуженост

Завод за уџбенике није кредитно задужен.

8. ПЛАН ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, РАДОВА И УСЛУГА – ТЕКУЋЕ ОДРЖАВАЊЕ

Прилог 15.

ПЛАНИРАНА ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, РАДОВА И УСЛУГА

Редни брoј	ПОЗИЦИЈА	Реализација (процена) у 2024. години	у динарима			
			План 01.01-31.03.2025.	План 01.01-30.06.2025.	План 01.01-30.09.2025.	План 01.01-31.12.2025.
Добра						
1.	Канцеларијски материјал, тонери, кетриџи и папир за фотокопирање	2,300,000	612,500	1,225,000	1,837,500	2,450,000
2.	Средства за одржавање хигијене	1,400,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
3.	Материјал за паковање и кесе у малопродаји	500,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000
4.	Ситан инвентар и материјал	700,000	175,000	350,000	525,000	700,000
5.	Потрошни материјал	500,000	830,000	830,000	830,000	830,000



6.	Гориво и мазива	9,000,000	2,250,000	4,500,000	6,750,000	9,000,000
7.	Радна и заштитна одећа	205,200	350,000	350,000	350,000	350,000
8.	Стручна литература за запослене	650,000	350,000	450,000	550,000	650,000
9.	Хардвер	222,145	2,450,000	2,450,000	2,450,000	2,450,000
10.	Софтвери					
11.	Мрежна опрема	25,000	200,000	200,000	200,000	200,000
12.	Клима уређаји					
13.	Лиценце антивирус	500,000	650,000	650,000	650,000	650,000
14.	Лиценце (једногодишње)	1,451,520	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
15.	Видео надзор					
16.	Ваге за мерење пакета		150,000	150,000	150,000	150,000
17.	Лед рефлектори					
18.	Фиксни телефони					
19.	Лиценце	97,300	965,000	965,000	965,000	965,000
20.	Програм за малопродају					
21.	Прва помоћ за ормариће		80,000	80,000	80,000	80,000
22.	Колор штампачи	255,900	300,000	300,000	300,000	300,000
23.	Фиксни штампачи					
24.	Електрична енергија	11,000,000	7,500,000	9,000,000	10,500,000	14,000,000
25.	Платформа за дигиталне уџбенике		20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
26.	ПП апарати	149,940	450,000	450,000	450,000	450,000



27.	Гас за грејање	1,000,000	500,000	650,000	800,000	1,000,000
28.	Доменски сертификат SSL		60,000	60,000	60,000	60,000
29.	Платформа за продају е раб издања		8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
30.	Набавка улазних врата и замена					
31.	Фолија за стакло					
32.	Рафови за малопродајни објект					
33.	Полица за излог у малопродајном објекту	279,000	1,550,000	1,550,000	1,550,000	1,550,000
35.	Лако теретно возило - комби		3,500,000	3,500,000	3,500,000	3,500,000
36.	Печат		150,000	150,000	150,000	150,000
37.	Табла са именом предузећа		400,000	400,000	400,000	400,000
38.	Итисони		50,000	50,000	50,000	50,000
Укупно добра:		30,236,005	55,722,500	60,510,000	65,297,500	72,135,000
Услуге						
1.	Издавачке и штампарске услуге	89,000,000	40,000,000	180,000,000	225,000,000	266,000,000
2.	Услуге одржавања и поправке моторних возила	4,750,000	1,300,000	2,600,000	3,900,000	5,610,000
3.	Текуће одржавање основних средстава	778,400	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
4.	Одржавање лифтова	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000
5.	Одржавање тел.центр., интернет, мобилне станице, штампачи, сервер	8,034,700	2,050,000	4,100,000	6,150,000	8,200,000
6.	Финансијске услуге премија осигурања	7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000
7.	Ревизија финансијских извештаја	490,000	600,000	600,000	600,000	600,000
8.	Консултантске услуге - фин. и правне	500,000	990,000	990,000	990,000	990,000
9.	Ангажовање сарадника за потребе дигитализације уџбеника		500,000	500,000	500,000	500,000
10.	Уређење магацина Завода					
11.	Рекламне услуге - оглашавање у медијима	100,000	100,000	300,000	400,000	500,000



12.	Трошкови рекламе у књигама	6,000,000	1,100,000	2,400,000	3,300,000	5,000,000
13.	Рекламно пропагандни материјал		800,000	800,000	800,000	800,000
14.	Репрезентација	500,000	150,000	250,000	450,000	500,000
15.	Правне услуге	1,600,000	400,000	800,000	1,200,000	1,600,000
16.	Обезбеђење објекта	11,139,600	3,500,000	7,000,000	10,500,000	14,000,000
17.	Стручни семинари	300,000	150,000	220,000	260,000	300,000
18.	Закуп пословног простора	3,000,000	750,000	1,500,000	2,250,000	3,000,000
19.	Сајамски простор за уређење	5,000,000	1,000,000	2,000,000	3,000,000	5,000,000
20.	Ангажовање лица за привремене и повремене послове	486,429	625,000	1,250,000	1,875,000	2,500,000
21.	Агенција за одржавање хигијене сопственим средствима	4,940,431	1,625,000	3,250,000	4,875,000	6,500,000
22.	Одржавање видео надзора и противпровалних аларма	650,000	150,000	300,000	450,000	650,000
23.	Одржавање система грејања	800,000	200,000	400,000	600,000	800,000
24.	Web hosting	55,000	60,000	60,000	60,000	60,000
25.	Сертификација знаком поверења за www.knjizara.zavod.co.rs		100,000	100,000	100,000	100,000
26.	Израда светлеће рекламе у књижарама					
27.	Реконструкција осветљења спољног дела објекта		300,000	600,000	900,000	1,230,000
28.	Хитне интервенције услед непланираних ситуација	300,000	900,000	900,000	900,000	900,000
29.	Реконструкција електромреже		250,000	250,000	250,000	250,000
30.	Одржавање и поправка аутоматске дојаве пожара	700,000	175,000	350,000	525,000	700,000
31.	Редовни преглед Паникс светла	300,000	75,000	150,000	225,000	350,000
32.	Сервисирање противпожарних аларата и провера хидран. Мреже	500,000	125,000	250,000	375,000	500,000



33.	Сервис електро и громобранских инсталација		150,000	300,000	450,000	600,000
34.	Услуге израде акта о процени ризика					
35.	Услуге хостовања МД365		6,300,000	6,300,000	6,300,000	6,300,000
36.	Усл. Интерног посредника за регистровање е-фактура	200,000	50,000	100,000	150,000	200,000
37.	Услуге рекламе и промоције путем интернета и друштвених мрежа					
38.	Услуге унапређења нове верзије - Microsoft Dynamics NAV		12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
39.	Обука за рад на софтверима за образовање					
40.	Изнајмљивање апарата за воду	275,760	125,000	250,000	375,000	500,000
41.	Услуге израде збирке наставних материјала					
42.	Дезинфекција, дезинсекција и дератизација		350,000	350,000	350,000	350,000
43.	Обука и провера знања за ПП					
44.	Израда извештаја о гасној инсталацији	700,000				
45.	Одржавање софтвера (Свера)	1,200,000				
46.	Израда уџбеника за глуве и наглуве		225,000	450,000	675,000	900,000
47.	Услуге израде МРС 19 и 39		990,000	990,000	990,000	990,000
48.	Рачуноводствене услуге	150,000	180,000	180,000	180,000	180,000
49.	Услуга спровођења превентивних мера заштите од пожара	360,000	450,000	450,000	450,000	450,000
50.	Услуга безбедности и здравља на раду	270,000	75,000	150,000	225,000	300,000
51.	Лиценца за клуб просветних радника	240,000	75,000	150,000	225,000	300,000
52.	Издавање пословног простора					
53.	Сервис УПС уређаја					
54.	Поправка спољашње хидранске мреже	206,600	400,000	400,000	400,000	400,000
			500,000	500,000	500,000	500,000



55.	Израда пројекта система за гашење пожара	120,000				
56.	Израда пројекта система за одвођење дима и топлоте	150,000				
57.	Израда анализе зона опасности					
58.	Израда пројекта система за детекцију гаса					
59.	Чишћење система за одсис масних испарења	99,500	150,000	150,000	150,000	150,000
60.	Израда пројекта изведеног стања система техничке заштите		100,000	100,000	100,000	100,000
61.	Ангажовање сарадника за теренску продају	609,550				
62.	Здравствене услуге и систематски прегледи	5,988,300	800,000	800,000	800,000	800,000
63.	Израда плана и путева евакуације - Косовска књиж.	49,000				
64.	Замена противпожарне централе и јављача пожара	499,990				
67.	Одржавање софтверског програма - NAV		150,000	150,000	150,000	150,000
69.	Обука запослених за управљање виљушкарном	2,000,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000
71.	Израда носача визуелног идентитета		100,000	100,000	100,000	100,000
72.	Израда стручног налаза о испитивању услова радне околине и микроклиме у објектима		400,000	400,000	400,000	400,000
73.	Обука запослених за пружање прве помоћи		350,000	350,000	350,000	350,000
74.	Уклањање грања и стабала		200,000	200,000	200,000	200,000
75.	Замена олука		150,000	150,000	150,000	150,000
76.	Чишћење прилазног пута и канала		400,000	400,000	400,000	400,000
Укупно услуге:		160,943,260	96,425,000	251,070,000	310,285,000	367,690,000
Радови						



1.	Санирање терасе на локацији Обилићев венац бр. 5				
2.	Санирање крова зграде				
3.	Крећење објеката		1,100,000	1,100,000	1,100,000
4.	Санација напуклог зида		900,000	900,000	900,000
5.	Измештање и постављање нове ограде		200,000	200,000	200,000
			990,000	990,000	990,000
	УКУПНО = ДОБРА + УСЛУГЕ+РАДОВИ	Укупно радови:	3,190,000	3,190,000	3,190,000
			155,337,500	314,770,000	378,772,500
			0		443,015,000

Набавка добара и услуга за текуће одржавање у 2025. години углавном је планирана до нивоа планираних средстава за 2024. годину, осим појединих набавки где је дошло до повећања цена услуга током године а неопходне су за обављање делатности.

У 2024. години нису реализоване све планиране набавке и налазе се у плану за 2025. годину. Планирана је набавка платформе за дигиталне уџбенике у износу од 20.000.000,00 динара и платформа за продају е раб издања у вредности од 8,000,000.00 којом се омогућава продаја оп line свих издања у е раб формату.

За услуге надоградње рада у програму Microsoft Dynamics NAV (додавање модула малопродаје, ауторских хонорара,...) планирана су средства у износу од 12,000,000.00 динара док су за одржавање софтверског система предвиђена средства у износу од 2,500,000.00 динара.

За услуге хостовања МД365 (пребацивање података из система НАВ на cloud) планирана су средства у износу од 6,300,000.00 динара.

Трошкови добара као и трошкови услуга (обезбеђење објеката) планирани су у већем обиму због повећања цене рада на тржишту.

Планирани трошкови за одржавање магацина у Милорада Јовановића и пословних просторија на Обилићевом венцу а због безбедности људских ресурса и робе су: реконструкција осветљења спољног дела објекта у износу од 1,230,000.00 динара, реконструкција електромреже у износу од 250,000.00 динара, поправка спољашње хидранске мреже у износу од 500,000.00 динара (због пуцања доводне водоводне цеви на спољном делу магацина, потребно је довести хидрантну мрежу у исправно стање по Закону о заштити од пожара), санирање крова зграде у износу од 1,100,000.00 динара, кречење једог дела објекта у износу од 900,000.00 динара, измештање ограде која је у власништву предузећа и

Датум: 14.01.2025.



постављање нове оградe у износу од 990,000.00 динара због изградње Београдског метроа а предмет је експропријације за потребе наведеног инфраструктурног пројекта, чишћење прилазног пута и канала у износу од 300,000.00 динара, замена дотрајалих олука на једном делу објекта у износу од 400,000.00 динара, уклањање грађа и стабала у износу од 150,000.00 динара као и санација напуклог зида у износу од 200,000.00 динара. За сервис електро и громобранских инсталација планирана су средства у износу од 600,000.00 динара (на основу Закона о безбедности и здравља на раду и Закона о заштити од пожара).

За израду пројекта система за детекцију гаса планирана су средства у износу од 150,000.00 динара.

За хитне интервенције услед непланираних ситуација предвиђен је износ од 900,000.00 динара.

Због одласка у пензију једног запосленог лица на пословима возача виљушкара, Завод је у обавези да одређеном броју радника омогући да

похађају обуку за руковоаца виљушкарима и у ту сврху планирана су средства у износу од 100,000.00 динара.

Завод је у обавези да на основу Закона о безбедности и здравља на раду ("Сл.гласник РС", бр.35/2023) у складу са чланом 15.став 1. тачка 9. обезбеди пружање прве помоћи као и да обучи одговарајући број запослених за пружање прве помоћи тако да су за ту намену планирана средства у износу од 200,000.00 динара.

Завод је у обавези да на основу Закона о безбедности и здравља на раду ("Сл.гласник РС", бр.35/2023) у складу са чланом 15. став1. тачка 7. ангажује правно лице са лиценцом ради спровођења превентивних и периодичних прегледа и провере опреме за рад и прегледа и испитивања електричних и громобранских инсталација, као и превентивних и периодичних испитивања услова радне средине, односно хемијских, физичких штетности (осим јонизујућих зрачења), микроклиме и осветљености и биолошких штетности. За ту сврху планирана су средства у износу од 350,000.00 динара.

Због потребе мењања свих натписа са називом предузећа услед промене облика јавног предузећа у доо планиране су следеће набавке: израда носача визуелног идентитета у износу од 400,000.00 динара, израда табле са именом предузећа у износу од 400,000.00 динара, израда печата у износу од 150,000.00 динара.

Због старог возног парка а за сврху испоруке уџбеника неопходно је ново возило. Планирана је набавка у износу од 3,500,000.00 динара. У средства за набавку новог возила коистиће се средства од продаје дотрајалог и нерентабилног возног парка.



У оквиру Сектора за маркетинг и продају планирана су средства у износу од 800,000.00 динара за рекламну пропагандни материјал као и за оглашавање у медијима у износу од 500,000.00 динара. Трошак рекламе у књигама је планиран у износу од 5,000,000.00 динара. Планирана средства су на нивону планираних средстава за 2024. годину.

За израду пројекта национална читанка планирана су средства на име трошкова штампе у износу од 221.000.000,00 динара која ће се финансирати из средстава Буџета док су у сврху штампе Заводових издања за основну, средњу, вануџбеничку литературу и центар за националне мањине планирана средства у износу од 45.000.000,00 динара.

9. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА

9.1. Инвестиције

Завод за уџбенике нема инвестиционих улагања у 2025. години.



10. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ

Прилог 17.

СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ

Редни број	Позиција	План 2024. година	Реализација (процена) 2024. година	у динарима			
				План 01.01-31.03.2025.	План 01.01-30.06.2025.	План 01.01-30.09.2025.	План 01.01-31.12.2025.
1.	Спонзорство						
2.	Донације						
3.	Хуманитарне активности						
4.	Спортске активности						
5.	Репрезентација	500,000	500,000	150,000	250,000	450,000	500,000
6.	Реклама и пропаганда	6,300,000	6,100,000	2,000,000	3,500,000	4,500,000	6,300,000
7.	Остало						

У табели средства за посебне намене трошкови репрезентације и трошкови рекламе и пропаганде у 2025. години планирани су на нивоу плана за 2024. годину.

Председник Надзорног одбора
Др Владимир Вулетић