

Professional Paper – Stručni rad

ЕЛЕМЕНТИ ЗА ИЗРАДУ ПОСЛОВНОГ ПЛАНА У СИСТЕМУ ЖЕЉЕЗНИЦА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Биљана Благојевић Цвијановић*, Ненад Цвијановић

*Жељезнице Републике Српске, а.д. Добој, Светог Саве 71, 74000 Добој, Босна и Херцеговина,
blagojevic_bilja@yahoo.com*

АПСТРАКТ

Кратак научни преглед дате теме фокусиран је на обраду основних елемената у припреми бизнис плана Жељезница Републике Српске, а.д. Добој, са свим пројектованим планираним величинама жељезничког саобраћаја у периоду три пословне године. Приказани су параметри кроз економске ефекте који учествују у реализацији планираних задатака. Општи приступ у дефинисању планирања наглашава процес операционализације будућег извршавања постављених задатака.

Планирање представља антиципирање будућих догађаја, као и њихову презентацију и реализацију. Елементарни принципи су изражени научним карактером, сложености, конкретности и учешћем свих учесника у планирању у систему Жељезница Републике Српске, а.д. Добој. Планом се утврђују циљеви, стратегије, задаци и приоритети у пословању. Системским планирањем постиже се следеће: дизајн економских величина свих ресурса, усмјеравање свих пословних активности ка остварењу постављених циљева.

Кључне ријечи: пословни план, стратешко планирање, циљеви планирања, анализа пословања.

УВОД

Планирање је један од кључних процеса сваке компаније који има основну сврху – унапријеђење пословања предузећа. Двије су основне врсте планирања – стратешко и оперативно планирање. Стратешко планирање дефинише општи оквир пословања, планови су мотивационо и описно орјентисани, нису детаљни, док су оперативни планови конкретнији – њима се прецизирају активности и носиоци истих. Оперативним плановима дефинишу се начини достизања циљева наведених у стратешким плановима.

ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУП ЕЛЕМЕНТИМА ПЛАНИРАЊА У ЖЕЉЕЗНИЦАМА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Планирање је процес постављања будућих циљева, претпоставки у окружењу у којем се треба реализовати избор праваца акције, средстава и начина остварења циљева. Укључује анализу могућности и прилика у околини укупних потенцијала, предности и недостатака организације, алтернативних праваца развоја и приоритета. Представља антиципацију будућих догађаја, проблема и могућности њиховог развоја.

Основни принципи планирања обзиром на његов карактер су:

- научни карактер - планирање се мора проводити на основу резултата претходних студија и анализа;
- комплексност - пословним планирањем мора бити обухваћена комплексна цјелина пословања Друштва. То су сви облици дјелатности, све организационе јединице, сва материјална и новчана средства и сви запослени;

- конкретност - план пословања мора бити јасан и конкретан а задаци и све величине морају бити изражене бројчаним показатељима. Између осталог, сам процес подразумијева да треба конкретно назначити извршиоца задатака који треба извршити планирани задатак.
- партиципативност – у стварању планова морају учествовати запослени у свим организационим дијеловима Друштва.

Планом се утврђују циљеви, стратегије, задаци и приоритети у пословању, усклађени са реалним ресурсима и потребама тржишта за производима и услугама. Системским планирањем треба постићи: пројектовање економских циљева свих ресурса те усмјеравање свих пословних активности на остваривање циљева.

У основи, имамо двије основне врсте планирања, стратешко и оперативно планирање. Стратешко планирање је управљачко средство, алат који је дугорочно орјентисан, и има једну сврху – унапријеђење пословања предузећа. Усмјерено је на дефинисање основних циљева, мисије и визије предузећа, основних начина постизања циљева (стратегије), дефинисању претпоставки окружења. Стратешке одлуке доноси топ менаџмент предузећа. Стратешки планови су мотивационо и описно орјентисани, нису детаљни и њима су дефинисани основни квантитативни циљеви, нпр. ниво прихода, проценат годишњег раста, тржишно учешће и позиција, број запослених итд. Стратешке одлуке се углавном ревидирају на годишњем нивоу, мада је у пракси уобичајена израда тзв. средњорочног плана – или плана који укључује плански период од три године. По истеку пословне године врши се израда и ажурирање следећег трогодишњег раздобља. Такође, поред стратешког и трогодишњег плана израђују се и оперативни планови на нивоу појединих послова, сектора и секција који су у хармоничном односу са трогодишњим планом пословања.

Будући да Скупштина акционара, као највиши орган Друштва доноси План пословања, исти представља основу пословних активности Друштва у погледу питања која садржи сврху и циљ планирања, анализу развоја у протеклом периоду и врсту плана.

СВРХА И ЦИЉ ПЛАНИРАЊА

Планом пословања се прецизирају задаци за остварење постављених циљева као што су:

- утврђивање најрационалнијих начина за извршење прецизираних задатака,
- дефинисање начина обезбјеђења и обим потребних средстава за планирани обим пословања,
- прецизирање потребног броја, структуре и квалификације извршилаца на планираним задацима,
- пројектује се величина укупног прихода, укупних расхода и финансијски резултат који треба остварити извршењем планом постављених задатака,
- утврђује се начин обезбјеђења дугорочне финансијске стабилности у циљу уредног и благовременог извршавања преузетих обавеза.

АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА У ПРОТЕКЛОМ ПЕРИОДУ

Неопходно је да, изради плана пословања претходи анализа стања и развоја Друштва у претходном периоду. У оквиру ове анализе треба анализирати извршење претходног планског периода пословања, положај Друштва на тржишту (конкурентност) и услове пословања, анализу транспорта, развој капацитета и технологије рада, динамику обима и структуру превоза, ефикасност пословања, инвестиционе активности, остварену економију материјалних ресурса и радне снаге, финансијску стабилност, зарађивачку способност, кадрове, као и оцјену извршења претходног плана (циљева, политика).

Анализа извршења претходног плана

У овој анализи се полази од општих околности пословања, раста привредних активности (друштвеног производа), раста пословања, начина стицања прихода, колективног уговора,

надлежности државе и др. Анализира се остварење стратегијских циљева, програма и задатака предвиђених претходним планом. Ова анализа треба да покаже колико се од плански наведеног извршило у протеклом периоду, разлог одступања, односно које елементе је потребно пренијети у наредни плански период.

Анализа положаја на тржишту

Да би се утврдио положај Друштва на тржишту, треба поћи од обима транспортне тражње, врсте тражње. Потребно је анализирати учешће у реализацији транспортних услуга на тржишту у протеклом периоду.

Анализа кориштења капацитета и технологије

Анализа на основу квантитативних и квалитативних показатеља треба да оцијени стање и кориштење капацитета, и извршења реда вожње. Посебно се анализира ефикасност кориштења старих капацитета. Ови показатељи представљају непосредну мјеру ефикасности технологије, па се кретање ових показатеља у протеклом периоду може квантификовати као мјера технолошке ефикасности. При закључивању да ли је технолошко стање задовољавајуће, параметре квалитета рада треба поредити са одговарајућим показатељима рада које компанија остварује.

Анализа обима динамике и ефикасности пословања.

Овом анализом треба обухватити структуру, динамику и обим превоза у природним и вриједносним показатељима, која је задовољавала пројектовану тражњу и повећавала учешће жељезнице у укупном транспортном тржишту разумног временског раздобља.

Анализа маркетиншке понуде

Ова анализа обухвата комерцијалну политику, понуду квалитета и конкурентност превозне услуге по свим њеним елементима. Из анализе слиједе закључци о конкурентности превозне услуге.

Анализа људских ресурса

Анализа људских ресурса треба да покаже кадровски потенцијал и то: по занимањима, квалификационој структури и старосној структури. Поред тога потребно је анализирати: флукуацију кадрова, несреће и повреде на раду, боловање и друге изостанке, дисциплинске прекршаје и сл. Неопходно је утврдити ефикасност радне снаге и њен допринос пословању и развоју, као и ниво продуктивности рада.

Анализа инвестиционе активности

Ова анализа треба да покаже колико су улагања допринијела повећању конкурентности и резултатима пословања као и структуру улагања. Поред тога треба да покаже изворе финансирања по улагањима, ниво задужености за улагања као и амортизациони план отплате и ниво трошкова по улагањима изражене у јединици превоза. Ова анализа треба да послужи као један од важнијих показатеља за дефинисање циљева са становишта инвестиција у планском периоду.

Анализа финансијског стања

Ова анализа треба да покаже стање средстава и извора средстава, као и сопствених новчаних средстава, потребних за остварење зацртаних циљева. Такође треба да покаже каква је кредитна способност, ликвидност и способност уредног финансирања репродукције. Дакле, потребно је анализирати: средства и изворе средстава за финансирање репродукције (ниво, структура и динамика), стање акција, и њихова тренутна вриједност, обрт имовине, степен економске функционалности, зарађивачку способност, задуженост (ниво, структура), динамика и структура трошења. На тим подлогама оцјењује се успјешност финансијске стратегије и тактике.

Глобална оцјена претходног пословања и развоја

Овом анализом оцјењује се глобално остварење пословања и развојне политике, дефинисаних циљева, околности и услова за њихово остваривање. Експлицитно се указује на чему треба да буде акценат у даљој пословној и развојној политици.

ТРОГОДИШЊИ ПЛАН ПОСЛОВАЊА ЖЕЉЕЗНИЦА РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ

Материјални ресурси и радна снага

У оквиру организационог дијела – Послови операције план пословања садржи:

- Физички обим превоза путника који укључује план превоза путника и то: план броја превезених путника, обим превоза за плански период у ПКМ, основну структуру превоза (да ли је унутрашњи, међуентитетски, међународни), просјечан пут путника, те динамичке карактеристике (индекси, просјечна годишња стопа раста)
- Физички обим превоза робе који укључује план превоза робе у тонама, план остварења НТКМ, просјечан пут једне тоне робе, основна структура превоза (унутрашњи, међуентитетски, међународни), основне врста роба у превозу, динамичке карактеристике,
- Одвија се по организацији превоза: планирани ред вожње за превоз путника и планирани ред вожње за превоз робе.
- Ангажовање капацитета за производњу превозне услуге:

план капацитета за вучу:

- локомотиве (врста, број и снага у KW, коефицијент оптерећења),
- моторни воз (врста, број гарнитура, и снага у KW),
- инвентарски и радни парк,
- количине утрошене енергије по врстама енергије,
- одржавање капацитета по врстама и динамици оправке.

план капацитета за превоз путника:

- путничка кола (врста и број)
- инвентарски и радни парк,
- број сједишта по врстама,
- број путника по једном сједишту,
- одржавање капацитета по врстама и динамици оправке.

план капацитета за превоз роба:

- теретна кола (врста и број)
- план инвентарског и радног парка,
- укупна носивост у тонама,
- степен кориштења кола,
- одржавање капацитета по врстама и динамици оправке.

У оквиру организационог дијела – Послови инфраструктуре план пословања садржи:

- капацитете пруга што укључује: дужину пруга и колосијека, пропусну и превозну моћ, допуштене просјечне брзине, дужину лаганих вожњи, осовинско оптерећење, службена мјеста и путне прелазе, као и план одржавања капацитета.
- план електро-техничких капацитета: врсте и одржавања капацитета и план искориштења капацитета,

План људских ресурса

Овај план укључује планирање радне снаге за остваривање пројектованих циљева кроз основна и специјализована обиљежја структуре радне снаге (по образовању, стручности, радном стажу и годинама старости), ефекат искориштења укупног фонда радног времена итд.

План капиталних улагања (инвестиције)

- циљ инвестирања и остале оквирне параметре инвестиције (производни, технолошки, економски, безбједоносни итд.)
- временски период трајања инвестиције, активирање
- ниво и динамика инвестиција по пословима и врстама капацитета
- ниво инвестиција по изворима

Кредити (извори финансирања)

Укључују: планове ануитета; отплата; камата како иностраних тако и домаћих кредита, услове кориштења кредита и намјене истих те уредност сервисирања

Економски ефекти ангажовања ресурса и радне снаге– финансијски план

План прихода за плански период:

- план пословних прихода (ефекти цијена превоза) и то: прихода од превоза путника, робе, кориштења инфраструктуре, приходе од дотација, донација, прихода од осталих дјелатности, финансијских прихода те других непословних и ванредних прихода.

План расхода за плански период:

- план пословних расхода (утицај цијена репродукционе потрошње) и то: план трошкова накнаде за кориштење инфраструктуре, план трошкова материјала за израду, осталог материјала, план трошкова горива и енергије, план трошкова зарада, накнада зарада и осталих личних расхода, трошкова производних услуга, амортизације, нематеријалних трошкова, план финансијских расхода те план осталих непословних и ванредних расхода.

Планирани биланс стања (средства и извори средстава);

Cash flow (план новчаних токова готовине);

Показатељи успјешности пословања у планском периоду и то планирана продуктивност, профитабилност, економичност и др.;

Идентификација главних ризика пословних процеса кроз дефинисање нивоа и врсте ризика;

Заштита околине и радника;

Очекивани развој Друштва у наредном периоду.

ЗАКЉУЧАК

У овом раду дефинисан је појам стратегијског планирања, а практичан дио објашњен је кроз приказ начина израде трогодишњег плана пословања јавног предузећа Жељезнице Републике Српске, а.д. Добој. Поједини елементи планирања детаљно су разрађени, док други нису. Ипак, имајући у виду да сваком добром плану и планирању претходи једна велика и свеобухватна анализа пословања, нисмо могли а да се не осврнемо и на сегменте анализирања. На основу радом представљених метода анализе врши се пројекција очекиваних резултата.

Поред свега наведеног, циљ је био и скренути пажњу на кључне процесе и елементе израде плана пословања у једном сложеном систему који је окосница свих дјеловања и активности у доношењу пословних одлука.

ЛИТЕРАТУРА

Тодоровић, Ј. (2008). "Стратегијски и оперативни менаџмент", Београд.

Закон о Јавним предузећима, https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_javnim_preduzecima.html

Закон о привредним друштвима, <https://www.paragraf.ba/propisi/republika-srpska/zakon-o-privrednim-drustvima.html>

Закон о рачуноводству и ревизији Републике Српске, <https://advokat-prnjavorac.com/zakoni/Zakon-o-racunovodstvu-i-reviziji-Republike-Srpske.pdf>

ELEMENTS FOR THE PREPARATION OF A BUSINESS PLAN OF THE REPUBLIC OF SRPSKA RAILWAYS

Biljana Blagojević Cvijanović*, Nenad Cvijanović

*Republic of Srpska Railways, JSC Doboj, Svetog Save 71, 74000 Doboj, Bosnia & Herzegovina,
blagojevic_bilja@yahoo.com*

ABSTRACT

A brief scientific review of the given topic is focused on the processing of basic elements in the preparation of the Business Plan of the Republic of Srpska Railways, JSC Doboj, with all the projected planned sizes of the railway traffic in the period of one business year. They are parameters through the economic effects participating in the realization of planned tasks. They are presented through the economic effects participating in the realization of planned tasks. The general approach in defining the planning emphasizes the process of operationalization of future accomplishing the set tasks should be realized.

It represents the anticipation of future events, as well their presentation and realization. Elementary principles are expressed through the scientific character, complexity, concreteness and participation of all participants of planning in the system of the Republic of Srpska Railways, JSC Doboj. The plan establishes goals, strategies, tasks and priorities in the business, harmonized with the real services.

System planning achieves the following: Designing economic sizes of all resources, Directing all business activities towards the achievement of set goals.

Keywords: Business plan, Railway traffic, goals, strategies.