



ISSN 0023-2394  
ISSN 1450-6114  
UDC 657

M52 Часопис националног  
значаја за теорију и њену  
операционализацију

# РАЧУНОВОДСТВО



South Eastern  
European  
Partnership on  
Accountancy  
Development

ЧАСОПИС ЗА РАЧУНОВОДСТВО, РЕВИЗИЈУ И ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ

♦ др Дејан ЂОРЂЕВИЋ

♦ др Цариша БЕШИЋ

ОСВРТ НА УПРАВЉАЧКУ СТРУКТУРУ  
МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА

♦ др Огњан АРЛОВ

ТЕСТОВИ КАО ОСЛОНАЦ  
У ОТКЛАЊАЊУ КРИМИНАЛНИХ РАДЊИ

♦ Амира ПОБРИЋ

ЗНАЧАЈ КОНЦЕПТА ABC  
У ПРОЦЕСУ ИЗБОРА ДОБАВЉАЧА

♦ др Велизар ГОЛУБОВИЋ

РЕФОРМЕ ПЕНЗИЈСКИХ СИСТЕМА У ДРЖАВАМА  
– РЕПУБЛИКАМА БИВШЕ ЈУГОСЛАВИЈЕ

# 1-2

## **Садржај**

### **НОВОСТИ ИЗ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА**

Додељене награде најбољим дипломираним студентима..... 3

### **УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВО**

*др Дејан ЂОРЂЕВИЋ, др Цариша БЕШИЋ*

Осврт на управљачку структуру малих и средњих предузећа..... 5

*др Драган Божић*

Буџетирање као управљачка активност  
у оквиру одлучивања, имплементације и контроле ..... 14

### **КОНТРОЛА И РЕВИЗИЈА**

*др Огњан АРЛОВ*

Тестови као ослонац отклањања криминалних радњи ..... 20

### **ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ**

*Амира ПОБРИЋ*

Значај концепта ABC у процесу избора добављача..... 35

*Љерка МИЋИЋ*

Оптимизовање финансијске снаге осигуравајућег друштва ..... 45

### **ЈАВНЕ ФИНАНСИЈЕ, БАНКАРСТВО И ФИНАНСИРАЊЕ**

*др Велизар ГОЛУБОВИЋ*

Реформе пензијских система у државама  
– републикама бивше Југославије ..... 52

*др Перо ПЕТРОВИЋ*

Дугорочнији економски ефекти реструктурирања  
банкарског сектора у Србији ..... 68

### **ПРИКАЗ КЊИГЕ**

*др Драган СТОЈАНОВИЋ*

GAAP for Governments 2008,  
Interpretation and Application of Generally Accepted  
Accounting Principles for State and Local Governments  
(GAAP за управу 2008,  
Интерпретација и примена општеприхваћених  
рачуноводствених принципа за државну и локалну управу) ..... 83

# Contents

## **NEWS FROM PROFESSIONAL ORGANIZATIONS**

AWARD-GIVING CEREMONY FOR THE BEST GRADUATE STUDENTS .....	3
--	---

## **MANAGEMENT ACCOUNTING**

*Dejan DJORDJEVIC, Ph.D., Carisa BESIC, Ph.D.*

A RETROSPECT REGARDING MANAGERIAL STRUCTURE OF SMALL AND MEDIUM ENTITIES .....	5
---	---

*Dragan BOZIC, Ph.D.*

BUDGETING AS A MANAGERIAL ACTIVITY WITHIN DECISION-MAKING, IMPLEMENTATION AND CONTROL .....	14
--	----

## **CONTROL AND AUDIT**

*Ognjan ARLOV, Ph.D.*

TESTS AS SUSTAINERS OF ELIMINATION OF CRIMINAL ACTS .....	20
--	----

## **BUSINESS FINANCES**

*Amira POBRIC*

IMPORTANCE OF ABC CONCEPT WITHIN PROCEDURE OF SUPPLIERS SELECTION .....	35
--	----

*Ljerka MICIC*

OPTIMIZING FINANCIAL STRENGTH OF AN INSURANCE COMPANY .....	45
---	----

## **PUBLIC FINANCE, BANKING AND FUNDING**

*Velizar GOLUBOVIC, Ph.D.*

PENSION SYSTEMS REFORM IN THE COUNTRIES SUCCESSORS OF THE SFRY .....	52
---	----

*Pero PETROVIC, Ph.D.*

LONG-TERM ECONOMIC EFFECTS OF BANK SYSTEM RESTRUCTURING IN SERBIA .....	68
--	----

## **ILLUSTRATION OF THE BOOK**

*Dragan STOJANOVIC, Ph. D.*

GAAP for Governments 2008, Interpretation and Application of GENERALLY ACCEPTED ACCOUNTING PRINCIPLES for State and Local Governments .....	83
---	----

### Додељене награде најбољим дипломираним студентима

Савез рачуновођа и ревизора Србије, професионална организација, установио је награде које се традиционално сваке године, на предлог економских факултета, додељују најбољим дипломираним студентима са катедри за рачуноводство.

Ове године, у просторијама Савеза рачуновођа и ревизора Србије, 17. фебруара, у присуству представника државних економских факултета, које су заступали: проф. др Милорад Иванишевић из Београда, проф. др Ненад Вуњак и проф. др Ђоко Малешевић из Суботице, проф. др Благоје Новићевић из Ниша и проф. др Слободан Малинић из Крагујевца, уручене су традиционалне награде најбољим студентима дипломцима са поменутих државних економских факултета.

И поред чињенице да је награда за најбоље студенте, дипломце са државних економских фа-

култета са смера рачуноводства традиционална, ово је први пут да се награде уручују на заједничкој свечаности у просторијама Савеза, јер су до сада ове награде уручиване на факултетима, на свечаностима поводом дана факултета.

Овако организована свечаност имала је за циљ окупљање најбољих студената из различитих средина, како би се упознали са Савезом, као дародавцем, али и да би се сами студенти међусобно упознали и можда у будућности међусобно сарађивали, што ће бити пракса и у будућности.

Свечаност је отворио и награђене дипломиране студенте са делатношћу Савеза упознао генерални секретар, мр Перо Шкобић, а награде је уручио Ненад Нешић, председник Савеза.

Поред професионалне стручне литературе, додељене награде су и новчане, односно додељују се





Кристина  
Вуковић

на предлог сваког факултета двома студентима и износе укупно 25.000 динара, по једном факултету, с тим што факултети предлажу појединачан износ, водећи рачуна о рангу награђеног.

Овом приликом награђени су :

- Економски факултет Београд: Кристина Вуковић и Ана Чумић;
- Економски факултет Суботица: Бојана Вуковић и Нада Миленковић;
- Економски факултет Ниш: Слађана Гајић и Александра Јанковић;
- Економски факултет Крагујевац: Ана Николић и Невена Петковић.

Узимајући у обзир остварени просек на студијама, као и дужину студирања, проглашен је и најбољи студент, а то је **Кристина Вуковић**, која је остварила просек 9,73, што је највећи просек од свих награђених, иако су и остали имали веома висок просек.

Поред новчане награде, сваки од награђених студената добио је и друге, за Савез препознатљи-

ве, поклоне у виду одређених публикација и издања, а најбоља међу њима, осим 25.000 динара, добила је и посебно издање, од изузетног значаја за рачуноводствену професију : **ПРАКТИЧНА ПРИМЕНА МСФИ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ** са додатком.

Кристина Вуковић, првонаграђени студент је дала изјаву средствима информисања и захвалила се Савезу на награди. Она је најавила кандидатуру за чланство и полагање испита за стицање професионалног звања у Савезу.

Са циљем даљег развоја и популаризације рачуноводства и рачуноводствене професије, пре свега међу млађим кадровима, Савез рачуновођа и ревизора Србије ће и убудуће додељивати ове већ традиционалне награде најбољим дипломираним студентима са катедри за рачуноводство. Савез додељује награде и најбољим ученицима средњих економских школа из познавања рачуноводства, који се проглашавају на републичком такмичењу, чији је Савез покровитељ.



др Дејан  
БОРЂЕВИЋ<sup>\*0</sup>  
др Цариша  
БЕШИЋ<sup>\*\*</sup>

## Осврт на управљачку структуру малих и средњих предузећа

### Резиме

*Мала и средња предузећа (МСП) представљају генератор економског развоја у свакој тржишној економији. Сектор МСП бележи успехе свуда у свету у последњих тридесетак година, а посебно у новоиндустријализованим земљама, као и у земљама у транзицији. Процес управљања у малима и средњим предузећима је донекле специфичан због чињенице да МСП обављају своје пословне активности у условима недостатка ресурса. Управљање малим и средњим предузећима поприма облик управљања предузећем у условима ограничених ресурса. Један од начина превазилажења овог проблема јесте организовање предузетника са циљем успешнијег тржишног наступа, посебно у међународним оквирима.*

**Кључне речи:** мала и средња предузећа, управљање, кластери.

### Увод

Као један од значајних трендова у последњих петнаестак година јесте и смањивање просечне величине предузећа. Још је почетком деведесетих година двадесетог века уочен стратешки значај сектора малих и средњих предузећа за развој привреде, али и за процес интернационализације економских токова. Према Дракеру<sup>1</sup>, помак са великог предузећа на оно средње величине које представља тежиште привреде, јесте један радикалан заокрет у тренду који је владао у развијеним земљама више од једног века. Дракер сматра да у

будућности “бити велики” само по себи неће бити пожељно. У времену које долази, постизање успешних резултата биће у вези са адекватном величином организације – средња величина предузећа биће императив.

Мала и средња предузећа су посебно значајна за успешни тржишни развој земаља у транзицији. Наиме, МСП стварају услове за примену предузетничког понашања у привреди, јачају конкурентност на нивоу привреде, а такође утичу на јачање приватне својине, због чињенице да се у највећем броју МСП налази аутохтони, домаћи капитал.

0) Ванредни професор на Техничком факултету „Михајло Пупин“, Зрењанин, Универзитета у Новом Саду

\*\*0) Доцент на Техничком факултету, Чачак, Универзитета у Крагујевцу

1) Drucker Peter, „Менаџмент за будућност”, ПС Грмеч-Привредни преглед, Београд, 1996, стр. 231.

Приватно власништво представља свакако једну од најзначајнијих тековина демократских друштава и полугу за покретање свих реформских захвата на нивоу једне националне економије. За успешну трансформацију привреде од планске ка тржишној посебно је битно **јачање приватног сектора** у његов будући развој. Са друге стране, потребно је одредити се и за одговарајући темпо процеса приватизације, који подржава развој приватног сектора. Развој сектора малих и средњих предузећа је веома битан за приватизацију јер омогућава убрзавање приватизације - МСП представљају аутохтони приватни сектор, па самим тим омогућавају развој домаћег приватног капитала<sup>2</sup>.

Развој сектора МСП у значајној мери утиче на унапређење конкурентске способности националне економије. МСП се делујући иновативно флексибилно развијају тржиште, посебно покривају тржишне нише, а у неким случајевима и врше револуционисање постојећих делова тржишта. Најзначајнија улога сектора МСП треба да се огледа у развоју конкурентности на нивоу националне економије у функцији унапређења међународног пословања домаће привреде. Конкурентска способност МСП представља основ за успешно тржишно позиционирање националне економије на глобалном тржишту – на то најбоље указују примери Италије, Аустрије, Немачке, као неких од земаља далеког Истока. Са друге стране, унапређење конкурентности МСП подразумева активну примену знања, унапређење продуктивности рада, као и примену савремених менаџмент техника.

Развој сектора МСП представља један од битних приоритета домаће економије. Влада Републике Србије усвојила је Стратегију развоја конкурентности и иновативности МСП за период 2008-2013. године. Ова стратегија треба да допринесе даљем јачању и ефикасном коришћењу развојних потенцијала сектора МСП, што ће се позитивно одразити на економски раст Републике Србије. Такво усмерење треба да допринесе повећању конкурентности извоза, даљем јачању иновационих капацитета предузећа, динамичном развоју запослености и равномернијем регионалном развоју<sup>3</sup>.

## 1. Основне карактеристике малих и средњих предузећа

Мала и средња предузећа у односу на велика предузећа и пословне системе се разликују по основу карактеристика своје организације, обима пословања и међусобних пословних веза са пословним окружењем.

Према критеријумима Европске уније<sup>4</sup>, мала и средња предузећа се дефинишу тако што се:

- под микро предузећем се сматра предузеће које запошљава до 10 радника, које има годишњи промет мањи од 2 милиона EUR и билансом стања мањим од 2 милиона EUR;
- под малим предузећем се подразумева предузеће које запошљава до 50 радника, и има до 10 милиона EUR годишњег обрта и билансом стања до 10 милиона EUR;
- под средњим предузећем се подразумева предузеће које запошљава до 250 запослених, које није део ниједне веће организације нити део неког ланца, које има годишњи промет мањи од 50 милиона EUR, односно којима је имовина по билансу стања мања од 43 милиона EUR (уз гаранцију самосталности у мери која дозвољава да концерни поседују максимално 25% компаније).

У Великој Британији се под малим и средњим предузећем подразумева предузеће које запошљава до 250 запослених и годишњи промет мањи од 12 милиона фунти. У Кореји, разлика између великих, малих и средњих предузећа је заснована на типу индустрије, броју запослених и обиму продаје. У случају производње, у категорију МСП спадају предузећа која не запошљавају више од 300 запослених. У Јапану, влада је још 1963. године донела закон о МСП, који је делом измењен 1973. године, само у домену величине капитала предузећа. Према поменутом закону, под малим и средњим предузећима се подразумевају предузећа која испуњавају следеће критеријуме:

- до 300 запослених, са имовином чија вредност не прелази 100 милиона јена, за предузећа која послују у рударству, производњи и индустрији,
- до 100 запослених, са имовином чија вредност не прелази 30 милиона јена, за предузећа која послују у велетрговини,

2) Ђорђевић Д., Анђелковић М., Богетић С., Процес транзиције и домаћа привреда, КАС, Београд, 2002., [www.politikas.org](http://www.politikas.org).

3) „Стратегија развоја конкурентности и иновативности МСП за период 2008-2013. године”, *Службени гласник РС*, бр.55/05, 71/05-исправка, 101/07 и 65/08, Београд, 2008.

4) The New SMEs Definition – User guide and model declaration, Official Journal of EU, European Commission, May 2003.



- до 50 запослених, са имовином чија вредност не прелази 10 милиона јена, за предузећа која послују у трговини на мало и услугама<sup>5</sup>.

Мала и средња предузећа већ дужи низ година представљају генераторе развоја економије, како у развијеним земљама у свету, тако и у новоиндустријализованим земљама, а посебно у земљама у транзицији.

Развој предузетничке иницијативе омогућава формирање аутохтоног приватног капитала, а развој сектора малих и средњих предузећа ствара услове за бржи локални развој, јачање приватне својине и решавање одређених макроекономских проблема, као што је незапосленост<sup>6</sup>.

Мала и средња предузећа играју значајну улогу у свим земљама ОЕСД-а. Она представљају преко 95% укупног броја свих активних предузећа и учествују у укупној запослености са 60-70%<sup>7</sup>. Између 30% и 60% предузећа из сектора МСП могу се окарактерисати као иновативна, а 10% предузећа се може означити као високотехнолошка предузећа. Очигледно је да мала и средња предузећа представљају сегмент привреде који у значајној мери опредељује развој једне националне економије.

У Републици Србији мала и средња предузећа учествују у укупном броју предузећа са 99,8%, са 65,5% у запослености, са 67,6% у промету, са око 36% у бруто домаћем производу. У укупном извозу сектор МСП учествује са 50,2%, у увозу са 64% и са 51,2% у инвестицијама у нефинансијском сектору. Микро предузећа доминирају у сектору МСП са учешћем од 95,6% укупног броја и запошљавају скоро 50% укупног броја запослених<sup>8</sup>.

Предности малих и средњих предузећа могу бити **економске** и **социјалне** природе. Најзначајније **предности економске природе** су следеће:

- тржишна и технолошка флексибилност,
- боље уочавање тржишних шанси,
- логистичка подршка великим предузећима, лакша имплементација савремених менаџмент техника,

- међусобна пословна сарадња која подстиче привредни развој, посебно на локалном и регионалном нивоу, итд.

Најзначајније предности социјалне природе сектора МСП су следеће:

- повећање запослености,
- развој предузетничке климе у привреди,
- успостављање бољих односа са партнерима у пословном ланцу,
- боље обухватање потреба запослених,
- допринос развоју локалне заједнице,
- запошљавање посебних категорија (млади, жене, пензионери, инвалиди, етничке групе, итд.).

Као **основне карактеристике малих и средњих предузећа**, према неким схватањима, наводе се<sup>9</sup>:

1. мала величина, која варира са одређеним нијансама;
2. централизација управљања, која почиње од персонализоване (власник је уједно и управљач) и иде до снажне улоге једне личности (генералног директора) и у средњим предузећима;
3. недовољна специјализација, како на нивоу управљања, тако и одвијања активности, јер се све функције концентришу, а тек са процесима укрупњавања и развијања делатности (по свим факторима) долази до одређене специјализованости (разноврсна производња, књиговодствена служба, набавка итд.);
4. интуитивна и мало формализована стратегија вођења послова - за разлику од великих предузећа, која имају релативно прецизне и утврђене планове и програме, у малим и средњим предузећима власник-руководилац је довољно близу непосредних послова и близак је са запосленим особљем тако да може у ходу прилагођавати стратегију и пословне задатке;

5) Ђорђевић Д., Анђелковић М., Богетић С., *Допринос МСП економском развоју*, Институт економских наука, Београд и КАС, Београд, 2002.

6) Сајферт З., Ђорђевић Д., Бешић Ц., *Менаџмент трендови*, ТФ Михајло Пупин, Зрењанин, 2006, стр. 161.

7) Ђорђевић Д., Бешић Ц., Богетић С., *Основе функционисања савремене економије*, ТФ Михајло Пупин, Зрењанин, 2005, стр. 101.

8) *Стратегија развоја конкурентности и иновативности МСП за период 2008-2013. године*, „Службени гласник РС”, бр.55/05, 71/05-исправка, 101/07 и 65/08, Београд, 2008.

9) Сајферт З., Ђорђевић Д., Бешић Ц., *Менаџмент трендови*, ТФ Михајло Пупин, Зрењанин, 2006, стр. 163.



5. једноставно и флексибилно интерно комуницирање и информисање - засновано на скоро свакодневном дијалогу за разлику од оног у великим предузећима, заснованог на писаним и формализованим документима;
6. једноставан систем екстерног информисања и комуницирања, који се заснива на чешћем контакту са добављачима и купцима, установљењу потреба, жеља и могућности.

Ослањајући се на искуства и савремене тенденције других земаља у развоју малих и средњих предузећа, могуће је навести неко од предности ових предузећа:

- са **економског становишта** она представљају генератор привредног раста: високу ефикасност пословања; највећи извор запошљавања; високу мотивисаност; енергетски ниско интензивну; цена радног места до 2 до 2,5 пута мања него у великим предузећима и системима; јачање извозних могућности и смањење увозне зависности; постепена концентрација капитала за веће економске и технолошке подухвате; развијена структура капитала (појединачни, породични, вентуре, банковни, деоничарски и др.);
- у **технолошком смислу** мала и средња предузећа се брже адаптирају на технолошке дисконтинуитете и нагле експанзије; брзо освајају производе у процесу сукцесивног смањења масовне производње; из ових предузећа се, у многим случајевима, почела развијати најмодернија технологија као основа за велика предузећа; овде се врши тестирање нове технологије и остварују технолошке иновације;
- са **социјалног становишта**: мала и средња предузећа су важан извор новог запошљавања; она обезбеђују децентрализован развој и омогућавају веће укључивање радног контингента становништва у процес рада; у њима је пријатнија радна атмосфера и квалитетнији односи међу људима;
- **еколошка вредност** ових предузећа огледа се у: мањој деградацији природне средине; мањој урбаној концентрацији; бољег коришћењу земљишта - посебно пољопривредног; штедњи енергије, и др.;
- са **друштвено-политичког аспекта**: ова предузећа омогућавају да се све више људи

осамостаљује у својој егзистенцији - све је мања егзистенцијална зависност човека од друштва, односно од државе као репрезентанта друштва.

Развој малих и средњих предузећа представља најбржи и свакако најјефтинији начин за свеукупни развој националних економија. За то постоји неколико кључних разлога:

- ризик пословања МСП је углавном на страни предузетника,
- МСП су флексибилнија у односу на велика предузећа,
- брже се прилагођавају захтевима тржишта,
- имају ниске трошкове пословања и ниже цене производа/услуга,
- имају већу поузданост и ефикасност у пословању,
- имају већу могућност за специјализацију,
- брже уводе иновације,
- лакше и јефтиније уводе информационе технологије.

Најзначајније релевантне вредности групе малих и средњих предузећа се свакако огледају у способности да лакше преузимају и подносе ризик, тржишној и технолошкој флексибилности и иновативности у приступу пословању.

## 2. Основе процеса управљања у МСП

Основна сврха управљања предузећем је доношење пословних одлука којима се утврђују пословни циљеви предузећа, као и остварују стабилне тржишне позиције, раста и развоја. Управљање предузећем карактеришу следећи елементи:

- управљање јесте континуални процес решавања проблема са којим се предузеће сусреће у току свог пословног живота,
- управљање јесте динамички процес због чињенице да се услови привређивања мењају, а предузеће мора да им се прилагоди,
- управљање предузећем има економски карактер јер је усмерено на остваривање економских циљева и област привређивања у којој владају одређене економске законитости и принципи,
- управљање се заснива на информацијама - доношење пословних одлука, као крајњег резултата процеса управљања, заснованих на анализи информација, при чему ниједна одлука не може бити супротна информацијама на којима се исте заснивају, управљање

предузећем у савременим условима привређивања јесте оријентисано на будућност, јер у себе инкорпорира све елементе који су предуслов раста и развоја<sup>10</sup>.

Управљање предузећем се као континуални процес покретања и усмеравања пословне активности предузећа може поделити на фазе:

- планирања,
- организовања и
- контролу.

Како је управљање континуални процес, то су поменуте фазе међусобно повезане - могу се посматрати као подсистеми система управљања у предузећу. Планирањем се усмеравају све пословне активности у предузећу, организовањем се реализује оно што је планирано, а контролом се врши анализа резултата остварених на основу планских одлука.

Управљање малим и средњим предузећима се не разликује у односу на процес управљања великим, у концепцијском смислу. Ипак, евидентно је да постоје одређене карактеристике по основу којих се мала и средња предузећа издвајају у односу на велика, као што су: број запослених, величина имовине и приходи.

Оно што мала и средња предузећа, а посебно она која се сврставају у групу микро предузећа, чини посебним јесу **ресурси**. Ова предузећа послују са врло ограниченим пословним ресурсима. Дакле, као основно обележје које управљање може да МСП учини специфичним јесте недостатак ресурса. Овде се превасходно мисли на финансијске ресурсе, али и све друге ресурсе - знање, радну снагу, земљу<sup>11</sup>. Управљање малим и средњим предузећима поприма облик **управљања предузећем у условима ограничених ресурса**.

Ово утиче на **дефинисање организационе структуре малих и средњих предузећа** - мали је број запослених (поготову у микро фирмама), запослени обављају по више функција у предузећу (није редак случај да сам власник обавља по неколико функција), а **неке функције/активности су дислоциране изван предузећа**.

То је типичан случај приликом обављања рачуноводственог и финансијског пословања (специјализоване фирме обављају финансијски консалтинг за МСП), затим правног консалтинга (ад-

вокати се обично ангажују изван фирме), одржавања опреме, посебно оне која се заснива на високој технологији (на пример одржавање рачунара, рачунарских мрежа, итд.), финансијског инжењеринга (управљање акцијама), итд.

Пословање по тржишним принципима захтева рационалисање пословних ресурса чија употреба не доноси пословне резултате (без обзира да ли се ради о технологији или о запосленима). Пракса развијених земаља тржишне економије је показала да форма „сталног запослења“, која подразумева дугорочно запослење, уз гарантована примања, не одговара економском систему који тежи да максимално користи све ресурсе привређивања (па самим тим и радну снагу као ресурс) и тежи максимизовању профита, уз остваривање развојних циљева.

Мале фирме због недостатка финансијских средстава, или неисплативости формирања снажније организационе структуре, вођене логиком увећања профита, добар део активности које се тичу самог пословања фирме лоцирају изван самог предузећа. Овде је потребно нагласити да мала и средња предузећа могу већину функција/активности да изместе изван самог предузећа.

Једина пословна **функција коју не треба препустити другима, односно која мора да остане у оквиру предузећа јесте истраживање и развој**, јер је то функција, која заједно са квалитетом и маркетингом чини окосницу раста и развоја предузећа.

Овде свакако треба напоменути да у развијеним земљама, мали бизнис не значи и мала улагања<sup>12</sup>. Улагања су сразмерно мања у односу на број запослених и обим пословања. Међутим, постижање конкурентске предности у савременој привреди захтева иновативни приступ пословању, превасходно када се ради о знању (и одређеном знању - савременој опреми). Како се управљање малим и средњим предузећима одвија у условима глобализације тржишта, која захтева висок степен продуктивности рада и квалитета пословања, опстанак на тржишту се може остварити једино **перманентним улагањем у знање и повећавањем продуктивности рада**. Поред примене достигнућа високе технологије, успешно пословање МСП мора да се заснива и на **примени најсавременијих менаџмент концепата**.

Према Стратегији развоја конкурентности и иновативности МСП за период 2008-2013. годи-

10) Ђорђевић Д., Анђић Ж., *Увод у пословно планирање*, ТФ Михајло Пупин, Зрењанин, 2004, стр. 5.

11) Сајферт З., Ђорђевић Д., Беђић Ц., *Менаџмент трендови*, ТФ Михајло Пупин, Зрењанин, 2006, стр. 168.

12) Сајферт З., Ђорђевић Д., Беђић Ц., *Менаџмент трендови*, ТФ Михајло Пупин, Зрењанин, 2006., стр. 169.

не<sup>13</sup>, основни стубови политике развоја МСП су: подстицање оснивања нових предузећа, побољшавање вештина менаџмента и запослених, унапређивање финансирања и опорезивања, промовисање извоза и иновација, унапређење законодавства и пословног окружења.

Принципи који се примењују приликом обављања пословне активности у сектору МСП су следећи:

1. мали бизнис не значи мала улагања. Он значи само сразмерно мања улагања у односу на капацитете и број запослених. Мали бизнис значи мало запослених, који постижу висок степен продуктивности рада, коришћење достигнућа савремене технологије и остваривање развојних циљева (профит и раст предузећа);
2. мали бизнис захтева примену високотехнолошких достигнућа, али превасходно захтева примену знања и перманентно повећање продуктивности знања;
3. новац не долази ни брзо ни лако. Мали бизнис захтева рад, преданост послу, савесност и компетентност свих запослених да би се остварио раст продуктивности рада и знања;
4. тржиште је све; само познавање тржишта, односно својих купаца и потрошача, али и своје конкуренције, ствара услове за пословни резултат;
5. савремено тржиште не трпи некавалитетно пословање; некавалитетни производи и услуге не могу да прођу у условима глобализације тржишта и примени високе технологије, која је свима доступна;
6. глобални циљ пословања МСП јесте перманентно повећање продуктивности пословања. Раст продуктивности утиче на квалитет производа; у крајњој линији ово значи ширење тржишта и повећање запослености;
7. маркетинг није реклама. Маркетинг није ни продаја. Маркетинг је управљачки концепт који треба да створи услове да се пословање обавља у континуитету, уз обезбеђивање развојних циљева предузећа;
8. у савременој привреди профит је последица добро осмишљеног и вођеног пословања. Интерес купаца и потрошача,

као и добробит друштвене заједнице су увек на првом месту. Профит долази као последица задовољења потреба и захтева потрошача, који својом лојалношћу обезбеђују развој организације;

9. мали програми могу да буду стимулирани само уколико су исплативи;
10. мала предузећа се оснивају у великом броју, али и нестају у великом броју због неконкурентности на тржишту. Сви не могу да успеју. Успеће само они који прихвате чињеницу да је знање основ пословања, повећање продуктивности рада императив савременог пословања, а перманентно унапређивање квалитета у складу са задовољавањем захтева тржишта суштински циљ пословања<sup>14</sup>.

### **3. Организовање и повезивање малих и средњих предузећа**

У последњих 15 година приметан је пробој сектора малих и средњих предузећа на међународном тржишту, поготову оних МСП која долазе из развијених земаља. Према Дракеру<sup>15</sup>, све је изразитији тренд да се предузећа интегришу у светску привреду кроз пословне савезе, а разлози који су допринели наглом убрзању овог тренда су следећи:

- многа предузећа средње величине, а чак и мала ће морати да постану активна у оквиру светске економије;
- финансијски гледано, само Јапанци још себи могу да приуште мултинационалне компаније;
- технологија и тржишта се брзо мењају, интегришу, пресецају и преклапају.

Пословни савези организација постају реалност глобалног привређивања и успешног наступа на глобалном тржишту. Савези и партнерства су све потребнији и због чињенице да су императиви глобалног тржишта перманентно повећање продуктивности и непрестано генерисање иновација.

Сектор МСП јесте носилац развоја у области иновативног деловања, а средња величина организације полако постаје опредељујућа за пословни успех. Смањивање просечне величине предузећа условљава неопходност различитих облика повезивања и сарадње предузећа која наступају на међународном тржишту у функцији оствари-

13) Стратегија развоја конкурентности и иновативности МСП за период 2008-2013. године, „Службени гласник РС”, бр.55/05, 71/05-исправка, 101/07 и 65/08, Београд, 2008.

14) Ђорђевић Дејан, *Мала и средња предузећа*, КАС, Београд, 2001., стр. 14.

15) Drucker Peter, *Менаџмент за будућност*, ПС Грмеч-Привредни преглед, Београд, 1996., стр. 24.



У основи политика кластера је стимулативна веза локалног пословног окружења кроз јавно-приватни дијалог, који је дефинисан заједничким истраживањем потреба, као и развојем између уговарача и набављача.

**Табела 3. Организације укључене у имплементацију националне политике кластера**

/	,
/	,
( / )	,
/	,
	,

Извор: *European Trend Chart on Innovation, European Commission Enterprise Directorate-General, cmp. 19, 2003.*

Финска представља земљу у којој је више министарстава и агенција укључено у политику кластера, рангираних од технолошких и агенција за истраживање, до бројних специфичних министарских области као што су: транспорт и комуникације (телеком кластер, кластер транспорта), пољопривреда и шумарство (кластер хране, кластер дрва), социјалног рада и здравства, екологије (еколошки кластер) и рада (развој радног места). Из овог се може закључити да политика кластера је добро прихваћена политика прилаза у Финској, која обухвата много подручја политике. Прилажење кластеру није само охрабривање из перспективе развоја технологија или конкурентности МСП, већ такође и социјални моменат.

Организовање малих и средњих предузећа је свакако питање предузетничке иницијативе - предузетници морају да сами нађу интерес за удруживањем, али не би требало да у остваривању својих интереса буду дестимулисани. Органи државне управе треба да створе институционалне оквири који ће омогућити неометано удруживање предузетника, али питање организовања предузетника је ипак искључиво њихово пита-

ње. Предузетници на основу приватне иницијативе треба да се организују у функцији успешног тржишног наступа, поготово у међународним размерама. Питање организовања предузетника на домаћем тржишту је недовољно заступљено.

Стратегија развоја конкурентности и иновативности МСП за период 2008-2013. године позиционира кластере као један од инструмената за повећање конкурентности на иностраним тржиштима<sup>16</sup>. У Републици Србији тренутно послује 22 кластера, од чега је у току 2008. године 14 кластера добило помоћ од државе. Министарство за економију и регионални развој је обезбедило 52 милиона динара бесповратне помоћи за оснивање и развој кластера (31 милион су представљала буџетска средства, а 21 милион је била донација Норвешке)<sup>17</sup>. Од 14 кластера, 4 су била у оснивању – кластер медицинског туризма, туристички кластер у Срему, Асоцијација за развој пословног и манифестационог туризма и кластер рачунарских уређаја. Од 22 кластера само су два национална – кластер ауто индустрије и дрвени кластер, док су осталих 19 регионални кластери. Кластери се оснивају као удружења грађана.

Могу се поменути још неки кластери – кластер произвођача пољопривредних машина из Војводине, кластер произвођача обуће у Зајечарском округу, грађевински кластер из Нишко-топличког округа, туристички кластер из Расинског округа, као и из Подунавља, кластер прераде воћа, алкохолних и безалкохолних пића из Јабланичко-пчињског округа, итд.

### Закључак

Мала и средња предузећа омогућују развој предузетничке климе поготово у земљама у транзицији. Главна улога предузетништва у савременој привреди огледа се у иновативном деловању, које ствара услове за технолошки развој, формирање флексибилних организација и ново запошљавање. Стимулисање развоја МСП и приватног предузетништва у земљама у транзицији ствара услове за повећање запослености на нивоу привреде. Зато је потребно на свим нивоима утицати на измену свести грађана, привреде и државних органа, а у циљу стимулисања развоја приватног предузетништва и развоја групације малих и средњих предузећа, посебно на локалном нивоу. Према Стратегији развоја конкурентности и иновативности МСП, за период

16) Стратегија развоја конкурентности и иновативности МСП за период 2008-2013. године, „Службени гласник РС”, бр.55/05, 71/05-исправка, 101/07 и 65/08, Београд, 2008.

17) *Кластерима у лов на тржишта*, Новац, 04.10.2008, Рингиер, Београд, стр. 11.

2008-2013. године, економски напредак и развој Републике Србије захтева потребу развоја конкурентне економије засноване на знању, новим технологијама и иновативности. У остваривању тог циља од предузетништва се очекује важан допринос у економском и друштвеном развоју. При томе, од посебног је значаја спремност сектора МСП за брже освајање тржишта ЕУ, усвајање потребних стандарда и смањивање разлика у нивоу развијености.

У унапређивању процеса управљања у домаћим МСП, посебна пажња се мора посветити **имплементирању нових приступа менаџменту**, како у концепцијском, тако и у организационом смислу. Неопходно је да се наша предузећа ослободе начина размишљања који је лимитиран домаћим тржиштем, домаћим схватањима пословања и домаћим пословним искуством (по формули “ако нешто функционише, не треба га мењати”). Мора се избећи уобичајени приступ да се међународно тржиште посматра као апсолутно хомогено, већ је потребно посматрати га у светлу најзначајнијих међународних тенденција, структурних и технолошких промена, иновирања знања, са свим својим специфичностима и локалним особеностима<sup>18</sup>. Наша предузећа морају да се **ослободе пословних навика и схватања наслеђених из прошлости и почну да прихватају маркетинг концепцију на адекватан начин**, чиме ће се створити могућност за успешније пословање на домаћем и иностраном тржишту.

Мала и средња предузећа на светском тржишту могу опстати само уколико се она удружују на кластерским основама. Међутим, у процесу формирања кластера битну улогу има и држава. Политика кластера подразумева иницијативу државе у формирању кластера, као и унапређивање пословних контаката и релација између сарадника заснованих на трговинским везама, иновацијским везама, току знања и обезбеђењу специјализоване инфраструктурне подршке. Кластери омогућавају малим и средњим предузећима следеће предности: бољи приступ ка новим вештинама и знањима, заједничке услуге, подршку за партнерство, брендирање производа, развој маркетинг стратегија, заједнички рад на иновацијама, ефикасније имплементирање система менаџмента квалитета (QMS), суфинансирање од приватних и друштвених субјеката и друго.

### Литература

1. *Cluster Survey Spring 2001*, ENSR, 2001.
2. Drucker Peter, *Менаџмент за будућност*, ПС Грмеч-Привредни преглед, Београд, 1996.
3. Ђорђевић Дејан, *Мала и средња предузећа*, КАС, Београд, 2001.
4. Ђорђевић Д., Анђић Ж., *Увод у пословно планирање*, ТФ Михајло Пупин, Зрењанин, 2004.
5. Ђорђевић Д., Ђоћкало Д., *Основе маркетинга*, ТФ Михајло Пупин, Зрењанин, 2004.
6. Ђорђевић Д., Ђоћкало Д., *Маркетинг и управљање знањем*, Научно стручни часопис *Менаџмент знања*, бр. 1/2006, Друштво за техничку дијагностику Србије, Смедерево 2006.
7. Ђорђевић Д., Бешић Ц., Богетић С., *Основе функционисања савремене економије*, ТФ Михајло Пупин, Зрењанин, 2005.
8. Ђорђевић Д., Анђелковић М., Богетић С., *Процес транзиције и домаћа привреда*, КАС, Београд, 2002, [www.politikas.org](http://www.politikas.org)
9. Ђорђевић Д., Анђелковић М., Богетић С., *Допринос МСП економском развоју*, Институт економских наука, Београд и КАС, Београд, 2002.
10. European Trend Chart on Innovation, European Commission Enterprise Directorate-General, стр. 19, 2003.
11. *Кластерима у лов на тржишта*, Новац, 04.10.2008, Рингиер, Београд, стр. 11.
12. The New SMEs Definition – User guide and model declaration, Official Journal of EU, European Commission, May 2003.
13. Сајферт З., Ђорђевић Д., Беђић Ц., *Менаџмент трендови*, ТФ Михајло Пупин, Зрењанин, 2006.
14. „Стратегија развоја конкурентности и иновативности МСП за период 2008-2013. године”, *Службени гласник РС*, бр.55/05, 71/05-исправка, 101/07 и 65/08, Београд, 2008.

18) Ђорђевић Д., Ђоћкало Д., *Маркетинг и управљање знањем*, научно-стручни часопис *Менаџмент знања*, бр. 1, 2006, Друштво за техничку дијагностику Србије, Смедерево, 2006, стр. 39-42.

др Драган  
БОЖИЋ<sup>0</sup>

# Буџетирање као управљачка активност у оквиру одлучивања, имплементације и контроле

## Резиме

*Улога рачуноводственог планирања (буџетирања) као управљачке активности у предузећу може се у потпуности сагледати само у контексту целокупног планско- контролног процеса (ПКП). У оквиру планирања (буџетирања) као управљачка активност разматра се као управљачко-рачуноводствени инструмент, при чему управљачко рачуноводство представља методолошку, извештајну и информациону основу за његово спровођење. Стратешки (дугорочни) и тактични (краткорочни) профитни планови углавном се развијају истовремено. Стратешки планови су дугорочни, глобални, квантитативни и припремају се на вишим нивоима менаџмента. У оквиру тактичног (краткорочног) планирања операционализују се активности садржане у стратешким плановима.*

*Разматрање управљачких активности у оквиру ПКП (планирање, имплементација, контрола) повлачи истицање и разматрање аргумената у корист ПКП и могућих проблема при његовој примени.*

**Кључне речи:** управљачке функције, планско-контролни процес, буџетирање, профитни план

*Key words: management function, profit planning and control proces, budgeting, profit plan*

## Увод

Рачуноводствено планирање (буџетирање) је сложен процес који је чврсто повезан са управљачким рачуноводством. Реч је о мултифункционалном проблему који се тиче свих пословних функција у предузећу које обезбеђују буџетски материјал. Емпиријска истраживања указују на веома велику примену буџетирања у већим и сложенијим предузећима, нарочито у земљама тржишне привреде.

Буџетирање је широко примењивана управљачка активност која омогућава дефинисање циљева и одговорности делова предузећа и сваког

менаџера у предузећу, вишесмерно комуницирање и пренос информација у предузећу, координирање појединачних активности, комуницирање са екстерним групама у окружењу, екстерно финансирање под утицајем строжих критеријума финансијских институција, алоцирање увек ограничених ресурса, мерење и контролу перформанси и др.

Рачуноводствено планирање, као конститутивни елемент управљачког рачуноводства, представља континуирану управљачку активност која се мора сагледавати у оквиру свеобухватног планско-контролног процеса. Свеобухватни (опсежни) планско-контролни процес у предузећу подразумева: идентификацију и развој

<sup>0)</sup> Професор Високе пословне школе струковних студија, Нови Сад.



спољних варијабли, дефинисање општих циљева, постављање специфичних циљева, развијање и избор стратешких опција, планске инструкције (препоруке) водећег менаџмента, остварење планираних управљачких инструкција – спецификовање планских премиса, пројектне планове – развој и разматрање за сваки пројекат, стратешке (дугорочне) профитне планове, тактичке (краткорочне) профитне планове, имплементацију профитних планова, мерење перформанси, извештавање о остварењима, поређење планираног са оствареним и корективне акције, feedback и репланирање. Управо из наведених разлога, који су довели до широке примене буџетирања као управљачке активности, и улоге коју има буџетски процес у предузећима, поготово оним са сложенијом управљачком и организационом структуром. Буџетирање треба дефинисати у оквиру свеобухватног планско-контролног процеса и указати на корисност употребе и могуће проблеме приликом његове примене још пре његовог имплементирања.

### 1. Буџетирање као конститутивни елемент управљачког рачуноводства

Рачуноводствено планирање као управљачка активност обезбеђује да предузеће буде циљно оријентисана пословна целина, како би се олакшало и учинило извеснијим остваривање циљева предузећа. Рачуноводствено планирање у виду управљачке активности разматра се као управљачко-рачуноводствени инструмент, при чему управљачко рачуноводство представља методолошку, извештајну и информациону основу за његово спровођење. „Разлика између финансијског и управљачког рачуноводства институционализована је седамдесетих година од стране Националног удружења америчких рачуновођа...<sup>1</sup> Не улазећи овог пута, с обзиром на циљ овога рада, у детаљнију анализу разлике између финансијског и управљачког рачуноводства, треба истаћи да је финансијско рачуноводство екстерно оријентисано, јер су његове информације претежно намењене екстерним корисницима, док је са друге стране управљачко рачуноводство интерно оријентисано. Његове информације, углавном, користе интерни корисници, а првенствено менаџмент предузећа.

Минималну садржину управљачког рачуноводства чине:

- коришћење, адаптација и интерпретација података финансијског рачуноводства за потребе менаџмента,

- обрачун трошкова и учинака са калкулацијом,
- рачуноводствено планирање и контрола и
- cost-benefit анализа у функцији доношења пословних одлука.

„Рачуноводствено планирање се бави пројектовањем, систематизовањем, обрадом и приказивањем података који се односе на будуће пословање предузећа. Дакле, овај конститутивни елемент управљачког рачуноводства односи се на економске трансакције предузећа које би тек требало да се десе. Крајњи производ рачуноводственог планирања су рачуноводствени предрачуни који обухватају податке о предвиђеним стањима или променама у будућности...“<sup>2</sup>

Буџетирање је сложен процес, најчвршће повезан са управљачким рачуноводством, али је реч о једном мултифункционалном проблему који се тиче свих пословних функција у предузећу које обезбеђују буџетски материјал.

Буџетирање се у ужем смислу поистовећује са рачуноводственим планирањем, али у ширем смислу обухвата рачуноводствено планирање и контролу.

Буџетирање подразумева прописивање процедуре и поступака, одређивање носилаца буџетског процеса, као и припрему, усклађивање, ревидирање и одобравање буџета. Носилац буџетског процеса у мањим предузећима је једно лице, а у већим предузећима, са сложенијом власничком, управљачком и организационом структуром, то је одељење за буџет (планско одељење).

Улога буџетирања и буџета је вишеструка и бројна су подручја употребе у којима оно долази до изражаја.<sup>3</sup>

**Планирање** – саставни део планско-контролног процеса, чији је буџет формално-квантитативни израз;

**Координирање** – бројне активности на различитим организационим нивоима и њихово повезивање у општи (мастер) буџет. Активности делова се усклађују тако да парцијални интереси буду стављени у функцију остварења целине;

**Комуницирање** – одговарајуће средство за преношење информација хоризонтално (средство сагледавања места и улоге других делова предузећа и сагледавања места и улоге делова у

1) Дендић Душан, *Основи финансијског рачуноводства*, ДП "Проналазаштво, Београд, 2000. године

2) Петровић З., *Управљачко рачуноводство – Обрачун трошкова и учинака*, 2006. године.

3) О овоме више погледати у: Стевановић Н., Малинић Д., Миличевић В.: *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет Београд, 2006. године

остваривању циљева предузећа као целине) и вертикално (одозго на доле и обрнуто);

**Контрола** – буџети су бенчмарк (критеријум, ослонац, полазиште) за процену (контролу) остварења. Она се остварује контролом подручја (центра) одговорности и контролом менаџмента. Буџети су основа за поређење планираног са оствареним, утврђивање одговорности и предузимање корективних акција тзв. повратна (feedback) контрола. Могућа је и тзв. претходна контрола (feedforward) контрола;

**Алокација ресурса** – рационално усмеравање и коришћење ресурса ка најпрофитабилнијим деловима предузећа;

**Екстерно финансирање** – сучељавањем примања и издавања готовине, откривају се и утврђују потребе за екстерним финансирањем;

**Мотивисање** – буџети су средство за процену остварења менаџера и средство којим се може утицати на понашање менаџера и запослених;

**Средство комуницирања са екстерним групама** – мастер-план је потврда способности менаџера у будућности.

Из претходно наведене улоге процеса буџетирања може се уочити да се оно наметнуло као популаран и широко коришћени управљачки инструмент и да је данас веома тешко и замислити неко веће и сложеније предузеће чији менаџмент се не ослања на систем буџетирања. Мастер буџет припрема у USA 91% предузећа, у Јапану 93%, у Аустралији 95%, у UK и Холандији 100%. У даљем делу излагања посебан акценат биће стављен на разматрање улоге коју буџетирање има као саставни део процеса свеукупног планирања.

## **2. Менаџерске активности (функције) у оквиру планско-контролног процеса у предузећу**

Уобичајено се прави разлика између краткорочног планирања, које се везује за период до годину дана, и дугорочног планирања, које обухвата период дужи од годину дана, најчешће период од три до пет година. Краткорочно планирање поистовећује се са тактичким, а дугорочно са стратешким планирањем. Процес дугорочног (стратешког) и краткорочног (тактичког) планирања мора се посматрати као саставни део планско-контролног процеса у предузећу (ПКП).

Целовит (опсежни) планско-контролни процес у предузећу може се приказати на следећи начин:<sup>4</sup>

1. идентификација и развој спољних варијабли,
2. дефинисање општих циљева,
3. постављање специфичних циљева,
4. развијање и избор стратешких опција,
5. планске инструкције (препоруче) водећег менаџмента,
6. остварење планираних управљачких инструкција – спецификовање планских премиса,
7. пројектни планови – развој и разматрање за сваки пројекат,
8. стратешки (дугорочни) профитни план (буџет) – развија се за 3, 5 или 10 година,
9. тактички (краткорочни) профитни план (буџет) – развија се за једну годину,
10. имплементација профитних планова,
11. мерење перформанси,
12. извештавање о остварењима,
13. поређење планираног са оствареним резултатима,
14. корективне акције, feedback и репланирање.

Активности од редног броја 1 до 9 представљају процес (фазу) дугорочног и краткорочног планирања, активност имплементације профитних планова (редни број 10) представља процес спровођења, док активности од редног броја 11 до 14 представљају процес мерења и контроле остварења резултата. Примарна одговорност за активности од редног броја 1 до 6 је на водећем менаџменту, од редног броја 7 до 10 је на средњем менаџменту, а за активности од редног броја 11 до 14 на свим управљачким нивоима.

Наведени планско-контролни процес типично се понавља сваке буџетске године, тј. понавља се на годишњем нивоу. На тај начин, сви основни кораци у планско-контролном процесу били би ревидирани и процењивани годишње. Сврха је унапредити сваку компоненту на бази оцене менаџмента и реалних очекивања. Може се десити да у одређеној буџетској години, неке компоненте, као што су општи циљеви предузећа, не буду значајно промењене, док друге компоненте могу бити комплетно ревидиране за предстојећу годину. У сваком случају, мора се прихватити (антиципирати) да би кораке од 3 до 7 требало укупно изнова установити сваке године.

**Идентификација и развој спољних варијабли у оквиру ПКП у предузећу** фокусира се на

4) Welsch G., Hilton R., Gordon P. (1998) Budgeting: *Profit Planning and Control*, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey

а) идентификацију спољних варијабли и б) развој ефеката спољних варијабли. Идентификација такође укључује одвојено разматрање варијабли које се могу контролисати, од оних које се не могу контролисати. Рачуноводствено планирање мора бити усмерено на начин на који треба управљати варијаблама које се могу контролисати, али оно, исто тако, мора деловати и на варијабле које се не могу контролисати. При томе, треба посебну пажњу обратити на релевантне варијабле, под којима се подразумевају оне које ће директно и значајно утицати на предузеће. За велико предузеће са националним тржиштем, релевантне варијабле би имале широки опсег, док би код малих предузећа то биле регионалне и локалне варијабле које делују у оквиру уског окружења предузећа. Анализа и развој варијабли окружења морају чинити трајне активности менаџмента, које морају обухватити све извршне менаџере.

Нарочит значај у оквиру ове фазе има разматрање тренутно јачих и слабијих страна предузећа. Неопходно је да планирање почне реалистичним разматрањем тренутног стања производа, услуга, приноса на инвестиције, профита, новчаних токова, расположивог капитала, производних могућности и компетенција менаџера и радника. Ова активност у оквиру ПКП је углавном тежак задатак за многе менаџере, јер је тешко да недостатке и неефикасност идентификују и објективно процене они који су укључени у ПКП. Опсежан ПКП приступ базира се на очекивањима да ће се ови аспекти функционисања предузећа критички анализирати и периодично процењивати.

**Сврха „фазе циљева„** ПКП је да приказ широких циљева доведе у средиште интересовања и да се помери из поља општих информација на поље одређених информација планирања. Она треба да обезбеди како описне, тако и квантитативне циљеве који су одређени и мерљиви. Највећи број предузећа, нарочито великих, своје циљеве поставља на два нивоа. Стратешки (општи) циљеви су пре описни него бројчани и имају атрибуте „максимални„ „водећи„ и сл. Развој општих циљева предузећа је у надлежности водећег менаџмента. У следећој фази долази до изоштравања општих циљева у посебне (краткорочне) циљеве, што подразумева увођење временске димензије, њихово квантитативно изражавање и дефинисање субдизвизионе одговорности. Штавише, краткорочни циљеви обезбеђују основу за мерење перформанси (остварења).

**Сврха развијања и избора стратешких опција** је да се пронађу најповољније алтернативе за постизање планираних општих и посебних циљева. У развоју основних стратегија за предузеће, водећи менаџмент мора да се фокусира на

идентификовање критичних области које утичу на дугорочни успех предузећа.

**Планске инструкције (препоруке) водећег менаџмента** представљају фазу ПКП у којој водећи менаџмент остварује комуникацију са средњим и нижим нивоом менаџмента, коме упућује инструкције везане за информације у вези са ефектима опште економске политике, очекиваним променама у грани, стратегијама и циљевима предузећа и сваком другом инструкцијом, потребном за развијање стратешких и тактичких профитних планова. Инструкције врховног менаџмента представљају основу неопходну за учешће свих управљачких нивоа у развоју стратешких и тактичких планова. Ова фаза назива се и *приказ премиса планирања* или *приказ смерница планирања*.

**Припрема и развој пројектних планова.** Пројектни планови обухватају планове за побољшање садашњих производа, проширење обима производње, освајање нових индустријских (привредних) грана, увођење нове технологије и друге значајне активности које се могу идентификовати одвојено, за потребе планирања. Природа пројектата је таква да се сваки од њих планира као одвојена јединица. Приликом планирања пројектата временски период за који се планира мора антиципирати животни век пројектата. Одобрени пројекти након тога морају бити временски одређени и укључени у стратешке и тактичке профитне планове.

Превођење циљева и изабраних стратегија одвија се у форми профитних планова.

**Стратешки (дугорочни) и тактични (краткорочни) профитни планови** углавном се развијају истовремено. Стратешки планови су дугорочни, глобални, квантитативни и припремају се на вишим нивоима менаџмента. Неретко, нарочито у већим и сложенијим предузећима, стратешко планирање резултира дугорочним плановима, који представљају глобалне пројекције очекиваних финансијских перформанси предузећа. Овакви планови састављају се на нивоу предузећа и стратешких пословних јединица (SBU). У оквиру тактичног (краткорочног) планирања операционализују се активности садржане у стратешким плановима.

**Тактичко (краткорочно) планирање обухвата:**

1. парцијалне (подржавајуће) буџете (буџет продаје, буџет производње, буџет набавке, буџет трошкова директног материјала, буџет трошкова директног рада, буџет општих трошкова производње, буџет трошкова продатих производа, буџет трошкова продаје, буџет трошкова администрације, буџет

трошкова истраживања и развоја, буџет трошкова финансирања и операционализацију капиталног буџета) и

2. мастер (главни, сводни) буџет (пројектовани биланс успеха, пројектовани биланс стања, пројектовани биланс новчаних токова и пројектовани извештај о токовима капитала).

Спровођење планова који су развијени и одобрени у процесу планирања укључује менаџерске функције од водећих до субординираних. На тај начин, ефикасно руковођење захтева комуникацију између различитих нивоа управљања и разумевање циљева, стратегије и политике предузећа од стране подређених.

На крају, ПКП завршава се **процесом мерења и контроле перформанси**, који обухвата следеће активности: мерење остварења, извештавање о остварењима, поређење планираног и оствареног резултата, идентификовање одступања од плана, препознавање узрока одступања и корективне акције, feedback и репланирање. Коначно треба да постоји „follow-up претходних follow-up акција“. Ова активност мора се осмислити тако да се 1. утврде ефекти претходних корективних мера и 2. обезбеди основа за унапређење будућих процедура планирања и контроле.

Разматрајући управљачке активности у оквиру ПКП (планирање, имплементација, контрола) свакако треба истаћи аргументе у корист ПКП и могуће проблеме приликом његове примене.

### **3. Аргументи у корист примене планско-контролног процеса**

Главни аргументи који се износе са циљем истицања корисности опсежног планско-контролног процеса су:<sup>5</sup>

- намеће правовремено разматрање основне пословне политике;
- захтева темељну и адекватну организациону структуру предузећа;
- захтева од менаџера на свим нивоима, од врха надоле, да учествују у утврђивању циљева и профитних планова;
- захтева од менаџера одељења да усаглашавају планове са плановима других одељења и на нивоу целог предузећа;
- менаџмент мора, пре свега, нумерички да изрази шта је неопходно за задовољавајући резултат;
- захтева адекватне и одговарајуће рачуноводствене податке из претходног периода;

- захтева од менаџмента да планира најекономичнију употребу сировина, капитала и ангажовање радника;
- ствара на свим нивоима управљања навиком правовременог, опрезног и адекватног разматрања свих релевантних фактора, пре доношења одлука;
- смањује трошкове путем повећаног обима контроле, јер је потребно мање супервизора;
- ослобађа извршне менаџере многих свакодневних интерних проблема; на тај начин се обезбеђује више времена за планирање и креативно размишљање;
- отклања умногоме дозу неизвесности која постоји, нарочито на нижем нивоу менаџмента, с обзиром на дефинисану основну политику и циљеве предузећа;
- јасно указује на ефикасност и неефикасност;
- промовише разумевање проблема међу члановима менаџмента предузећа;
- менаџмент је присиљен да обрати адекватну пажњу на ефекат укупних услова пословања;
- захтева и омогућује периодичну самосталну анализу пословања предузећа;
- омогућава и помаже у добијању кредита од банака, односно утврђивању кредитне способности;
- банкарске институције обично захтевају пројекцију будућих новчаних прилива и одлива, да би одобриле веће зајмове;
- проверава напредовање или, пак, недовољно напредовање ка дефинисаним циљевима предузећа;
- захтева препознавање и корективне акције (укључујући и награђивање);
- награђује висока остварења (перформансе) и настоји да коригује неповољна остварења резултата;
- приморава менаџмент да разматра будуће трендове и услове пословања.

### **4. Могући проблеми (управљачки изазови) код примене планско-контролног процеса**

Аргументи у корист планско-контролног процеса, наведени у претходним дискусијама, не значе да исти не треба да буде разматран са гледишта његове ефикасности и не треба сматрати да је концепт потпуно сигуран или да је ослобођен проблема.

5) Welsch G., Hilton R., Gordon P. (1988) *Budgeting: Profit Planing and Control*, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

У том контексту може се препознати неколико проблема (управљачких изазова) са којима се суочавају предузећа.

- Тешко је, ако не и немогуће, реално проценити приходе и расходе предузећа.
- Менаџери немају интереса да се укључују у све пројекције и планове. Неформални систем комуникација је бољи и он добро функционише.
- Не могу се реално написати и разделити циљеви, политика и смернице предузећа свим супервизорима.
- Буџетирање захтева од менаџмента ангажовање превише времена и константно ревидирање буџета. Буџетирање захтева много комуникације и ангажовање средстава.
- На овај начин менаџменту се одузима флексибилност.
- Стварају се све врсте проблема у понашању.
- Менаџмент се доводи у ситуацију да су му „везане руке“, и до све веће комплексности која није потребна.
- ПКП је сувише скуп с обзиром на време које стоји на располагању менаџменту.
- Менаџери, супервизори и остали запослени мрзе буџете.

### **Закључак**

Планирање (буџетирање) као управљачка активност (функција) разматра се као управљачко – рачуноводствени инструмент, где управљачко рачуноводство представља методолошку, извештајну и информациону основу за његово спровођење. Процес планирања, како дугорочног (стратешког) тако и краткорочног (тактичког), мора се посматрати као саставни део планско-контролног процеса у предузећу (ПКП). У оквиру ПКП треба дефинисати сегментиране фазе (процесе) које он обухвата, а са тим у вези управљачке активности - функције (планирање, имплементација, контрола) и примарну одговорност за спровођење сваке од њих. Планирање као управљачка активност у оквиру ПКП и опсежан ПКП афирмисали су се као моћно управљачко средство и с тим у вези истиче се низ преимућстава (аргумената) у корист његове

примене. Буџетирање представља широко коришћено и моћно управљачко средство које се изучава у оквиру управљачког рачуноводства. Буџетирање, посматрано у ужем смислу, је саставни део планско контролног процеса путем кога се врши превођење општих и посебних циљева предузећа у профитне планове (буџете), док у ширем смислу оно обухвата и рачуноводствену контролу. Процес буџетирања и буџети као његов формално-квантитативни израз имају широко подручје примене у предузећу, као што је: планирање, мотивисање, координирање, комуницирање, контрола, алокација ресурса, средство комуницирања са екстерним групама и др.

Међутим, најшира примена ПКП не значи да је он ослобођен од одређених проблема (управљачких изазова), које треба идентификовати и разрешавати, а све у циљу повећања ефикасности ПКП. На пуну озбиљност у наведеном смислу указују бројни проблеми, наведени у овом раду, са којима се данас суочавају предузећа у земљама тржишне привреде.

### **Литература**

1. Anthony R., Govindarajan V., (2001) Management Control System, McGraw-Hill Co., International Editions
2. Дендић Д., (2000) Менаџмент контрола у функцији снижавања трошкова, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд.
3. Дендић Д., (2000) Основи финансијског рачуноводства, ДП Проналазаштво, Београд.
4. Група аутора, (1996) Управљачко рачуноводство, СРПС, Београд.
5. Петровић З., (2006) Управљачко рачуноводство - Обрачун трошкова и учинака, планирање и контрола, ИПЦ информативно пословни центар, Београд.
6. Стевановић Н., Малинић Д., Милићевић В. (2006) Управљачко рачуноводство, Економски факултет Београд, Београд.
7. Welsch G., Hilton R., Gordon P. (1988) Budgeting: Profit Planning and Control, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Др Огњан  
АРЛОВ<sup>0</sup>

## Тестови као ослонац у отклањању криминалних радњи

### Резиме

Циљ и улога ревизије су од самог почетка подразумевали откривање превара, што се задржало све до прве половине XX века. У међувремену је дошло до аберације од примарног циља ревизије, тако да је данас у савременој – модерној ревизији, њен циљ да омогући ревизору да изрази мишљење о томе да ли су финансијски извештаји састављени у складу са идентификованим оквиром за финансијско извештавање. Идентификовани оквири за финансијско извештавање су детерминисани националним законодавствима појединих земаља, која су усаглашена на глобалном нивоу. Целокупни процес ревизије је условљен и одређен установљеним ревизорским стандардима, чија је основна улога да усмери ревизора при вршењу ревизије и установи општа правила, смернице, права и обавезе ревизора. Осамдесетих година XX века незадовољство власника економских ресурса и менаџера ревизијом, која се врши у складу са установљеним стандардима, достигло је такве размере да је питање шта ревизија може и треба да пружи постављено и пред Америчким конгресом, на чији су захтев, уз помоћ професионалних удружења, оформљене комисије које су се бавиле насталим јазом између очекивања од ревизије и онога што ревизија може и треба да пружи клијентима. Премда су интерне контроле и суштински тестови кључни ослонци и можда најзначајнији инструменти ревизије, стандарди ревизије глобално усаглашени и циљ ревизије прецизно дефинисан, у чланку се разрађује хипотеза да је интерес власника ресурса доминантан при детерминисању правца у коме ће се ревизија развијати, а модификовање и комбиновање ревизорских техника прикупљања доказа и тестова контрола са циљем превенције и откривања криминалних радњи неминовност савремене ревизије.

**Кључне речи:** ревизија, интерне контроле, суштински тестови, криминалне радње.

### Увод

Тестови контроле и суштински тестови су две кључне тачке и два најбитнија ослонца сваке ревизије. Тестови контрола представљају оцењивање поузданости интерних контрола клијента. Уколико

се ревизор, на основу тестова контрола, увери да је систем интерних контрола правилно постављен, да су интерним контролама обухваћени сви релевантни сегменти пословања и да систем интерних контрола даје очекиване резултате, ревизор закључује да се на интерне контроле клијента може ослонити.

<sup>0)</sup> Доцент на Мегатренд универзитету у Београду

Увереност ревизора у ефикасност и ефективност интерних контрола клијента је од пресудног значаја за ревизора. Поуздане интерне контроле клијента подразумевају низак ниво контролног ризика ревизије и стварају претпоставке за смањење обима суштинских тестова и, самим тим, већег нивоа детекционог ризика.

У савременим привредним условима криминалне радње (у ревизорском контексту) представљају појаву којој се поклања све већа пажња. Врсте, заступљеност и штетне последице криминалних радњи су основни разлог усмеравања ревизије, као услужне делатности, у правцу задовољења потреба адресата ревизије, а пре свега власника ресурса и менаџера. Када је ревизија у питању, криминалним радњама бави се ISA 240, а питањима интерних контрола и тестовима контрола као и суштинским тестирањем и доказима ревизије (са посебним освртом на криминалне радње) ISA 315, 330 и 500. У САД питањима криминалних радњи у контексту ревизије и интерним контролама бавили су се, између осталих, SAS 53 до 61, потом SAS 82 (који је заменио SAS 53), SAS 99 (који је заменио SAS 82) и SAS 109 (који се односи и на интерне контроле) који се базира на налазима COSO-а.

### **1. Значај интерних контрола у превенцији и откривању криминалних радњи**

До септембра 1992. године се сматрало да интерне контроле представљају стање коме се тежи или које резултира из поступака које су предузели ентитети ради предупредивања и одвраћања од извршења криминалних радњи. Наведена дефиниција представља оно што је већина рачуновођа сматрала под термином „интерне контроле“ до 1992. године. Као резултат COSO-вог<sup>1</sup> присвајања термина „интерне контроле“, значење термина се септембра 1992. године проширило, обухватајући шири спектар функција менаџмента, па је популарно дотадашње дефинисање термина преименовано у „интерне контроле специфичне криминалним радњама“.

„Интерне контроле представљају процес остварен од стране борда директора, менаџера и осталог персонала, дизајниран ради обезбеђивања разумног уверавања у остваривање ефикасности и ефективности пословања, поузданости финансијског извештавања и подударности са при-

мењиваним законима и прописима“.<sup>2</sup> Наведена званична дефиниција интерних контрола резултат је озбиљне анализе COSO-а, која је објављена септембра 1992. године.

У наведеној анализи COSO-а и извештају који је објављен 1992. године је наведено да интерне контроле имају различито значење, односно да их људи различито схватају. Различита тумачења, наведено је у извештају, изазивају конфузију међу пословним људима, законодавцима и осталима. Неразумевање и различита очекивања проузрокују проблеме у компанијама. Проблеми постају сложенији уколико термин није јасно дефинисан, нарочито ако је део законског текста. Интерне контроле, у складу са извештајем COSO-а, представљају процес који су одбор директора, менаџери и остали персонал организовали ради обезбеђивања разумног уверавања у остваривање ефикасности и ефективности пословања, поузданости финансијског извештавања и подударности интерних аката са важећим законима и прописима. Ефективност и ефикасност пословања се односе на основне циљеве ентитета, укључујући извршење посла, профитабилност и обезбеђивање средстава. Поузданост финансијских извештаја се односи на припремање поузданих финансијских извештаја који се објављују, укључујући и привремене извештаје и одређене финансијске податке који су узети из поменутих извештаја, док се подударност са законском регулативом односи на усклађивање са прописима који се односе на ентитет. Иако су ово категорије различите, оне се прожимају и упућују на различите потребе, а дозвољавају и усмеравање на поједине потребе.

Као што видимо, дефиниција која је објављена 1992. године је свеобухватна, мада се јавља тенденција одступања од њеног специфичног значења. Та дефиниција се сматра језгровитом и из ње се могу, што је пожељно, издвојити многе дефиниције са посебном наменом.

У SAS 55, који је објављен 1988. године, наводи се да: „за сврхе ревизије финансијских извештаја, структура интерних контрола ентитета се састоји из следећа три елемента: контролно окружење, рачуноводствени систем и контролне процедуре“.<sup>3</sup> Наведена дефиниција је довела до неразумевања међу члановима АИЦРА који су у њој тражили смернице за поступање. Узимајући у обзир извештај COSO-а из септембра 1992. године да су све остале дефиниције са посебним циљем,

1) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

2) Howard R. Davia, Patric C. Coggins, John C. Wideman i Joseph T. Kastantin, Accountant s Guide to fraud detection and control, New York, John Wiley&Sons,inc., друго издање, 2000, стр. 99.

3) Howard R. Davia, op. cit., стр. 98.



а будући да се дефиниција из 1988. године није другачије декларисала, схваћена је као дефиниција са посебним циљем. Посебни циљ су, највероватније, интегритет и тачност финансијских извештаја.

У SAS 53 из 1988. године се наводи да су процене запослених нематеријалне по износу и прикривене по маниру и да стога не утичу на погрешно исказивање имовине и резултата. Против оваквих нерегуларности најефектније и најефикасније се бори помоћу ефективне интерне контроле и радничке партиципације у власништву. Извештај АИСПА из 1988. године је отишао тако далеко да је истакао да интерне контроле не могу спречити или одвратити од криминалних радњи. Материјалне нерегуларности које су извршиле више структуре менаџмента су ретке и не могу се открити или спречити процедурама интерних контрола, јер су високи руководиоци изнад контрола и лако их могу превазићи. Заступањем становишта да се ревизијом не откривају криминалне радње, у наставку извештаја из 1988. године се признаје да се одређени типови криминалних радњи не могу открити ревизијом.

У извештају се наводи да: „Фалсификовање се може користити за погрешна потписивања, остале знакове аутентичности или за фалсификовање целих докумената. Тајни договор може резултирати у фалсификованим конфирмацијама или осталим доказима валидности. Такође, много је теже открити неевидентирани пословне промене него манипулацијама прикрити евидентирани. Могућност откривања нерегуларности зависи, у великој мери, од околности. На пример, много је лакше открити фиктивне приходе евидентирани крајем године и за које није фалсификована документација него приходе који су фиктивни, али су распоређени на цео обрачунски период и фалсификована је документација на основу које су евидентирани. Штавише, обе нерегуларности је веома тешко, ако не и немогуће открити уколико је конспирација између клијента и купца комбинована са фалсификованом документацијом и фиктивним приходима.”<sup>4</sup>

Међународни стандарди ревизије, који се примењују и у нашој земљи у ISA 315 дефинишу интерне контроле на следећи начин: „Интерна контрола је процес који осмишљавају и на који утичу лица одговорна за управљање, руководство и друга лица, ради пружања оправданог уверења о остваривању циљева у вези са поузданошћу финансијских извештаја, ефективности и ефикас-

ности пословања и поштовања применљивих закона и прописа.”<sup>5</sup>

На основу презентованих дефиниција могло би се закључити да је сврха установљавања система интерних контрола помоћ у постизању циљева предузећа (извршавања послова и постизања жељене профитабилности), као и спречавање губитака због криминалних радњи.

Са аспекта ревизије, а у вези са двојном природом интерних контрола и то административном и рачуноводственом, екстерног ревизора првенствено интересују контроле које директно и значајно утичу на поузданост финансијских извештаја.

Компоненте интерне контроле могу се класификовати на следећи начин:

- контролно окружење;
- процена ризика правног лица;
- контролне активности;
- информациони систем, укључујући повезане пословне процесе, који је значајан за финансијско извештавање и одлучивање;
- надзор над контролама.

Имајући у виду значај сваке од компонената и интерне контроле, пажњу ћемо, после презентирања активних и пасивних интерних контрола, преваходно усмерити на контролне активности и њихов однос са криминалним радњама, односно на слабости конвенционалних контролних активности и на могућа побољшања ради превенције, одвраћања од криминалних радњи и откривања индиција криминалних радњи.

Веома је тешко анализирати интерне контроле кад су у питању криминалне радње, осим у општим одређењима, јер сваки систем интерне контроле мора бити пројектован да одговори потребама ентитета на који се примењује. Како се ентитети међусобно разликују у многим погледима, потребе предузећа, везано за интерне контроле, такође се битно разликују. Велика предузећа имају другачије потребе од малих предузећа, приватна предузећа од друштвених, производна од трговинских итд. Не само да интерне контроле које се захтевају у производном предузећу нису идентичне онима које се примењују у финансијским институцијама већ ни у оквиру исте гране привреде и исте делатности интерне контроле не одговарају свим ентитетима подједнако. У складу са тим, сваки систем интерне контроле би требало да буде прилагођен сваком појединачном енти-

4) Howard R. Davia, op. cit., стр.101.

5) Међународни стандарди ревизије, Савез рачуновођа и ревизора Србије, 2005, стр. 361.

тету ради превенције, одвраћања и откривања индиција криминалних радњи.

Узимајући у обзир многобројне различитости у захтевима системима интерних контрола сваког појединачног ентитета, принципи интерне контроле остају слични и кад су у питању криминалне радње. У наставку текста израз „интерне контроле“ значиће „интерне контроле специфичне криминалним радњама“.

Све интерне контроле се могу класификовати у једну од две опште категорије:

- активне интерне контроле, које настоје да спрече појављивање криминалних радњи;
- пасивне интерне контроле, које настоје да одврате од извршења криминалних радњи значајним повећавањем ризика откривања криминалних радњи.

### *1.1. Активне интерне контроле*

Активне интерне контроле, као најчешће коришћене интерне контроле, представљају сметњу извршењу криминалних радњи. Иако на први поглед изгледају несавладиве, активне интерне контроле за починиоце криминалних радњи представљају само сметњу. Основни недостатак активних интерних контрола је у томе што се могу избећи, а када се једном избегну немају даље ни најмању вредност у спречавању и одвраћању од извршења криминалних радњи. Недостатак активних интерних контрола је и у томе што их потенцијални извршилац криминалних радњи може видети и проучавати његово функционисање да би пронашао начин да их избегне.

Уколико потенцијални починилац криминалних радњи пронађе начин да превазиђе препреке које представљају активне интерне контроле, сваки наредни чин извршења криминалних радњи не носи са собом ни најмањи ризик откривања починиоца криминалних радњи.

У основне активне интерне контроле спадају:

- потписи;
- супотписивање докумената;
- лозинке и лични идентификациони бројеви;
- раздвајање дужности;
- подела функција;
- физичка контрола имовине;
- перманентна контрола залиха;
- постављање физичких препрека;
- усаглашавање документације;
- означавање у нумеричким низовима.

**Потписи** су најчешће коришћена активна интерна контрола. Сматрају се и најпоузданијом интерном контролом, јер свака пословна трансакција и рачуноводствени документ морају бити оверени потписом да би постали валидни и подобни за евидентирање у пословним књигама (формална рачуноводствена контрола).

Захтев за оверавањем документације потписима се заснива на њиховој аутентичности (као што је аутентичан отисак прстију сваког појединца). Експерти за рукописе су у стању да пажљивом анализом, уколико поседују примерак оригиналног рукописа, утврде да ли је потпис аутентичан. Проблем је у чињеници што ревизор, који би требало да се ослони на овај вид активне интерне контроле ради откривања криминалних радњи, није стручан у области анализе рукописа и што нема довољно времена да анализира потписе, а најчешће му није ни доступан оригинални примерак рукописа да би на основу препознатљивих слова у потпису утврдио његову аутентичност.

За починиоца криминалних радњи потписи представљају сметњу, али не и нерешив проблем, па недостатке овог вида интерне контроле ревизор треба да има у виду приликом упознавања, оцене и тестирања интерних контрола ради откривања криминалних радњи.

**Супотписивање** докумената је захтев да документа верификују два или више лица ради валидности. У предузећима која су била предмет ревизије у домаћој привреди је уочено да је уобичајени ток улазног документа (фактуре добављача) да буде евидентиран при уласку у предузеће (маркирање штамбиљем са бројем и датумом), а онда се прослеђује организационом делу који је уговорио извршење посла, који, такође, оверава документ, затим се документ шаље на потврду лицу које одобрава исплату и потом се документ прослеђује у књиговодство предузећа које га обрађује, књижи и одлаже (посебна лица обрађују, проверавају и ликвидирају документа).

Недостаци овог вида интерне контроле су идентични претходно наведеном виду интерне контроле (потписи као процедура интерне контроле). Уколико ревизор анализира овај вид интерне контроле мора узети у обзир и конспирацију приликом извршења криминалне радње, која умањује улогу овог вида активне интерне контроле.

**Лозинке и лични идентификациони бројеви** добијају на значају са развојем информационо-технолошког и применом рачунара. Настојање овог вида интерних контрола је да само одређеним и ауторизованим појединцима омогући приступ важним подацима. Уколико се

одржи тајност лозинки и личних идентификационих бројева, ова процедура активних интерних контрола је веома ефикасна. Најчешћи разлози за откривање лозинки и личних идентификационих бројева су одсуствовања запослених са посла, потребе да их други радници привремено замене на радном месту и записивање тих лозинки и бројева, да се не забораве.

Уколико починилац криминалних радњи открије лозинку или лични идентификациони број они више немају значаја у спречавању, одвраћању или откривању криминалне радње.

**Раздвајање дужности** представља значајну активну интерну контролу. Раздвајање дужности се састоји у захтеву да ниједна особа није одговорна за целокупну трансакцију набавке, продаје или било ког другог циклуса у оквиру ентитета (плаћање, наплата, обрачун зарада, билансирање и др.). Суштина је да трансакција не може бити обављена, а да починилац не буде откривен, уколико самостално наступа у извршењу криминалне радње. Концепт је заснован на претпоставци да починиоци криминалних радњи нерадо другима обелодањују намеру извршења криминалне радње, као и да нерадо врше криминалне радње у конспирацији. Последњих деценија највећи број откривених криминалних радњи садржао је елемент конспирације, па се ослањање на овај вид интерних контрола не може препоручити ревизору приликом упознавања, оцене и тестирања интерних контрола.

**Подела функција** ентитета се заснива на захтеву да токови имовине буду подељени на независне и засебне сегменте. Набавка и продаја робе као ток робе у трговинском предузећу или засебни циклус би требало да буде подељен на фазе (пријем робе, складиштење и испорука). Уколико функционише на утврђени начин, овај вид интерне контроле је веома ефикасан и препоручује се ревизору ради смањења контролног ризика. Конспирација је критична тачка и овог вида интерне контроле.

**Физичка контрола** имовине се заснива на захтеву да се за свако кретање имовине обезбеде ауторизована документа која оправдавају кретање. Критичне тачке овог вида интерне контроле су фалсификована документација и потписи.

**Перманентна контрола** залиха представља интерну контролу која се заснива на непрекидном књиговодственом праћењу стања и кретања залиха. Помоћу бар-кодова прате се набавка и продаја залиха и знатно смањује могућност извршења криминалне радње. Овај систем контрола, као и већина других активних контрола, не пружа задо-

вољавајуће резултате у случају конспирације и физичке манипулације залихама.

**Постављањем физичких препрека** се настоји онемогућити приступ имовини која се жели сачувати од потенцијалних извршилаца криминалних радњи. Недостаци овог вида интерних контрола су очигледни, па се ове интерне контроле не могу сматрати поузданим да би се ревизор могао ослонити на њих приликом планирања и вршења ревизије.

**Усаглашавање документације** се заснива на поређењу документације која потиче из различитих извора или је различите природе, а односи се на исту пословну трансакцију; на пример, пореди се стање на аналитичком рачуну на коме се евидентира стање новца у банци са извештајем банке.

**Нумерисање** је вид аритметичке контроле која захтева да се поједине трансакције и документација евидентирају у оквиру нумеричког низа, разврстани по групама; на пример, изводи банака се означавају редом, почев од броја 8000, док се благајничка документација евидентира у нумеричким низовима, почев од броја 9000. Усаглашавање документације и означавање нумеричким низовима су веома ефикасан вид интерне контроле и препоручују се ентитетима и ревизорима као поуздан ослонац за смањивање опсега суштинских тестова. Провера овог вида интерних контрола захтева много времена, али може указати на криминалне радње.

По навођењу основних активних интерних контрола сматрамо потребним да укажемо на њихове основне слабости, а то су:

- 1) ефикасност активних интерних контрола зависи од људског фактора; уколико су особе задужене за одржавање активних интерних контрола недовољно обучене, наивне, неодговорне или склоне конспирацији са починиоцем криминалних радњи, активне интерне контроле губе смисао;
- 2) активне интерне контроле су видљиве и доступне анализи починилаца криминалних радњи који су, најчешће, стручни у областима у којима намеравају да изврше криминалне радње;
- 3) активне интерне контроле су скупе, јер треба непрекидно да функционишу, што захтева значајна средства за њихово установљавање и одржавање;
- 4) активне интерне контроле умањују продуктивност; уколико се има у виду да су продуктивност и профитабилност међу основ-

ним циљевима профитних ентитета, овај недостатак активних интерних контрола избија у први план; циљ интерних контрола је омогућавање ефикаснијег и ефективнијег постизања циљева пословања и заштите имовине, па се, уколико се наведени циљеви не остварују, поставља питање оправданости постојања интерних контрола.

### 1.2. Пасивне интерне контроле

Пасивне интерне контроле се од активних интерних контрола битно разликују, иако имају исти циљ. Пасивне интерне контроле настоје да се супротставе криминалним радњама на индиректан начин, одвраћајући потенцијалне починоце високим ризиком откривања, док активне интерне контроле средствима превенције директно утичу на криминалне радње. Пасивне интерне контроле су веома ефикасне и економичне у одвраћању од вршења криминалних радњи. Циљ пасивних интерних контрола је да утичу на свест потенцијалног извршиоца криминалних радњи да одустане од извршења криминалне радње. Иако се не постављају видљиве или било какве баријере и препреке за извршење криминалних радњи, пасивним интерним контролама се продукује висок ризик за извршиоца криминалних радњи уколико буде откривен.

Аналогија коју наводимо може допринети разумевању разлика између појмова активне и пасивне интерне контроле.<sup>6</sup> Да су значајне предности система пасивних контрола указује и пракса америчке Пореске управе која у контроли наплате пореза користи систем пасивних интерних контрола. Транспортни системи (превоз путника аутобусима, трамвајима и метроом) великих градова, попут Лос Анђелеса, Атине и Дизелдорфа такође користе системе пасивних интерних контрола приликом наплате карата.

Суштина пасивних интерних контрола је да се починоцима криминалних радњи дозвољава да криминалну радњу изврше, али су санкције за откривене криминалне радње веома ригорозне и многоструко превазилазе корист која је остварена извршењем криминалне радње. Основне разлике

или основне предности пасивних над активним интерним контролама су:

- 1) активне интерне контроле су скупе и захтевају висока почетна улагања и значајна средства за одржавање адекватних интерних контрола, док су пасивне интерне контроле економичне, а, зависно од потребе и резултата, могу бити појачане или смањене;
- 2) активне контроле су уочљиве и предвидиве, а основни атрибут пасивних интерних контрола је да се не могу избећи; када се због постојања ригорозних санкција једном успостави страх, одустаје се од извршења криминалних радњи, па даља улагања у систем пасивних интерних контрола нису потребна.

У основне типове пасивних интерних контрола спадају наручене контроле, циљне ревизије или фокусиране контроле и надзор над кључним активностима.

**Наручене контроле** су контроле пројектоване ради спречавања криминалних радњи у специфичним случајевима са којима се ентитет суочава. Тестове оваквих интерних контрола би требало да врши и ревизор који је усмерен на откривање криминалних радњи.

На пример, уколико се предузеће сусреће са проблемом дефектне испоруке, која се испољава у пружању услуге кречења пословног простора, а састоји се у испоруци услуге слабијег квалитета од уговореног (уместо два слоја боје, извођач радова је нанео само један слој), овај вид интерне контроле би захтевао од добављача да се боја која се наноси у два слоја међусобно разликује по нијанси. Сама контрола извршене услуге састојала би се у насумичном избору одређене површине која би била тестирана на постојање две нијансе нанете боје.

Наручена контрола је бриљантан вид пасивне интерне контроле, која не захтева трошкове, веома је ефикасна и не може се избећи, па стога сматрамо, имајући у виду проблеме ревизије у вези са криминалним радњама, да професионална скепса ревизора, разумевање опште економске ситуације, као и привредне гране клијента, његове пословне прошлости и његових интерних контрола захтевају од ревизора да контроли и оцени интерних контрола озбиљно приступи.

6) Уколико је циљ заштитити посед од потенцијалних лопова може се применити активна или пасивна заштита. Активна заштита би била висока ограда којој је сврха спречавање лопова да уђе на посед и украде имовину са поседа. Пасивна заштита би била објава или напис да посед ненајављено и веома често обилази наоружани чувар, а физичких баријера не би било.

Разматрањем потенцијалних слабих тачака интерних контрола, као и потенцијалних и у датим околностима очекиваних криминалних радњи, ревизор би требало да осмисли све доступне начине провере функционисања интерних контрола и на тај начин смањи контролни и ревизорски ризик неоткривања криминалних радњи. Уобичајене рачуноводствене и административне интерне контроле које се најчешће примењују и које ревизор тестира и оцењује ради планирања природе, времена и опсега суштинских тестова, често нису довољне. Имајући у виду претходно описани пример криминалне радње дефектне испоруке, ниједна позната и применљива активна интерна контрола не би могла да спречи или укаже руководству или ревизору да постоји могућност постојања криминалне радње. У том смислу сматрамо да је неопходно да ревизор укаже на пропусте активних интерних контрола менаџменту предузећа и да препоручи примену и пасивних интерних контрола, као и да модификује сам приступ процени и тестирању интерних контрола које ће, у складу са професионалним скептицизмом, професионалним искуством у познавању природе и врсте карактеристичних криминалних радњи, као и датим конкретним околностима специфичним за сваког клијента, бити усмерене на откривање карактеристичних криминалних радњи.

**Циљне ревизије или фокусиране контроле** представљају пасивне интерне контроле, које имају за сврху постизање веома прецизног и специфично дефинисаног задатка интерне контроле. Циљне ревизије могу имати за циљ ревизију само оних делова ентитета или оних трансакција или рачуна који су у претходном периоду били изложени криминалним радњама. Фокусиране ревизије као вид пасивне интерне контроле, осим што су најефикасније од познатих интерних контрола, имају и психолошко дејство на починиоца криминалних радњи. Будући да су ненајављене и фокусиране на узак сегмент пословања, стварају атмосферу повећаног ризика од извршења криминалних радњи.

Фокусиране ревизије не треба поистовећивати са интерном ревизијом, јер су битно различите. Фокусиране ревизије могу спроводити руководиоци рачуноводственог одељења или било ко други од кога се то захтева. За разлику од фокусираних ревизија, интерну ревизију врше интерни ревизори по налогу руководиоца интерне ревизије. Међутим, фокусиране ревизије нису одвојене од система интерних контрола, већ су инкорпорирани у систем интерних контрола.

Фокусираном ревизијом се врши и контролисање слабих тачака интерних контрола, проверава ефикасност интерних контрола и одвраћају починиоци криминалних радњи повећањем ризика откривања као вида пасивне контроле.

Ради спречавања, одвраћања и откривања криминалних радњи, потребно је да руководство ентитета и интерни и екстерни ревизори анализирају општу привредну ситуацију у којој клијент послује (инхерентни ризик), ставове, политике и циљеве руководства клијента, рачуноводствене системе и системе интерних контрола клијента и све остале доступне информације које могу указати на евентуалне криминалне радње, као и на подручја на којима је највећа вероватноћа њихове појаве.

На основу анализе свих доступних информација о клијенту и клијентовом окружењу, а имајући у виду карактеристичне криминалне радње, ревизор је дужан да тако планира и врши ревизорске поступке да смањи могућност неоткривања криминалних радњи на најмањи могући ниво. Уколико претпоставимо да је циљ ревизије и да открива криминалне радње (а тако би требало да буде), успешност у остваривању циља у значајној мери зависи: од анализе доступних података о клијенту, од професионалног искуства у откривању криминалних радњи и познавања основних атрибута и облика извршења карактеристичних криминалних радњи, од професионалне пажње и, коначно, од усредсређености на карактеристичне криминалне радње које су својствене датим околностима – фокусирање ревизије.

**Надзор над кључним активностима**, као вид пасивне интерне контроле, као и остале интерне контроле, не спречава потенцијалног извршиоца да изврши криминалну радњу већ код њега стварају осећај да је контролисан и на тај начин утиче на њега да одустане од криминалних радњи. Надзор се може остварити постављањем камера за снимање активности на видљивом месту (овај вид пасивних интерних контрола је веома распрострањен у инокомпанијама), као и постављањем „једностраног стакла (огледала)“, кроз које супервизор може пратити кључне активности и бити невидљив онима са друге стране стакла.

За починиоце криминалних радњи је веома битно да су непрекидно присутни на радном месту, да би могли да манипулишу подацима и евиденцијама. Стога се као веома економична пасивна интерна контрола препоручује веома честа и ненајављена ротација особља које ради на радним местима на којима постоји велика вероватноћа да би се могле вршити криминалне радње.

Поред познавања основних типова интерних контрола, пажњу треба усмерити на тестове контроле. Питање оцене нивоа контролног ризика је од битног значаја за процес ревизије уопште, а посебно за ревизију која је усмерена и на откривање криминалних радњи. Ниво контролног ризика директно утиче на формулисање суштинских тестова. Што је мањи контролни ризик, то је потребно мање доказа који се прибављају суштинским тестовима.

Ниво контролног ризика утиче на врсту, време и опсег суштинских тестова. Премда је оцена контролног ризика од превасходног значаја у процесу ревизије, чак ни најнижи ниво контролног ризика не искључује потребу за вршењем суштинских тестова.

Основни ревизорски приступ у оцени интерних контрола обухвата пет корака:

- разумевање интерних контрола и њених компонената;
- оцену контролног ризика;
- тестове контрола;
- поновну процену контролног ризика;
- одређивање ефекта процене интерних контрола на суштинске тестове.

Имајући у виду сферу нашег интересовања (однос ревизије и криминалних радњи), посебну пажњу посветићемо оцени контролног ризика и тестовима контроле.

### 1.3. Оцена контролног ризика

Оцена контролног ризика је процес вредновања пројектовања и ефективности интерних контрола ентитета у односу на спречавање и откривање материјално погрешних исказа у финансијским извештајима.

Оцена контролног ризика започиње вредновањем значајних билансних позиција и трансакција које су исказане кроз финансијске извештаје. У овој фази оцене интерних контрола се утврђују ревизијски циљеви оцене интерних контрола. По одређивању ревизорских циљева, приступа се идентификовању интерних контрола које доприносе њиховом остварењу.

Приликом оцене недостатака интерних контрола обично се препоручују следећи кораци:

- идентификовање постојећих контрола;
- идентификовање одсуства кључних контрола;

- одређивање потенцијалних материјално погрешних исказа који су последица недостатка контрола;
- разматрање могућности постојања или установавања компензујућих контрола.

Ради указивања на значај модификовања поступка ревизије наводимо, уз ослањање на *Рачуноводствени водич за откривање криминалних радњи*<sup>7</sup>, систем одређивања статуса и приоритета интерних контрола, који се назива систем индексирања криминалних радњи.

**Систем индексирања криминалних радњи** обично користи два низа бројева од 0 до 100 да би се њима изразили ризик постојања криминалне радње и постојање интерне контроле. По дефиницији, индекс криминалних радњи 50 исказује се као FI-50 и означава просечно стање. Када је ризик криминалних радњи исказан у износу већем од 50, то указује на постојање ризика криминалних радњи који је већи од просечног. Други низ бројева означава стање интерних контрола које постоје, а пројектоване су тако да могу спречити или открити криминалну радњу. Уколико је други низ бројева FI-40, то указује да су интерне контроле испод просечног нивоа. Дакле, индекс криминалних радњи FI-50/FI-50 указује на постојање просечног ризика од појаве криминалних радњи и просечног нивоа интерних контрола. Не очекује се резултат FI-0 или FI-100, али износи испод FI-25 и износи изнад FI-75, треба да буду предмет разматрања.

С обзиром на то да се ревизори међусобно разликују по знању, вештинама и искуству, могу се очекивати одступања при индексирању криминалних радњи. Може се догодити да исту ситуацију ризика криминалних радњи један ревизор оцени индексом FI-65, а други ревизор индексом FI-75. Оваква одступања су прихватљива. Међутим, значајније је како се оцењује постојећи систем интерних контрола. Уколико је систем оцењен са већим бројем индекса од FI-50, може се говорити о релативно снажном систему интерних контрола који не захтева знатнија побољшања. Индексирање криминалних радњи има за циљ да се укаже на она подручја која су индикована на повећани ниво криминалних радњи и која истовремено немају адекватне интерне контроле.

Као илустрацију индексирања криминалних радњи наводимо пример залиха робе у трговинском предузећу које је генерално окарактерисано као подручје са великим ризиком дешавања криминалних радњи. Ревизор би ниво ризика од кри-

7) Howard R. Davia, op. cit., стр. 129.

миналних радњи окарактерисао као висок и изразио га као FI-75. Концентришући се само на први низ бројева (FI-75), могао би се извући погрешан закључак да постоји значајан проблем у поузданости интерних контрола. Међутим, други низ бројева указује какве су интерне контроле примењене на специфично ризичном подручју. Уколико клијент има установљен перманентни инвентар и континуиран систем књиговодственог праћења залиха, као и установљене ефикасне остале активне и пасивне контроле, ревизор ће интерне контроле оценити са индексом FI-75. Дакле, промет робе је окарактерисан као високоризично подручје, али су и интерне контроле адекватне датим околностима па се индексирање врши FI-75/FI-75 што, указује на чињеницу да се на интерне контроле ревизор може ослонити и да нису потребне препоруке за њихово побољшање.

Када је реч о тестирању интерних контрола, наводимо да су то процедуре тестирања ефикасности контролних политика и процедура које смањују контролни ризик. Опсег тестова контрола зависи од оцене контролног ризика. Дакле, уколико је неко подручје пословања или нека трансакција или салдо рачуна означен индексом FI-75/FI-45, постоји потреба за обимнијим тестовима контрола.

Анализу техника прикупљања доказа сматрамо релевантним за тестове контрола који су специфични у околностима бременитим криминалним радњама, као и време вршења тестова контрола.

Основне технике за прикупљање доказа су: упити, посматрање, инспекција и рачунање. Када постоје индиције о постојању криминалних радњи, уколико ревизор жели да се заштитити од могућности да превиди почињене криминалне радње, потребно је да додатно примени технике прикупљања доказа. Свака од техника има своје предности и недостатке, али укупан ефекат правилног комбиновања различитих техника може довести до резултата (откривања индиција о постојању криминалних радњи.)

Примера ради, уколико се настоје тестирати интерне контроле које се примењују у промету робе из сопственог складишта клијента, ревизор би требало да користи следеће технике прикупљања доказа:

- 1) да врши опсервацију токова пријема робе и запримања у магацин и истовремено у неформалном разговору да се информисе код рачунополагача, али и код осталих радника у магацину како функционише промет робе, да ли су оптерећени обиљем

формалности и процедура приликом промета робе или руководиоци имају поверења и не прописују формалне и строге процедуре чије непридржавање проузрокује ригорозне консеквенце;

- 2) да техником инспекције врши увид у оригиналну магацинску документацију и да настоји да идентификује потписе рачунополагача, а потом да од неког вишег руководиоца захтева приступ робној и финансијској евиденцији и да утврди да ли се она подудара са количинском евиденцијом; када су у питању робна и финансијска евиденција, ревизор проверава вредност робе на лагеру и важеће ценовнике (уколико се роба води по продајним ценама) или да прати цео ток формирања набавне цене од фактуре добављача до калкулације набавне цене; неопходно је да ревизор провери усаглашеност количинске, робне и финансијске евиденције и да бар на једном артикулу потврди правилност примене изабраног начина вођења залиха и обрачунавања трошкова продате робе.

Када је у питању време вршења тестова контрола, препоручује се ослањање на тестове који су спроведени у периоду што ближе периоду вршења ревизије (постоји могућност да су се тестиране контроле из ранијег периода промениле, да не одговарају измењеним околностима или да из неког другог разлога нису поуздане за ревизора).

## **2. Суштински тестови у функцији откривања криминалних радњи**

Полазећи од чињенице да треба да прибави довољне и прикладне ревизијске доказе који му омогућавају да изведе закључке на којима заснива мишљење, ревизор се, осим на тестове контрола, ослања и на суштинске тестове.

Када се има у виду да је ревизија процес систематског прикупљања и процењивања доказа који би требало да потврде тврдње клијента изнете у финансијским извештајима, може се увидети значај доказа у процесу ревизије. Читав процес ревизије, од упознавања са клијентом до суштинских тестова, усмерен је управо на прикупљање довољних и прикладних ревизијских доказа којима би се потврдили искази из финансијских извештаја и изразило ревизорско мишљење о њима.

Поступци суштинско испитивање се врше са циљем откривања материјално погрешних искази у финансијским извештајима (или криминалне



радње посматрано из нашег угла интересовања), а састоје се из суштинских аналитичких процедура и детаљних тестова салда рачуна и пословних трансакција-суштински тестови.

Да би ревизијски докази били прикладни и довољни, морају бити поуздани, битни и правовремени. Поузданост ревизијских доказа зависи од извора и природе доказа. Битност ревизијских доказа се одређује према циљу који има ревизорско тестирање. Правовременост се односи на усклађеност времена прикупљања доказа у односу на тврдњу која се настоји потврдити прикупљеним доказима.

Ради откривања индиција криминалних радњи, зависно од датих околности и криминалних радњи својствених тим околностима, ревизор даје предност појединим ревизијским доказима. У том смислу, екстерни извори доказа су у појединим околностима драгоцени за ревизора, док су у појединим ирелевантни (рецимо, уколико је екстерни доказ емитовало повезано правно лице нарушене су поузданост и релевантност доказа). Усмени докази у појединим околностима, а у ревизијама усмереним и на откривање индиција криминалних радњи, могу бити значајнији за ревизора од писмених доказа (на пример, изјава радника у магацину која се односи на просечан дневни промет робе је значајнија за ревизора од књиговодствених исправа из регистратора рачуноводственог одељења или архиве предузећа). Навођење појединачних примера о релевантности доказа за ревизора у условима, који указују на постојање криминалних радњи не би било сврсисходно, јер се на основу појединачних примера не би могли извести општи закључци, будући да релевантност доказа умногоме зависи од конкретне ситуације и специфичности криминалне радње.

Значајно је указати на технике прикупљања доказа, и то са посебним акцентом на однос између појединих техника прикупљања доказа и околности које су бремените криминалним радњама. Делимично модификовање или проширивање и продубљивање самих техника, као и остваривање укупног ефекта комбиновања појединих техника ради успешног откривања индиција криминалних радњи, императив су ревизије усмерене и на откривању криминалних радњи. У наставку излагања указаћемо на основне технике прикупљања доказа, као и на модификовање и комбиновање техника прикупљања доказа у околностима са повећаним ризиком дешавања криминалних радњи.

## 2.1. Технике прикупљања ревизијских доказа

Технике прикупљања ревизијских доказа које се најчешће примењују у процесима ревизије су: испитивање, посматрање, инспекција, конфирмација и рачунска контрола.

### 2.1.1. Испитивање

Испитивање представља често коришћену технику прибављања доказа, а састоји се од тражења информација од лица која раде у предузећу или од лица изван предузећа. Испитивање се креће у распону од формално писаног захтева упућеног трећим лицима, до неформалног интервјуисања особља клијента. Имајући у виду чињеницу да је 50% до 60% процесуираних криминалних радњи откривено на основу дојава и случајно<sup>8</sup>, може се извући закључак да је испитивање техника којој дају предност ревизори који настоје да открију индиције криминалних радњи.

У поступку ревизије, уколико ревизор настоји да открије криминалне радње, неопходно је да обави бројне разговоре и да захтева давање изјава како од запослених на најнижем хијерархијском нивоу у организационој структури предузећа све до топ-менаџера.

Неформални разговор се препоручује у почетној фази испитивања, када ревизор настоји да прикупи доказе о: просечној заради, последњој исплати зарада, о просечном обиму промета робе, највећим купцима и добављачима, текућим и осталим проблемима у оквиру пословања и многим другим информацијама. Предности неформалног разговора су у чињеници што ће запослени на нижем организационом нивоу, због незадовољства својим положајем у организацији предузећа, нижих примања и зависти у односу на руководство предузећа, изнети мноштво информација које могу бити корисне у поступку ревизије. Предност неформалног разговора је и у томе што испитивани радник остаје анониман за руководство о коме износи податке.

Предности формалног испитивања су предочавање даваоцу изјаве његове законске одговорности за дате изјаве. Формално испитивање се препоручује за више руководиоце, за које се и претпоставља да пројектују и спроводе криминалне радње које утичу на лажно извештавање.

Упркос мноштву криминалних радњи које се дешавају, идејни креатори и извршиоци криминалних радњи су појединци или групе у оквиру

8) William T. Thornhill, *Forensic Accounting*, Irwin, New York, 1995, стр. 122

предузећа. Указивање на потенцијалне законске консеквенце и усмеравање испитивања ка већем броју запослених могу довести до изјава које потврђују криминалне радње. Од ревизора који настоји да открије криминалне радње се очекује да поседује вештину испитивања, односно постављања питања којима ће ток испитивања усмерити ка откривању криминалних радњи.

У разговору са руководиоцима у предузећу ревизор мора бити спреман да поставља проциљива, али не и оптужујућа питања. Постављање питања, односно испитивање се сматра једном од најефектнијих ревизорских техника, будући да се најбоље информације о криминалним радњама не добијају и из пословних књига већ од људи.

Иако је постављање питања веома корисно у откривању криминалних радњи, ревизори то не чине радо из три разлога: сматрају да би постављањем питања увредили онога коме питање постављају; страхују од могућности да их не оптуже пред судом и, коначно, не очекују искрен одговор. Експерт у интервјуисању поставља питања од општих ка појединачном и од лакших ка тежим. Осетљива питања се припремају пре него што се постављају. Ревизор не треба да се извињава када поставља питања, јер је то део његовог посла. Уз ослањање на Вилијама Торнихила (*William T. Thornhill*), Хауарда Давиу (*Howard R. Davia*) и Џозефа Велса (*Joseph T. Wella*) приказујемо, по нашем уверењу, најцелисходнији след питања која би могла водити откривању криминалних радњи у контексту ревизије.

*Питања која ревизор поставља  
одговорном лицу-СЕО*

1. Пошто сте вероватно већ упознати да се од ревизора данас захтева да оцене ниво ризика од материјалних криминалних радњи приликом ревизије сваке компаније, а не само ваше, надамо се да разумете да Вама и осталим запосленима морамо да поставимо нека врло специфична питања у вези са овом темом. Јесте ли вољни да наставимо разговор? (*Сачекати на позитиван одговор пре него што се даље настави са питањима, а ако се открије отпор, то је већ знак да нешто није у реду.*)
2. Да ли верујете да су криминалне радње генерално проблем у бизнису (*лед је пробијен*)?

3. Можете ли да упоредите своју компанију са другим компанијама када су у питању криминалне радње?
4. Да ли је у прошлости неко од запослених у Вашој компанији учинио криминалну радњу (*те информације помажу у оцени тренутног ризика од криминалних радњи*)?
5. Да ли су запослени компаније склони криминалним радњама и којим?
6. Нас ревизоре практично занимају материјалне криминалне радње у финансијским извештајима које уобичајено диригују СЕО или CFO.<sup>9</sup> Стога морамо да испитамо такву могућност у Вашој компанији. Да ли постоји могућност да неко каже да сте му рекли да уради нешто нелегално или неморално?
7. Понекад главни извршилац учини криминалну радњу због својих личних финансијских проблема. Да ли сте тренутно у добром финансијском стању?
8. Да ли бисте нам дозволили да испитамо Ваш лични финансијски статус и пореске повраћаје?
9. Понекад CFO учини превару без знања СЕО. Да ли имате неки разлог да осумњичите CFO да је учинио криминалну радњу против компаније?
10. Коначно, морам да Вам поставим и питање да ли сте Ви учинили превару у компанији?

*Питања која ревизор поставља  
финансијском директору-CFO*

1. С обзиром на то да стандарди ревизије захтевају да оценимо ризик материјалних криминалних радњи у извештајима свих компанија, разговарали смо са СЕО и он је упознат да ћемо и Вама постављати питања у вези са криминалним радњама запослених у компанији, па се надамо да Ви то разумете, зар не?
2. Како бисте упоредили Вашу компанију са осталим компанијама ако се има у виду чињеница да криминалне радње углавном постоје у неком обиму у већини организација иако су у малим износима?

<sup>9</sup> СЕО је скраћеница за Chief Executive Officer, што би одговарало изразу директор или генерални директор, док CFO представља скраћеницу за Chief Financial Officer или финансијски директор

3. Да ли је у прошлости ове компаније било криминалних радњи које су, генерално, починили запослени, укључујући проневере новца и крађе?
4. Које су пословне евиденције компаније рањиве, односно критичне за извршење криминалне радње и зашто?
5. Које специфичне области, по Вашем мишљењу, треба да испитамо да бисмо били сигурни да није било већих криминалних радњи у компанији?
6. Као што вероватно знате, студије показују да је највећи број криминалних радњи у финансијским извештајима резултат наредби СЕО, а да су најчешћи извршиоци СФО. Да ли постоји могућност да неко у компанији каже да су виши менаџери имали разлога да фалсификују пословне књиге?
7. да ли Вас је СЕО или неко други из компаније питао да урадите нешто нелегално односно неморално?
8. Да ли је неко од Вас тражио да задржите информацију од ревизора, преправите документа или направите фиктивна књижења у књигама?
9. Понекад СЕО учини криминалну радњу због личних финансијских потешкоћа. Да ли сте упознати са неком ситуацијом која би мотивисала СЕО да учини криминалну радњу против компаније?
10. Од мене се тражи да Вам поставим коначно питање – да ли сте учинили криминалну радњу?

Имајући у виду да помоћници углавном постају то што јесу, због своје лојалности, они неће бити кооперативни ако верују да ће ревизор нашкодити претпостављеном. Стога треба пажљиво постављати питања и избегавати било какав наговештај оптужујућег тона. Интервју треба започети генералним питањима, као што су прва три питања која се постављају СЕО и СФО-у, а потом наставити са осталим питањима.

#### *Питања која ревизор поставља помоћницима СЕО-а и СФО-а*

1. Да ли мислите да су људи са којима радите у суштини часни?
2. Ако Вам надређени каже да учините нешто нелегално или неморално, шта ћете учинити?

3. Да ли неко за кога радите тражи од Вас нешто нелегално или неморално?
4. Да ли је Вама познато да је компанија у било каквим финансијским проблемима, што би могло мотивисати некога да лажно прикаже профит?
5. Да ли Вам је познато да неки Ваши надређени имају личних финансијских потешкоћа?
6. Ако неко од ауторитета жели да почини криминалну радњу против компаније, који би начин био најлакши да то учини?
7. Ако сазнате за неке нелегалне активности у компанији, могу ли Вас замолити да нас о томе обавестите?

Ревизор не треба да се противи постављању питања у вези са криминалним радњама, без обзира на позицију коју особа заузима у предузећу; на крају, то је део ревизорског посла. Кроз процес марљивог испитивања ревизор остварује два важна циља: прво, прелази дугачак пут испуњавајући своју обавезу да активно открива криминалне радње и, друго, што је много важније, испуњава доследну поруку „да ревизор активно посматра“.

#### *2.1.2. Инспекција*

Инспекција, као техника прикупљања доказа, састоји се од испитивања књижења (евиденција), документације или материјалне имовине. Пример инспекцијске технике прикупљања доказа би био прегледање документације која прати промет робе, као што су: понуде, отпремна документа (отпремница, товарни лист и др.), фактуре о продаји и набавци робе, пријемнице, записници о пријему робе, рекламације и остало.

Инспекција евидентиране документације ревизорским доказима обезбеђује изванредан степен поузданости, зависно од природе и извора документације.

Са аспекта изворности, документација може бити генерисана изван предузећа – клијента или у оквиру предузећа клијента. Када је ниво поузданости ревизорских доказа у питању, уобичајено је да се као најпоузданији докази прихватају екстерна документација која се креира и налази код трећих лица, потом документација коју креирају трећа лица, а налази се код клијента и, на последњем месту, документација која се креира и налази се код клијента. У смислу модификовања поступака прикупљања доказа и указивања на аспект поузданости, треба истаћи чињенице које утичу на

поузданост доказа у околностима које указују на повећани ниво криминалних радњи.

Усмеравајући анализу на домаћи привредни амбијент, који је бременим мноштвом криминалних радњи, указаћемо на непоузданост технике инспекције на основу „најпоузданијих“ извора документације – екстерне документације и значај укупног ефекта комбиновања више техника прикупљања доказа у условима повећаног ризика од појаве криминалних радњи.

О постојању предузећа која послују у Србији, која у знатном обиму избегавају плаћање пореза (фантом-предузећа), нема много података. Чињеница да је на снази Упутство Пореске управе од 2. децембра 2003. године, под бројем 43-1463/2003-10, а односи се на поступање Пореске управе у поступку контроле ради откривања и спречавања рада предузећа која у знатном обиму избегавају плаћање пореза, говори у прилог томе да је проблем присутан и акутан. У првом пасусу увода поменутог упутства наведена предузећа се називају фантом-предузећима. Наведена предузећа се оснивају најчешће коришћењем фалсификоване или изгубљене личне документације физичких лица, а сврха њиховог постојања је извршење криминалних радњи. Наиме, фантом-предузећа се користе за евидентирање фиктивних набавки или продају производа и услуга, као и за изузимање готовине. Најчешће се после једне трансакције или неколико њих та предузећа ликвидирају или се преко њих понекад послује и дуже време.

Због постојања предузећа која је Пореска управа назвала фантом-предузећима (наведени термин је уобичајен и у пословним круговима), ослањање на формалну и рачунски исправну документацију не може довести ревизора до откривања криминалних радњи без обзира на знање, вештину, искуство и дужну пажњу. Наиме, уколико је клијент – предузеће код кога се врши ревизија, ради извршења криминалне радње (фиктивна набавка или продаја производа и услуга), пословао са фантом-предузећима, било као купцима или добављачима, конвенционалном техником инспекције се не може открити криминална радња. Модификовани поступак ревизије захтевао би од ревизора другачији приступ. Дакле, настојимо да укажемо на модификације ревизорских процедура у случају вршења ревизије код клијента који су пословали са фантом предузећима, а не самих фантом предузећа.

Ради откривања криминалних радњи ревизор би требало да анализира све партнере (купце и добављаче) клијента са аспекта делатности којом се баве клијент, као и партнери предузећа. Уколико

је клијент предузеће које има монополски положај или уско профилисан број купаца или добављача и проблеме са ликвидношћу и рентабилношћу, ревизор треба да анализира разумност и сврсисходност трансакција о којима постоји уредна документација. Примера ради, уколико предузеће које има одређен и лимитиран број купаца у одређеном географском подручју изврши улагање у истраживање тржишта или услуге рекламирања, таква улагања могу бити високоризична подручја у којима се могу очекивати криминалне радње. Надаље, уколико се поједини партнер појави само једном или неколико пута у евиденцији клијента и уз то је и свм назив предузећа као и делатност наведеног предузећа индикативна у смислу могућности да је дато предузеће фантом-предузеће, ревизор треба да провери своје сумње у суштинску исправност дате трансакције. За пословање са фантом предузећима је карактеристична и продаја велике количине производа по ценама које су ниже од тржишних цена и пружање или прихватање услуга.

У датим околностима које указују на пословање клијента са фантом-предузећима, уз модификовање и комбиновање технике прикупљања доказа, ревизор је дужан да примени испитивање руководства клијента, посматрање и конфирмације. Полазећи од конфирмације коју би ревизор прво требало да примени, проверавање ревизорске сумње би требало да обухвати и посећивање купца или добављача клијента, како би се методом опсервације, потврдило стварно постојање купца односно добављача клијента, будући да су фантом-предузећа искључиво регистрована код надлежних органа, а да не поседују пословне просторије, магацине и осталу инфраструктуру.

У поступку инспекције, која има за циљ откривање криминалних радњи, у које су укључена и фантом-предузећа, ревизор би могао, да би дошао до поузданих индиција о постојању криминалних радњи, да ангажује и експерте који би могли да поткрепе његове сумње. Наиме, у одређеном броју ревизија предузећа у домаћој привреди је уочена контрадикторна чињеница – да је клијент сопственим превозним средством отпремао количине робе ка купцима на удаљеним дестинацијама. Консултовањем експерата у области саобраћаја, ревизори су дошли до сазнања да је било физички неизводљиво са расположивим транспортним капацитетима у датом временском периоду и географској удаљености да испоручи толику количину робе или производа коју су приказали у пословним књигама (неизводљиво је за два дана једним камионом који има капацитет од 20 тона испоручити 100 тона робе на удаљеност од 500 километара у једном смеру).

Када су у питању фантом-предузећа, а имајући у виду искуство земаља Европске уније које примењују порез на додату вредност, који је и у нашој привреди на снази од 1. јануара 2005. године, треба указати на могућност извршења криминалних радњи са утајом пореза као једном од последица, као и на значај модификованог приступа ревизора у прикупљању доказа у датим околностима.

Наиме, у систему пореза на додату вредност промет се опорезује на тај начин што се израчунава колики је порез садржан у улазним фактурама добављача клијента и потом колико је пореза исказано на излазним фактурама клијента, а разлика више исказаног пореза у излазним фактурама у односу на улазне фактуре представља пореску обавезу за уплату (уз многе изузетке, ово је суштина обрачуна пореза у систему пореза на додату вредност). Уколико су улазне фактуре емитовала фантом-предузећа, при чему до промета суштински није дошло, клијент ће на основу фиктивних фактура приказивати порески кредит на одговарајућем рачуну и користити га за умањивање пореза исказаног у испостављеним фактурама. Ако се узме у обзир чињеница да плаћање добављачу није услов за исказивање унапред плаћеног пореза (осим када је реч о инodobављачима и откупу пољопривредних производа), могу се наслутити размере криминалних радњи које ће се вршити коришћењем фантом-предузећа, као и одговорност ревизора за њихово неоткривање.

### 2.1.3. Рачунске контроле

Рачунске контроле се састоје од провере аритметичке тачности изворне документације и евиденција које врши ревизор. У највећем броју случајева екстерних ревизија финансијских извештаја, које врше ревизорске фирме, као и ревизија подударности са законским прописима које врше специјализоване службе државне управе, ревизори односно инспектори се најчешће ослањају на рачунску тачност, коју сматрају обезбеђеном због примене рачунара у обради података. Међутим, на основу истраживања појединих ревизија, уочени су начини прикривања података злоупотребом презентованих података ревизорима. Наиме, у више ревизија, применом личне рачунске контроле, уочено је настојање да се од ревизора прикривају купци и добављачи са којима пословни однос садржи извршене криминалне радње.

У поступку прикупљања доказа, од ревизора се очекује да се креће од општих или синтетичких исказа у рачуноводственим исказима, као оригиналној документацији, на основу које су искази и сачињени. Наиме, ревизија полази од ставки ра-

чуноводственог извештаја (биланса стања и биланса успеха), потом се, применом ревизорских поступака, одређује за поједине ставке биланса и захтева аналитичку евиденцију, односно рачуне чија стања чине ставке билансних позиција. Након тога се методама узорковања бирају поједини рачуни који ће бити предмет прегледа. У оквиру појединих рачуна ревизор се одређује за одређени број налога за књижење, којима су промене евидентирани на датим рачунима, и, најзад, анализира оригиналну или деривирану документацију која је приложена уз налог за књижење. Ревизија се, зависно од потребе, проширује и на материјалну, робну и количинску евиденцију.

Уочена прикривања криминалних радњи су извршена тако што је преглед који је добијен од клијента обухватао збирни износ, подударан са контролним рачуном, али су недостајали промет и салда појединих партнера са којима су вршене криминалне радње. Примера ради, уколико би ревизор захтевао спецификацију свих купаца у обрачунском периоду, са прометом у току године и коначним салдом, програмери клијента су, злоупотребљавајући рачуноводствени програм, у стању да емитују преглед купаца који ће имати укупан крајњи салдо и промет који одговара синтетичком рачуну купаца из биланса стања, али ће недостајати фиктивни купци или купци са којима је у конспирацији извршена криминална радња. Уколико се ревизор ослони на приказану спецификацију купаца без сопствене провере аритметичке тачности (без сабирања салда свих купаца лично, мануелно или коришћењем сопственог рачунара), у датом примеру не постоји могућност да се криминална радња открије. Ма колики узорак био и ма како детаљна инспекција документације и остале технике прикупљања доказа били, ревизор међу приказаним купцима неће открити криминалну радњу (пошто међу приказаним купцима нема оних са којима је вршена криминална радња).

Пошто аритметичка провера тачности за клијенте који су велика и средња предузећа и имају на хиљаде купаца и добављача захтева значајно време ревизора, клијент се одлучује за наведени начин прикривања криминалних радњи. Управо, лично рачунско уверавање у аритметичку исправност презентованих информација је императив у околностима које указују на повећани ниво криминалних радњи и представљају модификацију уобичајених ревизорских поступака.

### Закључак

Криминалне радње у привреди су стални пратилац економске активности. Историјски аспект криминалних радњи указује на континуирано постојање криминалних радњи, а статистички показатељи потврђују хипотезе да су бројност и заступљеност криминалних радњи у сталном порасту. Сазнање о постојању криминалних радњи је стално присутно, како на општем нивоу, тако и на нивоу предузећа, али тим криминалним радњама, због немогућности квантификовања стварних штета које оне проузрокују, није посвећена потребна пажња.

Одговорност ревизора за разматрање криминалних радњи у ревизији финансијских извештаја установљена је Међународним стандардима ревизије (ISA) и Општеприхваћеним стандардима ревизије (GAAS). Примарна одговорност за превенцију и откривање криминалних радњи је на онима који управљају и руководе правним лицем али ревизор, у складу са концептима ревизије, треба да оцени ризик постојања криминалне радње и да осмисли и спроведе ревизорске процедуре које су одговарајуће за процењени ризик на нивоу финансијског извештаја и тврдње.

Модификација појединих ревизорских процедура и синергетски ефекат комбиновања постојећих техника прикупљања доказа, као и тестирања интерних контрола представља, по мишљењу аутора, императиве у савременим условима који су бременити мноштвом криминалних радњи. Професионални скептицизам и фокусираност на критичне позиције финансијских извештаја или пословних трансакција у конкретним околностима, као и препоручивање и контрола адекватних интерних контрола и темељан и холистички приступ тестирању доказа представљају основ за изражавање мишљења ревизора о тврдњама изнетим у финансијским извештајима.

Премда су активне интерне контроле заступљеније у компанијама и привредним друштвима, указујемо на предности пасивних интерних контрола које су јефтиније, ефикасније и ефектније. Приликом суштинског испитивања, по нашем мишљењу, ревизор би морао да користи и правил-

но комбинује све расположиве технике прикупљања доказа са циљем смањења ризика од појаве материјално значајних погрешних исказа у финансијским извештајима, које су последица криминалних радњи.

Природа, време и обим поступака суштинског испитивања одређени су мноштвом фактора, али познавање начина извршења криминалних радњи, разумевање привредног амбијента и пословања клијента ревизије, истиче испитивање и посматрање (као технике прикупљања доказа и тестова контрола) у први план.

### Литература

1. Андрић Мирко, *Ревизија рачуноводствених исказа*, Економски факултет Суботица, 1999.
2. Ernes G. Jenni, *Злоупотребе у књиговодству*, превод Борислава Б. Тодоровића, Београд, 1934.
3. Howard R. Davia, Patric C. Coggins, John C. Wideman i Joseph T. Kastantin, *Accountant's Guide to Fraud Detection and Control*, New York, John Wiley&Sons,inc, друго издање, 2000.
4. Joseph T. Wells: *Frankensteins of Fraud*, Obsidian Publishing Company, Inc. 2000.
5. Joseph T. Wells, *Occupational Fraud and Abuse*, Obstinian Publishing Company, Austin, 1997.
6. Кулић Мирко, *Пореска утаја и кријумчарење*, „БМГ“, Београд, 1999.
7. *Међународни стандарди ревизије*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, 2005.
8. Rick Hayes, Arnold Schilder, Roger Dassen, Philip Wallage: *Principles of Auditing*, McGraw-Hill Publishing Company, London 1999.
9. William T. Thornhill, *Forensic Accounting*, Irwin, New York, 1995.

Амира  
ПОБРИЋ<sup>0)</sup>

## Значај концепта ABC у процесу избора добављача

### Резиме

Иако већина предузећа избор добављача заснива на цени импута и квалитативној анализи осталих карактеристика добављача, аутор указује на могућност мерења свих перформанси добављача кроз јединствени показатељ, трошкове. У предузећу могу настати трошкови чије постојање и висина зависе од нивоа квалитета импута, квалитета комуникације са добављачем, начина поручивања и испоруке импута, поштовања рокова испоруке итд. и управо ти трошкови представљају квантитативни израз наведених перформанси. Циљ идентификовања и мерења ових трошкова јесте пружање квалитетније информационе подршке управљању односима са добављачима. С обзиром на то да се ови трошкови могу утврдити једино применом система обрачуна трошкова по активностима, овај систем обрачуна трошкова има пресудну улогу у снабдевању менаџмента рачуноводственим информацијама корисним у доношењу одлука везаних за избор добављача.

**Кључне речи:** перформансе добављача, трошкови, активности.

### Увод

Доношење одлука о избору добављача има стратешки значај за свако предузеће јер природа односа са добављачима и њихове перформансе утичу на стратешку позицију предузећа. Набавна цена и квалитет импута који се прибављају од добављача, те способност добављача да импуге испоручи на време утичу на способност предузећа да оствари конкурентну предност на бази трошкова, супериорног квалитета својих производа или брзине испоруке производа купцима. Од материјала лошег квалитета тешко је направити квалитетан готов производ, без обзира на квалитетан технолошки поступак и дизајн готовог про-

извода, а да при томе не настану додатни, непотребни трошкови. Исто тако, није реално очекивати да предузеће задовољи захтеве купаца у вези са брзином испоруке производа, ако се одвијање процеса производње често доводи у питање због кашњења у испорукама импуга од стране добављача. Све то указује на потребу да избор добављача буде праћен свеобухватном анализом свих перформанси добављача и спремности добављача да квалитет својих производа и свој технолошки поступак прилагоде захтевима предузећа.

Вредновање и избор добављача је изузетно важна активност у сваком предузећу јер погрешан одабир добављача може изазвати знатне опе-

0) Асистент на Економском факултету у Брчком

ративне и финансијске проблеме. Упркос важности ових активности, код нас се недовољно пажње посвећује улози рачуноводствених информација у процесу оцене и избора добављача, пре свега, зато што традиционални системи обрачуна трошкова не нуде адекватну информациону подршку оваквим одлукама. То је разлог због кога већина наших предузећа користи једноставне и субјективне, а самим тим и неадекватне, методе за вредновање и избор добављача.

### **1. Релевантност трошкова у оцени перформанси добављача**

Дуги низ година цена импута је била примарни критеријум за избор добављача. Наиме, дефинисала би се стандардна набавна цена за коју се претпоставља да се може остварити правилним избором добављача. На основу одступања стварне од стандардне, планске, набавне цене мериле су се и оцењивале перформансе менаџера набавне функције. То је, истовремено, био и основ за награђивање менаџера, па је разумљиво зашто је цена била једини критеријум за избор добављача и зашто је набавна функција настојала да прибави импуге по што нижим ценама. Да би постигли ниже набавне цене менаџери набавне функције набављају импуге у великим количинама и на тај начин добијају одређене дисконте, те набављају од оних добављача који нуде ниже набавне цене, али чије остале перформансе (квалитет производа, поузданост и сл.) су незадовољавајуће. Предузимањем оваквих потеза смањена су или потпуно елиминисана одступања стварних од планских набавних цена и сходно томе менаџери набавне функције су добили високу оцену својих перформанси, али се поставља питање како су се ове одлуке одразиле на укупне трошкове предузећа.

Очигледно је да цена импута не може бити једини критеријум за избор добављача тако да је разумљиво због чега знатан број предузећа приликом избора добављача врши квалитативну анализу укупних перформанси потенцијалних добављача. У литератури се наводи преко 20 карактеристика које треба узети у обзир приликом избора предузећа од којих ће се прибављати импу-

ти, а међу којима се налазе, поред неизоставне цене импута, квалитет импута, поузданост у погледу испоруке импута, величина производних капацитета добављача, додатне услуге које се нуде, географска локација, финансијски положај, репутација итд.<sup>1</sup>

Да би се извршио правилан избор добављача, неопходно је узети у обзир све релевантне перформансе, било да су оне квантитативног или квалитативног карактера, али се јавља проблем у вези са тиме на који начин међусобно поредити потенцијалне добављаче када се наведене карактеристике испољавају и мере на различите начине. Неки решење овог проблема виде у томе да се према сваком критеријуму изврши рангирање потенцијалних добављача и да им се доделе поени у распону од нпр. 1 до 10 и да се изабере предузеће које у укупном збиру има највише поена. Основна замерка оваквог начина оцене и избора добављача је у томе што је рангирање добављача према карактеристикама које су квалитативног карактера засновано на субјективној оцени појединаца и може да варира у зависности од тога ко врши рангирање и доделу поена потенцијалним добављачима.

Одлука о избору добављача треба да буде заснована на поузданим информацијама. Било би пожељно све карактеристике добављача исказати на јединствен начин, односно кроз јединствен показатељ који омогућава објективну оцену перформанси добављача. У ту сврху управљачко рачуноводство нуди концепт укупних трошкова набавке (Total Cost of Ownership – TCO).

„ТСО је концепт који има за циљ да препозна све релевантне трошкове настале услед набавке импута од одређеног добављача.“<sup>2</sup> То подразумева „квантификацију свих трошкова који су повезани са процесом набавке односно који се јављају пре, у току и након самог чина набавке импута“<sup>3</sup>, а изазвани су одлукама набавне функције. У укупне трошкове набавке сврставају се не само трошкови набавне функције, већ и трошкови који настају у другим организационим деловима предузећа, а чији настанак је условљен одлуком да се послује са датим добављачем. Ови трошкови обухватају трошкове набавке, држања и коришћења импута односно трошкове тражења,

- 1) Опширније погледати: Weber, C.A., Current, J.R., Benton, W.C., 1991, „Vendor Selection Criteria and Methods“, European Journal of Operational Research 50, 2-18.
- 2) Ellram, L., 1998, „Total Cost of Ownership: A Key Concept in Strategic Cost Management Decisions“, Journal of Business Logistics, Vol 19 No 1, стр. 56.
- 3) Degraeve, Z., Roodhooft, F., 1999, „Improving the Efficiency of the Purchasing Process Using Total Cost of Ownership Information: The Case of Heating Electrodes at Cockerill Sambre S.A.“, European Journal of Operational Research, 112, стр. 44.



вредновања и избора добављача, трошкове поручивања импута, пријема и контроле импута, трошкове складиштења и манипулисања импутима, трошкове враћања неисправних импута или трошкове њихове додатне обраде, трошкове настале услед застоја у производњи због кашњења испоруке импута, трошкове плаћања обавеза према добављачима и сл.

Код овог концепта трошкова полази се од тога да фактурна цена импута чини само део укупних трошкова који настају у пословању са добављачима и да перформансе добављача утичу на висину претходно наведених трошкова. „То значи да ТСО концепт путем трошкова који настају током „животног века“ импута мери и традиционално нефинансијске перформансе добављача као што су: квалитет импута, поузданост испоруке, додатне услуге које добављачи нуде, квалитет комуникације са добављачем, услови плаћања и сл.“<sup>4</sup> Најбољи добављач је онај који своје производе може да испоручи по најнижим укупним трошковима набавке.

Традиционални системи обрачуна трошкова као трошкове везане за активности набавке и пословања са добављачима сматрају једино трошкове настале у оквиру набавне функције, тј. не препознају да и у другим организационим деловима настају трошкови који су последица активности у оквиру набавне функције. Даље, ови системи обрачуна трошкова трошкове набавне функције третирају као опште трошкове и алоцирају на производе на основу часова израде или утрошеног материјала. То значи да се трошкови набавке ни на који начин не доводе у везу са добављачима од којих се прибављају импути, што трошкове набавке у потпуности чини ирелевантним за доношење одлука о избору добављача.

Информације о трошковима добијају на значају при вредновању и избору добављача тек применом обрачуна трошкова по активностима (Activity Based Costing – ABC). ABC дозвољава укључивање у модел одлучивања свих релевантних категорија трошкова које чине укупне трошкове набавке (ТСО). ABC концепт омогућава идентификацију активности, не само у оквиру набавне функције већ у целокупном ланцу вредности, које су под утицајем политике избора добављача. Ове активности су основ за обрачун трошкова, тј. трошкови се најпре алоцирају на активности, а затим се утврђени трошкови активности алоцирају на добављаче који су их изазвали. „Реа-

локацијом трошкова добављача на купљене импуте, односно додавањем трошкова добављача фактурној цени импута, долази се до укупних трошкова набавке импута.“<sup>5</sup> Успостављањем веза између одлука да се послује са одређеним добављачима које доводе до извршавања одређених активности и активности чије извршење узрокује настанак трошкова, „ABC концепт је квантификацију различитих карактеристика добављача кроз јединствені показатељ, трошкове, учинио могућом“<sup>6</sup>.

## **2. Идентификација и обрачун трошкова активности процеса набавке импута**

Први корак у утврђивању укупних трошкова пословања са добављачима чини идентификовање активности повезаних са набавном политиком. То су активности које настају у оквиру набавне функције предузећа, али исто тако и активности које се јављају у осталим сегментима ланца вредности предузећа. На Слици бр. 1 приказане су активности у вези са пословањем са добављачима, према месту где су лоциране у ланцу вредности и начину на који су повезане са набавном политиком.

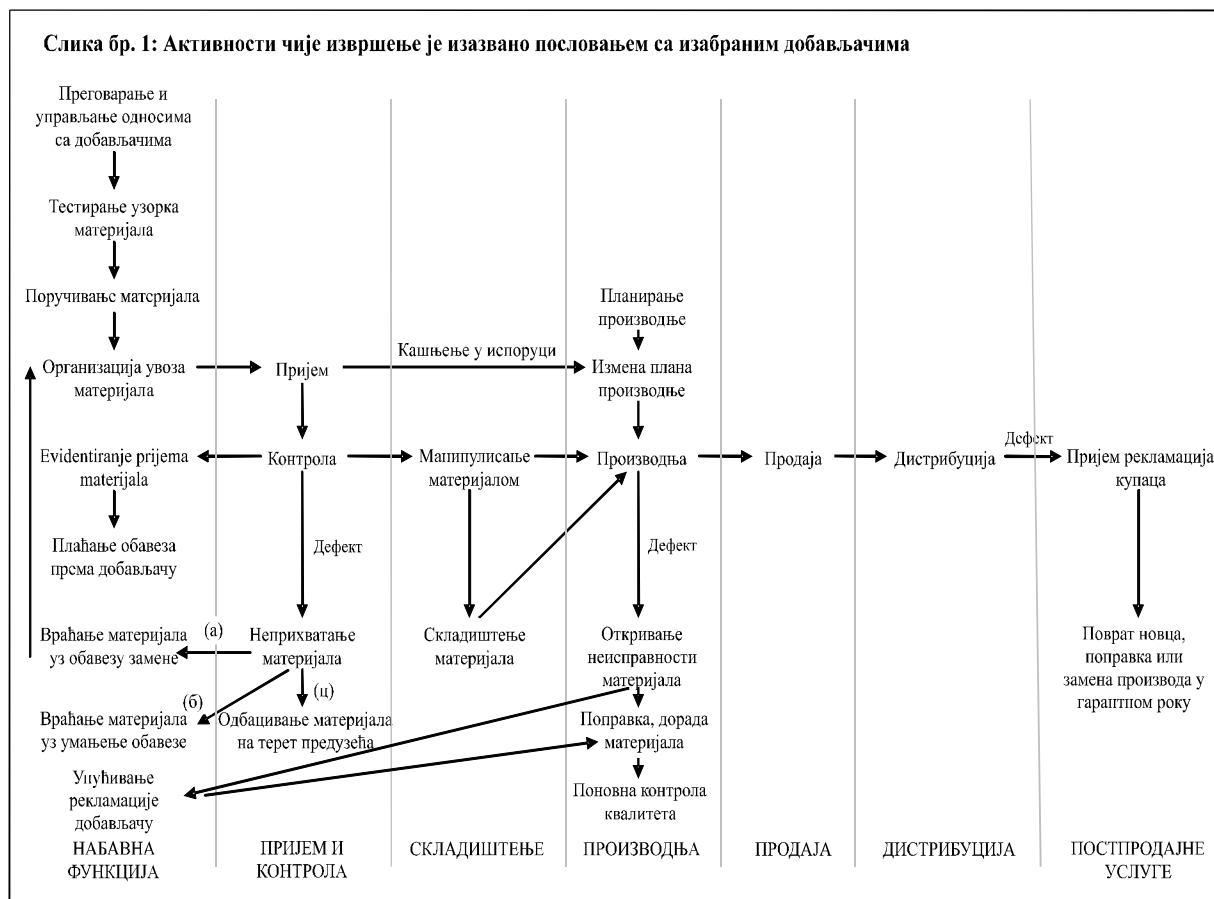
Набавни процес започиње прикупљањем информација о потенцијалним добављачима и преговарањем о условима куповине и испоруке материјала (цени, квалитету, дисконтима, величини поруцбина, роковима испоруке, начину плаћања и сл.). Ако предузеће по први пут улази у сарадњу са неким добављачем или ако се ради о добављачу код кога се често јављају проблеми везани за квалитет производа који нуди, тада предузеће обично тражи од добављача да доставе узорак производа на тестирање. Када се оконча процес преговарања и изабере добављач од кога ће се набављати одређена сировина, приступа се испостављању поруцбине материјала. Ако се добављач налази у иностранству, неопходно је предузети одређене активности како би се организовао увоз материјала.

Следећа активност у ланцу вредности која је последица сарадње са добављачем јесте пријем набављеног материјала. За предузеће је добро да је период од испостављања поруцбине до пријема материјала што краћи. То се може очекивати од добављача који су веома флексибилни и који, самим тим, могу да одговоре на изненадне промене тражње. У таквом случају предузеће може моме-

4) Roodhofs, F., Konings, J., 1996, „Vendor Selection and Evaluation: An Activity Based Costing Approach“, European Journal of Operational Research 96, str.97.

5) Cokins, G., 2001, „Measuring Costs Across the Supply Chain“, Cost Engineering, Vol. 43/No. 10, str. 29.

6) Degraeve, Z., Labro, E., Roodhofs, F., 2005, „Constructing a Total Cost of Ownership Supplier Selection Methodology Based on Activity-Based Costing and Mathematical Programming“, Accounting and Business Research, Vol. 35 No. 1, стр. 4.



нат испоруке материјала приближити моменту издавања материјала у производњу и тиме скратити време које материјал проведе на складишту или чак, ако се ради о изразито флексибилном и поузданом добављачу, одлучити се за пословање по принципу „just in time“ односно испоруку, тј. пријем материјала прилагодити захтевима производње, тако да се у потпуности елиминишу активности складиштења.

Непоузданост добављача у погледу поштовања рокова испоруке, било да се огледа у кашњењу испорука материјала или испорукама материјала пре уговореног рока, доводи до потребе за извршавањем додатних активности, чиме се стварају додатни трошкови. Наиме, кашњење у испорукама материјала може довести до потребе за изменом плана производње, ако предузеће може производњу да преоријентише на други производ док чека испоруку одређеног материјала, или једноставно до застоја у производњи. Са друге стране, испорука материјала пре уговореног рока може створити проблеме везане за спровођење активности пријема, контроле и складиштења материјала, јер је предузеће затечено преурањеном испоруком, односно ресурси (људи, опрема и сл.) који се користе у реализацији ових активности у том тренутку су ангажовани на извршавању других послова.

Активност пријема материјала увек је праћена активностима квалитативне и квантитативне контроле материјала. Ако се у току спровођења ове контроле утврди да нема никаквих одступања у погледу уговореног квалитета и квантитета, приступа се складиштењу материјала и евидентирању пријема материјала, након чега следи и плаћање обавезе по фактури добављача. Међутим, ако се установи да је испоручени материјал незадовољавајућег квалитета, предузеће може да врати материјал добављачу и да захтева од добављача да испоручи материјал који ће одговарати уговореном квалитету. Замена материјала од стране добављача подразумева поновно вршење активности везаних за увоз (ако се добављач налази у иностранству), пријем и контролу материјала, тј. ове активности се дуплирају. Уколико мањи део од испорученог материјала по квалитету не задовољава, предузеће може да врати материјал уз захтев да се умањи обавеза за вредност враћеног материјала или може да одбаци материјал на терет сопствених трошкова. Проблеми везани за одступање у квантитету испорученог материјала се испољавају на сличан начин, односно ако је испоручена мања количина од тражене, предузеће може да тражи од добављача да накнадно достави материјал који недостаје, чиме се такође дуплирају активности везане за увоз, пријем и контролу материјала, или може да тражи

умањење обавезе за вредност материјала који недостаје.

Може се десити да се приликом пријема материјала не уочи да материјал није задовољавајућег квалитета, већ да се овај проблем открије тек у процесу производње или, још горе, да га уочи купац готовог производа у чији састав је уграђен дати материјал. Идентификовање неисправности материјала у току процеса производње ствара додатне активности. У зависности од врсте материјала, то могу бити активности поправке или дораде материјала и активности поновног испитивања квалитета материјала. Код неких врста материјала уочавање њихове неисправности неће довести до обављања додатних активности, већ ће доћи до повећања трошкова редовних активности које се односе на обраду материјала, тј. стварање готовог производа.

Материјал може проћи целокупан процес производње, а да његова неисправност не буде уочена, али употреба неисправног материјала најчешће резултује стварањем готовог производа лошег квалитета. То значи да неисправност материјала може бити идентификована и када је материјал у потпуности утрошен, када купац због лошег квалитета производа упутује рекламацију. Примљена рекламација купца даље изазива извршење одговарајућих постпродајних услуга које се односе на повраћај новца купцу, замену или поправак готовог производа и све то због неисправног материјала. Што се касније уочи да је материјал незадовољавајућег квалитета, трошкови ће бити већи.

Након што се идентификују активности условљене процесом набавке материјала и различитим перформансама добављача, следи утврђивање врсте ресурса који се користе приликом извршавања датих активности и узрочника потрошње ресурса, како би се могли израчунати трошкови активности. Путем узрочника потрошње ресурса мери се обим ресурса утрошен при извршавању сваке појединачне активности, односно на основу њих врши се алокација трошкова, који представљају вредносни израз утрошених ресурса, на активности. До података потребних за алокацију трошкова на активности обично се долази разговором са запосленима који обављају дате активности или посматрањем извршења самих активности.

Све активности приказане на Слици бр. 1 захтевају ангажовање и трошење рада као ресурса. Алокација трошкова рада, тј. зарада, врши се на основу времена које радници проведу у извршавању сваке активности. Различите активности траже различит обим рада, али и различит квалификациони ниво рада. Активности везане за контролу квалитета материјала као и активност по-

правке и дораде материјала обично подразумевају коришћење специјализоване опреме, док активност поручивања материјала захтева употребу рачунара или телефона. Ако се опрема користи у извршавању само једне активности, тада се трошкови опреме директно алоцирају на активности, у супротном се алокација ових трошкова врши на основу часова коришћења опреме. Даље, активност организације увоза материјала захтева трошење капитала односно новчаних средстава за плаћање увозних дажбина, док активности складиштења подразумевају трошење услуга као што су услуге одржавања, грејања, осигурања и сл.<sup>7</sup>

Утврђивање трошкова активности које су изазване пословањем са добављачима илустроваћемо на упрошћеном примеру хипотетичког предузећа Х. Претпоставили смо да ово предузеће набавља исти импут од два добављача, али жели да убудуће целокупну потребну количину материјала набавља од једног добављача и у ту сврху су му неопходне информације о висини трошкова које изазива сваки добављач. Добављач А нуди импуге по цени од 9 динара, а добављач Б по цени од 9,5 динара. Сарадња са овим добављачима довела је до настанка следећих трошкова:

	1.339
	970
	21
	181
	41

У Табели бр. 1 наведене су активности чије извршавање проистиче из одлуке да се послује са датим добављачима. На ове активности алоцирани су трошкови, уз уважавање узрочника који на најбољи начин одражавају употребу ресурса и настанак трошкова условљен извршавањем датих активности.

Алокацијом појединачних врста трошкова на активности долази се до трошкова активности који се даље алоцирају на носиоце трошкова, тј. добављаче, како би се утврдили трошкови изазвани пословањем са сваком појединачним добављачем. Активности које се обављају и висина трошкова тих активности одраз су укупних перформанси добављача.

7) Опширније погледати: Degraeve, Z., Labro, E., Roodhofs, F., 2005, „Constructing a Total Cost of Ownership Supplier Selection Methodology Based on Activity-Based Costing and Mathematical Programming“, стр. 10-12.

Табела бр. 1: Алокација трошкова на активности

		-	-	-	-	
	300	-	-	-	-	300
	50	90	2	10	5	157
	70	25	4	6	3	108
	209	135	4	20	10	378
	260	125	2	35	10	432
	130	15	7	10	3	165
	190	500	2	70	-	762
	130	80	-	30	10	250
	1.339	970	21	181	41	2.552

### 3. Утврђивање укупних трошкова изазваних пословањем са сваким појединачним добављачем

Алокација трошкова активности на носиоце трошкова, тј. добављаче, најпре захтева дефинисање узрочника активности. Узрочник активности је мера обима активности који захтева сваки појединачни носилац трошкова, у нашем случају добављач. Узрочници активности, као мере употребе активности од стране добављача, морају да изражавају узрочно-последични однос између активности које се извршавају у предузећу и перформанси добављача. За утврђивање узрочника активности потребно је познавати ком хијерархијском нивоу свака активност припада. Хијерархијска структура активности, са становишта проблематике набавке импута, обухвата следећа четири хијерархијска нивоа:

- активности на нивоу добављача,
- активности на нивоу поруцбине,
- активности на нивоу испоруке и
- активности на нивоу јединице импута.

**Активности на нивоу добављача** су активности које се извршавају сваки пут када предузеће ступа у сарадњу са добављачима. У ове активности се убрајају активности преговарања и управљања односима са добављачима и активности тестирања узорка материјала. Као узрочник активности на основу којих се врши алокација трошкова ових активности на добављаче, обично се користи број добављача са којима предузеће послује, мада у одређеним околностима овај узрочник активности не обезбеђује прецизну алокацију трошкова. Наиме, менаџмент не утроши увек исти обим времена и напора у преговорима са сваким добављачем.

Такве разлике у квалитету комуникације са добављачима треба уважити приликом утврђивања укупних трошкова пословања са одређеним добављачем, односно трошкове активности преговарања треба алоцирати на добављаче, сразмерно времену које менаџер набавне функције троши на преговоре са сваким добављачем.

**Активности на нивоу поруцбине** материјала јављају се сваки пут када се испоставља нова поруцбина добављачу. У ове активности се убрајају: активности испостављања поруцбине добављачу, организације увоза материјала и пријема фактуре добављача и као узрочник активности дефинише се број поруцбина материјала. Ако се целокупна поручена количина материјала испоручује одједном, тада ће активности на нивоу поруцбине обухватати и активности пријема материјала, активности контроле квалитета и квантитета материјала, активности манипулисања материјалом, активности које су повезане са кашњењем у испоруци материјала и активности које се јављају као последица уочавања неисправности материјала приликом његовог пријема.

Ако се поручена количина материјала доставља предузећу путем двеју или више засебних испорука, тада ће ове активности представљати **активности на нивоу испоруке материјала** и њихови трошкови ће се алоцирати на добављаче сразмерно броју испорука који је примљен од сваког добављача.

**Активности на нивоу јединице импута** су активности чији обим је условљен бројем набављених јединица импута, односно извршавање ових активности је везано за јединицу импута. У ове активности се убрајају активности контроле материјала, ако је природа материјала таква да је

Табела бр. 2 - Алокација трошкова активности на носиоце трошкова - добављаче

1	2	3	4 (2/3)			7	8 (4*7)
				5	6 (4*5)		
	300	2	150	1	150	1	150
	157	1	157	1	157	-	-
	108	6	18	3	54	3	54
	378	9	42	6	252	3	126
	432	9	48	6	288	3	144
	165	3	55		-	-	
	762	1.000	0,762	500	381		500
	250	50	5		50	250	

неопходна контрола сваке јединице, и активности које проистичу из откривања неисправности материјала у фази производње и након продаје готових производа купцима. Алокација трошкова ових активности на добављаче врши се на основу броја јединица импута прибављених од појединих добављача, тј. јединице импута су узрочници настанка ових активности.

Разврставање активности према хијерархијском нивоу потребно је ради утврђивања узрочника активности јер узрочници активности који су својствени једном хијерархијском нивоу нису ни у каквој вези са активностима које припадају другим хијерархијским нивоима. То значи да би коришћење истих узрочника активности за активности које припадају различитим хијерархијским нивоима довело до непрецизне алокације трошкова и нетачних информација о трошковима које проузрокују поједини добављачи.

Након што се утврде узрочници активности приступа се алокацији трошкова активности на добављаче чиме се долази до износа трошкова који су изазвани одлукама да се послује са одређеним добављачима. Разлике у перформансама добављача, које се односе на квалитет импута, поузданост у испоруци импута итд., резултоваће различитим износима трошкова добављача.

У нашем примеру предузећа Х активности преговарања са добављачима и тестирање узорка

материјала су активности на нивоу добављача, активност поручивања је активност на нивоу поруџбине, активности испоруке материјала, контроле и поновног планирања производње су активности на нивоу испоруке, а активности складиштења и поправке материјала су активности на нивоу јединице импута. Сагласно томе ком хијерархијском нивоу активност припада извршен је избор узрочника активности.

Ако погледамо Табелу бр. 2, у којој је приказана алокација трошкова активности на добављаче, видимо да извршавање неких активности, као што су тестирање узорка материјала, поновно планирање производње и поправка материјала, не захтевају оба добављача, већ само један. Исто тако, видимо да, иако се од оба добављача набавља иста количина материјала (500 јединица импута) и испоставља исти број поруџбина специфичности добављача доводе до тога да се неке активности извршавају у различитом обиму (активности пријема и контроле). Све то доприноси разликама у висини трошкова добављача.

Наравно, трошковима добављача треба додати и износ цене импута како би све релевантне перформансе добављача биле узете у обзир и, самим тим, укључене у износ укупних трошкова набавке импута. У нашем примеру, укупни трошкови набавке импута од добављача А износе 6.020 динара (500 ком × 9 дин. + 1.532 дин.), а код добављача Б 5.720 динара (500 × 9,50 дин. + 1.020

дин.). Укупни трошкови набавке већи су код добављача А, без обзира на то што он нуди нижу цену импута, јер очигледно слабији квалитет материјала који доводи до потребе за тестирањем узорка материјала пре саме набавке и потребе за поправком материјала у току процеса производње, као и чињеница да добављач А тражени материјал доставља путем више испорука, изазивају додатне трошкове, који неутралишу ценовну предност овог добављача. Добављач Б нуди нешто вишу цену импута, али остали трошкови које он изазива су нижи. У датим околностима, добављач Б је бољи добављач и предузеће треба да се определи за сарадњу са овим добављачем.

#### 4. Информационе могућности ТСО и АВС концепта у домену управљања односима са добављачима

Total Cost of Ownership, тј, трошкови који су проистекли из сарадње са одређеним добављачима представљају квантитативни израз укупних перформанси добављача. Израчунавање ових трошкова могуће је једино применом АВС концепта „јер једино овај систем обрачуна трошкова може да идентификује и квантификује додатне активности које су условљене пословањем са добављачима. Примена овог концепта трошкова умањује субјективност у доношењу одлука везаних за пословање са добављачима“<sup>8</sup> и омогућава спровођење „шта ако“ (what if) анализе, приликом разматрања различитих алтернатива у домену управљања односима са добављачима.

ТСО концепт заснован на систему обрачуна трошкова по активностима може се примењивати приликом доношења одлука да ли неопходан материјал или полупроизвод треба набављати или га производити у сопственим погонима. Информациона подршка разматрању алтернативе *производити или куповати*, коју нуде традиционални системи обрачуна трошкова огледа се у поређењу трошкова производње дате компоненте, с једне стране, и њене фактурне вредности увећане за зависне трошкове набавке (трошкове превоза, царине и сл.), са друге стране. Наравно, квантитативна анализа праћена је разматрањем квали-

тативних фактора који су релевантни за ову одлуку.<sup>9</sup> Из претходног излагања видимо да набавна цена импута није једини трошак који се може и треба доделити алтернативи набављати. То значи да трошковима производње, утврђеним по могућности на основу система обрачуна трошкова по активностима, треба супротставити укупне трошкове који ће бити изазвани одлуком да се набавља део или полупроизвод. ТСО концепт укључује шири круг релевантних трошкова, чиме се повећава степен поузданости рачуноводствених информација које се нуде менаџменту при разматрању ове алтернативе.

На избор алтернативе набављати материјал изван предузећа, надовезује се избор конкретног добављача од кога ће се прибављати. Предузећа обично могу да бирају између више добављача, који нуде различите услове набавке импута и имају различите перформансе. „С обзиром на то да разлике у трошковима које изазивају поједини добављачи могу да буду велике, ТСО представља важну основу за доношење одлука о избору добављача.“<sup>10</sup> Најбољи добављач је онај који своје производе може да испоручи по најнижим укупним трошковима набавке. ТСО концепт може да понуди оправдање за избор добављача који нуди вишу иницијалну цену импута, указујући на то да су укупни трошкови пословања са тим добављачем нижи у односу на остале добављаче. Исто тако, предузеће може лакше да се одлучи за добављача који нуди најнижу цену импута, јер зна да су кроз примену ТСО концепта узете у обзир све релевантне карактеристике добављача. Предузеће не мора нужно да изабере једног добављача од кога ће прибављати одређени импут. Оно може за набавку импута изабрати два или више добављача, али треба да изабере такву комбинацију броја добављача и обиму импута који ће прибављати од сваког појединачног добављача да укупни трошкови прибављања датог импута буду што нижи.

У оквиру процеса избора добављача предузеће обавља преговоре са потенцијалним добављачима о условима набавке. Свака понуда добављача везана за квалитет, испоруку, начин плаћања и сл., може се превести у трошкове, те се може разматрати на који начин варирање појединих

8) Degraeve, Z., Roodhooft, F., 1999, „Improving the Efficiency of the Purchasing Process Using Total Cost of Ownership Information: The Case of Heating Electrodes at Cockerill Sambre S.A.“, стр. 45.

9) Квалитативни фактори релевантни за разматрање алтернативе куповати или производити су: степен (не)искоришћености постојећих капацитета, (не)довољност капитала, (не)поседовање искуства у производњи датог полупроизвода, жеља за очувањем тајности производног поступка, преношење ризика на добављаче, квалитет понуде добављача, (не)стабилност понуде итд.

10) Ellram, L.M., 1995, „Total Cost of Ownership: An analysis Approach for Purchasing“, стр. 6.

услова које нуде добављачи утиче на висину и структуру трошкова предузећа. „ТСО омогућава разумевање перформанси потенцијалних добављача и трошкова који могу бити изазвани појединим карактеристикама добављача и самим тим нуди информације које су корисне у процесу преговарања.“<sup>11</sup> Овакве информационе могућности не само да омогућавају предузећу да изабере добављача који ће изазвати најниже укупне трошкове набавке, већ утиче и на преговарачку позицију предузећа.<sup>12</sup>

Избором добављача са којим ће се сарађивати не престаје потреба за праћењем и вредновањем њихових перформанси. Наиме, предузећа троше пуно времена и напора на избор правог добављача и сасвим је логично да желе да знају да ли је изабрани добављач испунио њихова очекивања. То значи да се и у току пословања са одређеним добављачем утврђују трошкови које он изазива и обавља анализа висине и структуре ових трошкова. Анализа трошкова изазваних пословањем са одређеним добављачем може се обављати у сврху доношења одлуке да ли наставити сарадњу са датим добављачем или не, али, пре свега, она треба да послужи унапређењу односа са добављачем односно пружању помоћи добављачу при идентификовању могућности унапређења његових перформанси.

Добављач не може увек да зна како његово понашање утиче на трошкове предузећа, тј. које активности и карактеристике доприносе стварању вредности за дато предузеће, а које само изазивају непотребне трошкове. Управо зато предузеће-купац треба да у оквиру укупних трошкова изазваних пословањем са датим добављачем идентификује трошкове активности које не доприносе стварању вредности за предузеће и његове купце и утврди разлоге који доводе до настанка ових трошкова и да те информације подели са својим добављачем. На основу добијених информација добављач увиђа које перформансе треба да унапреди како би се повећало задовољство његових купаца. „Оваква размена информација са добављачима омогућава изградњу међу-организационог система управљања на бази активности која даље води до успостављања стратешког пар-

тнерства са добављачима или изградње стратешких алијанси.“<sup>13</sup>

Деценијама уназад напори за проналажење могућности смањења трошкова предузећа обично су се ограничавали на процес производње, јер традиционални системи обрачуна трошкова нису пружали адекватну информациону основу за управљање трошковима који настају у осталим функционалним подручјима предузећа. Примена система обрачуна трошкова по активностима показала је да је могуће постићи знатне уштеде у трошковима који настају у оквиру процеса набавке импута, пружањем квалитетније информационе подршке избору добављача и уопште управљању односима са добављачима. Анализа активности која чини саставни део примене система обрачуна трошкова по активностима омогућава да се у оквиру процеса набавке идентификују активности које не додају вредност већ само стварају трошкове као и активности које настају у осталим функционалним подручјима предузећа, као последица одлука које се доносе у набавној функцији, а које такође не додају вредност. Елиминисањем активности које не додају вредност и унапређењем активности које додају вредност подиже се ефикасност набавног процеса и, самим тим се смањују трошкови.

### Закључак

Приликом оцене и избора добављача треба, поред цене импута, узети у обзир све трошкове које изазива дати добављач без обзира на то где настају, тј. у ком сегменту ланца вредности се јављају. ТСО је концепт који мери укупне трошкове који настају као последица дефинисаних услова набавке импута од датог добављача, начина понашања добављача и укупних перформанси добављача. То значи да ТСО концепт обезбеђује квантификовање и оних перформанси добављача које се традиционално сматрају нефинансијским, као што су: квалитет материјала, поузданост испоруке, услови плаћања, додатне услуге које се нуде уз материјал и сл.

Утврђивање укупних трошкова које добављач изазива могуће је једино уз примену система

- 11) Bhutta, K.S., Huq, F., 2002, „Supplier Selection Problem; A Comparison of the Total Cost of Ownership and Analytic Hierarchy Process Approaches“, Supply Chain Management: An International Journal, Vol.7 No. 3, стр. 130.
- 12) Опширније погледати: Van den Abbeele, A., Roodhooft, F., Warlop, L., 2008, „The Effect of Cost Information on Buyer-Supplier Negotiations in Different Power Settings“, Accounting, Organizations and Society 33.
- 13) Degraeve, Z., Labro, E., Roodhooft, F., 2005, „Constructing a Total Cost of Ownership Supplier Selection Methodology Based on Activity-Based Costing and Mathematical Programming“, стр. 17.

обрачуна по активностима. ABC концепт омогућава идентификацију свих активности у вези са добављачем, било да настају у набавној функцији, односно да су директно везане за процес набавке (активности преговарања, поручивања материјала, пријема материјала, плаћања обавеза према добављачима и сл.), било да оне настају у осталим организационим деловима предузећа, односно да су последица лошег квалитета испорученог материјала, неблагоприятне испоруке материјала, недовољне флексибилности добављача и сл. Додатне активности које настају изван набавне функције обично не доприносе стварању вредности за предузеће.

Трошкови активности које изазива сваки добављач, увећани за цену импута, чине укупне трошкове пословања са добављачем који представљају основ за избор добављача. Најбољи добављач је онај који ће изазвати најниже трошкове. Познавање трошкова које изазива добављач могу бити веома корисни у процесу преговарања јер предузеће може да прати како би се било која промена у условима набавке одразила на његове трошкове. Информације о трошковима добављача могу бити корисне и након избора добављача, тј. у току пословања, и то корисне за добављача, јер указују на то како може да унапреди своје перформансе и на тај начин смањи трошкове које изазива својим купцима, чиме се постиже обострана корист.

### Литература

1. Bhutta, K.S., Huq, F., 2002, „Supplier Selection Problem; A Comparison of the Total Cost of Ownership and Analytic Hierarchy Process Approaches“, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.7 No. 3
2. Cokins, G., 200, „Measuring Costs Across the Supply Chain“, *Cost Engineering*, Vol. 43/No. 10
3. Degraeve, Z., Labro, E., Roodhooft, F., 2005, „Constructing a Total Cost of Ownership Supplier Selection Methodology Based on Activity-Based Costing and Mathematical Programming“, *Accounting and Business Research*, Vol. 35 No. 1
4. Degraeve, Z., Roodhooft, F., 1999, „Improving the Efficiency of the Purchasing Process Using Total Cost of Ownership Information: The Case of Heating Electrodes at Cockerill Sambre S.A.“, *European Journal of Operational Research*, 112
5. Ellram, L.M., 1995, „Total Cost of Ownership: An analysis Approach for Purchasing“, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 25 No 8
6. Ellram, L., 1998, „Total Cost of Ownership: A Key Concept in Strategic Cost Management Decisions“, *Journal of Business Logistics*, Vol 19 No 1
7. Roehm, H.A., Critchfield, M.A., Castaliano, J.F., 1992, „Yes, ABC Works with Purchasing, Too“, *Journal of Accountancy*
8. Roodhooft, F., Konings, J., 1996, „Vendor Selection and Evaluation: An Activity Based Costing Approach“, *European Journal of Operational Research* 96
9. Thomas, M.F., Mackey, J., 2006, „Supply Chain Management: Monitoring Strategic Partnering Contracts with Activity-Based Measures“, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 8 No. 1,
10. Van den Abbeele, A., Roodhooft, F., Warlop, L., 2008, „The Effect of Cost Information on Buyer–Supplier Negotiations in Different Power Settings“, *Accounting, Organizations and Society*, 33
11. Weber, C.A., Current, J.R., Benton, W.C., 1991, „Vendor selection criteria and methods“, *European Journal of Operational Research* 50
12. Wouters, M., Anderson, J.C., Wynstra, F., 2005, „The Adoption of Total Cost of Ownership for Sourcing Decisions – A Structural Equations Analysis“, *Accounting, Organization and Society* 30





Љерка  
МИЋИЋ\*

# Оптимизовање финансијске снаге осигуравајућег друштва

## Резиме

Сектор осигурања у Србији је још увек неразвијен, и по степену развијености, налази се знатно испод просека земаља чланица Европске уније. И поред тога, у оквиру финансијског сектора Србије, осигуравајућа друштва су по билансној суми, по капиталу и броју запослених, на другом месту, тј. иза сектора банака. Делатност осигурања је у претходне четири године добила јасне контуре, делимично због одговарајућег регулаторног оквира, али и због предузетих активности на стабилизацији тржишта и враћању поверења јавности. Истовремено са овим процесима, дошло је и до промена власничке структуре осигуравајућих друштава, што уз промене у реалном сектору отвара потенцијал за даљи развој осигурања, као и развој нове функције “банка-осигурање”. Наравно, не треба занемарити светска кретања и све већи број обележја финансијске кризе, због којих је Народна банка Србије допунила регулативу пословања осигуравајућих друштава са циљем очувања финансијске стабилности. На осигуравајућим друштвима је да послују у складу са правилима струке и да својим техничким и гарантним резервама гарантују покриће и трајно извршење свих својих обавеза.

**Кључне речи:** бруто премија, функционална премија, режијски додатак, техничке резерве, управљање пласманима, управљање потраживањима.

## Увод

Доношењем Закона о осигурању<sup>1</sup> започета је реформа у сектору осигурања. Са циљем стабилизације тржишта осигурања, које је у том периоду карактерисало одсуство сигурности улагања средстава и неизмиривање обавеза према осигу-

раницима од стране једног броја друштава за осигурање, Народна банка Србије је приступила успостављању критеријума за улагање дела премије осигурања<sup>2</sup> и критеријума за процену билансних позиција. Иако се још увек не знају финансијски резултати пословања осигуравајућих друштава, у 2008. години објављени подаци са

\*) Директор дирекције за интерну ревизију и контролу, ДДОР, Нови Сад

1) Закон о осигурању, “Сл. гласник РС”, бр. 55/2004

2) Новчани износ који осигураник плаћа осигуравачу за преузимање ризика у осигурању је бруто премија. За осигураника она представља јединствен износ, док је она за осигуравача по намени и квалитету дељива. Према нашим прописима бруто премију чине функционална (нето) премија и режијски додатак (додатак за трошак реализације). Друштво за осигурање је дужно да на крају обрачунског периода утврди техничке резерве за покриће обавеза из обављања послова осигурања.

30.09.2008. године нам указују на процес консолидације и на побољшања, како у погледу раста укупне премије, тако и у квалитетнијој заштити интереса корисника, развоју нових производа и унапређењима продајне мреже.

На основу значајног обима пословања сектора осигурања, мереног билансном сумом друштва која су обављала послове осигурања и реосигурања, који је у 2007. години у односу на 2006. повећан за 26% (односно са 56,1 млрд. динара на 70,6 млрд. динара) запажено је и повећање учешћа осигурања у укупном финансијском сектору. Надаље, као значајан показатељ резултата предузетих активности је тренд повећања техничких резерви и измењен квалитет билансне активе, при чему се под квалитетом подразумева онај ниво активе који је наплатив и лако утржив, а самим тим способан за измирење обавеза према осигураницима. У наставку ће бити стављен акценат на финансијску снагу друштва за осигурање коју стручњаци за област осигурања сагледавају кроз показатеље пословања (солвентност, адекватност улагања, корпоративно управљање, ликвидност, управљање ризицима и друго), а шири економска јавност и корисници услуга осигурања транспарентније: кроз стабилност и сигурност пословања.

За сектор осигурања значајна је финансијска снага друштва за осигурање и поверење јавности. Оптимална финансијска снага осигуравајућих друштва подразумева сталну ликвидност друштва, благовремену исплату штета и других обавеза, трајну способност плаћања, финансирања, инвестирања, као и потенцијалну могућност повећања имовине власника уз задовољење интереса запослених, локалне заједнице и друштва у целини.

### **1. Пословање осигуравајућег друштва**

Оптимална финансијска снага друштва за осигурање је резултат адекватне финансијске стратегије која обухвата: вештину управљања средствима, адекватно коришћење извора финансирања и расподелу нето добитка.

Уколико расподелу нето добитка због саме природе и изведеног карактера у овом тренутку оставимо по страни, онда у фокусу посматрања имамо финансијску стратегију укупних средстава и укупних извора финансирања. Пошто се средства и извори могу поделити у више сегмената,

који имају различите карактеристике може се говорити о финансијској стратегији и тактици<sup>3</sup>:

- основних средстава,
- дугорочних финансијских пласмана,
- залиха,
- краткорочних потраживања,
- краткорочних финансијских пласмана,
- готовине,
- основног капитала,
- дугорочних резервисања,
- дугорочних обавеза и
- краткорочних финансијских обавеза.

Остваривање циљева сегмената средстава и извора финансирања представљају у ствари подциљеве финансијске снаге друштва за осигурање. Вештина управљања се састоји у томе да подциљеви буду реални и да не буду у супротности са финансијском снагом као основним циљем друштва за осигурање.

За разлику од стратегије која представља скуп вештина, тактика је поступак (или метод) који се примењује у области сваког сегмента средстава и извора финансирања и који води остваривању подциља сегмента.

И коначно, да би се остварила у целини финансијска снага друштва за осигурање расподела нето добитка мора бити у складу са остваривањем основног циља. Отуда је и у овом сегменту неопходно конзистентна финансијска стратегија и тактика. Наиме, морају се дефинисати подциљеви расподеле нето добитка, а тактика треба да изабере поступке чијом применом ће се остварити ови подциљеви.

Пословни приходи друштва за осигурање су условљени висином бруто премије. Наиме, када осигуравајуће друштво закључи осигурање, оно преузима уговорену висину ризика (техничке природе)<sup>4</sup>, уз обавезу накнаде осигуранику за све непредвиђене штетне догађаје. Вредновање и прихватање ризика утиче на висину премије. За разлику од развијенијих земаља у којима се премија уплаћује одмах по закључењу уговора о осигурању (по добијању полисе), у нашим условима услед неразвијености тржишта осигурања осигураницима се дају одређени, „мекши“ услови измирења обавезе плаћања премије. Уговором о осигурању (полисом) се може предвидети одлагање наплате (бруто) премије или наплата премије у ратама, тако да фактурисана премија није уједно и наплаћена.

3) Проф. др Јован Родић, „Пословне финансије”, Економика, Београд, 1991

4) Emmet Vaughan, Therese Vaughan, Основе осигурања, МАТЕ, Загреб, 2000.

Ово је разлог што ћемо се у наставку задржати само на управљању краткорочним финансијским пласманима и краткорочним потраживањима.

## 2. Нова регулатива Народне банке Србије

На седници Владе Републике Србије од 19. децембра 2008. године усвојен је *Споразум Народне банке Србије и Владе Републике Србије о циљању (таргетирању) инфлације*<sup>5</sup>. У складу са овим споразумом на седници одржаној 22. децембра 2008. године, Монетарни одбор Народне банке Србије усвојио је *Меморандум Народне банке Србије о циљању (таргетирању) инфлације као монетарне стратегије*<sup>6</sup> и *Меморандум Народне банке Србије о утврђивању циљане стопе инфлације за период од 2009. до 2011. године*<sup>7</sup>.

Суштина ових докумената своди се на следеће:

- 1) Народна банка Србије (у даљем тексту НБС) заједно са Владом Републике Србије (у даљем тексту Владом) утврђује **циљане стопе инфлације**;
- 2) Циљана стопа инфлације, као годишња процентуална промена индекса **потрошачких цена**, једина је нумеричка смерница за монетарну политику коју спроводи НБС;
- 3) Циљане стопе инфлације утврђује НБС у сарадњи са Владом, на основу анализе текућих и очекиваних кретања и средњорочног плана корекције цена на које Влада има директан или индиректан утицај;
- 4) Путања циљаних стопа биће усклађена с потребом за постизањем средњорочне стабилности цена;
- 5) За период од 2009. до 2011. године циљани распон инфлације утврђен је на следећи начин:
  - почетни ниво 2009. године: 8-12% са централном вредношћу од 10%,
  - завршни ниво 2009. године: 6-10% са централном вредношћу од 8%,
  - завршни ниво 2010. године: 4-8% са централном вредношћу од 6% и
  - завршни ниво 2011. године: 3-6% са централном вредношћу од 4,5%;
- 6) Утврђивање циљева за инфлацију подразумевају **сарадњу** НБС са Владом. У окружењу у коме постоји висок удео цена на које Влада утиче директно или индиректно, НБС може делотворно деловати, контролисати само инфлацију на конкурентним тржиштима тзв. **базну инфлацију**;
- 7) Влада ће благовремено обавештавати НБС о планираној промени фискалне политике, укључујући све релевантне детаље о плановима у вези са буџетом и дерегулацијом цена;
- 8) Референтна каматна стопа је основни инструмент монетарне политике у режиму циљане инфлације;
- 9) Остали инструменти монетарне политике, као што су операције на отвореном тржишту хартија од вредности дуже рочности или обавезна резерва, имаће помоћну улогу у остваривању циљева у погледу инфлације;
- 10) НБС ће јавност редовно извештавати о остваривању циљане стопе инфлације. Уколико инфлација одступи од циља више од шест узастопних месеци НБС има обавезу да Владу обавести о разлозима тог одступања и мерама које ће се предузети да се инфлација врати на планирани циљ.

Поред ове регулативе, гувернер Народне банке Србије је у децембру 2008. године донео и Одлуку о привременим мерама за очување финансијске стабилности у Републици Србији\*, која је ступила на снагу од 23. децембра 2008. године.

Овом одлуком прописане су привремене мере за спречавање и ублажавање поремећаја на финансијском тржишту у Републици Србији, са циљем очувања финансијске стабилности а односи се на банке, друштва за осигурање, даваоце финансијског лизинга и резиденте, према одредбама Закона о девизном пословању<sup>1</sup>.

Што се тиче друштава за осигурање ова одлука прецизније регулише депоновање и улагање средстава за покриће техничких резерви, како животних, тако и неживотних осигурања, у депо-

5) Споразум Народне банке Србије и Владе Републике Србије о циљању (таргетирању) инфлације, [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)

6) Меморандум Народне банке Србије о циљању (таргетирању) инфлације као монетарне стратегије, [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)

7) Меморандум Народне банке Србије о утврђивању циљане стопе инфлације за период од 2009. до 2011. године, [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)

\*) Одлуку о привременим мерама за очување финансијске стабилности у Републици Србији, „Сл. гласник РС“, бр. 116/2008

1) „Сл. гласник РС“, бр. 62/2006

зите код банака и у акције којима се тргује на организованом тржишту хартија од вредности.

### **3. Управљање пласманима у складу са донетом регулативом очувања финансијске стабилности**

Значајан показатељ резултата предузетих активности на стабилизацији и уређењу тржишта осигурања је и однос пораста техничких резерви и укупне премије. Са циљем обезбеђења заштите интереса осигураника и трећих осигураних лица, поред формирања адекватног нивоа техничких резерви, од изузетног значаја је њихово улагање на начин који обезбеђује измирење преузетих обавеза у целини и у року како у садашњем, тако и у будућем периоду.

Билансна структура у сектору осигурања се значајно поправила, тако да је са 31.12.2007. године учешће краткорочних финансијских пласмана у структури активе било 28,2%, што је значајан раст у односу на 31.12.2004. године када су краткорочни финансијски пласмани учествовали са свега 10% у укупној структури активе. У том периоду су највеће учешће имале некретнине, постројења и опрема.<sup>2</sup> Структурно побољшање на крају 2007. године је резултат адекватног улагања средстава од стране друштва за осигурање. Средства од наплаћене премије осигурања друштво за осигурање је улагало у зависности од претежне врсте осигурања коју обавља (претежно животна или неживотна осигурања), водећи рачуна о рочности обавеза, профитабилности и дисперзији улагања.

Друштво за осигурање врши депоновање и улагање средстава за покриће техничких резерви животних и неживотних осигурања, у складу са Одлуком о ограничењима појединих облика депоновања и улагања средстава техничких резерви<sup>3</sup>. На основу ове одлуке, друштво за осигурање доноси свој правилник о условима и начину депоновања и улагања средстава.

Друштво је дужно да средства за покриће техничких резерви депонује и улаже у прописане облике тако да у свом пословању увек обезбеђује усклађеност с врстом послова осигурања које обавља, рочну усклађеност депонованих и уложених средстава и обавеза друштва за које се формирају техничке резерве, валутну усклађеност депоновања и улагања и обавеза из техничких резерви, разноврсност облика депоновања и улага-

ња и њихову дисперзију (у исте облике средстава, а код различитих лица), као и принос, односно утрживост депоновања и улагања којима се неће угрозити њихова реална вредност, да обезбеђује да приноси остварени улагањем математичке резерве буду најмање у висини камате укључене у обрачун те резерве и да предузима друге мере да би се обезбедила сигурност депоновања и улагања, у складу са правилима контроле и управљања ризицима.

Прописи налажу да друштво за осигурање обезбеди да износ средстава за покриће техничких резерви која депонује и улаже у прописане облике у сваком тренутку буде већи од техничких резерви или једнак тим резервама.

Друштво за осигурање дужно је да у пословању средствима осигурања предузима потребне мере за обезбеђење сигурности депоновања, односно улагања, са циљем да се не угрози њихова реална вредност и ликвидност друштва у извршавању обавеза из уговора о осигурању и других обавеза.

У погледу рачуноводствене евиденције, према на рачунима групе 23 - Краткорочни финансијски пласмани, исказују се депонована и уложена средства, хартије од вредности и остали краткорочни пласмани с роком доспећа, односно продаје до годину дана од дана чинидбе, односно од дана биланса. Друштва су дужна да у оквиру рачуна ове групе обезбеде посебну аналитичку евиденцију за животна, а посебну за неживотна осигурања. Краткорочни финансијски пласмани признају се и вреднују у складу с МРС 39 и другим релевантним МРС. На рачунима ове групе исказују се средства осигурања депонована и уложена у складу с чл. од 114. до 118. Закона о осигурању, као и остала средства којима друштво послује.

Одлуком о привременим мерама за очување финансијске стабилности у Републици Србији регулисана је структура улагања, односно депоновања средстава осигурања за покриће техничких резерви животних и неживотних осигурања за 2009. годину.

### **4. Управљање потраживањима у складу са донетом регулативом очувања финансијске стабилности**

Основна карактеристика свих краткорочних потраживања јесте претпоставка да ће бити наплаћена (конвертована у новчани облик) најка-

2) Мира Ерић Јовић, вицегувернер, *Тржиште осигурања четири године после*, Златибор, 2008

3) „Сл. гласник РС“, бр. 35/2008

није у року од годину дана, у целини. Та способност их сврстава у домен обртне имовине. Због тога сви облици краткорочних потраживања, па и преовлађајући облик потраживања по основу премије, спадају у домен сегмента финансијског управљања улагањима у обртну имовину.<sup>4</sup>

Рачуноводственом евиденцијом обухваћена су потраживања за премије и учешћа у накнади штета која чине приход из делатности, као и остала потраживања од купаца по основу продаје сталних и обртних средстава. Потраживања по овом основу имају у структури највеће учешће, а признају се и вреднују у складу с МРС 39, као и другим релевантним МРС.

Поред потраживања за премију, у билансима друштава за осигурање појављују се и потраживања из специфичних послова, воде се аванси дати за штете, регресна потраживања, потраживања за услужно исплаћене штете, провизије из послова осигурања и реосигурања и остала специфична потраживања. Потраживања по основу специфичних послова признају се и вреднују у складу са МРС 39 и другим релевантним МРС. На конту других потраживања, исказују се потраживања за камату и дивиденде, потраживања од запослених, потраживања од државних органа и организација и потраживања по основу преплаћених пореза и доприноса.

На рачунима 209, 219 и 229 исказују се исправке вредности потраживања као разлика између књиговодствене и процењене вредности за наплату, која се књижи на терет рачуна групе 58 – Расходи по основу обезвређења имовине, а у корист овог рачуна. Крајем обрачунског периода или на дан биланса, као и на крају извештајног периода, утврђује се да ли је стање процењене исправке вредности (умањења) на овом рачуну повећано или смањено. На основу података из пописа потраживања по основу премије, учешћа у накнади штета и потраживања од осталих купаца, ако је стање процењених исправки вредности повећано - разлика се књижи на терет рачуна 586 – Обезвређење потраживања и краткорочних финансијских пласмана, а у корист рачуна исправке вредности потраживања. Ако је стање процењене исправке вредности смањено - разлика се књижи на терет поменутих рачуна исправке вредности потраживања, а у корист рачуна 686 – Приходи од усклађивања вредности потраживања и краткорочних финансијских пласмана.

Општепознато је да краткорочна потраживања утичу и позитивно и негативно на финансијску снагу осигуравајућег друштва. Рационално

управљање у сваком случају омогућава неговање добре сарадње са осигураницима и алтернативни начин наплате, док год су реалне опције да је већа корисност од „чекања“ корисника осигурања, од трошка којег финансијски по основу потраживања имамо.

Да би управљање потраживањима имало системска обележја, мора се имати у виду да је неопходно да друштво за осигурање има:

- интерну регулативу којом су обелодањени: услови кредитирања (дисконтни и кредитни период) и политика наплате;
- процедуре и упутства за операционализацију наплате потраживања и
- предвиђене инструменте заштите, за наплату и очување супстанце.

Са становишта осигураника, привлачнији су они осигуравачи који дају дужи рок плаћања, односно који продају осигурање са дужим роком плаћања. Други услов продаје је висина каса-сконта јер је он у ствари снижење премије уз услов да се плаћање изврши у утврђеном року, што за осигураника представља додатни приход, односно снижење трошкова, а самим тим повећање његовог финансијског резултата.

Значи за осигураника, за његову финансијску снагу, су повољнији дужи рок наплате потраживања и већи каса-сконто. Због тога се поставља питање који је рок наплате потраживања и која висина каса-сконта је прихватљива за друштва за осигурање.

#### 4.1. Рок наплате потраживања

Осигуравач, на основу својих тарифа и услова осигурања, одређену врсту осигурања уговара у роковима који важе за природу осигуране ствари односно предмета осигурања. Иако је ово аспект основне делатности, „продаје“ осигурања, неопходно је да рок наплате заједно прецизирају комерцијална и финансијска функција. Наиме, потребно је утврдити до које мере ће рок плаћања утицати на финансијски резултат и на ликвидност.

#### 4.2. Процент каса-сконта

Каса-сконто као услов продаје превасходно делује на убрзање наплате потраживања, што за последицу има скраћење просечног рока наплате и смањење просечног потраживања од осигураника.

4) Група аутора, *Пословне финансије I*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 1996, стр.68

Дејство каса-сконта на убрзање наплате потраживања зависи од висине каса-сконта и дисконтног периода (дужине рока за који се даје повраћај премије), с једне и ликвидности осигураника, с друге стране. Међутим, висок каса-сконто и примерени дисконтни период утичу и на привлачење нових осигураника, као конкурентска предност.

Са становишта осигуравача, неопходно је предвидети масу каса-сконта односно повраћаја премије која је оптимална, односно прихватљива са становишта финансијске снаге осигуравајућег друштва.

Поред постојећих, стандардних елемената које морамо имати у виду приликом разматрања управљања потраживања, сада је за целовитост анализе неопходно уврстити и критеријум промена у окружењу:

- општу финансијску кризу,
- погодност код конкурентских осигуравајућих друштава и
- праћење кретања инфлације и осталих економских категорија.

Орган управљања осигуравајућег друштва, примера ради, на почетку 2009. године треба да усвоји одлуке које регулишу наплату у складу са дешавањима у сфери финансија (извесност наплате, висина инфлације тј. прихватљиви инфлациони губици).

Степен обезвређења краткорочних потраживања по основу инфлаторних губитака зависи од висине инфлације и висине референтне каматне стопе. Све док се стопа инфлације не изједначи с каматном стопом на краткорочна потраживања она су заштићена од инфлаторних губитака. Чим стопа инфлације пређе ниво каматне стопе настају инфлаторни губици, јер наплаћена главница плус камата реално мање вреди него главница у моменту закључења осигурања. Инфлаторни губици се могу избећи или смањити:

- уколико се рок наплате усклади са врстом осигурања,
- усклађеност стопе каса-сконта са предвиђеном циљаном инфлацијом,
- бржом реакцијом на промене инфлационих очекивања, и
- бржим испостављањем рачуна.

С обзиром на то да је за почетни ниво 2009. године (за прва два квартала) предвиђен распон укупне инфлације 8-12% са централном вредношћу 10% потребно је интерну регулативу свести на полугодишње (унапред) плаћање. Уколико буде одступања од циљне инфлације Народна

банка Србије, има обавезу да о томе извести јавност. Уколико до одступања не дође у другој половини године се планира свођење инфлације на ниво 6-10% са централном вредношћу од 8%.

Сматрамо да је неопходно приликом доношења политике наплате премије осигурања регулативу прилагодити кретањима референтне каматне стопе и очекиване стопе инфлације. Регулисање на овај начин је најкоректније са становишта осигураника који имају дугогодишње уговоре са осигуравајућим друштвима, а исто тако и са становишта потенцијалних, нових осигураника.

И на крају није на одмет поновити да рачуне осигуравач треба испостављати у складу са закљученим осигурањем. У условима опште нестабилности неоправдано је толерисање потписивања полиса (од стране осигураника) у дужем временском периоду јер то за собом повлачи и накнадну израду рачуна (за правна лица) и померање рока наплате. Отуда, закашњење испостављања фактуре, у ствари, значи продужење рока наплате, а то у условима постојања инфлације значи већи инфлаторни губитак на потраживањима. Да би се то избегло, нужна је брза израда и достављање рачуна, по принципу „дан за даном“ у односу на датум закључења осигурања.

### **Закључак**

Извесно је да се преливање негативних ефеката светске финансијске кризе, с обзиром на достигнути ниво глобализације, може очекивати и на нашу економију. Народна банка Србије и Влада Републике Србије су правовремено реаговали на могуће проблеме у финансијском сектору, а време ће показати да ли се оваквим мерама може криза ублажити.

Финансијска снага осигуравајућег друштва мери се профитабилношћу, а постиже се стварањем таквог портфеља осигурања који ће бити стабилан и платежно способан. Осигуравајуће друштво мора на транспарентан начин да формира прописани ниво техничких резерви, и да улаже средства у облике који ће омогућити извршење уговорених обавеза по обиму и рачности.

У садашњим условима добијају на значају стратегије и тактике достизања финансијске снаге субјеката финансијског сектора, доминантно банака и осигуравајућих друштава, при чему је овај рад само мали допринос овим настојањима.

**Литература**

1. Emmet Vaughan, Therese Vaughan, *Основе осигурања*, МАТЕ, Загреб, 2000
2. Група аутора, *Пословне финансије I*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 1996, стр. 68
3. Мира Ерић Јовић, вицегувернер, *Тржиште осигурања четири године после*, Златибор, 2008.
4. Проф. др Јован Родић: *Пословне финансије*, Економика, Београд, 1991.
5. Меморандум Народне банке Србије о циљању (таргетирању) инфлације као монетарне стратегије, Београд, 2008
6. Меморандум Народне банке Србије о утврђивању циљане стопе инфлације за период од 2009. до 2011. године, Београд, 2008
7. Одлука о ограничењима појединих облика депоновања и улагања средстава техничких резерви „Сл. гласник РС“, бр. 35/2008
8. Одлука о привременим мерама за очување финансијске стабилности у Републици Србији, „Сл. гласник РС“, бр. 116/2008
9. Споразум Народне банке Србије и Владе Републике Србије о циљању (таргетирању) инфлације, Београд, 2008
10. Закон о девизном пословању, “Сл. гласник РС”, бр. 62/2006
11. Закон о осигурању, “Сл. гласник РС”, бр. 55/2004, 70/2004 - испр., 61/2005, 61/2005 - др. закон, 85/2005 - др. закон и 101/2007



др Велизар  
ГОЛУБОВИЋ\*

## Реформе пензијских система у државама – републикама бивше Југославије

### **Резиме**

У овом чланку се анализирају реформе система пензијског осигурања у новонасталим државама на простору бивше СФРЈ. Спроведене (параметарске) реформе се састоје у заштравању услова за остваривање права на пензију – повећањем старосне границе, смањењем прописане стопе замене и променом начина усклађивања. Хрватска и Македонија извршиле су и структурне реформе применом трослојног модела Светске банке (обавезно јавно, обавезно приватно и добровољно пензијско осигурање).

Разматрање основних показатеља функционисања пензијских система открило је изузетно неповољну слику. Ово се односи пре свега на неповољан однос броја осигураника и корисника права услед високе незапослености што има за последицу висок дефицит пензијског система.

Анализа, такође указује на потребу, концептуални оквир и правце даљих (параметарских) промена са циљем стварања адекватних и финансијски одрживих пензијских система.

**Кључне речи:** реформа пензијског система, државе – републике бивше Југославије, нето стопа замене, старосна граница, капитално финансирање.

### **Увод**

Позната политичка дешавања<sup>1</sup> на простору бивше Југославије у последњој деценији прошлог века, која су условила њен распад и довела до формирања националних држава, праћена етничким сукобима у Хрватској, Босни и Херцеговини, Аутономној Покрајини Косово и Метохија и ваздушним нападима НАТО пакта на Србију, те економским санкцијама Србији и Црној Гори (одлуком Савета безбедности ОУН), донели су много људских жртава и страдања становништва

(масовна протеривања), као и велика разарања и материјалне штете.

Економска кретања су углавном последица ових политичких дешавања која су, укупно узевши, довела до прекида економских односа, пада економске активности и смањења запослености на читавом простору бивше Југославије.

Економски опоравак је започео са окончањем ратних сукоба а упоредо се одвијала и транзиција на отворену тржишну привреду праћена приватизацијом друштвене и државне својине. Ове про-

\*) Саветник у Покрајинском фонду за пензијско и инвалидско осигурање, Нови Сад

1) Аутор се захваљује проф. др Тинету Становнику на саветима.

цесе је нужно пратило велико смањење броја запослених, што је наметало рационалније пословање у условима велике конкуренције на међународном тржишту. Све ово је у великој мери утицало на пензијски систем који је изразито зависан од економске успешности и нивоа запослености.

Управо ће у овом раду бити анализирана реформа пензијских система у новонасталим државама, њихово мање или више успешно прилагођавање економским приликама, садашње функционисање, потребе и правци њихових даљих измена.

### **1. Основне карактеристике пензијског система бивше Југославије**

Правни систем у бившој Југославији је јединствено утврђивао основна права, која су републике самостално разрађивале, регулишући при том споредна права укључујући и стопе доприноса. У пензијском осигурању република бивше Југославије од оснивања је у примени модел текућег финансирања (pay-as-you-go - PAYG) у коме је обим улагања, мерен висином зарада и трајањем осигурања, имао одлучујући утицај на висину пензија. Потпуна валоризација зарада остварених у ранијим годинама (према расту зарада у последњој години рада пре пензионисања) уведена је почев од 1990. године<sup>2</sup> чиме је изједначена ефективна стопа замене зараде са прописаном стопом (0,85). Пензије су се усклађивале према расту зарада.

Посматрано у упоредном праву земаља OECD-а тешко је било наћи овако високу стопу замене (85% просечне зараде остварене у 10 узастопно најбољих година, OECD, 1988) При том треба имати у виду ниску старосну границу – 60 (мушкарци), односно 55 година (жене) – као и могућност остваривања права на пуну пензију и пре навршене старосне границе ако осигураник наврши пун стаж осигурања (40, односно 35 година). Право превременог пензионисања у свим републикама је било слично уређено – пет година пре достизања прописане старосне границе уз навршетак 30, односно 35 година (за мушкарце) стажа осигурања. С обзиром на прописано минимално умањење пензије због превременог пензионисања (0,5% по недостајућој години старости) – вишеструко ниже него што је то сада у Хрватској (1,8%) – то је ова могућност масовно коришћена, што је био један од најзначајнијих разлога пораста броја корисника пензије у свим републикама.

Такође, докуп стажа је био одређен без узимања у обзир актуарских прорачуна. Све републике су одредиле најнижи износ пензије у зависности од навршеног пензијског стажа или егзистенцијалног минимума, као и споредна права попут накнаде за телесно оштећење и накнаде за туђу помоћ и негу због неспособности за самосталан живот. Ова права су се углавном заснивала на солидарности. Солидарност је такође, била изражена према женама (око 15%), као и у инвалидским пензијама (нарочито када је инвалидност проузрокована повредом на раду).

Ако се свим погодностима за остваривање права на старосну пензију додају благи критеријуми за утврђивање инвалидности (у толикој мери да се број корисника инвалидске пензије у већини република приближио броју корисника старосне пензије), у условима продуженог трајања живота, постаје јасан енорман раст броја пензионера. Систем је успешно функционисао у условима високе запослености, повољног односа броја осигураника наспрам броја корисника пензије и знатно ниже ефективне стопе замене у односу на прописану. Међутим, брзи раст корисника пензије и повећање ефективне стопе замен<sup>3</sup>, у годинама пред распад Југославије, условили су отежано функционисање система упркос учесталим повећањима стопе доприноса.

Деведесетих година упоредо са настајањем нових држава економска ситуација се погоршала, тако да низ година текући приходи нису довољни да покрију расходе, па се исплата пензија већ годинама уназад обезбеђује дотацијама из буџета које је држава као гарант исплате доспелих давања морала да обезбеди.

Ограничене могућности буџетског дотирања дефицита пензијског система довеле су најпре до непотпуних исплата пензија у Босни и Херцеговини, Хрватској, Србији и Ц. Гори, а потом и до јачања свести о потреби сужавања обима права из пензијског осигурања, како у погледу стечених, тако и у погледу будућих права. У условима високе спољне задужености и зависности од финансијске подршке међународних финансијских институција, пре свих Међународног монетарног фонда и Светске банке од пресудног утицаја су били захтеви ових институција за реформом пензијског система (E.Fultz, 2004:5). Канали за подршку пензијске приватизације садрже зајмове и трансфер знања и представљају привлачан пакет за владајуће структуре. При том се наметао модел

2) Потпуна валоризација утврђена Законом о основним правима из пензијског и инвалидског осигурања из 1982. (у примени од 01.07.1983) спроведена је постепено по четвртинама, од 1987. до 1990. године.

3) Тако је нпр., нето стопа замене у Словенији 1990. год износила 89,2%. (Т.Становник, 2002:19.)

обавезне индивидуалне штедње (капитализације) дат у познатом делу Светске банке „Избегавање кризе старости” (World bank, 1994) као спасоносно решење. Зависно од финансијских могућности и снаге синдиката тј. њихове спремности да штите своје интересе и да обезбеде подршку владајућих политичких странака приступало се редукацији обима права из пензијског осигурања<sup>+</sup>.

## 2. Домети спроведених реформи

Све новонастале државе на подручју бивше СФРЈ су наследиле јединствен систем пензијског осигурања да би тек крајем последње деценије прошлог века Хрватска и Словенија кренуле у његове озбиљне измене, а остале земље су то урадиле током прве деценије 21. века. Заједничке карактеристике извршених измена се састоје у поштреним условима за остваривање права на старосну пензију (повећањем старосне границе) и

смањењу стопе замене зараде пензијом. Такође, промена начина усклађивања или условљеност усклађивања приливом изворних прихода (у ентитетима Босне и Херцеговине) довела је до остајања раста пензија за растом зарада. Промена начина усклађивања представљала је спасоносно решење, с обзиром да је заједничка карактеристика већине новонасталих земаља политика расподеле дохотка наслеђена од бивше СФРЈ са бржим растом зарада од раста друштвеног производа. У основи овакве политике је велики утицај запослених у јавном сектору и оном делу привреде са друштвеном својином.

Словенија је спровела релативно благе промене и у основи је задржала стари систем пензијског осигурања, где су пензије зависне од остварених зарада и плаћених доприноса. Томе је умногоме допринела политичка пракса договарања социјалних партнера која је довела до потписивања Социјалног споразума о реформи пензиј-

Табела 1. Основне карактеристике пензијских система

		*	*		
		60%	160		
		50%	140		
	–	50% 20 .	145	/	-
		33% -	510		
		162 -			
**		20%	200	/	
	–	0,825% -	250	/	
		47,29	180	/	

–  
–  
\*  
\*\*

2007.

Извор: за колоне 1,2 и 4 важећа регулатива у 2007. години, а за колону 3 износи преузети 19.3.2008. са Web-sites Завода за пензијско и инвалидско осигурање: <http://www.pio.rs>, [www.fondpiors.org](http://www.fondpiors.org), [www.fzpiomio.ba](http://www.fzpiomio.ba), [www.mirovinsko.hr](http://www.mirovinsko.hr), [www.piom.com.mk](http://www.piom.com.mk), [www.zpiz.si](http://www.zpiz.si), [www.rfondpio.cg.yu](http://www.rfondpio.cg.yu).

+) Док су Слободни синдикати Словеније (ФТУС) потпомогнути политичким странкама пензионера (Десус) и бивших комуниста (ЗЛСД), уз помоћ интелектуалаца – водећих економиста успели спречити увођење обавезног приватног пензијског осигурања, дотле је у Хрватској, како то истиче И. Гвардианчић, недостатак информација вероватно играо већу улогу, јер ни социјални партнери ни академија нису успели изрећи конзистентно противљење владином плану (I.Guardiancich 2007:142).

Табела 2 - Преглед услова за остваривање права на старосну пензију

	20		*		-	-		
							-	
					%			
	65	65			75	23		60   55
.	65	60			75			–
	64	62	64	62	80		13%	–
	62,5	61	58	56	74**	18	13%	58   58
	63,5	58,5	53	53	68		15%	–
	65	60	65	60	52	37		60   55
.	62,5	57,5	55	55	55	20	15%	–

Извор: Важећи закони о пензијском и инвалидском осигурању на дан 01.01.2008. године. Подаци о прописаној стопи замене у Хрватској, Србији и Ц.Гори израчунати на основу вредности општег бода (актуелне вредности пензија у Хрватској) и износа просечне зараде у овим земљама у 2007. години.

Напомена:

\* Пуни стаж је дефинисан као стаж осигурања (у Србији и Ц.Гори), односно као пензијски стаж (у Словенији и ентитетима БиХ) у трајању од 40 година. У Словенији је пуни стаж за жене 36 година и девет месеци (постепено се повећава на 38 година), а у Србији и Ц.Гори 35 година стажа осигурања

\*\* Прописана стопа замене за мушкарца је 72,5% а за жену 75,5%.

ског и инвалидског осигурања у Словенији 1999. године (Т. Становник, 2002:38). Параметарске промене знатно заоштравају услове за остваривање права на пензију, али и повећавају редистрибутивни карактер система. Солидарност је углавном изражена према женама, као и у најнижим пензијама и инвалидским пензијама (нарочито када је инвалидност проузрокована повредом на раду). Период из кога се узимају зараде за обрачун пензија постепено је повећан на 18 најбољих година (у 2008. години), а обим давања по години осигурања је смањен. Повећана је старосна граница, у већој мери за жене, а права посебних категорија осигураника на раније пензионисање финансирају се кроз обавезне допунске програме<sup>++</sup>. Посебна одлика спроведених измена је флексибилно пензионисање које се састоји од могућности избора осигураника да према својим преференцијама одложи пензионисање или да се пензионише пре времена. Заштитни додатак на пензију остварује се према навршеном пензијском стажу до износа најниже пензије за пуни пензијски

стаж, ако корисници пензије (са пребивалиштем у Словенији) немају других прихода. Државне, тј. социјалне пензије (у износу приближном најнижој пензији – 158€) су предвиђене за становнике старије од 65 година под условима да нису остварили право на пензију и да њихова примања не прелазе прописани цензус (incom test).

Слично Словенији поступили су ентитети **Босне и Херцеговине** (Федерација БиХ и Република Српска), с том разликом да је исплата пензија ограничена обимом прихода од доприноса, увећаних за износ буџетских трансфера по основу законом утврђених обавеза Републике Српске за посебна права појединих категорија осигураника. Пензијски основ се одређује од најбољих узастопних 23 године у Федерацији (са постепеним повећањем до 2015. године, када ће се узимати у обзир читав период осигурања), односно од свих година проведених у осигурању у Републици Српској. Валоризација зарада из ранијих година врши се према расту нето плата свих запослених.

<sup>++</sup> Допринос за стаж осигурања који се рачуна са увећаним трајањем послодавац сада уплаћује посебном капитализираном фонду званом Капиталски склад, чији је оснивач Република Словенија и који обезбеђује две врсте пензије: професионалну пензију која се исплаћује до остваривања пензије из обавезног осигурања и смањену пензију која се исплаћује по остваривању пензије из обавезног осигурања.

**Србија и Црна Гора** су извршиле рационализацију пензијског система једнократним, односно постепеним (Ц. Гора) повећањем старосне границе за три године (63, односно 58 година за жене) и изменама у обрачуну пензије, тако што је уместо најбољих десет година прописано узимање у обрачун целог периода рада (у Ц. Гори прелаз се такође врши постепено), што је ојачало принцип сразмерности и психолошку прихватљивост система. Такође је промењена техника обрачуна пензије преласком на немачки систем бодова при чему се вредност општег бода усклађује као и пензија (са половином укупне стопе раста зарада и трошкова живота) што на средњи и нарочито дуги рок треба да доведе до обарања нивоа пензија у односу на зараду.

Заједничка карактеристика спроведених измена у наведеним земљама јесте да су у основи задржале наслеђени модел текућег финансирања са пензијама у великој мери зависним од уплаћених доприноса. Такве реформе се називају параметарским реформама јер остављају постојећу структуру непромењену, подешавајући само параметре система са циљем постизања социјалних и економских ефеката.

Радикалну, односно структурну реформу<sup>+++</sup> система извршиле су **Хрватска** (1999) и **Македонија** (2000) које су примениле познати модел Светске банке – систем са три стуба или трослојни систем пензијског осигурања. Други слој – обавезно приватно осигурање – уведен је у Хрватској 2002. године за млађе осигуранике (до 40 година) да би имали довољно времена да акумулирају средства на индивидуалном рачуну до одласка у пензију. Осигураници старости између 40 и 50 година имали су могућност избора и нешто мање од једне трећине (116.000) ових осигураника је изабрало нови модел.<sup>++++</sup> Увођење обавезног приватног осигурања захтевало је поделу доприноса јавног система осигурања за млађе осигуранике тако да се једним делом акумулирају на индивидуалним рачунима осигураника што ће донети други део пензије сходно улогу. Први део пензије (из јавног система) за ове осигуранике значајно је умањен и утврђен у већој мери по принципу уравниловке са циљем обезбеђења социјалне сигурности (само 25% вредности пензије коју би остварио по старом систему увећане за 0,25% просечне зараде у Републици за сваку го-

дину осигурања). Наравно, ови осигураници ће добити капитализовани износ доприноса у облику обавезног ануитетног плана. Истовремено је у старом систему (по коме се остварују права и који још увек обухвата значајан део осигураника), применом немачког система бодова, ојачан принцип сразмерности.

Други слој пензијског осигурања у Македонији обухвата осигуранике који су ступили у осигурање почев од 2003. године, при чему је нето стопа замене у првом слоју смањена на 30%, слично као у Хрватској. Стопа доприноса за други стуб (7,42%) је већа него у Хрватској (5%) и треба да обезбеди додатних 30% нето стопе замене. Могућност приступа обавезном приватном осигурању имали су сви осигураници, али је само једна петина (око 80.000) старих осигураника изабрала нови модел.\* У старом систему извршена је редукција права повећањем старосне границе, смањењем стопе замене и изменом начина усклађивања.

Извршеним реформама система пензијског и инвалидског осигурања знатно су поопштрени услови за остваривање права на старосну пензију. Преглед тих услова (Табела 2) показује да је значајно повећана старосна граница у свим земљама бивше Југославије, уз продужење периода осигурања који се узима за обрачун износа пензије. Старосна граница за мушкарце креће се између 62,5 година у Ц. Гори и Словенији и 65 година у Босни и Херцеговини и Хрватској, при чему се у Србији и Ц. Гори постепено повећава на 65 година, а у Словенији на 63 године. Старосна граница за жене је, такође, повећана на минималних 57,5 година у Ц. Гори до максималних 65 у Федерацији БиХ, при чему се у Ц. Гори и Србији, такође, постепено повећава на 60 година. Период осигурања који се узима за обрачун износа пензије продужен је у свим земљама (једнократно или постепено) на читаво трајање осигурања (почев од 1970. године, од када се углавном води евиденција о зарадама осигураника).

Такође је упадљиво да је прописана стопа замене знатно мања у Хрватској, Ц. Гори и Србији у односу на остале земље. Нарочито је ниска стопа замене у Хрватској, којом се умањује и општи просек посматраних земаља. Оно што упада у очи јесте изједначеност прописане стопе замене са стварном стопом замене код Хрватске и Ц. Горе.

+++ Структурне реформе подразумевају диверзификацију структуре, финансирања и администрације давања.

++++ Главни разлози малог прихватања обавезне индивидуалне штедње, према I.Guardinčić-у су неповерење које је становништво имало након великих финансијских криза и програми на Интернету Хрватске агенција за надзор пензијских фондова „који су показивали да вишеступни мировински сустав има мање приносе од јавног мировинског осигурања.“ (I.Guardinčić, 2007:126)

\*) Подаци Фонда за пензијско и инвалидско осигурање Македоније.

Реч је управо о земљама које су примениле бод систем обрачуна где се вредност општег бода, односно актуелна вредност пензије усклађује на исти начин као и пензија, тако да нови корисници добијају умањену вредност својих зарада у оној мери у којој су стопе раста пензија биле мање од стопе раста зарада. Ц. Гора је обуставила усклађивање пензија због финансијских тешкоћа у којима се нашао пензијски систем. Србија је у периоду примене новог начина обрачуна пензије имала висок раст зарада, али и релативно висок раст трошкова живота, па су захваљујући томе пензије мање заостале за зарадама. Из истог разлога су повољније и пензије нових корисника. У поређењу са просеком 30 земаља ОЕСД-а, у којима је нето стопа замене просечне зараде пензијом 68,7% (М. Queisser and Е. Whitehouse, 2006:68), може се закључити да је у земљама бивше СФРЈ овај однос скоро идентичан.

Превремена пензија је задржана у Хрватској, ФБХ и Словенији, али постоје велике разлике у висини умањења износа пензије због ранијег пензионисања. Док је ранији одлазак у пензију у Хрватској дестимулисан високим пеналима – 0,34% до краја 2007. године – сада је умањење преполовљено – 0,15% за сваки месец ранијег одласка. У ФБХ умањење пензије је минимално 0,5% (за жене), односно 1% (за мушкарце) за сваку годину ранијег пензионисања. Посебну врсту превремене пензије има Словенија када је остварен пензијски стаж мањи од 40, односно 36 година и девет месеци (у 2008. години) са прогресивном стопом трајног умањења пензије од навршене 58. године (0,3% месечно) до навршене 62 године и шест месеци живота (0,1% месечно).

Све новонастале државе су задржале из старог система најнижи износ пензије који (са изузетком Србије) углавном зависи од времена проведеног у осигурању. У Македонији се захтева минималан период пензијског стажа (25 и 35 година) за веће износе најниже пензије. Ентитети Босне и Херцеговине су одредили најнижи износ (зајамчене) пензије за пуни пензијски стаж у висини просечне пензије, односно 80% просечне пензије. Специфично је решење изабрала Ц. Гора, где је износ најниже пензије одређен параметарски, али и номинално. Свим системима је заједничко да најниже пензије не зависе од имовинског стања (изузев заштитног додатка у Словенији). Само неколико држава је ограничило највиши износ пензије, а једино је Словенија

успоставила однос између најнижег и највишег пензијског основа у сразмери 1:4. Овај однос је двоструко већи у Ц.Гори и Србији, што указује на знатно веће разлике у висини пензија и утолико мање присуство солидарности и принципа вертикалне праведности.

Значајно повољнији услови за остваривање права на пензију за жену (око 15%) наслеђени из система бивше Југославије задржани су код већине новонасталих држава. Изузетак су ентитети БиХ и Хрватска, док Словенија постепено умањује ову разлику, како би је довела на минималан ниво (око 4%). У Хрватској, Словенији и Републици Српској жене су задржале део привилегија, јер имају нижу старосну границу. Овом солидарношћу према женама у већој или мањој мери је нарушен принцип хоризонталне праведности система.

Све државе, изузев Србије, задржале су права из инвалидског осигурања за случај делимичне неспособности за рад. Само Србија и Словенија су задржале новчану накнаду за случај неспособности за самосталан живот (право на туђу негу и помоћ), независно од имовинског стања корисника пензије.<sup>1</sup> С друге стране само Србија и Македонија омогућавају пензионерима поновно запошљавање или обављање самосталне делатности, с том разликом да Македонија ограничава исплату пензије тако да се исплаћује 30, односно 65% пензије, у зависности од тога да ли пензионер ради са пуним или скраћеним радним временом<sup>2</sup>. Федерација БиХ омогућава пензионерима поновно запошљавање само ако су навршили 65 година живота или су остварили пун пензијски стаж (40 година). Неоспорно је да ове мере (нарочито у Србији) пружају привилегију пензионерима и истовремено отежавају запошљавање младих људи.

### 3. Најзначајнији ефекти

Преглед демографских показатеља земаља бивше Југославије даје углавном неповољну слику. Стопа старења је углавном висока, а у Србији је изузетно висока, чак 29%, што чини њено становништво са просечном старосћу од 40 година међу најстаријим на свету. То је последица ниске стопе фертилитета (око 1,4) која је на нивоу развијених земаља које овај проблем решавају миграцијом. Посебно забрињава тенденција старења становништва, јер стопа фертилитета опада, а трајање живота (око 75 година) се повећава.

1) Расходи за туђу негу и помоћ представљају скоро 2,5% укупних расхода за пензијско и инвалидско осигурање у Србији.

2) Словенија обезбеђује делимично коришћење пензије за случај да пензионер ради са скраћеним радним временом и то сразмерно трајању скраћеног рада.

Табела 3. Основни демографски и економски показатељи у 2006. години

	000	-	*	-	15	%	-
	1	2	3	4	5	6	7
	3.780	75	21,80	1,2	43,1	31,0	7.030
	2.040	74	15,68	1,5	47,2	36,0	7.880
	2.010	78	21,02	1,3	57,0	5,9	24.750
	7.410	73	29,00	1,4	51,0	20,9	9.350
	4.440	76	23,35	1,4	53,1	11,1	13.850
	0.600	74	-	1,6	49,9	30,3	9.390

\*

-

65

15 64

Извор: За колоне 3 и 4 <http://www.laborsta.ilo.org/ogp-bin/brokeri8.exe> а за остале колоне: <http://www.worldbank.org/datastatistics/resources/gdp.pdf>.

Економски параметри такође дају – укупно посматрано – неповољну слику. Изузеци су Словенија<sup>3</sup>, која се као чланица ЕУ приближава просеку ових земаља и донекле Хрватска са стопом незапослености од 11%. Изузетно високу стопу незапослености имају Македонија, Босна и Херцеговина и Ц. Гора (преко 30%) што је у доброј мери последица широко заступљене сиве економије у овим земљама.

Функционисање пензијског система после извршених реформи биће анализирано посматрањем неколико основних параметара – односа зависности тј. односа броја осигураника наспрам броја пензионера, стопе замене зараде пензијом, учешћа расхода за пензије у друштвеном производу и висине дефицита.

Упоредо посматрано учешће расхода за пензијско осигурање у бруто друштвеном производу – 11 до 13% – показује сличну ситуацију у већини новонасталих држава (табела 4.). Изузетак су ентитети Босне и Херцеговине, где је удео расхода за пензије у БДП значајно нижи (око 9%), због тога што се пензије исплаћују искључиво из прихода од доприноса, укључујући ту у случају Републике Српске и приходе из буџета по основу посебних права за поједине категорије осигураника. Из тог разлога се пензије исплаћују у складу са расположивим износом, због чега су и мање него у осталим земљама (Табела 1).

Стопа доприноса за пензијско осигурање креће се између 20% на зараду у Хрватској и 24,35% у Словенији. У Републици Српској допринос се обрачунава на нето зараду по стопи од 24% па је због ниже основице ефективно и стопа доприноса најнижа. Република Српска, Ц. Гора и Србија су задржале једнако учешће послодавца и запосленог у финансирању пензијског осигурања, док у Хрватској допринос у целини иде на терет осигураника. У Македонији је удео послодавца (13,78%) двоструко већи, за разлику од Словеније где је тај однос обрнут (15,5 на терет осигураника). Најниже основице за плаћање доприноса одређене су углавном у висини најниже зараде, док су највише основице прописане у Хрватској и Србији (шест, односно пет просечних зарада).

Иако су стопе доприноса повећане у односу на ранији период приходи су реално мањи из два разлога, најпре, због смањења броја запослених у условима транзиције у тржишну економију, а потом услед ширења сиве економије. Развој тржишне привреде подстакао је развој самосталног предузетништва које је у почетном периоду углавном тежило неформалној економији. Такође, они који легално послују пријављују износе зараде ниже од стварно исплаћених.

С друге стране, коришћење буџетских дотација за покриће дефицита достиже једну трећину укупних расхода пензијског система тако да тај

3) Само Словенија, која је била поштеђена ратних сукоба и имала извозно оријентисану и релативно конкурентну привреду у међувремену је успела да превазиђе ниво друштвеног производа који је имала у бившој Југославији.

Табела 4. Основни показатељи функционисања система пензијског осигурања у земљама бивше Југославије

	- - ( % )		- - ( % )	( % )		( % )
	1	2	3	4	5	6
	8,40	1,59	48,0	24,00	-	0,0
.	9,30	1,40	53,0	24,00	-	22,6
	11,20	1,53	53,0	21,20	3	32,0
	12,95	1,70	62,5	24,35	-	27,2
	13,80	1,60	61,7	22,00	5	36,6
	12,70	1,42	40,2	20,00	6	40,0
.	11,60	1,34	52,0	21,60	15 000	32,7

Извор: За Федерацију БиХ и Републику Српску подаци су наведени према: Светска банка, 2006. Обрачун са фискалним изазовима и јачање перспектива за раст и Web sites: [www.fondpiors.org](http://www.fondpiors.org), [www.fzpiomio.ba](http://www.fzpiomio.ba), за Србију Меморандум о буџету ... за 2008. („Сл. гласник РС“ 96/07) и Web сајт: [www.pio.rs](http://www.pio.rs), а за остале земље подаци су преузети или израчунати на основу података са Web сајтова: [www.mirovinsko.hr](http://www.mirovinsko.hr), [www.piom.com.mk](http://www.piom.com.mk), [www.zpiz.si](http://www.zpiz.si), [www.rfondpio.cg.yu](http://www.rfondpio.cg.yu), на дан 10.07.2008.

**Напомена:** подаци у колони 1 односе се на 2004, а у осталим колонама на 2007. годину.

дефицит износи између 4 и 5% БДП. Основни разлози дефицита пензијског осигурања на простору бивше СФРЈ су демографске, нормативне и економске природе. Најпре, продужетак трајања живота – за више од 10 година у другој половини прошлог столећа – продужио је период коришћења пензије, па је у великој мери повећао и број пензионера. При том је старосна граница дуго остала непромењена, док игнорисање демографског закона продужетка животног века није драматично довело у питање функционисање система пензијског осигурања. Висока стопа незапослености – просечно 22,5% – донела је смањење броја осигураника, а последица је смањења економске активности услед распада јединственог тржишта, затим ратних сукоба, економских санкција Савета безбедности Србији и Црној Гори, као и погрешне економске политике у условима транзиције у тржишну привреду.

Сходно Међународним рачуноводственим стандардима, буџетске дотације обухватају и обавезе државе за пензије стечене под посебним условима за поједине државне службенике, што у суштини представља изворни приход пензијског система. У Републици Српској целокупан износ дотација дат је на име привилегованих услова

пензионисања појединих категорија државних службеника (као и исплате јавног дуга), док је у Словенији и Хрватској једна трећина дотација дата на име пензија остварених под посебним условима.<sup>+</sup> У осталим земљама удео буџетских дотација по основу посебних права је знатно мањи.

Изузетно висок дефицит пензијског система остварују Хрватска, Србија, Ц.Гора и Македонија, док највишу стопу замене зараде пензијом имају Словенија и Србија. Кад су у питању Хрватска и Македонија, треба истаћи да је њихов дефицит јавног система осигурања проузрокован у значајној мери издвајањем једног дела (једне четвртине, односно трећине) доприноса осигураника који су обухваћени обавезним приватним осигурањем у систем приватних пензијских фондова. Њихова предност је у томе што осигуравају додатни износ пензије будућим корисницима, истовремено обезбеђујући дугорочна средства тржишту капитала. Словенија и Србија такве ефекте остварују у мањој мери искључиво у оквиру добровољног осигурања, а Црна Гора и ентитети Босне и Херцеговине се тек припремају у том правцу.

<sup>+</sup> Највећи део расхода на име посебних права у Словенији покрива државне – „социјалне пензије“, док у Хрватској највећи део ових расхода одлази на права ратних ветерана.



Табела 5. Структура расхода за пензијско осигурање за 2006. годину

		( %)	( %)	
	96,33	1,12	2,55	0,00
.	93,03	4,15	2,82	0,00
	86,20	11,50	2,30	0,00
	90,60	8,30	1,10	4,70
	84,44	9,93	2,19	3,44
	97,46	0,00	2,54	0,00
.	79,61	16,30	2,89	3,46

Извор: као за Табелу 4.

Због високих трошкова транзиције на нови систем, Хрватска је утврдила ниску стопу доприноса (5%) за индивидуални штедни рачун, тако да просечан месечни износ доприноса (31€ у априлу 2007) није довољан да надокнади опадајућу стопу замене у првом слоју. (I. Guardiancich, 2007:139) Прве пензије (око 150) остварене у обавезном приватном осигурању заједно са износом из првог слоја ниже су за једну четвртину<sup>++</sup> него да су у целини остварене у старом систему (Љ.Марушић, А.Шкембер, 2008:355).

Садашње дефицитарно финансирање пензијског система углавном се обезбеђује на терет прихода од приватизације друштвеног, односно државног капитала и правда се тиме да је то капитал који је углавном створила садашња генерација пензионера. Проблем је, међутим што су та средства ограничена и што су у већој мери потребна за инвестиције и отварање нових радних места.

Анализа основних показатеља функционисања система пензијског осигурања открила је изузетно неповољну слику. Ово се односи пре свега на однос броја осигураника и корисника права, као и на удео расхода за пензије у БДП. Што се тиче односа просечне (нето) зараде и просечне пензије тј. нето стопе замене<sup>+++</sup>, приметне су велике разлике међу појединим земљама, нарочито између Хрватске, где је тај однос најнижи (41%) и Словеније, земље са релативно најбољим односом пензије према заради (62,55%). С обзиром на велику сличност пензијских система, па и пе-

риоду трајања осигурања у појединим земљама, јасно је да разлике проистичу из начина обрачуна пензија. Промењени начин усклађивања (видети Табелу 1) довео је у Хрватској до успостављања неповољног односа просечне зараде и просечне пензије. Наиме, прихватање швајцарске формуле усклађивања, са једнаким утицајем раста зарада и трошкова живота у условима високе стопе раста зарада и знатно ниже стопе инфлације донело је брзо заостајање пензија за зарадама. У Словенији је, међутим раст зарада био примерен расту друштвеног производа што је довело и до складног увећања пензија и задржавања њиховог удела у друштвеном производу. Словенија има релативно високу стопу замене и највише очекивано трајање живота, што јој, уз релативно ниску старосну границу, обезбеђује највишу стопу повратка уложеног.

Пример Хрватске у погледу начина усклађивања пензија следиле су Словенија, Србија и Ц.Гора, док је Македонија успоставила још неповољнији параметар усклађивања са доминантним утицајем трошкова живота (80%) у односу на зараде (20%), што је довело до бржег заостајања пензија за зарадама. Србија је последњих година постепено смањивала утицај зарада, тако да ће се усклађивање у потпуности вршити према расту трошкова живота почев од 2009. године.

Укључивање у анализу структуре расхода пензијског осигурања у посматраним земљама

++) Просечна годишња стопа приноса обавезних пензијских фондова у раздобљу 2002-2007. износила је 7,9%, а њихова укупна имовина нарасла је на приближно 8% БДП. (Љ.Марушић, А.Шкембер, 2008:344)

+++) Нето стопа замене (net replacement rate) у литератури представља показатељ односа просечне нето зараде и просечне старосне пензије. С обзиром на то да се у посматраним земљама обично користи податак о просечној пензији, који подразумева просек свих врста пензија, то ће и у овом раду бити поређен износ просечне пензије.

помаже расветљавању параметара његовог функционисања. Приказана структура (Табела 5) показује значајне разлике међу појединим земљама, нарочито у погледу расхода на име доприноса за здравствену заштиту корисника пензије. Тако пензијски фонд Федерације БиХ плаћа допринос за здравствену заштиту у минималном износу – 1,12% укупних расхода (плаћају га и корисници пензије по симболичној стопи од 1,2%). У Републици Српској расходи за здравствено осигурање су вишеструко већи – 4,15% укупних расхода пензијског осигурања. У осталим државама фондови плаћају допринос на здравствену заштиту корисника пензије по релативно високим стопама (12,6% у Србији, 14,69% у Македонији, 19% у Ц. Гори), па су и расходи за здравствену заштиту релативно високи – од 8,3% у Словенији до 16,3% у Ц. Гори. Једини изузетак је Хрватска чији пензијски фонд не плаћа допринос за здравствену заштиту корисника пензије (видети Табелу 3), што значајно умањује дефицит пензијског система.

Са друге стране, расходи за нето пензије дају обрнуту слику, па су у том погледу најиздашнији управо Хрватска и ФБХ, а Ц. Гора се налази на зачелју. Трошкови спровођења осигурања су, такође, неуједначени – док Словенија исказује изузетну рационалност, дотле су остале земље премашиле ниво просечних трошкова јавних фондова који износи око 2% укупних расхода. (P. Scherer, 1997:27). Остали трошкови који су посебно исказани углавном представљају расходе на име отплате ануитета по кредитима узетим ради исплате пензија у ранијем периоду и у суштини представљају расходе за исплату пензија.

Табела 6. Структура корисника пензија по врстама права у 2007. години (у %)

		-	
	41	22	37
.	45	18	37
	53	20	27
	63	19	18
	54	24	22
	55	23	22
.	45	26	29

Извор: Као за Табелу 2.

**Напомена:** Нису узете у обзир посебне категорије пензионера – војни, државни и сл.

Структура корисника пензија по врстама права (Табела 6.) помаже у расветљавању правог стања ствари у појединим системима пензијског осигурања. Наиме, однос броја корисника старосне и броја корисника инвалидске пензије указује на спровођење система и примену законских одредаба у пракси. Велики удео инвалидских пензионера у укупном броју пензионера указује на благе критеријуме за утврђивање неспособности за рад, али и на могуће злоупотребе и постојање корупције која је иначе веома присутна на простору бивше СФРЈ. Мали удео корисника старосне пензије смањује ниво просечне пензије, јер су инвалидске и нарочито породичне пензије услед краћег периода осигурања мање од старосних пензија. Поређење показује огромне разлике између Словеније која има највећи удео корисника старосне пензије (63%) и ФБХ која има најмањи удео корисника старосне пензије – само 41%. Мали удео корисника старосне пензије је и у осталим земљама – нарочито Републици Српској и Ц. Гори – што је изузетно неповољно у односу на земље ЕУ, где старосне пензије у просеку чине око 73% укупног броја пензија (Светска банка, 2006:90).

Изузетно велики број корисника породичне пензије представља специфичност простора бивше СФРЈ захваћеног ратним сукобима. Најизразитији случај представља Босна и Херцеговина (удео корисника породичне пензије износи око 37% у оба ентитета), где је рат био и најинтензивнији и најдуже трајао.

#### 4. Потребне и концептуални оквир даљих измена пензијског система

Промене услова за остваривање права на пензију – повећање старосне границе и смањење прописане стопе замене – извршене последњих година смањују стопу повратка уложеног у пензијски систем (rate of return) због продужетка очекиваног трајања живота и тиме условљеног продуженог коришћења пензије, а имају такође за циљ успостављање финансијске одрживости, тј. равнотеже између прихода и расхода пензијског осигурања. Због тога се генерације које остварују право по новим условима налазе у неповољнијој ситуацији у односу на претходне, али то је опште правило јавног система пензијског осигурања заснованог на текућем финансирању.

Осим смањења расхода, драстично смањење стопе замене дохотка створило је повољније услове за развој комерцијалног пензијског осигурања заснованог на индивидуалној штедњи (fully funded). Обарањем нивоа просечне пензије постаје јасно да пензије из јавног система неће моћи

да обезбеде безбрижну старост, па се обавезна пензијска штедња у Хрватској и Македонији намеће као спасоносно решење. Међутим, оправдано се поставља питање да ли овај пут може обезбедити више прихода за сигурнију старост. На једној страни настају високи трошкови у периоду преласка (трошкови транзиције) са једног система на други који ће се покрити из пореских прихода.<sup>+++</sup> На другој страни губи се она најшира основа за поделу ризика коју само осигурање може обезбедити и сваки појединац у потпуности преузима на себе ризик за повратак средстава уложених на индивидуални рачун којима се управља на комерцијални начин.

Искуства земаља Централне Европе – Пољске и Мађарске – које су неколико година раније (1999) успоставиле систем са три стуба је амбивалентно, бар у првим годинама примене. Наиме, добра страна принудне индивидуалне штедње која је довела до повећања капитала и јачања финансијског тржишта у доброј мери је поништена негативном стопом приноса на ту штедњу. Висока стопа инфлације и високи административни трошкови вођења индивидуалних рачуна и аквизиције нових чланова превазилазили су принос капитала у обема земљама у првих неколико година. Имовина пензијских фондова се у условима недовољно развијеног и нестабилног финансијског тржишта доминантно улаже у државне обвезнице (77% у Мађарској и 60% у Пољској) које не могу дати високе приносе (E.Fultz, 2004:14-15). Један од разлога неуспеха обавезне пензијске штедње у Аргентини је управо у великом инвестирању у државне обвезнице чија цена је драстично смањена када је (2001) држава у условима своје презадужености постала неспособна да одговори својим обавезама (M.Matijascic, S.J.Kay, 2006:13-14).

Проблем изазван демографским шоком није, како то истиче N. Barr, у моделу финансирања који се примењује, јер се капитализоване пензије суочавају са сличним проблемима које има систем текућег финансирања, из истог разлога – мања учинка. Разлика је само у мањој транспарентности процеса капиталног финансирања и из тог разлога његове веће допадљивости политичарима који увек више воле да лоше вести буду по-

слевица тржишта, а не доношења политичких одлука. Посматрано из перспективе макроекономије, избор између текућег финансирања и капиталног финансирања је од секундарног значаја, а суштина је у укупном стању економије одређене земље, која треба да обезбеди пуну запосленост и повратак уложеног свакој генерацији. Демографски шок може бити амортизован само политичким мерама које директно утичу на раст учинка тако да се успостави равнотежа између понуде и потражње како на тржишту добара, тако и на тржишту активе, јер друштво може трошити само оно што садашњи радници произведу. Са економске тачке гледишта демографска промена није толико јак аргумент да би се прешло на капитално финансирање (N.Barr, 2002:30-33). Таква аргументација је прихваћена и од економиста Светске банке који признају да и капитално и текуће финансирање захтевају следећу генерацију, било за плаћање доприноса, било за куповину акумулираних средстава\*, с тим да капитално финансирање и даље има значајне предности. Најпре, капитално финансирање има капацитет да инвестира на међународној сцени што му омогућава да олакша одређени део демографског ефекта, пошто старење није симетрично у различитим регионима. Такође је, технички и политички лакше натерати радно активну генерацију да суфинансира своје продужење очекиване старости кроз ограничавање њихове могућности да пренесу рачун на следећу генерацију. На крају, капитално финансирање омогућава и флексибилност за појединце у вези са избором између доколице у пензији и додатног периода рада (R.Holzmann, R.Hinz, 2005:48). Ови разлози, ипак, не делују тако убедљиво да би оправдали високе трошкове транзиције на нови систем.

Високи трошкови транзиције на вишеслојни модел Светске банке послужили су као оправдање да се не прихвати овај модел у већини новонасталих држава. Наиме, висок имплицитни дуг<sup>1</sup> би прихватањем обавезног приватног осигурања постао експлицитан и захтевао би велика средства за његово финансирање. Управо је, из разлога високог имплицитног дуга, ревидиран став Светске банке у смислу да нето користи преласка на капитално финансирање (у недовољно развијеним земљама) не морају бити позитивне

+++ Пољска ће за покриће трошкова транзиције пензијског система издвајати 2% БДП током наредних 50 година (E. Fultz, 2004:12).

\*) Признање да претходно тј. капитално финансирање не представља магични лек за старење становништва представља крупну ревизију става Светске банке израженог у публикацији „Averting the old age crises“ из 1994. год. Светска банка такође, експлицитно признаје да су примарни фактори, који одређују адекватну пензијску реформу, јединствени услови и околности окружења у којима до те реформе долази и подржава врло широк спектар приступа и исхода. (R. Holzmann, R.Hinz, 2005:52-53)

1) Имплицитни пензијски дуг представља укупност обавеза према запосленима (израчунатих на основу извршених уплата доприноса и оствареног пензијског стажа) и пензионерима (стечена права).

(R. Holzmann, R. Hinz, 2005:50). Међутим, захтев Светске банке за приватизацијом пензијског осигурања – увођењем обавезног капиталног финансирања – још увек је актуелан,<sup>2</sup> а у Ц. Гори је начелном законском одредбом легализован, док је његова операционализација одложена на неодређено време.

Пракса је показала да нема универзалног обрасца пензијског система применљивог за сваку земљу. То се, наравно, односи и на вишеслојни концепт који намеће Светска банка.<sup>3</sup> Свака земља настоји да изгради такав пензијски систем који одговара њеним могућностима тј. расположивим средствима и систему вредности, односно политичким приоритетима, при чему мора да успостави равнотежу између ових конкурентских циљева – финансијске одрживости система и социјално адекватног нивоа пензија (R.L. Brown, 2008:65-67). Питање адекватности пензијског система подразумева обезбеђење одређеног нивоа социјалне сигурности и животног стандарда, при чему се мора узети у обзир и обим улагања сваког појединца.

Адекватност пензијског система захтева да систем буде стимулативан за његове учеснике, што подразумева одређену сразмеру између улога и остварене накнаде. При том се мора узети у обзир очекивани период коришћења пензија. У том смислу добар је пример Словеније која развијајући начело флексибилности стимулише одложено пензионисање. С друге стране, увођење „социјалне пензије“ као основне пензије или нултог стуба (zero pillar) у Словенији представља адекватан одговор на критике да јавни пензијски систем оставља значајан број радника са кратким периодима рада без накнаде. Посматрани заједно најнижа пензија и социјална пензија обезбеђују одређени ниво социјалне сигурности и одбране од сиромаштва који карактерише хумано друштво. Што се тиче њиховог финансирања потпуно је оправдано да се већим делом средства обезбеђују од пореза. То је праведније од редистрибуције која карактерише први стуб вишеслојног пензијског модела и чини га нестимулативним<sup>4</sup>.

Изградња система фиктивно утврђених доприноса (notion defined contribution - NDC) као модела (примењеног у Шведској, Италији и Пољ-

ској) који би сходно актуарским принципима на којима је заснован требало да обезбеди пуну еквивалентност, а да при том сав ризик за повратак уложеног не падне на појединца (као што је то случај са индивидуалном штедњом) нуди се као једна од опција<sup>5</sup>. Она је најближа системима пензијског осигурања Хрватске, Србије и Ц. Горе јер су ове државе прихватиле систем бодова који се може веома приближити систему са фиктивним нивоом доприноса, што би захтевало да формула утврђеног нивоа давања искаже и актуарски прилагоди смањења, односно повећања за раније, односно касније пензионисање и да угради повећање очекиване (преостале) дужине живота у формулу за обрачун накнада. И поред привлачности овог модела, због његове једноставности, транспарентности и прилагодљивости професионалним и породичним структурама и повећању очекиване дужине живота, као и његових мотивационих ефеката на понуду радне снаге реформска искуства Бразила, Немачке и Француске су показала да су таква прилагођавања политички тешко спроводљива (R. Holzmann, R. Hinz, 2005:73). С друге стране, Међународно удружење актуара с правом поставља питање зашто користити модел фиктивно утврђених доприноса као привид обавезне индивидуалне штедње, када је већ констатовано да је такав модел у недовољно развијеним земљама неодговарајући (International Actuarial Association, 2006:19).

Оквир потенцијалног избора током изградње пензијског система је широк, али то не значи да држава може да бира и комбинује пензијски систем како хоће. Земља са финансијски неодрживим пензијским системом текућег финансирања (PAYG) има врло мали избор: једино решење је да учини систем финансијски одрживим, смањујући пензије, или повећавајући доприносе, или чинећи и једно и друго (N. Barr, 2000: 49).

## 5. Могући даљи кораци

Изостајање значајних ефеката на плану уравниотежења прихода и расхода пензијског осигурања, са циљем стварања финансијски одрживог система захтева предузимање даљих корака. С обзиром на претходно наведено, нове мере би требало да остану у оквиру наставка параметарских реформи. На

2) Само се Словенија као земља високих прихода ослободила зависности од финансијске и техничке помоћи Светске банке, а тиме и захтева за приватизацијом пензијског система.

3) Модел три стуба сада је проширен са нултим стубом у облику социјалне пензије који треба да обезбеди минималан ниво заштите и четвртим стубом који треба да обезбеди здравствену заштиту и услуге становања тако да нови модел има укупно пет стубова.

4) Светска банка у својим најновијим анализама, такође предлаже да се основне пензије финансирају из општих пореза ради смањења трошкова рада и подстицања запошљавања (Kasek, L.; Laursen, T.; Skrok, E. 2008:38).

5) Специфичност шведског модела је у томе што је, како то истиче Међународно удружење актуара, аутоматским механизмом уравниотежења прихода и расхода превалило ризик у целини на појединца који ће у случају опадања прихода добијати мање пензије. (IAA, 2006:17-18)

располагању су две врсте мера – једне на страни повећања прихода, а друге на страни смањења расхода. Са аспекта повећања прихода предлаже се повећање стопе доприноса, на уштрб даљег смањења стопе пореза на зараду, како би се задржао постојећи степен оптерећења зарада јавним приходима, као и сам износ трошкова рада.

Значајне могућности за повећање прихода пензијског система се налазе у легализацији сиве економије и побољшању наплате доприноса. Једна од мера усмерених ка побољшању наплате доприноса јесте обједињавање наплате свих доприноса социјалног осигурања са порезом на зараде у оквиру пореске управе (Словенија, Хрватска, Србија и Ц. Гора). Хрватска је, по угледу на Шведску, организовала посебну агенцију која се бави евиденцијом уплаћених доприноса социјалног осигурања и њиховом дистрибуцијом организацијама социјалног осигурања и пензијским фондовима (П. Бејаковић, 2004:71). У Македонији су послови убирања доприноса за пензијско осигурање и њихове дистрибуције приватним пензијским фондовима, по угледу на Пољску, поверени јавном пензијском фонду.

Бржи економски развој захтева већа страна улагања због недовољне домаће акумулације. Да би се привукле стране инвестиције морају постојати значајне повољности на домаћем тржишту, пре свега у погледу цене рада (узимајући у обзир њену продуктивност). Цена рада опет зависи од висине доприноса социјалног осигурања и пореза на зараду, чиме се ствара зачарани круг. Излаз се за сада налази само у дотацијама из буџета и легализацији сиве економије.

Ефекте капитализације јавног пензијског осигурања, по угледу на Шведску<sup>+++</sup>, успеле су у много мањој мери да остваре Словенија и Хрватска. Хрватски капитални фонд је створен у поступку приватизације друштвеног капитала, издвајањем дела капитала који се приватизује и његова нето вредност имовине достигла је крајем 2006. године износ од 270 милиона евра (Б. Мијатовић, 2008:67). Словенија има два фонда: стамбени – који управља са непокретностима (6500 стамбених јединица Завода за пензијско и инвалидско осигурање које су изузете из поступка приватизације) – и капитални (Капиталска дружба) који обухвата сертификате власништва додељене становништву у очекивању приватизације и имовину додељену у поступку приватизације. Посебан део Капиталног фонда је наведени обавезни допунски систем осигурања за које послодавци уплаћују додатне доприносе по основу

рада на тешким и по здравље опасним радним пословима. Највећи део приноса ових фондова користи се за покриће текућих обавеза (Т. Становник, 2004:23). Капитализација пензијског осигурања у осталим земљама не представља реалну опцију из разлога што су средства од приватизације или већ утрошена или се троше на покриће дефицита пензијског система.

Највећа могућност уштеде расхода за пензијско осигурање у Словенији, Македонији, Србији и Ц. Гори свакако се налази у ускраћивању привилегија за жене од 13 до 15% увећани износ пензије и две, односно пет година нижа старосна граница. Процењује се да ове привилегије у Србији увећавају расходе за 7,7%. Актуарски прорачуни показују да би стопа доприноса за жене, која би обезбедила покриће за прописани обим права, морала бити већа за 44% (USAID, BearingPoint, 2004:18). Оваква привилегија је реткост и треба је озбиљно размотрити, с обзиром да не постоје објективни разлози за њен опстанак. Наиме, оптерећеност жене на послу и у породици (мерено бројем рођене деце) не оправдава привилегију у остваривању права на пензију (В. Голубовић, 2007:45). Словенија већ поступно смањује ову привилегију свдећи је на минималних 4%.

Могућност уштеде у пензијским системима постоји и кроз смањење стопе доприноса за здравствену заштиту корисника пензије (изузев у Хрватској и ФБиХ) која је обично одређена на истом нивоу (у Ц. Гори чак и већем), као и за здравствено осигурање запослених и samozапослених. Тачно је да су повећане потребе старијих за коришћењем здравствених услуга, али треба имати у виду да корисници пензија не остварују накнаду зараде по основу здравственог осигурања и ретко су по основу пензије осигурани друга лица на здравствену заштиту. Такође, треба узети у обзир и одређену меру солидарности. Допринос за здравствено осигурање је могуће у целини или делимично пренети на терет пензионера, као што је то случај у неким земљама ЕУ<sup>++++</sup> што је тешко урадити у условима релативно ниских пензија.

Досадашњи резултати структурних реформи у Хрватској указују на бројне проблеме, а излаз се углавном види у повећању стопе доприноса за капитално финансирање и повећању основне пензије како би се обезбедио већи износ пензија у новом систему. Уз то неразвијено финансијско тржиште показало се као снажан ограничавајући чинилац повећања стопе повратка уложеног ка-

+++ Капитализацију јавног пензијског осигурања такође су оствариле САД, Канада, Холандија, Ирска, Кина и Норвешка (Б. Мијатовић, 2008:52)

++++ Допринос за здравствену заштиту плаћају корисници пензије у Немачкој, Француској, Белгији, Холандији, Норвешкој, Финској, Луксембургу и Пољској (М. Queisser, Е. Whitehouse, 2006:64).

питала пензијских фондова (I.Guardiancich, 2007:142. и Љ.Марушић 2008:356-359).

Успешно спровођење реформи пензијског система захтевало је њихово прихватање од стране социјалних партнера нарочито синдиката. Но, док су синдикати (изузев у Словенији, где су као што је претходно наведено били главни актери спречавања приватизације пензијског система) углавном били заокупљени борбом за очување радних места, реформом пензијског система више су се бавила удружења пензионера, првенствено са аспекта усклађивања пензија, као нечега што се њих непосредно дотицало. Управо су активности удружења пензионера на том плану довеле до формирања пензионерских странака, под окриљем удружења пензионера (у смислу коришћења пословних просторија у периоду оснивања, стручне и логистичке помоћи до преплитања функција). Улазак пензионерских странака у парламент започео је у Словенији 1997. године (Странка пензионера – Десус), да би се потом наставио у Хрватској 2000. (и 2003. Хрватска странка умировљеника - ХСУ), и Србији 2008. (Партија уједињених пензионера Србије – ПУПС). Странке пензионера су приступиле формирању коалиционе владе и учиниле много на заштити интереса пензионера у овим државама.\* Истовремено су и у осталим државама бивше Југославије удружења пензионера добила на снази и владајуће странке су у своје политичке циљеве (нарочито у току изборних кампања) уврстиле поправљање положаја пензионера.<sup>1</sup> Тако се успешно политичко организовање пензионерских удружења испоставило као додатна препрека за успостављање финансијске одрживости пензијског система.

### Закључна разматрања

Новонастале државе на тлу бивше Југославије су наследиле изузетно великодушан систем пензијског осигурања који је пред распад Југославије доспео у финансијске невоље. Јединствен систем пензијског осигурања у бившој Југославији, условио је и велике сличности у његовом каснијем функционисању. С обзиром на чињеницу да је описано стање пензијског система умногосте изазвано великим падом економске активности и запослености тј. спољним факторима то је систем конципиран на принципима осигурања

вештачки достигао своју зрелост. Отклањањем ових узрока у великој мери би се променила и финансијска ситуација система. Међутим, пензијски системи се морају прилагођавати економским приликама, што су државе бивше Југославије урадиле са великим закашњењем и углавном (са изузетком Словеније) неуспешно.

Прилагођавање пензијског система новим условима захтевало је озбиљну редукцију права из пензијског осигурања. Најпре због тенденције старења становништва и продуженог трајања живота које је знатно продужило период коришћења пензије. Продужено трајање живота омогућава и продужено трајање рада (активне фазе живота) и то је нормативна делатност морала благовремено да уважи. Игнорисање овог феномена представљало је *кључну грешку* пензијских система у земљама бивше Југославије, али не може бити разлог довођења у питање постојећег модела пензијског осигурања заснованог на принципима текућег финансирања и утврђених накнада.

И после извршених измена пензијски системи сачували су уску повезаност пензија са зарадама, уважавајући принципе сразмерности и праведности. Изузетке представљају нови системи Хрватске и Македоније чији је први стуб заснован на принципу прерасподеле са минималном зависношћу пензије од плаћених доприноса. Тиме је дат подстицај развоју пензијске штедње, али систем губи привлачност међу осигураницима, подстиче на избегавање осигурања и обавезе плаћања доприноса, при чему сав ризик повратка уложених средстава сноси појединац. Стога се нови системи Хрватске и Македоније тешко могу оценити као адекватни. Поређење са земљама бивше СФРЈ сврстава Хрватску на водеће место по висини буџетских донација за покриће дефицита пензијског система (иако не уплаћују допринос за здравствену заштиту пензионера), док се у погледу односа замене зараде пензијом налази на последњем месту. Трошкови транзиције на нови систем су изузетно високи и трајаће неколико деценија, при чему су прве пензије остварене у новом систему, чак за четвртину мање од износа обрачунатог према старом систему.

Насупрот хрватском трослојном моделу, словеначки модел се показао као најуспешнији по свим параметрима. Велике заслуге припадају успешној економској политици (која је остварила

\*) Најзначајнији уступак Хрватској странки пензионера свакако је доношење Закона о додатку на мировине остварене према Закону о мировинском осигурању (Народне новине 79/2007.) којим се у различитој сразмери (од 4% у 1999. години до 27% у 2010. и наредним годинама) увећавају пензије остварене током поступног повећања обрачуноског периода. (Просечна пензија остварена после 1999. године, као године када је почео да се примењује нови закон, мања је у односу на просечну пензију остварену до краја 1998. године за 24,7%. (В.Пуљиз, 2007:178). Још је драстичнији случај Владе Србије која је преузела изборни програм ПУПС-а о повећању пензија тако да просечна пензија буде 70% просечне зараде и да се даље усклађивање пензија врши према кретању зарада!

1) Тако су нпр. у Ц. Гори Влада и удружење пензионера направили договор о исплати заосталих вишегодишњих усклађивања, а Македонија је изменила начин усклађивања прихватајући швајцарску формулу.

високу запосленост) али и правовременим и добро одмереним нормативним решењима. И поред највеће ефективне стопе замене зараде пензијом систем има најмањи дефицит. Такође, структуре трошкова и корисника пензија су најповољније у словеначком систему. Најниже пензије (укључујући и заштитни додатак) заједно са државним пензијама обезбеђују социјалну сигурност у великој мери, што све скупа словеначки модел чини обрасцем који треба следити. Укупно посматрано Словенија је унапредила пензијски систем бивше Југославије у правцу веће солидарности и мање великодушности, свводећи је на оправдану меру.

Концептуални оквир даљих измена пензијских система представља наставак параметарских реформи са циљем стварања финансијски одрживих система. Велику препреку том циљу представља успешно политичко организовање пензионерских организација последњих година и њихов велики утицај на владајуће коалиције. Елиминисање привилегија за жене омогућило би значајно смањење дефицита у свим државама насталим на тлу бивше Југославије.

Стварање финансијски одрживих пензијских система у посматраним земљама захтева снажнији економски развој који би стварањем већег броја нових радних места знатно повећао број осигураника. Смањење нивоа незапослености на ниво Словеније (5,9%), уз легализацију сиве економије и повећање стопе доприноса на уштрб пореза на доходак (како би се очувао ниво трошкова рада) омогућили би елиминисање дефицита пензијског система. Придруживање ЕУ у свим земљама се види као пут који треба да донесе велики прилив инвестиција и запошљавање великог броја радника. Хрватска и Македонија су већ стекле статус кандидата за придруживање ЕУ, а остале земље су потписале Споразум о стабилизацији и придруживању ЕУ.

Анализа је недвосмислено показала да пензије из јавног система услед неповољног односа броја осигураника и броја корисника не могу гарантовати адекватан ниво пензија за спокојну старост па је неопходно обезбедити додатну пензијску штедњу. У том смислу би све државе морале да дају снажније пореске подстицаје, било да су у питању професионални пензијски планови, било индивидуални аранжмани.

### Литература

1. **Barr, N.** 2000. "Reforming pensions: Myths, truths and policy choices", *IMF Working Paper* 139. August, International Monetary Fund, Washington, D.C. стр.56.

2. **Bejaković, P.** 2004. „The collection of pension contribution in Croatia“, u Fultz, E.; Stanovnik, T. eds. *Collection of pension contributions: Trends, issues, and problems in central and eastern Europe*, Budapest, International Labour Office – Central and Eastern European Team, 59-103.
3. **Brown, R.L.** 2008. "Designing a social security pension system“, *International Social Security Review*, Vol. 61. No1, 61-80.
4. **Bujak, P.; Gora M.** 2001. „Актуелна ситуација пензијског система у Југославији и потреба за реформом: Међународно искуство са посебним акцентом на могуће поуке из искуства Пољске“, *Анализа могућег утицаја пензијских реформи на тржиште рада и финансијска тржишта Југославије*, Београд, 5-37
5. **Chiappe, R.** 2004. "Reforming pension systems", *Осигурање на прекретници*, Други међународни симпозијум, Врњачка Бања, 13-39.
6. **Fultz, E.** (editor), 2002, *Pension Reform in Central and Eastern Europe, Volume 2 Restucturing with Public Pension Schemes: Case Studies of the Czech Republic and Slovenia*, International Labour Office, Budapest.
7. **Fultz, E.** 2004. "Pension reform in the EU accession countries: Challenges, achievements and pitfalls", *International Social Security Review*, Vol. 57, No. 2, 3-24.
8. **Fultz, E.; Stanovnik, T.** eds. 2004. *Collection of pension contributions: Trends, issues, and problems in central and eastern Europe*, Budapest, International Labour Office – Central and Eastern European Team
9. **Голубовић, В.** 2007. "Актуелни проблеми у функционисању система пензијског и инвалидског осигурања у Србији", *Радно и социјално право*, (2), 37-48
10. **Guardiancich, I.** 2007. "Политичка економија мировинских реформи у Хрватској 1991-2006", *Финансијска теорија и пракса*, Загреб, 31(2), 89-150.
11. **Holzmann, R.; Hinz, R.** (eds.). 2005. *Old age income support in the 21st century: International perspective on pension system and reform*. Washington, DC, World Bank
12. **International Actuarial Association**, 2006. „Comments on the Old-age income support in the 21st century report released by the World Bank in February 2005“, Web site: <http://www.actuaries.org/LIBRARY/Submi>

- sions/SOCSEC\_World\_Bank\_final.pdf (posećeno 21. aprila 2008).
13. **Kasek, L.; Laursen, T.; Skrok, E.** 2008. *Sustainability of pension systems in the new EU member states and Croatia, World Bank Working paper* No. 129. World Bank, Washington DC, стр.50.
  14. **Марушић, Љ. Шкембер, А.** 2008. „Социјални и господарски аспекти увођења обавезног мировинског осигурања на темељу индивидуалне капитализиране штедње“, *Ревуја за социјалну политику*, (3), 343-362.
  15. **Matijascic, M.; Kay, S. J.** 2006. “Social security at the crossroads: Toward effective pension reform in Latin America”, *International Social Security Review*, Vol.59 (1), 3-26.
  16. **McGillivray, W. R.** 1997. „Une strategie risquйе: Commentaires sur le rapport de la Banque mondiale“, U *Prüsurves les retraites: Options pour une rüforme*, Association internationale de la sücuritü sociale, Genйve), 87-91.
  17. **Мијатовић, Б.** 2008. *Јавни капитализовани фондови*, Службени гласник и ЦЈДС, Београд.
  18. **Пуљиз, В.** 2007. “Хрватски мировински сустав: коријени, еволуција и перспективе”, *Ревуја за социјалну политику*, (2), 163-191.
  19. **OECD**, 1988. *Reforming Public Pension*, Paris.
  20. **Orszag, P. R. & Stiglitz, J. E.** 2001. “Rethinking pension reform: Ten myths about social security systems”, u R.Holzman & J.E. Stiglitz (eds.) *New ideas about old age security: Towards sustainable pension systems in the 21<sup>st</sup> century* (pp.17-56). World Bank Washington, DC.
  21. **Queisser, M.; Whitehouse, E.** 2006. „Comparing the pension promises of 30 OECD countries“, *International Social Security Review* Vol.59 (3), 49-78.
  22. **Scherer, P.** 1997. „La garanti d’un revenu convenable pour la retraite“, (u: *Prüsurver les retraites: Options pour une rüforme*, Association internationale de la sücuritü sociale, Genйve), 21-28.
  23. **Stanovnik, T.** 2002. “The political economy of pension reform in Slovenia”, u **Fultz, E.** (editor), *Pension Reform in Central and Eastern Europe, Volume 2 Restucturing with Public Pension Schemes: Case Studies of the Czech Republic and Slovenia*, International Labour Office, Budapest, 12-50.
  24. **Stanovnik, T.** 2004. “Contribution compliance in central and eastern European countries: Some relevant issues”, *International Social Security Review* Vol. 57 (4), 51-65.
  25. Svetska banka, 2006. Обрачун са фискалним изазовима и јачање перспектива за раст, Сарајево.
  26. **USAID, BearingPoint**, 2004. *Пензијска реформа у Србији*, Београд
  27. **World Bank**, 1994. *Averting the old age crisis: Policies to protect the old and promote growt*, New York, Oxford University Press.
  28. Меморандум о буџету и економској и фискалној политици за 2008. годину са пројекцијама за 2009. и 2010. годину, „Сл. гласник РС“, 96/2007.
  29. Закон о пензијском и инвалидском осигурању Федерације Босне и Херцеговине, *Службене новине* 29/1998...73/2005.
  30. Закон о пензијском и инвалидском осигурању Републике Српске, *Службени гласник* 106/2005 (пречишћени текст), и 20/2005.
  31. Закон о мировинском осигурању републике Хрватске, *Народне новине* 102/1998...79/2007.
  32. Закон о доприносима за обавезно осигурања, *Народне новине* 147/2002...177/2004.
  33. Закон о додатку на мировине остварене према Закону о мировинском осигурању, *Народне новине* 79/2007.
  34. Закон за пензијското и инвалидското осигуравање Републике Македоније *Службени весник* 80/1993...153/2007
  35. Закон о пензијском и инвалидском осигурању Републике Црне Горе, *Службени лист* 54/2003...29/2005
  36. Закон о пензијском и инвалидском осигурању Републике Србије, *Службени гласник* 34/2003...85/2005.
  37. Закон о доприносима за обавезно социјално осигурање, *Службени гласник* 84/2004...62/20006.
  38. Закон о pokojninskem in invalidskem zavarovanju Republike Slovenije, *Uradni list* 109/2006 (uradno prečišćeno besedilo)



др Перо  
ПЕТРОВИЋ<sup>0</sup>

# Дугорочнији економски ефекти реструктурирања банкарског сектора у Србији

## Апстракт

Савремене тенденције у српском банкарском сектору су окарактерисане, пре свега, његовим укупним реструктурирањем. Овај рад садржи основне елементе стратегије за реструктурирање српског банкарског система, што посебно обухвата њене економске ефекте. Потом, указано је на експанзију и раст кредита. Структурне промене и компоненте кредитног потенцијала указују на бројне економске ефекте који проистичу из процеса реструктурирања интегралног банкарског система. Ипак, неконзистентности у процесу реструктурирања су указале на ограничења у вези са његовом експанзијом. Са друге стране, неопходно је извршити заштиту конкуренције у интегралном банкарском сектору, што посебно обухвата аспект његове правне заштите. На крају аутор даје преглед ситуације и облика контроле концентрације банака у Србији.

**Кључне речи:** банкарски сектор, реструктурирање, финансијско тржиште, ефекти, стратегија.

## Уводне напомене

Домети и перспективе реструктурирања банкарског сектора представљају окосницу, по многим оценама експерата, до сада најуспешнији сегмент економске транзиције у Србији. Степен рехабилитације банака одражава изванредан раст штедне последњих година. Резултате реструктурирања потврђује и растућа секторска ефикасност - кредитна експанзија и ефикаснија алокација, док су трошкови посредовања још увек релативно високи. Развој домаћих банака одликује укрупњавање и интернационализација. Концентрација активе, кредита и депозита још увек је у границама евидентног нивоа конкурентности. Међутим, убрзани улазак нових страних банака у банкарски сектор Србије и експанзија депозитног и кредитног пословања, упркос свим проблемима

и ограничењима, индикатори су развојног потенцијала домаћег банкарства. Дакле, може се сматрати да је основна одредница економске транзиције у Србији очигледна рехабилитација и реструктурирање банкарског сектора, који је био приоритетан и прилично аутономан процес у односу на споре промене и релативно лоше резултате у реалном сектору.

## 1. Стратегија реструктурирања банака и развојне перспективе

Стратегија ефикасног реструктурирања банака за први циљ је имала “враћање поверења у банкарски систем”, док је прихватљиво исходиште (констатовано још на почетку транзиције банкарског сектора у Србији) “приватизација банака као

<sup>0)</sup> Редовни професор и научни саветник у Институту за међународну политику и привреду, Београд

Табела бр. 1 - Основни агрегати банкарског сектора (у милијардама динара)

				/	
31.12.2003.	367,5	185,6	223,2	- 1,1	47
31.12.2004.	510,1	283,8	313,3	- 5,0	43
31.12.2005.	775,4	434,5	484,7	7,3	40
30.06.2006.	1.001,5	520,1	564,8	- 3,8	38

Извор: www.nbs.yu

коначан циљ<sup>1</sup>. Поједностављено, реструктурирање банкарског сектора, започето рехабилитацијом, завршава се приватизацијом банака. Редослед потеза био је сличан у већини транзиционих земаља, мада су оне у банкарском сектору имале наслеђено, чисто државно власништво, за разлику од наше државно-колективно-приватне својине.

Међутим, застој у реализацији треће, претпоследње фазе – интервенције Агенције за санацију банака – огледао се у успореном процесу стечаја, пре свега великих банака. Ово успоравање било је последица нерегулисаних дугова привреде, пренетих на Агенцију, уз изразито отежану продају реалне имовине банака у стечају. Директан утицај ових проблема на постојеће банке је неутралан, али су посредни ефекти, исказани одлагањем консолидације значајног дела реалног сектора, веома негативни<sup>2</sup>. Рехабилитација је најизразитија карактеристика досадашњег реструктурирања банака, за којом следи долазак страних инвеститора са тенденцијом преминације и растућа конкуренција унутар сектора. Заинтересованост нових иностраних банака за улазак на српско тржиште<sup>3</sup> сведочи о његовој трајнијој атрактивности, упркос могућим губицима у првим годинама, после процеса приватизације, пословања.<sup>4</sup> Достигнути степен секторске транзиције, без обзира на то како се мери и оцењује, представља основ његовог даљег развоја. Европске интеграције жељено су исходиште развоја домаћег банкарског сектора у целисти. Прила-

гођавање европским стандардима и стварање европских услова је пут до ефектног исходишта. Дакле, ефекти реструктурирања банкарског сектора првенствено се исказују кроз способност финансијског посредовања, односно секторску ефикасност, чији су основни изрази раст активе, кретање кредитног потенцијала, ефикасност алокације и смањивање трошкова посредовања. Целовитију слику промена пружа поређење основних секторских агрегата.

Посматрајући табелу, уочљива су два дивергентна тока – смањивање броја банака и пораст активе, кредита и депозита. Током приказаног периода билансна актива повећана је номинално за 2,7 пута, кредити за 2,8 пута и депозити за 2,5 пута, док је број банака истовремено смањен скоро за петину (19%).<sup>5</sup> Опадање броја банака још је изразитије у односу на почетак реструктурисања 2001. године, када су постојале 84 банке. Банкарска мрежа и број запослених у истом периоду непрекидно су расли. Број организационих јединица повећан је са 1.465 на 1.976, односно за 35%. При томе најбрже расте број експозитура и филијала, док се број шалтера смањује. На пример, крајем јуна 2001. године, било је 26.894 запослених у банкарству, што је 18% више него максималних 22.804 запослена крајем 2001, непосредно пре ликвидације четири тада највеће банке (8.322 запослена). Увећана банкарска актива достигла је 48% бруто домаћег производа (БДП). Поређења ради, истоврсни удео у Хрватској је изнад 100%, а у ЕМУ зони просечно преко 200%.

- 1) Млађан Динкић, Радован Јелашић, Стратегија реструктурирања банкарског система, „Економски анали“, тематски број, Јул 2001., стр. 26-27.
- 2) Последња планирана фаза – приватизација у пуном је жељу, са мноштвом специфичности, којима се одликује промена власника акција у поступку преузимања акционарског друштва. Држава наставља са тендерским продајама већинских пакета акција банака из свог портфела. Првих шест месеци 2006. такође је убрзано расло берзанско трговање акцијама банака у циљу формирања већих пакета без сагласности НБС (до 14,99%). Особеност овог тржишног сегмента је висок степен претпрезимачких спекулативних очекивања. Оптимистичке прогнозе засноване су на сазнању о значајном скоку тржишних цена акција банака у претходним јавним понудама за преузимање према сагласности НБС, дате страним банкама – инвеститорима.
- 3) За преузимање Војвођанске банке, коју је коначно купила Национална банка Грчке, било је заинтересовано 11 инвеститора, а за Панонску банку 10 (преузима је Сан Паоло ИМИ).
- 4) Неколико домаћих greenfield банака у власништву страних акционара имало је губитке првих година пословања, што је готово правило у процесу тржишног етаблирања банака.
- 5) www.nbs.yu, као и сви други монетарно-банкарски подаци

Такође, битан индикатор развијености банкарског сектора је просек кредита по становнику, који је код нас крајем јуна 2007. године износио свега 239 евра, што је занемарљиво по европским мерилима. Динарски и девизни кредити комерцијалних банака током последњих година расли су највише захваљујући страним кредитима и домаћим депозитима као изворима потенцијала<sup>6</sup>.

**Кредитни потенцијал** се очигледно интензивно повећава, мада су, поређења ради, показатељи за Мађарску (61%) и Бугарску (48%) знатно већи, а за Румунију (23%) нешто мањи, на пример 2006. године. Изведени закључак потврђује и висока ликвидност банака, коју НБС отежано неутралише уз све рестриктивне мере (репо операције и измене стопа и основице обрачуна обавезне резерве). Отуда оцена да кључни проблем није формирање, већ мобилизација акумулације.

**Ефикасност алокације** финансијских ресурса може се мерити разним показатељима, од најопштијих као што је раст БДП (раст 6,3% у 2005.), преко рочности кредита (44% краткорочни и 56% дугорочни) и њихове секторске структуре (крајем јула 2006. године 63,1% привреда, 31,1% становништво и 5,8% остали сектори), до квалитета активе (удео лоше активе, обухваћене категоријама В, Г и Д, пао је са 23,2% крајем 2006. на 21,4% крајем јуна 2007. године). Изнети подаци указују на растућу ефикасност. Апсолутно низак ниво прозводње, посебно индустријске, примарно није проблем ефикасности алокације кредита, већ транзиције реалног сектора. На пример, релативни удео домаће привреде у укупним кредитима знатно превазилази ниво овог учешћа у већини других транзиционих земаља.

**Трошкови посредовања** у првом полугодшту (нпр. у 2006. години), изражени просечним пондерисаним активним каматним стопама, повећани су и износили су крајем године 17,3% на годишњем нивоу. Евидентиране стопе изузетно су високе, с обзиром на то да се претежни део кредита индексира (најчешће се примењује девизна клаузула). Каматне марже и даље су екстремно високе, тако да је у јуну 2006. године, разлика између активних и пасивних каматних стопа достигла 12,1 процентних поена.

**Профитабилност** банкарског пословања парадоксална је у односу на високе каматне марже. Добитак је остварен само 2006. године (нето 7,3 милијарде динара), док је претходне две године бележен губитак (1,1 милијарда динара у 2003. и 5 милијарди динара у 2004. години). Губитак од 3,8 милијарди динара исказан је и у првом полугодшту 2007. године. Уколико секторски губитак

не буде битно умањен, поставиће се питање трошкова монетарне политике и извесности шире финансијске кризе.

**Поверење** у банке уобичајено се мери апсолутним и релативним кретањем штедње, затим њеним односом према бруто домаћем производу и другим релевантним макро-економским агрегатима. Девизна штедња становништва премашила је 2,62 милијарде евра на крају полугодишта 2007. године, што је 17% више него крајем децембра 2006. године. Граница пуне рехабилитације је 3,8 милијарди евра старе девизне штедње, конвертоване у обвезнице Републике Србије.

Међутим, поражавајуће је што девизна штедња чини 97,8% (2005.г. 98,4%), а динарска свега 2,2% (2005.г. 1,6%) укупне штедње. Удео би био још нижи без штедних записа НБС, који су на полугодшту чинили 18% динарске штедње. Валутну структуру штедње није побољшала ни номинална ап्रेसијација курса динара према водећим светским валутама у првом полугодшту 2007. године. Екстремна евроизација у нашем двовалутном систему најочљивија је у домену штедње. Доминација растућих девизних депозита у валутној структури домаће штедње резултат је дивергентних утицаја **рехабилитације** банака и **неповерења** у националну валуту. Потенцијал даљег раста је значајан, пошто још увек преостаје 1,48 милијарди евра од укупно 4,1 милијарде евра, добијених општом конверзијом некадашњих европских валута. Индикатор могућности раста штедње је и нето девизни прилив из мењачких послова, односно откупа ефективног страног новца, који је у 2007. години износио 2,29 милијарди US долара. Укључивањем дознака и вероватног директног уноса девизне ефикасности, процена минималног потенцијала превазилази пет милијарди евра. Наравно, јасно је да су фактори српске штедње екстерни, јер нису у корелацији са домаћом привредном активношћу, кретањем зарада, степеном (не)запослености и бројним другим стандардним узрочницима.

**Приватизација** се оцењује на основу одговарајућих промена власничке структуре банака. Строго формално, приватизација банака постоји само у случајевима продаје акција које су у власништву државе и државних предузећа и установа. Продаја већинских пакета акција домаћих приватних банака страним банкама – инвеститорима, методолошки не представља приватизацију. Независно од правног статуса продаваца акција, приликом преузимања наших банака купци су увек били странци. Подаци на полугодшту (2007) показују да је 18 банака у потпуном или претежном власништву страних акционара,

6) На пример, експанзија кредита одсликава се и у њиховом већем учешћу у БДП-у – 25% крајем 2005, према 22% годину дана раније.

Табела бр.2 - Концентрација билансне активе домаћих банака (у процентима)

	31.12.2002.	31.12.2003.	31.12.2004.	31.12.2005.	30.06.2006.
3	34,4	34,8	34,5	35,6	33,2
5	46,0	47,6	47,3	50,3	50,4
10	63,5	62,9	64,5	68,6	69,2

Извор: www.nbs.yu

што је преко 47% од укупно 38 постојећих банака. Истовремено, ове банке држе 71,2% билансне активе свих банака. Већински власник 11 банака (21,3% секторске активе) је Република Србија, а власници преосталих 9 банака (7,5% укупне активе) су домаћи акционари. Улазак страних банака на српско тржиште допринео је рехабилитацији целог сектора, док је њихова доминација донела савремено корпоративно управљање, посебно управљање ризицима, ефикасну организацију, делотворну контролу менаџмента, елиминацију повезаних лица из кредитног пословања, минимизовање моралног хазарда и низ других иновација.

Домаћи инвеститори купују акције неколико банака котираних на Берзи. Досадашњи обим промета ових акција достиже више милијарди динара, тако да представља и пролазни подстицај за посустало берзанско трговање. Основано се може претпоставити да се највећи број ових акција купује због очекиване капиталне добити у блиској будућности. Према правном статусу продаваца и купаца ових акција, извршене трансакције нису приватизационе.

**Укрупњавање** домаћих банака све је изразитије. Просечна актива по банци износила је крајем 2003. године 7,8 милијарди динара, наредне године 11,9 милијарди, 2005. године 19,4 милијарде и на полугодишту 2006. године 26,4 милијарде динара, што представља повећање од 3,4 пута. Раст просечне активе превазилази 36% просечно годишње.

Концентрација је највидљивија при груписању удела највећих банака у укупној билансној активи. На крају 2006. године овај удео за три највеће банке износио је 35,6%, за пет 50,3% и за десет 68,5%.

Такође, крајем 2006. године прве три банке поседовале су 33,2%, највећих пет 50,4% и водећих десет 69,2% укупне билансне активе.

*Уочљива је* постепена концентрација активе у свим групама, посебно у оквиру првих пет, чему је највише допринело смањивање разлике између три највеће банке и наредне две. Лидерска банка са 14,3% секторске активе далеко је испод европских норми допуштене концентрације. Приближне вредности имају и индикатори концентрације кредита, док су депозити за 2 - 4 процентна поена груписанији, јер на њих није директно утицало задуживање банака у иностранству, карактеристично за банке у власништву страних акционара. Концентрација укупног прихода је израженија у односу на активу, али су разлике код прихода од камата и накнада мање.

Упоређивање са концентрацијом активе првих пет банака (Ц5) у земљама ЕУ крајем 2001. године показује да Србија има израженију банкарску конкуренцију од већине чланица, изузимајући четири највеће и Луксембург. Према просечном Ц5 за ЕУ, од 58% (1996) и 66% (2001) домаће банкарско тржиште је изразито конкурентско.<sup>7</sup> Наравно, основни разлог је развијеност европског, односно неразвијеност нашег банкарског сектора.

Снажне тенденције укрупњавања и концентрације нису до сада умањивале конкуренцију на домаћем банкарском тржишту, како депозитном, тако и кредитном.<sup>8</sup> Такође, нису биле изражене појаве карактеристичне за картелизацију.

Сумарна оцена ефеката реструктурирања домаћег банкарског сектора је позитивна, пре свега захваљујући расту кредитног потенцијала и побољшању ефикасности алокације ресурса, детерминисаних уласком страних банака на наше тржиште и враћањем поверења у банке. Високи трошкови посредовања и секторски губитак указују на закључак да се реструктурирање није приближило завршној фази, која је такође условљена разрешењем феномена свеprisутне евроизације, реструктурирањем реалног сектора, сузбијањем тржишних монопола, рационализацијом

7) Bikker, J. i Wesseling, S, Intermediation, Integration and Internationalisation: a survey on Banking in Europe, De Nederlandsche Bank, OS 1/3, 2003, стр. 24.

8) Конкурентност на домаћем банкарском тржишту, мерено Herfindahl – Hirschman индексом (21), односно збиром квадрата појединачних удела у укупној билансној суми, износила је крајем 2005. године 668 и класификује се као савршена по ФЕД стандардима. 21 индекси депозита и кредита истовремено су износили 665 и 820.

буџетске потрошње и стварањем релативно стабилних општих услова пословања.

**Развојне перспективе** банкарског сектора Србије могу се, ипак, оценити као повољне. У наредним годинама се очекује да ће број банака у страном власништву бити знатно увећан, јер су окончани извесни тендери и приметно увећан промет акција банака. Преостале банке у домаћем власништву, уколико НБС дозволи, такође се могу наћи у поседу страних банака. Укупан број банака вероватно ће убрзо бити смањен предстојећим фузијама банака страног порекла са преузетим домаћим банкама, мада нису искључена смањења путем интервенција НБС.

Правни оквир измењен је усвајањем новог Закона о банкама, чија примена је почела у првом полугодишту 2006. године.<sup>9</sup> Највеће промене обухватају укидање других финансијских организација, модернизовање пописа банкарских послова, посебно са хартијама од вредности, одређивање заштите конкуренције, виши капитални и структурни цензуси оснивања и функционисања банака, формализовање управљачких тела и процедура, заштравање контроле власничких промена преко границе од 5% акција и проширивање ригорозне пруденционе контроле на банкарске групе.

**Глобализација** банкарства у светским размерама почива на укрупњавању и интернационализацији. Развој банкарског сектора у Србији одвијао се на истим принципима до сада, а вероватно још више у будућности. Међутим, неизбежним даљим укрупњавањем, ефикасност банкарског посредовања на финансијском тржишту може бити угрожена. Бежање из динарске активе и пасиве можда је само први сигнал будуће имперфектности. Домаћи и страни банкарски сектор у настајању показује много више конкурентског жара на тржишту кредита, јер штедне депозите може увек компензовати задуживањем у иностранству са арбитражом у каматним стопама, тренутно енормном. Индикативан је убрзани раст задуживања банака у иностранству, при чему је учешће матичних банкарских централа износило око 90%. Иностраним изворима покривено је 64% кредита, али је то покриће код банака у страном власништву 87%, а код домаћих акционара свега 7%. Испољене реакције можда нису одраз стратегије развоја иностраних банака, али могу навестити будуће проблеме у вези са мобилизацијом домаће акумулације, односно штедње.

**Интернационализација** се испољава у слободном повезивању и ширењу банака преко до-

мицилних граница, без анти-монополских ограничења. Ниво интернационализације банкарског сектора у Србији видно одсликавају називи самих банака, док ће број банака у страном власништву за годину дана вероватно достићи износ од 25 до 30, са активом од најмање 80% укупне билансне суме банака. Наставак досадашње постепене концентрације, уз смањење броја банака, неоспорно ће погодovati развоју банкарског и целокупног финансијског сектора. При томе није препоручљиво арбитрарно одређивати оптималан број банака у Србији и ограничавати расположиве дозволе. Страним банкама које испуњавају све услове предвиђене Законом о банкама и намеравају да овде инвестирају, неопходно је омогућити улазак на домаће тржиште. Обезбеђивање финансијске стабилности и заштита међубанкарске конкуренције сигурно не обухватају процену инвеститорских одлука ино-банака.

**Универзалност** је обележје савремених банака, које закономерно прати њихово укрупњавање. Обављање свих врста банкарских послова није антипод специјализацији, јер се она спроводи на нивоу организационих делова, а не банака у целини. Банке у Србији истоветно поступају, вршећи све или већину дозвољених послова. Подсећања ради, Законом о банкама и другим финансијским организацијама експлицитно су допуштене све врсте банкарских послова. Дуго очекиваним Законом о банкама детаљније су разврстани послови са хартијама од вредности – кастоди и брокерско-дилерски. Новина су и послови заступања у осигурању. Конвергенција комерцијалног и инвестиционог банкарства, најизраженија у облику универзалних банака, битна је одлика глобализације банкарства, поред укрупњавања и интернационализације. Основни разлог овог приближавања је растућа тржишна конкуренција, међубанкарска и небанкарска. Разноврсност и бројност посредника на финансијском тржишту индиректно сужава простор комерцијалним банкама на њиховом аутохтоном тржишту, посебно депозитном и кредитном. Укрупњавање банака само умножава проблем тржишног опстанка у скученим оквирима комерцијалног банкарства. Отуда се инвестиционо банкарство у окриљу универзалних банака намеће не само као фактор њихове конкурентности на финансијском тржишту, већ и као један од стратешких праваца њиховог дугорочног развоја.

Комисија за хартије од вредности је од септембра 2004. до септембра 2006. године издала 12 дозвола за послове **овлашћене банке** и 4 за послове **кастоди банке**, у складу са овлашћењима

9) Закон о банкама, "Сл. гласник РС", бр. 107, од 2. децембра 2005.г.

из Закона о тржишту хартија од вредности<sup>10</sup>. Тренутно укупно 12 банака има лиценце, с обзиром на то да све четири кастоди банке имају и статус овлашћене банке. Посматрано по величини билансне суме од 2 од 3 највеће и од 5 од 10 највећих банака обезбедиле су лиценце у првих годину дана. Поређено са укупним бројем банака проистиче да је за сада мање од трећине банака заинтересовано за послове са хартијама од вредности, односно послове инвестиционог банкарства. Међутим, тај број је знатно већи, јер су многе банке једини или већински акционари постојећих 66 брокерско-дилерских друштава. Послови са хартијама од вредности у банкама релативно су мали и дисконтинуирани, тако да НБС у агрегатном Билансу комерцијалних банака исказује само благајничке записе у активи, док друге хартије разврстава у широку групу “остала актива” (НБС, *Статистички билтен*). Издвојене евиденције пословања овлашћених и кастоди банака, утврђене Законом о тржишту хартија од вредности, до сада нису обухваћене службеном статистиком. Непостојање збирних података може се евентуално објаснити процесом уходавања и скорашњим стицањем дозвола<sup>11</sup>. Позитиван сигнал је растући удео страних инвеститора у берзанском трговању акцијама (ФИТ), који је за првих осам месеци 2008. године достигао 45,4%.<sup>12</sup> Будући домети зависиће и од самих банака, њихове организованости, обучености, продорности и укупне пословне политике (тзв. *шалтерско тржиште*). Уобличавање производа, асортиманска структура, ценовна конкурентност, физичка приступачност, канали продаје, промоција, ликвидност и атрактивност приноса од хартија - важна су питања на која банке морају пружити праве тржишне одговоре. Претежна усмереност домаћих банака страног порекла ка тржишту кредита указује на то да ће се оне више појављивати на страни тражње хартија. Структура текућег берзанског промета по учесницима то већ потврђује. Активнија улога ових банака на страни понуде може се очекивати након доласка већег броја институционалних инвеститора у будућности.

Снажнији подстицај за инвестиционо банкарство и укупно пословање са хартијама од вредности може пружити Народна банка, својом монетарно-банкарском политиком, а Влада Србије

одговарајућим фискалним мерама. Посебан значај има издавање разноврсних дужничких хартија НБС и Републике Србије.

Либерализација капиталних трансакција са иностранством, посебно слободна дистрибуција страних хартија од вредности и кредитних аранжмана, наметнуће питање заштите домаћих банака. Неспутана тржишна конкуренција подразумева једнакост нормативних услова за све такмаце, што сигурно није случај са домаћим банкама – субсидијарима у односу на стране, укључујући и њихове централе. Међубанкарска конкуренција у таквим условима зависила би готово искључиво од концентрације банака у иностранству. Општа оцена је да су остварени резултати реструктурирања банкарског сектора Србије неоспорно респектабилни, не само у односу на почетно стање, већ и у поређењу са другим земљама у транзицији. Међутим, видно заостајање транзиције реалног сектора намеће питање стварног утицаја реструктурирања банкарства на економску транзицију у целини. Највећи домети остварени су у рехабилитацији и приватизацији банака. Изванредан раст девизне штедње и кредитна експанзија потврда су враћеног поверења и секторске ефикасности. Остварене резултате потврђује улазак мноштва страних банака – инвеститора, непрекидно ширење мреже и брзо увећавање броја запослених. Високи трошкови посредовања, синтетички изражени енормном каматном маржом, указују на недовршеност процеса реструктурирања домаћег банкарства. Контроверза екстремних маржи и губитка у пословању банака индикатор су секторских и ширих структурних деформација. Успешност транзиције веома прецизно ће показивати и развој финансијског тржишта, његових инвеститора, емитената и интермедијатора, банака пре свих. Последично, ефикасна заштита инвеститора, уређеност процеса емисије, прецизност права и обавеза из хартија, елиминација повезаних лица, контрола посредника, надзор трговања и слично нису само предуслови за ефикасност финансијског тржишта и развој инвестиционог банкарства, већ и битни фактори транзиције.

На крају другог квартала 2008. године пословало је укупно 34 банака<sup>13</sup>. Крајем јуна 2008. године организациона мрежа свих банака укључи-

10) [www.sec.sr.gov.yu](http://www.sec.sr.gov.yu)

11) Институционални основ пословања са хартијама измењен је усвајањем новог Закона о тржишту хартија од вредности и других финансијских инструмената (“Сл. гласник РС”, бр. 47/2006.). Истовремено је усвојен и посебан Закон о преузимању акционарских друштава, који се примењује од 10. јуна. 2006. г- Нормативни оквир инвестиционог банкарства проширен је и Законом о инвестиционим фондовима, који се такође примењује од 11. децембра 2006. године. Претходно усвојени Закон о добровољним пензијским фондовима и пензијским плановима и Закон о осигурању одговарају захтевима савременог банкарског пословања са хартијама. Ипак, недостаје Закон о хипотекарним хартијама од вредности.

12) [www.belex.co.yu](http://www.belex.co.yu)

13) Кретање броја банака: 31.12.2006. године било је 37 банака, 31.12.2007. било је 35 банака и 30.06.2008. пословало је укупно 34 банака.

вала је укупно 2.564 пословних јединица, филијала, експозитура, шалтера, као и агенција и мењачница (то је 78 више него на крају првог квартала 2008. године).

У домаћем банкарском сектору било је укупно 31.331 запослених, за 777 више него на крају првог квартала 2008. године<sup>14</sup>. Власничка структура банака на крају јуна 2008. године била је следећа:

- 20 банака је у већинском власништву страних акционара,
- 6 банака у већинском власништву домаћих физичких и правних лица,
- 8 банака у већинском власништву Републике Србије.
- Тржишно учешће банака груписаних према величини билансне суме приказано је у следећем прегледу (Табела 4).

Пет, односно десет банака са највећом билансом сумом, на крају другог квартала 2008. године, учествује са 46,2%, односно са 68,8%, респективно, у укупној билансној суми банкарског сектора. При томе, на банке у већинском власништву страних лица односи се 1.236,4 милијарде динара или 75%, на банке у већинском власништву Републике Србије 263,2 млрд. динара или 15,9%, а на банке са претежно приватним власништвом 149,4 млрд. динара или 9,1% од укупне суме.

Преглед индикатора профитабилности половања банкарског сектора дат је у следећем прегледу.

**Табела бр.3**  
**Организациона мрежа банака**

	31.12.2005.	31.12.2007.	30.06.2008.
	82	80	70
	413	519	567
	1387	1544	1657
	276	258	238
		33	31
		1	1
	2158	2435	2564

Извор: НБС- Извештај за други квартал 2008.

	R (%)*	R (%)**	NIM (%)***
31.12.2006	1,70	9,67	7,46
31.12.2007	1,70	8,54	6,54
30.06.2008	2,60	11,51	7,50

Извор: НБС – Извештај за други квартал 2008.

\* Принос на укупну активу (Return on Assets)

\*\* Принос на акцијски капитал (Return on Equity)

\*\*\* Неинвестирана већина средстава (Non invested majority)

**Табела бр. 4 - Кретање тржишног учешћа група банака**

	31.12.2006.			31.12.2007.			30.06.2008		
		.	%		.	%		.	%
100	4	483.575	41,3	4	632.560	40,5	5	761.418	46,2
50-100	3	183.698	15,7	8	525.822	33,7	7	484.056	29,4
10-50	15	405.223	34,7	15	357.301	22,9	15	363.332	22,0
10	16	96.775	8,3	8	46.139	2,9	7	40.206	2,4
	38	1.169.271	100,0	35	1.561.822	100,0	34	1.649.012	100,0

Извор: НБС – Извештај за други квартал 2008. године

14) Код 4 банке смањен је број запослених (највише Findomestic банка а.д. Београд, за 10), 2 банке имају исти број запослених а 28 банака је повећало број запослених (највише ProCredit Bank а.д. Београд, за 85 и Комерцијална банка а.д. Београд, за 81).

Табела бр.5 - Кретање показатеља профитабилности банака

	(%)				( 000 )
	/ -	/	/	/	
31.12.2006	39,46	4,13	5,20	86,30	16.530.318
31.12.2007	42,31	3,97	4,54	79,09	23.473.323
30.06.2008	55,03	5,32	4,75	65,23	20.888.832

Извор: НБС – Извештај за други квартал 2008.

## 2. Експанзија и условљени раст кредита

Процес кредитне експанзије закономерна је последица реструктурирања српског банкарског сектора. Најбрже су расли дугорочни кредити становништва и сви корпоративни кредити. Највећи секторски корисник кредита још увек је привреда, а затим становништво. Релативно учешће девизних у укупним кредитима драстично је опало, али само као последица прикривања евроизације кредита. Основне компоненте кредитног потенцијала су домаћа штедња и ино-кредити. Бржи раст кредита од штедње смањио је покривеност кредита домаћим изворима.

Све већи јаз између кредита и домаћих извора превазилажен је ино-кредитима. Домаћа штедња и БДП неће битније ограничавати даљу кредитну експанзију, као ни ино-кредити у постојећим условима. Најснажнија баријера остаће рестриктивна монетарна политика. Изразито негативно обележје ове експанзије јесте огроман раскорак рочне и валутне структуре кредита и њихових извора, који је индикатор прекомерне изложености девизном ризику, потенцијалне неликвидности банака и екстерне презадужености земље. Кредитна експанзија није производила прејаке инфлаторне импулсе, што доказује поређење са суседним земљама. Отуда је резултанта економских утицаја кредитне експанзије позитивна. Дакле, изузетан раст кредита био је предвидљив и могао се са извесношћу очекивати. Растућа конкуренција унутар рехабилитованог, модернизованог и капитално ојачаног банкарског сектора, претежно у страном власништву, непрекидно је вршила

притисак на понуду кредита. Апсолутно и релативно низак ниво кредита, наслеђен из прве две године реформи, такође је погодовао њиховом експандирајућем расту.

Реструктурирање банкарског сектора, започето 2001. године, имало је један основни циљ: враћање поверења у банке. Рехабилитација банака у наредне две године одвијала се постепено, што јасно показује кретање домаће штедње. Поверење штедиша све брже је расло током 2004. и 2005. године, упоредо са продором већег броја страних банака – инвеститора, које преузимају домаће банке.<sup>15</sup> Нарастајућа домаћа штедња у последње две године била је најиздашнији извор средстава за кредитно ангажовање банака.

Пораст кредитног потенцијала банака неминуовно је подстицао њихово кредитно пословање. Банке у претежном страном власништву слободан новчани капитал најпре су пласирале у дуговне хартије од вредности државе и Централне банке, најсигурнијих емитената. Међутим, због ограничене понуде ових хартија, убрзо су се суочиле са великим вишковима ликвидних средстава.

Ниво кредита пренет из 2002. и 2003. године био је сувише низак за остваривање минимума успешности банкарског сектора. Примарни мотив пословања – профит, узроковао је брзи раст кредита, који у четвртном кварталу прошле године постаје изразито експанзиван. Права лавина рекламних порука са понудама кредита траје већ месецима и несумњиво потврђује дугорочну и економски рационалну усмереност банака ка повећању обима пласмана.

15) Израз “домаће банке” опште је прихваћен, па се зато користи и у овом раду. Суштински, све банке које је лиценцирала НБС јесу домаћи правни субјекти. Условна подела на домаће и стране банке може се вршити само према пореклу њихових акционара. Отуда и парадокс да су домаћим банкама сматране и банке у власништву страних инвеститора, пре свега кипарских компанија.



Кредитну експанзију нису успеле значајније да ублаже рестриктивне мере монетарне политике из анти-инфлационог арсенала, мада је већ раст кредита у 2004. званично оцењиван као „изузетно висок“.<sup>16</sup> Каматна арбитража је амортизовала трошкове монетарних рестриција и подстакла банке да се додатно задужују у иностранству, ради задовољења убрзано растуће домаће тражње кредита. Учестале рестриктивне промене стопа и основица обрачуна обавезне резерве у септембру, октобру, новембру и децембру 2007. године такође нису узроковале успоравање раста банкарских кредита до краја те године. Отуда су банкарски кредити проглашени за важног виновника нежељеног скока цена за 17,7% у 2005. години<sup>17</sup>, уместо да представљају потврду ефикасности реструктурисања домаћег банкарства. Међутим, издвајају се и аргументована мишљења да „најважнија промена у српском банкарству последње 3-4 године јесте убрзани раст кредитне активности“.<sup>18</sup> Дакле, обим кредитног пословања српског банкарског сектора током 2002. и 2003. године био је релативно мали. После ликвидације четири највеће домаће банке, почетком 2002. године, ниво банкарских кредита немонетарним секторима, искључујући и државу, драстично је опао. Крајем исте године износ кредита сведен је на свега 156,6 милијарди динара, што је било за 34,9% номинално мање него годину дана раније.<sup>19</sup> Ниво кредита забележен крајем 2001. превазиђен је тек у октобру 2004. године. Номинални раст кредита током 2003. године био је изразито успорен, надмашивши квантум кредита забележен на крају децембра претходне године, за свега 10,2%, а реално за минималних 2,2%. Мерено према БДП-у и по становнику, био је то најнижи ниво кредита у региону и целој Европи.

Билансна сума банкарског сектора на крају другог квартала 2008. године износила је 1.649,0 млрд. динара, и већа је за 33,6 млрд. динара или за 2,1%, у односу на први квартал 2008. године, односно за 87,2 млрд. динара или 5,6% у односу на крај 2007. године. Највећи део билансне aktive банака (57,4%) представљају потраживања по одобреним кредитима и пласманима (пласмани банкама у земљи, пласмани комитентима и потра-

живања за камату и надокнаду), а затим следе Депозити код Народне банке Србије (27,8%). Готовина и готовински еквиваленти чине 7,9% билансне active банкарског сектора. У пасиви биланса стања банкарског сектора 75,9% чине позајмљени извори финансирања, а 21,1 % капитал. Највећи део позајмљених извора чини депозитни потенцијал, 59,7% укупне пасиве<sup>20</sup>. Капитал банака достигао је 397 млрд. динара на крају другог квартала 2008. године што је повећање од 21,1% у односу на крај 2007. године. У оквиру капитала, акцијски и остали капитал износи 322,1 млрд. динара. Ванбилансне позиције банака достигле су износ од 1.959,5 млрд. динара, те су увећане за 379,9 млрд. динара или за 24,0% у односу на крај 2007. године<sup>21</sup>.

У секторској структури доминирају пласмани привреди (58,4%) чији пораст (30,5 млрд. дин.) и представља главнину раста кредитне активности у другом кварталу 2008. године, као и становништву (38,8%). За разлику од 2007. године, када су привреда и становништво имали номинално уједначен раст кредита (114,4 млрд. дин. односно 106,7 млрд. дин.), за шест месеци 2008. године пораст кредитирања привреде је 71,4 млрд. динара а становништва 35,0 млрд. динара. Пет, односно десет банака са највише одобрених кредита, учествује са 44,7%, односно 67,6% респективно, у укупној кредитној активности банкарског сектора (при томе 21 индекс концентрације кредита износи 599).

Највећи проценат депозита чине депозити становништва (47,4%), затим депозити предузећа (31,8%) и депозити банака. Девизни депозити чине 67,9%, а динарски 32,1% укупних депозита. Доминирају краткорочно орочени депозити (51,8%), а потом следе депозити по виђењу (40,7%). Укупни депозитни потенцијал у првој половини 2008. године забележио је пад за 26 милијарди динара при чему се 15,1 млрд. динара односи на пад депозита предузећа<sup>22</sup>. Пет, односно десет банака са највише прикупљених депозита, учествује са 49,6%, односно 72,0% респективно, у укупним депозитима банкарског сектора (при томе индекс 21 концентрације депозита износи 706). Током 2008. године депозитни потенцијал је

16) „Мере монетарне политике ће посебно бити усмерене на успоравање кредитне активности банака, с обзиром на то да је раст кредита у 2004. години био изузетно висок“, Народна банка Србије, Годишњи извештај 2004,

17) Народна банка Србије, Економски преглед, Октобар 2005, стр. 11.

18) Бошко Живковић, „Реструктурирање банкарског сектора“ у Четири године транзиције у Србији, CLSD, 2005, стр. 226.

19) www.nbs.yu, Народна банка Србије, Статистички билтен, Децембар 2005, табеле 4 и 6.

20) На крају 2007. године износио је 61,7% укупне пасиве.

21) Највећа појединачна ванбилансна ставка је Остала ванбилансна актива (примљене гаранције и друга јемства, средства из депо послова и остала ванбилансна актива) која чини 47,2% свих ванбилансних ставки. Друга по величини ванбилансна ставка су издате плативе гаранције (по први пут) које чине 14% укупних ванбилансних ставки.

22) Посматрано по секторима, у другом кварталу 2008. године, највише су порасли депозити становништва (за 9,4 млрд. дин. или 2,0%).

Табела бр. 6 - Кредитна активност банака

	31.12.2006		31.12.2007		30.06.2008		2007
	322.972	59,2%	437.387	57,5%	508.771	58,4%	135
	195.873	35,9%	302.543	39,8%	337.564	38,8%	155
-	47.334	8,7%	89.434	11,8%	113.853	13,1%	189
	21.644	4,0%	13.928	1,6%	14.643	1,7%	64
	220	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	0
	16.693	3,1%	7.035	0,9%	7.372	0,9%	42
	4.731	0,9%	6.892	0,9%	7.270	0,8%	146
	756	0,1%	1.219	0,1%	2.738	0,3%	161
.	4.236	0,8%	5.828	0,8%	7.061	0,8%	138
	545.481	100,0	760.905	100,0	870.777	100,0	139

Извор: НБС – Извештај за други квартал 2008. године.

забележио повећање за 24,1 млрд. динара или 2,5% првенствено у делу девизних депозита (8,4%), депозита становништва (38,8 млрд. динара или 9,1%) и дугорочно орочених депозита (64,5%).

### 3. Структурне промене и компоненте кредитног потенцијала

Кредитни портфолио српских банака временом претрпео је промене како рочне, тако и секторске и валутне структуре. Примера ради, на крају 2003. кредити привреде чинили су 81,6%, становништва 16,5% и осталих сектора 1,9% укупних пласмана.<sup>23</sup> Годину дана касније структура је била приметно измењена - 74,1%, 24,5% и 1,4%, а крајем 2005. године 68,3%, 30,2% и 1,5%, респективно по секторима (Графикон 2). Презентоване промене последица су изванредно брзог раста кредита становништва (125,0% годишње крајем 2004. и 93,8% на истеку 2005) и споријег пораста корпоративних кредита (37,6% - децембар 2004, 45,0% - децембар 2005). Номинални динарски износ кредита привреде крајем прошле године достигао је 283,1 милијарду, становништва 124,9 милијарди и осталих немонетарних сектора 6,3 милијарде.

Валутна структура кредита сасвим је измењена за три године. На истеку 2002. однос динарских и девизних пласмана био је 58,6% према 41,4%, 2003. године 70,4% према 29,6%, 2004. 78,3% према 21,7% и прошле године 85,9% према 14,1%. Размере потискивања девизних кредита показује податак да је њихово стање крајем децембра 2006. године било номинално мање за 10,3% него три године раније. Међутим, рапидно смањење учешћа девизних кредита није било резултат рехабилитације динара, већ нормативне присиле. Ради се о прикривеној евроизацији кредита најширих размера, јер се готово сви динарски кредити индексирају применом тзв. девизне клаузуле. Интересантни предлози за решавање проблема динарског курса кредита у двовалутном систему изношени су и пре почетка транзиције.

Тржишни одговор растућој тражњи кредита пружила је одговарајућа банкарска понуда, заснована на њиховом кредитном потенцијалу. Основне компоненте кредитног потенцијала су домаћа динарска и девизна штедња и инострани кредити. Квалитет кредитног потенцијала одређује и његова рочност, изражена односом краткорочних и дугорочних извора, као и валутна структура компоненти, динарских и девизних. Доминантна

23) Остали сектори, према монетарној статистици НБС, обухватају: 1) друге финансијске институције, 2) локалне органе самоуправе и 3) непрофитне и друге организације (НБС, Статистички билтен).

компонента кредитног потенцијала била је домаћа штедња, која је изразито брзо расла – од 145,3 милијарде динара крајем 2003. повећана је на 315,7 милијарди динара крајем 2005. године или за 117%. Укључивањем депозита по виђењу, сума динарских и девизних депозита достиже 404,9 милијарди динара. Поређењем у односу на 414,3 милијарде динара кредита домаћа штедња представља 76,2%, а укупни депозити 97,7%.

Степен коришћења депозитних извора ограничен је њиховом рочношћу и мултипликатором обавезне резерве. Најнижи је степен кредитног коришћења трансакторних депозита, који су чинили 22% свих депозита на крају прошле године (89,2 милијарде динара). Рочна структура орочених динарских и девизних депозита веома је неповољна, као последица недовољног поверења у домаћи банкарски систем. Удео краткорочних депозита у периоду децембар 2003. децембар 2005. ипак је смањен са 96,3% на 89,6%, а учешће дугорочних повећано са 3,7% на 10,4%. Побољшање рочне структуре домаћих извора индикатор је растућег квалитета кредитног потенцијала.

Валутна структура орочених депозита крајем 2006. године показује доминацију девизних (84,2%) према динарским (15,8%) депозитима, претежно у привреди и осталим секторима. Становништво игнорише динарску штедњу, која чини свега 1,6% према 98,4% секторске девизне штедње. Упркос томе, штедња становништва чинила је највећи део укупне домаће штедње – 50,9% крајем 2003, 53,8% крајем 2004. и 61,6% крајем прошле године, што значи да је ова штедња преовлађујућа компонента кредитног потенцијала. Корпоративна штедња крајем 2005. износила је 30,4%, а преосталих 8% потицало је из осталих сектора.

Покривеност кредита домаћим изворима у облику орочених депозита опала је у протекле две године са 83,7% на 76,2%, услед бржег раста кредита од штедње. Смањивање удела домаћих извора у кредитима, упркос убрзаном номиналном и реалном расту штедње, још је један доказ кредитне експанзивности.

Најповољнију секторску покривеност кредита штедним депозитима имало је становништво, мада је приметно тенденцијско погоршавање – 258% (крај 2003), 208% (крај 2004) и 155% (крај 2005). Општа оцена квантума кредитног потенцијала је задовољавајућа, као и побољшање лоше рочне структуре из претходних година. Негативно обележје је потискивање динара из процеса штедње, односно извора кредита. Пре-

комерна експанзија страних кредита такође је забрињавајућа. Раскорак рочне и валутне структуре кредита и њихових извора представља највећи проблем, јер указује на претерану изложеност девизном ризику и потенцијалну неликвидност домаћег банкарског сектора. Највећи ниво кредитне задужености банкарског сектора у иностранству (кредити добијени од страних банака и страних правних и физичких лица) био је крајем 2007. године. На крају другог квартала, 2008. године, ова задуженост је износила 102,2 милијарде динара, са највећим роком доспећа преко једне године, а 99,1% се односило на банке у страном власништву<sup>24</sup>.

Народна банка Србије је, својом одлуком о класификацији билансне активе и ванбилансних ставки, прописала да банке, ради адекватног и ефикасног управљања ризицима којима су изложене, своја укупна потраживања, која представљају кредитни ризик, квартално, а зависно од процене њиховог степена наплативости и процене финансијског стања дужника, класификују у пет категорија. То значи да банке класификују део потраживања који представља тзв. ризичну билансну и ванбилансну активу (Ба и Ва) односно, не само кредите, него и друге ставке билансне активе, као и одређене ванбилансне ставке.

Укупна билансна актива и ванбилансне ставке на крају другог квартала 2008. године износиле су 3.726.058 милиона динара при чему се у укупну бруто ризичну активу (билансну активу и ванбилансне ставке) односи 1.601.549 милиона динара односно 43,0%. У исто време долази до промене учешћа укупне бруто ризичне активе у категоријама В, Г, Д са 32,6% на крају првог квартала 2008, на 33,5% (крајем 2007. године учешће је било 30,4%). Ради обезбеђења потенцијалних губитака, који могу настати поводом потраживања од дужника груписаних у В, Г и Д категорију, банке су на терет својих прихода и капитала образовале посебну резерву у износу од 95.945 милиона динара, тако да учешће нето ризичне Ба и Ва износи 29,5%, у односу на 28,3% крајем првог квартала 2008. године односно 24,7% крајем 2007. године. Међутим, и поред тога тренд раста, ниво регулаторног капитала је довољно висок да апсорбује све потенцијалне губитке по кредитним пласманима.

#### 4. Ограничења и границе експанзије

Примарно материјално ограничење експанзије банкарских кредита јесте њихов потенцијал. Домаћи извори за сада су очигледно исцрпљени,

24) Током другог квартала 2008. године кредити банака у иностранству су смањени за 13,1 млрд. дин. (11,4%) као и њихово учешће у укупној билансној пасиви банкарског сектора на 6,2% са 8,6% (крај 2007. године).

Табела бр.7 - Квалитет aktive банкарског сектора у мил.дин. 30.06.2008.

		+	+ +	
	1			3726058
	2	1064811	536738	1601549
	3	66,5%	33,5%	100%
( )	4=5+6+7	388,185	254,009	642,194
-	5	325,496	158,064	510,560
-	6	10,705	83,359	94,064
-	7	24,984	12,586	37,570
	8=2-4	676,626	282,729	959,355
	9	70,5%	29,5%	100,0%

Извор: НБС – Извештај за други квартал 2008. године.

упркос убрзаном расту штедње. Пенетрација страних банака у домаћи банкарски сектор пресудно је утицала на његову рехабилитацију и убрзану мобилизацију штедње. Међутим, банке у страном власништву лакше прибегавају задужевању у иностранству, најчешће код својих централа, него конкурентској борби на тржишту домаћих депозита. Расположиви инострани извори изузетно су велики, под условом да је каматна арбитража значајна, односно задужевање профитабилно. Ограничење је и бруто домаћи производ, према коме се одређује релативни ниво кредита. Општи кредитни ризик такође је снажан тржишни коректив кредитне експанзије. С обзиром да је учешће лоше активе у укупној класификованој активи релативно стабилно и испод је једне четвртине, ефикасно институционално ограничење представљају кредитни бирои и регистри, који прикупљају и дистрибуирају релевантне информације о свим зајмотражиоцима. Нормативно лимитирање ануитетног оптерећења у односу на отплатну способност дужника такође је препрека прекомерном задужевању и настанку дужничке кризе. Бројна материјална, нормативна, психолошка и друга ограничења кредитне експанзије истовремено могу деловати подстицајно, зависно од снаге и смера утицаја. Актуелна кредитна експанзија и даље ће имати највећу препреку у монетарној политици. Уколико домаћа штедња, као доминантна и најквалитетнија компонента кредитног потенцијала, буде подржана селективним монетарним мерама, одговарајућа експанзија биће пожељна и делотворна. Примера ради, тешко је аргументовати постојећу једнакост стопа обавезне резерве на девизне депозите и инокредите. Индиферентност монетарне политике према усмерености банака на прикупљање штедње или задужевање у иностранству може

имати трајније нежељене последице. Процена граница кредитне експанзије зависи и од пројектованог временског хоризонта. Краткорочно, границе раста превасходно одређује монетарна политика и ефикасност пруденционе контроле централне банке. На средњи рок основну границу поставља раст укупне штедње, а дугорочно динамика домаћег бруто производа. Поређено са сличним земљама у непосредном окружењу, вероватна граница експанзије се налази у распону између румунског и мађарског нивоа кредита у односу на БДП и број становника. Процес кредитне експанзије закономерна је последица реструктурирања домаћег банкарског сектора, а посебно пенетрације страних банака. Рехабилитоване и власнички трансформисане банке непрекидно повећавају понуду кредита, мотивисани високом каматном арбитражом. Отуда ни изразито рестриктивне мере монетарне политике нису успеле зауставити експанзију, већ су је само успориле. С друге стране треба имати у виду ниво проблематичних кредита (non performing loans – NPL). По подацима Кредитног бироа о стању дуга по банкарским кредитима и доспелих неизмирених обавеза (преко 90 дана) стање је било:

Домаћа штедња и БДП неће битије ограничавати даљу кредитну експанзију, као ни инокредити у постојећим условима. Каматна маржа, изложеност кредитном ризику, тржишна информисаност и други фактори за сада такође погодују актуелној експанзији. Најснажнија баријера остаће рестриктивна монетарна политика. Изразито негативно обележје анализирани експанзије јесте огроман раскорак рочне и валутне структуре кредита и њихових извора, који је индикатор прекомерне изложености девизном ризику и потенцијалне не-

Табела бр. 8 - Доспеле неизмирене обавезе (преко 90 дана) – у милионима дин.

				(%)	(%)
				-	
1	2	3	4	5=3/2	6=4/2
31.03.2007	660.921	29.920	21.426	4,53	3,25
30.06.2007	749.173	35.136	24.435	4,69	3,26
30.09.2007	809.418	42.054	27.175	5,20	3,36
31.12.2007	865.448	44.213	28.121	5,11	3,25
31.03.2008	1.008.261	44.077	27.867	4,37	2,76
30.06.2008	1.009.007	53.613	31.645	5,31	3,14

Извор : НБС – Извештај за други квартал 2008. године

ликвидности банака, као и екстерне презадужености земље. Кредитна експанзија, може се закључити, није произвођила прејакe инфлаторне импулсе, што доказује поређење са суседним земљама. Отуда је резултанта економских утицаја кредитне експанзије позитивна. НБС посматра адекватност капитала свих банака у банкарском систему Србије. Анализом је утврђено да је регулаторни капитал банака порастао током другог квартала 2008. године за 18,3 млрд. динара односно за 6,4%. Највећим делом, овај раст је условљен увећањем основног капитала (за 22,7 млрд. динара или 7,6%) и то пре свега акционарског капитала (за 17,1 млрд. динара) али и емисионе премије (за 5,8 млрд. динара). У складу са прописима, банке су дужне да показатељ адекватности капитала одржавају тако да не буде мањи од 12% у односу на ризиком пондерисану активу. Следећа табела приказује вредност показатеља адекватности капитала банака.

Просечна вредност показатеља адекватности за банкарски систем Србије, у целини, износила је 28,1% у посматраном периоду.

Из агрегатног извештаја НБС о приходима и расходима може се сагледати да је банкарски сектор на крају другог квартала 2008. године пословао са добитком (пре опорезивања) од 20.889 мил. динара. Осам банака је пословало са губитком, а 26 банака је исказало позитиван финансијски резултат.

Анализа за првих шест месеци 2008. године показује да су курсне разлике по први пут позитивне у износу од 6,7 милијарди динара, уз њихово учешће у укупним приходима и расходима од сса 60%. Расходи по основу промене вредности имовине и обавеза премашили су учешће од 12% (дупло веће учешће него на крају првог квартала) тако да су и приходи и расходи по основу камата и накнада смањили учешће за 1 процентни поен.

Табела бр. 9  
Показатељ адекватности капитала  
по групама банака

		(%)
20%	5	24,7
20 30%	10	29,0
30 50%	12	39,6
50%	7	6,7
	34	100,0

Извор: НБС – Извештај за други квартал 2008. године

### Закључак

Једна од основних одредница економске транзиције у Србији евидентно је рехабилитација и реструктурисање банкарског сектора, који је био приоритетан и прилично аутономан процес у односу на споре промене и релативно лоше резултате у реалном сектору. Поједностављено, реструктурисање банкарског сектора, започето рехабилитацијом, завршава се приватизацијом банака. Редослед потеза био је сличан у већини транзиционих земаља, мада су оне у банкарском сектору имале наслеђено чисто државно власништво, за разлику од наше државно-колективно-приватне својине. Рехабилитација је најизразитија карактеристика досадашњег реструктурисања банака, за којом следе пенетрација страних

Табела бр. 10 - Агрегатни извештај о приходима и расходима - у милионима динара

	01.01-31.12.2006	01.01.- 31.12.2007	01.01.- 30.06.2008
/	48.245	63.404	43.853
	76.937	106.942	72.141
	28.692	43.538	28.288
/	22.178	27.451	16.248
	28.372	34.433	20.020
	6.194	6.983	3.772
/	70.423	90.854	60.101
	981	3.293	1.030
	1.766	3.295	1.063
/	10.543	6.959	6.711
	185	1.081	123
	63.316	53.445	37.533
	61.938	61.149	43.890
	64.174	72.712	39.999
/	- 4.805	1.702	- 720
	14.602	64.241	51.442
	19.407	62.569	52.162
/	16.530	23.473	20.889
/			
/	16.530	23.473	20.889

Извор: НБС – Извештај за други квартал 2008.

инвеститора са тенденцијом преминања и растућа конкуренција унутар сектора.

После пет година од почетка реструктурирања интервенције НБС нису више доминантне у области “проблематичних банака”, већ у селекцији иностраних инвеститора заинтересованих за српски банкарски сектор. Сагласност су до сада добијале искључиво стране банке – инвеститори, при чему се од 2003. године прелази са преовлађујућег концепта лиценцирања нових (*greenfield*) банака на искључиво преузимање преосталих банака у домаћем власништву.

**Приватизација** се оцењује на основу одговарајућих промена власничке структуре банака. Строго формално, приватизација банака постоји само у случајевима продаје акција које су власништво државе и државних предузећа и установа. Продаја већинских пакета акција домаћих приватних банака страним банкама – инвеститорима, методолошки није приватизација. Независно од правног статуса продаваца акција, приликом преузимања наших банака купци су увек били стран-

ци. Улазак страних банака на српско тржиште допринео је рехабилитацији целог сектора, док је њихова доминација донела савремено корпоративно управљање, посебно управљање ризицима, ефикасну организацију, делотворну контролу менаџмента, елиминацију повезаних лица из кредитног пословања, минимизовање моралног хазарда и низ других иновација.

**Укрупњавање** домаћих банака све је изразитије. Просечна актива по банци је износила крајем 2003. године 7,8 милијарди динара, наредне године 11,9 милијарди, 2005. године 19,4 милијарде и на полугодишту 2006. године 26,4 милијарде динара, што је повећање за 3,4 пута. Раст просечне активе премашује 36% просечно годишње. Монетарна политика је, неоспорно, једна од најмоћнијих баријера кредитној експанзији, а пре свега политика обавезних резерви. Промене нивоа обавезних резерви утичу како на обим расположивих извора, тако и на профитабилност кредитних активности. Актуелна стопа динарске обавезне резерве је 18%, а на девизне депозите и

ино-кредите, укључујући и динарске депозите са девизном клаузулом, свих 38%, показала је анализа тог периода. Снага овог ограничења потврђена је успоравањем раста кредита.

**Интернационализација** се испољава у слободном повезивању и ширењу банака преко домицилних граница, без анти-монополских ограничења. Ниво интернационализације банкарског сектора у Србији видно одсликавају називи самих банака, док ће број банака у страном власништву за годину дана вероватно достићи износ од 25-30, са активом од најмање 80% укупне билансне суме банака.

**Глобализација** банкарства у светским размерама почива на укрупњавању и интернационализацији. Развој банкарског сектора у Србији одвијао се на истим принципима до сада, а вероватно још више у будућности.

Општа је оцена да су остварени резултати реструктурирања банкарског сектора Србије неспорно респектабилни, не само у односу на почетно стање, већ и у поређењу са другим земљама у транзицији. Међутим, видно заостајање транзиције реалног сектора намеће питање стварног утицаја реструктурирања банкарства на економску транзицију у целини. Највећи домети остварени су у рехабилитацији и приватизацији банака. Изванредан раст девизне штедње и кредитна експанзија потврда су враћеног поверења и секторске ефикасности. Резултате потврђују улазак мноштва страних банака – инвеститора, непрекидно ширење мреже и брзо увећавање броја запослених.

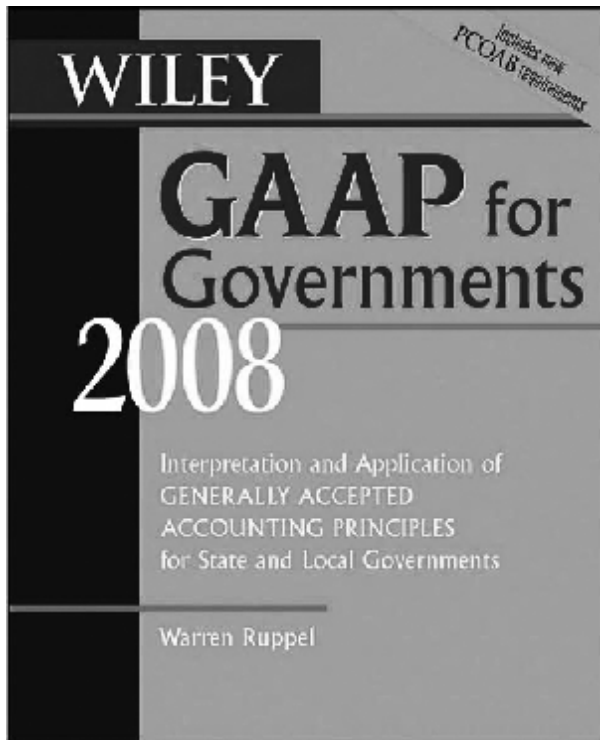
Дугорочнији економски ефекти реструктурирања банкарског сектора, иако се могу оценити као позитивни, лако могу да се нађу под ударом надлазеће економске (финансијске) кризе која је, то посебно треба имати у виду, прво захватила светски банкарски систем; стога треба предузимати правовремене мере, јер се тај негативан талас може, ускоро, очекивати и у Србији.

### Литература

1. Abel, A.B., and Mishkin, F.S., "An Integrated View of Test of Rationality, Market Efficiency and the Short-Run Neutrality of Monetary Policy", *Journal of Monetary Economics*, Vol.11, 1993, стр.3—24.
2. Basel Committee on Banking Supervision, The Joint Forum, *Operational risk transfer across financial sectors*, BIS, Basel, August 2003.
3. Bikker, J. i Wesseling, S., *Intermediation, Integration and Internationalisation: a survey on Banking in Europe*, De Nederlandshe Bank, OS I/3, 2003.
4. Blanchard, O., *The Economics of Post-Communist Transition*, Clarendon Press, Oxford, 1997.
5. Carol Alexander, *Operational Risk, Regulation, Analysis and Management*, Financial Times - Prentice Hall, 2003.
6. Claessens, S., *Competitive Implications of Cross-Border Banking*, World Bank, WPS, 3854, 2006.
7. Croughey, M., Galai D., Mark R., *Risk Management*, McGraw-Hill, New York, 2001.
8. Frachot A., Moudoulaud O., Roncalli T., *Loss Distribution Approach in Practice*, Credit Lyonnais, France, May 2003.
9. Grable, H., "The Effects of EU enlargement on the countries outside, Country Forecast, Economies in Transition, Eastern Europe and the former USSR", The Economic Intelligence Unit, June, 2001.
10. IMF, Annual Report, 2001, Washington, 2003.
11. Народна банка Србије, *Економски преглед*, јануар, 2006, 2007. и 2008.
12. Петровић, М., „Профит као мотивација иностраних улагања“, *Економски анали*, ЕФ Београд, април, 2003.
13. Петровић Перо, 2002, *Санација банкарских система*, Институт за међународну политику и привреду, Београд.
14. Петровић, Перо, *Туристичка и финансијска тржишта*, ПМФ, Нови Сад, 2005.
15. Петровић, Перо, „Елементи развоја финансијског тржишта у Србији“, *Рачуноводство*, Вол.Л, бр.7—8. 2006, стр. 93—105.
16. Закон о Народној банци Југославије, "Службени лист СРЈ", бр.32/93, 41/94, 61/95, 29/97, 44/99 и бр. 107/2005.
17. Живковић, Бошко, „Реформа финансијског тржишта“, у: *Четири године транзиције у Србији*, Центар за либерално-демократске студије, Београд, 2005.
18. www.nbs.yu, septembar 2006.
19. www.sec.sr.gov.yu, septembar 2006.
20. www.belex.co.yu, septembar 2006.
21. www.nbs.yu.
22. www.europa.eu.int/comm/competition,

## Приказ књиге

др Драган  
СТОЈАНОВИЋ \*



### **GAAP for Governments 2008, Interpretation and Application of GENERALLY ACCEPTED ACCOUNTING PRINCIPLES for State and Local Governments**

**(GAAP за управу 2008,  
Интерпретација и примена  
општеприхваћених  
рачуноводствених принципа за  
државну и локалну управу)**

Аутор: Warren Ruppel, Издавач: John Wiley & Sons,  
Inc., New Jersey, 2008, стр. 512

Књига *Општеприхваћени рачуноводствени принципи за управу*, чији је аутор Warren Ruppel, угледни рачуновођа и ревизор у САД и врстан познавалац проблематике буџетског рачуноводства, први пут је објављена 2008. године. Како сам аутор истиче, буџетско рачуноводство је специјализована област, која је претрпела значајне промене у последње време, а што се огледало у развијању одговарајућих рачуноводствених стандарда, комплексности израде финансијских извештаја за управне ентитете и др. Имајући у виду веома брзе промене окружења, припрема финансијских извештаја захтева и одговарајућу техничку подршку како би се правовремено и на адекватан на-

чин извршила обрада мноштва фактора и догађаја који утичу на вођење буџетског рачуноводства. Отуда је намена ове књиге да послужи као користан, комплетан и практичан водич кроз принципе и финансијско извештавање у буџетском рачуноводству. С обзиром на системски приступ и разматрање веома великог броја фактора из области буџетског рачуноводства, ова књига, у ствари, представља својеврсну монографију из ове области са приказивањем резултата докле се стигло до 2008. године уз назнаку питања које је неопходно детаљно разматрати у наредном периоду. Назначени резултати, докле се стигло у развоју буџетског рачуноводства у САД, свакако

\*) Професор Економског факултета у Крагујевцу



су посебно интересантни за домаћу стручну литературу и праксу из ове области, нарочито што се у нашим приликама овој проблематици посвећује значајнија пажња тек у последњих неколико година. Осим тога, ова књига је веома интересантна и за едукацију студената на свим нивоима (основне, мастер и докторске студије) као будућег кадра који ће радити у буџетским институцијама. Имајући све ово у виду, ову књигу топло препоручујемо свима који желе детаљније да се упознају са специфичностима вођења буџетског рачуноводства и састављања финансијских извештаја из ове области.

Ова књига је подељена на четири дела. У првом делу изложен је општи преглед рачуноводствених принципа буџетског рачуноводства и основних финансијских извештаја за буџетске кориснике. Други део описује различите типове извора финансирања који се тренутно користе од стране буџетских ентитета и представља водич за извештавање о сталним средствима и дугорочним обавезама. У трећем делу испитују се области које се или посебно односе на управу или у којима се примена рачуноводствених принципа за управу значајно разликује од њихове употребе у приватном сектору. Четврти део означава истраживање захтева рачуноводственог и финансијског извештавања за извесне специфичне типове буџетских ентитета. Књига, такође, обухвата обелодањивање листа провера које треба да послужи веома корисно при одређивању комплетности обелодањивања финансијских извештаја буџетских корисника.

Књига садржи следећа поглавља: 1) нова кретања, 2) преглед рачуноводственог и финансијског извештавања за управу, 3) основе рачуноводства – извори рачуноводствених основа и базе рачуноводства / аспект мерења, 4) значај буџетирања за управу, 5) припремљени финансијски извештаји за управу, 6) дефинисање извештајног ентитета, 7) буџет и специјални извори прихода, 8) извори капиталних пројеката, 9) извори дужничког сервиса, 10) имовински извори, 11) извори *fiducija*, 12) стална средства, 13) дугорочне обавезе, 14) нетржишне трансакције, 15) готовина и инвестиције – процена и обелодањивање, 16) рачуноводство за пласмане хартија од вредности, 17) плаћена одсуства, 18) рачуноводство послодавца за пензије, 19) рачуноводство за бенефиције након пензионисања, осим пензија, 20) интерни извори и трансакције унутар ентитета, 21) финансирање и осигурање ризика – повезане активности / груписање ризика јавних ентитета, 22) рачуноводство за лизинг, 23) уређење јавних површина и трошкови одржавања, 24) систем финансијских извештаја за пензије у јавном сектору и 25) образовни и остали државни ентитети.

Пред нама је изузетно вредна и потребна књига, веома актуелна, јасно и прегледно написана. Без обзира на то што је материја тешка због тога што се ради о области чије је изучавање код нас релативно ново и не много широко распрострањено, књига се лако чита и разуме. Ово је књига која заслужује многобројне похвале, а намењена је свима који се баве проблемима буџетског рачуноводства, како у свету, тако и код нас.