

Crna Gora
MINISTARSTVO EKONOMSKOG RAZVOJA
PODGORICA

Primljeno: 26.08.2021

| Org. jed. | Jed. klas. znak | Redni broj | Prilog | Vrijednost |
|-----------|-----------------|------------|--------|------------|
| 002- | 037/ | 21- | 7116 | 1 |

AD "TURJAK" Rožaje
Br. 37/21
Rožaje 25.08.2021 godine

MINISTARSTVO EKONOMSKOG RAZVOJA

PODGORICA

PREDMET: Zahtjev AD Turjak Rožaje za pristup informacijama koje se nalaze u posjedu Ministarstva.

Preduzeće AD Turjak Rožaje podnijelo je zahtjev za pristup informacijama koje se nalaze u u posjedu Ministarstva ekonomije (raniji naziv(koji je zaveden kod Savjeta za privatizaciju i kapitalne investicije pod brojem 01-259 od 12.07.2018 godine.

Ministarstvo je po zahtjevu donijelo Mišljenje broj oa-29 od 27.01.2020 godine.

Prema našoj dokumentaciji u Listu nepokretnosti na dan donošenja Rješenja o davanju saglasnosti na transformaciju HTP TURJAK Rožaje, OD STRANE Agencije CG za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja, površina zemljišta je bila veća za 16,ari odnosno 1600 m2.

Tražimo da nam izvršite fotokopiranje PROGRAMA SVOJINSKE I UPRAVLJAČKE

TRANSFORMACIJE HTP TURJAK Rožaje, koji sadrži :

1. izveštaj o procjeni vrijednosti HTP Turjak Rožaje
2. Program svojinske i upravljačke transformacije
3. Odluku o svojskoj i upravljačkoj transformaciji i
4. Odluku o izdavanju deonice-akcija

Potrebno je da izvršimo provjeru površine zemljišta koje je obuhvaćeno i Listu nepokretnosti br 217 na dan transformacije preduzeća 17.10.1995 godine.

Prilažemo uplatu takse za troškove postupka.

HVALA

Kontakt telefon Hajdarpać Rafet 069 200 266

AD TURJAK ROŽAJE
Izvršni direktor
Šabotić Dženan





Crna Gora

Ministarstvo ekonomskog razvoja

Služba za pravne poslove, finansije i tehničku podršku

Adresa: Rimski trg 46
81000 Podgorica
Crna Gora
tel: +382 20 482 326
www.gov.me/mek

Broj: 002-037/21-7110/2

Datum, 08.09.2021.godine

Ministarstvo ekonomskog razvoja na osnovu člana 18 i 46 stav 1 Zakona o upravnom postupku („Službeni list CG“, br. 56/14, 20/15, 40/16 i 37/17) i člana 30 stav 1 Zakona o slobodnom pristupu informacijama („Službeni list CG“, br. 44/12 i 30/17), rješavajući po zahtjevu AD „Turjak“ iz Rožaja od 25.08.2021. godine, koji je zaveden kod ovog ministarstva pod brojem: 002-037/21-7110/1 od 26.08.2021. godine, donosi

R j e š e n j e

Usvaja zahtjev za slobodan pristup informacijama AD „Turjak“ Rožaje, koji je zaveden kod ovog ministarstva pod brojem: 002-037/21-7110/1 od 26.08.2021. godine i dozvoljava pristup informacijama koje se odnose na:

- Kopiju Izvještaja o procjeni vrijednosti HTP Rožaje;
- Kopiju Programa svojinske i upravljačke transformacije;
- Kopiju Odluke o svojinskoj i upravljačkoj transformaciji;
- Kopiju Odluke o izdavanju deonica – akcija.

Pristup predmetnim dokumentima ostvariće se dostavom kopije akata, putem pošte, preporučenom pošiljkom, a nakon dostavljanja dokaza o uplati troškova postupka.

Troškovi postupka određuju se u iznosu od 6,80 €, koje podnosilac zahtjeva može uplatiti u korist Budžeta Crne Gore, na žiro račun br. 907-0000000083001-19 i o tome dostaviti odgovarajući dokaz.

Žalba protiv ovog rješenja ne odlaže njegovo izvršenje.

O b r a z l o ž e n j e

AD „Turjak“ iz Rožaja, podnio je ovom Ministarstvu zahtjev za slobodan pristup informacijama od 25.08.2021. godine, (zaveden u Ministarstvu ekonomskog razvoja pod brojem : 002-037/21-7110/1 od 26.08.2021.godine), kojim je tražen pristup informacijama:

- Kopiju Izvještaja o procjeni vrijednosti HTP Rožaje;
- Kopiju Programa svojinske i upravljačke transformacije;
- Kopiju Odluke o svojinskoj i upravljačkoj transformaciji;
- Kopiju Odluke o izdavanju deonica – akcija.

Postupajući po predmetnom zahtjevu ovo ministarstvo je utvrdilo da se tražene informacije nalaze u njegovom posjedu, čime su se stekli uslovi za primjenu odredbe člana 30 stav 1 Zakona o slobodnom pristupu informacijama („Službeni list CG“, br. 44/12 i 30/17), kojom je između ostalog propisano da organ vlasti odlučuje rješenjem kojim dozvoljava pristup traženoj informaciji ili njenom dijelu ili odbija.

Uvidom u sadržaj traženih informacija koje posjeduje Ministarstvo ekonomskog razvoja je utvrdilo da iste ne sadrže podatke čijim bi se objelodanjivanjem mogao ugroziti neki od

interesa iz člana 14 stav 1 Zakona o slobodnom pristupu informacijama, te da im se može omogućiti pristup u cjelosti.

Kako tražene informacije kojima se pristup omogućava imaju 96 stranica A4 formata, i da se pristup istim omogućava dostavljanjem njene kopije putem pošte, preporučenom pošiljkom, a imajući u vidu da je članom 33 stav 2 Zakona o slobodnom pristupu informacijama, propisano da podnosilac zahtjeva snosi troškove postupka za pristup informaciji koji se odnose na stvarne troškove organa vlasti radi kopiranja, skeniranja i dostavljanja tražene informacije, u skladu sa propisom Vlade Crne Gore, kao i da je članom 2 stav 1 Uredbe o nakanadi troškova u postupku za pristup informacijama („Službeni list CG“, br.66/16), propisano da trošak kopiranja informacije formata A4 iznosi 0,05 € po stranici, to se troškovi postupka određuju u ukupnom iznosu od 6,80 € , od čega na ime kopiranja 96 stranica po utvrđenoj cijeni od 0,05 € po jednoj strani i na ime dostavljanja preporučenom pošiljkom 2,00 €.

Žalba na ovo rješenje ne odlaže njegovo izvršenje shodno članu 36 Zakona o slobodnom pristupu informacijama.

Na osnovu izloženog, odlučeno je kao u dispozitivu rješenja.

UPUTSTVO O PRAVNOJ ZAŠTITI: Protiv ovog rješenja može se izjaviti žalba Savjetu Agencije za zaštitu ličnih podataka i slobodan pristup informacijama u roku od 15 dana od dana prijema rješenja, preko Ministarstva ekonomskog razvoja.

Dostavljeno:

- Podnosiocu zahtjeva
- u spise predmeta
- a/a

OVLAŠĆENO SLUŽBENO LICE

Šefica Kancelarije
za pravne i opšte poslove

Gorana Abramović



MEDIA d.o.o.
Podgorica

02-1140
21.06.

5

IZVJEŠTAJ O PROCJENI VRIJEDNOSTI HTP "TURJAK" - ROŽAJE

JUN, 1995.

U V O D

Hotelsko-turističko društveno preduzeće "TURJAK" - Rožaje se u izboru strategije daljeg razvoja opredijelilo na izmjenu svojinske i upravljačke transformacije. Izrada Izvještaja o procjeni vrijednosti HTP "TURJAK" je, naravno, prvi korak u pokretanju procesa sveukupne transformacije. Nakon njegove izrade je sačinjen odgovarajući program transformacije, odnosno usvojeni modeli svojinskog, upravljačkog, organizacionog, finansijskog i dr. prestrukturiranja.

Transformacije HTP-a je utemeljena na primjeni sljedeće zakonske, institucionalne, osnove:

- Zakona o preduzećima ("Sl. list SFRJ" br. 77/88, 40/89, 46/90 i 61/90), i
- Zakona o svojinskoj i upravljačkoj transformaciji ("Sl. list RCG" br. 2/92), odnosno Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o svojinskoj i upravljačkoj transformaciji ("Sl. list RCG" br. 27/94).

Razumljivo, obrađivači su se u izradi potrebnih stručnih materijala pridržavali i Uputstva o sadržini izvještaja o procjeni vrijednosti preduzeća sa metodologijom procjene i izrade programa transformacije preduzeća, izdatog od strane Agencije Crne Gore za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja.

Izvještaj o procjeni vrijednosti HTP "Turjak" sadrži: svrhu i predmet procjene, analizu poslovanja sa elementima koji su od uticaja na vrijednost HTP-a, primjenu metoda procjene i zaključni nalaz o sadašnjoj vrijednosti HTP "Turjak" - na dan 31. XII 1994. godine.

Prezentacija materijala o najprihvatljivijim modelima vlasničke i organizacione transformacije, kao i postupak i redosljed aktivnosti na realizaciji programa sveukupnog prestrukturiranja Preduzeća, sistematizovana je kao zaseban, drugi, dio istraživačke osnove.

Prilozi sadrže: Izjavu procjenitelja vrijednosti HTP-a, Izvod iz sudskog registra, završne račune (bilansi stanja i uspjeha) za 1992-1994. godinu, odgovarajuće dokaze o vlasništvu nad nepokretnom imovinom koja je predmet procjene, Izvještaj SDK da je godišnji obračun za proteklu godinu iskazan u skladu sa propisima i računovodstvenim standardima i dr.

PROCJENA VRIJEDNOSTI GRAĐEVINSKIH OBJEKATA I GRADSKO-GRAĐEVINSKOG I POLJOPRIVREDNOG ZEMLJIŠTA

Vlasnik: HTP "Turjak" Rožaje

1. OPŠTI DIO

HTP "Turjak" posjeduje sljedeće objekte i zemljište koje će biti predmet ove procjene:

1. Bilijar klub i pradavnica u Rožajama (montažni objekat)
2. Bife u stambenoj zgradi u Rožajama.
3. Restoran i društveni prostor u okviru autobuske stanice u Rožajama.
4. Stari hotel (sadašnja Uprava preduzeća) u Rožajama.
5. Novi hotel u Rožajama.
6. Hotel "Turjak" sa bungalovima u Ski centru Turjak kod Rožaja.
7. Odmaralište u Ulcinju.
8. Mali Ski lift na Đuranovića lukama.
9. Ski liftovi br. 1 i 2 na Đuranovića lukama.

U zoni GUP-a Rožaja posjeduje sljedeće građevinsko zemljište:

1. Građevinsko zemljište na kome se nalazi hotel "Rožaje" - kat. par. br. 347.
2. Građevinsko zemljište na kome se nalazi stari hotel (sadašnja Uprava) kat. par. 355.
3. Građevinsko zemljište na kome se nalazi montažni objekat bilijar kluba sa prodavnicama u Rožajama kat. par. 333/2.

2. PRIMIJENJENE METODOLOGIJE ZA PROCJENU ZEMLJIŠTA I OBJEKATA

S obzirom na inflaciju cjelokupan obračun će biti izražen u njemačkim markama.

2.1. Zemljište

Zemljište koje pripada investitoru na tri lokacije je izuzetne vrijednosti sa maksimalnom infrastrukturnom opremljenošću, u užoj je gradskoj zoni, i kao što je već rečeno nalazi se u zoni DUP-a centar.

Imajući u vidu sve navedene elemente, kao realan pristup prilikom procjene uzima se tržišna vrijednost koja cirkuliše prilikom prometa gradsko-građevinskog zemljišta u zoni DUP-a "Centar" Rožajama, ta tržišna vrijednost zemljišta uvećana za komunalne dažbine i razne doprinose. Analitičkim putem i ispitivanjem tržišta došlo se do cijene od 10 DEM po metru kvadratnom - uključujući komunalne dažbine, takse, doprinose i ostalo.

Gradsko-građevinsko zemljište koje vlasnik posjeduje u Ulcinju, nalazi se u zoni GUP-a. Infrastrukturno je u potpunosti opremljeno i s obzirom na moguću namjenu isto se može visoko vrednovati u okviru tržišnih cijena koje važe u tom području. Kvadratni metar ovog zemljišta procjenjujemo na osnovu toga do 60 DEM.

Zemljište koje pripada hotelu "Turjak" nalazi se van zone DUP-a Rožaje, radi se uglavnom o poljoprivrednom zemljištu koje je vlasnik otkupio radi budućeg razvoja ski centra. Infrastrukturno je opremljena samo mikrolokacija na kojoj se nalaze objekti. Cijena infrastrukture sadržana je u građevinsku cijenu zemljišta, tako da se tretira zemljište po cijeni kao poljoprivredno sa važećom cijenom u okruženju a ista iznosi 5 DEM po metru kvadratnom.

2.2. Objekti

Procjenu vrijednosti objekata moguće je izvršiti na tri načina. Svaki od tih načina se zasniva na posebnim parametrima, kako bi procjena bila što pouzdanija. Dobijeni rezultati su približni, a njihova srednja vrijednost daje najoptimalniji rezultat.

Prava tehnika je kombinacija troškovnog i tržišnog pristupa procjeni. Vrijednost nekretnosti jednaka je zbiru:

- Građevinske cijene objekata uključujući i sve unutrašnje instalacije

- Cijenu gradnje spoljne infrastrukture do objekta uključujući i nadoknadu za priključivanje na spoljnu infrastrukturu

- Vrijednost prava korišćenja neopremljenog građevinskog zemljišta.

Građevinska cijena objekta sadrži: troškove građevinskog materijala, rada, transporta i druge troškove neophodne za izgradnju objekta identične funkcije. Od cijene se oduzima odgovarajući stepen amortizacije.

Vrijednost prava korišćenja je analitički identična sa kategorijom "Leasehold Interest", uobičajene kod procjene slične imovine: (G. V. Smith: Corporate Valuation, Johnn Wiley Sons, New York 1988.). Pomenuti "Leasehold Interest" postoji za zakup gdje je ugovorena zakupnina manja od tekuće tržišne zakupnine za uporedivu nekretninu. Njegova vrijednost je jednaka kapitalizovanoj razlici između tržišne i ugovorene zakupnine. Matematički, to se izražava na sledeći način:

$$Li = \sum_{i=1}^n (TZ_i - UZ_i) / (i+r)^i \quad (i)$$

"Li" je "Leasehold Interest", TZ je godišnji iznos zakupnine koja se formira na tržištu za istu ili uporedivu nepokretnost, UZ je godišnji iznos zakupnine koji je ugovoren, "r" je diskontna stopa, a "n" je period u kome je ugovoren zakup.

Druga tehnika spada u standardne pristupe vrijednosti nekretnina. U našem slučaju riječ je o tržišnoj vrijednosti građevinskih objekata (vrijednost koja se formira u prometu) koja zbog institucionalnih specifičnosti sadrži i kapitalizovanu rentu, odnosno vrijednost prava korišćenja zemljišta.

Treća tehnika se formira na prinosnom postupku koji podrazumijeva kapitalizovanu neto zakupninu koja se za uporedivi objekat formira na tržištu. Riječ je o zakupnini koja se formira na tržištu umanjenoj za porez koji vlasnik plaća na nepokretnost ili prihod od zakupa, tekuće ili investiciono održavanje objekta kao i njegovu amortizaciju. U našim uslovima značenje ove tehnike je u mnogo čemu različito. Naime, usled formalno pravne nemogućnosti izdavanja u zakup zemljišta na kome se nalaze objekti. Njegova tržišna vrijednost nije transparentna, u našim uslovima se mora imati u vidu da zakupnine koje se formiraju za objekte na tržištu sadrže u suštini vrijednost prava korišćenja lokacije (zemljišta).

Saglasno ovoj tehnici vrijednost objekta može se izraziti na sledeće način:

$$CO = \sum_{i=1}^n NZ_i / (i+r)^i \quad (2)$$

CO je cijena objekta, NZ_i je neto zakupnina, "r" je diskontna stopa a "n" je ekonomski (materijalni) vijek trajanja objekta. Ako se, radi uključenja faktora amortizacije, pretpostavlja

na "n" teži beskonačnosti, standardnom transformacijom obrazac dobija oblik

$$CO = NZ/r$$

CO je cijena objekta, NZi je godišnji iznos neto zakupnine a "r" je diskontna stopa. Kod aproksimacije cijena objekata može se operisat vrijednostima neto zakupnine bez amortizacije s obzirom da one ne mijenjaju hitno rezultate, jer je vrijeme trajanja objekta uglavnom dugo.

2.3. Procjena vrijednosti građevinskog i poljoprivrednog zemljišta

Prema već utvrđenim cijenama daje se vrijednost svake lokacije posebno:

1. Građevinski objekat na kat. par. 347 - Rožaje

površine $5.325 \text{ m}^2 \times 22 = 117.150 \text{ DEM.}$

2. Građevinsko zemljište na kat. par 355 - Rožaje

površine $716 \text{ m}^2 \times 22 = 5.752 \text{ DEM.}$

3. Građevinsko zemljište na kat. par. br 333/2 - Rožaje

površine $115 \text{ m}^2 \times 22 = 2.530 \text{ DEM.}$

4. Građevinsko zemljište na kat. parcelama 3108,3109 i 3110 ima

površinu od $10.037 \text{ m}^2 \times 60 = 602.220 \text{ DEM.}$

5. Građevinsko i poljoprivredno zemljište na kat. parcelama

br. 390/1, 391/1, 392/1, 393, 394 i 281/1, 1127, 396/1 i 1124.

ukupne površine $81.749 \text{ m}^2 \times 5 = 408.745 \text{ DEM.}$

Svega zemljište: 1.146.397. DEM. ✓

2. 4. Procjena vrijednosti objekata

1. Bilijar kljub i prodavnice su montažni objekti izgrađeni 1975 godine. Radi se o klasičnom sistemu za prizemne objekte od drvenih prefabrikata. Krov je jednovodni - salonitni. Skromne je obrade i dosta dotrajavao. Instalacije su na minimalnom potrebnom nivou. Objekat je održavan ali je dosta dotrajavao i u fazi je obavezne sanacije.

Površina 180 m^2

Godina izgradnje 1985.

Starost 29. g.

Stepen amortizacije 80%

Procijenjeni vijek trajanja 35 g.
Procijenjena vrijednost po m² 66, 6 DEM
Ukupna sadašnja vrijednost 11. 988.- DEM

2. Bife koji se nalazi u sklopu stambene zgrade, napravljeni 1974. godine. Zgrada u kojoj se nalazi bife nalazi se u Ulici 30. septembra u Rožajama. Radi se o čvrstoj solidnoj gradnji. Izvedeni su horizontalni i vertikalni serklaži i A. B. ploča. Zidovi su molovani a podovi obloženi podnom keramikom. Prednja strana je stakleni izlog u metalnom ramu. Visina prostora iznosi 280 cm.

Površina 71 m²
Godina izgradnje 1974 g.
Starost 20 g.
Stepen amortizacije 36%
Procijenjeni vijek trajanja objekta 80 g.
Procijenjena vrijednost po m² 646 DEM
Ukupna sadašnja vrijednost 45.866 DEM.

3. Restoran i poslovne prostorije koje se nalaze u sastavu autobuske stanice, izgrađeni su 1979. godine. Radi se o objektu visokog kvaliteta, čvrste konstrukcije i solidne zanatske obrade. Napominjemo da su terase date sa korektivnim faktorom od 50%. Ovaj objekat je dobro održavan i s obzirom da je od kvalitetnih materijala njegov vijek trajanja se procjenjuje na 90 godina.

Površina 304,64 m²
Godina izgradnje 1979 g.
Starost 15,6 g.
Stepen amortizacije 15,5%
Vijek trajanja objekta 90 g.
Procijenjena vrijednost po m² 1.332 DEM
Ukupna sadašnja vrijednost 405.780. DEM.

4. Stari hote - izgrađen 1949. godine sastoji se od podrumskog dijela (koji se nalazi ispod manjeg dijela zgrade) prizemlja i suterena. Visina podruma iznosi 245 cm. Objekat je rekonstruisan 1994. g i ima funkciju trenutno kao objekat za smještaj izbjeglica. Posle rekonstruk-

cije objekat je u izvanrednom stanju i može se smatrati kao nov.

| | |
|--|-----------------------|
| Površina podruma | 57 m ² |
| Prizemlje i sprat | 509,29 m ² |
| Godina rekonstrukcije | 1994. |
| Starost objekta | - |
| Procijenjeni vijek trajanja | 70 g. |
| Vrijednost ulaganja u objekat posle rekonstrukcije po situaciji | 94.055. |
| Vrijednost podruma posle rekonstrukcije | 19.950 DEM |
| Vrijednost sprata i prizemlja posle rekonstrukcije | 432.896,5 DEM |
| Ukupna sadašnja vrijednost | 452.846,5 DEM. |

5. Hotel "Rožaje"

Hotel "Rožaje" je sagrađen 1969. g. predstavlja jedan od kapitalnih objekata investitora, dobro je održavan i kao takav može poslužiti kvalitetno funkciji jer se radi o savremenom projektnom rešenju. Objekat je rađen od kvalitetnog materijala, po svim principima modernog graditeljstva i u okviru važećih standarda.

Sastoji se od suterena, koji je po funkciji ekonomski dio hotela, prizemlja, četiri sprata i potkrovlja.

Hotel je "B" kategorije, što u potpunosti odgovara opremljenosti unutrašnjeg prostora sa stanovišta instalacija i enterijera objekta.

Objekat posjeduje sopstvenu kotlarnicu smještenu u suterenu objekta.

| | |
|--|-------------------------|
| Površina suterena | 579,92 m ² |
| Površina prizemlja i spratova | 1.918,94 m ² |
| Godina izgradnje | 1969. g. |
| Starost | 26. g. |
| Stepen amortizacije | 27% |
| Procijenjeni vijek trajanja | 90. g. |
| Procijenjena vrijednost po m ² (sut.) | 708 |
| " (prizemlje i spratovi) | 1.280. |
| Ukupna sadašnja vrijednost | 2,286.826,2 DEM. |

6. Hotel "Turjak" sa bungalovima

Hotel "Turjak" je izgrađen u dvije faze i predstavlja kapitalni objekat na Ski centru. Prva faza je izgrađena ⁷⁶1986. godine a druga faza 1980. godine. Objekat je urađen na visokom nivou po svim standardima objekte "E" kategorije turističkog tipa.

Prva faza čini objekat površine 489 m². Sastoji se od suterena, prizemlja i manjeg potkrovlja. Armirano-betonske je konstrukcije dvovodnog krova sa pokrivačem od salonitke. Objekat je enterijerski potpuno opremljen i dobro se održava. Po funkciji objekat je restoran, kafana, prateći sadržaji i kotlarnica u suterenu.

Dogradnja objekta je izvršena 1980. godine. Dodati su sadržaji hotelskog smještaja, kamin sala, trim kabinet i kuglana. Ukupna površina ove dogradnje iznosi 1.271 m². Objekat je urađen na visokom nivou građevinskih standarda i solidno je opremljen enterijerski. Dobro se održava.

Ukupna površina 1.761 m²

Godina izgradnje..... 1976-1980

Prosječna starost 16 g.

Stepen amortizacije 16%

Procijenjeni vijek trajanja 90 g.

Procijenjena vrijednost po m² 1.491. DEM

Ukupna sadašnja vrijednost..... 2,625.651. DEM.

Bungalovi su izgrađeni kada i prva faza hotela - 1976. god. Sastoje se iz prizemlja u kome su smještene garaže i sprata na kojim se nalaze sobe za spavanje. Objekti su urađeni solidno po svim važećim standardima i instalacijama. Priključeni su na kotlarnicu koja se nalazi u centralnom objektu i imaju radijatore.

Jedan bungalov ima garažu u prizemlju i jednu sobu na spratu sa sanitarnim čvorom. Površina prizemlja (garaža i ulaz) imaju 28,75 m² a sprat 26 m².

Tri bungalova su potpuno identična, sastoje se od po četiri garaže u prizemlju i od po četiri sobe sa sanitarnim čvorovima na spratu. Prizemlje u kome se nalaze garaže iznosi 115 m² a sprat 104 m².

S obzirom da se radi o površinama različitog stepena obrade analitički je određena srednja cijena po metru kvadratnom.

Ukupna površina svih bungalova 930,75 m²

Godina izgradnje..... 1976.

Starost objekta 18 g.

Stepen amortizacije 16%
 Procijenjeni vijek trajanja 90 g.
 Procijenjena vrijednost po m² 828,3 DEM
 Ukupna sadašnja vrijednost svih bungalova 770.971 DEM.

7. Odmaralište u Ulcinju je sagrađeno 1985. godine. Njega čine: restoran sa terasom, gdje je površina terase uzeta sa korektivnim faktorom od 50% ukupna površina restorana i terase je 1275 m².

- Četiri bungalova sa po dvije sobe, koje imaju sanitarni čvor. U sastavu svakog bungalova nalazi se po jedna terasa čija je površina uzeta sa korektivnim faktorom 50%. Površina jednog bungalova iznosi 29.7 m².

- Baraka za smještaj radnika ima osam soba, hodnik i sanitarni čvor. Ukupna površina barake iznosi 220 m².

Svi nabrojani objekti su montažnog tipa od sendvič panela sa krovom pokrivenim salonitom. Jednostavne su obrade i instalacija. S obzirom da se nalaze u povoljnim klimatskim uslovima u solidnom su stanju ali je ipak potrebna rekonstrukcija istih s obzirom na namjenu i čestu izmjenu korisnika.

Ukupna površina objekta 466.3 m²
 Godina izgradnje 1975. g.
 Starost 19. g.
 Stepen amortizacije 60%
 Procijenjeni vijek trajanja 30 g.
 Procijenjena vrijednost po m² 209 DEM
 Ukupna sadašnja vrijednost 97.456,7 DEM

8. Mali Ski lift na Đuranovića lukama:

Nema drugih podataka izuzev knjigovodstvene vrijednosti lifta koja iznosi 38.400 DEM (po kursu 1 DEM = 1 din.)

9. Ski liftovi br. 1 i 2 (na Đuranovića lukama). Podaci za procjenu korišćeni iz konačnog obračuna (zapisnik urađen 15.05.1987. g.). Na taj dan vrijednost svih radova za lift br. 1 iznosila je 29.995,519. dinara ili u DEM po zvaničnom kursu na taj dan kada je 1 dem = 328,44 din.) 91.327,24 DEM.

Ski lift br. 2 vrijedio je na dan konačnog obračuna 45.797.168 din ili 139.444,54 DEM.

PROCJENA SADAŠNJE VRIJEDNOSTI

Ski lif br. 1

Godina izgradnje..... 1987.
Starost 7. g.
Stepen amortizacije 35%
Vijek trajanja 20 g.
Vrijednost novog Ski lifta 91.327,24 DEM
Sadašnja vrijednost 59.362.706 DEM

Ski lift br. 2

Godina izgradnje..... 1987.
Starost 7. g.
Stepen amortizacije 35%
Procijenjeni vijek trajanja 20 god.
Vrijednost novog Ski lifta 139.444,54 DEM
Sadašnja vrijednost 90.638,95 DEM
Vrijednost Ski liftova 1 i 2 u sadašnjem momentu je 150.001,65 DEM.

ZBIRNA REKAPITULACIJA VRIJEDNOSTI OBJEKTA

1. Bilijar klub i prodavnica u Rožajama 11.988,- DEM
2. Bife u stambenoj zgradi u Rožajama 45.866,- DEM
3. Restoran i poslovni prostor u okviru
autobuske stanice u Rožajama 405.780,- DEM
4. Stari hotel u Rožajama 452.846,5 DEM
5. Novi hotel u Rožajama 2.866.826,2 DEM
6. Hotel "Turjak" 2.625.651,- DEM
Bungalovi u okviru hotela "Turjak" 770.971,- DEM
7. Odmaralište u Ulcinju 97.457,7 DEM
8. Mali Ski lift 38.400,- DEM
9. Ski lift 1 i 2 150.001,65 DEM.

S V E G A :

UKUPNA VRIJEDNOST GRADSKO-GRAĐEVINSKOG I POLJOPRIVREDNOG ZEMLJIŠTA
I GRAĐEVINSKIH OBJEKATA

1. Gradsko-građevinsko i poljoprivredno zemljište .. 1.146.379 DEM
2. Objekti 7.465.787 DEM
Ukupna vrijednost 8.612.166 DEM

1.146.379
7.465.787
8.612.166

Maja 1995. godine

Procjenu izvršio:

Arh. Rifat Alihodžić dipl. ing.

1.146.379
7.465.787
8.612.166

ANALIZA POSLOVANJA I OCJENA RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI

1. ANALIZA POSLOVANJA I OCJENA RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI

1.1. Razvojne faze (istorijat)

Preduzeće je, de facto, utemeljeno još daleke 1937. godine, kada su bili izgrađeni prvi relativno značajni ugostiteljski kapaciteti u gradskom naselju Rožaje. Sa izgradnjom savremenih drumskih saobraćajnica (Jadranske magistrale) i dosezanjem višeg nivoa razvoja u lokalnom i širem prostoru, stvoreni su tokom 70-tih godina bitno povoljniji uslovi za izrastanje materijalne osnove turističko-ugostiteljske privrede u ovom području, odnosno za rast i razvoj HTP "Turjak" - Rožaje.

Krajem 1971. godine otvoren je moderan gradski hotel "Rožaje", kapaciteta 65 ležaja, "B" kategorije. Sredinom sedamdesetih godina započeta je izgradnja kapaciteta na lokalitetu Đuranovića luke.

Motel "Turjak" je kasnije dograđivan i sada ima kapacitet od 150 ležaja ("B" kategorije). Pored ovog savremeno koncipiranog objekta, 1985. godine su instalirani odgovarajući ski-liftovi i uređeni infrastrukturni objekti, što sve, naravno, predstavlja inicijalnu fazu u perspektivnom dizajniranju zimsko-sportskog centra "Turjak-Skrivena".

Proizilazi da je Preduzeće do 1970. godine raspolagalo sa svega 25 ležaja, u 1972. godini sa 89, od 1977. godine sa 154, te od 1985. godine sa ukupno 214 turističkih ležaja. Po sebi se razumije da Preduzeće raspolaže i sa ostalim ugostiteljskim sadržajima.

Preduzeće je nekada bilo u sastavu Trgovinskog preduzeća "Bisernica", da bi od polovine 1971. godine bilo izdvojeno u samostalno Ugostiteljsko preduzeće "Sloga". Nešto kasnije se ovo preduzeće, zajedno sa hotelom "Rožaje" (ovaj hotel je jedno vrijeme poslovao kao organizaciona jedinica sistema "Industriaimport" - Podgorica), integriše kao organizaciona cjelina "Ugostiteljstvo - turizam" u okviru preduzeća "Gornji Ibar" - Rožaje. Najzad, organizacionim promjenama od 1. IX 1991. godine Preduzeće je registrovano (rješenjem Privrednog suda u Bijelom Polju, Fi. br. 572/91) kao samostalni privredni subjekt u društvenoj svojini. Pod imenom hotelsko-turističko preduzeće "Turjak", u društvenoj svojini, i sada posluje.

Mada je u proteklom periodu predmetno preduzeće bilo organizaciono vezano za različite privredne subjekte, ono se, razumljivo, uvijek kao organizacioni segment bavilo pružanjem

turističko-ugostiteljskih usluga. U novije vrijeme se, obezbjeđenjem potpune samostalnosti, nastojala proširiti aktivnost u domenu tercijarnih djelatnosti, odnosno poslovanja koji je komplementaran osnovnom predmetu poslovanja - turističko-ugostiteljskom privređivanju.

1.2. Predmeti poslovanja (djelatnost)

HTP "Turjak" je registrovan za obavljanje sljedećih privrednih djelatnosti:

- pružanje ugostiteljskih usluga,
- turističko-agencijskih poslova,
- poslova u prometu roba (trgovina na malo i veliko, unutrašnja i spoljna trgovina),
- prevoz robe i putnika u drumskom saobraćaju,
- proizvodnja pića, klanja stoke i ribarstva,
- mjenjačkih poslova, lutrije i sl.,
- pranja rublja i dr.

1.3. Tržišna pozicioniranost

Izuzetno bogatstvo atraktivnih, prirodnih i antropogenih, faktora ponude, predstavlja značajnu osnovu za razvoj različitih oblika planskog turističkog prometa u opštini Rožaje. Područje je, naime, vrlo bogato visokim šumama, livadama i pašnjacima, vodotocima, dramatičnošću reljefa, klimatskim pogodnostima (sniježni uslovi, svježa ljeta i dr.), atraktivnim folklorom i dr., što ga svrstava u red najinteresantnijih planinskih područja u nas. Naročite su pogodnosti razvoja zimsko-sportskog turizma, lovno-ribolovnog, seoskog, te ostalih oblika turističke rekreacije. Imajući u vidu činjenicu da se Rožaje nalazi u koridoru i na sredokračji veoma obimnih turističkih tokova prema južnom Jadranu (Crnogorskom primorju), osobite su i mogućnosti uključivanja u prihvata transizitnih turističkih tokova, što je, dakako, u realizaciji prometa već potvrđeno.

I pored navedenih povoljnosti, međutim, zbog nezadovoljavajuće sadržajnosti turističke ponude, postojeća materijalna osnova se ne koristi u potpunoj mjeri. Zbog poznatih razloga (razbijanja prethodne Jugoslavije, blokade zemlje od strane međunarodne zajednice, pada životnog standarda i dr.) javile su se takoreći nepremostive teškoće u korišćenju kapaciteta, samim tim i u domenu finansijskih rezultata.

Sredinom osamdesetih godina, određenije 1985. godine, u hotelima "Turjak" i "Rožaje", ostvaren je rekordan obim turističkog prometa, nakon čega dolazi do retrogradnih kretanja, da bi, kako se vidi iz sljedećeg pregleda (Tabela 1), duboka kriza tokom devedesetih godina sasvim ovladala turističkom privredom u opštini Rožaje.

Tabela 1

OSNOVNI INDIKATORI TURISTIČKOG RAZVOJA OPŠTINE ROŽAJE

| Godine | Br. ležaja | Posjetioci | | Noćenja | |
|--------|------------|------------|--------|---------|--------|
| | | Ukupno | Strani | Ukupno | Strani |
| 1984 | 213 | 11.781 | 2.541 | 23.990 | 3.008 |
| 1985. | 214 | 11.814 | 2.102 | 38.092 | 2.350 |
| 1986. | 214 | 10.101 | 2.058 | 37.282 | 2.445 |
| 1987. | 214 | 9.856 | 1.677 | 28.266 | 2.001 |
| 1988. | 214 | 9.900 | 1.600 | 21.600 | 1.900 |
| 1989. | 212 | 8.600 | 1.200 | 18.300 | 1.400 |
| 1990. | 214 | 8.380 | 1.306 | 15.603 | 1.515 |
| 1991. | 212 | 8.010 | 264 | 17.350 | 481 |
| 1992. | 218 | 5.133 | 72 | 10.429 | 99 |
| 1993. | 218 | 742 | 15 | 1.355 | 25 |
| 1994. | 219 | 1.529 | - | 8.264 | - |

(Izvor: Republički zavod za statistiku, Podgorica)

Pored ostalog, iz podataka se može konstatovati izuzetno naglašen pad u prosječnom korišćenju smještajnih kapaciteta: sa 178 dana (noćenja) po ležaju u 1985. godini (stepen korišćenja 48,8%), na svega 73 dana u 1990. godini ili svega 20% mogućnosti. Stanje je, na žalost, i bitno nepovoljnije posljednjih godina, pri čemu se hotel "Turjak" značajno nepovoljnije koristi od gradskog hotela "Rožaje".

Prosječna dužina boravka je bezmalo konstantna iznoseći približno dva dana. Nešto duži boravci, u trajanju od tri dana, registrovani su u periodu 1985-1987. godine. Prosječan boravak od preko 5 dana u 1994. godini može se objasniti zaposjednutošću dijela kapaciteta izbjeglim stanovništvom.

Poznato je da kratki prosječni boravci ilustruju naglašeni uticaj tranzitnih tokova, odnosno poslovnih kretanja na odvijanje turističkog prometa. Uz to, ravnomjernost rasporeda turističkog prometa tokom godine, makar što je primijetno nešto veće učešće januara i februara (korišćenje skijališta), jasno pokazuje da ovo područje još uvijek nije ciljna turistička destinacija.

Inostrani turistički promet, u godinama normalnog odvijanja turističkog prometa, ima formativnu snagu od približno 5-10%, ali, na žalost, odvija se posljednjih godina u znatno smanjenom obimu. U 1994. godini, štaviše, nije registrovan boravak ino-turista.

Sasvim svedeni turistički promet, nedovoljno razvijena lokalna ugostiteljska potrošnja i konkurencija sitnih ugostiteljskih objekata u individualnom sektoru i dr., rezultirali su "desetkovanje" potrošnje u HTP "Turjak", samim tim i derivirali negativne finansijske efekte.

Nema sumnje da se tek sa potpunijim oporavkom privrede u širem okruženju, posebno dinamiziranjem turističkih tokova u Crnoj Gori, zatim, oblikovanjem turističko-rekreacionog centra "Turjak-Skrivena" i dr. može ostvariti željeno korišćenje raskošnih prirodnih uslova za razvoj turizma. U tim nastojanjima nužno je, pored ostalog, realizovati program svojinskog, organizacionog, upravljačkog i dr. prestrukturiranja.

1.4. Raspoloživi kapaciteti

HTP "Turjak" raspolaže sa sljedećim ugostiteljskim i prodajnim kapacitetima:

- Hotel "Turjak", B kategorije, 150 ležaja i 250 kafansko-restoranskih sjedišta (konzumnih mjesta);
- Hotel "Rožaje", B kategorije, 67 ležaja i 199 sjedišta;
- Restoran "Autobuska stanica", 200 sjedišta i kioskom;
- Objekat različite namjene (raniji hotel "Sloga") sa kafanom od 50 sjedišta, prodavnicom od 50m², skladišnim i rashladnim prostorom 150 m², manjim prostorom izdatim u zakup. U ovom objektu je locirana i Uprava HTP-a;
- Bife "1. maj" (Rožaje), 50 sjedišta;
- Gradska kafana (objekat izdat u zakup);
- Poslovni prostor, izdat u zakup Šah-klubu;
- Odmaralište u Ulcinju, kapaciteta 75.

Pored navedenih objekata imovinu HTP-a čine dva ski-lifta (dužine 2 km), uz to i baby-lift - sve na lokalitetu Đuranovića luke (udaljenom 5 km od centra grada).

Navedeni ugostiteljsko-prodajni i magacinski sadržaji imaju odgovarajuću opremu, koja je, kako to pokazuju popisne liste sredstava, već u velikoj mjeri dotrajala. Problem znavljanja

Tabela 2

| STANJE KADROVA | | | |
|------------------------|--------------|-------|---------------|
| Školska sprema | Broj radnika | % | Struktura RCG |
| Visoka | 3 | 3,1 | 3,4 |
| Viša | 4 | 4,1 | 5,7 |
| Srednja stručna sprema | 3 | 3,1 | 16,8 |
| Niža sprema | 1 | 1,0 | 4,1 |
| Visokokvalifikovani | 1 | 1,0 | 11,9 |
| Kvalifikovani | 50 | 51,0 | 36,3 |
| Polukvalifikovani | 20 | 20,4 | 5,6 |
| Nekvalifikovani | 16 | 16,3 | 16,2 |
| Ukupno: | 98 | 100,0 | 100,0 |

Mada, poznato je, predstavlja samo jedan od obilježja kadrovskih resursa, tzv. vertikalna struktura u HTP "Turjak", cijeneći prema uporednim pokazateljima ove strukture na nivou Republike, je sasvim nezadovoljavajuće. Naročito je nisko učešće visokokvalifikovanog rada i izvršilaca sa srednjom stručnom spremom, a s druge strane je enormno učešće polukvalifikovanog osoblja i dr.

Međutim, raspoloživi kadar ima sasvim zadovoljavajuće radno iskustvo od 16,17 godina u prosjeku, uz to je i obezbijeđen adekvatan raspored na "proizvodna" i ostala radna mjesta. Nijesu evidentni ni tehno-ekonomski viškovi radne snage, ako se izuzme činjenica da je trenutno jedan broj zaposlenih angažovan, sa zakupom nekih objekata, kod drugih firmi.

Nema, ipak, nikakve sumnje da treba usmjeravati aktivnosti na unapređivanju znanja, posebno i zato što kadrovi u turističko-ugostiteljskoj i trgovinskoj djelatnosti (koja je predmet poslovanja HTP-a), ostvaruju neposredan kontakt sa korisnicima usluga i što kvalitetno održavanje objekata i opreme zahtijeva visokokvalifikovani rad. Od posebne je, dakako, važnosti i obezbjeđenje kvalitetnih znanja rukovodnog osoblja, s obzirom na potrebu utemeljenja moderne organizacije rada, kvalitetnog menadžmenta, donošenja strateških i taktičkih marketing odluka i dr.

U nastavku je dat raspored radnika po organizacionim djelovima:

Tabela 3**BROJ ZAPOSLENIH PO ORGANIZACIONIM CJELINAMA**

- Stanje 1994. g.

| Organizacioni segment | Br. radnika | % |
|--------------------------------|-------------|--------------|
| - Uprava | 23 | 23,5 |
| - Hotel "Turjak" | 25 | 25,5 |
| - Hotel "Rožaje" | 26 | 26,5 |
| - Restoran "Autobuska stanica" | 10 | 10,2 |
| - Bife "1. maj" | 7 | 7,1 |
| - Ostalo | 7 | 7,1 |
| Ukupno: | 98 | 100,0 |

S obzirom na organizacioni model treba istaći olakšanu mogućnost premještanja kadrova zavisno od obima poslova po organizacionim djelovima.

Kada imamo u vidu činjenicu da se rad u turističko-ugostiteljskoj privredi odvija tokom 24 časa, da je, nadalje, u ovoj oblasti radno angažovanje čak uvećano u danima vikenda, praznika, godišnjih odmora i sl., može se tvrditi da HTP "Turjak" predstavlja relativno malo preduzeće, u kojem je, pored ostalog, moguće ostvariti željeni visok stepen identifikacije radnika sa njim. To će naročito biti moguće kroz namjeravanu svojinsku i upravljačku transformaciju, budući da će značajan dio imovine Preduzeća biti u vlasništvu sadašnjih radnika.

1.6. Ekonomsko-finansijska analiza

Između ostalog, procjena sadašnje vrijednosti HTP "Turjak", temelji se na analizi finansijskog položaja, tj. ostvarenih poslovnih rezultata tokom proteklog, trogodišnjeg, perioda. Osnovu za ovu analizu predstavlja dokumentacija završnih računa, odnosno odgovarajući bilansi stanja i uspjeha, za 1992., 1993. i 1994. godinu. Olakšano je utvrditi da je splet negativnih egzogenih činilaca, nepovoljni uslovi u makrookolini, tokom posljednjih godina rezultirao obaranje finansijskih performansi Preduzeća, budući da je bitno smanjena tražnja turističko-ugostiteljskih usluga i druga poslovna aktivnost. Visoki gubitci, naročito u 1992. i 1993. godini, su dominantna karakteristika finansijskog poslovanja.

U nastavku su saopšteni osnovni rezultati iz domena:

- (a) Obima i strukture raspoloživih sredstava,
- (b) Osnovni indikatori uspješnosti poslovanja, i
- (c) Izvedeni pokazatelji finansijskog poslovanja (boniteta Preduzeća, koji ilustruju solventnost, poslovnu uspješnost, finansijsku stabilnost i dr.).

(a) Raspoloživa sredstva i njihovi izvori (Bilans stanja)

Treba prethodno istaći da u posmatranom periodu nije bilo investicionih i/ili drugih ulaganja, pa su promjene saopštenih rezultata (Tabela 4) pod uticajem izmjena nominalnih vrijednosti dinara. Riječ je, naime, o iskazanim vrijednostima u tekućim (nominalnim) cijenama.

Kao što se vidi, HTP "Turjak" ima, slično srodnim turističko-ugostiteljskim preduzećima, sasvim dominantno učešće stalnih u odnosu na raspoloživa obrtna sredstva. Naime, u poslovnim sredstvima stalna sredstva imaju formativnu snagu: 94,8% u 1992., 96,7% u 1993., te 94,3% u 1994. godini. Nisko učešće obrtnih sredstava od svega 4-5% (u 1991. bitno povoljnije - oko 12%!), sasvim otežava veće angažovanje Preduzeća u domenu trgovinskog poslovanja, koje je jedan od sadržaja aktivnosti.

Tabela 4

| BILANS STANJA | | | |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | | - tekuće cijene |
| A K T I V A | 1992. mlrd. din. | 1993. mlrd. din. | 1994. hilj. din. |
| A. STALNA SREDSTVA | 2.511.268 | 1.356.147.125 | 1.848 |
| I Nematerijalna ulaganja | - | - | - |
| II Materijalna ulaganja | 2.511.268 | 1.356.147.125 | 1.848 |
| 1. ZEMLJIŠTE | 1 | 1 | 1 |
| 2. Građevinski objekti | 2.215.818 | 1.227.326.800 | 1.691 |
| 3. Oprema | 295.449 | 128.820.324 | 156 |
| B. OBRтна SREDSTVA | 138.399 | 44.410.470 | 112 |
| Zalihe | 33.417 | 40.888.986 | 49 |
| 1. Materijal, rez. djel. | 14.658 | 40.888.911 | 49 |
| 2. Sitan inventar | 476 | 75 | - |
| 3. Roba | 18.283 | - | - |

(nastavak tabele)

| | 1992. | 1993. | 1994. |
|--------------------------------------|-----------|---------------|-------|
| II Kratkoročna potraž. iz posl. | 98.035 | 3.521.484 | 58 |
| 1. Avansi, depoziti | 100 | - | 8 |
| 2. Kupci u zemlji | 97.935 | - | 28 |
| 3. Potraž. iz zajedn. posl. | - | 3.521.484 | 22 |
| III Kratkoroč. finans. ulag. | - | - | - |
| IV Ostala kratkoroč. potraž. | 6.459 | - | 5 |
| V Vredn. hartije i novč. sr. | 488 | - | - |
| 1. Hartije od vrijednosti | - | - | - |
| 2. Novčana sredstva | 488 | - | - |
| C. POSLOVNA SREDSTVA | 2.649.667 | 1.400.557.595 | 1.960 |
| D. POSLOVNA AKTIVA | 2.649.667 | 1.400.557.595 | 1.960 |
| E. VANPOSLOVNA AKTIVA | - | - | - |
| F. UKUPNA AKTIVA: | 2.649.667 | 1.400.557.595 | 1.960 |
| P A S I V A | | | |
| A. TRAJNI KAPITAL (1+2-3) | 2.561.104 | 1.342.029.468 | 1.675 |
| 1. Društveni kapital | 3.277.868 | 1.540.239.373 | 1.789 |
| 2. Dionički kapital | 54 | - | - |
| 3. Nepokriv. gubitak do vis. kap. | 716.764 | 198.209.905 | 114 |
| B. DUGOROČNE OBAVEZE | 1 | - | - |
| C. KRATKOROČNE OBAVEZE | 88.562 | 58.528.127 | 57 |
| 1. Avansi, depoziti | 122 | 5 | 15 |
| 2. Dobavljači | 46.042 | 58.472.561 | 14 |
| 3. Obaveze za zarade | 33.280 | - | 25 |
| 4. Kratkoročne finans. obaveze | 1.809 | - | - |
| 5. Ostale kratkoročne obaveze | 7.309 | 55.561 | 3 |
| D. NERASPOREĆENA DOBIT | - | - | - |
| E. POSLOVNA PASIVA | 2.649.667 | 1.400.557.595 | 1.960 |
| F. VANPOSLOVNA PASIVA | - | - | - |
| G. UKUPNA PASIVA: | 2.649.667 | 1.400.557.595 | 1.960 |

Prioritetno je potrebno istaći da u posmatranom periodu GUBITAK čini čak 27% poslovne aktive u 1992., 14,2% u 1993. i 5,2% aktive u 1994. godini. To, dakako, govori o velikim problemima poslovanja, odnosno o naporima koje treba preduzeti da se izbjegne veliko

umanjenje aktive (trajnog kapitala).

Pregled pokazuje da su građevinski objekti osnova stalnih sredstava Preduzeća, s obzirom na učešće: 88,2%, 90,5% i 91,5% (respektivno, za odnosne godine). Kako stepen otpisanosti ovih sredstava iznosi ispod 15%, može se tvrditi da HTP raspolaže relativno novim, savremenim, objektima.

Učešće opreme u materijalnoj osnovi sada iznosi približno 8,5%

uz visok stepen otpisanosti od oko 50% (31. XII 1994. godine), što već ukazuje na potrebu blagovremenog znavljanja dijela opreme koja svojim kvalitetom utiče na formiranje turističkog proizvoda, odnosno imidž Preduzeća.

Struktura obrtnih sredstava je nestabilna u posmatranom periodu. Rezultirana je, pored ostalog, obimom kratkoročnih potraživanja, što naglašava potrebu usmjeravanja pažnje u domenu blagovremene naplate, uslovljavajući mogućnost izmirenja obeveza prema dobavljačima i dr.

U strukturi izvora sredstava (pasiva) trajni kapital ima sasvim dominantno učešće, budući da Preduzeće nema nikakvih dugoročnih (kreditnih) obeveza, a sasvim su simboličnog učešća (oko 3%) i kratkoročne obaveze. Nisko učešće pozajmljenih izvora jasno pokazuje nizak stepen zaduženosti, samim tim implicira mogućnost pokretanja investicionih aktivnosti ako je riječ o novim profitabilnim projektima.

Treba istaći i činjenicu da su kratkoročne obaveze HTP-a, po završnom računu za 1994. godinu dvostruko niže od potraživanja prema kupcima; ali, nasuprot, primljeni avansi za oko 50% premašuju iznos uplaćenog avansa i dr. Kako je riječ o realno malim obimima sredstava, bilo da je riječ o potraživanjima ili obavezama, problem nije u ekonomiji obrtnih sredstava već mnogo više u teškoćama pokretanja obimnije poslovne aktivnosti.

Stanje neto obrtnog fonda u 1994. godini (31. XII 1994.):

| | | |
|---|-----------|--------|
| 1. Sopstveni trajni kapital | 1.789.000 | dinara |
| 2. Gubitak | 114.000 | " |
| 3. Sopstveni izvori - neto (1-2) | 1.675.000 | " |
| 4. Dugoročni pozajmljeni izvori | - | |
| 5. Ukupni dugoročni kapital (3+4) | 1.675.000 | " |
| 6. Stalna sredstva | 1.848.000 | " |
| 7. Sopstveni neto obrtni fond (3-4) | - 173.000 | " |
| 8. Neto obrtni fond (5-6) | - 173.000 | " |
| 9. Kratkoročne finansijske obeveze | - | |
| Sopstveni i pozajmlj. finans. kapital (8+9) | - 173.000 | dinara |

Negativan iznos neto obrtnog fonda pokazuje da Preduzeće ne uspijeva održati finansijsku ravnotežu, s obzirom na nezadovoljavajući:

- Stepen pokrića imobilizacija (stalna sredstva i gubitak) sa sopstvenim kapitalom koji iznosi 91,2%
- Stepen pokrića dugoročno vezane imovine (imobilizacije i zalihe) koji iznosi 89%;
- Pokriće zaliha sopstvenim neto obrtnim fondom, budući da je negativan, ne ostvaruje se itd.

(b) Rezultati poslovanja (Bilans uspjeha)

HTP "Turjak" - Rožaje posluje u teškim uslovima, posebno u periodu 1992-1994. godine. Jednostavno, turistički tokovi, su iz poznatih razloga, sasvim ograničeni, a zbog drastičnog pada životnog standarda svedena je i tražnja domicilnog stanovništva za turističko-ugostiteljskim uslugama. Uz to, smještajne objekte nužno su zaposjela raseljena lica sa ratom zahvaćenih područja, sa posljedicom na velika oštećenja opreme (enterijera). Tek krajem novembra 1994. godine objekti su bili oslobođeni, kada se i pristupilo njihovoj ubrzanoj sanaciji. U takvim uslovima, naime, nijesu ni mogli biti ostvarivani prihodi koji bi u potrebnoj mjeri premašivali gotovo neizbježne rashode.

Tabela 5

| BILANS USPJEHA | | | |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| - nominalne cijene | | | |
| Elementi | 1992. mird. din. | 1993. milrd din. | 1994. hilj. din |
| R A S H O D I | | | |
| A. POSLOVNI RASHODI | 815.352 | 204.031.756 | 505 |
| I Materijal. troš. i amort. | 725.284 | 198.861.116 | 288 |
| 1. Mater. troš., energ. | 77.160 | 7.401.120 | 224 |
| 2. Amortizacija | 648.124 | 191.459.996 | 64 |
| II Nematerijalni troškovi | 24.716 | 5.059.195 | 74 |
| III Ukalkul. bruto zarade | 56.263 | 86.257 | 117 |
| IV Nabav. vr. prod. robe | 9.089 | 25.188 | 26 |
| B. RASHODI FINANSIRANJA (kamate) | 2.513 | - | - |
| U k u p n o : | 817.865 | 204.031.756 | 505 |

(nastavak tabele)

| | 1992. | 1993. | 1994. |
|----------------------------|----------------|--------------------|------------|
| PRIHODI | | | |
| A. POSLOVNI PRIHODI | 98.019 | 5.821.851 | 337 |
| Prihodi od prodaje | 98.019 | 5.821.851 | 337 |
| B. PRIHODI OD FINANSIRANJA | - | - | - |
| C. VANREDNI PRIHODI | 3.082 | - | 54 |
| Ukupno: | 101.101 | 5.821.851 | 391 |
| GUBITAK | 716.764 | 198.209.905 | 114 |
| S V E G A : | 817.865 | 204.031.756 | 505 |

Iz pregleda je uočljivo da je Preduzeće u 1992. i 1993. godini imalo čak "gubitke na supstanci" - prihodi su čak višestruko bili niži od materijalnih troškova (sa amortizacijom). Stanje je, međutim, u 1994. godini bitno povoljnije iako poslovni prihodi sa svega 16% premašuju nivo materijalnih troškova (sa amortizacijom). Odnos ukupnih prihoda i rashoda: 1:8 u 1992., 1:29 u 1993., te 1:1,3 u 1994. godine, dovoljno ilustrativno pokazuje da je HTP "Turjak" - Rožaje u velikoj krizi i da mu predstoje godine u kojima će biti, kroz dosljednu primjenu postulata marketing-menadžmenta biti pronađene "tačke prodora". Pri tome se treba nadati da će uslovi u makro-okruženju biti bitno "gostoljubiviji" od stanja tokom protekle tri godine. Za takav optimizam utemeljenje je realizacija Programa monetarne stabilizacije i ekonomskog oporavka koji se tokom 1994. i nadalje realizuje u nas.

(c) Osnovni finansijski indikatori

Polazeći od prethodno saopštenih rezultata - bilansa stanja i uspjeha, u nastavku su preko osnovnih izvedenih parametara prikazane finansijske performanse HTP "Turjak" (finansijska ravnoteža, likvidnost, finansijska stabilnost i dr.):

- Odnos obrtnih sredstava (umanjenih za zalihe) i kratkoročnih obaveza

Oznaka za AOP: (023-024)

128

1992 1,185

1993. 0,06

1994. 1,105

Kako ovaj odnos treba da bude u ravnoteži (1:1), očigledno je da Preduzeće, izuzev neregularnog stanja 1993. godine, nema probleme sa održavanjem kratkoročne finansijske ravnoteže, odnosno likvidnosti. Povjerioci su, naime, bili sasvim ugroženi tokom 1993. godine, ali je stanje, pored ostalog i kao posljedica smanjene poslovne aktivnosti, poboljšana već u 1994. godini.

- Odnos stalnih sredstava i trajnog kapitala

$$\text{Oznaka za AOP: } \frac{002}{101} \times 100$$

| | |
|-------|--------|
| 1992. | 98,1% |
| 1993 | 101,1% |
| 1994. | 97,1% |

Stalna sredstva su sasvim približno "pokrivena" raspoloživim sopstvenim trajnim kapitalom, što govori o obezbijeđenoj dugoročnoj finansijskoj ravnoteži, odnosno činjenici da se ovo preduzeće ne finansira iz neplanskih izvora.

- Vezivanje zaliha u danima

$$\text{Oznaka za AOP: } \frac{25 \times 365}{261}$$

| | |
|--------|---------------|
| 1992. | 124 dana |
| 19893. | 2563 dana (!) |
| 1994. | 53 dana |

Riječ je, naravno, o suviše sporom obrtu zaliha, pa i kada je u pitanju relativno usješnija poslovna 1994. godina. Očigledno, upravljanje materijalima nije usklađeno sa potrebama odvijanja prometa. Ali, poznato je, tokom proteklog perioda turbulentne promjene na tržištu (nestašice, hiperinflacija i dr.) uslovile su određene neracionalnosti.

- Vrijeme naplate kratkoročnih potraživanja u danima

$$\text{Oznaka za AOP: } \frac{032 \times 365}{261}$$

| | |
|-------|-----------|
| 1992. | 0,37 dana |
| 1993. | - |
| 1994. | 8,66 dana |

Ako je zaključivat po stanju u 1994. godini, može se tvrditi da je postignut zadovoljavajući rok naplate potraživanja, posebno kada se ima u vidu godina u kojoj poslovanje nije bilo previše opterećeno inflacijom.

- Odnos poslovnog prihoda prema poslovnom rashodu

$$\text{Oznaka za AOP: } \frac{261}{201}$$

| | |
|-------|-------|
| 1992. | 0,12 |
| 1993. | 0,029 |
| 1994. | 0,67 |

Kako je koeficijent bitno niži od 1, riječ je o kontinuirano nižim, nedostatnim, prihodima u odnosu na rashode. Već smo istakli da prihodi u 1993. godini nijesu bili dovoljni da se izbjegnu tzv. gubitci na supstanci. Povoljnije stanje u 1994. godini treba prihvatiti kao znak da je period najgorog za HTP prošao.

- Pokazatelj finansijske sigurnosti

$$\text{Oznaka za AOP: } \frac{101-058}{154-058} \times 100$$

| | |
|-------|------|
| 1992. | 3,4% |
| 1993. | 4,2% |
| 1994. | 2,9% |

Kao što se vidi, održava se zadovoljavajuća finansijska sigurnost, zahvaljujući posebno i činjenici da gro poslovne pasive čine osnovna sredstva, a u njima građevinski objekti.

- Pokazatelj finansijske stabilnosti

$$\text{Oznaka za AOP: } \frac{(101-058)+(118+119)}{001+024} \times 100$$

| | |
|-------|------|
| 1992. | 3,3% |
| 1993. | 4,2% |
| 1994. | 2,9% |

Dominantnost trajnog kapitala, odnosno oslobođenost od bilo kakvih dugoročnih, kreditnih, obaveza, rezultira visoku finansijsku stabilnost, odnosno finansijsku ravnotežu.

- ACID test

I zahtjev: jednakost između gotovine, mjenica i dužnika, s jedne, i kratkoročnih obaveza, s druge strane;

II zahtjev (pravilo): odnos obrtne imovine prema kratkoročnim obavezama treba da bude u srazmjeri od najmanje 2:1

| | I | II |
|-------|--------|--------|
| 1992. | 1,11:1 | 1,56:1 |
| 1993. | 0,06:1 | 0,76:1 |
| 1994. | 0,88:1 | 1,96:1 |

Stanje je bilo sasvo, nepovoljno u 1993. godini. U 1994. godini ostvarene su najpovoljnije vrijednosti.

Da zaključimo, HTP - Rožaje raspolaže povoljnom strukturom sredstava, posebno kada se ima u vidu odnos sopstvenog i pozajmljenog kapitala. Ovo je, naravno, bitna pretpostavka stabilnog poslovanja. Međutim, nedovoljna je poslovna aktivnost, tj. obim pruženih usluga (prihodi), što i rezultira sasvim nepovoljne svodne finansijske rezultate. Mada je splet negativnih faktora koji vladaju u okruženju od presudnog uticaja na rezultate poslovanje HTP "Turjak", nužno je sa maksimumom napora tražiti mogućnosti oporavka ovog preduzeća. Preduzeće je, naravno, nastojalo da ekonomiče troškovima na način što je jedan broj radnika koristio prinudne odmore, određeni kapaciteti (sa izvršiocima) su na određeno vrijeme izdati u zakup i dr. Sa rehabilitacijom ukupne privrede u zemlji, posebno turističke privrede u Crnoj Gori, pretpostavljajući da će kroz sopstvenu sveukupnu transformaciju (svojinsku, upravljačku, organizacionu i dr.) biti i unutar HTP "Turjak" osnažena motivacija za rad, logično je očekivati da će ovo preduzeće dospjeti u zonu pozitivnih rezultata. Raspoloživa materijalna osnova, geografsko-geoprometni položaj, neopterećenost kreditnim obavezama, primjeren broj zaposlenih i dr., su osnovne pretpostavke rasta i razvoja HTP "Turjak" - Rožaje.

1.6. Ocjena razvojnih mogućnosti - program razvoja 1995-2000. godine

Od momenta izdvajanja HTP "Turjak" iz sistema "Gornji Ibar" - Rožaje (1.IX 1991. godine), ovo preduzeće ne uspijeva prevladati probleme tekućeg poslovanja. Više puta smo naglasili da su sasvim nepovoljni uslovi u okruženju (razbijanje prethodne Jugoslavije, ratni sukobi na području BiH i Hrvatske, teške međunarodne sankcije i dr.) "desetkovali" privredne aktivnosti u zemlji, što se, dakako, svom težinom odrazilo na odvijanje turističkih tokova, pa samim tim

i na učinke nosilaca aktivnosti u ovoj oblasti privređivanja, a među njima i na HTP "Turjak" - Rožaje.

Sve do normalizacije turističkih tokova, bilo da je riječ o kretanjima inostranih i/ili domaćih turista (za čije je dinamiziranje neophodan uspon životnog standarda), za HTP "Turjak" su, slično ostaloj turističko-ugostiteljskoj privredi u Crnoj Gori, sasvim izvjesni izuzetno naglašeni problemi u naporima revitalizacije poslovanja. U ovom trenutku, na početku 1995. godine, još uvijek vlada velika neizvjesnost u pogledu oživljavanja opšte privredne aktivnosti, a posebno u cijelu dinamiziranja turističkog prometa.

Polazeći od uvjerenja da će tokom 1995. godine biti ukinute sankcije međunarodne zajednice prema SRJ i uspostavljeno slobodno kretanje ljudi (turista) i roba, tj. ubzo uspostavljen sistem koji će nadalje stimulisati, pored ostalog, i turistički razvoj, očekivati je da će do kraja ovoga vijeka biti obezbijedena željena konsolidacija turističke privrede, samim tim i preduzeća u ovoj oblasti privređivanja. Objektivno je, naime, moguće i da HTP "Turjak" tek za 3-5 godina dospije u zonu potpunijeg korišćenja kapaciteta, odnosno pozitivnih finansijskih rezultata. Pri tome je pretpostavka da će u ovom preduzeću kroz predstojeću svojinsku, upravljačku i organizacionu transformaciju biti obezbijedena zadovoljavajuća efikasnost rada i sredstava kroz uvođenje savremenog marketing menadžmenta i dr.

Tek nakon konsolidacije poslovanja, moguće je reafirmisati ideju o kompleksnom oblikovanju Ski-centra "Turjak-Skrivena", čija je realizacija, inicijalna faza, u stvari već započela izgradnjom objekta na lokalitetu Đurenovića luke (infrastrukturni uslovi, hotel "Turjak", uređenje skijališta i dr.).

Cjelovita izgradnja Ski-centra je dugoročna perspektiva, mada treba istaći da je već pripremljena kvalitetna investiciono-tehnička dokumentacija za izgradnju hotela "Jela", "Bor", garni-objekata, apartmanskog naselja i dr.¹⁾ Nema sumnje, da će tek sa realizacijom ovog programa biti ostvareno potpunije korišćenje turističko-rekreacionih potencijala ovoga kraja. Razumljivo je, osnovni problem je u nedostatnosti investicionih sredstava, pa i kada bi program izgradnje Ski-centra "Turjak-Skrivena" bio manje ambiciozan. Otuda je, u stvari, ružna prioritarna orijentacija na izgradnju elemenata strukture koji ne zahtijevaju osobito "teška" investiciona ulaganja. Riječ je o sadržajnom obogaćivanju centra potrebnim sportskim terenima (za tenis, golf, male sportove, trim staze i dr.), uređenju kvalitetnog auto-kampa, unapređenju infrastrukturne opremljenosti (parking prostori, žičare - dvosedežnice, ski liftovi, tabači snijega i dr.).

1) Program PTC "Skrivena" uređen je još 1979. godine (Ekonomski biro, Beograd); inosviran je uz jasno oblikovanje I razvojne faze (1987. godine). Obezbiđen je i odgovarajući investicioni program realizacije objekata infrastrukture, sporta, nabavke neophodne opreme i dr., GIR "Gornji Ibar", Rožaje, 1989. g.

Proizilazi, dakle, da HTP "Turjak" sve do 2000. godine ne može računati sa bitnijim širenjem materijalne osnove. Napori će nužno biti koncentrisani na kvalitetnom oporavku, tj. zadovoljavajućoj rehabilitaciji proizvodnih sposobnosti Preduzeća. Da ponovimo, pretpostavka da se ostvari takav cilj je, pored ostalog, uspješna sopstvena transformacija.