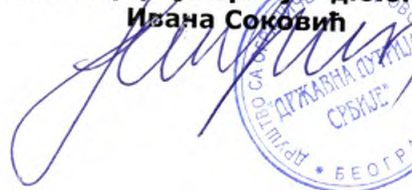


На основу члана 15. Закона о управљању привредним друштвима која су у власништву Републике Србије („Сл. гласник РС“, бр. 76/2023), члана 12. став 1. тачка 1. и члана 14. става 4. Уредбе о садржини, изради, роковима и начину достављања планова и периодичних извештаја друштава капитала у власништву Републике Србије („Сл. гласник РС“, бр. 59/2025) и члана 22. став 1. тачка 4. Одлуке о изменама и допунама оснивачког акта Државне лутрије Србије д.о.о. Београд („Сл. гласник РС“, бр. 120/2025), Надзорни одбор Државне лутрије Србије доо Београд, на седници одржаној дана 24.06.2026. године, донео је следећу:

ОДЛУКУ

1. Усваја се Средњорочни план пословања „Државне лутрије Србије“ д.о.о. Београд за период 2027-2029 године.
2. Саставни део ове Одлуке је Средњорочни план пословања „Државне лутрије Србије“ д.о.о. Београд за период 2027-2029 године.
3. Средњорочни план пословања пословања „Државне лутрије Србије“ д.о.о. Београд за период 2027-2029 године доставити Министарству привреде, ради информисања.

**Председник Надзорног одбора
„Државне лутрије Србије“ д.о.о. Београд
Ивана Соковић**





Средњорочни план ДПС
за период 2027-2029.године

Државна лутрија Србије
04.06.2026.

Средњорочни план ДЛС за период 2027-2029.године

Државна лутрија Србија, д.о.о Београд

Седиште друштва: Ускочка 4–6, Београд.

Адреса за пријем електронске поште је kabinet@dls.rs

План креирао:

Финансијски директор, Марија Лилић Денчић

Садржај

1. Увод.....	5
2. Основни подаци.....	6
3. Визија, мисија.....	8
4. Стратегија и циљеви.....	9
5. Одговорно приређивање игара на срећу.....	12
5.1. Активности одговорног приређивања игара на срећу.....	12
6. Анализа пословања.....	14
6.1 Финансијска анализа.....	14
6.1.1 Промет.....	15
6.1.2. Издвајање за буџет Републике Србије.....	18
6.1.3 Биланс успеха.....	19
6.1.3.1 Приходи.....	19
6.1.3.2 Расходи.....	21
6.1.4. Биланс стања.....	23
6.2 SWOT анализа.....	24
7. Ризици пословања и мере управљања ризицима.....	26
7.1 Стратешки ризици.....	26
7.2 Оперативни ризици.....	27
7.2.2 Финансијски ризици.....	27
7.2.3 Тржишни ризици.....	28
7.3. Макроекономски ризици (ризиви екстерног окружења).....	28
8. Показатељи успешности и планирани развој.....	29
9. Закључак.....	31

Пролог 1-Табела акционог плана

Речник скраћеница

ДЛС	Државна лутрија Србије
БУ	Биланс успеха
БС	Биланс стања
ГПП	Годишњи План пословања
ЕЛ	Европска лутрија
ОПИС	Одговорно приређивање игара на срећу
ЕУ	Европска унија

1. Увод

Средњорочни план Државне лутрије Србије за период 2027–2029. године представља кључни стратешки документ који дефинише правац даљег развоја пословања у условима динамичног тржишног окружења, убрзаног технолошког напретка и све израженије конкуренције, посебно у дигиталном сегменту игара на срећу.

Пословање у области игара на срећу у последњим годинама карактеришу значајне промене у понашању корисника, растућа оријентација ка online каналима, као и повећани захтеви у погледу безбедности, транспарентности и одговорног приређивања игара. У таквим условима, Државна лутрија Србије се суочава са потребом да очува стабилност традиционалног модела пословања, али и да истовремено убрза процес дигиталне трансформације и модернизације својих услуга.

Полазну основу за израду овог плана чине резултати остварени у претходном периоду, анализа тржишних кретања, финансијских показатеља и интерних капацитета Друштва. План је заснован на принципима одрживог развоја, ефикасног управљања ресурсима и унапређења друштвене одговорности, уз континуирану усаглашеност са законским и регулаторним оквиром.

Стратешки циљ ДЛС у посматраном периоду јесте јачање тржишне позиције као водећег приређивача класичних игара на срећу у региону, кроз:

- развој нових производа и унапређење постојећег портфолија игара,
- ширење и модернизацију продајних канала са посебним акцентом на online сегмент,
- унапређење технолошких капацитета и дигиталне инфраструктуре,
- јачање бренда и поверења корисника,
- као и даље унапређење стандарда одговорног приређивања игара на срећу.

Реализацијом овог плана обезбедиће се континуитет раста прихода, повећање уплата у буџет Републике Србије, као и додатно јачање улоге ДЛС као друштвено одговорног и поузданог привредног субјекта.

2. Основни подаци

„Државна лутрија Србије“ (У даљем текст ДЛС) је друштво које је основано Одлуком о оснивању Државне лутрије Србије, као једночлано друштва са ограниченом одговорношћу („Службени гласник РС”, бр. 95/04 и 120/04).

Друштво је уписано у Регистар привредних субјеката Агенције за привредне Регистре, матични број 17590987.

Оснивач и једини члан Друштва са 100% удела је Република Србија, а права оснивача врши Влада РС.

Претежна делатност Друштва је: коцкање и клађење укључујући продају листића лутрије (лозова и слично), експлоатацију аутомата за игре на срећу, активности у вези са одржавањем виртуелних коцкарских веб сајтова, клађење и друге сличне активности, рад казина, укључујући и рад казина на пловним објектима.

ДЛС обавља продају у оквиру своје продајне мреже, преко агената са којима има закључене агентске уговоре као и продају путем интернета.

Шифра делатности: 92.00

ПИБ: 103610932

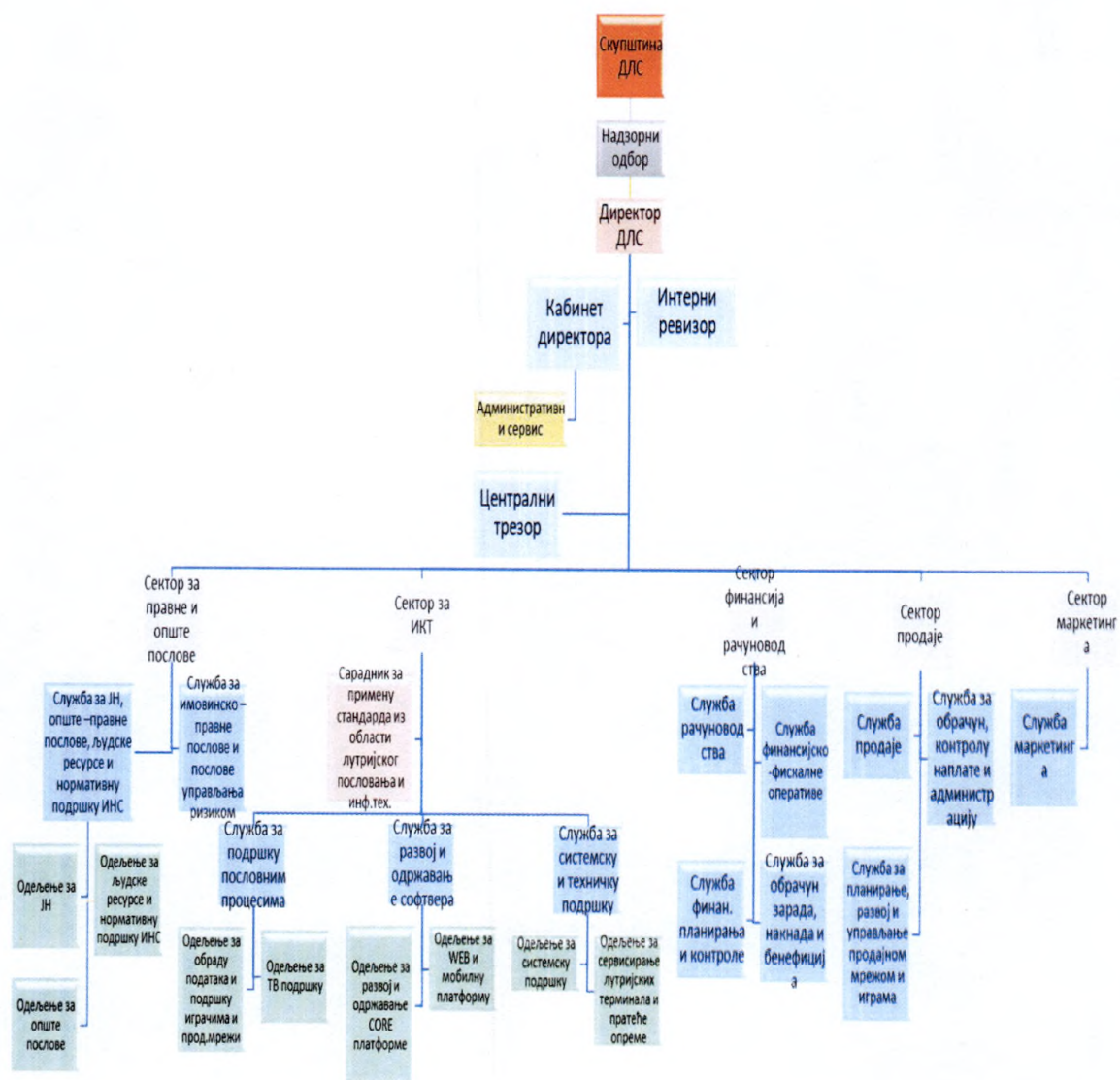
ДЛС послује у систему ПДВ-а, без права на одбитак претходног пореза.

Обављањем претежне делатности Друштва остварују се приходи који се уплаћују у буџет Републике Србије. Део средстава који је приход буџета Републике Србије користи се за финансирање организација и удружења чији је циљ унапређење социјално-економског и друштвеног положаја особа са инвалидитетом и других лица у стању социјалне потребе, установа социјалне заштите, спорта, омладине, јединица локалне самоуправе и лечења ретких болести.

Управљање Друштвом је организовано као дводомно. Органи Друштва су: скупштина, надзорни одбор и директор.

Организациону структуру ДЛС чине: кабинет директора, централни трезор, интерни ревизор и пет сектора који су даље организовани у службе и одељења.

Графички приказ организационе структуре ДЛС



3. Визија, мисија

“Државна лутрија Србије” д.о.о Београд је једини приређивач класичних игара на срећу у Србији. По величини тржишта, висини награда, ДЛС је водећи приређивач класичних игара на срећу на Западном Балкану, а од 2006. године пуноправан члан Заједнице европских лутрија.

Дефинисаном визијом ДЛС тежи да задржи позицију **водеће регионалне организације у области класичних игара на срећу**, препознатљиве по сопственим иновативним софтверским решењима и високим стандардима одговорног приређивања игара на срећу. **Остваривањем визије обезбеђује се раст промета, повећање прихода буџету и јачање улоге ДЛС-а као друштвено одговорне компаније.**

Реализацијом постављених циљева, ДЛС спроводи **мисију континуираног и стабилног финансирања буџета Републике Србије**. Средства која се издвајају као наменски приходи користе се за финансирање Црвеног крста Србије, организација особа са инвалидитетом, установа социјалне заштите, спорта и омладине, локалних самоуправа и лечења ретких болести, у складу са Законом о играма на срећу.

4. Стратегија и циљеви

Стратегија Државне лутрије Србије заснива се на јачању интерних капацитета, развоју технолошких решења и унапређењу понуде игара на срећу. Главни стратешки правци обухватају:

1. Развој информационих технологија кроз:

- Унапређење терминалске апликације за рад малопродајне мреже;
- Унапређење нове веб и мобилне платформе са новим играма;
- Развој софтвера и игара за друге канале продаје;
- Унапређење подршке корисницима *Avalon Online Lottery System-a*;
- Даљи развој технолошке платформе са циљем да се омогући развој модерних игара;

2. Развој продајне мреже:

- Развој сопствене продајне мреже на одабраним локацијама ради корпоративног имиџа;
- Развој агентске мреже са повећањем броја продајних места ради бољег и свеобухватнијег покривања тржишта уз праћење демографског кретања становништва;

3. Маркетинг стратегија:

- развој портфолио игара прилагођавањем тржишним потребама и преференцијама играча као што су нове е-срећке, нове инстант игре и нове игре на срћу базиране на извлачењу бројева, игре на срећу *online* Бинго/Томбола;
- вођење ценовне политике и прилагођавање тржишним условима тако да фонд добитака остане привлачан за играче; усклађивање структуре фонда добитака инстант лутрије;
- јачање бренда ДЛС као поузданог, савременог и друштвено одговорног приређивача игара на срећу;
- јачање поверења играча кроз промотивне активности које истичу друштвену одговорност и допринос ДЛС заједници;
- унапређење мера одговорног приређивања игара на срећу;

Основни циљеви ДЛС приказани су у табели 1.

Остваривањем постављених циљева, ДЛС реализује следеће **компанијске вредности**:

1. **поузданост**- доследност у пружању услуга и обављању делатности;
2. **ефикасност**- спровођење ГПП-а уз правовремено реаговање на тржишне промене;
3. **сигурност**- поштовање законске регулативе, стандарда и контрола ризика;
4. **иновативност**- приступ оријентисан на играче уз примену нових трендова пословања;
5. **друштвена одговорност**- одговорно приређивање игара на срећу уз континуирано унапређење мера заштите играча, као и допринос друштву путем буџетских прихода;
6. **професионализам**- усавршавање пословних процеса и кадрова;
7. **тимски рад**- узајамно деловање и координација запослених у циљу реализације дефинисаних циљева.

Табела бр. 1 Дефинисани циљеви ДЛС

Циљ	Стратешка област	Опис циља / Кључне активности
Повећање накнаде за приређивање игара на срећу	Уплата у буџет РС	Пораст накнаде за приређивање игара на срећу за 3–5% годишње, у складу са тржишним условима.
Лидерство у региону	Позиција на тржишту	Ширење портфолиа игара, увођење нових игара, дигитални канали, сарадња са лутријама у региону у смислу заједничког приређивања игара на срећу ради ширења тржишта, брже акумулације и већег фонда добитка
Јачање технолошких капацитета	ИТ и технологија	Увођење нове технолошке платформе, пре свега оријентисане на <i>web</i> и мобилне канале, са модернијим играма.
Оптимизација и ширење продајне мреже	Продајна мрежа	Ширење продајне мреже склапањем нових агентских уговора, повећањем броја продајних места са комплентном понудом портфолиа класичних игара; увођење самоуслужних терминала у објектима; наставак развоја портфолија класичних и посебних игара на срећу на посебном лутријском домену.
Развој нових игара	Игре на срећу	Увођење нових игара инстант лутрије, варијација Кено игре, <i>Pick 3</i> , <i>Online</i> томболе.
Јачање бренда ДЛС	Маркетинг	Анализа тржишта, јачање перцепције бренда као модерног, поузданог, одговорног.
Ефикасније снабдевање и дистрибуција	Логистика	Оптимизација залиха, унапређење дистрибутивних канала.
Развој људских ресурса	Кадрови	Стална едукација запослених, развој ИТ и продајних компетенција, оптимизација кадровске структуре.

5. Одговорно приређивање игара на срећу

ДЛС настоји да својим играчима омогући легално, безбедно и забавно одигравање, тако што приређивање игара на срећу спроводи на друштвено одговоран начин:

- кроз заштиту малолетних лица;
- превенцију болести зависности код учесника у играма на срећу;
- заштитом података о личности учесника у играма на срећу;

Основни циљ је стварање услова за одговорну игру, контролу ризика, као и спречавање негативних последица, нарочито код младих и осетљивих група.

Циљ ДЛС-а је да:

- обезбеди безбедан приступ играма;
- спречи прекомерно играње;
- спречи учешће малолетних лица;
- промовише мере за одговорно играње;
- усклади пословање са међународним стандардима заштите играча.

Пословање ДЛС-а је у складу са Међународним стандардима одговорног приређивања игара на срећу. ДЛС је у 2023. потврдила усклађеност са највишим европским стандардима стицањем ЕЛ сертификата за ОПИС а који се редовно обнавља у складу са прописаном процедуром. ДЛС је пуноправни члан Удружења европских лутрија (*The European Lotteries*) и Светске лутријске асоцијације (*World Lottery Association*).

5.1. Активности одговорног приређивања игара на срећу

ДЛС је у 2025. години формирала тим за спровођење политике одговорног приређивања игара на срећу који редовно анализира активности и планира даље кораке. Независна ревизирска компанија је у свом извештају потврдно обелоданила постојање програма који се базира на међународно признатом стандарду ОПИС-а.

Обзиром да едукација и одговорност запослених има кључну улогу да приређивање игара на срећу буде спроведено на одговоран и сигуран начин, ДЛС је у 2025. години спровела континуирану едукацију запослених и радно ангажованих лица у области ОПИС-а у сарадњи са Специјалном болницом за болести зависности.

Обука запослених била је усмерена на унапређење знања о етичким, правним и безбедоносним стандардима, препознавање прекомерног учешћа у играма на срећу и превенцији учествовања у играма на срећу малолетних лица.

Продајно особље које у оквиру ДЛС мреже и остварује директну комуникацију са играчима има централну улогу у примени правила одговорне продаје и превенцији ризичног и прекомерног играња. Због тога је обука продаваца од стратешког значаја за спровођење ОПИС програма.

У току 2025. године ОПИС обуком обухваћено је 89% овлашћених партнера (агената), који су даље преузели обавезу обуке продаваца.

Координатори продаје су спровели редовне обиласке продајних места најмање једном недељно како би проверили присуство ОПИС материјала за едукацију у објектима и да ли се примењују ОПИС процедуре од стране продаваца и агената. У 2025. години ниједан агент није добио писмену опомену, што указује на висок проценат имплементације ОПИС стандарда.

ДЛС је спровела процену ризика зависности свих игара. Игре ниског ризика су : Лото, Лото плус, Лото 5, Џокер, Бинго Бинго плус, Инстант срећке и Томбола. Е-срећка, Кено и Трик Кено оцењене су као игре средњег ризика, док ниједна игра није оцењена као игра високог ризика.

ДЛС континуирано ради на безбедности играча на порталу. У 2025. години обновљен је сетификат *e-trustmark* (национална ознака поверења у Србији) чиме се потврђује усклађеност портала са националним и ЕУ смерницама за поуздану *on line* игру.

Такође, покренут је рад на новој платформи путем које ће се увести додатни критеријуме за откривање образаца потенцијално ризичног начина играња.

Све маркетиншке и комуникационе активности спроводе се у складу са принципима одговорног приређивања игара на срећу и важећим законским прописима. Играчи су информисани о играма и ризицима тако што је на свим продајним местима и порталу ДЛС-а истакнут материјал-постери и флајери који јасно истичу да игре на срећу носе одређени ниво ризика и да је неопходно одговорно и опрезно учешће у играма. Један од слогана је: "Играј на срећу, с мером".



6. Анализа пословања

Пословање Државне лутрије Србије у претходном периоду карактерише стабилност и континуитет, али и постепено прилагођавање новим тржишним условима, пре свега у домену дигитализације и промене навика играча.

Основне карактеристике пословања:

- доминантан утицај **класичних игара (Лото, инстант лутрија)** у структури прихода;
- висока зависност од **агентске продајне мреже** (преко 70% промета);
- релативно низак удео **online канала** (око 4%), али са тенденцијом раста;
- значајан утицај **сезоналности и висине добитака** на промет;
- стабилан ниво поверења играча и препознатљив бренд на тржишту.

Уочени трендови:

- повећање интересовања за **брзе и дигиталне игре** (е-срећке, online игре);
- раст конкуренције, посебно у **online сегменту**;
- потреба за модернизацијом продајних канала и корисничког искуства;
- промене у структури играча (млађе генерације → дигитални канали).

Закључак анализе пословања је да ДЛС има стабилну основу, али је неопходно убрзати трансформацију ка дигиталном моделу.

6.1 Финансијска анализа

Финансијска анализа пословања Државне лутрије Србије заснива се на подацима из биланса успеха и биланса стања за 2024. и 2025. годину, као и на анализи кључних финансијских показатеља.

Циљ ове анализе је да се сагледа структура прихода и расхода, профитабилност, ликвидност и финансијска стабилност, као основа за планирање будућег развоја.

Приређивање игара на срећу ДЛС остварује преко сопствене продајне мреже (47 продајних места), агентске продајне мреже (2246 продајних места) и интернет канала уплате. Највећи промет се реализује у агентској продајној мрежи (уговорни однос) од 71%, а најмањи путем интернет канала продаје од 4%.

Структура броја продајних места у односу на реализоване промете у 2025. години приказана је на следећим графикону.



6.1.1 Промет

Реализован укупан промет у 2025. години наставља у истом континуитету као и 2024. године и износи 8 милијарди динара. У интервалима где је изражен утицај сезоналитета Државна лутрија Србије уводи специјална кола, посебне робне добитке и различите маркетиншке акције, како би се повећала атрактивност фондова добитака.

Табела бр.2 Реализовани промети по врстама игара

	у хиљадама динара				
	2024	2025	% промене	учешће 2024	учешће 2025
Лото*	5.112.767	4.658.255	-8,89%	62,31%	58,12%
Лото 5	44.540	299.952	573,45%	0,54%	3,74%
Бинго	605.940	550.078	-9,22%	7,38%	6,86%
Инстант	2.104.569	2.052.469	-2,48%	25,65%	25,61%
Томбола	87.120	74.318	-14,69%	1,06%	0,93%
Џокер	250.275	380.230	51,92%	3,05%	4,74%
укупно	8.205.211	8.015.303	-2,31%	100,00%	100,00%

*Лото обухвата Лото7/39 и Лото +

Највеће учешће у укупном промету 2025. године имају Лото игра (58%) и инстант лутрија (26%).

Након извучене 3 главне премије у оквиру Лото 7/39 игре и једне премије Лото + игре, Лото игра бележи пад промета од 9%.

Инстант лутрија је на приближно истом нивоу реализације у односу на претходну годину.

Промет се распоређује у складу са Законом о играма на срећу и правилима сваке игре (Табела бр.3), тако да ДЛС бележи приход од приређивања игара на срећу који је на нивоу петогодишњег просека од 17,72%.

Табела бр.3 Стопе учешћа фонда добитака, накнаде у буџету РС и нето прихода 2021.-2025. године

РАСПОДЕЛА ПРОМЕТА ИГАРА	2025	2024	2023	2022	2021
ПРОМЕТ	100%	100%	100%	100%	100%
НАКНАДА КОЈА СЕ УПЛАЋУЈЕ У БУЏЕТ РС	26,59%	26,67%	26,63%	26,52%	26,47%
ФОНД ДОБИТАКА	55,68%	55,54%	55,62%	55,80%	55,89%
ПРИХОД ДЛС (у 100% промета)	17,73%	17,78%	17,75%	17,68%	17,64%

Табела бр.4 Расподела промета од игара на срећу у 2025.години

	у хиљадама динара			
	Расходи фондова добитака	Накнада за приређивање	Нето приход од приређивања игара	Промет
Лото	2.329.128	1.397.477	931.650	4.658.255
Лото 5	149.976	89.986	59.990	299.952
Џокер	228.138	91.255	60.837	380.230
Бинго	330.047	132.019	88.012	550.078
Инстант	1.373.453	407.410	271.606	2.052.469
Томбола	52.023	13.377	8.918	74.318
укупно	4.462.765	2.131.524	1.421.013	8.015.302

У седећим графиконима приказана је структура укупно реализованог промета у 2025. и 2024. години. Приметно је смањење учешћа других класичних игара у корист нове игре Лото 5 и редизајниране игре Џокер.



6.1.2. Издајање за буџет Републике Србије

Накнада за приређивање игара на срећу уплаћује се у буџет Републике Србије и обрачунава се у износу од 60% укупне вредности примљених уплата за учествовање у игри, по одбитку фонда добитака. Ова уплата у буџет Републике Србије реализује се сваког 5. у месецу за претходни месец, сходно важећем Закону о играма на срећу. У наставку следи графички приказ промета и накнада за буџет Републике Србије по основу приређивања игара, који указује на непромењени тренд.



Износи укупних накнада за приређивање игара на срећу 2025. године су у износу од 2.132 милиона динара што је на нивоу просека последње три године, у износу 2.100 милиона динара.

6.1.3 Биланс успеха

Табела бр.5 Биланс успеха

позиција биланса	реализација		у хиљадама динара	
	2024	2025	% промене	Апс. 2025/2024
УКУПНИ ПРИХОДИ	6.195.549	6.063.122	-2,14%	-132.427
УКУПНИ РАСХОДИ	6.041.480	6.033.395	-0,13%	-8.085
УКУПНИ ПРИХОДИ БЕЗ ФОНДОВА ДОБИТАКА	1.638.135	1.600.357	-2,31%	-37.778
УКУПНИ РАСХОДИ БЕЗ ФОНДОВА ДОБИТАКА	1.484.066	1.570.630	5,83%	86.564
Добитак пре опорезивања	154.069	29.727	-80,71%	124.342
ПОРЕЗ НА ДОБИТАК	6.037	2.619	-56,62%	3.418
Порески расход периода	22.028	2.815	-87,22%	-19.213
Одложени порески приходи	15.992	196	-98,77%	-15.796
Нето добитак	148.032	27.108	-81,69%	120.924

Након покрића обавеза по основу пореза на добит, Државна лутрија Србије из преосталог резултата уплаћује део добити (минимум 50%) у складу са законом и донетим одлукама о расподели добити у буџет Републике Србије.

6.1.3.1 Приходи

Табела бр.6 Укупни приходи

позиција биланса	реализација		у хиљадама динара	
	2024	2025	% промене	% учешћа 2025/2024
УКУПНИ ПРИХОДИ	6.195.549	6.063.122	-2,14%	100,00%
Приход од приређивања игара на срећу	6.068.300	5.934.289	-2,21%	97,88%
Лото	3.280.351	2.972.161	-9,40%	49,02%
Лото 5	31.178	209.966	573,44%	3,46%
Лото +	298.586	288.618	-3,34%	4,76%
Инстант	1.684.256	1.645.060	-2,33%	27,13%
Бинго	460.514	418.059	-9,22%	6,90%
Џокер	190.209	288.975	51,92%	4,77%
Томбола	71.439	60.941	-14,70%	1,01%
Република Српска-промоција	51.767	50.509	-2,43%	0,83%
Остали приходи (закупи и остали)	53.119	69.735	31,28%	1,15%
Финансијски приходи	74.130	59.098	-20,28%	0,97%
Приходи од камата	73.630	55.629	-24,45%	0,92%
Приходи од курсних разлика	500	3.469	593,80%	0,06%

Укупно реализовани приходи у 2025. години су 2% испод реализације 2024. године, као последица мање реализованог промета на свим играма, осим на игри Лото 5 и

Џокер. Редизајнирана игра Џокер остварила је пораст прихода од приређивања од 52%.

ДЛС за пружање услуга у вези са приређивањем игара остварује приходе од промоције у висини од 10% оствареног промета игре Лото 7 од 39 бројева на територији Републике Српске и 7% оствареног промета игре Џокер и Бинго 15 од 90 бројева.

Остали приходи (Табела бр.7) који обухватају пословне приходе од давања у закуп интерно генерисаног софтвера Авалон у 2025. години бележе пораст од 65%, као и пословне приходе од закупа непокретности, који су већи за 9% у односу на претходну годину.

Поред пословних прихода по основу давања у закуп непокретности и права, Остали реализовани приходи обухватају и ставке приказане Табелом бр.7.

Табела бр.7 Остали приходи

позиција биланса	реализација		у хиљадама динара		
	2024	2025	% промене	% учешћа	Апс. 2025/202
Остали приходи (закупи и остали)	53.119	69.735	31,28%	100,00%	16.616
Приходи од права закупа -Авалон	15.751	26.036	65,30%	37,34%	10.285
Закуп непокретности	11.489	12.495	8,76%	17,92%	1.006
Остали пословни приходи	5.505	5.381	-2,25%	7,72%	-124
Усклађивање потраживања и смањења обавеза	9.756	2.235	-77,09%	3,21%	-7.521
Накнада штета	4.367	388	-91,12%	0,56%	-3.979
Укидање резервисања	1.070	22.651	2016,79%	32,48%	21.581
Остали (судски спорови, продаја имовине, исправка грешака)	5.181	549	-89,40%	0,79%	-4.632

6.1.3.2 Расходи

Табела бр. 8 Укупни расходи

позиција биланса	реализација		%	у хиљадама динара	
	2024	2025		%	Апс.
РАСХОДИ	6.041.480	6.033.395	-0,13%	100,00%	-8.085
Расходи фонд добитака	4.557.414	4.462.765	-2,08%	75,44%	-94.649
Лото	2.343.108	2.122.972	-9,40%	38,78%	-220.136
Лото +	213.275	206.156	-3,34%	3,53%	-7.119
Лото 5	22.270	149.976	573,44%	0,37%	127.706
Џокер	150.165	228.138	51,92%	2,49%	77.973
Бинго	363.564	330.047	-9,22%	6,02%	-33.517
Инстант	1.404.048	1.373.453	-2,18%	23,24%	-30.595
Томбола	60.984	52.023	-14,69%	1,01%	-8.961
Накнаде агентима	311.462	305.826	-1,81%	5,16%	-5.636
Накнаде агентима томболе	3.358	2.855	-14,98%	0,06%	-503
Закупнине	31.223	32.185	3,08%	0,52%	962
Консултантске услуге	720	25.100	3386,11%	0,01%	24.380
Адвокатске услуге	240	2.359	882,92%	0,00%	2.119
Истраживање	0	22.141		0,00%	22.141
Ревизија	480	600	25,00%	0,01%	120
Непроизводни трошкови	16.732	17.802	6,39%	0,28%	1.070
Осигурање	6.889	7.253	5,28%	0,11%	364
Остали расходи	12.743	20.964	64,51%	0,21%	8.221
Платни промет	6.909	6.106	-11,62%	0,11%	-803
Порези и накнаде	22.420	23.917	6,68%	0,37%	1.497
Накнада за унапређење животне средине	549	503	-8,38%	0,01%	-46
Порез на имовину	3.572	3.798	6,33%	0,06%	226
Порези и накнаде	6.491	5.238	-19,30%	0,11%	-1.253
Трошкови такси за истицање фирме/рекламе	11.808	14.378	21,76%	0,20%	2.570
Поштанске и телефонске услуге	9.693	9.502	-1,97%	0,16%	-191
Производне услуге	23.918	32.519	35,96%	0,40%	8.601
ТВ извлачења, утврђивање и објављивање добитака	40.502	78.704	94,32%	0,67%	38.202
Бинго сценографија и Лото продукција	39.954	78.216	95,77%	0,66%	38.262
Објављивање правила и извештаја	548	488	-10,95%	0,01%	-60
Текуће одржавање средстава	19.367	21.621	11,64%	0,32%	2.254
Трошкови амортизације	127.745	98.552	-22,85%	2,11%	-29.193
Трошкови електричне енергије, комуналија и горива	33.194	35.630	7,34%	0,55%	2.436
Трошкови замене резервних делова, материјала и отписа ситног инв	12.594	15.534	23,34%	0,21%	2.940
Трошкови маркетинга и репрезентације	334.636	322.574	-3,60%	5,54%	-12.062
Трошкови терморолни	15.302	15.094	-1,36%	0,25%	-208
Финансијски расходи	2.628	463	-82,38%	0,04%	-2.165
Штампање срећки, листића..	62.816	64.961	3,41%	1,04%	2.145
Трошкови зарада, накнада зарада и осталих примања	389.215	433.468	11,37%	6,44%	44.253

Укупни расходи у 2025. години су приближно у нивоу 2024. године. Највеће учешће у укупним расходима 2025. године од 75% имају расходи фондова добитака, затим трошкови зарада, накнада зарада и других примања, трошкови маркетинга и трошкови накнада агентима, како је приказано у Табели бр.8.

Расходи фондова добитака су у директној корелацији са кретањем промета игара.

Трошкови зарада, накнада и осталих примања су за 11% виши него 2024. године, а њихова структура је приказана у поглављу бр.8.

Трошкови накнада агентима су за 16% мањи од реализације у 2024. години. Износи ових трошкова зависе од структуре продајне мреже и уговорених накнада са агентима у односу на промете по основу приређивања класичних игара на срећу.

Трошкови маркетинга и репрезентације су незнатно испод реализације у 2024. године (Табела бр.9) јер је део средстава преусмерен на активности истраживања тржишта, у износу од 22 милиона динара, као и на повећане трошкове ТВ извлачења који су за 38 милиона динара виши у односу на 2024. годину.

Табела бр.9 Трошкови маркетинга и репрезентације

позиција биланса	реализација		%	у хиљадама динара	
	2024	2025		% учешћа	Апс. 2025/2024
Трошкови маркетинга и репрезентације	334.636	322.574	-3,60%	100,00%	-12.062
Брендирање продајних места	1.727	1.534	-11,18%	0,48%	-193
Креативна решења	5.238	1.639	-68,71%	0,51%	-3.599
Остали трошкови рекламе	17.648	11.040	-37,44%	3,42%	-6.608
Производња спотова	15.581	4.807	-69,15%	1,49%	-10.774
Промоција	10.224	115.601	1030,68%	35,84%	105.377
Радио реклама	4.051	7.721	90,59%	2,39%	3.670
Реemitовање емисија	5.876	9.235	57,16%	2,86%	3.359
Рекламни и промотивни материјал	2.751	468	-82,99%	0,15%	-2.283
Репрезентација	691	497	-28,08%	0,15%	-194
Спонзорство	8.437	0	-100,00%	0,00%	-8.437
ТВ реклама	228.850	133.019	-41,88%	41,24%	-95.831
Штампани медији	13.348	11.132	-16,60%	3,45%	-2.216
Веб реклама	20.214	25.881	28,04%	8,02%	5.667

У Трошковима маркетинга и репрезентације у 2025. години највеће учешће имају трошкови ТВ рекламе и промоције.

6.1.4. Биланс стања

Табела бр.10 Биланс стања

позиција биланса	реализација		%	у хиљадама динара	
	2024	2025		% учешћа	Апс. 2025/2024
АКТИВА	4.310.304	4.262.103	-1,12%	100,00%	-48.201
Стална имовина	1.698.473	1.951.339	14,89%	45,78%	252.866
Нематеријална имовина	80.030	76.890	-3,92%	1,80%	-3.140
Некретнине, постројења и опрема	1.617.708	1.872.451	15,75%	43,93%	254.743
Дугорочни финансијски пласмани и потраживања	735	1.998	171,84%	0,05%	1.263
Обртна имовина	2.611.831	2.310.764	-11,53%	54,22%	-301.067
Залихе	255.486	359.271	40,62%	8,43%	103.785
Потраживања по основу продаје	10.206	10.791	5,73%	0,25%	585
Купци у земљи	1.825	2.921	60,05%	0,07%	1.096
Купци у иностранству	8.381	7.870	-6,10%	0,18%	-511
Остала краткорочна потраживања	192.602	193.343	0,38%	4,54%	741
Краткорочни финансијски пласмани	1.525.880	1.337.071	-12,37%	31,37%	-188.809
Готовина и готовински еквиваленти	572.605	317.468	-44,56%	7,45%	-255.137
АВР	55.052	92.820	68,60%	2,18%	37.768
ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	1.539	1.542	0,19%		3
ПАСИВА	4.310.304	4.262.103	-1,12%	100,00%	-48.201
Капитал	2.178.889	2.124.167	-2,51%	49,84%	-54.722
Основни капитал	78.845	78.845	0,00%	1,85%	0
Резерве	1.402.987	1.477.171	5,29%	34,66%	74.184
Позитивне ревалоризационе резерве	361.237	359.407	-0,51%	8,43%	-1.830
Нереализовани губици	7.236	13.634	88,42%	-0,32%	-6.398
Нераспоређени добитак	343.056	222.378	-35,18%	5,22%	-120.678
Добитак ранијих година	194.689	194.690	0,00%	4,57%	1
Добитак текуће године	148.367	27.688	-81,34%	0,65%	-120.679
Дугорочна резервисања и дугорочне обавезе	64.002	40.906	-36,09%	0,96%	-23.096
Дугорочна резервисања	64.002	40.906	-36,09%	0,96%	-23.096
Резервисања-јубиларне награде	34.841	15.135	-56,56%	0,36%	-19.706
Резервисања-отпремнине	29.161	25.771	-11,63%	0,60%	-3.390
Одложене пореске обавезе	43.585	43.389	-0,45%	1,02%	-196
Краткорочна резервисања и краткорочне обавезе	2.023.828	2.053.641	1,47%	48,18%	29.813
Краткорочне финансијске обавезе	4	0	-100,00%	0,00%	-4
Примљени аванси и депозити	27.230	29.260	7,46%	0,69%	2.030
Обавезе из пословања	134.568	195.603	45,36%	4,59%	61.035
Добављачи у земљи	132.658	162.608	22,58%	3,82%	29.950
Ино добављачи	1.839	32.968	1692,71%	0,77%	31.129
Остале обавезе из пословања	71	27	-61,97%	0,00%	-44
Остале краткорочне обавезе	1.830.354	1.795.941	-1,88%	42,14%	-34.413
ПВР	31.672	32.837	3,68%	0,77%	1.165
ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	1.539	1.542	0,19%		3

У структури пословне имовине доминантно је учешће обртне имовине, што иде у прилог краткорочној ликвидности.

6.2 SWOT анализа

CHAGE (Strengths)

- Ексклузивно право на приређивање класичних игара на срећу у Србији
- Висок ниво поверења јавности и институционална подршка
- Стабилно и предвидиво финансијско пословање
- Развијена агентска мрежа са великом покривеношћу тржишта
- Препознатљив бренд са дугом традицијом
- Чланство у European Lotteries и WLA
- Сопствена ИТ решења (Avalon систем)
- Усклађеност са стандардима одговорног приређивања игара на срећу

СЛАБОСТИ (Weaknesses)

- Низак удео online продаје у укупном промету
- Зависност од физичке (агентске) продајне мреже
- Спорија дигитална трансформација
- Ограничена флексибилност услед регулаторног оквира
- Недовољна атрактивност дела игара за млађе генерације
- Сложеност увођења нових игара
- Ограничени маркетиншки ресурси у односу на конкуренцију
- Недовољно развијено дигитално корисничко искуство

ПРИЛИКЕ (Opportunities)

- Развој online и мобилних платформи
- Увођење нових дигиталних игара (е-срећке, бинго, Кено, Pick игре)
- Привлачење млађих корисника
- Партнерства са регионалним лутријама
- Унапређење дигиталног маркетинга
- Увођење самоуслужних терминала
- Развој data analytics и персонализације
- Модернизација бренда и производа

ПРЕТЊЕ (Threats)

- Интензивна конкуренција у online сегменту
- Одлазак играча ка приватним приређивачима
- Промене регулативе и поштравање услова
- Пад куповне моћи становништва
- Сајбер ризици и безбедносни инциденти
- Промене навика играча
- Нерегулисано (сиво) online тржиште
- Друштвени притисци и рестрикције у области игара на срећу

SWOT анализа указује да Државна лутрија Србије поседује стабилне основе пословања и значајне структурне предности, али да даљи раст зависи од убрзане дигитализације, унапређења портфолија игара и адаптације на промене у понашању корисника.

Кључни развојни потенцијал лежи у:

- повећању учешћа online канала,
- развоју нових игара,
- модернизацији продајне мреже и корисничког искуства.

Истовремено, неопходно је управљати ризицима који произилазе из растуће конкуренције и регулаторног окружења.

7. Ризици пословања и мере управљања ризицима

Пословање ДЛС одвија се у окружењу које карактеришу строга регулаторна правила, изражен технолошки напредак и динамичне промене тржишта игара на срећу. Управљање ризицима представља саставни део процеса планирања и одлучивања, са циљем обезбеђивања континуитета пословања, заштите интегритета игара на срећу и очување поверења играча и јавности.

Све ризике пословања ДЛС класификујемо у 3 категорије:

- 1) Стратешки ризици
- 2) Оперативни ризици
- 3) Макроекономски ризици (ризиви екстерног окружења)

7.1 Стратешки ризици

Ови ризици подразумевају настанак негативних ефеката на раст ДЛС услед опасности да постављени циљеви неће бити остварени због погрешних стратешких одлука, лоше имплементације или неприлагођености променама у пословном окружењу. ДЛС предузима све потребне мере кроз дефинисање и примену адекватних стратегија како не би дошло до кашњења у одговору на спољне утицаје као што су препознавање тржишних трендова и могућности.

- **Репутациони ризик**
односи се на ризик губитка поверења играча у лутријско пословање. Транспарентном комуникацијом, и стриктним поштовањем и контролом процедура извлачења као и редовним извештавањем, ДЛС минимизира утицај ове врсте ризика.
- **Регулаторни ризици**
Делатност приређивања игара на срећу карактерише висок ниво утицаја регулативе и стална измена законског оквира. Регулаторни ризик се односи на могућност да, промене у законима, прописима, политици или Владином одлукама, негативно утичу на пословање или тржишну позицију ДЛС. Овај ризик може повећати трошкове усклађивања, ограничити пословне активности чиме утиче на профитабилност и дугорочне циљеве. Управљање овим ризиком подразумева праћење промена у регулативи и свођење грешака у примени закона на минимум. ДЛС је у 2025. години ускладила пословање са Законом о управљању привредним друштвима које су у власништву Републике Србије доношењем Одлуке о изменама и допунама оснивачког акта Државне лутрије Србије д.о.о Београд.

7.2 Оперативни ризици

Ови ризици односе се на свакодневне активности приређивања и спровођење игара на срећу и представљају могућност настанка негативних ефеката на пословање услед последица ненамерних и намерних пропуста у раду запослених, неодговарајућих интерних процедура и процеса или неадекватног управљања информационим и другим системима. У ове ризике спадају:

7.2.1 Ризици везани за информационо-технолошке системе

Пословање ДЛС је тренутно обезбеђено адекватном хардверском и софтверском структуром али сваки прекид у систему може имати негативан ефекат на пословање ДЛС. Стандардизацијом процеса и увођењем стандарда ISO 9001 и ISO 27001 предузете су мере за унапређење управљања ризицима. Извршене су надзорне провере од стране LL-C (*Ceritification*) *Czech Republic a.s.* за стандард ISO 27001:2022 ISMS у периоду 04.07-08.07.2025. године и у периоду од 18.12-20.12.2025. године за стандард ISO 9001:2015 QMS. У извештајима са провере (*Audit Summary Report*) бр. 3810760 од 08.07.2025. године и бр. 3810798 од 15.12.2025. године од стране проверивача закључено је да ДЛС има успостављен и одржаван систем менаџмента QMS i ISMS. Са пословним партнерима се потписују Уговори о поверљивости – NDA (*Non-Disclosure Agreement*).

7.2.2 Финансијски ризици

У ове ризике спадају:

- **Ризик ликвидности** подразумева настанак негативних ефеката на финансијски резултат и капитал ДЛС услед немогућности измирења доспелих обавеза. Његови кључни узроци су лоше управљање новчаним токовима, неусклађеност рокова доспећа потраживања и обавеза, као и изненадни екстерни утицаји. ДЛС је изложена ниском ризику ликвидности.
- **Кредитни ризик** односи се на ризик наплате потраживања и у том смислу ДЛС је изложена утицају овог ризика.
- **Валутни ризик** подразумева изложеност девизном ризику првенствено преко готовине и готовинских еквивалената, потраживања од купаца и обавеза према добављачима који су деноминирани у страној валути при

чему ДЛС не користи посебне финансијске инструменте као заштиту од ризика, обзиром да у Републици Србији такви инструменти нису уобичајени.

7.2.3 Тржишни ризици

На тржишту игара на срећу постоји изражен раст конкуренције, посебно у дигиталном сектору. Навике учесника се мењају а конкуренција улаже значајна средства у маркетинг и иновације. ДЛС настоји да смањи утицај овог ризика континуираним иновацијама портфолија игара и повећањем присутности на *online* тржишном сегменту.

7.3. Макроекономски ризици (ризичи екстерног окружења)

У ове ризике убрајају се:

- инфлација и смањење куповне моћи,
- геополитички и економски поремећаји,
- кризне ситуације (пандемије и ванредна стања).

Макроекономски ризици могу угрозити стабилност тржишта и значајно утицати на пословање, вредност имовине и профит ДЛС. Иако је овај ризик екстерни, управљање њиме подразумева праћење стабилности финансијског система. У Србији је у последњих неколико година стабилна стопа инфлације. Међутим, може доћи до повећаних инфлаторних притисака услед повећања цене енергената и поремећаја у ланцу снабдевања. Ефикасно управљање инфлацијом је кључно за очување профитабилности и финансијске стабилности ДЛС. Геополитичке тензије, попут трговинских ратова и регионалних сукоба, могу имати индиректан али значајан утицај на српску економију, па самим тим и на пословање ДЛС.

Идентификација и управљање ризицима представља централни део процеса корпоративног управљања ДЛС. Системским приступом, редовним мерењем изложености ризицима и применом превентивних мера, ДЛС обезбеђује стабилно и транспарентно пословање и очување интегритета игара на срећу.

8. Показатељи успешности и планирани развој

Табела бр.13 Кључни показатељи пословања

	у хиљадама динара			
	2024	индекс 2024/2023	2025	индекс 2025/2024
Промет	8.205.211	101	8.015.303	98
Порез на добитке	321.873	111	390.929	121
Накнада за приређивање	2.188.678	101	2.131.523	97
Уплате у буџет Републике Србије	2.510.551	102	2.522.452	100

Уплате у буџет Републике Србије по основу накнада за приређивање класичних игара на срећу и пореза на добитке су у нивоу 2024. године и износе 2,5 милијарди динара.

ДЛС је у 2025. остварила добит. Пословање је рентабилно, уз одржавање адекватног нивоа ликвидности. ДЛС има задовољавајући ниво монетарних текућих средстава и ликвидност да у сваком тренутку може да измири своје обавезе.



Реализовани промети 2025. године по месецима имају позитиван тренд а очекивања су да ће се овакав тренд наставити и у 2026. години.

У 2026. години ДЛС планира увођење нових игара и пораст промета. У табели 14 приказано је планирано повећање накнаде за приређивање.

Табела бр.14 Планирани промет 2026. године и расподела

расподела промета	Расходи фондова добитака	Накнада за приређивање	у хиљадама динара	
			Нето приход од приређивања игара	Промет
Лото	3.108.548	1.865.126	1.243.417	6.217.091
Лото 5	157.411	94.443	62.965	314.819
Џокер	141.931	56.769	37.850	236.550
Бинго	331.116	132.447	88.298	551.861
Инстант	1.368.637	404.463	269.642	2.042.742
Томбола	52.745	13.563	9.043	75.351
Нове игре	923.908	532.608	355.070	1.811.586
укупно	6.084.296	3.099.419	2.066.285	11.250.000

План маркетиншких активности за 2026. годину имаће значајне стратешке искоракe у односу на претходни период, са фокусом на јачању дигиталне ефикасности и убрзаној дигиталној модернизацију.

Планирано је увођење новог сајта који ће осим модерног дизајна унапредити функционалност и бити прилагођен увођењу портфолија нових игара у складу са навикама модерног тржишта и преференцијама играча.

Планирано је увођење нових кампања које ће омогућити позиционирање ДЛС као савременог и поузданог бренда са јасно дефинисаном бренд архитектуром. Истовремено планира се репозиционирање Лото бренда ради модернизације визуелног идентитета и привлачења нових играча.

9. Закључак

Средњорочни план Државне лутрије Србије за период 2027–2029. године заснива се на даљем развоју основне делатности, јачању технолошких капацитета и унапређењу корисничког искуства, са крајњим циљем повећања прихода и стабилног доприноса буџету Републике Србије.

Стратешки правци развоја усмерени су на:

- дигитализацију пословања и развој нових online канала продаје,
- проширење портфолија игара у складу са савременим трендовима,
- оптимизацију и ширење продајне мреже,
- јачање препознатљивости бренда ДЛС као модерног и одговорног приређивача игара на срећу.

Посебан акценат стављен је на одговорно приређивање игара, унапређење механизма заштите играча и усклађеност са међународним стандардима.

Очекује се да ће реализација овог плана обезбедити:

- континуиран раст промета и прихода,
- стабилно и предвидиво пословање,
- повећање уплата у буџет Републике Србије,
- јачање тржишне позиције ДЛС на регионалном нивоу.

ДЛС ће кроз континуирано праћење резултата, управљање ризицима и прилагођавање тржишним условима обезбедити успешно спровођење постављених циљева у посматраном периоду.

Председник Надзорног одбора
„Државне лутрије Србије“ д.о.о Београд
Ивана Соковић



СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН
ТАБЕЛА АКЦИОНОГ ПЛАНА

Прилог 1.

Назив Документа	Средњорочни план „Државне лутрије Србије“, доо
-----------------	--

Стратешки циљ: Повећање накнаде за приређивање игара на срећу у буџет Републике Србије							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.	Последња година важења
Висина накнаде за приређивање игара на срећу у буџет РС	РСД	Књиговодствена евиденција	2.131.000.000	2026	2.150.000.000	2.180.000.000	2.200.000.000

Мера 1.1: Повећање економичности рада	
Период спровођења: 2027- 2029	у 000 дин.

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027*	Циљана вредност у 2028.	Циљана вредност у 2029.**
Индиректни трошкови	РСД	Књиговодствена евиденција	1.100.000	2026	1.085.000	1.065.000	1.045.000

*Прва година важења

**Последња година важења

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 20__ . години*	У 20__ . години	У 20__ . години**

*Прва година важења

**Последња година важења

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2027 * година	2028. година	2029. година**
Редовна анализа и контрола остварених трошкова	2029	/	/	/	/

*Прва година важења

**Последња година важења

Мера 1.2: Повећање ефикасности пословања	
Период спровођења: 2027- 2029	у 000 дин.

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у ик 2027.*	Циљана вредност у 2028.	Циљана вредност у 2029**
Повећање промета	РСД	Књиговодствена евиденција	8.000.000	2025	9.000.000	9.500.000	10.000.000

*Прва година важења
**Последња година важења

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 20__ . години*	У 20__ . години	У 20__ . години**

*Прва година важења
**Последња година важења

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2027. година*	2028. година	2029. година**
Ширење продајне мреже	2028	сопствена	28.000	63.000	98.000
Ширење асортимана игра	2029	сопствена	20.000	20.000	20.000
Повећање маркетиншких активности	2029	сопствена	45.000	10.000	10.000

*Прва година важења
**Последња година важења

Мера 1.3: Повећање ефективности	
Период спровођења: 2027- 2029	у 000 дин.

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027*	Циљана вредност у 2028.	Циљана вредност у 2029.**
Повећање нето резултата	РСД	Књиговодствена евиденција		2026	35.000	42.000	50.000

*Прва година важења
**Последња година важења

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2027. години*	У 2028. години	У 2029. години**
сопствена			

*Прва година важења
**Последња година важења

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2027. година*	2028. година	2029. година**
Увођење новог програмског решења (ЕРП-а)	2029	Сопствена средства	40.000	20.000	20.000

*Прва година важења
**Последња година важења