

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

"LUKA KOTOR" AD
Broj. 0202 - 881/0
Kotor 12.05.2026

***KONSOLIDOVANI
IZVJEŠTAJ
MENADŽMENTA***

**Od 01.01.2025. godine do 31.12.2025. godine
„LUKA KOTOR”A.D. KOTOR**

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

<u>1. KRATAK OPIS POSLOVNIH AKTIVNOSTI I ORGANIZACIONE STRUKTURE</u>	3
<u>2. ISTINIT PRIKAZ RAZVOJA, ANALIZE FINANSIJSKOG POLOŽAJA I REZULTATA POSLOVANJA PRAVNOG LICA I INFORMACIJE O ČLANOVIMA UPRAVNIH I NADZORNIH TIJELA</u>	12
2.1. Analiza finansijskog položaja i rezultata poslovanja.....	12
2.2. Informacije o članovima upravnih i nadzornih tijela	32
<u>3. MJERE ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE</u>	33
3.1. Objelodanjivanje informacija o zaštiti životne sredine.....	33
3.2. Društveno korporativna odgovornost.....	40
<u>4. PLANIRANI BUDUĆI RAZVOJ</u>	43
4.1. Plan bezbjednosti.....	47
4.2. Inf. o postupcima i primjeni plana zaštite i spašavanja od požara.....	48
<u>5. ANALIZA BONITETA</u>	50
<u>6. PODACI O AKTIVNOSTIMA ISTARŽIVANJA I RAZVOJA</u>	54
6.1. Istraživanje i razvoj	54
6.2. Ulaganje u obrazovanje zaposlenih.....	54
<u>7. INFORMACIJE O OTKUPU SOPSTVENIH AKCIJA, ODNOSNO UDJELA</u>	58
<u>8. PODACI O FINANSIJSKIM INSTRUMENTIMA OD ZNAČAJA ZA PROCJENU FINANSIJSKOG POLOŽAJA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA</u>	58
<u>9. CILJEVI I METODE ZA UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM RIZIKOM</u>	58
<u>10. INFORMACIJE O IZLOŽENOSTI RIZICIMA CIJENA, KREDITNIM RIZICIMA, RIZICIMA LIKVIDNOSTI I RIZICIMA NOVČANOG TOKA</u>	60
<u>11. CILJEVI I POLITIKE U UPRAVLJANJU FINANSIJSKIM RIZICIMA, RIZICIMA I NEIZVJESNOSTIMA POSLOVANJA</u>	67

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

1. KRATAK OPIS POSLOVNIH AKTIVNOSTI I ORGANIZACIONE STRUKTURE

- Osnovne informacije o pravnom licu

Naziv pravnog lica: „Luka Kotor“ A.D. Kotor

PIB: 02044188

PDV: 92/31-00023-8

Adresa: Park Slobode broj 1, 85 330 Kotor

Šifra djelatnosti: 5222

Naziv djelatnosti: Uslužne djelatnosti u vodenom saobraćaju

“Luka Kotor” A.D. Kotor je privredno društvo registrovano za vršenje usluga u međunarodnom pomorskom saobraćaju. Svoje registrovane djelatnosti od osnivanja vrši na adresi poslovnog sjedišta u Kotoru, Park Slobode br.1.

Postojeće privredno društvo pravni je sljedbenik RO “Luka Kotor”, koja je osnovana Odlukom Skupštine opštine Kotor od 12. jula 1988. godine. Nastale izmjene u zakonodavstvu uslovile su i promjenu naziva preduzeća u Društveno preduzeće, koje je odlukom Skupštine opštine Kotor, od 27. januara 1992. godine, organizovano kao Javno preduzeće “Luka” Kotor.

Kao rezultat primjene Zakona o privrednim društvima, organizovano je postojeće Akcionarsko društvo za usluge u međunarodnom pomorskom saobraćaju “Luka Kotor” A.D. Kotor, registrovano u Centralnom registru Privrednog suda u Podgorici, dana 13.09.2002. godine, pod registracionim brojem 4-0006142/001.

Najznačajniji period i datumi u istoriji Luke Kotor su:¹

Tabela 1. Istorijski prikaz poslovanja AD „Luka Kotor“

Druga polovina 12. Vijeka	Kotor se spominje kao LUKA KOTOR u istorijskim dokumentima.
Sredina 19. Vijeka	Funkcioniše redovan putnički saobraćaj parobrodima između Kotora i drugih LUKA KOTOR na Jadranu.
Kraj 19. Vijeka	Funkcioniše redovan lokalni pomorski saobraćaj u Boki između Kotora i Herceg Novog.
1966.	Izgradnja Jadranske magistrale umanjuje značaj Luke Kotor u saobraćaju među lukama istočnog Jadrana.

¹Preuzeto sa sajta: <http://www.portofkotor.co.me/>

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

1967.	Ukinuta posljednja redovna linija između Kotora i Jadranskih LUKA KOTOR, nakon 75 godina redovnog saobraćaja.
Početak 70-tih godina	U Kotoru luku počinju da svraćaju prvi nautički turisti sa jahtama. Luku Kotor počinju da posjećuju i prvi veći brodovi za krstarenje.
1979.	Katastrofalni zemljotres znatno oštećuje luku.
1980-1982.	Rekonstrukcija obale u luci. Dužina operativne obale se povećava za oko 50m.
1984.	Odlukom SIV-a LUKA KOTOR dobija status luke za međunarodni saobraćaj.
1992.	LUKA KOTOR dobija stalni međunarodni granični prelaz.
1992-1997.	Poremećaji u političkim i ekonomskom-finansijskim okvirima onemogućavaju ostvarenje razvojnih planova Luke. LUKA KOTOR završava i fazu transformacije i u programima se orijentira ka nautičkom turizmu i prijatu brodova za krstarenje.
1997.	LUKA KOTOR oživljava aktivnosti kroz prihvataj kako teretnih tako i putničkih brodova.
2004.	Odlukom Skupštine opštine Kotor ukida se teretni saobraćaj u luci Kotor, od kada se kao isključiva djelatnost obavlja promet putnika sa kruzer brodova i jahti.

Izvor: www.portofkotor.co.me: uslužne djelatnosti u vodenom saobraćaju

- Osnovna/pretežna i pomoćne djelatnosti poslovanja

Akcionarsko društvo Luka Kotor registrovano je za obavljanje sledeće djelatnosti (*član Statuta*):

- uslužne djelatnosti u vodenom saobraćaju – 5222;
- manipulacija teretom – 5224;
- pomorski i priobalni prevoz putnika – 5010;
- pomorski i priobalni prevoz tereta – 5020;
- prevoz putnika unutrašnjim plovnim putevima – 5030;
- prevoz tereta unutrašnjim plovnim putevima – 5040;
- skladištenje – 5210;
- uslužne djelatnosti u kopnenom saobraćaju – 5221;
- hoteli i sličan smještaj – 5510;

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- djelatnosti restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata – 5610;
- usluge pripremanja i posluživanja pića – 5630;
- djelatnost putničkih agencija – 7911;
- djelatnost tur-operatora – 7912;
- ostale usluge rezervacija i djelatnosti povezane sa njima – 7990;
- izgradnja brodova i plovni objekata – 3011;
- izrada čamaca za sport i razonodu – 3012;
- popravka i održavanje brodova i čamaca – 3315;
- ostale sportske djelatnosti – 9319;
- ostale zabavne i rekreativne djelatnosti – 9329;
- konsultantske aktivnosti u vezi sa poslovanjem i oastalim upravljanjem – 7022;
- inženjerske djelatnosti i tehničko savjetovanje – 7112;
- taksi prevoz – 4932;
- ostali prevoz putnika u kopnenom saobraćaju – 4939;
- trgovina na malo u nespecijalizovanim prodavnicama - 47.1;
- ostala trgovina na malo u nespecijalizovanim prodavnicama – 4719;
- djelatnost agencija za privremeno zapošljavanje – 7820;
- ostalo ustupanje ljudskih resursa - 7830;
- usluge sistema obezbjeđenja – 8020;
- spoljno-trgovinski poslovi,
- uvoz-izvoz iz oblasti registrovanih djelatnosti,
- poslovi posredovanja u spoljno-trgovinskom prometu,
- agencijski poslovi,
- izvođenje investicionih radova u inostranstvu,
- zastupanje stranih firmi,
- konsignacioni poslovi,
- malogranični promet,
- reexport
- usluge iz oblasti registrovanih djelatnosti.

U spoljnotrgovinskom prometu društvo obavlja sledeće djelatnosti:

- promet (uvoz i izvoz) roba;
- poslovi posredovanja u spoljno-trgovinskom prometu;
- agencijski poslovi;
- izvođenje investicionih radova u inostranstvu;
- zastupanje stranih firmi;
- konsignacioni poslovi;
- malogranični promet;
- reexport

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Društvo može, bez upisa u sudski registar, da vrši druge djelatnosti koje služe djelatnostima upisanim u sudski registar, a koje se uobičajeno obavljaju uz te djelatnosti u manjem obimu ili povremeno.

5222

- Osnovni proizvodi i usluge koje preduzeće nudi

„Luka Kotor“ A.D. Kotor vršeći registrovane djelatnosti nudi klijentima sa dominantnog međunarodnog tržišta usluge priveza, odveza, pilotaže plovila, transfera putnika, ukrcaja i iskrcaja putnika i prtljaga, odvoza otpada sa plovila, usluga marine kroz privez i čuvanje plovila u zimskom periodu, snabdijevanje plovila vodom i dr. Sve usluge i cijene usluga Društva su specificirane i objavljene u Tarifama lučkih naknada i drugih usluga (“Službeni list CG” br. 028/16 od 27.04.2016. godine, 059/16 od 15.09.2016. godine, 034/18 od 18.05.2018. godine, 041/18 od 28.06.2018. godine i 072/18 od 13.11.2018. godine).

- Organizaciona struktura

Organizacionu strukturu “Luka Kotor” A.D. Kotor karakteriše struktura organa upravljanja i organizaciona struktura radnih mjesta. Pravno je definisana Statutom društva usklađenim sa važećim Zakonom o privrednim društvima i čine je Skupština akcionara kao organ vlasnika kapitala i najviši organ Društva. Odbor direktora je organ upravljanja i rukovođenja Društvom. Skupština akcionara bira i razrješava članove Odbora direktora. Mandat članova Odbora direktora ističe na svakoj Redovnoj skupštini akcionara, kada mogu biti ponovo birani. Izvršnog direktora imenuje i razrješava Odbor direktora. Izvršni direktor sprovodi poslovnu politiku i izvršava odluke koje utvrđuje Odbor direktora i rukovodi tekućim poslovanjem Društva. Revizorski odbor, shodno ovlaštenjima utvrđenim Zakonom o računovodstvu i reviziji, prati postupak finansijskog izvještavanja, prati djelotvornost interne kontrole društva i interne revizije, prati zakonom propisanu reviziju godišnjih i konsolidovanih finansijskih iskaza, prati nezavisnost angažovanih ovlašćenih revizora ili društva za reviziju koji obavljaju reviziju, daje preporuke Skupštini društva o izboru ovlašćenog revizora ili revizorskog društva, raspravlja o planovima i godišnjem izvještaju unutrašnje kontrole, kao i o drugim pitanjima koja se odnose na finansijsko izvještavanje i reviziju.

U toku 2023. godine zaključen je novi Kolektivni ugovor za zaposlene u Drušvu, mijenjan Aneksom I od 31.01.2025. godine nakon čega je sačinjen prečišćen tekst Kolektivnog ugovora za zaposlene u Drušvu, broj 0202-130/2 od 31.01.2025. godine.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Kolektivnim ugovorom za zaposlene u Društvu broj 0302-130/2 od 31.01.2025. godine prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih iz rada i po osnovu rada, kao i međusobni odnosi zaposlenih i Poslodavca uređeni su u skladu sa Zakonom o radu, Opštim kolektivnim ugovorom i aktima Društva.

Novim Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Društva broj 0202-2440/1 od 24.10.2025.godine predviđena je mogućnost zapošljavanja 84 izvršioca za 41 radno mjesto, uz ostavljenu mogućnost angažovanja 11 dodatnih zaposlenih na određeno vrijeme za potrebe povećanog obima posla u periodu sezone. Takva mogućnost je predviđena za sledeća radna mjesta: lučki radnik (+4), službenik za naplatu veza (+2), radnik unutrašnje službe zaštite (+4) i ronilac (+1).

Novim Pravilnikom obrazovani su osnovni organizacioni djelovi i nezavisni referati i utvrđen njihov djelokrug rada na način da su jasno podijeljene odgovornosti i ovlašćenja, izvršena podjela poslova po segmentima i podignut nivo upravljanja i kontrole poslovanja. Operativnu organizacionu strukturu čine tri sektora i dvije nezavisne službe, i to: Sektor razvoja, prodaje i marketinga, Sektor lučkih usluga, Sektor zaštite, obezbjeđenja i održavanja, Služba računovodstva i Služba pravnih i opštih poslova.

Na dan 31.12.2025. godine u Društvu je zaposleno ukupno 74 lica, od čega 2 zaposlena na određeno vrijeme i 72 zaposlena na neodređeno vrijeme. Strukturu zaposlenosti po polu čini 59 zaposlenih muškaraca i 15 zaposlenih žena, dok se struktura zaposlenosti po nivou kvalifikacije obrazovanja zaposlenih za potrebe radnih mjesta čije poslove obavljaju može se opisati kao:

- 29 zaposlenih sa VII/1 nivoom kvalifikacije obrazovanja;
- 12 zaposlenih sa VI nivoom kvalifikacije obrazovanja;
- 30 zaposlenih sa IV nivoom kvalifikacije obrazovanja;
- 3 zaposlena sa III nivoom kvalifikacije obrazovanja.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Povezano pravno lice „Kotor Mar,, d.o.o. Kotor

Osnovna djelatnost Društva je djelatnost putničkih Agencija, organizovanje izletničkih aranžmana u Bokokotorskom zalivu kao i drugih djelatnosti predviđenih aktom o osnivanju Društva.

Upravljanje Društvom vrši osnivač. Društvo zastupa i predstavlja Izvršni direktor. Sjedište Društva je u Kotoru, Luka Kotor obala Maršala Tita.

PIB: 02416123

PDV: 92/31-00420-0

Prvi Izvršni direktor Društva bio je Ivan Zogović, koji je tu funkciju obavljao od osnivanja do 24.07.2014. godine, od kada je funkcija vršioca dužnosti Izvršnog direktora povjerena Rajević Davoru, shodno odluci Odbora direktora br,0401-121-2/14 od 24.07.2014. godine.

Na dan 31.12.2025. godine Kotor Mar je imao šest zaposlenih, od kojih je za dva zaposlena ugovor o radu prestao da važi na taj dan, tj. 31.12.2025. godine (na dan 31.12.2024. godine bilo je dva zaposlena radnika).

U skladu sa prethodno opisanim organizacionim strukturama na nivou oba Društva na dan 31.12.2025. godine angažovano je ukupno 79 zaposlenih od kojih je 72 na neodređeno vrijeme i 7 zaposlenih na određeno vrijeme. Strukturu zaposlenosti po polu čine 60 zaposlenih muškaraca i 19 zaposlenih žena. Struktura zaposlenosti po nivou kvalifikacije obrazovanja se može opisati kao:

- 3 zaposlena sa III nivoom kvalifikacije obrazovanja;
- 30 zaposlenih sa IV nivoom kvalifikacije obrazovanja;
- 1 zaposleni sa V nivoom kvalifikacije obrazovanja;
- 15 zaposlenih sa VI nivoom kvalifikacije obrazovanja;
- 30 zaposleni sa VII/1 nivoom kvalifikacije obrazovanja;

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Osnov za konolidaciju

Na osnovu člana 6. Zakona o računovodstvu ("Službeni list Crne Gore", br. 052/16 od 09.08.2016) i Matično pravno lice („Luka Kotor“ A.D. Kotor) dužno je da sastavlja, dostavlja i objavljuje konsolidovane finansijske izvještaje, u skladu sa ovim zakonom, MRS i MSFI. Matično pravno lice dužno je da sastavlja, dostavlja i objavljuje konsolidovani izvještaj menadžmenta.

Konsolidovani godišnji finansijski izvještaji su finansijski izvještaji grupe pravnih lica u kojoj jedno pravno lice (u daljem tekstu: matično pravno lice) ima kontrolu (dominantan uticaj) nad jednim ili više zavisnih pravnih lica prilikom utvrđivanja finansijskih i poslovnih politika, a prikazuje grupu kao cjelinu.

Konsolidovane godišnje finansijske izvještaje, odnosno konsolidovani izvještaj menadžmenta za grupu pravnih lica dužno je da sačini matično pravno lice .

U skladu sa odredbama člana 6. Zakona o računovodstvu, „Luka Kotor“ A.D. Kotor je podnijela zahtjev za obaveznu poresku konsolidaciju Poreskoj Upravi Crne Gore koji je zaveden kod PU pod brojem 03/11-02-2-5571 od 29.12.2017.godine, a na osnovu koga se sačinjavaju konsolidovani finansijski iskazi, „Luka Kotor“ A.D. Kotor i povezanog pravnog lica „Kotor Mar“ d.o.o. Kotor.U skladu sa navedenim zahtjevom izdato je rješenje PU o obaveznoj konsolidaciji broj:03/7-2338/1-18.

- Vlasništvo i struktura kapitala

Društvo je tokom 2018. godine izvršilo emisiju akcija pretvaranjem rezervi neraspoređene dobiti akumulirane iz prethodnih godina u akcijski kapital Društva. Postupak je započet na Skupštini akcionara održanoj dana 18.05.2018. godine donošenjem odluke o pretvaranju rezervi u akcijski kapital i odluke o emisiji akcija po osnovu pretvaranja rezervi u akcionarski kapital.

Komisija za tržište kapitala je rješenjem o evidentiranju emisije akcija po osnovu pretvaranja rezervi u akcijski kapital broj 02/4e-10/2-18 od 14.06.2018. godine registrovala ovu emisiju akcija, a nakon toga je u Centralnom registru privrednih subjekata Poreske uprave registrovana i izmjenjena Statuta Društva sa promjenama na kapitalu u vidu uvećanja novčanog kapitala društva za 2.318.886,49 eura, čime je procedura dokapitalizacije okončana.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Nakon izvršene emisije akcija nominalna vrijednost kapitala Društva iznosi 3.312.369,85 €.

Vlasnička struktura Društva na osnovu Liste vlasnika hartija od vrijednosti Društva, izdate od strane Centralne Depozitarne Agencije AD Podgorica, na dan 31.12.2025. godine prikazana je u narednoj tabeli.

Tabela 2 .Vlasnička struktura „Luka Kotor“ A.D

RB	Vlasnik akcija	Br. akcija	Učešće	Ukupna nominalna vrijednost
1.	Opština Kotor	785.246	56,97%	1.887.181,71 €
2.	Fond PIO	241.268	17,51%	579.839,38 €
3.	Zbirni Kastodi račun Crnogorske Komerijalne Banke	136.559	9,91%	328.192,24 €
4.	Zavod za zapošljavanje	80.922	5,87%	194.479,84 €
5.	Zbirni Kastodi račun Erste Banke	13.999	1,02%	33.643,80 €
6.	Prva Banka Crne Gore AD Podgorica	10.823	0,79%	26.010,92 €
7.	Hipotekarna Banka AD podgorica	5.401	0,39%	12.980,22 €
8.	Zaposleni i građani	104.041	7,55%	250.041,74 €
Σ UKUPNO		1.378.259	100%	3.312.369,85 €

Privredno društvo „Luka Kotor“ A.D. Kotor:

1. Na dan 31.12.2025. godine ima nominalnu vrijednost kapitala Društva u iznosu od 3.312.369,85 €. Kapital je podijeljen na 1.378.259 običnih akcija. Vrijednost jedne akcije iznosi 2,4033 €. U tabeli 2. prikazana je vlasnička struktura prema jedinstvenom spisku akcionara - Lista vlasnika hartija od vrijednosti (Centralna Depozitarna Agencija Crne Gore) na dan 31.12.2025. godine. Nema ograničenja prenosa hartija od vrijednosti, ograničenja posjedovanja hartija od vrijednosti i/ili pribavljanja posebnih odobrenja od privrednog društva i/ili ostalih vlasnika hartija od vrijednosti.
2. „Luka Kotor“ AD Kotor osnivač i vlasnik 100% udjela u pomorsko - turističkoj agenciji „Kotor Mar“ d.o.o. Kotor, i osnivač i vlasnik 30% udjela u društvu „Montenegro Shorex“ d.o.o. Kotor.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

3. Nema podake o vlasnicima hartija od vrijednosti koja daju posebna kontrolna prava.
4. Nema sistem kontrolisanja sticanja akcija od strane zaposelnih u slučaju kada zaposleni ne vrše direktno svoja kontrolna prava.
5. Ograničenja prava glasa, kao što su, ograničenja prava glasa vlasnika određenog procenta hartija od vrijednosti ili određenog broja akcija, rokovi za ostvarivanje prava glasa ili u slučajevima kada su imovinska prava iz hartija od vrijednosti razdvojena od vlasništva nad tim hartijama od vrijednosti definisani su Zakonom o privrednim društvima. Iste odredbe sadržane su i u Statutu društva.
6. Nije poznato sa sporazumima između akcionara koji mogu imati za posljedicu ograničenja prenosa hartija od vrijednosti i/ili glasačkih prava.
7. Vršiti imenovanja članova odbora direktora i izmjene osnivačkih akata shodno odredbama Zakona o privrednim društvima i Statutom društva.
8. Vršiti imenovanja članova odbora direktora i izmjene osnivačkih akata shodno odredbama Zakona o privrednim društvima i Statutom društva.
9. Ovlašćenja članova odbora direktora, a naročito u vezi sa emitovanjem akcija i otkupom emitovanih akcija, definisani su Zakonom.
10. Nema zaključene druge značajne sporazume u kojima je emitent ugovorna strana i koji proizvode pravno dejstvo, mijenjaju se ili okončavaju nakon preuzimanja emitenta po sprovođenju javne ponude za preuzimanje i njihovim pravnim dejstvima, osim ako su sporazumi po svojoj prirodi takvi da bi njihovo objavljivanje imalo značajne štetne posljedice po emitenta, pod uslovom da emitent nije izričito obavezan da objavi te podatke u skladu sa zakonom.
11. Nema zaključene sporazume između emitenta i članova odbora direktora ili zaposelnih kojima se ugovara plaćanje nadoknade u slučaju ostavke, prestanka mandata po drugom osnovu ili prestanka radnog odnosa članova odbora direktora ili zaposelnih ili kada radni odnos ovih lica prestaje usljed preuzimanja.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

2. ISTINIT PRIKAZ RAZVOJA, ANALIZE FINANSIJSKOG POLOŽAJA I REZULTATA POSLOVANJA PRAVNOG LICA I INFORMACIJE O ČLANOVIMA UPRAVNIH I NADZORNIH TIJELA

2.1. Analiza finansijskog položaja i rezultata poslovanja

Finansijski položaj pravnog lica, posmatran sa aspekta predmetnih analiza kvalifikuje se na jedan od sledećih načina: dobar, prihvatljiv ili loš.

Analiza finansijskog položaja obuhvata sledeće elemente:

- Najznačajnije pozicije bilansa stanja
- Najznačajnije pozicije bilansa uspeha
- Osnovni finansijski pokazatelji
- Osnovni nefinansijski pokazatelji
- Racio analiza'

Tabela 3. Bilans stanja za period od 2023. – 2025. „Luka Kotor“ A.D. Kotor

ISKAZ O FINANSIJSKOJ POZICIJI/BILANS STANJA			
AKTIVA	2023	2024	2025
A. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL			
B. STALNA IMOVINA (003+008+016)	6.869.124	11.501.183	10.515.123
I NEMATERIJALNA ULAGANJA (004 do 007)	1.813.014	6.587.868	5.690.646
1. Ulaganja u razvoj			
2. Koncesije, patenti, licence i slična prava i ostala nematerijalna ulaganja	1.813.014	6.587.868	5.690.646
3. Goodwill			
4. Avansi za nematerijalna ulaganja i nematerijalna ulaganja u pripremi			
II NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (009+010+011+015)	4.451.206	4.486.351	4.395.068
1. Zemljište i objekti	4.082.498	3.995.958	3.909.632
2. Postrojenja i oprema	358.272	445.485	416.000
3. Ostala ugrađena oprema, alati i oprema (012+013+014)	0	0	0
3.1 Investicione nekretnine			
3.2. Biološka sredstva			

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

3.3. Ostala nepomenuta materijalna stalna sredstva			
4. Avansi za nekretnine, postrojenja, opremu i biološka sredstva i nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva u pr.	10.436	44.908	69.436
III DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI I DUGOROČNA POTRAŽIVANJA (017 do 023)	604.905	426.964	429.410
1. Učešća u kapitalu zavisnih pravnih lica	30	30	30
2. Dugoročni krediti matičnom i zavisnim pravnim licima			
3. Učešća u kapitalu kod pravnih lica (sem zavisnih pravnih lica)			
4. Dugoročni krediti pravnim licima kod kojih postoji učešće u kapitalu (sem zavisnih pravnih lica)			
5. Učešća u kapitalu koja se vrednuju metodom učešća			
6. Dugoročna finansijska ulaganja (dati krediti i hartije od vrednosti)	604.874	426.934	429.380
7. Ostali dugoročni finansijski plasmani i potraživanja			
C. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA			
D. OBRTNA SREDSTVA (026+031+039+043+044)	4.558.983	5.567.826	6.605.387
I. ZALIHE (027 do 030)	2.047	7.915	202
1. Zalihe materijala (materijal za izradu, rezervni delovi, sitan inventar i auto gume)			
2. Nedovršena proizvodnja			
3. Gotovi proizvodi i roba			
4. Dati avansi	2.047	7.915	202
II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA (032 do 035)	995.763	1.818.924	1.208.903
1. Potraživanja od kupaca	824.062	1.674.656	1.115.922
2. Potraživanja od matičnog i zavisnih pravnih lica			
3. Potraživanja od ostalih povezanih lica			
4. Ostala potraživanja (036+037+038)	170.701	144.268	92.981
4.1. Potraživanja za više plaćen porez na dobit			
4.2. Potraživanja po osnovu poreza na dodatu vrijednost	153.768	114.272	17.747
4.3. Ostala nepomenuta potraživanja	17.933	29.996	75.234
III. KRATKOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (040 do 042)	0	0	0

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

1. Učešće u kapitalu zavisnih pravnih lica namenjeno trgovanju			
2. Otkupljene sopstvene akcije i otkupljeni sopstveni udjeli			
3. Ostali kratkoročni finansijski plasmani			
IV. GOTOVINA NA RAČUNIMA I U BLAGAJNI	3.561.173	3.740.986	5.396.282
V. STALNA SREDSTVA NAMJENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE JE OBUSTAVLJENO			
E. AKTIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	44.851	33.638	22,425
F. UKUPNA AKTIVA (001+002+024+025+045)	11.472.958	17.102.646	17.142.935

ISKAZ O FINANSIJSKOJ POZICII/BILANS STANJA			
PASIVA	2023	2024	2025
A. KAPITAL (102+103+104+105+111+116)	7.221.005	8.290.989	9.419.305
I. OSNOVNI KAPITAL	3.312.370	3.312.370	3.312.370
II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL			
III. EMISIONA PREMIJA			
IV. REZERVE (106+107+108+109-110)	1.926.841	2.003.895	2.078.405
1. Zakonske rezerve			
2. Statutarne rezerve	216.492	310.605	402.174
3. Druge rezerve			
4. Pozitivne rev. i nerealizovani dobiti po osn. fin. sredstava i drugih komponenti ostalog sveob. rezultata	1.710.349	1.693.290	1.676.231
5. Negativne rev. rezerve i nerealizovani gubici po osn. fin. sredstava i drugih komponenti ostalog sveob. rezultata			
VI. NERASPOREĐENI DOBITAK ILI GUBITAK (112+113-114-115)	1.981.794	2.974.724	4.028.531
1. Neraspoređeni dobitak ranijih godina	173.645	1.249.762	2.239.525
2. Neraspoređeni dobitak tekuće godine	2.005.393	1.922.205	1.986.250
3. Gubitak ranijih godina	197.244	197.244	197.244
4. Gubitak tekuće godine			
VIII. UČEŠĆE KOJE NE OBEZBJEĐUJE KONTROLU			

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

B. DUGOROČNA REZERVISANJA I DUGOROČNE OBAVEZE (118+122)	2.619.038	6.558.961	5.483.265
I. DUGOROČNA REZERVISANJA (119 do 121)	171.245	174.298	195.953
1. Rezervisanja za naknade i druge beneficije zaposlenih	171.245	174.298	195.953
2. Rezervisanja za troškove u garantnom roku			
3. Ostala dugoročna rezervisanja			
II. DUGOROČNE OBAVEZE (123+124)	2.447.793	6.384.663	5.287.312
1. Dugoročni krediti	890.944	699.417	502.066
2. Ostale dugoročne obaveze	1.556.849	5.685.246	4.785.246
C. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	279.605	278.141	272.443
D. DUGOROČNI ODLOŽENI PRIHODI I PRIMLJENE DONACIJE			
E. KRATKOROČNA REZERVISANJA I KRATKOROČNE OBAVEZE (128+129)	1.241.021	1.839.300	1.834.338
I KRATKOROČNA REZERVISANJA			
II KRATKOROČNE OBAVEZE 130 do 137)	1.241.021	1.839.300	1.834.338
1. Obaveze po osnovu kredita i zajmova od lica koja nisu kreditne institucije	1.020.700	1.081.507	1.081.507
2. Obaveze po osnovu kredita od kreditnih institucija	0	191.526	197,351
3. Primljeni avansi, depoziti i kaucije	773	969	464
4. Obaveze prema dobavljačima	141.614	207.892	185.672
5. Obaveze po menicama			
6. Obaveze prema matičnom i zavisnim pravnim licima			
7. Obaveze prema ostalim povezanim licima			
8. Ostale obaveze iz poslovanja i ostale kratkoročne obaveze (138 do 142)	77.934	357.406	369.344
8.1. Ostale obaveze iz poslovanja	47.872	57.872	47.872
8.2. Ostale kratkoročne obaveze	3.463	198	7.389
8.3. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrijednost i ostalih javnih prihoda			
8.4. Obaveze po osnovu poreza na dobit	26.599	304.337	314.083
8.5. Obaveze po osnovu sredstava namjenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje je obustavljeno			
F. PASIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	112.289	135,254	133.583
G. UKUPNA PASIVA (101+117+125+126+127+143)	11.472.958	17.102.645	17.142.935

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Tabela 4 .Bilans uspjeha za period 2023. - 2025. „Luka Kotor“ A.D. Kotor

ISKAZ O UKUPNOM REZULTATU/BILANS USPIJHA	2023	2024	2025
1. Prihodi od prodaje - neto prihod	4.673.956	5.884.289	6.774.714
2. Promjena vrijednosti zaliha gotovih proizvoda i nedovršene proizvodnje			
3. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe			
4. Ostali prihodi iz poslovanja	260.083	220.194	272.590
a) Ostali prihodi iz redovnog poslovanja	204.503	205.112	225.882
b) Ostali prihodi iz poslovanja	55.580	15.081	46.708
c) Prihodi po osnovu vrijednosnog usklađivanja imovine			
5. Troškovi poslovanja (209+210)	1.140.793	1.793.862	2.479.881
a) Nabavna vrijednost prodate robe i troškovi materijala	89.183	94.424	107.966
b) Ostali troškovi poslovanja (rezervisanja i ostali poslovni rashodi)	690.141	893.747	1.296.949
c) Amortizacija	361.469	805.690	1.074.966
6. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1.669.437	2.009.424	2.126.477
a) Neto troškovi zarada, naknada zarada i lični rashodi	1.217.434	1.502.027	1.718.460
b) Troškovi poreza i doprinosa (214 do 216)	452.003	507.397	408.017
1/ Troškovi poreza	134.482	174.409	193.582
2/ Troškovi doprinosa za penzije	295.184	305.088	184.352
3/ Troškovi doprinosa	22.337	27.901	30.083
7. Rashodi po osnovu vrijednosnog usklađivanja imovine (osim finansijske)	7.763	5.578	0
a) Rashodi po osnovu vrijednosnog usklađivanja stalne imovine (osim finansijske)	7.763	5.578	
b) Rashodi po osnovu vrijednosnog usklađivanja obrtne imovine (osim finansijske)			
8. Ostali rashodi iz poslovanja	134.470	25.745	140.345
I. Poslovni rezultat (201+202+203+204-208-211-217-220)	1.981.576	2.269.875	2.300.601
9. Prihodi po osnovu učešća u kapitalu (223 do 225)	0	0	0
a) Prihodi po osnovu učešća u kapitalu zavisnih pravnih lica			

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

b) Prihodi po osnovu učešća u kapitalu ostalih povezanih pravnih lica			
c) Prihodi po osnovu učešća u kapitalu nepovezanih pravnih lica			
10. Prihodi od ostalih finansijskih ulaganja i zajmova (kamate, kursne raz. i efekti ugovor. zaštite) (227 do 229)	0	0	0
a) Prihodi od ostalih finansijskih ulaganja i zajmova od matičnog i zavisnih pravnih lica			
b) Prihodi od ostalih finansijskih ulaganja i zajmova od ostalih povezanih pravnih lica			
c) Prihodi od ostalih finansijskih ulaganja i zajmova od nepovezanih pravnih lica			
11. Ostali prihodi po osnovu kamata, kursnih razlika i drugih efekata ugovorene zaštite (231 do 233)	19.631	17.317	47.931
a) Finansijski prihodi po osnovu tekućih potraživanja od matičnog i zavisnih pravnih lica			
b) Finansijski prihodi po osnovu tekućih potraživanja od ostalih povezanih pravnih lica			
c) Finansijski prihodi po osnovu tekućih potraživanja od nepovezanih pravnih lica	19.631	17.317	47.931
12. Vrijednosno usklađivanje kratkoročnih fin. sredstava i fin. ulaganja koji su dio obrtne imovine (235-236)	-18.067	-49.733	-36.927
a) Prihodi po osnovu vrijednosnog usklađivanja kratk. fin. sredstava i fin. ulaganja koji su dio obrtne imovine	520	44.218	21.291
b) Rashodi po osnovu vrijednosnog usklađivanja kratk. fin. sredstava i fin. ulaganja koji su dio obrtne imovine	18.587	93.951	58.218
13. Rashodi po osnovu kamata, kursnih razlika i drugih efekata ugovorene zaštite (238 do 240)	37.887	29.438	30.030
a) Rashodi po osnovu kamata, kursnih razlika i drugih efekata ugovorene zaštite po osnovu odnosa sa matičnim i zav. pravnim licima			
b) Rashodi po osnovu kamata, kursnih razlika i drugih efekata ugovorene zaštite po osnovu odnosa sa drugim povezanim licima			
c) Rashodi po osnovu kamata, kursnih razlika i drugih efekata ugovorene zaštite po osnovu odnosa sa nepovezanim licima	37.887	29.438	34.030
II. Finansijski rezultat (222+226+230+234-237)	-36.323	-61.857	-23.026
III. Rezultat iz redovnog poslovanja prije oporezivanja (221+241)	1.945.253	2.208.021	2.277.576
IV. Neto rezultat poslovanja koje je obustavljeno			

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

V. Rezultat prije oporezivanja (242+243)	1.945.253	2.208.021	2.277.576
14. Poreski rashod perioda (246+247)	-39.870	302.874	308.384
1. Tekući porez na dobit	26.599	304.337	314.083
2. Odloženi poreski rashodi ili prihodi perioda	-66.469	-1.463	-5.699
15. Dobitak ili gubitak nakon oporezivanja (244-245)	1.985.123	1.905.147	1.969.191
VI. BRUTO REZULTAT DRUGIH STAVKI REZULTATA /POVEZANIH SA KAPITALOM	0	0	0
1. Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu nekretnina, postrojenja, opreme, nematerijalnih ulaganja i bioloških sredstava			
2. Promjene nerealizovanih dobitaka i gubitaka po osnovu preračuna finansijskih izvještaja inostranog poslovanja			
3. Promjene nerealizovanih dobitaka i gubitaka po osnovu ulaganja u vlasničke instrumente kapitala			
4. Promjene aktuarskih dobitaka i gubitaka po osnovu planova def. naknada akt. dobitaka (ili gubitaka) u vezi sa def. planovima penz. naknada			
5. Promjene učešća u ostalom sveobuhvatnom rezultatu pridruženog društva			
6. Promjene nerealizovanih dobitaka i gubitaka po osnovu instrumenata zaštite neto ulaganja u inostrano poslovanje			
7. Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu hedžinga tokova gotovine			
8. Ostale promjene nerealizovanih dobitaka i gubitaka			
VII. ODLOŽENI PORESKI RASHODI ILI PRIHODI PERIODA U VEZI SA DRUGIM STAVKAMA REZULTATA /POVEZANIM SA KAPITALOM/			
VIII. NETO REZULTAT DRUGIH STAVKI REZULTATA /POVEZANIH SA KAPITALOM/ (249-258)	0	0	0
IX. NETO SVEOBUH VATNI REZULTAT (248-259)	1.985.123	1.905.147	1.969.191
X. ZARADA PO AKCIJI			
1. Osnovna zarada po akciji			
2. Umanjena (razvodnjena) zarada po akciji			
XI. NETO REZULTAT KOJI PRIPADA VLASNICIMA MATIČNOG PRAVNOG LICA			
XII. NETO REZULTAT KOJI PRIPADA UČEŠĆIMA KOJI NE OBEZBJEĐUJU KONTROLU			

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- **Pokazatelj ekonomičnosti**

Tabela 5. Ekonomičnost ukupnog poslovanja

Ekonomičnost ukupnog poslovanja	2023	2024	2025
<i>Ukupni prihodi</i>	4.954.190	6.166.018	7.116.526
<i>Ukupni rashodi</i>	3.008.937	3.957.998	4.838.951
Ukupni prihodi / Ukupni rashodi	1,65	1,56	1,47

Ekonomičnost ukupnog poslovanja = Ukupni prihodi / Ukupni rashodi

Ekonomičnost ukupnog poslovanja je najopštiji pokazatelj ekonomičnosti, jer stavlja u odnos ukupno ostvarene prihode sa ukupnim nastalim rashodima i pokazuje koliko se prihoda ostvaruje po jednoj jedinici rashoda. Ovaj pokazatelj bi trebao biti znatno veći od 1 jer bi to značilo da su prihodi nadmašili rashode i da se realizacijom poslovnih učinaka ostvaruje prostor za proširenu reprodukciju što je uslov rasta i razvoja poslovnog subjekta. Ukoliko bi pokazatelj ekonomičnosti bio jednak 1 to bi značilo da se ostvarenim prihodima uspješno pokriveni rashode, a što kao rezultat poslovanja nije zadovoljavajući nivo. U 2025. godini vrijednost ovog bilježi neznatno smanjenje u odnosu na prethodnu godinu, ali je za 0,47 iznad referentne vrijednosti.

Ekonomičnost redovnog poslovanja = Poslovni prihodi / Poslovni rashodi

Tabela 6. Ekonomičnost redovnog poslovanja

Ekonomičnost redovnog poslovanja	2023	2024	2025
<i>Poslovni prihodi</i>	4.934.039	6.104.483	7.047.304
<i>Poslovni rashodi</i>	2.810.230	3.803.286	4.606.358
Poslovni prihodi / Poslovni rashodi	1,76	1,61	1,53

Ovaj koeficijent je u stvari potkategorija koeficijenta ekonomičnosti ukupnog poslovanja koji tretira poslovne prihode i poslovne rashode. Riječ je o jednom od takozvanih parcijalnih pokazatelja ekonomičnosti koji tretira određene kategorije na osnovu kojih je moguće sagledati uticaj parcijalnih ekonomičnosti na ukupnu ekonomičnost poslovanja.

Analogno pokazatelju ukupnog poslovanja i ovaj pokazatelj u tekućoj godini bilježi smanjenje vrijednosti u odnosu na 2024. godinu.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Ukupno posmatrano za period od 2023-2025. godine preduzeće ostvaruje ekonomično poslovanje, iako je prisutan trend postepenog smanjenja ovih pokazatelja, ali su iznad referentne vrijednosti.

- **Pokazatelj likvidnosti**

Pokazatelj likvidnosti predstavlja sposobnost preduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obaveze u toku trajanja poslovnog ciklusa.

Tabela 7. Koeficijent trenutne likvidnosti

Koeficijent trenutne likvidnosti	2023	2024	2025
<i>Gotovina i gotovinski ekvivalenti</i>	<i>3.561.173</i>	<i>3.740.986</i>	<i>5.396.282</i>
<i>Kratkoročne obaveze</i>	<i>1.241.021</i>	<i>1.839.300</i>	<i>1.834.338</i>
<i>Gotovina i gotovinski ekvivalenti / Kratkoročne obaveze</i>	<i>2,87</i>	<i>2,03</i>	<i>2,94</i>

Koeficijent trenutne likvidnosti = Gotovina i gotovinski ekvivalenti / Kratkoročne obaveze

Koeficijent trenutne likvidnosti pokazuje kolika je pokrivenost kratkoročnih obaveza novčanim sredstvima, tj. sposobnost da se izmire kratkoročne obaveze gotovinom i gotovinskim ekvivalentima. Kada su novčana sredstva kojim poslovni subjekt raspolaže bez ograničenja u trenutku sagledavanja mogućnosti izmirenja prispjelih obaveza jednaka ili veća od obaveza onda se može reći da je preduzeće likvidno.

Tabela 8. Koeficijent tekuće likvidnosti

Tekuća likvidnost	2023	2024	2025
<i>Angažovana obrtna sredstva</i>	<i>4.558.983</i>	<i>5.567.826</i>	<i>6.605.387</i>
<i>Kratkoročne obaveze</i>	<i>1.241.021</i>	<i>1.839.300</i>	<i>1.834.338</i>
<i>Angažovana obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze</i>	<i>3,67</i>	<i>3,03</i>	<i>3,60</i>

Tekuća likvidnost = Angažovana obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze

Tekuća likvidnost predstavlja pokazatelj koji izražava sposobnost preduzeća da iz tekućih kratkoročnih izvora (gotovina, kratkoročni vrijednosni papiri, potraživanja i zalihe) pokriva kratkoročne (prispjele) obaveze. Referentna vrijenost ovog pokazatelja je 1. U 2025. godini

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

ovaj pokazatelj bilježi rast u odnosu na prethodnu godinu i ova vrijednost je daleko iznad referentne vrijednosti.

Tabela 9. Koeficijent ubrzane likvidnosti

<i>Koeficijent ubrzane likvidnosti</i>	2023	2024	2025
<i>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</i>	4.556.936	5.559.910	6.605.185
<i>Kratkoročne obaveze</i>	1.241.021	1.839.300	1.834.338
<i>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina / Kratkoročne obaveze</i>	3,67	3,02	3,60

Koeficijent ubrzane likvidnosti = Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina / Kratkoročne obaveze

Kod ovog pokazatelja se za izmirenje obaveza koriste najlikvidnija sredstva preduzeća a to su novčana sredstva i kratkoročna potraživanja. Vrijednost ovog pokazatelja bi trebala da bude 1 ili veća od 1, ali ne previsok, jer bi to ukazivalo na visok nivo gotovine koji bi zahtjevao promjene u smislu unapređenja upravljanja gotovinom i mjenjanje kreditne politike. Ovim koeficijentom se izražava sposobnost preduzeća da iz tekućih tj. kratkoročnih izvora pokriva obrtna, odnosno tekuća sredstva.

Na osnovu navednih stavki bilansa stanja od 2023. godine do 2025. godine, pokazatelji likvidnosti poslovanja za navedeni period su iznad referentne vrijednosti, što ukazuje na to da u cjelokupnom posmatranom periodu preduzeće sposobno da podmiri dospelje obaveze novčanim sredstvima ili iz tekućih kratkoročnih izvora.

Tabela 10. Koeficijent finansijske stabilnosti

<i>Koeficijent finansijske stabilnosti</i>	2023	2024	2025
<i>Stalna imovina</i>	6.869.124	11.501.183	10.515.123
<i>Kapital</i>	7.221.005	8.290.989	9.419.306
<i>Dugoročne obaveze</i>	2.447.793	6.384.663	5.287.312
<i>Stalna imovina / (Kapital + Dugoročne obaveze)</i>	0,71	0,78	0,71

Koeficijent finansijske stabilnosti = Stalna imovina / (Kapital + Dugoročne obaveze)

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Koeficijent finansijske stabilnosti se izračunava stavljanjem u odnos stalne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obaveze. Ovaj koeficijent pokazuje koliko dugoročnih izvora koje čine kapital i dugoročne obaveze je vezano za stalnu imovinu. Vrijednost koeficijenta finansijske stabilnosti je potrebno da bude manji od 1. Ukoliko je ovaj koeficijent manji od 1 to znači da se dugotrajnim izvorima finansira sva dugoročna imovina i da se dio dugoročnih izvora koristi za finansiranje kratkoročne imovine.

Koeficijent finansijske stabilnosti akcionarskog društva „Luka Kotor“ A.D. Kotor u periodu od 2023. godine do 2025. godine, pokazuje vrijednost manju od 1, što ukazuje na to da u cjelokupnom posmatranom periodu Društvo iz dugoročnih izvora može finansirati svu dugoročnu imovinu.

- Pokazatelji zaduženosti

Tabela 11. Koeficijent zaduženosti

Koeficijent zaduženosti	2023	2024	2025
<i>Ukupne obaveze</i>	<i>3.860.059</i>	<i>8.398.261</i>	<i>7.317.603</i>
<i>Ukupna imovina</i>	<i>11.472.958</i>	<i>17.102.646</i>	<i>17.142.935</i>
<i>Ukupne obaveze / Ukupna imovina</i>	<i>0,34</i>	<i>0,49</i>	<i>0,43</i>

Koeficijent zaduženosti = Ukupne obaveze / Ukupna imovina

Koeficijent zaduženosti se izračunava stavljanjem u odnos ukupnih obaveza i ukupne imovine i pokazuje da li, i u kojoj mjeri, se dio imovine finansira iz pozajmljenih izvora. Stepenn zaduženosti pokazuje sposobnost preduzeća da pokrije sve svoje obaveze prema kreditorima i investitorima. Veći stepenn zaduženosti ujedno znači i veći rizik ulaganja u preduzeće. Kritična vrijednost je 0,5 a poželjno bi bilo da je i manji, što znači da je udio obaveza u odnosu na ukupnu aktivu 50 %. U izvještajnoj 2025. godini je došlo do smanjenja vrijednosti koeficijenta zaduženosti u odnosu na prethodnu godinu kao posljedica povećanja vrijednosti imovine Društva.

Tabela 12. Koeficijent finansijskog leveridža

Koeficijent finansijskog leveridža	2023	2024	2025
<i>Ukupne obaveze</i>	<i>3.860.059</i>	<i>8.398.261</i>	<i>7.317.603</i>
<i>Ukupan kapital</i>	<i>7.221.005</i>	<i>8.290.989</i>	<i>9.419.306</i>
<i>Ukupne obaveze / Ukupan kapital</i>	<i>0,53</i>	<i>1,01</i>	<i>0,78</i>

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Koeficijent finansijskog leveridža = Ukupne obaveze / Ukupan kapital

Koeficijent finansijskog leveridža pokazuje u kojoj mjeri se upotrebljavaju pozajmljeni izvori (kratkoročni i dugoročni) da bi se povećao obim proizvodnje a time i obim prodaje i prihoda. Izračunava se stavljanjem u odnos ukupnih obaveza - duga i ukupnog kapitala. Poželjno je da koeficijent finansijskog leveridža bude oko 1 ili manji od 1, jer to znači na preduzeće nema prevelik nivo zaduženosti i da je finansijska struktura stabilna.

Tabela 13. Faktor zaduženosti

<i>Faktor zaduženosti</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
<i>Ukupne obaveze</i>	<i>3.860.059</i>	<i>8.398.261</i>	<i>7.317.603</i>
<i>Neraspoređena dobit + Amortizacija</i>	<i>2.540.507</i>	<i>3.977.657</i>	<i>5.300.741</i>
<i>Ukupne obaveze / (Neraspoređena dobit + Amortizacija)</i>	<i>1,52</i>	<i>2,11</i>	<i>1,38</i>

Faktor zaduženosti = Ukupne obaveze / Neraspoređena dobit + Amortizacija

Faktor zaduženosti pokazuje koliko bi godina trebalo uz postojeće uslove poslovanja i ostvarivanja dobiti uvećane za amortizaciju da preduzeće podmiri svoje ukupne obaveze. Izračunava se kao odnos ukupnih obaveza Društva i neraspoređene dobiti uvećane za amortizaciju. Poželjno je da isti bude što manji, i iznos manjeg faktora zaduženosti znači veću sigurnost poslovanja. Konkretno ovaj pokazatelj govori za koliko bi godina preduzeće moglo da otplati sve obaveze iz ostvarene dobiti i amortizacije

Na osnovu pokazatelja zaduženosti, finansijski položaj akcionarskog društva „Luka Kotor“ A.D. Kotor za period od 2023. do 2025. pokazuje da preduzeće ne ulazi u zonu kritične zaduženosti. (vrijednost faktora zaduženosti od 3,5 se uzima kao referentna vrijednost i poželjno je da bude manji od navedene vrijednosti).

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- **Pokazatelj profitabilnosti**

Pokazatelj profitabilnosti predstavlja uspješnost poslovanja preduzeća, tj. ukupnu likvidnost preduzeća, upravljanje imovinom i dugom a sve radi ostvarivanja profita.

Tabela 14. EBIT

EBIT	2023	2024	2025
<i>Poslovni prihodi</i>	4.934.039	6.104.483	7.116.526
<i>Poslovni rashodi</i>	2.810.230	3.803.286	4.838.950
	2.123.809	2.301.197	2.277.576

Tabela 15. EBTDA

EBITDA	2023	2024	2025
<i>EBIT</i>	2.123.809	2.301.197	2.277.576
<i>Rashodi kamata</i>	37.887	29.438	34.030
<i>Amortizacija</i>	361.469	805.690	1.074.966
Rezultat prije op +Kamate + Amortizacija	2.523.165	3.136.325	3.386.572

Tabela 16. Stopa prinosa sredstava

Stopa prinosa sredstava (ROA)	2023	2024	2025
<i>Neto rezultat</i>	1.985.123	1.905.147	1.969.191
<i>Ukupna imovina</i>	11.472.958	17.102.646	17.142.935
Neto rezultat / Ukupan sopstveni kapital	0,17	0,11	0,11

Stopa povrata aktive (ROA) = Neto rezultat / Ukupna imovina

Prinos na ukupno angažovana sredstva, dobija se tako što se neto dobit podijeli sa ukupnom aktivom. Ovaj pokazatelj ukazuje na efikasnost korišćenja ukupne imovine imovine preduzeća. Veća vrijednost znači da preduzeće efikasnije koristi svoja sredstva za ostvarivanje dobiti.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Tabela 17. Stopa prinosa na kapital

<i>Stopa prinosa na kapital (ROE)</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
<i>Neto rezultat</i>	<i>1.985.123</i>	<i>1.905.147</i>	<i>1.969.191</i>
<i>Kapital</i>	<i>7.221.005</i>	<i>8.290.989</i>	<i>9.419.306</i>
<i>Neto rezultat / Ukupan sopstveni kapital</i>	<i>0,27</i>	<i>0,23</i>	<i>0,21</i>

Prinos na kapital (ROE) =Neto rezultat / Ukupan sopstveni kapital

Prinos na kapital dobija se stavljanjem u odnos neto rezultata (dobiti) sa ukupnim sopstvenim kapitalom. Ovaj koeficijent pokazuje kolika dobit se ostvaruje na uloženi akcionarski kapital, odnosno koliko će kompanija zaraditi angažovanjem uložениh sredstava akcionara. Veća vrijednost znači da vlasnici osvaruju veći povrat na uloženi kapital i pogodan je za upoređivanje profitabilnosti kompanija u istoj grani.

Preduzeće u 2025. Godini ostvaruje visoku profitabilnost jer stopa pronosa na imovinu (ROA) iznosi 11% sto ukazuje na efikasno korišćenje ukupne imovine. Istovremeno stopa prinosa na capital (ROE) iznosi 21% što pokazuje preduzeće ostvaruje veoma dobar prinos za vlasnike.

- **Pokazatelj aktivnosti**

Pokazatelj aktivnosti predstavlja efikasnost i sigurnost upravljanja imovinom i izvorima.

Tabela 18. Obrt potraživanja

<i>Obrt potraživanja</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
<i>Prihodi od prodaje</i>	<i>4.673.956</i>	<i>5.884.289</i>	<i>6.774.714</i>
<i>Prosječna potraživanja od kupaca</i>	<i>657.788</i>	<i>1.249.359</i>	<i>1.395.289</i>
<i>Prihodi od prodaje / Prosječna potraživanja od kupaca</i>	<i>7,11</i>	<i>4,71</i>	<i>4,86</i>

Obrt potraživanja =Prihodi od prodaje / Prosječna potraživanja od kupaca

Obrt potraživanja se izračunava stavljanjem u odnos prihoda od prodaje i prosječnog potraživanja od kupaca i pokazuje koliko se puta u prosjeku naplaćuju potraživanja od kupaca u toku jedne godine.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Tabela 19. Dani vezivanja potraživanja

<i>Dani vezivanja potraživanja</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
365	365	365	365
<i>Obrt potraživanja</i>	<i>7,105565927</i>	<i>4,709846409</i>	<i>4,855419917</i>
<i>365 / Obrt potraživanja</i>	<i>51,37</i>	<i>77,50</i>	<i>75,17</i>

Dani vezivanja potraživanja = 365 / Obrt potraživanja

Dani vezivanja potraživanja predstavljaju prosječni period naplate koji se dobija kada se broj dana u godini podjeli sa koeficijentom obrta i ovim putem se pokazuje podatak o broju dana koji prođe od trenutka prodaje do trenutka naplate potraživanja od kupaca. Veća potraživanja od kupaca, po pravilu, znače manje novca na žiro-računu.

Tabela 20. Obrt zaliha

<i>Obrt zaliha</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
<i>Trošak prodatih proizvoda</i>	<i>89.183</i>	<i>94.424</i>	<i>107.966</i>
<i>Prosječne zalihe</i>	<i>2.230</i>	<i>4.981</i>	<i>4.059</i>
<i>Trošak prodatih proizvoda / Prosječne zalihe</i>	<i>40,00</i>	<i>18,96</i>	<i>26,60</i>

Obrt zaliha = Trošak prodatih proizvoda (usluga) / prosječne zalihe

Obrt zaliha pokazuje koliko se puta prosječno godišnje zalihe obrnu u preduzeću. Takođe, pokazuje na koliko eura troška prodatih proizvoda 1 euro ostaje vezan u zalihama na kraju godine.

Tabela 21. Dani vezivanja zaliha

<i>Obrt vezivanja zaliha</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
365	365	365	365
<i>Obrt zaliha</i>	<i>40,00134559</i>	<i>18,95683598</i>	<i>26,60243932</i>
<i>365 / Obrt zaliha</i>	<i>9,12</i>	<i>19,25</i>	<i>13,72</i>

Dani vezivanja zaliha = 365 / Obrt zaliha

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Obrt vezivanja zaliha pokazuje koliko dana je u prosjeku potrebno preduzeću da proda svoje zalihe i pretvori ih u prihod. Što je brži obrt zaliha, to se skraćuje broj dana vezivanja zaliha.

Osnovni nefinansijski pokazatelji

Pod rezultatima poslovanja (kvalitativnim pokazateljima poslovanja) Luke Kotor A.D. podrazumjevamo pored finansijskih i nefinansijske pokazatelje (naturalne - kvalitet proizvoda, kvalitet usluge) - predstavljene kroz kvantitativne parametre, tačnije promet putnika i brodova .

U luku Kotor je u 2025. godini uplovilo 483 broda sa ukupno 584.079 putnika. Takođe, uplovilo je 1.075 jahti sa ukupno 3.668 putnika.

Tabela 22 . Rekapitulacija brodova i putnika za period 01.01.2025.-31.12.2025.godine

2025 MJESEC	BRODOVI I JAHTE					PUTNICI		
	putnički	vojni	ostalo	UKUPNO	jahte	putnički	jahte	UKUPNO
januar	4			4	1	1.864		1.864
februar	1			1	16	46	60	106
mart	5			5	10	2.247	24	2.271
april	32			32	58	43.427	216	43.643
maj	54			54	108	71.582	393	71.975
jun	71			71	176	87.959	618	88.577
jul	81			81	219	92.617	837	93.454
avgust	82			82	230	87.378	751	88.129
septembar	71			71	166	89.913	515	90.428
oktobar	57			57	81	75.376	245	75.621
novembar	20			20	7	26.881	7	26.888
decembar	5			5	3	1.121	2	1.123
ukupno	483	0		483	1.075	580.411	3.668	584.079

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Na osnovu podataka iz *Tabele 22.* najveći broj dolazaka brodova imali smo u periodu maj – oktobar 2025. godine kada je ostvareno 416 uplovljenja, što čini 86 % od ukupnog broja dolazaka.

Tabela 23 . Broj ostvarenih dolazaka po brodovima

R.br	Ime Broda	Broj uplovljenja	Putnika	Kompanija	R.br	Ime Broda	Broj uplovljenja	Putnika	Kompanija
1	Majestic Princess	3	10.760	Princess Cruises	45	Viking Saturn	4	3.637	Viking Ocean Cruises
2	Norwegian Viva	2	6.319	Norwegian Cruise Line	46	Viking Sea	7	6.324	Viking Ocean Cruises
3	Explorer of the Seas	4	15.271	RCCL	47	Viking Sky	1	901	Viking Ocean Cruises
4	Voyager of the Seas	2	7.590	RCCL	48	Viking Star	12	10.899	Viking Ocean Cruises
5	Celebrity Eclipse	4	11.423	Celebrity Cruises	49	Balmoral	1	1.066	Fred Olsen Cruise Lines
6	Azura	3	9.598	Carnival	50	Europa 2	1	501	Hapag Lloyd Cruising
7	Resilient Lady	7	18.033	Virgin Voyages	51	Seven Seas Voyager	3	1.926	Regent Seven Seas Cruises
8	Nieuw Statendam	1	2.595	Holland America line	52	Seabourn Encore	8	4.589	Seabourn Cruise Line
9	Mein Schiff 6	17	46.383	TUI	53	Silver Spirit	3	1.758	Silversea Cruises
10	Norwegian Pearl	14	34.824	Norwegian Cruise Line	54	Azamara Onward	6	3.930	Azamara Cruises
11	Costa Deliziosa	11	28.453	Costa Crociere	55	Azamara Journey	5	3.093	Azamara Cruises
12	Norwegian Dawn	2	4.686	Norwegian Cruise Line	56	Azamara Pursuit	1	687	Azamara Cruises
13	Celebrity Infinity	1	2.120	Celebrity Cruises	57	Azamara Quest	3	1.987	Azamara Cruises
14	Celebrity Constellation	17	37.976	Celebrity Cruises	58	Nautica	3	1.904	Oceania Cruises
15	Queen Victoria	5	10.134	Cunard Line	59	Seven Seas Navigator	1	449	Regent Seven Seas Cruises
16	Oosterdam	5	10.062	Holland America line	60	Silver Whisper	3	982	Silversea Cruises
17	Norwegian Sky	2	3.926	Norwegian Cruise Line	61	Evrima	8	1.418	Ritz Carlton Yacht Collection
18	Marella Explorer	7	13.478	Marella Cruises LTD	62	Deutschland	1	462	Semester at Sea
19	Marella Explorer 2	22	38.800	Marella Cruises LTD	63	Hamburg	2	571	Plantours Cruises
20	AIDAblu	12	28.783	AIDA Cruises	64	Wind Surf	12	3.737	Windstar Cruises
21	Celestyal Serenity	1	569	Celestyal Cruises	65	Star Legend	1	262	Windstar Cruises
22	Allura	1	1.132	Oceania Cruises	66	SH DIANA	2	290	Swan Hellenic Cruises
23	Oceania Vesta	1	1.170	Oceania Cruises	67	L'Austral	9	1.867	Ponant

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

24	Marina	1	1.192	Oceania Cruises	68	Le Bougainville	7	1.012	Ponant
25	MSC Lirica	26	57.139	MSC Cruises	69	Le Dumont D'Urville	2	289	Ponant
26	MSC Opera	29	67.803	MSC Cruises	70	World Navigator	3	505	Mystic/Atlas
27	MSC Armonia	1	2.074	MSC Cruises	71	Wind Spirit	5	665	Windstar Cruises
28	Explora I	4	3.056	Explora Journeys	72	Emerald Azzurra	8	713	Scenic Cruises Services
29	Borealis	1	1.001	Fred Olsen Cruise Lines	73	Emerald Sakara	2	194	Scenic Cruises Services
30	Spirit of Adventure	1	985	Saga Cruises	74	Royal Clipper	11	2.206	Star Clippers
31	Spirit of Discovery	1	963	Saga Cruises	75	Sea Dream I	1	107	Sea Dream Yacht Club
32	Seven Seas Grandeur	4	2.876	Regent Seven Seas Cruises	76	Caledonian Sky	8	785	Travel Marvel
33	Seven Seas Splendor	3	2.212	Regent Seven Seas Cruises	77	NG ORION	2	205	Lindblad Expeditions
34	Celestyal Journey	10	10.518	Celestyal Cruises	78	La Belle de L'Adriatique	16	2.645	Croisimer
35	Vasco Da Gama	2	1.759	Nicko Cruises	79	Sea Cloud	1	57	Sea Cloud Cruises
36	Renaissance	1	1.056	Ambassador Group	80	Star Flyer	7	835	Star Clippers
37	Viking Vela	2	1.943	Viking Ocean Cruises	81	Le Ponant	6	130	Ponant
38	Viking Vesta	5	4.839	Viking Ocean Cruises	82	Monet	7	338	Dream one Shipping
39	Crystal Symphony	2	878	Crystal Cruises	83	Arethusa	9	439	GCCL
40	Seven Seas Mariner	1	658	Regent Seven Seas Cruises	84	Athena	17	808	GCCL
41	Luminara	3	569	Ritz Carlton Yacht Collection	85	To Callisto	6	139	Variety Cruises
42	Viking Jupiter	2	1.830	Viking Ocean Cruises	86	ANTONIJA	21	4.902	Adriatic Lines
43	Viking Mars	2	1.830	Viking Ocean Cruises	87	Artemis	1	49	GCCL
44	Viking Neptun	1	882	Viking Ocean Cruises		UKUPNO	483	580.411	

Od ukupno ostvarenih dolazaka najveći broj ostvarili su MSC Opera (29), MSC Lirica (26), Marella Explorer 2 (22), Antonija (21), Athena (17), Celebrity Constellation (17) Mein Schiff 6 (17), La Belle de L' Adriatique (16) Norwegian Pearl (14)

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

U Tabeli 24. Dat je prikaz ostvarenih dolazaka brodova po agentima. Najveći procenat agentura ostvarila je agencija "Allegra" (45,59 %), zatim "Boka Adriatic" (30,88 %), Adriamar (13,87 %), Jadroagent (3,78 %), BCM (5,88 %)

Tabela 24. Procenat ostvarenih dolazaka po agentima

	Agenti	Broj dolazaka brodova	%	Broj putnika	%
1	Adriamar	74	15,32	26.105	4,50
2	Allegra	197	40,79	302.765	52,16
3	BCM	46	9,52	43.603	7,51
4	Boka Adriatic	136	28,16	198.660	34,23
5	Jadroagent	9	1,86	4.376	0,75
6	YAM	21	4,35	4.902	0,84
UKUPNO		483	100	580.411	100

Racio pokazatelji

Racio analiza predstavlja osnovni instrument za procjenu finasijske pozicije i potencijala preduzeća. Stavljanjem u odnos logički povezanih cjelina iz finasijskih izvještaja (Bilans stanja i Bilans uspjeha), dolazi se do rezultata uspostavljenih relacija koji za cilj imaju ocjenu stanja i aktivnosti preduzeća.

Tabela 25. Sumarni pregled pokazatelja

POKAZATELJI	2023	2024	2025
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	1,65	1,56	1,47
Ekonomičnost redovnog poslovanja	1,76	1,61	1,53
Koeficijent tekuće likvidnosti	3,67	3,03	3,60
Koeficijent trenutne likvidnosti	2,87	2,03	2,94
Koeficijent ubrzane likvidnosti	3,67	3,02	3,60
Koeficijent finasijske stabilnosti	0,71	0,78	0,71

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Pokrivenost troškova kamatama	52,30	77,11	67,61
Neto profitna marža (A)	0,42	0,32	0,29
Neto profitna marža (B)	0,40	0,31	0,28
Participacija troškova kamate u ukupnim rashodima	0,01	0,01	0,01
Participacija troškova kamate u ukupnim prihodima	0,01	0,00	0,00
Koeficijent zaduženosti	0,34	0,49	0,43
Koeficijent finansijskog leveridža	0,53	1,01	0,78
Faktor zaduženosti	1,52	2,11	1,38
EBIT	2.123.809 €	2.301.197 €	2.277.576 €
EBITDA	2.523.165 €	3.136.325 €	3.386.572 €
Stopa prinosa na kapital (ROE)	0,27	0,23	0,21
Stopa prinosa na sredstva (ROA)	0,17	0,11	0,11
Obrt potraživanja	7,11	4,71	4,86
Dani vezivanja potraživanja	51,37	77,50	75,17
Obrt zaliha	40,00	18,96	26,60
Obrt vezivanja zaliha	9,12	19,25	13,72

Ekonomski ciljevi i zadaci su dio ukupnih ciljeva i zadataka preduzeća. Efikasnost poslovanja preduzeća je upravo proporcionalna ostvarenim rezultatima. Veći rezultati podrazumijevaju i veću efikasnost pod uslovom da su ulaganja za te rezultate ostala ista ili nisu povećana u većem obimu od obima rezultata.

Zbog nemogućnosti sintetičkog, zbirnog izraza efikasnosti poslovanja teorija i praksa ekonomije preduzeća afirmišu određene ekonomske principe poslovanja preduzeća. Najznačajniji principi su: produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost.

Ekonomičnost predstavlja jedan od širih instrumenata kontrole ekonomske uspješnosti poslovanja preduzeća, jer ona održava odnos preduzeća prema ukupnim troškovima. Ekonomičnost predstavlja ekonomski princip poslovanja preduzeća koji obezbjeđuje maksimalan proizvodni rezultat uz minimalno trošenje elemenata proizvodnje.

Smisao kontrole putem ekonomičnosti jeste identifikovanje mjesta u preduzeću u kojima se dolazi do povećanih troškova, nesprovođenja propisanih principa poslovanja, kao i neefikasnosti poslovanja. Ostvarenje većih rezultata uz smanjeno trošenje elemenata, postiže se kvalitetnijim poslovanjem preduzeća, jer povećanje ekonomičnosti u širem smislu označava povećanje bogatstva društva.

2.2. Informacije o članovima upravnih i nadzornih tijela

Skupština akcionara je najviši organ Društva. Svoju funkciju ostvaruje na redovnim i vanrednim skupštinama. Dana 21.06.2024. godine održana je Redovna skupština akcionara dok je 18.07.2025. godine održana Ponovljena redovna Skupština akcionara.

U periodu od 01.01.2025. godine do 18.07.2025. godine Odbor direktora je radio u sastavu :

1. Đordije Radanović, predsjednik (na tu funkciju izabrana Odlukom broj 0202-1421 od 26.06.2024. godine),
2. Mano Rebronja, član,
3. Ljiljana Popović Moškov, član,
4. Bojan Stanković, član,
5. Radomir Rudanović, član.

U periodu od 22.07.2024. godine do 31.12.2025. godine Odbor direktora je radio u sastavu :

1. Mirza Krcić , član,
2. Darko Vorotović , član,
3. Zoran Janković , član,
4. Bojan Stanković, član,
5. Radomir Rudanović, član.

Odbor direktora je u 2025. godini održao ukupno 21 sjednicu i to: 14 sjednica u periodu od 01.01.2025. godine do 18.07.2025. godine, 7 sjednica u periodu od 22.07.2025. godine do 31.12.2025. godine.

Revizorski Odbor, shodno ovlaštenjima utvrđenim Zakonom o računovodstvu i reviziji, prati postupak finansijskog izvještavanja, prati djelotvornost interne kontrole društva i interne revizije, prati zakonom propisanu reviziju godišnjih i konsolidovanih finansijskih iskaza, prati nezavisnost angažovanih ovlašćenih revizora ili društva za reviziju koji obavljaju reviziju, daje preporuke Skupštini društva o izboru ovlašćenog revizora ili revizorskog društva, raspravlja o planovima i godišnjem izvještaju unutrašnje kontrole, kao i o drugim pitanjima koja se odnose na finansijsko izvještavanje i reviziju. Revizorski odbor ima tri člana od kojih je najmanje jedan stručnjak iz oblasti računovodstva i revizije.

Revizorski odbor je u periodu od 24.05.2022. godine do 31.12.2025. godine radio u sastavu: Nada Vučković, predsjednica i članice Dragana Latković i Milena Vujović.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Revizorski odbor je održao jednu sjednicu 16.05.2025. godine na kojoj je dao preporuku Skupštini akcionara „ Luka Kotor ” AD Kotor da za nezavisnog revizora za 2025. godinu izabere privereno društvo „ REVIKO “ DOO iz Podgorice.

Odlukom Odbora direktora broj 0202-937 od 15.05.2021. godine ukinuta je isplata naknada za članove Revizorskog odbora, dok je za predsjednicu Revizorskog odbora utvrđena naknada u iznosu od 100,00 eura mjesečno.

3. MJERE ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE

Životna sredina je prostor, odnosno prirodno okruženje, vazduh, zemljište, voda i more, biljni i životinjski svijet, pojave i djelovanja: klima, jonizujuća i nejonizujuća zračenja, buka i vibracije, kao i okruženje koje je stvorio čovjek: gradovi i druga naselja, kulturno-istorijska baština, infrastrukturni, industrijski i drugi objekti.

3.1. Objelodanjivanja informacija o:

- Zaštiti životne sredine

Preduzeće „Luka Kotor“ A.D. Kotor vodi svoju politiku ekološki svjesno i angažovano, u skladu sa Zakonom o životnoj sredini ("Službeni list Crne Gore", br. 052/16 od 09.08.2016, 073/19 od 27.12.2019) i Zakonom o procjeni uticaja na životnu sredinu ("Službeni list Republike Crne Gore", br. 75 od 23.11.2018). Svijesni činjenice značaja životne sredine za Kotor i čitavu Boku, uprava Luke Kotor zaštitu životne sredine tretira sa najvećim prioritetom i već dugi niz godina radi na procesu unapređenja zaštite životne sredine u prostoru koji ona kontroliše i upravlja.

U skladu sa članom 9 Zakona o životnoj sredini, obavljamo sledeće aktivnosti na obezbijedenju zaštite životne sredine:

- Održivo korišćenje prirodnih resursa, dobara i energije;
- Uvođenje energetski efikasnijih tehnologija i korišćenje obnovljivih prirodnih resursa;
- Upotreba proizvoda, procesa, tehnologija koji manje ugrožavaju životnu sredinu;

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- Preduzimanje mjera prevencije i otklanjanja posljedica ugrožavanja i štete po životnu sredinu;
- Kontrola aktivnosti i rada postrojenja koja mogu predstavljati rizik ili prouzrokovati opasnost po životnu sredinu i zdravlje ljudi;
- Druge mjere u skladu sa zakonom.

Luka Kotor je do sada racionalno koristila prirodne resurse koji su joj na raspolaganju i preduzimala sve mjere za primjenu propisa i zakonskih regulativa koje se odnose na zaštitu životne sredine. U svom dosadasnjem radu Luka Kotor je uspostavila ISPS Code za luke. Pored ovog koda bezbjednosti, u poslovnoj dokumentaciji Luke Kotor involvirane su brojne direktive EU, kao što su Direktiva 2010/65/EU Evropskog parlamenta i Vijeća o formalnostima za brodove koji pristižu i/ili polaze iz luka, Direktiva EU 2000/59/EC o pristanišnim prijemnim objektima za brodski otpad i ostatke tereta, koji su usklađeni sa MARPOL konvencijom, Direktiva 2002/84/EC, Direktiva o izmjenama i dopunama Direktive o pomorskoj sigurnosti i sprečavanju zagađenja sa brodova, Direktiva 2005/65/EC o poboljšanju sigurnosti luka, Uredba (EZ) br.725/2004 Evropskog parlamenta o unapređenju sigurnosti broda i lučkih objekata.

MARPOL konvencija se stalno mijenja i dopunjuje, novosti koje se u tekstu unose, gotovo svake godine, automatski stupaju na snagu godinu dana nakon odluke IMO-a, osim ako im se izričito ne usprotivi trećina država koje posjeduju barem polovinu svjetske tonaže. Osim osnovnog teksta ova konvencija sadrži šest priloga i to:

Prilog I. - Pravila o sprječavanju zagađenja naftom.

Prilog II. - Pravila za kontrolu zagađenja tekućim materijama koje se prevoze tankerima.

Prilog III. - Pravila o sprječavanju zagađenja štetnim materijama u pakovanom obliku.

Prilog IV. - Pravila o sprječavanju zagađenja fekalijama s brodova.

Prilog V. - Pravila o sprječavanju zagađenja otpacima s brodova.

Prilog VI. - Pravila o sprječavanju zagađenja s brodova indirektno vazduhom, emisijom sumpor i kiseonik oksida.

Sva gore navedena poglavlja MARPOL konvencije stalno se prate i implementiraju njihove izmjene u poslovnim procedurama "Luke Kotor" A.D.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Kompanija uspješno implementira sistem kvaliteta menadžmenta prema zahtjevima ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015, resertifikaciju je izvršila sertifikaciona kuća Bureau Veritas u oktobru 2022. godine te je validnost sertifikata produžena uz obavezan godišnji pregled. Nadzorna posjeta resertifikacije sistema menadžmenta kompanije prema zahtjevima novog standarda je potvrđena i validna od 5 novembra 2022. godine. Nakon ove sertifikacione nadzorne podsjete, sertifikati Luke su produženi na period od još 3 godine, uz obavezan godišnji pregled.

U funkciji zaštite i čišćenja akvatorijuma „Luka Kotor“ A.D. posjeduje sledeća plovila: Pilotski čamac tipa Navar 795 (102-KT). U cilju zaštite akvatorijuma „Luka Kotor“ A.D. posjeduje plutajuću branu (250 m).

- Upravljanje otpadom (predaja ovlašćenim operaterima, reciklaža/uništavanje)

Shodno važećim procedurama ISO 9001:2015 služba kvaliteta vrši sljedeće operativne aktivnosti:

- a) Redovno obavještanje nadležnih organa Crne Gore - Agenciju za zaštitu prirode i životne sredine Crne Gore:
 - Godišnji izvještaj o otpadu (0301-234 od 19.02.2025g.),
 - Prosljeđivanje potrebnih informacija u vezi istraživanja o otpadu koje radi agencija za zaštitu prirode i životne sredine.
 - Opasni i neopasni otpad (Saglasnost dobijena za 20 različitih vrsta otpada);
- a) Saglasnost na Plan upravljanja otpadom, (Broj: 012/23-09-318/1 Bar, 23.02.2023.) od Uprave pomorske sigurnosti i upravljanja lukama, Odeljenje zaštite mora od zagađenja sa plovnih objekata.
 - Opasni i neopasni otpad (Saglasnost dobijena za 20 različitih vrsta otpada);
- d) Ugovori o poslovnoj tehničkoj saradnji sa:
 1. "Komunalno Kotor" doo - „Ugovor o pružanju usluga odvoza i deponovanja otpada“ (br: 0302- 2586/1 od 15.12.2021.g)

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- d) Utvrđivanja i ispunjavanja zahtjeva korisnika usluga i povećanje njihovog zadovoljstva,
 - e) Utvrđivanje i preispitivanje značajnih aspekata životne sredine, povezanih sa prethodnim tekućim i planiranim aktivnostima, uzimajući u obzir odgovarajuće kriterijume zaštite životne sredine, zakonske propise i druge zahtjeve, interese zaposlenih i ostalih zainteresovanih strana .
- Upravljanje vodom (potrošnja) i upravljanje energijom (kontrola emisije gasova)

Investicionim radovima na sanaciji hidrantske mreže Luke Kotor realizovanim krajem 2011. godine izvedeno je saniranje cjelokupne mreže. Postojeća mreža je sanirana i u funkcionalnom stanju i priključena je na glavni cjevovod prečnika Ø3" i ona se koristi u lučkom dijelu. Priključak od Ø2" koristi se u marinskom dijelu snabdijevanja jahti.

Energetski kanali i elektro instalacije su u funkcionalnom stanju i redovnoj upotrebi. Za poboljšanje napajanja električnom energijom plovnih objekata u marinskom dijelu Luke Kotor instaliran je energetski kabal dužine 210 m sledećih tehničkih karakteristika: (i) instalirana snaga 1KV; (ii) 3 fazni provodnik; (iii) linijski napon 400V.

Emisije gasova:

- Mjesečni izvještaji na mjernoj stanici Kotor za 2024 god. - Izvještaji kvaliteta vazduha (0301-216 od 18.02.2025.god.);

Učinak zaštite životne sredine ISO 14001:2015

Mjerljivi rezultati upravljanja zaštitom životne sredine (9.1.2 - 14001 2015)
Praćenje, mjerenje analiza i vrednovanje (9.1. - ISO 14001 2015)

1) Informacija o stanju životne sredine

a) Lko 41 - Izvještaji o stanju životne sredine:

- (0301-165 od 26.01.2024.god.)

b) Lko 42 - Izvještaji o akcidentima;

- (0301-2153 od 16.09.2025.god.)

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- c) **Izveštaj o ispitivanju vode za piće uzorkovane iz česme u luci Kotor (Mikrobiološko ispitivanje);**
- (0301-411 od 17.03.2026.god.);
- d) **Lko 125 - Mjesečna evidencija otpada (za svaku vrstu otpada)**
- (0301-200 od 19.02.2026.god.)
- e) **Lko 139 - Ukupna evidencija otpada sa brodova za 2025. god.**
- (0301-201 od 19.02.2026.god.)
- f) **Mjesečni izvještaji na mjernoj stanici Kotor za 2025 god. - Izvještaji kvaliteta vazduha** (0301-399 od 16.03.2026.god.);
- g) **Praćenje sanitarnog kvaliteta morske vode JP Morsko dobro.**
Mjerno mjesto Žuta plaža, Kotor (0301-398 od 16.03.2026.god.)

- Industrijska bezbjednost (zaštita od požara)

U cilju obezbjeđenja što većeg stepena protivpožarne zaštite u samoj Luci Kotor, svim korisnicima lučkih usluga ili onima koji se nađu na teritoriji i akvatorijumu Luke Kotor su u obavezi da poštuju preventivne mjere koje su ustanovljene od strane uprave luke, shodno proceduri LK032-Izdanje 1/13 ISO sistema kvaliteta a to su:

1. U skladu sa zakonom vršiti regularnu kontrolu protivpožarne opreme i uređaja;
2. Brod koji se snabdijeva pogonskim gorivom u luci danju mora vioriti crvenu zastavu na najistaknutijem mjestu, a noću upaliti crveno svijetlo vidljivo sa svih strana i držati zatvorene sve palubne otvore tokom čitave operacije. Posada, sredstva za gašenje požara i SOPEP oprema moraju biti u stanju pripravnosti. Prije početka snabdijevanja pogonskim gorivom, zapovijednik broda je dužan da o tome obavještava Lučku Kapetaniju i službu bezbjednosti Luke Kotor;
3. Obavezna upotreba plutajuće brane za vrijeme prekrcaja goriva i potpisivanje bezbjedonosne ček liste (Safely check list);
4. Obavezna upotreba požarnog kamiona za protivpožarnu zaštitu za vrijeme prekrcaja goriva.

Strogo je zabranjeno :

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

1. Upotrebljavati otvoreni plamen na teritoriji Luke Kotor, kao unutar plovila koja borave u luci, osim uz saglasnost šefa službe bezbjednosti u luci, koji može odrediti i odgovarajuće mjere predostrožnosti;
2. Upotrebljavati protivpožarne uređaje, posebno one koje spajaju sa drugim sistemima i uređajima, ukoliko nisu u skladu sa međunarodnim standardima;
3. Upotreba protivpožarih uređaja za bilo koju drugu svrhu, osim za onu za koju su namjenjena;
4. Upotreba oli spill disperzanta bez odobrenja Lučkih Vlasti;
5. Skidati ili rasklapati bilo koji uređaj ili dio protivpožarnog sistema u luci ili na plovilima, a da se ne obezbedi zamjena i njegovo funkcionisanje;
6. Upotrebljavati bilo koje uređaje za zavarivanje, grijanje, kuvanje i slično koji nisu dio opreme plovila bez saglasnosti šefa službe bezbjednosti, koji može odrediti odgovarajuće mjere predostrožnosti;
7. Vršiti manipulaciju, odnosno ukrcaj/iskrcaj bilo kojeg tereta klasifikovanog kao "opasan teret" u skladu sa IMDG Cod-om;
8. Krcati/iskrcavati ili pretakati gorivo ili bilo koju zapaljivu materiju, osim na mjestima koja su za to predviđena i uz prisustvo dežurnog radnika službe sigurnosti.

U slučaju opažanja požara ili potencijalne bezbejdonosne opasnosti, treba odmah obavjestiti dežurnog radnika službe bezbjednosti.

U skladu sa Zakonom o procjeni uticaja na životnu sredinu, ukoliko smatramo da određeni projekat ili poslovna aktivnost može ili će imati uticaj na životnu sredinu, tražićemo saglasnosti nadležnog organa na elaborat o procjeni uticaja ili odluke da nije potrebna procjena uticaja na životnu sredinu.

Kao nosilac projekta podnijeli bi zahtjev za odlučivanje o potrebi procjene uticaja nadležnom organu.

Uz zahtjev, kao nosilac projekta podnijeli bi:

- 1) Opis lokacije;

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- 2) Opis projekta;
- 3) Opis mogućih značajnih uticaja projekta na životnu sredinu;
- 4) Popunjen upitnik o uticaju projekta na životnu sredinu.

Elaborat o procjeni uticaja na životnu sredinu bi sadržao, u skladu sa članom 15 Zakona o procjeni uticaja na životnu sredinu, sledeće elemente:

- 1) Opšte informacije;
- 2) Opis lokacije;
- 3) Opis projekta;
- 4) Opis razmatranih alternativa;
- 5) Opis segmenata životne sredine;
- 6) Opis mogućih značajnih uticaja projekta na životnu sredinu;
- 7) Opis mjera predviđenih u cilju sprječavanja, smanjenja ili otklanjanja značajnog štetnog uticaja na životnu sredinu;
- 8) Rezime informacija iz tačaka. 2 - 7;
- 9) Podatke o mogućim teškoćama u prikupljanju podataka i dokumentacije;
- 10) Popunjen upitnik za određivanje obima i sadržaja elaborata.

Kao društveno odgovorno preduzeće, sve aktivnosti planiramo i sprovodimo na način da:

- Prouzrokuju najmanju moguću promjenu u životnoj sredini, odnosno da predstavljaju najmanji mogući rizik po životnu sredinu i zdravlje ljudi,
- Smanjimo opterećenje prostora i potrošnje sirovina i energije u izgradnji, kao i u proizvodnji, distribuciji i upotrebi,
- Uključimo mogućnost reciklaže, spriječimo ili ograničimo uticaj na životnu sredinu na samom izvoru zagađenja;

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- Kada nije sigurno kakve posljedice može prouzrokovati eventualni zahvat, sprovodimo sve raspoložive procedure za ocjenu očekivanih uticaja i odgovarajuće mjere, kako bi se izbjegle negativne posljedice po zdravlje ljudi i životnu sredinu.

3.2. Društveno - korporativna odgovornost

Kao društveno odgovorna kompanija „Luka Kotor“ A.D. sprovodi i planira sledeće aktivnosti:

- a) Uspješna implementacija sistema kvalitetom menadžmenta prema zahtjevima ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015. Integrisani sistem se bazira na apliciranju IPA projekata i dobijanja sredstava iz evropskih fondova .
- b) Uspješno definisan model integracije kroz definisani pristup mjerenja performansi sistema zaštite životne okoline, sigurnosti i kvaliteta.
- c) Definisane procedure i uputstva (veza zaštita životne okoline) koje sprovode rukovodioci službi Luke Kotor. Zadatak obučениh rukovodioca službi se odnosi na posvećivanje identifikaciji, analizi i ocjenjivanju neuobičajenih i razumno predvidljivih vanrednih situacija i potencijalnih opasnosti/opasnih događaja ili izlaganja. Vanredne situacije detaljnije su regulisane u proceduri u Planu bezbjednosti Luke Kotor, a odnose se na pripravnost za reagovanje u vanrednim situacijama i odgovor na njih.
- d) Tokom pandemije Covid-19 koja je obilježila cijelu 2020 godinu, u cilju obezbjeđivanja sigurnih i bezbjednih uslova za prijem kruzera sa posadom, izrađen je Plan prihvata i upravljanja lučkim područjem za smještaj stranih plovniх objekata i njihove posade za vrijeme trajanja pandemije kojim su propisane mjere i procedure koje se moraju sprovesti prilikom dolaska kruzera. Plan je odobren od strane resornog Ministarstva i usklađen sa internim procedurama , Planom bezbjednosti luke Kotor, kao i Planovima i pravilima višeg reda koje je propisalo Ministarstvo saobraćaja i pomorstva.
- e) Definisani su programi zaštite životne sredine. Uz definisane postupke određene su odgovorne osobe i opisani su izlazni elementi verifikacije odnosno kontrole procesa. Shodno tome Unija poslodavaca Crne Gore je (24.11.2017. godine) dala nagradu „LUKA KOTOR“ A.D. u kategoriji „briga za životnu sredinu“.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- Podrška projektima koji se bave zaštitom životne sredine

U skladu sa postojećim zakonskim propisima u Crnoj Gori, kompanija je bila nosilac sledećih elaborata/projekata:

- a) Poslovno tehnička saradnja sa Fakultetom za pomorstvo u Kotoru (0306-3499 od 14.11.2022. godine).
- b) Ministarstvo odbrane Crne Gore - Sporazum o poslovno-tehničkoj saradnji (0302-1018 od 15.04.2022.god.)
- c) Informacija o stanju životne sredine (Koncesioni akt za dodjelu koncesije).
- d) Aplikiranje na projektima koji se bave zaštitom životne sredine
- e) Participiranje u projektu Med Cruise-a u sklopu programa „Energetska efikasnost i održivi razvoj“ sa akcentom na obnovljive energije, zeleno gorivo, vodonik , kao i usklađenost nacionalnih zakona sa evropskim direktivama vezanim za ekološka pitanja.

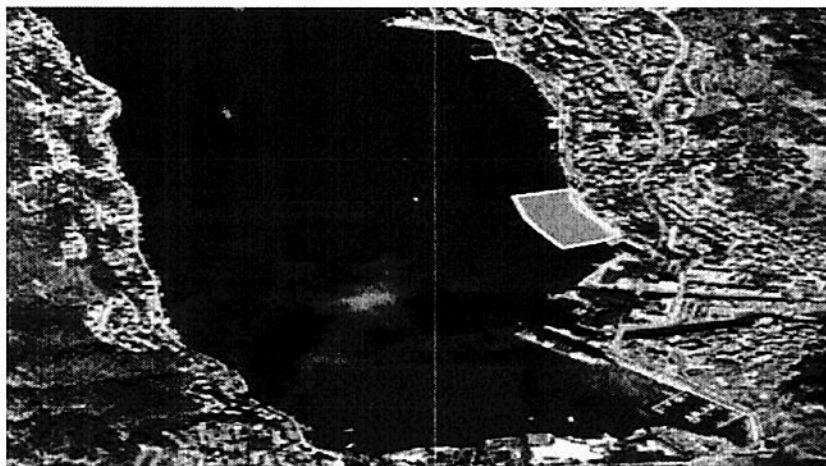
Da „Luka Kotor“ A.D. kao privredni subjekat posluje u skladu sa svojim procedurama IMS -a, govori nam činjenica da je na osnovu istraživanja i analize koje je sproveda, Svjetska organizacija Bussiness Initiative Directions (BID), Luka Kotor A.D. (15 septembra 2015. godine) odlikovana Zlatnom Medaljom za Kvalitet (International Star of Quality ISAQ).

Rezultati uspješnog upravljanja i razvoja poslovanja prepoznala je i međunarodna zajednica, tako da su i stigla i prestižna priznanja. „Luka Kotor“ A.D. je dobitnik posebnog priznanja za Doprinos razvoju preduzetništva u srednjoj i jugoistočnoj Evropi „Stvaratelji za stoljeća“. Odluku je donio međunarodni nezavisni Komitet koji broji dvanaest članova na osnovu bodova koji je svaki laureat dobio.

„Luka Kotor“ A.D. Kotor je godinama unazad bila prepoznata kao kompanija koja je pomagala, podsticala i davala nesebičnu podršku zdravstvu, prosvjeti, kulturi i sportu kroz odobravanje brojnih sponzorstva i donacija.

Prilog 1: Praćenje sanitarnog kvaliteta morske vode na lokaciji: Žuta plaža, Kotor za 2025. god.

Pozicija lokacije:



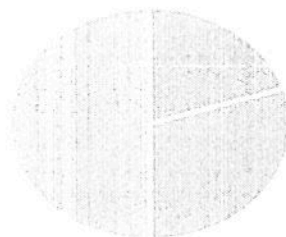
Ukupan kvalitet morske vode:
Statistika za 2025.

Statistika



Žuta plaža 01, Kotor

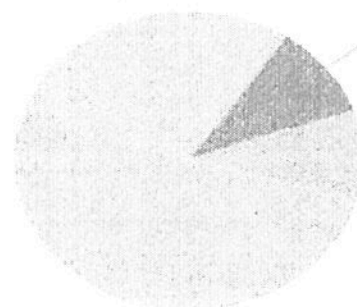
- Odlična
- Dobra
- Zadovoljavajuća
- Loša



2 Ispitivanja	20.0%	Odlična
3 Ispitivanja	30.0%	Dobra
5 Ispitivanja	50.0%	Zadovoljavajuća
0 Ispitivanja	0.0%	Loša

- Odlična
- Dobra
- Zadovoljavajuća
- Loša

30.0 %



10.0 %

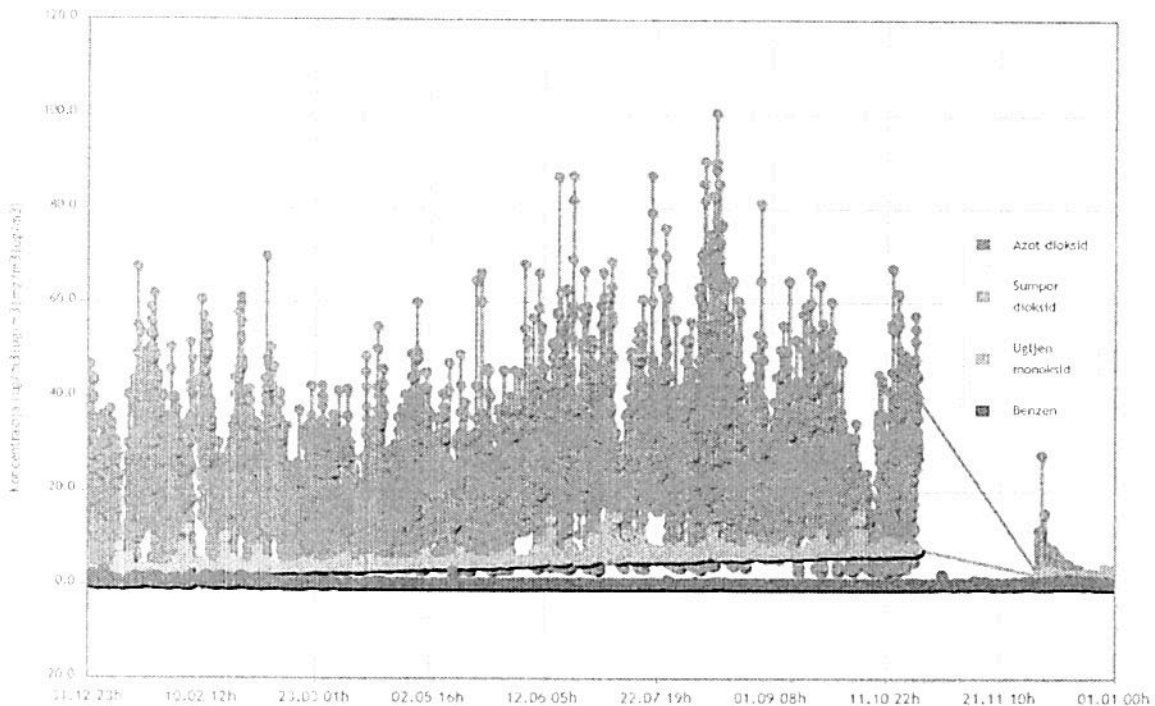
10.0 %

50.0 %

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Prilog 2: Ukupna mjerenja kvaliteta vazduha za 2025. god. na mjernoj stanici Kotor:

Rezultati mjerenja za vremenski period 01.01.2025. 0:00 - 31.12.2025. 23:00 časova



4. PLANIRANI BUDUĆI RAZVOJ

Na osnovu Ugovora o prvenstvenoj koncesiji za privredno korišćenje trgovačke luke Kotor od 25.03.2019.god, Zaključka Vlade Crne Gore od 11.04.2024.god. i Odluke o prihvatanju Aneksa I Ugovora o prvenstvenoj koncesiji za privredno korišćenje trgovačke luke Kotor definisana je struktura investicionog ulaganja za period koncesije.

Aktivnostima i analizom investicionih potreba kao i postupcima kojima bi se pomenuti projekti realizovali neophodno je pristupiti korekciji strukture investicionog ulaganja. Shodno članu 9 Aneksa I u djelu 4. Plan izgradnje infrastrukture i suprastrukture. 4.1. "Koncesionar može jednino uz izričitu i nedvosmislenu pisanu predhodnu saglasnost Koncedenta da izmjeni strukturu i/ili obim investicije predviđene Investicionim planom, kroz Aneks ovog Ugovora potpisan od strane Koncedenta i Koncesionara.". Citiranim članom za potrebe realizacije pomenutih projekata neophodno je pripremiti korekciju strukture ulaganja kao što je predstavljeno u tabeli u nastavku.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Struktura ulaganja	Godina investiranja	Kredit (€)	Sopstveno učešće (€)	Ukupno (€)	Izmjena (€)	Razlika Ukupno - Izmjena
I PRETHODNA ULAGANJA		0,00	2.735.303,89	2.735.303,89	2.735.303,89	0,00
1.1. Zemljište		0,00	38.115,84	38.115,84	38.115,84	0,00
1.2. Građevinski objekat		0,00	1.948.236,18	1.948.236,18	1.948.236,18	0,00
1.3. Oprema		0,00	735.342,33	735.342,33	735.342,33	0,00
1.3.1. Pomorska oprema		0,00	470.581,15	470.581,15	470.581,15	0,00
1.3.2. Informatička oprema i uređaji		0,00	73.229,88	73.229,88	73.229,88	0,00
1.3.3. Kancelarijska oprema		0,00	86.510,63	86.510,63	86.510,63	0,00
1.3.4. Ostala oprema		0,00	105.020,67	105.020,67	105.020,67	0,00
1.4. Softveri		0,00	13.609,54	13.609,54	13.609,54	0,00
II NOVA ULAGANJA		2.150.000,00	2.928.440,00	5.078.440,00	5.078.440,00	0,00
2.1. Ulaganje u izradu projektne dokumentacije		0,00	172.000,00	172.000,00	88.898,08	83.101,92
2.1.1. Usluge tehničkog projektovanja pilona za privez krucera cijelom dužinom (eng. <i>pilon dolphin</i>)	2023	0,00	55.000,00	55.000,00	54.339,08	660,92
2.1.2. Izrada projekta parternog uređenja operativnog platoa luke (pristupna saobraćajnica, glavni ulaz sa kontrolnim punktom, parking zona, pješački koridor)	2024	0,00	40.000,00	40.000,00	9.559,00	30.441,00
2.1.3. Izrada projekta priveznih bova u marinskom dijelu	2024	0,00	15.000,00	15.000,00	0,00	15.000,00
2.1.4. Izrada projekta čišćenja i dubljenja morskog dna	2024	0,00	25.000,00	25.000,00	0,00	25.000,00
2.1.5. Izrada projekta tretmana sivih i crnih voda	2026	0,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	0,00
2.1.6. Izrada tehničke dokumentacije za IT u marinskom dijelu	2023	0,00	12.000,00	12.000,00	0,00	12.000,00
2.2. Ulaganje u osnovna sredstva		2.150.000,00	2.206.440,00	4.356.440,00	4.439.541,92	-83.101,92

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

2.2.1. Nabavka i ugradnja pontona u marinskom dijelu - II faza	2023	1.000.000,00	200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	0,00
2.2.2. Izgradnja pilona za privez kruzera cijelom dužinom (eng. <i>pilon dolphin</i>)	2025 - 2026	400.000,00	400.000,00	800.000,00	2.300.000,00	-1.500.000,00
2.2.3. Nabavka i ugradnja sistema priveznih bova (eng. <i>mooring buoys</i>)	2028	750.000,00	750.000,00	1.500.000,00	0,00	1.500.000,00
2.2.4. Nabavka i ugradnja trafoa 2.5 mW za potrebe marinskog dijela	2023	0,00	110.000,00	110.000,00	0,00	110.000,00
2.2.5. Nabavka tender čamaca -I faza	2025	0,00	300.000,00	300.000,00	903.101,92	-603.101,92
2.2.6. Nabavka tender čamaca - II faza	2026	0,00	210.000,00	210.000,00	0,00	210.000,00
2.2.7. Nabavka i ugradnja priveznih bova u marinskom dijelu	2028	0,00	200.000,00	200.000,00	0,00	200.000,00
2.2.8. Nabavka IT opreme za marinski dio	2023	0,00	36.440,00	36.440,00	36.440,00	0,00
2.3. Ulaganja u unapređenje stanja sistema		0,00	550.000,00	550.000,00	550.000,00	0,00
2.3.1. Parterno uređenje platoa - I faza	2025 - 2026	0,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	0,00
2.3.2. Parterno uređenje platoa - II faza	2026 - 2028	0,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	0,00
2.3.3. Čišćenje i dubljenje morskog dna - I faza	2028	0,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	0,00
UKUPNO (I + II)		2.150.000,00	5.663.743,89	7.813.743,89	7.813.743,89	0,00

Predmetna Tabela je dopunjena sa novom kolonom "Izmjena (€)" zbog potrebe preraspodjele sredstva za projekat nabavke tender čamaca, i radova na izgradnji pilon "Dolphin", na sljedeći način:

- Tačka 2.1.1. Usluge tehničkog projektovanja pilona za privez kruzera cijelom dužinom (eng. *pilon dolphin*) procjenjena vrijednost je 55.000,00 €, a ugovorena 54.339,08 €, razlika u iznosu od 660,92 € je prenešena na tačku 2.2.5. Nabavka tender čamaca -I faza.
- Tačka 2.1.2. Izrada projekta parternog uređenja operativnog platoa luke (pristupna saobraćajnica, glavni ulaz sa kontrolnim punktom, parking zona, pješački koridor) za

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

čiju realizaciju je planirano 40.000,00 €, ugovorena je za iznos od 9.559,00 €, razlika u iznosu od 30.441,00 € preraspodjeljena je na tačku 2.2.5. Nabavka tender čamaca - I faza.

- Tačka 2.1.3. Izrada projekta priveznih bova u marinskom dijelu –iznos od 15.000,00 € je preraspodjeljen u cjelokupnom iznosu iz razloga što navedena stavka neće biti realizovana te samim time nije potrebna izrada projektne dokumentacije.(stavka 2.2.5.).
- Iznos sa tačke 2.1.6. Izrada tehničke dokumentacije za IT u marinskom dijelu u cjelokupnom iznosu s obzirom da je u potpunosti odrađena od strane zaposlenih Društvu preraspodjeljena je na tačku 2.2.5. Nabavka tender čamaca -I faza.
- Tačka 2.2.2. Izgradnja piona za privez kruzera cijelom dužinom -iznos od 2.300.000,00 € je zbir planiranih ulaganja 800.000,00€ i pridružene stavke 2.2.3. Nabavka i ugradnja sistema priveznih bova 1.500.000,00 €, inače investicije od koje se moralo odustati zbog ukidanja sidrišta 1 (Plagenti), odnosno mjesta na kome je planirana instalacija.
- Tačka 2.2.5 Nabavka tender čamaca I faza – je formirana zbirom: 300.000,00 € (planiranog iznosa), tačke 2.1.1. Usluge tehničkog projektovanja piona za privez kruzera cijelom dužinom (eng. pylon dolphin) u iznosu od 660,92 €, što predstavlja razliku između planiranih i ugovorenih sredstava, tačke 2.1.2. Izrada projekta parternog uređenja operativnog platoa luke (pristupna saobraćajnica, glavni ulaz sa kontrolnim punktom, parking zona, pješački koridor) u iznosu od 30.441,00 €, što predstavlja razliku između planiranih i ugovorenih sredstava, tačke 2.1.3. Izrada projekta priveznih bova u marinskom dijelu sa planiranim iznosom od 15.000,00€, tačke 2.1.4. Izrada projekta čišćenja i dubljenja morskog dna u iznosu od 25.000,00 €, tačke 2.1.6. Izrada tehničke dokumentacije za IT u marinskom dijelu sa iznosom od 12.000,00 €, tačke 2.2.4. Nabavka i ugradnja trafoa 2.5 mW za potrebe morskog dijela u iznosu od 110.000,00 €, tačke 2.2.6. Nabavka tender čamaca-II faza u iznosu od 210.000,00 € i stavke 2.2.7 Nabavka i ugradnja sistema priveznih bova u marinskom dijelu u iznosu od 200.000,00 €, kao i zbira vrijednosti iz predhodno navedenih tački te sada iznosi 903.101,92 €.

U skladu sa navedenom strukturom, a zbog potreba pokretanja postupaka izrade projektne dokumentacije za predmetna ulaganja tokom 2023 shodno ZJN, pokrenut je postupak nabavke najpovoljnijeg ponuđača za nabavku usluga izrade idejnog rješenja i glavnog projekta "Dolphin" piona. Nakon sprovedenog postupka dana 04.06.2024.god. potpisan je ugovor sa najpovoljnijim ponuđačem "INSTITUT ZA GRAĐEVINARSTVO" DOO Podgorica. U skladu sa sadržajem dinamike o izradi glavnog projekta, projektant je u toku septembra 2024 godine dostavio nacrt predmjera i predračuna glavnog projekta na iznos od 2.551.358,78 € sa uračunatim PDV-om.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

REKAPITULACIJA / RECAPITULATION - GLAVNA TRASA / MAIN ALIGNMENT		
1	PRETHODNI I PRIPREMNI RADOVI / PRECEDING AND PREPARATORY WORKS	7.000,00
2	ZEMLJANI RADOVI / EARTH WORKS	271.800,00
3	BETONSKI RADOVI / CONCRETE WORKS	994.222,12
4	ARMIRAČKI RADOVI / REINFORCING WORKS	668.500,00
5	ČELIČNI RADOVI / STEEL WORKS	66.631,19
6	IZOLATERSKI RADOVI / ISOLATING WORKS	0,00
7	ZAVRŠNI RADOVI / FINAL WORKS	0,00
	NEPREDVIĐENI RADOVI 5% / UNPREDICTED WORKS 5%	100.407,67
		2.108.560,97
	PDV / VAT (21%):	442.797,80
		2.551.358,78

S obzirom da pomenuti projekat u svom funkcionalnom smislu porazumjeva i angažovanja glavne operativne obale luke Kotor, posebno u djelu potreba instaliranja adekvatnih odbojnika koji zajedno sa pylon "Dolphinom" predstavlja integralnu cjelinu, pristupilo se izradi idejnog rješenja adaptacije parterne površine operativne obale (potez pristaništa do kapije i ulaska u terminal).

Aktivnosti usluge iznajmljivanja plovila sa posadom (tender plovila) kao koncesione djelatnosti, a definisane potrebom nabavke tender plovila, analizom dosadašnjih aktivnosti u pružanju usluga nametnula se potreba povećanja kapaciteta plovila angažovanih na izvršenju predmetnih usluga na dnevnom nivou. Za tu potrebu odrađena je analiza tržišta novih i polovnih plovila koja gravitiraju jadransko-jonskom basenu (Hrvatska, Grčka, Srbija i Crna Gora). Razmatrajući ponude koje su bile predmet ekonomske evaluacije i nakon jasno definisanih prednosti u ekonomskom djelu, kao najprihvatljivije, istaklo se plovilo katamaranskog trupa, kapaciteta 100 putnika, izraženih maritimnih performansi za kotorski zaliv.

4.1. Plan bezbjednosti

U periodu januar-decembar 2025. godine Luku Kotor je posjetilo 483 kruzera sa ukupno 580 411 putnika kao i 1.075 jahti sa 3.668 putnika. Potpisane su Deklaracija o bezbjednosti sa ukupno 60 kruzera koji posjećuju našu luku. Važno je napomenuti da u ovom period u Društvu se nije desio nikakav incident, tako da možemo konstatovati da je što se tiče reda, bezbjednosti i sigurnosti plovila i putnika u datom periodu sve proteklo na zavidnom nivou.

U skladu sa Zakonom o bezbjednosnoj zaštiti brodova i luka Međunarodnog pravilnika o bezbjednosti brodova i lučkih prostora (ISPS Pravilnik). Društvo je uspješno prošla godišnju

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

kontrolu Ministarstva 17.03.2025. godine u vezi Izjave o usklađenosti luke sa bezbjednosnim zahtjevima.

Planirane aktivnosti za 2026. godinu

Imajući u vidu sledećih okolnosti:

- Uvedene su stražarske patrole u Marini i Parku (kada imamo slobodnog zaštitara);
- Ispunjenje neophodnih tačaka iz Revizije plana obavezno šticećenih objekata;
- Povećava se broj kruzera - samim tim povećava se i bezbjednosna i sigurnosna prijetnja;
- Povećava se broj putnika - samim tim povećava se i bezbjednosna i sigurnosna prijetnja.

POTREBNO je sledeće:

- Neophodno je zadržati i unaprijediti stepen bezbjednosti i sigurnosti kao i u prethodnim godinama.
- Povećati broj izvršilaca za sezonu sa trenutno 9 na 12 zaštitara imovine i lica. U II kvartalu povećati broj za dva, a treći kvartal dočekati sa još tri. U I i II smjeni bi radili po dva zaštitara na kapiji i dva zaštitara bi vršili patroliranje i eventualno bila pomoć ljudima na kapiji.
- Izvršiti promjenu postojećih NVR sa novim unaprijeđenih karakteristika.
- Parcijalno zamjeniti postojeće stare kamere sa novim, većih rezolucija.

4.2 Informacija o postupcima i primjeni plana zaštite i spašavanja od požara u Luci Kotor

Društvo je shodno Planu zaštite i spašavanja od požara, ažurirala timove za gašenje i evakuaciju od požara sa imenima i licima odgovornim za pomenuti postupak. Preduzeće raspolaže sa spoljnom i unutrašnjom hidrantskom mrežom na način da dovoljno zaštiti od požara sve prostore za čiju je zaštitu namijenjena. Takođe po Planu zaštite ispravili smo nedostatak pp aparata u Parku slobode sa još 4 aparata S-9 i dva nadzemna hidranta.

Takodje, raspolaže sa ručnim i pokretnim aparatima oznake „S“ i „CO2“ predviđenih za gašenje početnih požara, u zavisnosti od klase požara. I na kraju ručni i optički javljači požara koji su izvedeni u hodnicima, stepenistima i kancelarijama, a povezani su sa PP centralom koja putem alarma signalizuje nastanak požara. Ispitivanje hidranata i vatrogasnih aparata izvršeno je u Luci Kotor od strane službe zaštite i spašavanja 06.12.2025. godine i ovaj atest je važeći sledećih 6 mjeseci.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Kad je u pitanju marinski dio Društva i novoipostavljeni pontonski gatovi, uradjen je Plan PPZ zaštite koji pokriva pontone i valobran. Plan smo na odobrenje dobili 26.08.2024. godine od strane Ministarstva unutrašnjih poslova.

Takodje, shodno Zakonu o zaštiti i spašavanju Crne Gore (sl 15/2016), u obavezi smo jednom godišnje da obavimo PP vježbu sa kojom bi zaposlene, a posebno imenovane timove upoznali sa teorijskim i praktičnim mjerama i opasnostima od požara, kao i sredstvima za njihovo gašenje. Prisustvom na vježbama zaposleni stiču pravo na dobijanje uvjerenja neophodnog za obavljanje svoje djelatnosti. Jednu ovakvu vježbu smo imali zajedno u saradnji sa Službom zaštite i spašavanja 15.05.2025. godine.

Sluzba zaštite i spašavanja posjeduje specijalno vozilo za gašenje požara na većim visinama dobijeno iz donacije koje je potrebno dodatno servisirati, i u tome im finansijski pomoći, kako bi bilo funkcionalno i neophodno u slučaju bilo kakvog incidenta. Ovo vozilo sa ispruženom granom i visinom mlaza vode može gasiti kruzere i na visini preko 30 m. Ovdje treba napomenuti da zaposleni moraju da znaju način upotrebe vatrogasnih sredstava, posebno zaposleni u unutrasnjoj sluzbi zaštite i marinskog dijela Društva. Posebno je bitno reagovati na vrijeme, obavijestiti službu zaštite i spašavanja Kotor, koja po proceduri u Luku Kotor dolazi za nepunih 4 minuta od momenta javljanja. Obuku zaposlenih od strane Službe zaštite i spašavanja Kotor dio zaposlenih u marinskom i lučkom sektoru je imao 14.04.2025. godine.

Tabela 26. Projekcija bilansa uspjeha

PROJEKCIJA BILANSA USPJEHA				
r/b	Struktura	I	II	III
A	Ukupni prihodi	9.138.689	9.138.689	9.138.689
B	Ukupni rashodi	4.819.738	5.021.632,90	5.056.784,33
1	Poslovni rashodi	4.819.738	5.021.632,90	5.056.784,33
1.1.	Materijalni i nematerijalni troškovi	2.166.408	2.166.500,00	2.181.665,50
1.2.	Amortizacija	1.076.000	1.076.000,00	1.083.532,00
1.3.	Bruto zarade	1.552.330	1.754.132,90	1.766.411,83
2	Rashodi finansiranja (kamata)	25.000	25.000,00	25.175,00
C	Bruto dobit	4.318.951	4.117.056,10	4.081.904,67
D	Porez na dobit	500.000	476.627	472.557
E	Akumulacija / neto dobit	3.818.951	3.640.429	3.609.347

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

5. ANALIZA BONITETA

Postoje brojni modeli koji se u savremenim uslovima poslovanja koriste za ocjenu kreditnog boniteta i predviđanje vjerovatnoće stečaja preduzeća. Tri modela koji su danas najšire korišćeni su sledeći:

- Altmanov Z-score
- BEX Index
- Zmijewski model

Altmanov Z-score

Jedan od najčeše korišćenih modela jest Altmanov Z - score model. Na osnovu prilagođavanja originalnog modela predviđanja vjerovatnoće stečaja, koji je primjenljiv samo na preduzeća čijim se akcijama trguje na organizovanom tržištu, nastao je modifikovan model primenljiv na preduzeća čijim se akcijama ne trguje na organizovanom tržištu. Altmanov model je danas opšte prihvaćen model koji služi za predviđanje bankrota preduzeća. Zasniva se na analizi bilansa preduzeća. Postoje 3 raspona vrijednosti koje preduzeće svrstavaju u:

- **Pred bankrotom** -score < 1,1
- **Rizično** 1,1 < Z-score < 2,59
- **Uspješno** Z-score >2,66

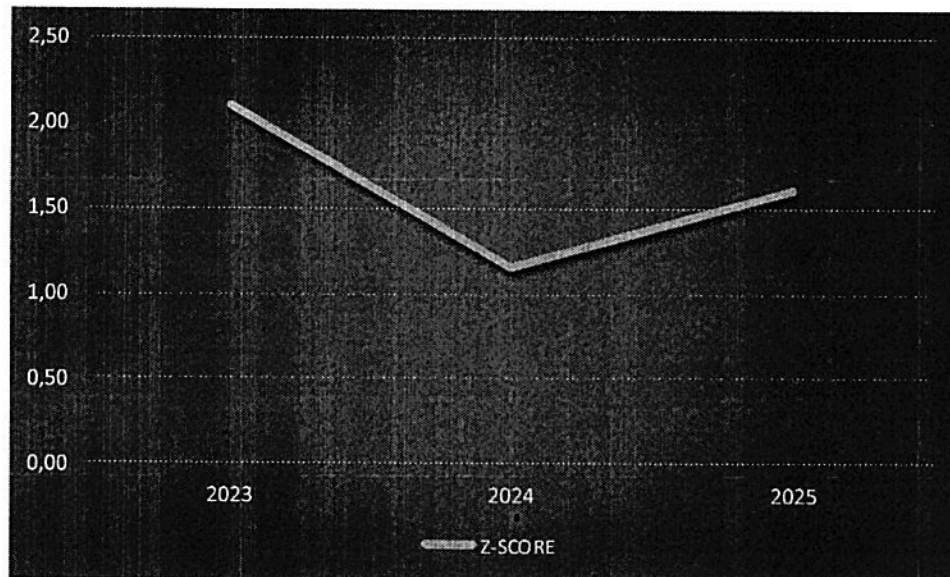
Tabela 27. Z-score

R. br.	Pozicija	<u>Z-SCORE</u>		
		2023	2024	2025
1	Ukupna sredstva	11.472.958	17.102.646	17.142.935
2	Tekuća imovina	4.558.983	5.567.826	6.605.387
3	Stalna imovina	6.869.124	11.501.183	10.515.123
4	Obrtni kapital (2-3)	-2.310.141	-5.933.357	-3.909.736
5	X1 (4/1)	-0,20	-0,35	-0,23
6	Zadržani (neraspoređeni) dobitak	2.179.038	3.171.967	4.225.775
7	X2 (5/1)	0,19	0,19	0,25
8	Zarada prije odbitka kamata i poreza na dobitak	1.983.140	2.237.459	2.311.606
9	X3 (8/1)	0,17	0,13	0,13
10	Kapital	7.221.005	8.290.989	9.419.306
11	Obaveze	3.860.059	8.398.261	7.317.603
12	X4 (10/11)	1,87	0,99	1,29

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

13	Prihodi od prodaje	4.673.956	5.884.289	6.774.714
14	XS (13/1)	0,41	0,34	0,40
	Z-SCORE	2,12	1,31	1,58

Grafik 1. Z-score



BEX Index

BEX (Business Excellence indeks) sintetički i analitički oslikava sadašnji i djelimično budući poslovni bonitet svakog privrednog društva. Model je prevashodno izrađen za procjenu boniteta privrednih društava na tržištu kapitala u Hrvatskoj, ali je njegova primjena moguća na svim sličnim tržištima, posebno u regionu. Postoji 5 raspona vrijednosti sa sledećim tumačenjima:

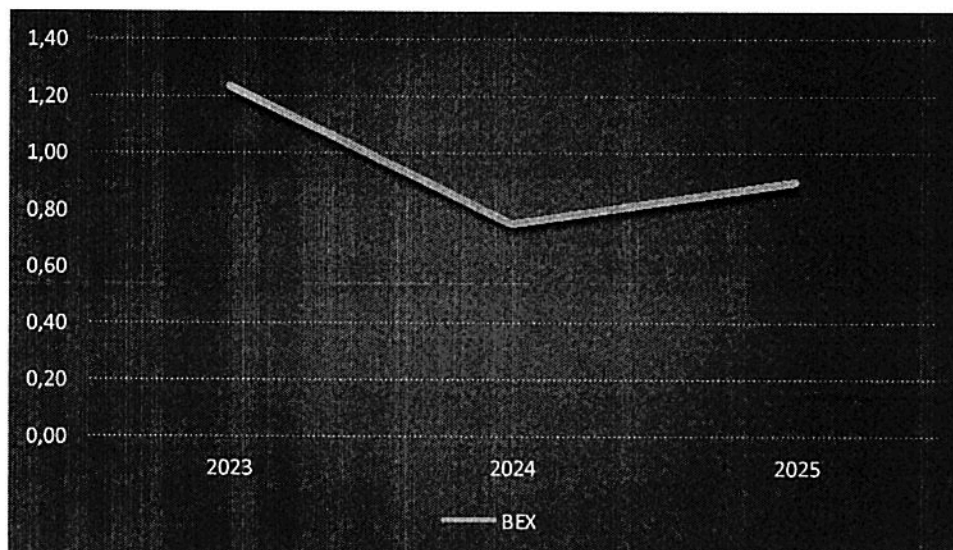
- **Odlično poslovanje** BEX > 4
- **Veoma dobro poslovanje** 2 < BEX < 4
- **Dobro poslovanje** 1 < BEX < 2
- **Potrebno poboljšanje** 0 < BEX < 1
- **Loše poslovanje** BEX < 0

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Tabela 28. BEX index

BEX - Business Excellence Model				
Redni broj	Pozicija	2023	2024	2025
1	EBIT	2.123.809 €	2.301.197 €	2.277.576 €
2	Ukupna aktiva	11.472.958 €	17.102.646 €	17.142.935 €
3	X1 (1/2)	0,19	0,13	0,13
4	Neto profit nakon oporezivanja	1.945.253 €	2.208.021 €	2.277.576 €
5	Ukupan kapital	7.221.005 €	8.290.989 €	9.419.306 €
6	X2 (4/5)	0,27	0,27	0,24
7	Obrtna sredstva	4.558.983 €	5.567.826 €	6.605.387 €
8	Ukupna aktiva	11.472.958 €	17.102.646 €	17.142.935 €
9	X3 (7/8)	0,40	0,33	0,39
10	Neto rezultat	1.985.123 €	1.905.147 €	1.969.191 €
11	Amortizacija	361.469 €	805.690 €	1.074.966 €
12	Ukupne obaveze	3.860.059 €	8.398.261 €	7.317.603 €
13	X4 (5*(10+11)/12)	3,04	1,61	2,08
	BEX	1,25	0,77	0,91

Grafik 2. BEX index



KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Zmijewski model

Zmijewski model koristi racio analizu koja mjeri performanse, finansijski leveridž i likvidnost privrednog društva kako bi se napravio predikcioni model. Krajnja ocjena ukazuje na vjerovatnoću bankrota: što je veći rezultat to je vjerovatnoća bankrota veća. Postoje samo 2 moguća rezultata finansijske pozicije:

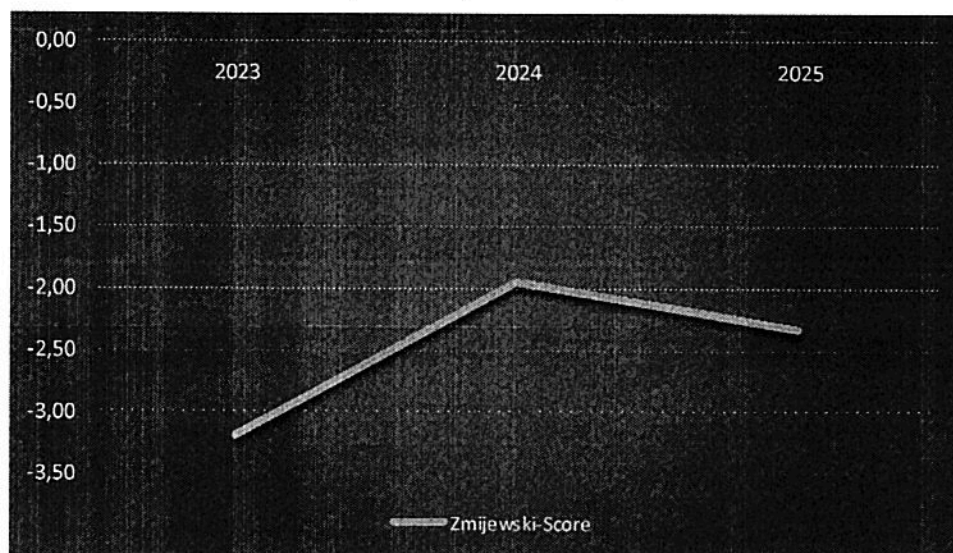
- **Dobra** $P < 0,5$
- **Loša** $P > 0,5$

Tabela 29. Zmijewski – Score

<i>Zmijewski-Score</i>				
<i>Redni broj</i>	<i>Pozicija</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
1	<i>Neto dobit</i>	1.985.123 €	1.905.147 €	1.969.191 €
2	<i>Ukupna aktiva</i>	11.472.958 €	17.102.646 €	17.142.935 €
3	<i>X1 (1/2)</i>	0,17	0,11	0,11
4	<i>Ukupne obaveze</i>	3.860.059 €	8.398.261 €	7.317.603 €
5	<i>Ukupna imovina</i>	11.472.958 €	17.102.646 €	17.142.935 €
6	<i>X2 (4/5)</i>	0,34	0,49	0,43
7	<i>Obrtna imovina</i>	4.558.983 €	5.567.826 €	6.605.387 €
8	<i>Kratkoročne obaveze</i>	1.241.021 €	1.839.300 €	1.834.338 €
9	<i>X3 (7/8)</i>	3,67	3,03	3,60
<i>Zmijewski-Score</i>		<i>-3,15</i>	<i>-1,99</i>	<i>-2,37</i>

<i>P < 0,5</i>	<i>Dobro poslovanje</i>
<i>P >= 0,5</i>	<i>Loše poslovanje</i>

Grafik 4. Zmijewski – Score



6. PODACI O AKTIVNOSTIMA ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA

6.1. *Istraživanje i razvoj*

- **Naučno-istraživačke, razvojne i tehnološke studije**

Na osnovu dugogodišnje saradnje sa Fakultetom za pomorstvo a u okviru „Dana plave karijere” predstavnica Luke Kotor, Maja Danilović učesvovala je u knferencijskom dijelu predstavljajući procese rada u našem Društvu kao I razvoj. Nakon toga organizovan je takmičarski dio u kome su student Pomorskog fakulteta predstavljali process spašavanja povrijeđenog sa broda koji uplovljava u luku Kotor I kompletnu procedure. Uspješnost I tačnost predstavljene procedure ocjenjivao je stručni žiri u čijem sastavu je bio kapetan Boris Smolović, predstavnik pilotske službe “Luka Kotor” AD Kotor I Maja Danilović PR “Luka Kotor” AD Kotor.Tokom poslovne godine u više navrata ugostili smo čak srednje Pomorske škole iz Kotora. Grupa čaka ove škole imala je predavanje na temu pomorskog prava koje je održao Dušan Vukasović, Sekretar Društva.

U toku je realizacija projekta Danova NEXT, koji podrazumijeva proširenje aktivnosti I nabavku opreme za lica sa drugim vidom invaliditeta kao što je smanjena mobilnosti i oštećenje sluha. Planirani budžet za Luku Kotor u okviru projekta je 150 000e, od čega je učešće našeg društva 30 000e kroz isplatu redovnih zarada I doprinosa a finansirana sredstva EU iznose 120 000e.

Nabavljena je kompletna oprema predviđena projektnim Ugovorom. Dakle, “Luka Kotor” AD Kotor nabavila je dva specijalizovana električna vozila za asistenciju putnicima smanjene mobilnosti. Takođe, nabavljeno je troje bzmetalnih kolica za potrebe slabo pokretnih lica pri iskrcaju/ukrcaju. U toku finalnih aktivnosti nabavljena je indukciona petlja za asistenciju osoba sa slušnim aparatom.

6.2. **Ulaganje u obrazovanje zaposlenih**

Za potrebe razvoja vještina i znanja u digitalnim sadržalima marketinških alata, predstavnica sektora marketing i razvoj Maja Danilović uključila se u online akademiju (IT Academy) na program digitalni alati, osnove AI tehnologije i advertising.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

• Profesionalni razvoj zaposlenih

Stepen zadovoljavanja korisnika najvećim dijelom je vezan uz ljudski faktor. Pored stručne osposobljenosti, zaposleni u pomorstvu moraju imati visok stepen motivisanosti za posao koji obavljaju, isto kao i neke karakteristike svoje osobnosti kao što su:

1. znanje i vještine,
2. profesionalno držanje u obavljanju posla,
3. pristojan izgled,
4. osjećaj za pomoć korisnicima i saradnicima u poslu,
5. fleksibilnost,
6. posebne sposobnosti.

U uslužnoj djelatnosti u oblasti nautičkog turizma i krizinga je važno ulagati u podizanje kvaliteta objekata i opreme za pružaju usluge, kao i u edukaciju osoblja. Osnovni koncept koji će se primjenjivati u budućem poslovanju preduzeća „Luka Kotor“ A.D. baziraće se na nekoliko ključnih elemenata, koji suštinski predstavlja dio menadžerskih znanja, a to su: znanje, sposobnosti i vještine.

Vodeći se istim preduzeće „Luka Kotor“ A.D. je definisalo set znanja, sposobnosti i vještina, koje njihovi zaposleni moraju da dostignu za određeni vremenski period, kako bi mogli da obezbijede nivo usluge koji je zacrtan vizijom i misijom preduzeća.

a) Usavršavanje znanja

	<u>OPŠTA</u>	<u>MARKETING</u>	<u>FINANSIJSKA</u>	<u>OSTALA</u>
<u>Znanja</u>	-Marketing, - Tehnologija, - Informatika, -	- Nove strategije - Logistika, - Merchadising, - CRM.	- Finansije, - Računovodstvo, - Ekonomika, -Knjigovodstvo.	-Pravo, -Fiskalni system, -ISO standard, i drugo, u skladu sa

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

	Pomorstvo, -Statistika.			potrebom.
--	----------------------------	--	--	-----------

b) Usavršavanje sposobnosti

<u>UPRAVLJAČKE</u>	<u>ORGANIZACIONE</u>	<u>RUKOVODEĆE</u>	<u>LIDERSKE</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Predviđanje, - Inicijativa, - Analiza, - Dijagnoza 	<ul style="list-style-type: none"> - Timski rad, - Koordinacija 	<ul style="list-style-type: none"> - Raspoređivanje posla, - Komandovanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Vizionske, - Komuniciranje.

c) Usavršavanje vještina

<u>USLUŽNE</u>	<u>MENADŽERSKE</u>	<u>IZVRŠNE</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Nove usluge u pomorskoj djelatnosti, - Nove usluge u luci, - Nove usluge u marini. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pregovaranje, - Govorništvo, - Poslovna kultura, - Diplomatske vještine. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rad na računaru, - Prezentacija, - Pregovaranje, - Strani jezici, -Vođenje korespondencije.

Pohađanjem kurseva, seminara, kontinuiranih obuka i sl. potstiče se i unapređuje profesionalni razvoj zaposlenih i stvaraju mogućnosti profesionalnog napredovanja.

- **Inicijalna profesionalna edukacija**

Inicijalna profesionalna edukacija zaposlenih, najčešće se sprovodi kroz pripravničku obuku, u saradnji sa Zavodom za zapošljavanje CG. Ista podrazumijeva upoznavanje sa poslovnim aktivnostima Društva, tokovima dokumentacije, načinu ophođenja sa klijentima, državnim organima i institucijama.

U izvještajnoj 2025. godini nije se sprovodila inicijalna profesionalna edukacija zaposlenih kroz program stručnog osposobljavanja u „Luka Kotor“ A.D. Kotor.

- **Selekcija novozaposlenih**

Selekcija novozaposlenih se u društvu „Luka Kotor“ A.D. obavlja u skladu sa Pravilnikom o načinu i postupku provjere sposobnosti kandidata za vršenje poslova u „Luka Kotor“ A.D. Isti sadrži osnovne odredbe samog toka postupka, formiranja komisije i njenih članova, način i postupak provjere sposobnosti - testiranje, usmeni intervju i kriterijume za ocjenjivanje kandidata.

- **Saradnje sa obrazovnim institucijama**

„Luka Kotor“ A.D. Kotor baštini tradiciju saradnje sa Fakultetom za pomorstvo u Kotoru. Pored kontinuiranog obučavanja diplomaca sa ovog fakulteta i angažovanja istih kako kroz radno angažovanje, tako i kroz stručnu saradnju na raznim projektima, Društvo je u toku izvještajne 2025. godine nastavilo ugovornu saradnju sa Fakultetom za pomorstvo. U julu mjesecu organizovana je treća po redu Ljetnja škola za obuku iz oblasti Održivog razvoja jahting i kruzing industrije gdje je predstavnica naše kompanije Božović Tena uzela učešće kao predavač.

- **Stručno osposobljavanje**

Kako je dugogodišnja praksa da je u društvu „Luka Kotor“ A.D. prisutna kontinuirana profesionalna edukacija. Zaposleni nakon završavanja osnovnih studija i pripravničke prakse se dalje usavršavaju na matičnim ili drugim fakultetima i edukuju se na nivou specijalističkih i master studija, magistarskih radova i doktorskih radova i sertifikuju se iz oblasti računovodstva i revizije i drugih oblasti po potrebi na priznatim institutima. Iz navedenog se može zaključiti da usavršavanjem zaposlenih se doprinosi poboljšanju kvaliteta rada Društva a samim tim utiče na ostvarivanje što boljeg rezultata poslovanja.

- **Obuke za zaposlene**

Obuke zaposlenih se vrše kako u Društvu, tako i u okviru organizovanih obuka van Društva. Shodno usvojenom godišnjem Planu obuke i procedurama Plana bezbjednosti IMS-a tokom

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

godine se vrše redovne tromjesečne obuke, kao i godišnje opšte vježbe. Pored navedenog, a shodno zakonskim obavezama, angažuju se eksterne kuće koje vrše obuke iz raznih oblasti: ekologije, zaštite na radu, protivpožarne zaštite i dr.

Rukovodilac službe računovodstva i samostalni referent računovodstva aktivno pohađaju mjesečne seminare u organizaciji ISRCG, radi održavanja licence za profesionalno zvanje "Ovlašćeni računovođa".

Eksterna obuka – *provjera znanja zaposlenih iz protivpožarne zaštite* sprovedena od strane Službe zaštite i spašavanja Kotor.,

7. INFORMACIJE O OTKUPU SOPSTVENIH AKCIJA, ODNOSNO UDJELA

Pravno lice u toku 2025. godine, nije otkupljivalo sopstvene akcije/udjele.

8. PODACI O FINANSIJSKIM INSTRUMENTIMA OD ZNAČAJA ZA PROCJENU FINANSIJSKOG POLOŽAJA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

HOV raspoložive za prodaju (390.000€) odnose se na investiciju Društva u državne obveznice Vlade Crne Gore sa rokom dospijeca 16.12.2027. godine po stopi prinosa od 6,342% i njihova tržišna vrijednost na dan 31.12.2025. godine iznosila je 383.955,46 €.

9. CILJEVI I METODE ZA UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM RIZIKOM

9.1. Uvod

Društva su u svom redovnom poslovanju u različitom obimu izložena određenim finansijskim rizicima. Obaveza izvještavanja o izloženosti ovim rizicima propisana je u članu 31 stav 2 Zakona o računovodstvu ("Sl.list CG" br. 84/25). Izvještaj menadžmenta, prema ovom članu treba da sadrži sledeće:

- informacije o ciljevima i metodama upravljanja finansijskim rizikom pravnog lica, uključujući politiku izbjegavanja ili smanjenja gubitaka za svaku veću vrstu najavljene transakcije za koju se koristi zaštita od rizika;

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- informacije o izloženosti Društva rizicima cijena, kreditnim rizicima, rizicima likvidnosti i rizicima novčanog toka;
- ciljeve i politike u upravljanju finansijskim rizicima, rizicima i neizvjesnostima poslovanja, zajedno sa politikom zaštite svake značajne vrste planirane transakcije za koju se koristi zaštita.

Rizik se u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru ("Sl.list CG" br. 89/25) definiše kao "mogućnost nastupanja događaja koji može uticati na ostvarivanje ciljeva subjekta". Rizik može imati pozitivne ili negativne efekte ili oboje i stvoriti ili rezultirati prilikama i prijetnjama. Rizik je i sve što predstavlja prijetnju da se strateški i operativni ciljevi neće ostvariti, sve što može da utiče na ugled privrednog društva, kao i događaji koji mogu dovesti do gubitka ili oštećenja imovine. Rizik je i neispunjavanje postavljenih poslovnih ciljeva i mora uključivati šanse i prijetnje okruženja koje potencijalno mogu doprinijeti rastu i razvoju preduzeća ili spriječiti njegov razvoj, a time ugroziti i sam opstanak.

Upravljanje rizicima je usmjereno na razumjevanje prirode rizika i pomoć rukovodstvu da procjeni i tretira rizike u okviru prihvatljivih nivoa, čime se smanjuju negativne posledice i poboljšava vjerovatnoća postizanja ciljeva. Svrha korporativnog upravljanja rizicima je sagledati pojedinačne poslovne i finansijske rizike kojima su oba Društva izložena kako bi se na najbolji način pripremili da iskoriste pružene prilike ili uklone slabosti ukoliko se pojave.

Upravljanje rizicima u okviru privrednog društva „Luka Kotor“ AD i Pomorsko-turističke agencije „Kotor-Mar“ d.o.o. predstavlja sveobuhvatan i integrisan pristup koji uključuje sve zaposlene i sve nivoe rukovođenja, kao i saradnju između svih organizacionih jedinica, a pokriva i obuhvata sve vrste rizika.

„Luka Kotor“ je akcionarsko društvo organizovano po jednodomnom modelu upravljanja sa Skupštinom akcionara, Odborom direktora, Revizorskim odborom i Izvršnim direktorom u skladu sa Zakonom o privrednim društvima. Organizacionu strukturu čine tri sektora: Sektor lučkih usluga, Sektor razvoja, prodaje i marketinga i Sektor zaštite, obezbjeđenja i održavanja, kao i dvije službe: Služba računovodstva i Služba pravnih i opštih poslova.

Pomorsko-turistička agencija „Kotor-Mar“ je društvo sa ograničenom odgovornošću i ima Odbor direktora i Izvršnog direktora. Osnivač upravlja Društvom preko Odbora direktora. Članovi Odbora direktora Društva su članovi odbora direktora Osnivača. Osnovna djelatnost Društva je djelatnost putničkih agencija, organizovanje izletničkih aranžmana u Bokokotorskom zalivu, kao i drugih djelatnosti predviđenih aktom o osnivanju Društva.

9.2. Sistem internih kontrola i IMS

“Luka Kotor” ima implementiran integrisani sistem menadžmenta (IMS) koji objedinjuje upravljanje kvalitetom, zaštitu životne sredine i informacionu bezbjednost. Ovaj sistem je uspostavljen kao odgovor na strateške zahtjeve i obaveze koje proizilaze iz važećih zakonskih propisa, uključujući novi Zakon o informacionoj bezbjednosti (objavljen u “Sl.listu CG” br. 113/24).

IMS je projektovan i implementiran u skladu sa zahtjevima međunarodnih standarda ISO 9001:2015 (upravljanje kvalitetom), ISO 14001:2015 (upravljanje zaštitom životne sredine) i ISO/IEC 27001:2023, odnosno MEST EN ISO/IEC 27001:2024 (upravljanje informacionom bezbjednošću). Sistem se realizuje kroz kontinuirano poboljšanje kvaliteta usluga, efikasnu zaštitu životne sredine i bezbjedno upravljanje informacijama.

U skladu sa zahtjevima ISO 9001:2015, Luka Kotor posvećuje posebnu pažnju identifikaciji i upravljanju rizicima i prilikama kako bi se uspostavila čvrsta osnova za povećanje efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom, ostvarivanje poboljšanih rezultata i sprječavanja negativnih efekata na poslovanje i okolinu.

U Društvu je uspostavljen sistem internih kontrola kao dio korporativnog upravljanja i dokumentovan je kroz procedure koje zahtijeva IMS (Integrated Management System).

Društvo kontinuirano radi na poboljšanju upravljanja rizicima u cilju obezbjeđenja dodatnih garancija za postizanje strateških i operativnih ciljeva putem blagovremenog identifikovanja i spriječavanja rizika, definisanja efektivnih mjera i obezbjeđenja maksimalne efikasnosti mjera za upravljanje rizicima. Svi odgovorni u Društvu su obavezni da izvještavaju o novim rizicima u skladu sa dinamikom njihovog nastajanja, kao i o značajnim promjenama postojećih, identifikovanih, rizika.

Prepoznati su sledeći rizici u poslovanju: kreditni rizik, rizik likvidnosti, tržišni rizik, cjenovni rizik, rizik novčanog toka, operativni rizici, zakonodavni, reputacioni i drugi.

10. Informacije o izloženosti rizicima cijena, kreditnim rizicima, rizicima likvidnosti i rizicima novčanog toka

Cijene lučkih usluga donosi Odbor direktora u skladu sa Statutom uz saglasnost Uprave pomorske sigurnosti i upravljanje lukama. U 2025. god. su bile dvije izmjene Odluke o tarifama lučkih naknada i drugih usluga, objavljene u Službenim listovima br. 36/25 (primjenjivala se od 27.03.2025. god.) i 74/25 od (primjenjuje se od 04.07.2025. godine.) Odbor direktora “Kotor-Mar” d.o.o. donosi cjenovnik usluga koje ona pruža.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Kreditni rizik predstavlja rizik da dužnik neće biti u mogućnosti da u potpunosti ili djelimično izmiri svoje obaveze, a javlja se kod gotovine i gotovinskih ekvivalenata, depozita u bankama i drugim finansijskim institucijama, kao i kod potraživanja od pravnih i fizičkih lica, uključujući neizmirena potraživanja i preuzete obaveze.

Oprezno upravljanje *rizikom likvidnosti* podrazumijeva održavanje dovoljnog nivoa gotovine i hartija od vrijednosti kojima se trguje, kao i obezbjeđenje adekvatnih izvora finansiranja putem odgovarajućih kreditnih linija i drugih izvora sredstava.

Oba društva vrše projekciju *ukupnih novčanih tokova* i kontinuirano prate likvidnost, sa ciljem obezbjeđenja dovoljnog iznosa sredstava za nesmetano odvijanje poslovnih aktivnosti.

10.1. Rizici cijena. Cjenovni rizik obuhvata valutni rizik, kamatni rizik i druge rizike promjene tržišnih cijena.

a) *Valutni rizik* (ili rizik od kursnih promjena) javlja se kod kredita ugovorenih u stranoj valuti, kao i kredita sa valutnom kaluzulom, od kojih je iznos obaveze vezan za vrijednost strane valute, dok se plaćanje vrši u domaćoj valuti.

“Luka Kotor” AD i agencija “Kotor Mar” nisu izložene valutnom riziku jer nisu u 2025. god. ulagale u finansijske instrumente u stranoj valuti.

b) *Kamatni rizik* je rizik da će tokom otplate kredita doći do promjene kamatnih stopa, što može dovesti do promjene iznosa anuiteta. Promjene kamatnih stopa utiču na vrijednost finansijske imovine i obaveza, uključujući i akcije. Rast kamatnih stopa je nepovoljan u situacijama kada se Društvo zadužuje, dok je pad kamatnih stopa nepovoljan kada Društvo planira ulaganje viška novčanih sredstava.

Pozicije u Bilansu uspjeha koje se odnose na finansijske prihode kod oba Društva nisu značajnije izloženi uticaju promjene kamatnih stopa.

c) *Tržišni rizik* obuhvata rizik promjene fer vrijednosti i budućih novčanih tokova finansijskih instrumenta koji mogu varirati zbog promjene tržišnih faktora, uključujući kamatne stope, devizne kurseve i druge cijene na tržištu.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Društvo na dan 31.12.2025. god. raspolaže sa obveznicama vrijednosti 385.955,46 €. Ulaganje u obveznice je manje rizično od ulaganja u akcije, budući da se emitent obveznice obavezuje da će investitoru isplatiti glavnicu i kamate i njihove cijene manje fluktuiraju u odnosu na cijene akcija.

Ulaganja u kapitalu drugih pravnih lica:

Naziv	Nominalna vrijednost u €	Fer vrijednost na 31.12.2025. god.	Ukupno na dan 31.12.2025.
Agencija "Kotor Mar"	1,00	/	1,00
"Montenegorshorex" d.o.o.	30,00	/	30,00

Na osnovu navedenog može se konstatovati da "Luka Kotor" AD nije izložena značajnije tržišnom riziku.

10.2. Kreditni rizici. Kreditni rizik predstavlja rizik da jedna ugovorna strana prouzrokuje finansijski gubitak drugoj strani neispunjavanjem svojih ugovornih obaveza. Kreditni rizik nastaje kod gotovine i gotovinskih ekvivalentata, depozita kod banaka i drugih finansijskih institucija, potraživanja od pravnih i fizičkih lica, kao i preuzetih obaveza. Društvo je izloženo kreditnom riziku u okviru redovnog poslovanja, prvenstveno po osnovu potraživanja od kupaca, te upravlja ovim rizikom primjenom ustanovljenih politika, procedura i uspostavljenih kontrola. Neizmirena potraživanja se kontinuirano prate, a odgovarajuće mjere naplate se pravovremeno preduzimaju.

Od ukupnog iznosa potraživanja od kupaca, na potraživanja od privrednog društva "Allegra Montenegro" iz Bara se odnosi 74 %. Izloženost Društva po osnovu kreditnog rizika za potraživanja od kupaca iznosi 365 dana, i po tom osnovu je na ispravku potraživanja preko rashoda u bilansu uspjeha prenešeno 195.033,68 €.

U strukturi potraživanja od kupaca kod "Kotor-Mar" d.o.o. potraživanja od "Montenegro Shorex" d.o.o. Kotor i "Kotor open tour" d.o.o. Kotor čine 73 % od ukupnih potraživanja.

Društva nemaju odobrenih kredita članovima organa upravljanja.

Stambeni krediti na dan 31.12.2025. god ukupno iznose 45.424,05 € i odnose se na date kredite u 2014. i 2015. god. za 7 zaposlenih sa rokom vraćanja od 20 godina i kamatnom stopom od 2%. U 2025. godini nije bilo dodjele novih kredita.

Na osnovu prethodnog može se zaključiti da oba Društva upravljaju kreditnim rizicima.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

10.3. Rizici likvidnosti. Rizik likvidnosti predstavlja rizik da pravna lica neće biti u mogućnosti da obezbijede dovoljno sredstava za izmirenje dospjelih obaveza, kao i rizik da neće moći da realizuju svoju imovinu po razumnoj cijeni u odgovarajućem vremenskom okviru. Društva upravljaju likvidnošću sa ciljem da osiguraju da izvori finansiranja budu raspoloživi za izmirenje obaveza u trenutku njihovog dospjeća. Imovinom i obavezama se upravlja na način kojim se obezbjeđuje da se obaveze ispunjavaju u rokovima dospjeća.

<i>Koeficijent trenutne likvidnosti</i>	2022	2023	2024	2025
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	2.150.299,00	3.561.173,00	3.740.986,00	5.396.282,00
Kratkoročne obaveze	1.148.058,00	1.241.021,00	1.839.300,00	1.834.338,00
Gotov. i gotovin. ekv./krat. obav.	1,82	2,87	2,03	2,94

<i>Koeficijent tekuće likvidnosti</i>	2022	2023	2024	2025
Angažovana obrtna sredstva	2.716.666,00	4.558.984,00	5.567.826,00	6.605.387,00
Kratkoročne obaveze	1.148.058,00	1.241.021,00	1.839.300,00	1.835.338,00
Angažovana OBS/krat.k.obaveze	2,36	3,67	3,03	3,60

<i>Koeficijent ubrzane likvidnosti</i>	2022	2023	2024	2025
Kratk. potraž. plasmani i gotovina	2.714.294,00	4.556.936,00	5.559.911,00	6.605.185,00
Kratkoročne obaveze	1.148.058,00	1.241.021,00	1.839.300,00	1.834.338,00
Kratk.potraž./krat.k.obaveze	2,36	3,67	3,02	3,60

Pokazatelji likvidnosti u odnosu na 2024. god. su u porastu, jer je u odnosu na prethodnu godinu samnjen iznos potraživanja od kupaca, posebno od "Allegra Montenegro" d.o.o. iz Bara. Koeficijenti trenutne i ubrzane likvidnosti su veći od 1 i iznose 2,94 odnosno 3,60 i pokazuju da su oba Društva sposobna da izmiruje dospjele obaveze. Koeficijent tekuće likvidnosti je 3,60 što pokazuje da su minimizirani rizici da se određeni dio tekućih sredstava neće realizovati na vrijeme ili da se neće moći naplatiti sva potraživanja u punom iznosu. Koeficijenti ubrzane i tekuće likvidnosti su isti jer se za potrebe izračunavanja koeficijenta ubrzane likvidnosti obrtna sredstva umanjuju za zalihe, odnosno u ovom slučaju za date avanse koji iznose 202,00 €.

10.4. Rizici novčanog toka. Upravljanje rizikom novčanog toka ima za cilj identifikaciju i analizu ključnih determinanti novčanih tokova, uz unapređenje relevantnosti i pouzdanosti informacija koje služe kao osnova za donošenje finansijskih odluka. Analiza ima za cilj da ukaže na značaj primjene cash flow informacija u procesu poslovanja oba Društva, ali i prilikom donošenja investicionih i finansijskih odluka, posebno iz perspektive kreditora. Analiza novčanih tokova se naziva i procjena solventnosti kao sposobnosti preduzeća da dugoročno pokriva sve svoje dospjele obaveze plaćanja u rokovima njihovog dospjeća.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Ciljevi oba Društva su da održe ravnotežu između kontinuiteta finansiranja i fleksibilnosti kroz upotrebu prekoračenja na računima, kao i kroz stalno praćenje predviđenih i stvarnih novčanih tokova.

Analiza novčanih tokova se sprovodi preko sledećih pokazatelja:

a) Odnos neto novčanog toka i neto dobitka pokazuje koliko su preduzeća sposobna da generišu novčane tokove na svaki euro ostvarene neto dobiti.

	2022	2023	2024	2025
Neto novčani tok iz posl.aktivnosti	1.600.353,00	1.760.840,00	1.118.078,00	2.693.155,00
Neto dobitak	1.366.423,00	1.985.123,00	1.905.147,00	1.969.191,00
Odnos neto novčanog toka iz posl.aktivn. i neto dobitka	1,17	0,89	0,59	1,37

Društva su ostvarila dobit u poslovanju što je dovelo do ostvarivanja pozitivnog novčanog toka, na 1 € neto dobiti ostvaren je novčani tok u iznosu je 1,37 €.

b) Učešće neto novčanog toka u prihodima od prodaje pokazuje sposobnost preduzeća da svojim prodajnim aktivnostima generiše novčane tokove.

	2022	2023	2024	2025
Neto novčani tok iz posl. aktivnosti	1.600.353,00	1.760.840,00	1.118.078,00	2.693.155,00
Neto prihodi od prodaje	4.103.160,00	4.673.956,00	5.884.289,00	6.774.714,00
Učešće neto nov. toka u prihod. od prodaje	0,42	0,38	0,19	0,40

Sposobnost aktivnosti prodaje da generiše novčane tokove je veća u odnosu na 2024. godinu i pokazuje da je na 1 € prihoda ostvareno 0,40 € neto novčanog toka. Povećanje ovog koeficijenta znači da ne postoje veći problemi u naplati potraživanja, odnosno upravljanju obrtnim kapitalom.

c) Odnos neto novčanog toka i ukupnih sredstava preduzeća je pokazatelj sposobnosti imovine da generiše gotovinu

	2022	2023	2024	2025
Neto novčani tok iz posl. aktivnosti	1.600.353,00	1.760.840,00	1.118.078,00	2.693.155,00
Prosječna ukupna sredstva	8.536.166,00	10.327.064,00	14.287.802,00	17.122.790,50
Odnos neto novčanog toka i sredstava preduzeća	0,19	0,17	0,08	0,16

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

U tekućoj, kao i prethodnim godinama je povećana vrijednost neto novčanog toka iz poslovne aktivnosti u odnosu na ukupnu imovinu Društva, odnosno na 1 € vrijednosti imovine Društva ostvaruju 0,16 € novčanog toka.

Na osnovu analize koeficijentata rizika novčanih tokova za 2025. god. i njihovo upoređivanje sa prethodnim godinama, može se zaključiti da postoji sigurnost upravljanja rizikom novčanog toka i njegovog uticaja na bilansne pozicije, jer su oba Društva i ovu godinu završilo sa pozitivnim rezultatom.

10.5. Operativni rizici

Identifikacija rizika je sprovedena i na nivou oba Društva kao cjeline i na nivou organizacionih jedinica uzimajući u obzir:

- utvrđene ciljeve (strateške, godišnje i operativne),
- zakonitost poslovanja
- ekonomično, efektivno i efikasno korišćenje sredstava,
- pouzdano i blagovremeno izvještavanje i
- zaštitu imovine, obaveze i druge resurse u slučaju neodgovornog upravljanja, neopravdanog trošenja i korišćenja, kao i nepravilnosti i prevara.

Procjena rizika je sprovedena uzimajući u obzir uticaj neželjenog događaja na Društvo i vjerovatnoću nastanka neželjenog događaja. Uticaj je procjena posljedica u slučaju nastanka određenog rizičnog događaja. To može biti i neka vrsta štete ili izgubljene prilike i opisana je na sledeći način:

Ocjena	Uticaj	Opis
5	Veoma značajan	U slučaju pojave rizika skoro je nevjerovatno da će se ciljevi ostvariti (postoji 1- 29% šanse da će se ciljevi ostvariti)
4	Velik	U slučaju pojave rizika, aktivnosti su značajno narušene, a malo je vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 30-49%)
3	Srednji	U slučaju rizika otežano je obavljanje aktivnosti subjekta, a ciljevi se samo donekle mogu ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 50-69%)
2	Mali	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali vjerovatno će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 70-89%)
1	Zanemarljiv	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali vjerovatno će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 90-100%)

Vjerovatnoća je procjena mogućnosti nastanka određenog događaja (uključujući i razmatranje učestalosti sa kojom do tog ishoda može da dođe). Mjerenja vjerovatnoće rizika rangira se na sljedeći način:

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Ocjena	Vjerovatnoća	Opis
5	Gotovo sigurno	Šanse da će se rizik dogoditi su 90-100%
4	Vjerovatno	Šanse da će se rizik dogoditi su 70-89%
3	Umjereno	Šanse da će se rizik dogoditi su 50-69%
2	Rijetko	Šanse da se rizik neće dogoditi su 30-49%
1	Sasvim rijetko	Šanse da se rizik neće pojaviti su 1 - 29%

Rangiranje rizika je potrebno kako bi se utvrdili prioriteta, odnosno najznačajniji rizici kojima treba upravljati. Rangiranje rizika je rezultat množenja ocjena uticaja i vjerovatnoće nastanka identifikovanog rizika u skladu sa matricom:

UTICAJ	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		VJEROVATNOĆA				

Rezultati iz matrice rizika ukazuju na oblasti koje se smatraju visokim, srednjim ili malim rizikom i predstavljaju osnovu za određivanje prioriteta. Rangiranje rizika je osnova za određivanje prioriteta i prikazuje izloženost akcionarskog društva rizicima.

Interval	Rang rizika	Opis rizika sa primjerima
15-25	Visok	<ul style="list-style-type: none"> - Prekid svih osnovnih programa/usluga - Gubitak imovine velike vrijednosti - Ozbiljne štete za životnu sredinu - Značajan gubitak povjerenja javnosti - Pritisak javnosti za smjenu rukovodstva
6-12	Srednji	<ul style="list-style-type: none"> - Prekid nekih osnovnih programa/usluga - Gubitak imovine - Štetne posljedice na životnu sredinu - Djelimičan gubitak povjerenja javnosti - Negativan stav javnosti u medijima
1-5	Nizak	<ul style="list-style-type: none"> - Kašnjenja u manjim projektima/uslugama - Gubitak imovine (manje vrijednosti) - Privremene štetne posljedice na životnu sredinu - Smanjenje nivoa povjerenja javnosti - Djelimično negativan stav javnosti u medijima

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Uspostavljeno je dokumentovanje rizika kroz registar rizika, određivanje vrste rizika, vjerovatnoće nastanka i procjene uticaja, ažuriranje registra, uvođenje sistema izvještavanja i imenovanje odgovornih osoba za praćenje rizika.

“Luka Kotor” je uspostavila Registar rizika br. 0302-1324 od 20.06.2025. godine i u narednoj godini uradiće se nova procjena rizika usaglašena sa novom metodologijom. Služba za unutrašnju reviziju Opštine Kotor dala je preporuku i Akcionim planom je definisana realizacije iste do 30.06.2025. godine da se rizicima upravlja u kontinuitetu, što podrazumjeva ažuriranje postojećeg registra.

Upravljanje rizicima je u nadležnosti rukovodstva Društva i svi nadležni rukovodioci sektora i službi dužni su da prijave identifikovani rizik u skladu sa internom propisanom formom registra rizika koja se evidentira u Excell tabeli.

“Luka Kotor” AD Kotor	Broj aktivnih rizika	Rang rizika		
		Visok	Srednji	Nizak
Izvršni direktor	5	0	3	2
Integrisani 67system menadžmenta	10	4	3	3
Sektor lučkih usluga	11	2	1	8
Sektor zaštite, obezbjeđenja i održavanja	3	1	2	0
Sektor prodaje, razvoja i marketinga	6	0	5	1
Služba pravnih i opštih poslova	3	0	0	3
Služba računovodstva	2	0	1	1
Služba komercijale	1	0	1	0
Ukupno:	41	7	16	18
“Kotor-Mar” doo Kotor	3	0	2	1

11. Ciljevi i politike upravljanja finansijskim rizikom i neizvjesnostima poslovanja

Upravljanje rizicima je usmjereno na nastojanje da se u situaciji nepredvidivosti finansijskih tržišta potencijalni negativni uticaji na finansijsko poslovanje oba Društva svedu na minimum. Efikasno upravljanje finansijskim rizicima znači prepoznavanje, mjerenje i kontrolu neizvjesnosti uz jasno definisane ciljeve i politike.

Osnovni ciljevi upravljanja finansijskim rizicima su usmjereni na očuvanje likvidnosti, minimiziranje gubitaka, održavanje stabilnosti prihoda i profita i povećanje vrijednosti oba Društva. Procjenjuju se planovi budućih novčanih tokova, preduzimaju se mjere za naplatu potraživanja, prate se redovne i potencijalne obaveze i obezbjeđuju sredstva za tekuću likvidnost. Sa posebnom pažnjom se raspolaže sa finansijskim sredstvima i imovinom oba Društva, kako se ne bi ugrozila likvidnost i dovelo u pitanje ispunjenje zadatih ciljeva.

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Društva u prethodnom periodu nisu koristila instrumente hedžinga (zaštite) od promjene cijena ili valuta.

(Napomena: Dio izvještaja koji obuhvata poglavlja 9, 10 i 11 pripremila je mr Brankica Mosurović)

9. CILJEVI I METODE ZA UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM RIZIKOM

10. INFORMACIJE O IZLOŽENOSTI RIZICIMA CIJENA, KREDITNIM RIZICIMA, RIZICIMA LIKVIDNOSTI I RIZICIMA NOVČANOG TOKA

11. CILJEVI I POLITIKE U UPRAVLJANJU FINANSIJSKIM RIZICIMA, RIZICIMA I NEIZVJESNOSTIMA POSLOVANJA

“LUKA KOTOR” A.D. KOTOR

Prilozi

Tabele:

1. Tabela 1. Istorijski prikaz poslovanja AD „Luka Kotor“
2. Tabela 2. Vlasnička struktura „Luka Kotor“ A.D.
3. Tabela 3. Bilans stanja 2023-2025 „Luka Kotor“ A.D.
4. Tabela 4. Bilans uspjeha 2023-2025 „Luka Kotor“ A.D.
5. Tabela 5 - Ekonomičnost ukupnog poslovanja
6. Tabela 6. – Ekonomičnost redovnog poslovanja
7. Tabela 7. – Koeficijent trenutne likvidnosti
8. Tabela 8. – Koeficijent tekuće likvidnosti
9. Tabela 9. Koeficijent ubrzane likvidnosti
10. Tabela 10. Koeficijent finansijske stabilnosti
11. Tabela 11. Koeficijent zaduženosti
12. Tabela 12. Koeficijent finansijskog leveridža
13. Tabela 13. Faktor zaduženosti
14. Tabela 14. EBIT
15. Tabela 15. EBTDA
16. Tabela 16. Stopa prinosa na sredstva
17. Tabela 17. Stopa prinosa na kapital
18. Tabela 18. Obrt potraživanja
19. Tabela 19. Dani vezivanja potraživanja
20. Tabela 20. Obrt zaliha
21. Tabela 21. Dani vezivanja zaliha

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- 22. Tabela 22. Rekapitalcija brodova i putika u periodu od 01.01-31.12.2024. godine
- 23. Tabela 23. Broj ostvarenih dolazaka brodova
- 24. Tabela 24. Procenat ostvarenih dolazaka po agentima
- 25. Tabela 25. Sumarni pregled pokazatelja
- 26. Tabela 26. Projekcija Bilansa uspjeha
- 27. Tabela 27. Z – Score
- 28. Tabela 28. BEX-INDEX
- 29. Tabela 39. Zmijevski – Score

Grafikoni:

- 1. Grafikon 1. Z-score
- 2. Grafikon 2. BEX index
- 3. Grafikon 3. Zmijewski score

V.D.Izvršni direktor
Ljubomir Radović

