



ISSN 0023-2394
ISSN 1450-6114
UDC 657

M52 Часопис националног
значаја за теорију и њену
операционализацију

РАЧУНОВОДСТВО



International
Accounting
Standards
Board



South Eastern
European
Partnership on
Accountancy
Development

ЧАСОПИС ЗА РАЧУНОВОДСТВО, РЕВИЗИЈУ И ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ

♦ др Слободан МАЛИНИЋ, Марина ЈАНКОВИЋ
**ИНТЕГРИСАНО УПРАВЉАЊЕ
ТРОШКОВИМА У ЛАНЦУ ДИСТРИБУЦИЈЕ
– СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП
И УПРАВЉАЧКО-РАЧУНОВОДСТВЕНА
ИНФОРМАЦИОНА ПОДРШКА**

♦ Милан ГЛИШИЋ
**УПРАВЉАЧКО-РАЧУНОВОДСТВЕНИ АСПЕКТИ
КОНТРОЛЕ ПЕРФОРМАНСИ ОТВОРЕНИХ
ИНВЕСТИЦИОНИХ ФОНДОВА ПРАКСЕ**

♦ др Мирко АНДРИЋ, др Дејан ЈАКШИЋ
**ПОТРЕБА ЗА ВЕРИФИКАЦИЈОМ ФИНАНСИЈСКИХ
ИЗВЕШТАЈА У КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЉАЊУ**

7-8

РАЧУНОВОДСТВО

ЧАСОПИС ЗА РАЧУНОВОДСТВО, РЕВИЗИЈУ И ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ
ГОДИНА LV * Бр. 7-8 * Београд, јул-август 2011.

Издавач:
"РАЧУНОВОДСТВО" д.о.о.

Суиздавач:
Савез рачуновођа и
ревизора Србије

Генерални секретар
и главни и одговорни уредник
др Перо Шкобић

Његошева 19, Београд, п. фах. 403
info@srrs.org.rs

Одговорни уредник
"Рачуноводства"
мр Рада Стојановић

Лектор
мр Ана Бојановић,

Технички уредник
Витомир Савић

РЕДАКЦИОНИ ОДБОР
Андрић др Мирко, Алексић Богољуб,
Вукелић др Гордана, Иванишевић др
Милорад, Малешевић др Ђоко,
Малинић др Слободан, Милићевић др
Весна, Новићевић др Благоје,
Петровић др Марко, Раичевић др
Бождар, Стојановић Рада,
Секуловић др Богдан,
Шкарић Јовановић др Ката

ИЗ ИНОСТРАНСТВА
Prof. Alexander Russell, Scotland
Prof. Mieczyslaw Dobija, Poland
Prof. Frants Butynets, Ukraine
Prof. Metka Tekavcic, Slovenia
Prof. Robert W. McGee, US
Prof. Serdar Ozkan, Turkey
Prof. Željko Šević, Scotland

Телефони:
Ген.секретар 3239-444
Одговорни уредник 3344-883, 3344-887
Уредништво 3241-948
Саветници 3233-077, 3344-549
3345-043, 3345-329, 3345-429
Курсеви 33-43-140, 33-43-215, 3231-549
Маркетинг 3233-088
Ел. водич кроз посл. 3344-949, 3344-922
Претплата 3233-088, 3238-611
Рачуноводство 3344-405
Слободна телефонска линија (сугестије,
рекламације, коментари...) 33-45-001
Телефакс (011) 3231-220, 3345-527
E-mail: casopis@srrs.rs
Војвођанска банка А.Д. 355-1040232-19
Центробанка А.Д. 145-3232-76

Copyright © 1956, Савез РР Србије
Прештампавање објављених текстова није
дозвољено без одобрења издавача и
навођења извора.
Текст не може бити репродукван
снимањем, фотокопирањем, електронски
или на други начин, без претходне
сагласности издавача

Штампа:Космос, Београд, Светог Саве 16-18

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд
657

РАЧУНОВОДСТВО : часопис за
рачуноводство, ревизију и пословне финансије
/главни и одговорни уредник др Перо Шкобић;
одговорни уредник мр Рада Стојановић. – Год.43,
бр. 1 (јануар 1998)–. – Београд : Рачуноводство:
Савез рачуновођа и ревизора Србије, 1998 –
(Београд : Космос). – 29 цм

Месечно. - Је наставак: Књиговодство
(ћирилично изд.)=ISSN 0023-2394

ISSN 1450-6114 = Рачуноводство

COBISS.SR-ID 139739399

Садржај

ИЗ РАДА САВЕЗА РР СРБИЈЕ

Савез рачуновођа и ревизора Србије и
Институт овлашћених јавних рачуновођа Бугарске
потписали су Повељу о професионалној сарадњи 3

ПРОФЕСИОНАЛНА РЕГУЛАТИВА

План рада Одбора за
Међународне рачуноводствене стандарде (IASB)
– циљеви постављени на дан 30. јуна, 2011.
– превод са енглеског мр Зоран Шкобић. 5

Како да мала и средња предузећа за пружање
рачуноводствених услуга остваре успех
(практични савети за руковођење SMP)
– превод са енглеског мр Зоран Шкобић 8

УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВО

– др Слободан МАЛИНИЋ, Марина ЈАНКОВИЋ
Интегрисано управљање трошковима у ланцу дистрибуције
– стратегијски приступ и управљачко-рачуноводствена
информациона подршка 11

– Милан ГЛИШИЋ
Управљачко-рачуноводствени аспекти контроле
перформанси отворених инвестиционих фондова 25

– мр Рада СТОЈАНОВИЋ
Бизнис план у систему стратегијског управљања 38

ФИНАНСИЈСКО РАЧУНОВОДСТВО

– др Мирко АНДРИЋ, др Дејан ЈАКШИЋ
Потреба за верификацијом финансијских извештаја
у корпоративном управљању 55

ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ

– др Гордана ВУКЕЛИЋ, мр Славица СТЕВАНОВИЋ,
мр Гроздана БЕЛОПАВЛОВИЋ
Мерење показатеља финансијске сигурности предузећа 67

КОНТРОЛА И РЕВИЗИЈА

– мр Милан (Мијодраг) МИЛУНОВИЋ
Планирање интерне ревизије јавног сектора 79

ЈАВНЕ ФИНАНСИЈЕ

– др Љиљана ЈОВИЋ
Последице система индиректног опорезивања
на укупне фискалне односе у Босни и Херцеговини. 90

– Снежана РАДОЈИЧИЋ
Прање новца у међународном праву и
однос са избегавањем пореске обавезе 99

Contents

NEWS FROM THE SAAA

- 42nd Symposium Conclusions 3
- Papers published in the 42nd Symposium Proceedings –
The quality of financial reporting – challenges,
prospects and constraints (summary) 7
- Serbian Association of Accountants and Auditors and the
Institute of Chartered Public Accountants of Bulgaria signed
the Charter of Professional Cooperation 15
- Serbian Association of Accountants and Auditors sponsored
the accounting competition for the students of secondary schools
of economics in Belgrade 16
- IFAC Professional Accountancy Organization
Development Committee and its activities 17
- Statement of Membership Obligations: the framework
for professional accountancy Organizations..... 18

LEGAL AND PROFESSIONAL REGULATIONS

- A chronological Survey of IASB Activities and the use
of IFRS in Accounting Practices Worldwide..... 20

FINANCIAL ACCOUNTING

- Vladimir POZNANIC*
Comparative and International Aspects of Accounting and
Harmonization of the Regulatory Framework and Practice..... 30

- M.Sc. Biljana TESIC*
Approach to integration of management of information
systems of budget accounting of local treasuries in Serbia 38

- Ph.D. Jovan VUKASINOVIC*
Ana VUKASINOVIC
Accounting coverage of own shares acquisition 60

BUSINESS FINANCE

- M. Sc. Bojan SAVIC*
Integrated reporting – contemporary approach to corporate reporting ... 73

INSURANCE

- Ph.D. Vladimir NJEGOMIR*
Conditional capital as a mechanism of risk management in insurance 86

PUBLIC FINANCE

- Ph.D. Malisa DJUKIC,*
Ph.D. Zoran GRUBISIC,
Ph.D. Srdjan REDZEPAGIC
Financing the budget deficit in terms of debt crisis in euro area 100

- M.Sc. Svetislav V. KOSTIC*
The Permanent Establishment in Serbian Tax Law..... 108

- M.Sc. Milan KECMAN*
Periodic property tax in the Republic of Serbia 117

BOOK REVIEW

- Ph.D. Pero SKOBIC*
Poslovna Analiza (Business analysis)
Ph.D. Djoko MALESEVIC, Ph.D. Vitomir STARCEVIC 107

Савез рачуновођа и ревизора Србије и институт овлашћених јавних рачуновођа Бугарске потписали су Повељу о професионалној сарадњи

У Београду, 1. јула 2011. године, генерални секретар Савеза рачуновођа и ревизора Србије, др Перо Шкобић и председник Института овлашћених јавних рачуновођа Бугарске, Бојко Костов, званично су потписали Повељу о професионалној сарадњи и признавању професионалних квалификација чланства.

Савез рачуновођа и ревизора Србије и Институт овлашћених јавних рачуновођа Бугарске, који је члан многих међународних професионалних организација и тела, већ дужи низ годи-

на у континуитету остварују веома успешну професионалну сарадњу. Имајући у виду постојање обостране жеље и тежње да та сарадња у будућности буде још интензивнија, надлежни органи Савеза и Института донели су одлуку да се потпише Повеља о професионалној сарадњи, чиме су учвршћене и ојачане везе двеју професионалних организација чланица Међународне федерације рачуновођа (IFAC).

Повељом се уређују значајна питања од заједничког интереса и прецизирају начини будуће са-



*Потписивање Повеље о професионалној сарадњи између
Института овлашћених јавних рачуновођа Бугарске и Савеза рачуновођа и ревизора Србије.*

*На слици (с лева на десно): господин Емил Евлогијевић, потпредседник, и господин Бојко Костов, председник
Института овлашћених јавних рачуновођа Бугарске и
др Перо Шкобић, генерални секретар Савеза рачуновођа и ревизора Србије*



Господин Бојко Костов, председик Института овлашћених јавних рачуновођа Бугарске и др Перо Шкобић, генерални секретар Савеза рачуновођа и ревизора Србије

радње у области имплементације међународне професионалне регулативе на регионалном нивоу, односно на подручју деловања сваке професионалне организације потписнице Повеље, а посебно на плану међусобног признавања и промовисања професионалних рачуноводствених звања стечених према усаглашеним програмима образовања, у свему сагласно стандардима едукације Међународне федерације рачуновођа (IFAC). Поред наведеног, предвиђа се интензивирање и проширење сарадње на плану заједничког подстицања развоја теорије и праксе из области рачуноводства, финансија и ревизије, као и праћења и преношења међународних искустава, а све у циљу усаглашавања националних законодавстава са међународном регулативом, односно усаглашавања прописа из ових области на регионалном нивоу, са искуствима развијених земаља света.

Овим чином је и формално потврђена спремност наших професионалних организација да, кроз сталне међусобне контакте, размену искустава и информација, дају још већи допринос унапређивању рачуноводства и рачуноводствене професије и очувању, развоју и имплементацији највиших професионалних, образовних и етичких стандарда рачуноводствене струке.

Ове активности снажно подржавају међународна регулаторна тела, као велики допринос глобалним процесима стандардизације и унификације финансијског извештавања и едукације професионалних рачуновођа као глобалних креатора квалитета финансијских извештаја.

Свечаном чину потписивања Повеље, поред господина Костова, испред Института овлашћених јавних рачуновођа Бугарске, присуствовао је и потпредседник ове асоцијације, господин Емил Евлогијевић, а испред Савеза рачуновођа и ревизора Србије, поред генералног секретара, др Пере Шкобића, били су присутни и Миодраг Живковић, извршни секретар Савеза, Миодраг Перић, члан Извршног одбора Савеза и председник Удружења пружалаца рачуноводствених услуга, мр Ненад Нешић, члан Скупштине Савеза, мр Зоран Шкобић, координатор за међународну професионалну сарадњу, Шћепан Шофранцац, члан Извршног одбора Савеза, Јован Најдановић, члан Надзорног одбора Савеза као и један број чланова Савеза.

Свечаном чину потписивања Повеље, поред господина Костова, испред Института овлашћених јавних рачуновођа Бугарске, присуствовао је и потпредседник ове асоцијације, господин Емил Евлогијевић, а испред Савеза рачуновођа и ревизора Србије, поред генералног секретара, др Пере Шкобића, били су присутни и Миодраг Живковић, извршни секретар Савеза, Миодраг Перић, члан Извршног одбора Савеза и председник Удружења пружалаца рачуноводствених услуга, мр Ненад Нешић, члан Скупштине Савеза, мр Зоран Шкобић, координатор за међународну професионалну сарадњу, Шћепан Шофранцац, члан Извршног одбора Савеза, Јован Најдановић, члан Надзорног одбора Савеза као и један број чланова Савеза.

Професионална регулатива

План рада Одбора за Међународне рачуноводствене стандарде (IASB) – циљеви постављени на дан 30. јуна, 2011.*

Пројекти који се односе на финансијску кризу	3. квартал 2011.	4. квартал 2011.	1. полови-на 2012.	Акт о усаглашавању	Заједнички пројекат
IFRS 9: Финансијски инструменти (замањује IAS 39)					
Умањење вредности	Нацрт за поновно излагање или преглед			x	x
Рачуноводство хеџинга					
Опште рачуноводство хеџинга	Гласање (циљ рада на IFRS у 4. кварталу)			x	
Макро рачуноводство хеџинга		Објављивање нацрта за излагања			
Пребијање средстава и обавеза	Гласање (циљ рада на IFRS у 3. кварталу)			x	x
Консолидација – Инвестиционе компаније ¹	Објављивање нацрта за излагање				x
Пројекти у склопу Акта о усаглашавању	3. квартал 2011.	4. квартал 2011.	1. полови-на 2012.	Акт о усаглашавању	Заједнички пројекат
Лизинг	Нацрт за поновно излагање или преглед		Циљни IFRS	x	x
	Поновно излагање		Циљни IFRS	x	x
Остали пројекти	3. квартал 2011.	4. квартал 2011.	1. полови-на 2012.	Акт о усаглашавању	Заједнички пројекат
Уговори о осигурању		Нацрт за поновно излагање или преглед	Циљни IFRS		x
Годишња унапређења 2009-2011 (нацрт за излагање, коментари доспевају 21. октобра)	Период за коментарисање				
Консултације о програму рада	3. квартал 2011.	4. квартал 2011.	1. полови-на 2012.		
Јавне консултације на сваке три године	Објављивање захтева за ставове				

* Превод са енглеског језика мр Зоран Шкобић

1 IASB ће завршити формалне захтеве за гласање до 30. јуна 2011. Међутим, нацрт за излагање ће бити објављен јулу тако да може да буде објављен истог дана као еквивалентан FASB-ов предлог.

План рада указује на одређену временску одредницу за следећу кључну фазу у пројектима. Када се заврши разматрање, а пре гласања о нацрту за излагање или IFRS-у (укључујући измене и допуне), Одбор ће разматрати да ли је потребно поново излагање предлога (као што су ревидирани документ за дискусију или нацрт за излагање). Уколико одбори закључе да је неопходно поново излагање, следећа доспела публикација о процесу биће поново изложени документ. Приказани план рада претпоставља да поново излагање није потребно и зато је подложен промени по завршетку релевантних разматрања. План рада биће ажуриран кад почне гласање, да укаже на природу документа о процесу који следећи доспева (нацрт или IFRS) и вероватан датум његовог објављивања.

Гласање

Званичан процес тражења одобрења Одбора за објављивање (документ за дискусију, нацрт за излагање или IFRS).

Када одбор заврши своја разматрања одређене фазе пројекта, техничко особље припрема релевантан документ. Сваки члан одбора дужан је да гласа, показујући тако да ли одобрава објављивање документа. Гласање се одвија ван састанака одбора. Ако документ добије довољну подршку, припрема се за објављивање (штампано и на интернету). Објављивање одобреног документа обично се одвија неколико недеља након што је процес гласања завршен или после дужег времена. То време је потребно да би се документ за дискусију, нацрт за излагање или IFRS форматирани и припремила сва приложена документација, као што су повратне информације.

Датуми ступања на снагу

Датум ступања на снагу измена и нових стандарда обично је 6-18 месеци од датума објављивања. Приликом одређивања датума ступања на снагу, одбор узима у обзир све релевантне факторе. У одговарајућим околностима, дозвољава се раније усвајање нових стандарда.

Одбор ће размотрити померање датума ступања на снагу, да би се пружила помоћ ентитетима који примењују IFRS, како би се лакше прилагодили новим захтевима.

Остали пројекти

У новембру 2010. IASB и FASB одлучили су да измене распоред за пројекте који су важни, али мање хитни. Пројекти на које је утицала та одлука су **Презентација финансијских извештаја** (замена IAS 1 и IAS 7), **Финансијски инструменти са карактеристикама капитала, Обавезе** (измене IAS 37) и **Порез на добитак**. IASB и FASB очекује да се врате на ове теме тек пред крај 2011. IASB ће размотрити ове пројекте у оквиру процеса консултација о свом програму рада.

Концептуални оквир: Одбор је завршио фазу А у септембру 2010, објављивањем поглавља *Циљеви и квалитативне карактеристике* у новом Концептуалном оквиру. IASB и FASB ће изменити делове својих концептуалних оквира док буду довршавали поједине фазе овог пројекта. Одбори су разматрали коментаре које су добили у вези са нацртом за излагање за фазу *Д Извештајни ентитет*. У светлу тих коментара, одбори су увидели да ће им бити потребно више времена да заврше ово поглавље него што је првобитно било предвиђено. Према томе, одбори очекују да се расправе наставе тек после јуна 2011. Одбори још увек нису објавили материјале за фазу *Б Елементи* и фазу *Ц Одмеравање*. Одбори не очекују да разматрају те фазе до после јуна 2011. Фазе од Е до Х - *Презентација и обелодањивање, Намена и статус, Примена за непрофитне ентитете и Преостала питања* још нису почеле.

Истраживање и други пројекти

2009. године Одбор је објавио нацрт за излагање који се бавио **активностима по фазама**. У септембру 2010. Одбор је закључио да то питање не може брзо да се реши и одлучио да развије предлог програма рада за 2011. који би био стављен на разматрање.

У октобру 2010. особље је Одбору представило резиме коментара добијених у оквиру јавне расправе о **екстрактивним активностима** припремљеним од стране националних доносилаца стандарда из Аустралије, Канаде, Норвешке и Јужне Африке. Одбор ће искористити ове повратне информације као помоћ у процени да ли да дода пројекат у свој програм рада за 2011.

Заједничка контрола је додата у програм рада у децембру 2007. Одбор ће размотрити да ли ће поново активирати овај пројекат када буде разматрао будући програм рада 2011. године.

У октобру 2009, Одбор је престао да ради на **кредитном ризику при одмеравању обавеза** као самосталном пројекту и одлучио да не доноси начелну одлуку о кредитном ризику, већ да ову тему укључи у концептуални оквир пројекта одмеравања. Одбор такође узима у обзир и информације добијене о овој теми када разматра одмеравање обавеза у вези са другим темама.

У априлу 2009. Одбор је разматрао примљене коментаре у вези са предложеним изменама **IAS 33 Зарада по акцији**. Због других приоритета, Одбор је престао са радом на том пројекту. Одбор ће размотрити да ли ће поново активирати овај пројекат када буде разматрао будући програм рада 2011. године.

Рад на пројекту који се бави **бесповратном државном помоћи** одложен је у очекивању унапређења пројекта који се баве признавањем прихода и плановима за смањење емисије штетних гасова. Одбор ће размотрити да ли ће поново активирати овај пројекат када буде разматрао будући програм рада 2011. године.

У децембру 2007. IASB је одлучио да не укључи пројекат о **нематеријалним средствима** у активни програм рада. Национални постављачи стандарда спроводе истраживање о могућем будућем пројекту. Аустралијски одбор за рачуноводствене стандарде објавио је рад под насловом „Почетно рачуноводство за интерно генерисану нематеријалну имовину“. Одбор ће размотрити да ли ће поново активирати овај пројекат када буде разматрао будући програм рада 2011.

Недавно завршени пројекти

Презентација финансијских извештаја. Дана 16. јуна 2011. Одбор је објавио измене IAS 1 *Презентација финансијских извештаја*. Ове измене унапређују начин презентације компоненти осталих укупних добитака. FASB је издао еквивалентне обавезе на исти дан. Нови захтеви ступају на снагу за годишње периоде који почињу 1. јула 2012. или касније.

Примања по престанку запослења. Дана 16. јуна 2011. Одбор је објавио измене IAS 19 - *Примања запослених*. Ове измене унапређују захтеве који се односе на признавање и обелодањивање планова дефинисаних примања. Нови захтеви ступају на снагу за годишње периоде који почињу 1. јануара 2013. или касније, уз дозвољену ранију примену. Тиме је завршен један од наших пројеката ужег опсега из Меморандума о разумевању.

Одмеравање фер вредности. Дана 13. маја 2011. IASB је објавио IFRS 13 - *Одмеравање фер вредности*. IFRS 13 дефинише фер вредности и у једном IFRS-у поставља оквир за одмеравање фер вредности и захтева који се односе на обелодањивања о одмеравањима фер вредности. IFRS 13 се примењује када други IFRS-и захтевају или дозвољавају одмеравање фер вредности. Овај стандард не уводи нове захтеве у вези са одмеравањем имовине или обавеза по фер вредности. Наиме се не мења предмет одмеравања по фер вредности дат у IFRS-има нити се он бави начином презентације промена фер вредности. Нови захтеви ступају на снагу за годишње периоде који почињу 1. јануара 2013. или касније, уз дозвољену ранију примену.

Консолидација, Заједнички аранжмани и Обелодањивање учешћа у другим ентитетима. Дана 13. маја 2011. IASB је објавио IFRS 10 - *Консолидовани финансијски извештаји*, IFRS 11 - *Заједнички аранжмани* и IFRS 12 - *Обелодањивање учешћа у другим ентитетима*. IFRS 10 пружа јединствени модел консолидације који идентификује контролу као основу консолидације за све врсте ентитета. IFRS 10 замењује IAS 27 - *Консолидовани и појединачни финансијски извештаји* и SIC 12 - *Консолидација – Ентитети за посебне намене*. IFRS 11 - *Заједнички аранжмани* садржи начела финансијског извештавања по странама у

заједничком аранжману. IFRS 11 замењује IAS 31 - *Учешћа у заједничким подухватима* и SIC 12 - *Заједнички контролисани ентитети – немонетарни улози учесника у заједничком подухвату*.

IFRS 12 комбинује, унапређује и замењује захтеве за обелодањивањем који се односе на зависне ентитете, заједничке аранжмане, придружене ентитете и неконсолидоване структурне ентитете. Последица нових IFRS-а је то што је IASB такође објавио измењени IAS 27, под новим насловом „Појединачни финансијски извештаји“ и IAS 28 - *Инвестиције у придружене ентитете*. Нови захтеви ступају на снагу за годишње периоде који почињу 1. јануара 2013. или касније, уз дозвољену ранију примену.

Одложени порез: надокнађивање основних средстава, измена IAS 12 - *Порез на добитак*, је објављена у децембру 2010. Ова измена представља практично решење проблема одређивања да ли вредност имовине одмерене методом фер вредности из IAS 40 - *Инвестиционе некретнине*, може да се надокнади употребом или продајом. Измене ступају на снагу за годишње периоде који почињу 1. јула 2011. или касније, уз допуштену ранију примену.

Снажна хиперинфлација и уклањање фиксних датума за прву примену, измене IFRS 1, *Прва примена Међународних стандарда финансијског извештавања*, објављене су у децембру 2010. Изменама су замењене референце на фиксни датум преласка са „датума преласка на IFRS“ и постављени су захтеви у вези са начином на који ентитет наставља да презентује финансијске извештаје у складу са IFRS након периода током ког ентитет није био у стању да поштује IFRS због тога што је његова функционална валута била изложена снажној хиперинфлацији. Измене ступају на снагу за годишње периоде који почињу 1. јула 2011. или касније, уз дозвољену ранију примену.

Изјава о пракси IFRS - **Коментар руководства** објављена је у децембру 2010. Изјава о пракси пружа широк, необавезујући оквир за презентацију наративних извештаја уз финансијске извештаје састављене у складу са IFRS.

Престанак признавања – Обелодањивање. Измене IFRS 7 - *Финансијски инструменти: обелодањивање*, објављене су у октобру 2010. Ови амандмани унапређују захтеве за обелодањивањем који се односе на пренос финансијских средстава. Измене ступају на снагу за годишње периоде који почињу 1. јула 2011. или касније, уз допуштену ранију примену.

Фаза А концептуалног оквира: Циљеви и квалитативне карактеристике. Нова поглавља која се односе на циљеве и квалитативна обележја објављена су 28. септембра 2010. и одмах су ступила на снагу.

Како да мала и средња предузећа за пружање рачуноводствених услуга остваре успех¹

(Практични савети за руковођење SMP)

*By Giancarlo Attolini, Deputy Chair, IFAC SMP Committee
(see <http://www.ifac.org/SMP/bio.php?bio=giancarlo-attolini>)
and Paul Thompson, Deputy Director, SME and SMP Affairs, IFAC*

Увод

У данашње време, мала и средња предузећа за пружање рачуноводствених услуга се суочавају са мноштвом изазова везаних за пословање, тржиште и прописе. Према анкетама спроведеним у оквиру малих и средњих предузећа за пружање рачуноводствених услуга у јануару и априлу, прописи и брзина којом се они мењају представљају највеће изазове за ова предузећа и њихове клијенте, мале и средње ентитете (SME). Како би се олакшао притисак који стварају ови и други изазови, IFAC-ов Комитет за мале и средње праксе сарађује са организацијама чланицама IFAC-а као што је Савез рачуновођа и ревизора Србије у пружању помоћи малим и средњим праксама на глобалном нивоу. Можда су најопiplивији примери ове сарадње ресурси, алати и савети чији циљ је да побољшају способност малих и средњих пракси у пружању висококвалитетних стручних услуга (видети списак ресурса на крају документа).

Упркос свим изазовима, мале и средње праксе могу да буду, и јесу, успешне. Овај текст садржи неколико једноставних савета који могу да помогну представницима мале и средње праксе да побољшају руковођење својим пословањем и повећају шансе за успех.

7 САВЕТА ЗА УСПЕХ

Наведени практични савети за боље руковођење могу да помогну да ваша мала или средња пракса постигне успех:

1. Направите изјаву о мисији, визију и стратешки план: Напишите убедљиву изјаву о мисији која се фокусира на основним вредностима и објавите је. Изјаве попут "Помоћ малим пословањима да прерасту у велика", могу бити убедљиве код потенцијалних клијената. Колико год да је пракса мала, своју изјаву о мисији треба да поткрепите стратегијом и планом.

2. Утврдите своју највећу предност и изградите себи репутацију: Процените вештине и капацитете своје праксе и утврдите шта вас разликује од других. Мале и средње праксе треба непрестано да траже начин да се разликују од конкуренције тако што ће нудити додатне услуге или постати стручњаци у одређеној области.

Када успете да утврдите предности своје праксе, треба да утврдите и циљне клијенте. Да ли се ти клијенти могу сврстати у одређену категорију? Да ли ваша пракса добро познаје одређени привредни сегмент, или имате посебну стручност у одређеној области или пословању? Уколико је одговор потврдан, можда треба да

1) Превод са енглеског језика мр Зоран Шкобић

размотрите начине побољшања сопствене репутације и рекламирање своје праксе одређеној циљној публици.

3. Понудите пословне савете: Иако резултати априлске анкете (*April SMP Quick Poll*) наговештавају да су традиционалне услуге на бази рачуноводства као што су ревизија, припрема финансијских извештаја и пореске услуге, главни извор прихода, средње и мале рачуноводствене фирме све више нуде саветодавне пословне услуге у областима као што су финансијско планирање, управљање ризиком и људски ресурси, поред уобичајене понуде услуга или уместо ње (погледати *The Role of SMPs in Providing Business Support to SMEs*). Треба да обратите пажњу на начин на који ваша пракса може боље да помогне својим клијентима и размотрите шири спектар услуга, како бисте им помогли да успешно воде пословање. На дуже стазе, ово би требало да резултира успешнијим и задовољнијим клијентима, што може да донесе више посла и веће приходе у вашој пракси.

4. Циљајте на мања предузећа: Мале и средње рачуноводствене фирме су нарочито добро позициониране код пружања услуга мањим клијентима. Будући да и сами представљају мање фирме, деле исте тежње, бриге и обележја. Клијенти малих и средњих рачуноводствених фирми готово искључиво су мање фирме, а као резултат ове специјализације мале и средње рачуноводствене фирме развијају значајно разумевање таквих врста пословања и стручност у вези са њима.

5. Промовишите праксу: Рачуновође генерално имају мало стручности или искуства у рекламирању или маркетингу: то обично није центар њиховог образовања и обуке. То може да успори развој малих и средњих рачуноводствених фирми. Стога, можда би требало да размотрите ангажовање екстерног консултанта из области маркетинга или односа са јавношћу, који може да разради план и стратегију како бисте најбоље

допрли до одређених клијената. Друго решење је да разрадите ову групу вештина у оквиру своје организације, обучавањем постојећег запосленог. Треба одабрати одговарајуће канале и активности за промовисање и демонстрирање стручности у вашој пракси, у зависности од ваших циљева и циљних клијената. На пример, путем емисије на радију, новинске колумне, или интернет блога на тему рачуноводствених и пореских питања са којима се суочавају мала пословања. У осталим случајевима, може бити препоручљиво успоставити се као лидер у локалном оквиру, ради промовисања репутације ваше праксе и привлачења нових клијената.

6. Развијте односе са другим фирмама: Мале и средње рачуноводствене фирме треба да развију односе са другим професионалним, и рачуноводственим и нерачуноводственим фирмама - као што су фирме из области права, људских ресурса и фирме из области информационих технологија - у циљу задовољавања потреба клијената које су ван области њихове стручности. Сарађујући са другим фирмама, мале и средње рачуноводствене фирме могу да повећају ресурсе и помогну да се клијенти увере да су њихови капацитете много шири. Однос са другим фирмама такође може резултирати препорукама клијентима.

У циљу додатног побољшања синергије, ваша пракса ће профитирати од прикључења професионалној организацији или можда треба размотрити и прикључивање рачуноводственој мрежи, или чак спајање са другом фирмом. При развијању односа са другим фирмама, важно је постарати се да мисија, вредности и циљеви ваше фирме буду комплементарни са мисијама, вредностима и циљевима друге фирме (фирми).

7. Прихватите нове технологије: Ради ефикасније конкурентности, мале и средње рачуноводствене фирме треба да размотре аутоматизацију својих процеса у циљу унапређења ефикасности и времена остварење посла, и услед тога, нижих цена. Такође, треба увек да буду инфор-

SMP клијентима нуде јединствену пропозицију вредности:

- **Лична пажња** – SMP су често доступни за личне сусрете.
- **Прилагођавање** – SMP пружају услуге које су пажљиво обликоване према потребама клијента.
- **Све на једном месту** – SMP нуде широк спектар услуга, из области рачуноводства и других.
- **Поверење, стручност и ажурност** – SMP имају висок ниво интегритета и стручности и брзо реагују.
- **Близак однос** – SMP граде чврсте и трајне везе са својим клијентима.

Извор: *The Role of SMPs in Providing Business Support to SMEs*

мисана о новим технологијама – да би помогла сопственим праксама и да би могла да саветују клијенте о технологијама, које им могу помоћи да ефективније функционишу. Помагање клијентима да идентификују и спроведу нове технологије може послужити као услуга креирања додате вредности, што може помоћи при генерисању нових прихода, као и већем задовољству и оданости клијента.

Спровођење идеја у дело

Како бисте савете из овог чланка лакше спровели у пракси, предлагемо да користите *Guide to Practice Management for Use by Small- and Medium-Sized Practices*. Овај водич има за циљ да помогне малим и средњим рачуноводственим фирмама да постану вештији у управљању својим праксама. Наведено издање састоји се из осам појединачних поглавља у којима се обрађују теме у распону од планирања и развијања фирме, до управљања људима и односима са клијентима. Издање је Пропраћено студијама случаја, контролним табелама и формуларима, и упутством за канцеларијске процедуре. Будући да савремено пословање карактеришу бројни

ризици, од велике користи је и приручник *Управљање ризицом пословања*.²

Ресурси за SMP

Следећи ресурси за SMP су доступни преко IFAC-овог Међународног центра за SMPs (www.ifac.org/SMP):

- Публикације – *Guide to Practice Management for Use by Small- and Medium-Sized Practices* (Водич за Управљање праксом) и пратећи Водич за кориснике, и *The Role of SMPs in Providing Business Support to SMEs*,
- Презентације и видео снимци из 2011. године IFAC SMP Форума у Истамбулу, Турској, укључујући и седницу, *SMPs Evolving to Better Serve SMEs* (Седница3),
- Кварталне *eNews*.

Водич за управљање праксом се преводи на низ језика од стране професионалних организација чланова IFAC-а. За комплетан списак превода (и завршених и оних који су у току), посетите IFAC-ову Базу превода: www.ifac.org/Translations/database.php.

2) Приручник *Управљање ризицом пословања* је преведен и објављен од стране Савеза рачуновођа и ревизора Србије.

др Слободан
МАЛИНИЋ*
Марина
ЈАНКОВИЋ**

Интегрисано управљање трошковима у ланцу дистрибуције – стратегијски приступ и управљачко-рачуноводствена информациона подршка

Резиме

За постизање конкурентске предности и стварање вредности за све стејкхолдере, неопходна је потпуна сарадња све три карике ланца вредности: ланца набавке, интерног ланца и ланца дистрибуције. Полазећи од чињенице да обављање активности у ланцу дистрибуције доводи до појаве дистрибутивних трошкова, као и да без тих активности сви претходно уложени напори могу остати неуспешни, то упућује на неопходност свеобухватног и интелигентног управљања трошковима у ланцу дистрибуције, како би се постигла конкурентска предност читавог ланца вредности. Имајући у виду значај ове тематике, у овом напису ће адекватна пажња управо бити усмерена на управљање трошковима у ланцу дистрибуције интегрисаном применом ABC/M и Kaizen концепта.

Кључне речи: стратегија трошковог лидерства, ланац вредности, ланац дистрибуције, интегрисано управљање трошковима, ABC/M, Kaizen концепт

Увод

Информације данас, у савременом пословању, представљају базу за доношење како тактичких, тако и стратегијских одлука, предузећа, али и одлука дуж читавог ланца вредности. Из тог разлога релевантне, поуздане и благовремене информације су богатство које ствара веће богатство, тј. генерише вредност за све стејкхолдере. Зато сваки пословни субјект треба да тежи успостављању адекватне базе података, која ће на његов захтев моћи да генерише низ разноврсних употребљивих информација.

Савремени системи обрачуна трошкова, настали на недостацима традиционалних система, представљају системе чијом применом се обезбеђује богата база података која омогућава адекватно управљање трошковима пословања. Нема сумње, трошкови тј. цена коштања су основни фактор од којег зависи продајна цена производа и/или услуга. Да бисмо постали конкурентни на тржишту неопходно је понудити производ и/или услугу по продајној цени нижој од осталих конкурентата или понудити већу вредност уз исту цену. У турбулентном пословном амбијенту, где су једино сигурне промене, постизање конкурентске

* Редован професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу

** PhD студент Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, сарадник у настави Високе пословне школе струковних студија у Ваљеву

предности, као једног од основних циљева пословања није лако, али није ни немогуће ако пред собом имамо јасно дефинисану визију и мисију, као и јасно постављене циљеве пословања и прецизно дефинисане инструменте за постизање тих циљева. Када је у питању конкурентска предност, а самим тим и генерисање вредности за све стејкхолдере, као један од есенцијалних циљева пословања, избор и примена адекватног или адекватних система обрачуна и концепта управљања трошковима представља један од инструмената остварења тог циља.

Применом једног или више интегрисаних савремених система обрачуна трошкова у процесу пословања предузећа, обезбеђује се одговарајућа база података која чини информациону основу за доношење адекватних одлука чији исход је редукација трошкова, а самим тим и ефикасно управљање трошковима, постизање и обезбеђење конкурентске позиције предузећа путем конкурентних цена производа и/или услуга.

Тежиште овог рада састоји се у настојању да се сагледа, проучи могућност појединачне и интегрисане примене система обрачуна трошкова и концепата управљања трошковима, који су до сада коришћени у интерном ланцу вредности, на ланац дистрибуције, као битне карике ланца вредности. Дакле, основна идеја овог рада лежи у настојању трансфера одговарајућих знања и подстицају менаџмента предузећа на размишљање о трошковима, њиховом значају, о савременим системима обрачуна и концептима управљања трошковима, њиховој појединачној и интегрисаној примени и изван интерног ланца вредности, јер савременом пословању је својствен прелазак конкурентске борбе између појединачних предузећа на конкурентску борбу између ланца вредности, односно прелазак на умрежене партнерске односе и интересе између предузећа. Из тог разлога обрачун трошкова и управљање трошковима се не могу завршити само производњом конкретног производа. Битно је произвести адекватан производ, али и производ за правог купца, те обезбедити да тај производ буде купцу на располагању у право време, на правом месту, наравно, уз што прихватљивију продајну цену.

1. СТВАРАЊЕ ВРЕДНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА – СТРАТЕГИЈЕ, ЛАНАЦ ВРЕДНОСТИ, ИНФОРМАЦИОНА ПОДРШКА МЕНАЏМЕНТУ

Епитет успешног предузећа у савременом амбијенту пословања подразумева генерисање вредности за све стејкхолдере тј. акциона-

ре, запослене, зајмодавце, купце, добављаче, остале повериоце, државу, стручне службе и организације, али и друштво у целини. Генерисање вредности за све стејкхолдере у савременим пословним околностима претпоставља друштвену одговорност предузећа. Пошто се кључ процеса стварања вредности у предузећу налази у рукама менаџера, они су ти који треба да изабере стратегију предузећа која ће дужи временски период стварати супериорну вредност за све његове стејкхолдере.

Генерисање вредности подразумева постизање одрживе конкурентске предности, захваљујући којој предузеће може да постигне натпросечне резултате пословања и увећа богатство власника. „У начелу, да би предузеће остварило трајну конкурентску предност оно мора стварати већу вредност од његових непосредних конкурената. То подразумева изградњу специфичних способности помоћу којих ће предузеће надвладати слабости конкуренције и искористити повољне прилике на тржишту. Због тога се конкурентска предност често представља као скуп посебних обележја према којима се предузеће разликује од својих конкурената. Из овог проистиче закључак да је основни циљ конкурентске предности: боље задовољење потреба купаца него што то чине ривали предузећа“¹. Једном речју, стварање вредности за купце у већем обиму од непосредних конкурената представља кључ за изградњу одрживе конкурентске предности, али и пут ка повећању богатства свих стејкхолдера.

Мајкл Портер полази од става да је стратегија „креација јединствене и вредне позиције, која укључује различит скуп активности. Уколико би постојала само једна идеална позиција за предузеће, не би било ни потребе за стратегијом. Стога се суштина стратегијског позиционирања састоји у избору активности које ће се обављати на другачији начин од ривала“². Можемо закључити да је стратегија кључна карика којом се обезбеђује остварење дугорочних пословних тежњи предузећа. На менаџменту предузећа је да од мноштва комплексних стратегијских алтернатива одабере ону која обезбеђује конкурентску предност, а самим тим и генерисање вредности за предузеће и све стејкхолдере. Једном речју, стратегије обезбеђења конкурентске предности истовремено су и стратегије генерисања вредности.

Избор и спровођење стратегије за коју се предузеће определило зависи од више фактора: од саме ситуације у економији, стања на тржишту на ком предузеће послује, од стила вођства, начина надметања, склоности ка ризику итд.

1) Милићевић, В., (2003), *Стратегијско управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Београд, стр. 42.

2) Porter, M., (1996), „What is Strategy“, *Harvard Business Review*, новембар-децембар, стр. 68.

Предузеће треба увек да има на уму да стварање вредности за све стејкхолдере није лак задатак, али до њега се може доћи постизањем конкурентске предности и том приликом се могу користити различите стратегије; на њему је да одлучи којом стратегијом, односно стратегијама ће то постићи.

Имајући у виду Портеров концепт генеричких стратегија, учвамо да је конкурентска предност језгро свих стратегија и да доводи предузеће пред избор врсте и обима конкурентске предности, јер „сваштарење“ доноси осредње резултате. Нема сумње, посебну пажњу заслужује стратегија трошковног лидерства, једна од генеричких стратегија³ чијим избором се предузеће опредељује да акценат у свом пословању стави на ниже трошкове производње и производњу производа којима се задовољавају потребе више сегмената тј. масовног тржишта. Стратегија трошковног лидерства најчешће карактерише предузећа која имају масовну производњу релативно стандардизованих производа, односно она предузећа која у производњи користе ефекте економије обима и криве искуства и тако покушавају да произведу производе прихватљивог нивоа квалитета и поузданости, по ниским ценама. Имплементацијом стратегије трошковног лидерства предузеће стиче најповољнију трошковну позицију у грани, што му омогућава постизање ценовне конкурентности и натпросечних приноса на уложена средства. Применом стратегије трошковног лидерства предузеће ће моћи да постигне и задржи лидерску позицију када су у питању трошкови, и себи на тај начин обезбеди да при истим или сличним ценама оствари натпросечне резултате, али ће истовремено моћи и да обезбеди простор за додатно снижавање цена, што ће резултирати већим тржишним учешћем и већим приходима од продаје. За постизање овакве позиције на тржишту улога управљачког рачуноводства је незаменљива, јер оно не треба да представља само средство контроле и процене, него треба и да подстиче менаџмент на стално проналажење начина за редукацију трошкова и побољшање пословне стратегије предузећа.

Како процес генерисања вредности више није питање само једног предузећа, него читавог ланца повезаних предузећа и организација, не-

заобилазно је поменути концепт ланца вредности који је дефинисан од стране Мајкла Портера још пре више од 20 година. Концепт, уз неке иновације,⁴ подстакнуте променама у савременом пословању, још увек је у примени и опстаје као база за многа научна истраживања и научне радове, али и као путоказ менаџменту за постизање конкурентске предности.

Управљање изузетно комплексним ланцем стварања вредности, као целином, готово је немогуће, па Портер препоручује његово разбијање на активности које се у том ланцу обављају, да би се брже и лакше уочили потенцијални извори конкурентске предности. Како постати различит? Потпун одговор на ово питање никада се до краја не може дати. Према Портеровом мишљењу, постоје два могућа начина: обављати активности јефтиније од конкурената или их обављати квалитетније и боље, у циљу стварања читавог ланца вредности за коју ће купци бити спремни да плате више него што износе укупни трошкови активности.

Ланац вредности предузећа представља само подсистем у систему, који је познат под називом систем вредности⁵ или систем ланца вредности целе гране,⁶ односно за производњу производа и/или услуга је неопходан скуп интерорганизационих веза и односа. Стављање нагласка на ову чињеницу неопходно је „из разлога што се вредност за потрошача не ствара само у ланцу вредности конкретне пословне јединице, већ и у ланцу вредности добављача, ланцу вредности канала дистрибуције и ланцу вредности потрошача“.⁷

Битно је нагласити да концепт ланца вредности, као стратешко аналитичко средство, омогућава анализу снага и слабости по појединим активностима, што је путоказ ка проналажењу извора конкурентске предности предузећа, а самим тим и база за успешно управљање читавим ланцем вредности.

У окружењу у коме савремена тржишно оријентисана предузећа послују, готово ништа није трајно, некадашња пракса у пословању и доношењу одлука постала је готово неприменљива у данашњем економском поретку. Оно што се не може оспорити, као карактеристика савременог економског амбијента су промене. Ствари се го-

3) Генеричке стратегије: стратегија трошковног лидерства, стратегија диференцирања и стратегија фокуса (на трошкове или диференцирање)

4) Једна од иновација се односи на елиминисање набавке као активности за подршку и њено припајање улазној логистици као примарној активности.

5) Johnson, G., Scholes, K., (2002), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 6th edition, Financial Times, Prentice Hall, стр. 162.

6) Thompson, J., Strickland, A., (2001), *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, 12th edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, стр. 131.

7) Каличанин, Ђ., (2005), „Ланац вредности у анализи способности стварања вредности за потрошаче и власнике“, *Економика предузећа*, година LIII, број 7-8, стр. 281.

тово из дана у дан мењају и како би савремено предузеће постигло и одржало конкурентску позицију, неопходно је не само да прати темпо промена, него и да буде визионар који ће моћи и да предвиди дешавања у економији и друштву.

Савремено предузеће се све више фокусира на задовољење разноврсних потреба и жеља потрошача, али и свих стејкхолдера, на производњу уз минималне трошкове, организовање међуфункционалних тимова, укључивање добављача и купаца у ланац вредности. Овакав фокус савременог предузећа неминовно је проузрокован карактеристикама савременог амбијента⁸ пословања предузећа.

Неведени амбијент принудио је предузеће да његово пословање учини што флексибилнијим⁹ и брзо га прилагоди неизвесним и брзим променама које долазе из окружења тј. са тржишта. Флексибилан начин пословања омогућава предузећу да успешно одговори на све захтеве потрошача, пре свега у вези са квалитетом производа, у вези са ценом/трошком, функционалношћу, па и временом пласирања производа на тржиште. Једном речју, успешно предузеће постаје оно које успе да за изузетно кратко време понуди потрошачу производ који поседује жељене функционалне атрибуте, али уз истовремено остварену трошковну конкурентност.

Константна потреба за правим информацијама, у право време и на правом месту, у области управљачког рачуноводства и система обрачуна трошкова, указује на ограничења класичних метода обрачуна трошкова у савременим условима пословања и подстиче теорију и праксу на изнајлажење тј. стварање савремених система,¹⁰ који ће моћи да обезбеде базу која садржи релевантне информације за ефикасно управљање трошковима и уједно управљање самим предузећем, данас и управљање целим ланцем вредности, а све у циљу постизања конкурентске предности и генерисање вредности за све стејкхолдере.

2. КАРАКТЕРИСТИКЕ, ЗНАЧАЈ И СПЕЦИФИЧНОСТИ ЛАНЦА ДИСТРИБУЦИЈЕ

Промене својствене савременом тржишту су непредвидиве, брзе и снажне, па тржишним приликама највише, као опис, одговара синтагма "дарвиновске тржишне прилике", која би се могла схватити као "природна селекција која води ка опстанку".¹¹ Преведено на економску терминологију то значи да предузећа морају континуирано да прилагођавају своју пословну стратегију тренутним променама на тржишту, како не би била истиснута од стране снажне конкуренције. Маркетиншким вокабуларом изражено, "дарвиновске тржишне прилике" означавају могућност предузећа да у право време, на правом месту, уз праву цену испоручи производ који купци желе да купе.¹² Имајући у виду овакву ситуацију на тржишту, важност и значај ланца дистрибуције сама се намеће, не само за успешно пословање предузећа, него и за његов целокупан опстанак у неизвесној тржишној утакмици.

Ланац дистрибуције може се схватити као скуп активности више организација и предузећа, усмерених на повезивање произвођача и крајњих потрошача на тржишту. У том повезивању и олакшавању пута производа и/или услуга од произвођача до потрошача неопходно је учешће више маркетиншких, транспортних, шпедитерских, складишних, осигуравајућих, великопродајних, малопродајних и других специјализованих организација. Све ово има значајног одраза на структуру и висину трошкова у крајњој вредности, односно продајној цени и укупном ланцу вредности.¹³ У најкраћем, ланац дистрибуције представља спону између произвођача и крајњег корисника која обухвата активности које треба да премосте просторни и временски јаз.

Активности које се предузимају у каналима дистрибуције утичу на (не)задовољство коначног купца, док трошкови дистрибуције и профитне марже такође чине саставни део цене коју

8) Карактеристике савременог амбијента пословања су: глобализација; интензивно јачање међународне, слободно можемо рећи глобалне конкуренције; висок степен неизвесности; изузетно брзе и неизвесне промене; развој нових информационих, али и производних технологија; E-buisiness; усмереност на квалитет, тј задовољство купца; скраћење животног циклуса производа и плурализам циљева пословања.

9) Флексибилан начин пословања значи померање од економије обима ка економији варијатета, што омогућава предузећу да производи производе широког асортимана и да има могућност промене производа или неке његове карактеристике, без обустављања процеса производње

10) Савремени системи обрачуна трошкова:
 – Обрачун трошкова по активностима (ABC)
 – Обрачун трошкова на бази циљних трошкова (TC)
 – Обрачун трошкова животног циклуса (TLCPC)
 – Обрачун трошкова по карактеристикама (FC)
 – Обрачун трошкова на бази Kaizen трошкова (KC)

11) Kolter, P., (1997), Marketing management, Prentice-Hall, Englewood, стр. 1.

12) Божић, В., Аћимовић, С., (2008), *Маркетинг логистика*, Економски факултет, Београд, стр. 1-2.

13) Малинић, С., (2008), *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Крагујевац, стр. 237.

купци плаћају за испоручени производ.¹⁴ Поменута констатација упућује на неопходност сарадње и координације активности у ланцу дистрибуције како би крајњи корисник добио производ и/или услугу одговарајуће вредности, по прихватљивој цени, на одређеној локацији и у одређено време.

У прилог значају и утицају дистрибуције на пословање говори пример предузећа Сидерар, „које се почетком 90-их суочило са значајним финансијским проблемом, највећим делом проузрокованим неспособношћу његових кључних купаца да ускладе сопствене ресурсе и активности са новонасталим пословним активностима. Схвативши чињеницу да је јачање конкурентности партнера једнако важно као и јачање сопствене конкурентности, ова компанија је реаговала тако што је предузела серију иницијатива у домену унапређења међусобног поверења комуникација и разумевања. Заснивајући се подједнако и на интерним и на екстерним побољшањима кроз ланац дистрибуције, Сидерарова пословна стратегија била је фокусирана на купце, учење, поделу знања, координацију и продубљивање партнерских односа, што је на крају резултирало импресивним пословним резултатима и поправљањем тржишне позиције читавог ланца вредности“.¹⁵

Значај дистрибуције у пословању савременог предузећа се намеће и из тог разлога за његово успешно пословање и опстанак, од изузетне важности је јасно дефинисање стратегије¹⁶ дистрибуције, али и мудра одлука о типу или врсти дистрибутивног канала,¹⁷ као и о томе колико велики дистрибутивни канал мора и треба бити, имајући у виду да већина произвођача није у могућности да своје производе и услуге продаје директно купцу, јер то изискује веће трошкове. За постизање шире дистрибуције, трошкови ће бити много мањи ако се користе посредници.¹⁸ Разматрање алтернативе евентуалног укључивања специјализованог посредника у ланац дистрибуције има за циљ редукацију транспортних

трошкова,¹⁹ који знају да чине чак и 50% дистрибутивних трошкова, јер су овакви посредници више специјализовани за дистрибутивне активности од самих произвођача. Вршење дистрибуције путем посредника смањује контакте са коначним купцима, што такође значајно смањује дистрибутивне трошкове. Имајући у виду велику разноликост и разуђеност пословних процеса и активности у ланцу дистрибуције, неопходно је извршити груписање у неколико карактеристичних целина, које обављају релативно хомогену групу пословних активности. Карактеристичне целине су малопродаја, великопродаја и физичка дистрибуција, док њихов однос, структура и модел организовања зависе од конкретних потреба и околности у датом ланцу.

Савремена технологија прожима готово све сфере живота и пословања и из тог разлога је неопходно напоменути које предности интернет, као најбрже растући канал, има у управљању ланцем дистрибуције, посебно ако се има у виду значај информација и “здраве” комуникације за сам процес дистрибуције:²⁰

- обезбеђење стандардне размене информација и документације са члановима ланца,
- пружање свих информација и спецификација о свим производима, као и чињеница да се све информације налазе у једном центру,
- смањује се могућност грешке,
- постојање једнаких услова за све чланове ланца, без обзира на њихову величину,
- врло мали трошкови по трансакцији,
- глобална покривеност тржишта,
- лака контрола и управљање.

На основу свега поменутог не може се оспорити изузетна комплексност ланца дистрибуције, која за собом повлачи и потребу за изузетно пажљивим и интелигентним планирањем, организовањем и управљањем самог ланца, јер се на тај начин може дати позитиван импулс јачању

14) Милићевић, В., (2010), „Конкурентно управљање трошковима помоћу концепта ланца вредности“, *Рачуноводство*, Београд, број 5-6, стр. 21.

15) Секерез, В., (2007), *Концепт управљања трошковима кроз ланац вредности предузећа – стратешке импликације*, Докторска дисертација, Економски факултет, Крагујевац, стр. 312-313.

16) Стратегије дистрибуције: интензивна стратегија, селективна стратегија и ексклузивна стратегија.

17) Канали дистрибуције: директни, индиректни и комбиновани или дуални систем канала.

18) Главна улога посредника састоји се у премештавању баријера и усклађивању потреба произвођача и потрошача. Као функције посредника могле би се издиференцирати функција уситњавања и диверсификације понуде на тржишту, функција укрупњавања понуде на тржишту, као и функција унапређења ефикасности канала дистрибуције.

19) Транспорт и складиште представљају две кључне компоненте логистичких активности. За праћење транспорта у реалном времену користи се комбинација технологије GPS-а и на тај начин се обезбеђује видљивост превозника, терета и возача, праћење се може још обавити и уз помоћ RFID технологије, Tagged или бар-кодирања. У реалном времену парадигма аутоматско рутирање оптимално може бити развијена на основу промена у распореду испоруке. Визуелно усмеравање може обезбедити, у реалном времену, рачунање најкраћег растојање између сваког заустављања, па тиме утицати и на редукацију транспортних трошкова.

20) Детаљније: Kulzick, S. R., *Distribution Chain Management*, www.kulzick.com/dcmovr.htm (приступ 01.05.2011)

конкурентске предности и профитног потенцијала свих карика у ланцу дистрибуције али и целокупног ланца вредности. Чињеница да не постоји стандардни ланац дистрибуције за све производе и услуге, јер свим производима и/или услугама не одговара исти тип и дужина ланца дистрибуције, али и чињеница да се његова мисија не завршава самим чином испоруке производа и/или услуга потрошачима, указује на потребу за изузетно захтевним и промишљеним управљањем ланцем дистрибуције. Како су дистрибутивни трошкови део пословних трошкова и одражавају се на крајњу цену производа и услуга, за постизање жељених пословних резултата неопходно је њима управљати на адекватан начин, јер се адекватним управљањем ланцем дистрибуције може остварити значајан утицај на профитабилност кроз:

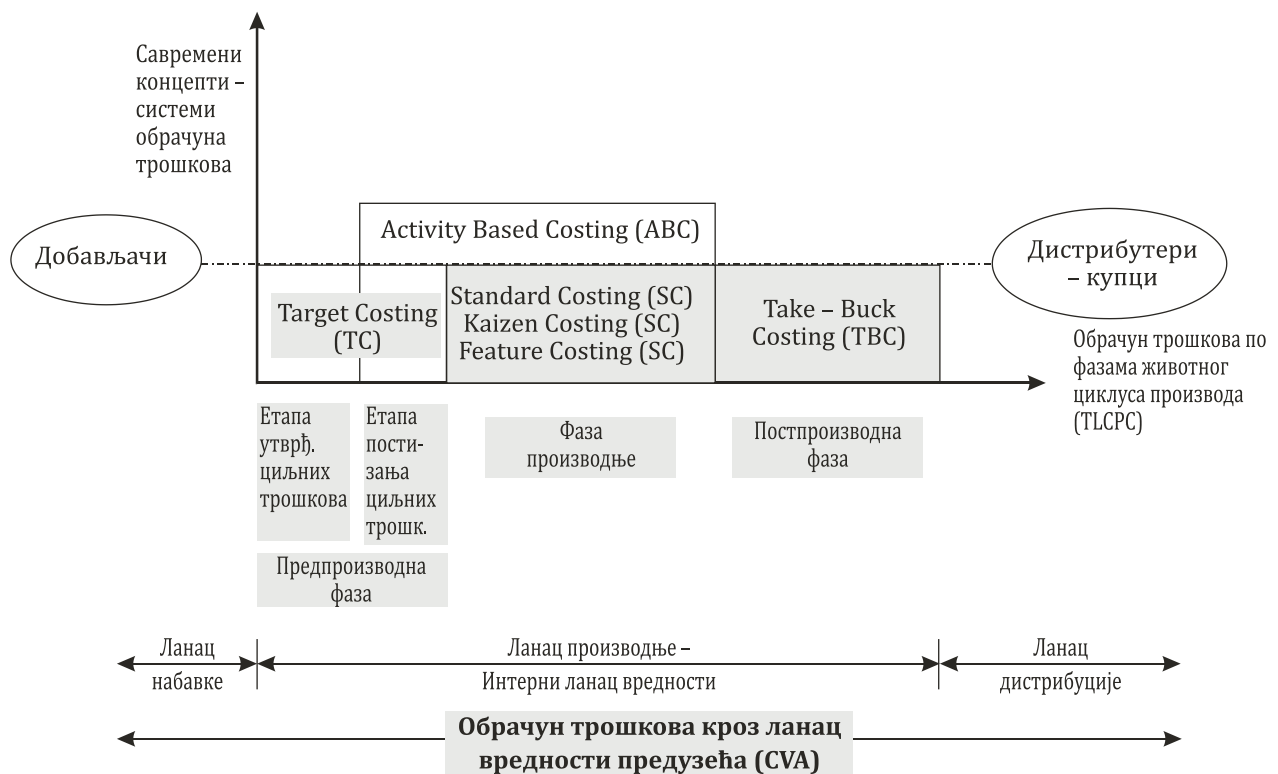
- повећање прихода путем смањења времена испоруке купцима, обезбеђење да се квалитет производа у процесу дистрибуције не умањи, повећање ефикасности процеса продаје,
- смањење трошкова путем елиминисања активности које не додају вредност, унапређења процеса обрачуна и издавања докумената, смањења залиха,

- побољшање ефикасности путем смањења времена које одлази на административне активности, стандардизовање процеса дистрибуције.

Имајући у виду да се данас у литератури сматра да активности које се спроводе у ланцу дистрибуције учествују са 20% до 40% у креирању укупне вредности готовог производа целокупног ланца вредности, и изузетну комплексност самог ланца дистрибуције, намеће се чињеница да оптимизација ланца дистрибуције представља један од најкрупнијих изазова у данашњем пословању. На располагању, за постизање трошковне оптимизације ланца дистрибуције и адекватно управљање трошковима у целокупном ланцу дистрибуције, стоји низ савремених концепата управљања.

3. ИНТЕГРИСАНА ПРИМЕНА ABC/M И KAIZEN КОНЦЕПТА У СТРАТЕГИЈИ ТРОШКОВНОГ ЛИДЕРСТВА У ЛАНЦУ ДИСТРИБУЦИЈЕ

Чињеница да је ланац дистрибуције последња карика у ланцу вредности, не значи да активности у овом ланцу треба пустити да се одвијају стихијски, већ је и ово карика у којој је неопходно успоставити адекватан систем обрачуна и концепт управљања трошковима.



Приказ бр. 1 – Место различитих система обрачуна трошкова у односу на обрачун трошкова кроз ланац вредности²¹

21) Малинић, С, op. cit., стр. 45

Систем обрачуна трошкова кроз ланац вредности²² и на његовој информационој бази настао је концепт управљања трошковима кроз ланац вредности, као најсвеобухватнији концепт, имају за циљ да идентификују, измере и управљају трошковима кроз читав ланац вредности. Ако погледамо Приказ бр. 1 можемо закључити да долази до преплитања и надовезивања савремених концепата и система обрачуна трошкова по карикама ланца и кроз цео ланац вредности. Овакав закључак нас наводи на дубље размишљање о интегрисаној примени различитих концепата и система обрачуна трошкова у целом ланцу вредности, а све у циљу генерисања што веће вредности за купца и минимизовања трошкова пословања.

3.1. Специфичности ABC/M у ланцу дистрибуције

ABC - обрачун трошкова по активностима сврстава се у ред најстаријих савремених обрачуна трошкова. Настао је 80-их година прошлог века, као одговор тадашње теорије и праксе на слабости тј. ограничења класичних метода обрачуна трошкова у савременим условима пословања. Општи трошкови, као категорија трошкова присутна у било ком производном процесу, али и у пословању предузећа уопште, категорија су која је управо једним делом довела да настанка савремених обрачуна трошкова, па и савремених концепата управљања трошковима. Неадекватна расподела општих трошкова на места и носиоце трошкова, пре свега на носиоце трошкова, применом традиционалних метода обрачуна трошкова довела је до пружања непрецизних и закаснелих информација, пре свега пружања информација о цени коштања конкретног производа која није тачна. Савремено пословање уз такве искривљене и закаснеле информације није могуће, јер би доношење исправних стратешких и тактичких одлука било немогуће, тј. одлучивања на тој основи водило би неуспешном пословању предузећа, што је у супротности са принципом *going concern*.

У савременим условима пословања производне линије и канали продаје (дистрибуције) постају све разноврснији, директан рад пред-

ставља мали део укупних трошкова, а повећавају се и трошкови везани за подржавајуће активности.²³ У прилог овоме иде и истраживање, учињено у датом моменту, који указује на то да данас трошкови рада представљају само мали део укупних трошкова производње, заступљени су са свега 10-15%, док код производа који захтевају високу технологију њихово учешће је знатно мање и износи свега 3-5%.²⁴ Имајући у виду ситуацију својствену савременом пословању предузећа, управо је обрачун трошкова по активностима тај који препознаје чињеницу да се добар део ресурса не троши у фази производње, него у обављању активности за подршку производњи и продаји производа и услуга.

Трошкови својствени ланцу дистрибуције имају најчешће третман општих трошкова. Из тог разлога, обрачун трошкова на бази активности могао би да обезбеди адекватне резултате, у смислу формирања прикладне информационе базе која служи за ефикасно управљање трошковима дистрибуције, али и целокупним ланцем дистрибуције.

Претходна излагања су нам основа за закључивање да је управљање трошковима ланца дистрибуције мисионарски подухват. Чињеница да је дистрибуција, у смислу стратегије, канала, његове дужине и типа различита за различите производе и да не постоји стандардни систем дистрибуције који би одговарао свим производима и услугама, основни је проблем који додатно компликује управљање трошковима ланца дистрибуције. Такође, треба имати у виду чињеницу да у једном ланцу дистрибуције може постојати мноштво посредника на истом или различитом нивоу у ланцу. Само по себи се намеће питање, како управљати тако комплексним ланцем, а посебно како управљати његовим трошковима. Помоћ у овој, наизглед безизлазној ситуацији, нашли смо у концепту управљања и обрачуна трошкова по активностима.

Производи и услуге које је потребно испоручити крајњем кориснику у право време, на правом месту и уз најнижу цену, захтевају одвијање одређених активности²⁵ у ланцу дистрибуције. Поставља се проблем мноштва активности које се обављају у самом ланцу, али имајући у виду начело рационалности, „неопходно је извршити

22) Детаљније: Малинић, С., (2008), „Управљање трошковима кроз ланац вредности предузећа – стратешки приступ јачању трошковне конкуренције”, Зборник радова 12. конгреса CPPPC, Бања Врућница, стр. 285-297.

23) Cooper, R., and Kaplan, R.S., (1988), Measure Cost Right: Make the Right Decisions, Harvard Business Review, No. 5, стр.96.

24) Новићевић, Б., (2002), Нове производне технологије и обрачун трошкова, Рачуноводство, Савез рачуновођа и ревизора Србије, бр. 4, стр. 21.

25) Те активности су: предвиђања тражње и идентификација купаца; маркетиншке активности; пријем и обрада поруџбина; контрола залиха; паковање; транспорт и манипулација; складиштење; управљање производима и услугама кроз ланац; комуницирање у дистрибутивном каналу; финансије и сервис потрошача.

њихов правилан избор, анализу и хомогенизацију, како би се олакшала организационо-методолошко обликовање АВС-а,²⁶ али и дошло до разумног²⁷ броја активности.

Због плурализма активности, неопходност пуне интеграције и синхронизације пословних процеса и активности свих организација у ланцу дистрибуције сама се намеће, како би се трошкови дистрибуције свели на разумну меру. Да би се овако нешто постигло, неопходно је успостављање високог степена поверења и отворености у подели поверљивих пословних информација у реалном времену и тиме постизање дистрибутивне мреже са најнижом ценом, а у чему може помоћи електронска размена информација²⁸ у реалном времену.

Обрачун трошкова по активностима у ланцу дистрибуције полази од претпоставке да дистрибуција производа и услуга захтева обављање одређених активности, а да је за обављање тих активности неопходно обезбедити одређене ресурсе, односно активности су те које троше одређене ресурсе. За постизање што веће информационе издашности АВС-а, неопходно је спровести следећа четири корака или фазе:²⁹

- прва фаза подразумева идентификовање и додељивање трошкова активностима у којима се троше ресурси предузећа (трошкови дистрибуције),
- друга фаза односи се на идентификовање изазивача трошкова за сваку претходно дефинисану активност која троши ресурсе предузећа,
- трећа фаза је предвиђена за израчунавање стопе или квоте трошкова активности по једном изазивачу трошкова, тј. алокацију општих трошкова на активности и
- четврта фаза је срачуната на додељивање трошкова производима и услугама, множењем стопе или квоте трошкова са бројем јединица изазивача трошкова утрошених за конкретни производ и/или услугу.

Поштујући процес обрачуна трошкова по активностима долази се до формирања реалније цене производа и услуга, јер се спречава да поје-

дини производи и услуге буду оптерећени превеликим делом општих трошкова, тј. трошкова дистрибуције и на тај начин њихова цена постане неконкурентна на тржишту. На овом месту је упутно скренути пажњу да за све активности није адекватно користити обим продаје као изазивач трошкова, тј. неопходно је при алокацији трошкова на носиоце трошкова користити и изазиваче трошкова који нису повезани са обимом продаје. На пример, приликом пријема и обраде поруџбина као изазивача трошкова упутно је користити број поруџбина, код маркетиншких активности (рекламирање и промоција) упутно је користити количину утрошеног новца по продајној територији, код складиштења се може користити број кубних метара итд.

Дистрибутивни трошкови или трошкови дистрибуције³⁰ настају током свих фаза манипулације производима и услугама након производног процеса. Оно што је карактеристично у савременом пословању је чињеница да просечни трошкови дистрибуције расту због све захтевнијих потрошача на страни тражње, а трошкови производње опадају. Разлог опадања трошкова производње може се повезати са адекватном интегрисаном применом савремених концепата управљања трошковима у интерном ланцу вредности.

За управљање ланцем дистрибуције корисно је поменути значај величине појединачне испоруке и њен утицај на трошкове дистрибуције и редукацију трошкова дистрибуције. Редукација трошкова дистрибуције не може бити самосталан циљ пословања, из ког разлога скрећемо пажњу на међузависност трошкова дистрибуције, прихода и профита и величине појединачне испоруке. Приликом саме дегресије трошкова дистрибуције битно је напоменути њену везу са величином појединачне испоруке. Прихватање великог броја малих испорука увећава обим продаје, али то не значи да ће увећати профит предузећа, јер прогресиван раст дистрибутивних трошкова уз смањење величине појединачних испорука може негативно утицати на профитабилност и чак довести до губитка у пословању. Однос величине испоруке, трошкова, прихода и профита дат је у следећем приказу.

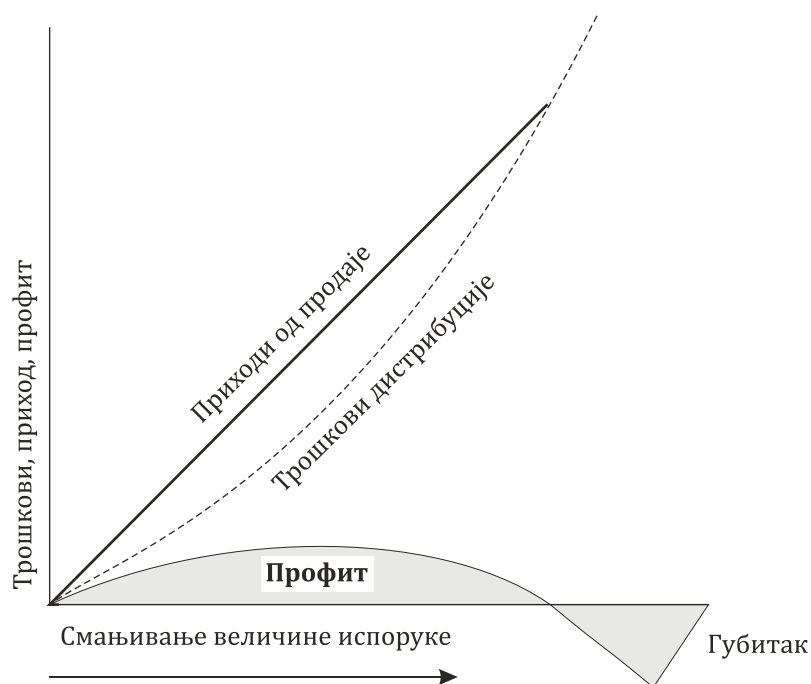
26) Детаљније: Антић, Љ., (2003), *Обрачун трошкова по активностима у функцији управљања савременим предузећем*, Докторска дисертација, Економски факултет, Ниш, стр. 92-113.

27) У литератури сматра се погодним свођење њиховог броја на 30-50 активности.

28) Оваквом разменом информација би се обезбедило ефикасно функционисање ланца дистрибуције, јер би се залихе смањиле коришћењем концепта континуиране и аутоматске попуње поруџбина, јер се полази од идеје да предузећа имају увид у стање залиха купаца и њихових потреба за новим количинама производа.

29) Kaplan, R., Atkinson, A., (1998), *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall inc, New Jersey, стр. 97.

30) Маркетиншки трошкови; трошкови обраде поруџбеница; трошкови складиштења; трошкови транспорта; трошкови зарада административног радног кадра; финансијски трошкови (камата); комуникациони трошкови; трошкови сервиса купцима и остали трошкови који се односе на дистрибуцију производа и услуга.

Приказ бр. 2 – Зависност између величине испоруке и профитабилности³¹

Евидентно је да се не може ићи само на повећање обима продаје, јер се константно мора водити рачуна о трошковима дистрибуције, из ког разлога предузећа ограничавају и дестимулишу мале испоруке.

Висок ниво реагивности ланца дистрибуције, што је својствено савременом пословању, тј. захтев за брзим и флексибилним испорукама, захтева држање скувих сигурносних залиха. Одређена истраживања су показала да трошкови одржавања залиха могу достигати и 25% набавне цене ускладиштених производа, што упућује на колизију редукације трошкова у ланцу дистрибуције и брзине испоруке потрошачима, што такође треба имати у виду у смислу поља које нуди разне могућности унапређења свеукупних перформанси ланца дистрибуције, али и читавог ланца вредности.

Применом ABC/M у ланцу дистрибуције била би обезбеђена адекватна база података, која би допринела адекватним управљањем трошковима дуж читавог ланца. На овај начин би се утврдиле активности у којима се троши највише ресурса, којима треба посветити посебну пажњу и применити, уколико је могуће, технике континуиране редукације трошкова. Посебну пажњу овом приликом треба посветити трошковима које изазивају активности које не увећавају вредност као што су предвиђања тражње и идентификација купца, пријем и обрада поруџбина, контрола за-

лиха, паковање итд, које би требало у највећој могућој мери редуковати или, ако је то могуће, елиминисати. Такође, применом ABC/M производи и услуге би били оптерећени трошковима дистрибуције у мери у којој заиста и треба, јер би се тиме избегла алокација трошкова само по обиму продаје, као кључу за расподелу општих трошкова, и производи и/или услуге били би конкурентнији на тржишту. За постизање адекватних резултата у ланцу дистрибуције неопходна је примена ABC/M у свим карикама ланца дистрибуције, како би централно предузеће, предузеће произвођач, могло на основу тих информација да дизајнира најефикаснију дистрибутивну мрежу за своје производе и услуге, а тим путем постигне конкурентску предност и генерише вредност за све стејкхолдере.

3.2. *Kaizen Costing* и *Kaizen* концепт управљања трошковима у ланцу дистрибуције

Полазећи од познате чињенице да се све временом мења, да су промене карактеристика и саставни део савременог пословања, оправдано је на самом почетку подсећање на став професора Masaaki-а којим он започиње своје детаљније разматрање и анализу *Kaizen*³² филозофије и концепта као начина размишљања. „Ако човек сам не врши промене и не види промене око себе

31) Божић, В., Аћимовић, С., *op.cit.*, стр. 65.

32) „kai“ (промена) + „zen“ (добро) = „Kaizen“ (промена на добро или боље)

макар на три дана, његови пријатељи, партнери, ће му врло брзо преузети добру позицију и он ће онда видети које су га промене задесиле“.³³

Kaizen филозофија, која се може применити у свим сферама живота појединаца али и у пословању свих привредних субјеката и институција, представља филозофију сталног побољшања, односно унапређења кроз нове идеје, сврсисходне активности и перформансе. Једном речју *Kaizen* филозофија би се могла схватити и као борба за стална побољшања, односно трајна побољшања нечега или некога.

Kaizen концепт, као део пословне филозофије и филозофије предвиђања, обухвата више релевантних компоненти, које су у теорији познате као „*Kaizen* кишобран“.³⁴ Све компоненте „*Kaizen* кишобрана“ имају за „циљ да се процес привређивања у предузећима усмери ка што бољем задовољењу очекивања потрошача кроз стварање и понуду производа или услуга који ће имати већу вредност за потрошаче него што им је продајна цена“.³⁵

У ширем поимању, *Kaizen Costing* представља део *Kaizen* пословне филозофије и посебно део *Kaizen* концепта, односно „скуп схватљивих рачуноводствених метода и процедура у обрачуну трошкова и учинака, с циљем стварања адекватне мултинаменске базе података – квантитативне и квалитативне, рачуноводствене (бројчане) и нерачуноводствене (описне, нецифарске) садржине, које ће бити у функцији адекватне информационе подршке менаџменту предузећа, експертима и извршним структурама запослених, у постављању и успешној реализацији перформанси (резултата) проистеклих из компоненти *Kaizen* концепта на нивоу целине предузећа и, посебно, по одговарајућим сегментима предузећа као што су организационе целине, подручја одговорности за успешност пословања и другим различитим сегментима као носиоцима трошкова и успеха предузећа“.³⁶ *Kaizen costing* представља јапанску творевину која је једним делом допринела да јапанска индустрија постане трошковни лидер у свету.

Kaizen техника, схваћена као скуп метода, поступака, средстава и професионалних вештина контроле и управљања трошковима, представља део *Kaizen* концепта усмереног на констан-

тно и континуирано умањење трошкова током одвијања процеса производње учинака.

Холистички поглед *Kaizen*-а могао би се изразити речима „зрно по зрно - погача“, јер његова суштина се своди на то да једино вршећи константно и континуирано мале, инкременталне промене боље, правећи мале кораке из дана у дан, живот људи ће бити много бољи и садржајнији, а предузећа ће моћи да постигну и одрже конкурентску предност.

Иако је ово концепт и систем, који своју примену има у производној фази интерног ланца вредности, верујемо да би његова примена у ланцу дистрибуције, а самим тим и база података која би се на тај начин формирала, била моћно оружје за постизање конкурентности предузећа, односно читавог ланца вредности.

Познато је да савремена предузећа имају константу тежњу ка повећању профита и за реализацију тог циља стоје им на располагању два начина, повећање продаје или редукација трошкова, јер је повећање цене непопуларна, често и немогућа мера, посебно у данашњим условима општег пада цена. Повећање или побољшање профита представља *Kaizen* профит који се добија као разлика између циљаног или жељеног профита и очекиваног или текућег профита. Како би се постигао жељени ниво профита, предузећу се највише исплати да се фокусира на алтернативу смањења трошкова. Као и у производној фази, и у ланцу дистрибуције *Kaizen costing* се спроводи у три корака или три фазе које одговарају принципу Деминговог циклуса.³⁷

Први корак се односи на процес планирања, којим се утврђује износ циљаног смањења трошкова који представља разлику између стварних и текућих трошкова. Овако утврђен износ смањења циљаних трошкова или *Kaizen* трошкова треба да послужи као средство за мотивисање запослених да боље обављају активности у циљу побољшања и тиме се постигне жељени профит предузећа, односно читавог ланца вредности. Свесни смо специфичности ланца дистрибуције и тешкоће утврђивања трошкова који настају у самом процесу дистрибуције, али мотивисањем свих запослених у систему дистрибуције и њиховим упознавањем са *Kaizen* концептом може се остварити значајна уштеда у трошковима.

33) Masaaki, I., (1986), *Kaizen – The Key to Japanis Competitive Auccess*, New Jork – USE, стр.4.

34) Detaljnije: Masaaki, I., op.cit., стр. 3.

35) Малинић, С., (2008), „Управљачко-рачуноводствени аспект *Kaizen costing*-а“, *Рачуноводство*, број 3-4, стр. 5.

36) Малинић, С., (2007), „*Kaizen Costing* – рачуноводствени концепт и техника и управљање трошковима“, Зборник радова, 11. Конгресконгрес Савеза РР Републике Српске, Теслић, стр. 3-4.

37) PDCA: Plan-Do-Check-Action, план-извршење-контрола-акција или SDCA: Standardize-Do-Check-Action, стандардизација- извршење-контрола-акција.

Други корак се односи на спровођење активности које доводе до редукције трошкова или краће речено до спровођења Kaizen costing активности. Могу се издиференцирати две врсте Kaizen Costing активности, према Yasuhiro Monden-у: активности које потичу од рачуноводства и Kaizen активности на конкретним радним местима. Активности које потичу од рачуноводства у ствари су мотивишуће активности, јер се спровођењем ових активности идентификују трошкови који ће бити предмет редукције. Када је у питању ланац дистрибуције, битно је да Kaizen концепт и систем обрачуна трошкова буду примењени у свим карикама ланца дистрибуције, како би централно предузеће могло да спроведе поменуте активности које потичу из рачуноводства. Што се тиче Kaizen активности на радном месту, у оквиру њих се подразумевају пре свега активности које настају да би се отклонили губици који се јављају у процесу дистрибуције производа и услуга.

Трећи корак односи се на саму контролу која се врши уз помоћ анализе одступања.

Оваква примена Kaizen Costing-а имала би као резултат да стварни трошкови дистрибуције текућег периода буду мањи од трошковне базе коју чине трошкови дистрибуције у претходном обрачунском периоду. За успешну примену Kaizen Costing-а у ланцу дистрибуције одговорни су менаџери, али и непосредни извршиоци, јер се полази од претпоставке да они поседују знања о томе како да побољшају процес дистрибуције пошто су најближи самом процесу, али је такође битно и да Kaizen процес буде доследан и поновљив, односно део културе свих у процесу дистрибуције.

За постизање што бољих резултата, применом Kaizen Costing-а у ланцу дистрибуције, потребно је на појединим активностима применити и неку од бројних **техника за континуирану редукцију трошкова**. Имајући у виду да ланац дистрибуције представља последњу карику ланца вредности и да је простор за редукцију трошкова у овом ланцу прилично сужен, верује се да оно што је добро урађено може да се уради још боље и „да уколико су трошкови смањени, могу се још смањити, али је питање где и како то урадити“.³⁸

Just-in-time систем, као техника редукције трошкова у ланцу дистрибуције обезбеђује испоруку производа тачно на време и тиме се омогућава редукција времена транспорта производа и услуга до коначних потрошача, умањење залиха у процесу дистрибуције, скраћење времена које се потроши на непроцесне послове.

Метод фокусирања такође може бити од користи, ако имамо у виду да се суштина метода фу-

кусирања своди на исправно идентификовање предмета фокусирања, идентификовање неоправдано високих и непотребних трошкова, а све у циљу њихове редукције и побољшања перформанси, у овом случају ланца дистрибуције. За постизање разумне редукције трошкова у ланцу дистрибуције, такође, може послужити и техника *4P*, која је слична методу фокусирања, али и метод *7(5)W* намењен преваходно снижавању индиректних трошкова.

Значајан ефекат у редукцији трошкова имала би и техника *benchmarking*, која би у ланцу дистрибуције подразумевала поређење кључних активности са најбољом светском праксом у делу који се односи на дистрибуцију и систем дистрибуције. Помоћу *benchmarking*-а идентификују се активности које треба побољшати и проналазе системи дистрибуције који ту активност најбоље обављају. На овај начин обезбеђује се континуирани и систематски процес упоређења пословања са пословањем којим се постижу најбоље перформансе.

Посебно значајна техника, када је у питању Kaizen Costing, је *brainstorming* или техника повећања креативности. *Brainstorming* техника је од изузетне важности за спровођење Kaizen costing-а, која посебан акценат ставља на улогу запослених извршилаца у процесу његовог спровођења и на њихов допринос у генерисању нових идеја, изношење предлога и мишљења. За реализацију ове методе неопходно је организовање сасанак одређене групе стручњака у току којих се врши прикупљање идеја, мишљења, ставова, критика, похвала. Битна карактеристика *brainstorming*-а је чињеница да критика идеја није дозвољена, јер је нагласак стављен на генерисање што већег броја идеја како би се дошло до оне праве. Такође, битна техника за Kaizen costing је техника *Quality Control*, јер свако побољшање мора обухватати квалитет и контролу квалитета, у ланцу дистрибуције се пре свега мисли на квалитет обављања свих активности у ланцу, али и на квалитет функционисања целокупног ланца дистрибуције.

Наведене технике континуиране редукције трошкова ретко када се примењују изоловано, јер њихово међусобно комбиновање даје најбоље ефекте у процесу континуиране редукције трошкова и њихова примена захтева поседовање одговарајућих мултидисциплинарних знања, способности и вештина оних који их примењују. Евидентно, примена Kaizen Costing-а и техника за континуирану редукцију трошкова у ланцу дистрибуције обезбедила би одговарајуће умањење трошкова дистрибуције и информациону подршку у управљању читавим ланцем дистрибуције. Чи-

38) Јањић, В., (2010), *Kaizen costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковног лидерства*, Докtorsка дисертација, Економски факултет, Крагујевац, стр. 221.

њеница је да је у сложеним ланцима дистрибуције примена Kaizen Costing-а отежана, али уз велико поверење и сарадњу чланова ланца дистрибуције и одговарајућу примену Kaizen costing-а и Kaizen концепта у пословању сваког члана ланца дистрибуције, успех у процесу континуиране редукције трошкова је загарантован.

3.3. Управљање трошковима у ланцу дистрибуције интегрисаном применом ABC/M и Kaizen концептом

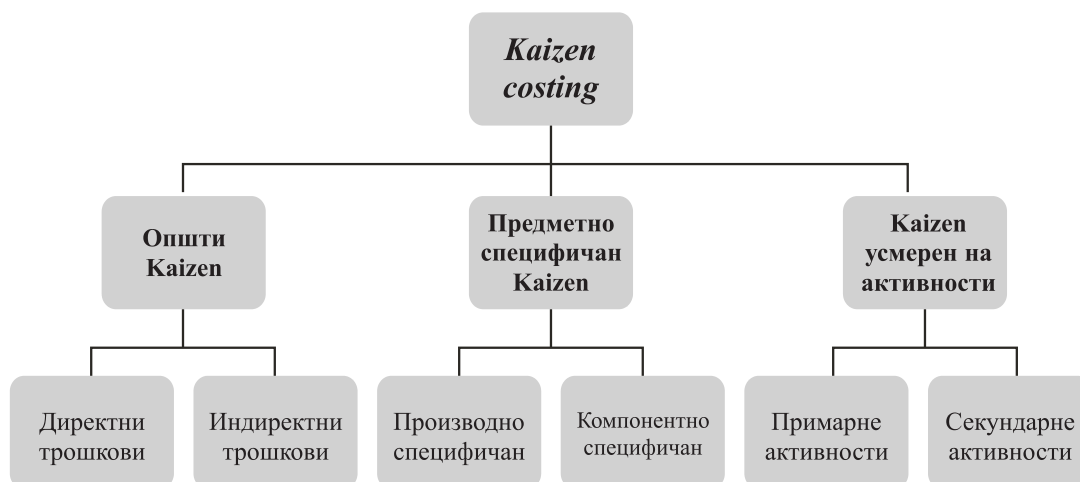
Ланац дистрибуције, последња карика у ланцу вредности истовремено не значи и мање битна карика. Претходна излагања упућују на чињеницу да уколико се све активности спроведу на одговарајући начин у ланцу набавке и интерном ланцу, а закажу активности ланца дистрибуције, конкурентност читавог ланца би могла да буде доведена у питање. Из тог разлога, за одговарајуће функционисање читавог ланца вредности, неопходно је одговарајуће управљање сваком његовом кариком појединачно, али и адекватно управљање у целини, како би се обезбедила конкурентска предност у савременим тржишним условима и створила вредност за све стејхолдере.

Ланац дистрибуције представља изузетно комплексан део ланца вредности, који из године у годину долази у жижу научне и стручне јавности, а његово управљање, пре свега управљање трошковима дистрибуције представља мисионарски подухват. Све захтевнији купци на страни тражње, намећу захтев реактивне ланце дистрибуције, јер произвести прави производ, за правог купца више није довољно. Неопходно је да

тај производ буде и на правом месту и у право време, једном речју захтева се брза и флексибилна дистрибуција. Овакав начин дистрибуције захтева озбиљан приступ, у смислу контроле, а све у циљу постизања конкурентности свих карика како у ланцу дистрибуције, тако и у целом ланцу вредности. Из тог разлога, дизајн самог ланца дистрибуције зависиће од изналажења оптималног баланса између трошкова и услуга, односно од изналажења начина да се купцима испоручи супериорна вредност, кроз максимално унапређење нивоа услуга, али уз најниже могуће трошкове. Неопходно је имати у виду да крајњи циљ није дизајнирање најјефтиније дистрибутивне мреже и минимизовање трошкова по сваку цену, већ њихово редуковање на разуман ниво, како би се на тај начин обезбедило јачање конкурентности ланца као целине. Ланац дистрибуције код кога је успостављен баланс између трошкова и услуга, не значи истовремено и ефикасан ланац у будућности, јер се захтеви савремених потрошача брзо и често мењају и стога је неопходно периодично вршити евалуацију постојећих стратегија дистрибуције, како би се сачувала конкурентска позиција и у будућности.

Уверења смо да би се најбољи резултати у процесу редукције трошкова у ланцу дистрибуције постигли *интегрисаном применом ABC/M и Kaizen концепта*, чиме би се обезбедило дејство синергетског ефекта на редукцију дистрибутивних трошкова. У циљу појашњења интегрисане примене поменути два концепта, неопходно је нагласити приступе Kaizen Costing-у као систему обрачуна трошкова.

Приказ бр. 3 - Различити приступи Kaizen costing-а као система обрачуна трошковима³⁹



39) Уз корекције аутора, преузето из Јањић, В., op.cit., стр. 243

Уочљиво је да је Kaizen усмерен на активности, што представља чињеницу која омогућава интеграцију поменутих двају концепата. Наиме, исправном идентификацијом активности трошкова који настају у ланцу дистрибуције, али и изазивача трошкова, обезбеђује се исправна алокација трошкова на производе и/или услуге. Такође, битно је издиференцирати активности на оне које додају вредност и оне које не додају вредност производу. Применом Kaizen концепта на тако идентификоване и издиференциране активности, инкременталним променама тј. уштедама у трошковима дугорочно би се обезбедио значајан ефекат у процесу редукције трошкова. Утврђивањем Kaizen трошкова по свакој активности, а посебно по активностима које не додају вредност и спровођењем Kaizen активности, трошкови дистрибуције би се постепено смањивали и сводили на жељену разумну меру, која би обезбедила конкурентност целог ланца вредности.

Критика упућена на рачун ABC концепта, да се његовом применом не обраћа пажња на квалитет, овом интеграцијом била би оповргнута, јер применом Kaizen концепта на сваку активност и, за постизање бољих резултата, применом техника за континуирану редукцију трошкова између којих, овом приликом, издвајамо *Quality Control*, обезбедила би се не само уштеда у трошковима него би се водило рачуна и о квалитету и контроли квалитета у процесу обављања свих активности, али и у функционисању целокупног ланца дистрибуције.

Интегрисаном применом ових двају концепата, посебна пажња се мора посветити величини поруџбине и брзини реаговања, јер они стварају адекватно поље за редукцију трошкова дистрибуције на разумну меру. Овакав приступ редукцији трошкова у ланцу дистрибуције, али и приступ његовом управљању, централном предузећу омогућио би адекватну базу података која би била снажна информационо основа за постизање и одржавање конкурентске предности, а све у циљу генерисања вредности за све стејкхолдере.

ЗАКЉУЧАК

Прави производ, на правом месту, у право време, по правој цени и код правог потрошача, била би максима која би могла на најбољи начин да одслика оно чему тежи сваки привредни субјект или читав ланац вредности у обављању својих пословних активности. Ако посматрамо садашња, али и наслућујемо будућа дешавања на тржишту, оно што карактерише овај процес и што ће посебно доћи до изражаја је конкуренција између читавих ланаца вредности. Управо конкуренција између читавих ланаца вредности, где се јачина ланца мери јачином његове најслабије карике, јесте оно што упућује на неопходност изузетног по-

верења, изузетне сарадње и размене информација између свих карика ланца вредности.

За постизање конкурентске предности, која обезбеђује генерисање вредности за све стејкхолдере, неопходна је сарадња све три карике ланца вредности, као и управљање сваком кариком појединачно али и целим ланцем. Имајући у виду да је веома тешко управљати ланцем вредности у целини, препоручује се његова подела на мање целине или чак на активности, као би се уочиле оне које додају вредност и оне које не додају вредност и које, ако је то могуће, треба елиминисати или посебан акценат ставити на њих као потенцијална поља за редукцију трошкова.

Познати савремени системи обрачуна трошкова и концепти управљања трошковима нису „идеални“, али су свакако издашнији у информационом смислу, у односу на традиционалне системе. Треба тежити интегрисаној примени двају или више система и концепата у целом ланцу вредности и/или у неким карикама ланца, како би се кроз ефекат синергије обезбедило адекватно снижење трошкова, али и истовремено постизање жељеног квалитета, функционалности и времена појављивања производа и услуга на тржишту.

Ланац дистрибуције, у најкраћем дефинисан као спона између произвођача као централног предузећа и крајњег корисника која обухвата активности које треба да премосте просторни и временски јаз, упућује на то да сви напори везани за производњу квалитетног производа падају у воду ако се активности у ланцу дистрибуције не спроведу на адекватан начин и уз што ниже трошкове, јер одвијање процеса дистрибуције узрокује појаву тзв. дистрибутивних трошкова, који по природи представљају опште трошкове, али и трошкове који такође улазе у цену производа и/или услуга коју крајњи потрошачи плаћају, што упућује на неопходност управљања трошковима у ланцу дистрибуције.

Примена ABC/М и Kaizen концепта, појединачно, а посебно интегрисано, може дати адекватне резултате у постизању што ефикаснијег система дистрибуције који ће створити поље за постизање конкурентске предности читавог ланца вредности и генерисање вредности за све стејкхолдере. Позната је чињеница да су у питању концепти који су до сада примењивани углавном у интерном ланцу вредности, али уз одређена прилагођавања њихова примена и у ланцу дистрибуције била би могућа и корисна.

Управо, Kaizen усмерен на активности пружа могућност интегрисане примене поменутих двају концепата. Интегрисана примена подразумевала би примену Kaizen концепта на активности идентификоване при примени ABC/М концепта и чијом применом су уочене активности које превише троше ресурсе и представљају потенцијално поље редукције трошкова. Применом Kaizen

активности и техника за континуирану редукцију трошкова на сваку идентификовану активност, обезбедила би се адекватна уштеда у трошкови-ма дистрибуције, али би се водило рачуна и о квалитету и контроли тог квалитета.

Приликом интегрисане примене ова два концепта, посебну пажњу треба обратити на величину појединачне испоруке, али и на брзину испоруке, јер вођењем рачуна о ова два фактора који и те како имају утицај на дистрибутивне трошкове, обезбедиће се успостављање система дистрибуције који ће, умрежавањем интереса централног предузећа и дистрибутера, реализовати одговарајуће перформансе. Тако успостављен систем, наравно, не значи и вечито добар систем, посебно ако имамо у виду изузетно захтевне кориснике на страни тражње и турбулентан амбијент пословања, који нас приморавају да стално испитујемо и по потреби прилагођавамо систем дистрибуције.

Очигледно, како год и шта год радили трошкови су нешто што нас непрекидно прати, били они историјски, стандардни, реални, нереални, видљиви, опортунитетни. Трошкови су иманентни свакој активности, била она пословна или не, при чијем обављању тежимо да разлика између прихода (користи) и трошкова буде позитивна. Како су трошкови чињеница од које се не може побећи, остаје нам једино да се са њима суочимо и почнемо њима на адекватан начин да управљамо, водећи константно рачуна о крајњем кориснику и његовим жељама, јер је то једини пут ка постизању конкурентске предности и генерисању вредности за све стејкхолдере.

Могућност, уз одређена прилагођавања, примене размотрених концепата и изван интерног ланца, што је основна идеја овог рада, у нашим условима уједно је и пионирски подухват којим је, надамо се, учињен значајан помак у трансферу знања, као и прикладан подстрек наше научне и стручне јавности на шира и дубља интердисциплинарна и мултидисциплинарна промишљања ове тематике.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Антић, Љ., (2003), *Обрачун трошкова по активностима у функцији управљања савременим предузећем*, Докторска дисертација, Економски факултет, Ниш
2. Божић, В., Аћимовић, С., (2008), *Маркетинг логистика*, Економски факултет, Београд
3. Cooper, R., and Kaplan, R.S., (1988), „Measure Cost Right: Make the Right Decisions“, *Harvard Business Review*, No. 5
4. Јањић, В., (2010), *Kaizen costing – управљачко рачуноводствени концепт, систем и техника у функцији стратегије трошковог лидерства*, Докторска дисертација, Економски факултет, Крагујевац
5. Johnson, G., Scholes, K., (2002), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 6th edition, Financial Times, Prentice Hall
6. Каличанин, Ђ., (2005), „Ланац вредности у анализи способности стварања вредности за потрошаче и власнике“, *Економика предузећа*, година LIII, број 7-8
7. Kaplan, R., Atkinson, A., (1998), *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall inc, New Jersey
8. Kotler, P., (1997), *Marketing Management*, Prentice-Hall, Englewood
9. Kulzick, S. R., *Distribution Chain Management*, www.kulzick.com/dcmovr.htm (01.05.2011 u 23:05)
10. Малинић, С., (2008), *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Крагујевац
11. Малинић, С., (2008), „Управљање трошкови-ма кроз ланац вредности предузећа – стратегијски приступ јачању трошковне конкуренције“, Зборник радова 12. конгреса СРПРС, Бања Врућица
12. Малинић, С., (2008), „Управљачко-рачуноводствени аспект Kaizen costing-a“, *Рачуноводство*, број 3-4
13. Малинић, С., (2007), „Kaizen Costing – рачуноводствени концепт и техника и управљање трошковима“, Зборник радова, 11. конгрес Савеза РР Републике Српске, Теслић
14. Masaaki, I., (1986), *Kaizen – The Key to Japanis Competitive Auccess*, New Jork – USE
15. Милићевић, В., (2003), *Стратегијско управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Београд,
16. Милићевић, В., (2010), „Конкурентно управљање трошковима помоћу концепта ланца вредности“, *Рачуноводство*, Београд, број 5-6
17. Новићевић, Б., (2002), „Нове производне технологије и обрачун трошкова“, *Рачуноводство*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, бр. 4
18. Porter, M., (1996), „What is Strategy“, *Harward Buisiness Review*, новембар-децембар
19. Секерез, В., (2007), *Концепт управљања трошковима кроз ланац вредности предузећа – стратешке импликације*, Докторска дисертација, Економски факултет, Крагујевац, стр. 312-313
20. Thompson, J., Strickland, A., (2001), *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, 12th edition, Irwin McGraw-Hill, Boston

Милан
ГЛИШИЋ*

Управљачко-рачуноводствени аспекти контроле перформанси отворених инвестиционих фондова

Резиме

Концепти и инструменти управљачког рачуноводства могу бити од велике помоћи у области спровођења контроле перформанси фондова и њихових портфолио менаџера у друштвима за управљање фондовима. Ова контрола има превасходно функцију повећања профитабилности друштва за управљање, а основа је и за вођење политике награђивања портфолио менаџера. Треба знати да објективна оцена успешности неког фонда и његовог портфолио менаџера није могућа без отклањања утицаја општих тржишних кретања и инвестиционе политике фонда на његову стопу приноса, из чега директно проистиче да ће се право портфолио менаџера на бонус и друге облике награда процењивати искључиво на основу висине стопе активног приноса, као компоненте укупног приноса. Дубља анализа, која би била усмерена ка даљем разлагању стопе активног приноса, могла би показати које су одлуке портфолио менаџера допринеле његовом успеху (односно неуспеху), алокативне или селективне. Стопа укупног приноса, декомпонована на претходно описани начин, представља основни инструмент за контролу перформанси фондова и њихових портфолио менаџера. Но, чињеница је да она има и неколико озбиљних недостатака. Кључна је везана за околност да она није погодна за рангирање фондова по успешности у условима у којима између њих постоје значајне разлике у висини њихове нето имовине. У таквим условима далеко је индикативнији показатељ резидуални добитак, који није ништа друго до вишак нето добитка фонда изнад трошкова капитала његових чланова. Ипак, не треба заборавити да је он само помоћни инструмент за остварење контроле у друштвима за управљање.

Кључне речи: отворени инвестициони фонд, друштво за управљање инвестиционим фондовима, рачуноводство одговорности, инвестициони центар, стопа приноса, стопа активног приноса, резидуални добитак

* Асистент Економског факултета Универзитета у Београду.

УВОД

Отворени инвестициони фондови се у литератури често дефинишу као институције колективног улагања. Издавањем, тј. продајом инвестиционих јединица ова врста финансијских посредника прикупља новчана средства великог броја мањих улагача, која потом пласира на финансијском тржишту у различите финансијске инструменте. Чином куповине инвестиционих јединица улагачи постају чланови фонда. Сасвим је јасно да су финансијски интереси чланова директно везани за будућу вредност поменутих инвестиционих јединица. Наиме, они ће бити спремни да уложе уштеђевину у фонд само уколико верују да постоји озбиљна могућност да ће та уштеђевина по окончању инвестиционог процеса бити увећана, тј. да ће вредност инвестиционих јединица у међувремену порасти. Отуда није необично што су међу инвеститорима најпопуларнији фондови чије инвестиционе јединице најдинамичније увећавају вредност. Такви фондови заокупљају пажњу инвестиционе јавности и по правилу имају највише чланова, па отуда и највећу имовину.

Отворене инвестиционе фондове, који иначе нису правна лица, покрећу и организују друштва за управљање инвестиционим фондовима. Она запошљавају велики број различитих стручњака попут портфолио менаџера који непосредно управљају фондовима друштва, финансијских аналитичара чије анализе финансијског тржишта и инвестиционих могућности помажу портфолио менаџерима у структурирању портфолија фондова, продаваца инвестиционих јединица, рачуновођа, интерних контролора, правника, итд. Све своје расходе, међу којима су најзначајнији трошкови зарада запослених, друштва за управљање би морала да покрију из три главна прихода, накнаде за управљање, улазне накнаде и излазне накнаде, чија висина је директно сразмерна величини чланства и имовине фондова под њиховом управом. Отуда је јасно да је претпоставка профитабилног пословања било ког друштва за управљање популарност фондова тог друштва у инвестиционој јавности, а видели смо да је она у непосредној вези са њиховим инвестиционим резултатима и перформансама. Из овога директно проистиче неопходност адекватног управљања фондовима и нужност контроле њихове успешности, а то су области у којима од велике помоћи могу бити информације управљачког рачуноводства.

Три су задатка управљачког рачуноводства у друштвима за управљање фондовима. То су пружање релевантних информација за потребе: (1) управљања фондовима, (2) контроле перформанси фондова и њихових портфолио менаџера и (3) доношења одлука о организовању нових и распуштању постојећих фондова. Реч је о информацијама које управљачко рачуноводство припрема за различите нивое менаџмента у оквиру датог друштва за управљање. Грубо говорећи, један ниво чине менаџери самог друштва на челу са његовим директором, док су на другом, нижем нивоу портфолио менаџери, од којих сваки управља једним фондом друштва. Прва група информација које продукује управљачко рачуноводство намењена је првенствено менаџменту фондова, тј. портфолио менаџерима, за разлику од друге и треће, које служе менаџерима самог друштва за управљање.

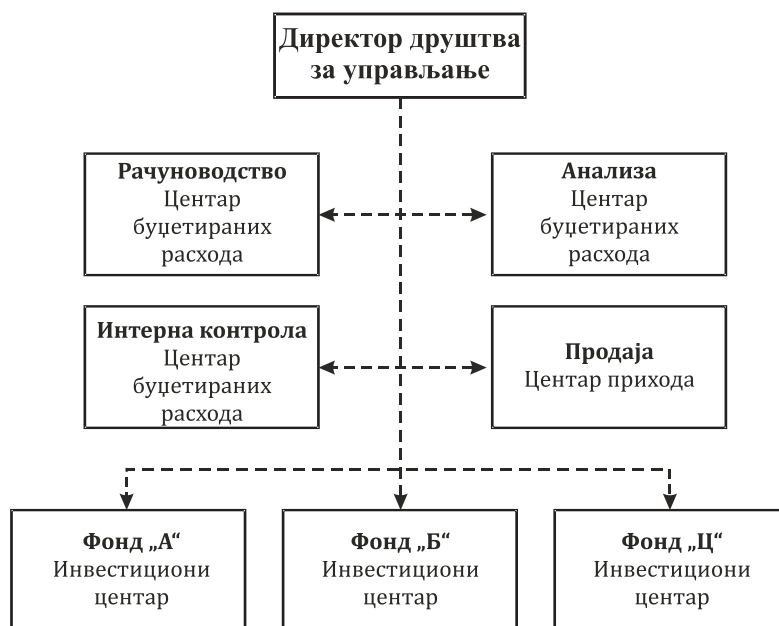
Од наведена три задатка управљачког рачуноводства у друштвима за управљање предмет истраживања овог рада биће други задатак, тако да ћемо у наставку рада испитати концепте и технике управљачког рачуноводства који могу послужити у области контроле перформанси отворених инвестиционих фондова и њихових портфолио менаџера. Јасно је да ову контролу спроводи менаџмент самог друштва за управљање, како би обезбедио његову профитабилност. Поменута контрола треба да покаже какви су учинци сваког портфолио менаџер понаособ, а основа је и за вођење политике награђивања портфолио менаџера. Но, пре него што пређемо на разматрање ове, по својој природи, комплексне проблематике, морамо прво извршити анализу отворених инвестиционих фондова из перспективе рачуноводства одговорности као важног дела управљачког рачуноводства.

1. ОТВОРЕНИ ИНВЕСТИЦИОНИ ФОНДОВИ КАО РАЧУНОВОДСТВЕНИ ЦЕНТРИ ОДГОВОРНОСТИ

У општем смислу рачуноводство одговорности треба да обезбеди одвојено праћење финансијских остварења по ужим организационим сегментима датог пословног субјекта, при чему се сваки организациони сегмент може посматрати као својеврсно рачуноводствено подручје одговорности.¹ Имајући ово у виду јасно је да у контексту друштава за управљање фондовима рачуноводство одговорности треба да омогући

1) О концепту и елементима рачуноводства одговорности више погледати: Стевановић, Н., Малинић, Д., Милићевић, В., (2009), *Управљачко рачуноводство*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, стр. 381-389.

Слика бр. 1 - Могућа организациона шема друштва за управљање



засебно праћење и контролу перформанси свих фондова под управом тих друштава. При томе, сваки фонд треба да добије статус инвестиционог центра, као рачуноводственог центра одговорности чији менаџер у оквиру својих овлашћења има и овлашћење за доношење инвестиционих одлука.² Наиме, сваки фонд друштва за управљање има имовину, одвојену од имовине осталих фондова тог друштва, своје приходе и расходе и свог портфолио менаџера у чијој надлежности је управо одлучивање о начину улагања средстава фонда. Могућа организациона шема једног друштва за управљање са три фонда под управом представљена је на Слици бр. 1. На приказаној шеми означени су и одговарајући центри одговорности.

Будући да су фондови третирани као инвестициони центри њихове перформансе треба одмерити примарно уз помоћ стопе приноса која се у пракси најчешће користи. Она уједно постаје и основни инструмент контроле њихових остварења. Уз ово је неопходно приступити одговарајућем разлагању обрачунате стопе приноса како би се оценио и на примерен начин сагледао допринос портфолио менаџера успеху конкретног фонда. Поменуто неопходност директно проистиче из бити рачуноводства одговорности које нужно подразумева уважавање начела контролабилности у чијој основи се налази захтев за раздвајање перформанси менаџера од перформанси његовог центра одговорнос-

ти. У вези са овим треба имати у виду да постоје одређени сегменти приноса фонда који нису под контролом његовог портфолио менаџера, упркос чињеници да је целокупна имовина фонда у највећем броју случајева у потпуности контролабилна. Ови делови приноса непосредна су последица општих тржишних кретања и унапред зацртане и јавно објављене инвестиционе политике, о чему ће бити више речи у наставку.

2. СТОПА ПРИНОСА КАО ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЕ ПЕРФОРМАНСИ ОТВОРЕНИХ ИНВЕСТИЦИОНИХ ФОНДОВА

Стопа приноса (R_{fond}) је мерило перформанси које најверније одсликава успешност конкретног фонда и његовог портфолио менаџера. Она, заправо, показује колико је процентуално увећано богатство чланова фонда у датом обрачунском периоду (месец, квартал или година). Њена дефиниција је садржана у једначини (1) у којој су P_0 и P_1 ознаке за вредност инвестиционих јединица фонда на почетку и на крају обрачунског периода:

$$R_{fond} = \frac{P_1 - P_0}{P_0} \times 100 \quad (1)$$

Морамо напоменути да је представљена дефиниција стопе приноса прикладна само за фондове који не дистрибуирају камате, дивиденде и

2) Више о инвестиционим центрима и осталим подручјима одговорности видети: Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Young, S.M., (2004), *Management Accounting*, Fourth Edition, Pearson Education, Inc., стр. 532-534.

капиталне добитке генерисане од стране њиховог портфолија члановима. Дакле, реч је о фондовима који аутоматски реинвестирају приносе свог портфолија. Уколико би поменутих новчаних дистрибуција (CF) било, њих бисмо морали да укључимо у обрачун стопе приноса на начин представљен једначином (2).

$$R_{fond} = \frac{P_1 - P_0 + CF}{P_0} \times 100 \quad (2)$$

Приликом израчунавања стопе приноса фонда, као што се може приметити, не користе се подаци о нето добитку и просечној нето имовини, за шта постоји оправдани разлог. Непобитна чињеница је да се остварења фондова и њихових портфолио менаџера у инвестиционој јавности, која својим улозима повећава имовину фондова, а тиме и профитабилност друштава за управљање, сагледавају кроз призму вредности инвестиционих јединица и кретања тих вредности. Отуда је у обрачуну стопе приноса за контролне сврхе унутар друштава за управљање упутно користити управо податке о вредностима инвестиционих јединица и то на начин представљен једначинама (1) и (2). Овако конципирано мерило перформанси постаје уједно и основно средство за контролу успешности фондова и њихових портфолио менаџера, а она је, као што је већ наговештено, у функцији подизања профитабилности друштава за управљање.

Опште је познато да се контрола у највећем броју случајева реализује поређењем остварених и планираних вредности. Нажалост, ову логику је тешко применити у друштвима за управљање због тога што је тешко планирати принос (тј. стопу приноса) фондова, превасходно због непредвидљивости општих тржишних кретања. Једно од могућих решења за спровођење контроле на овом подручју је у поређењу остварене стопе приноса фонда са стопама приноса које су реализовали слични фондови по инвестиционом циљу и инвестиционој политици. У овом случају за бонусе би се квалификовали само портфолио менаџери фондова са супериорнијим перформансама од конкуренције. Друга могућност, која ће бити детаљно испитана у овом раду, је у креирању портфолија који би по својим инвестиционим карактеристикама, тј. по инвестиционом стилу одговарао портфељу фонда. Такав хипотетички портфолио означаћемо као стилски

benchmark,³ а његову стопу приноса можемо по-сматрати као адекватну основу у односу на коју има смисла поредити остварења датог фонда. Заправо, права на бонусе полагаће само портфолио менаџери фондова са стопом приноса изнад стопе приноса њиховог стилског бенчмарка, а то су они који су својим одлукама успели да генеришу позитивну стопу активног приноса, која није ништа друго до разлика претходне две стопе.

Имајући у виду образложену везу између приноса фонда и стилског бенчмарка, с једне, као и чињеницу да се принос стилског бенчмарка може разложити на тржишни принос и вишак приноса приписив инвестиционом стилу, с друге стране, лако можемо продубити претходну анализу и извести закључак да постоје три важна извора перформанси сваког фонда. То су: (1) тржиште, (2) инвестициони стил, претежно детерминисан инвестиционим циљем и инвестиционом политиком фонда у његовом проспекту и (3) активно управљање, под којим подразумевамо активности и одлуке портфолио менаџера. На овој идеји заснована је једначина (3):⁴

$$R_{fond} = R_m + R_s + R_a \quad (3)$$

у којој су:

R_m — стопа принос тржишног индекса;

$R_s = R_b - R_m$ — стопа вишка приноса, приписивог инвестиционом стилу фонда, која одговара разлици стопе приноса фондовога стилског бенчмарка и стопе приноса тржишног индекса;

$R_a = R_{fond} - R_b$ — стопа активног приноса, као разлика стопе приноса фонда и стопе приноса стилског бенчмарка.

Представљена једначина пружа погодну основу за контролу успешности портфолио менаџера и фондова под њиховом управом. Она јасно указује на то који део остварења конкретног фонда је у анализираном обрачунском периоду био изван контроле и домаћаја портфолио менаџера, тј. последица општих тржишних кретања и инвестиционог циља и инвестиционе политике фонда, јавно објављених у његовом проспекту, а који није. По себи је разумљиво да ће портфолио менаџер бити одговоран само за део стопе приноса који је обликовао својим актив-

3) Нажалост, тешко је пронаћи адекватан српски превод енглеског термина *benchmark*, па ћемо искључиво из овог разлога термин стилски *benchmark* у наставку рада користити да означимо портфолио који је по инвестиционом стилу упоредив са портфолијом конкретног фонда. У питању је својеврсни стилски стандард у односу на који треба мерити и оцењивати перформансе датог фонда.

4) Видети: CFA Institute, CFA® Program Curriculum, Level III, Volume 6, (2010), *Portfolio Management, Study Sessions 16-18*, Pearson, Custom Publishing, Boston, стр. 137.

ностима и одлукама, односно само за перформансе које су под његовом контролом, што је једно од кључних начела рачуноводства одговорности, познато као начело контролабилности. Из овога директно проистиче да ће се права портфолио менаџера на бонусе и друге облике награда процењивати искључиво на основу висине стопе активног приноса. Но, без обрачуна ове стопе није могуће објективно проценити ни успешност самих фондова. Информација да је неки фонд одбацио принос од, примера ради, 40% у посматраном обрачунском периоду, сама по себи није довољна за доношење закључка о томе да је реч о успешном фонду. Ово поготово важи уколико је у анализираном временском периоду тржиште порасло 50%, а дати инвестициони стил на то продуковао још и вишак приноса од 15%.

Имајући све ово у виду, у наставку рада ћемо анализирати прво методе идентификације инвестиционог стила, будући да оне могу помоћи у дефинисању одговарајућег стилског бенчмарка, а потом и могућности даљег разлагања активног приноса фондова.

2.1. Идентификација инвестиционог стила отворених инвестиционих фондова

Пре него што пређемо на испитивање методологије за детерминисање инвестиционих стилова, морамо упознати њихове основне врсте. Наиме, сви стилови имају две важне димензије. Једна је везана за филозофију улагања фонда, а друга за висину тржишне капитализације компанија у чије је хартије од вредности пласирана његова имовина. Сходно првој димензији, све фондове можемо поделити у три групе, на оне који примењују принципе вредносног (енг. *value*), растом мотивисаног (енг. *growth*) или тржишно оријентисаног инвестирања (енг. *market-oriented investing*). Свака од ових филозофија акценат може ставити на компаније одређене величине, мале (енг. *small-cap*), средње (енг. *mid-cap*) или велике (енг. *large-cap*), тако да можемо идентификовати укупно девет (3x3) различитих стилова улагања.⁵ У наставку рада

ближе ћемо упознати основна обележја поменутих аспеката свих ових стилова.

У фокусу филозофије вредносног инвестирања су искључиво акције са ниским износивама ценовних мултипликатора, као што су P/E (енг. *price-to-earnings ratio*), P/B (енг. *price-to-book ratio*), P/S (енг. *price-to-sales ratio*) или P/CF ratio (енг. *price-to-cash-flow ratio*).⁶ Дакле, она истиче значај бројиоца ових показатеља, полазећи од очекивања да ће тренутно депресирана профитабилност емитената оваквих акција порастати на просечан историјски ниво. Поменута филозофија је у потпуности конзистентна са налазима бихејвиористичких финансија према којима тржишни учесници прекомерно реагују на лоше вести о профиту компанија, обарајући њихове берзанске вредности на сувише ниске нивое.⁷ Но, у вези са овим ставом треба имати у виду и бројна упозорења заговорника теорије ефикасних тржишта, који истичу да у многим случајевима постоје добри (тј. оправдани) разлози за ниске цене оваквих акција, превасходно везани за њихов повећани ризик или слабију ликвидност.⁸

Филозофија инвестирања мотивисаног растом, супротно претходној, ставља нагласак на именилац P/E показатеља и преферира емитенте чија профитабилност из године у годину расте по високим стопама. Акције оваквих компанија по правилу имају високе ценовне мултипликаторе, па је кључни ризик, са којим се суочавају портфолио менаџери чија улагања почивају на овој филозофији, везан за могућу контракцију поменутих стопа раста добитка у будућности, с обзиром да би она ове акције могла учинити прецењеним.⁹

Комбиновањем претходних двају приступа инвестирању настао је тржишно оријентисани приступ. Треба имати у виду да фондови који га упражњавају имају портфолије сличне берзанским индексима. У фокусу њихових портфолио менаџера понекад су ниске цене (као бројилац ценовних мултипликатора), а понекад висока профитабилност (као именилац P/E показатеља), тако да ова филозофија представља мешавину вредносне и оне мотивисане растом. Кључни ризик који подносе поменути фондови је да

5) Погледати: Kaplan Schweser, Schweser Study Notes, Level 3, Book 3, (2010), *Fixed Income Portfolio Management, Fixed Income Derivatives, and Equity Portfolio Management*, стр. 137-139.

6) Родоначелник филозофије вредносног улагања је Бењамин Грахам.

7) О овом, као и о многим другим феноменима бихејвиористичких финансија видети: Bodie, Z., Kane, A., Marcus, A.J., (2005), *Investments*, McGraw-Hill/Irwin, стр. 396-401.

8) О свему овоме више видети: CFA Institute, CFA® Program Curriculum, Level III, Volume 4, (2010), *Portfolio Management, Study Sessions 9-12*, Pearson, Custom Publishing, Boston, стр. 224.

9) Исто, стр. 225.

неће успети да створе приносе веће од просечног тржишног приноса.¹⁰

Конечно, у оквиру сваког од ова три приступа могуће је улагати у мале, средње или велике компаније, што је, уосталом, већ и наглашено. Разлике у величини, при томе, опредељују разлике у будности инвестиционе јавности која свакодневно прати пословање ових компанија, што са своје стране детерминише ниво њиховог ризика, као и могућих абнормалних приноса.¹¹ У том смислу је пословање мањих предузећа слабије анализирано од пословања већих, па су и ризици, али и могућности за остваривање абнормалних профита знатно већи.

Након ових уводних разматрања стилова инвестирања можемо прећи на испитивање метода за њихову идентификацију.¹² Две су посебно значајне. Прва је заснована на анализи приноса фондова (енг. *returns-based style analysis*), а друга на анализи њиховог портфолија (енг. *holdings-based style analysis*).¹³ Обе ће бити представљене у основним цртама у наставку рада.

Утврђивање стила фонда, сходно првој методи, претпоставља регресирање његових приноса у односу на приносе различитих стилских индекса, али уз уважавање одређених ограничења.¹⁴ Наиме, процењени регресиони коефицијенти, чије вредности репрезентују изложеност портфолија сваком од стилова, морају бити не-негативни и у збиру равни јединици. Уколико бисмо у овој, по својој природи вишеструкој, регресији употребили индексе за девет већ идентификованих стилова, она би могла имати следећи облик:¹⁵

Претпоставимо ли да су процењене вредности свих регресионих коефицијената датог фонда, сходно једначини (4), једнаке нули, сем $b_1 = 0,70$, $b_2 = 0,15$ и $b_3 = 0,15$, могли бисмо га прогласити вредносним инвеститором који доминантно улаже у акције малих компанија. Поред тога, констатовали бисмо да је његов портфолио изложен утицају акција и средњих и великих предузећа, али у знатно блажем степену. Отуда би стилски benchmark овог фонда за потребе једначине (3) био портфолио, у коме би 70% средстава чиниле вредносне акције мале тржишне капитализације (енг. *small-cap value stocks*), а по 15% вредносне акције средњих и великих компанија (енг. *mid-cap and large-cap value stocks*), па бисмо тек по његовом конструисању могли приступити обрачуна Rs компоненте у поменутој једначини.

Друга метода за идентификацију инвестиционог стила, за разлику од управо представљене, захтева ближу анализу портфолија фонда и испитивање кључних карактеристика хартија од вредности у његовом саставу. У атрибуте акција, које би требало проверити, свакако спадају ценовни мултипликатори, очекивана стопа раста зараде по акцији (*EPS*), као и волатилност добитка и индустријска припадност њихових емитената.¹⁶ Тако би ниске вредности Р/Е, Р/В, Р/С или Р/CF показатеља, као и висок износ дивидендног приноса (енг. *dividend yield*) акција у портфолију фонда указивали на његову вредносну оријентацију у инвестирању, док би сасвим супротни износи пристајали филозофији инвестирања мотивисаног растом. Вредности између ових двају екстрема одговарале би тржишно

$$R_{fond} = b_0 + b_1 R_{sev} + b_2 R_{mev} + b_3 R_{lev} + b_4 R_{seg} + b_5 R_{meg} + b_6 R_{leg} + b_7 R_{scm} + b_8 R_{mcm} + b_9 R_{lcm} + e,$$

$$b_i \geq 0, \quad \sum_i b_i = 1 \quad (4)$$

10) Исто, стр. 226.

11) Kaplan Schweser, Schweser Study Notes, Level 3, Book 3, (2010), *Fixed Income Portfolio Management, Fixed Income Derivatives, and Equity Portfolio Management*, стр. 139.

12) Анализу стилова инвестирања први је представио William F. Sharpe у свом раду: Sharpe, W.F., (1992), *Asset Allocation: Management Style and Performance Evaluation*, *Journal of Portfolio Management*, стр. 7-19.

13) Детаљна анализа ових метода представљена је у: Kaplan Schweser, Schweser Study Notes, Level 3, Book 3, (2010), *Fixed Income Portfolio Management, Fixed Income Derivatives, and Equity Portfolio Management*, стр. 139-145.

14) Неке од најпознатијих група стилских индекса су *Russell*, *FTSE*, *S&P/Citigroup*, *Morningstar*, *MSCI* и *DJ Wilshire* серије.

15) Видели смо да сваки од ових стилова представља својеврсни спој неке од филозофија улагања и одређене величине компаније чије су акције предмет инвестирања. У једначини (4) SC, MC и LC су ознаке за малу, средњу и велику тржишну капитализацију, а В, Г и М за вредносну, растом мотивисану и тржишно оријентисану филозофију, респективно.

16) О овоме видети: CFA Institute, CFA® Program Curriculum, Level III, Volume 4, (2010), *Portfolio Management, Study Sessions 9-12*, Pearson, Custom Publishing, Boston, стр. 235.

оријентисаном приступу улагању. Даље, висока очекивана стопа раста EPS-а већине акција у имовини фонда могла би сигнализирати да је усмерен на раст у избору акција у које ће пласирати средства, док би значајна волатилност добитака емитената ових акција, са друге стране, указивала на његову вероватно вредносну оријентацију, имајући у виду чињеницу да њену битчине улагања у циклична предузећа (наравно у условима у којима су она јефтина). Коначно, у оцени стила битна је и индустријска припадност емитената кључних акција у портфолију фонда.

Тако вредносно усмерени фондови поглавито инвестирају у компаније из финансијског и услужног сектора, док они мотивисани растом преферирају технолошке гране и здравствену заштиту. Све у свему, испитивањем претходно наведених карактеристика могуће је установити филозофију улагања фонда. Кад је у питању друга детерминанта стила, можемо је проценити на основу медијалне вредности тржишне капитализације акција које улазе у састав његовог портфолија. Примену ове методе можемо илустровати на следећем хипотетичком примеру.

Илустрација бр. 1 - Идентификација стила улагања на бази анализе портфолија отвореног инвестиционог фонда

Фонд „А“ примењује принципе инвестирања мотивисаног растом, при чему његову ужу специјалност чини инвестирање у акције мањих компанија. Овај закључак потврђује неколико чињеница које су утемељене на подацима из приложене табеле. Прво, просечни Р/Е и Р/В показатељи имају више вредности за фонд него за општи тржишни индекс, док је супротна ситуација са просечним дивидендним приносом. Друго, очекивана стопа раста EPS-а за наредних пет година у просеку је већа за фонд него за индекс. Треће, технолошки сектор и здравствена заштита имају релативно значајнији удео (у односу на општи берзански индекс) у његовом портфолију, док су финансије и услуге мање заступљени. Коначно, медијална тржишна капитализација акција фонда нижа је од медијалне тржишне капитализације индекса. Имајући све ово у виду јасно је да структуром стилског бенчмарка фонда „А“ морају доминирати акције раста мале тржишне капитализације.

Табела бр. 1 - Идентификација стила улагања на бази анализе портфолија отвореног инвестиционог фонда

Показатељи	Фонд „А“	Општи тржишни индекс
Просечни Р/Е ратио	41,3	20,8
Просечни Р/В ратио	4,5	2,5
Просечни дивидендни принос	0,9%	2,1%
Просечна очекивана стопа раста EPS-а у наредних пар година	15,3%	8,1%
Медијална тржишна капитализација (милијарди)	4,2	51,1
Секторска структура портфолија	Фонд „А“	Општи тржишни индекс
Пољопривреда	8%	8%
Прехрана	15%	12%
Метали	15%	10%
Енергија	7%	7%
Технологија	26%	13%
Финансије	5%	25%
Услуге	3%	20%
Здравствена заштита	21%	5%

На крају, можемо и упоредити представљене методе за детерминацију инвестиционих стилова.¹⁷ Предност прве је што захтева мање информација, услед чега је експедитивнија и јефтинија. Нажалост, она има и два озбиљна недостатка. Наиме, погрешно одабрани стилски индекси могу резултовати у неправилно спецификованом регресионом моделу који може довести до грешака у закључивању. Оне су могуће и уколико је у периоду за који је спроведена регресија било значајних промена стила. У том случају ова метода указује на просечан стил фонда у анализираним временском распону који може драстично одступати од његовог тренутног. Поменути недостатак отклања друга метода која на време открива ове промене. Ипак, њена мана је што захтева више података за анализу и што често подразумева субјективна просуђивања у класификацији акција у портфолију.

Било како било, применом објашњене методологије могуће је идентификовати стил фонда, што омогућава прецизно конструисање бенчмарка за потребе једначине (3) и обрачуна њене R_s компоненте. Након овога могуће је приступити дубљем разлагању активног приноса, као трећег елемента поменуте једначине, о чему ће бити више речи у наставку рада.

2.2. Разлагање стопе активног приноса отворених инвестиционих фондова

Након утврђивања адекватног стилског бенчмарка и прорачуна R_s компоненте једначине (3) можемо проценити стопу активног приноса, тј. R_a елемент ове једначине, као разлику стопе приноса фонда и конструисаног бенчмарка. Треба имати у виду да она представља чист одраз умећа портфолио менаџера да кроз активно управљање фондом повећа његову успешност. Као таква, предмет је дубље анализе. Наиме, поред висине овог приноса, занима нас и његова структура, односно да ли је извор поменутог успеха у способности портфолио менаџера да препозна просперитетне привредне гране, тј. секторе и да у њима алоцира већину средстава фонда или у његовом умећу да одабере супериорне хартије од вредности унутар ових индустрија. Дакле, поента је у спознаји његове, а тиме и фондове, уже специјалности која може бити лоцирана на макро или микроекономском плану, као што то видимо. Имајући све ово у виду, у једначини (5) смо представили модел разлагања активног приноса на три компоненте које су последица (1) чисте секторске алокације, (2) унутарсекторске селекције и (3) интеракције алокације и селекције.¹⁸ Овај модел ћемо подробије анализирати у наставку рада.

$$R_a = \underbrace{\sum_{i=1}^s (w_{fond,i} - w_{b,i})(R_{b,i} - R_b)} + \underbrace{\sum_{i=1}^s w_{b,i} (R_{fond,i} - R_{b,i})} + \underbrace{\sum_{i=1}^s (w_{fond,i} - w_{b,i})(R_{fond,i} - R_{b,i})} \quad (5)$$

где су:

s — број сектора;

$w_{fond,i}$ — удео сектора i у портфолију фонда;

$w_{b,i}$ — удео сектора i у стилском бенчмарку;

$R_{fond,i}$ — стопа приноса сектора i у портфолију фонда;

$R_{b,i}$ — стопа приноса сектора i у стилском бенчмарку.

17) Исто, стр. 237.

18) Погледати: Kaplan Schweser, Schweser Study Notes, Level 3, Book 5, (2010), *Execution, Monitoring, and Rebalancing; Evaluation and Attribution; and Global Investment Performance Standards (GIPS®)*, стр. 94.

Први део стопе активног приноса је резултат чисте секторске алокације и проузрокован је одлуком портфолио менаџера да диференцира учешће појединачних сектора у портфолију фонда у односу на њихов удео у бенчмарку. При томе, претпоставка је да ће он унутар сваке привредне гране селектовати хартије идентичне оним у benchmark-у и то у истим пропорцијама.¹⁹

Позитивне резултате на овом плану активног управљања портфолио менаџер може остварити релативним повећањем учешћа супериорнијих индустрија у портфолију фонда, као и релативним умањењем удела инфериорнијих. Обрачун ове, као и осталих компоненти стопе активног приноса, биће илустрован на следећем хипотетичком примеру.

Илустрација бр. 2 - Чиста секторска алокација

Подаци који су неопходни за разлагање стопе активног приноса отвореног инвестиционог фонда „Б“, као и само декомпоновање приказани су у следећој табели.

Табела бр. 2 - Разлагање стопе активног приноса отвореног инвестиционог фонда

Сектори	Удео сектора, фонд "Б"	Удео сектора, benchmark	Принос сектора, фонд "Б"	Принос сектора, benchmark	Чиста секторска алокација	Унутар-секторска селекција	Интеракција алокације и селекције	Активан принос
	%	%	%	%	%	%	%	%
Пољопривреда	7,3	10,4	-3,2	-5,1	0,36	0,20	-0,06	0,50
Прехрана	7,7	6,7	6,2	7,2	0,01	-0,07	-0,01	-0,07
Метали	20,4	18,5	2,3	4,3	-0,04	-0,37	-0,04	-0,45
Енергија	14,6	18,2	5,9	2,9	0,13	0,55	-0,11	0,57
Технологија	16,3	9,7	19,2	20,4	0,92	-0,12	-0,08	0,73
Финансије	20,7	18,4	13,5	15,1	0,20	-0,29	-0,04	-0,13
Услуге	5,1	18,1	1,2	2,2	0,55	-0,18	0,13	0,50
Готовина	7,9	0,0	0,5	0,0	-0,51	0,00	0,04	-0,47
Укупно	100,0	100,0	7,60	6,43	1,62	-0,29	-0,16	1,17

Ми ћемо на овом месту израчунати само чист алокативни активни принос технолошког сектора и фонда, а остале елементе представљене табеле упознаћемо у наставку рада.

$$R_{a, \text{ алокација, технологија}} = (16,3\% - 9,7\%) (20,4\% - 6,43\%) = 0,92\%$$

Као што можемо приметити, портфолио менаџер је донео исправну одлуку када је повећао учешће технолошких акција у портфолију фонда „Б“ изнад њиховог удела у бенчмарку (16,3% > 9,7%), с обзиром да је овај сектор остварио принос на тржишту акција изнад просечног гранског у анализираној години (20,40% > 6,43%).

Приложена табела показује да је највећи део осталих алокативних одлука овог менаџера, такође, био на месту, будући да је укупан активни принос генерисан по овом основу износио 1,62%. Посебно важне одлуке односиле су се на умањење удела услужних и пољопривредних акција у портфолију фонда, као и повећање учешћа финансијских.

19) Исто.

Илустрација бр. 2 (наставак) - Унутарсекторска селекција

Селекциони активни принос унутар технолошког сектора портфолио менаџера фонда „Б“ био је негативан у анализираној години (-0,12%), што показује следећа калкулација:

$$R_{a, \text{селекција, технологија}} = 9,7\% \times (19,2\% - 20,4\%) = -0,12\%$$

Видимо да је портфолио менаџер у оквиру ове привредне гране одабрао акције које су генерисале принос мањи од оних у бенчмарку ($19,2\% < 20,4\%$). Такође, можемо приметити да подаци из представљене табеле имплицирају да он није исказао супериорне способности селекције хартија од вредности ни у осталим секторима (изузев пољопривредног и енергетског), тако да је на овом плану практично уништио део активног приноса који је успео да створи алокативним одлукама. Висина поменуте деструкције је -0,29%.

Други део стопе активног приноса резултат је унутарсекторске селекције, као што се види из једначине (5). Реч је о абнормалном профиту, који је проузрокован другачијим одабиром хартија унутар сектора у односу на benchmark. Заправо, у питању је компонента активног приноса која је непосредна последица надарености менаџера да препозна и одабере супериорне акције у оквиру различитих индустријских грана. Претпоставка на којој је заснован њен обрачун је да ће удео сваке привредне гране у портфолију фонда одговарати њеном учешћу у бенчмарку.²⁰ Њена интерпретација илустрована је у наставку раније започетог примера.

Најзад, последња компонента активног приноса је последица интеракције алокације и селекције. Она узима позитивне вредности уколико портфолио менаџер повећава учешћа сектора у којима селекује супериорне акције у портфолију фонда, а смањује уделе оних у којима бира инфериорне. Треба имати у виду да ће њена вредност бити блиска нули увек када је бенчмарк добро конструисан и у таквим ситуацијама ћемо је комбиновати са претходном компонентом.²¹ Интерпретација овог елемента активног приноса ће, такође, бити илустрована на већ представљеном слушају фонда „Б“.

Илустрација бр. 2 (наставак) - Интеракције алокације и селекције

Алокативно/селекциони интерактивни активни принос технолошког сектора био је негативан у анализираној години и износио -0,08%, што показује следећи обрачун:

$$R_{a, \text{интеракција, технологија}} = (16,3\% - 9,7\%) (19,2\% - 20,4\%) = -0,08\%$$

Његова негативна вредност проузрокована је чињеницом да је портфолио менаџер повећао удео овог сектора у портфолију фонда, а да је, при томе, у оквиру њега селектовао инфериорније хартије у односу на оне у бенчмарку. Такође, можемо приметити да је и укупан износ ове компоненте активног приноса био негативан (-0,16%), о чему сведоче подаци из табеле са почетка овог примера.

На крају, можемо сумирати наша досадашња запажања о фонду „Б“ и његовом портфолио менаџеру. Наиме, фонд је остварио стопу активног приноса, као разлику своје и бенчмарк стопе приноса, у износу од 1,17% и то превасходно захваљујући алокативним одлукама портфолио менаџера које чине његову ужу специјалност. Подаци показују да у анализираној години он није испољио таленат за селекцију супериорних хартија.

$$R_a = 7,60\% - 6,43\% = 1,17\% = 1,62\% - 0,29\% - 0,16\%$$

Приказани сводни израз стопе активног приноса фонда „Б“, сходно једначини (5), потврђује ове закључке. Наиме, из њега видимо да су кључне вештине и способности портфолио менаџера лоциране на макроекономском плану, који је самим тим главни извор његових супериорних инвестиционих резултата.

20) Видети: CFA Institute, CFA® Program Curriculum, Level III, Volume 6, (2010), *Portfolio Management, Study Sessions 16-18*, Pearson, Custom Publishing, Boston, стр. 163.

21) Исто, стр. 164.

Представљено разлагање стопе активног приноса чини крајњи корак у спровођењу контроле перформанси фондова. Његова основна корист лежи у дисагрегирању успеха на елементе који су последица макроекономских одлука портфолио менаџера о алокацији средстава између различитих сектора (алокативних одлука) и микроекономских одлука у вези са селекцијом појединачних хартија од вредности у оквиру тих сектора (селективних одлука). Кључни ризик, са друге стране, везан је за конструисање одговарајућег стилског бенчмарка. Пропусти на овом плану могли би нас навести на погрешне закључке о умећу и способностима портфолио менаџера.²²

На основу свега до овог момента наведеног у раду, лако можемо доћи до закључка да је декомпонована стопа приноса без сумње највреднији инструмент на подручју контроле перформанси фондова и њихових портфолио менаџера. Но, и она има одређене недостатке. Као прво, портфолио менаџери могу манипулисати овим мером остварења. Наиме, они могу покушати да својим трговањем утичу на цене на затварању на тржишту које су основа за утврђивање фер вредности акција и обвезница у портфолију фондова по њиховом управом. Поменуте фер вредности су важан инпут у процени вредности инвестиционих јединица на бази којих се обрачунава стопа приноса. Отуда је јасно да стопа приноса није имуна на разне манипулативне акције које могу предузети портфолио менаџера како би „улепшали“ слику о својим инвестиционим резултатима. Друго, стопа приноса и стопа активног приноса, као њена компонента, нису погодни за рангирање фондова и портфолио менаџера једног друштва за управљање по њиховој успешности, уколико између фондова постоје значајне разлике у висини њихове нето имовине. У овом случају неопходно је изнаћи алтернативно мерило перформанси које ће својим вредностима недвосмислено указати на висину бонуса којим треба наградити сваког портфолио менаџера понаособ. У наставку рада ћемо показати да је ово мерило резидуални добитак.

3. РЕЗИДУАЛНИ ДОБИТАК КАО ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЕ ПЕРФОРМАНСИ ОТВОРЕНИХ ИНВЕСТИЦИОНИХ ФОНДОВА

Сваки капитал има своју цену, тј. кошта, па и онај који су чланови уложили у фонд. Из њихове перспективе, трошак инвестираног капитала одговара новчаном износу изгубљеног приноса који су могли да остваре да су тај капитал уложили у финансијске инструменте чији систематски ризик одговара нивоу системског ризика инвестиционих јединица фонда. Уколико овај трошак одбијемо од нето добитка фонда, који иначе припада његовим члановима, добија се резидуални добитак (RD), што је представљено једначином (6). Он није ништа друго до разлика између добитка који су чланови остварили у фонду и добитка који су могли да остваре да су свој капитал уложили на неком другом месту. Другим речима, то је остатак добитка фонда по покрићу трошкова капитала његових чланова.

$$\text{Резидуални добитак фонда} = \text{Нето добитак фонда} - r_{\text{fond}} \times \text{Просечна нето имовина фонда} \quad (6)$$

Стопа трошкова инвестираног капитала чланова фонда, односно њихова захтевана стопа приноса (r_{fond}) може се проценити на основу познавања стопе неризичног приноса (r_f), стопе тржишног приноса (r_m) и нивоа систематског ризика фонда, мереног његовим β коефицијентом (β_{fond}), уз помоћ модела вредновања капитала (енг. *Capital Asset Pricing Model, CAPM*), датог у једначини (7).²³ При томе, β коефицијент фонда може се одредити као нагиб у регресији стопе приноса фонда на стопу приноса тржишног индекса.

$$r_{\text{fond}} = r_f + \beta_{\text{fond}} \times (r_m - r_f) \quad (7)$$

Будући да су инпути за обрачун резидуалног добитка поглавито рачуноводствене природе, ни он, попут стопе приноса, није имун на манипулативне радње портфолио менаџера. Но, добра страна овог мерила остварења је што оно отклања други недостатак стопе приноса, о чему сведочи следећа илустрација.

22) Kaplan Schweser, Schweser Study Notes, Level 3, Book 5, (2010), *Execution, Monitoring, and Rebalancing; Evaluation and Attribution; and Global Investment Performance Standards (GIPS®)*, стр. 97.

23) О CAPM више видети: Sharpe, W.F., Alexander, G.J., Bailey, J.V., (1999), *Investments*, Prentice Hall, Inc., стр. 235.

Илустрација бр. 3 - Поређење успешности фондова са различитом висином нето имовине

Друштво за управљање има два фонда чија су остварења сажета у Табели бр. 3.

Табела бр. 3 - Стопа приноса насупрот резидуалном добитку

Показатељи	Фонд "Д"	Фонд "Е"
1. Просечна нето имовина	100.000.000	1.000.000
2. Стопа трошкова капитала	18%	30%
3. Нето добитак	30.000.000	480.000
4. Резидуални добитак (3 - 2 x 1)	12.000.000	180.000
5. Стопа приноса	25%	45%
6. Стопа активног приноса (5 - 2)	7%	15%

Иако фонд „Е“ има далеко већу стопу (активног) приноса од фонда „Д“, никако не бисмо сме-ли да закључимо да је он успешнији. Чињеница је да располаже знатно мањом нето имовином и да има неупоредиво нижи резидуални добитак, из чега директно проистиче да у мањој мери доприноси успеху друштва за управљање. Јасно је да ће у овој ситуацији много веће право на бонусе и остале облике награда полагати портфолио менаџер фонда „Д“.

На крају, резидуални добитак не треба схва-тити као замену за стопу приноса. Она остаје основни инструмент у области контроле пер-форманси фондова и њихових портфолио мена-џера. Резидуални добитак је само помоћно сред-ство у одређеним ситуацијама, попут претход-но анализираних.

ЗАКЉУЧАК

Очигледно је да су информације које продуку-је управљачко рачуноводство од великог значаја за успешно спровођење контроле остварења фондова и њихових портфолио менаџера у друштвима за управљање фондовима. Помену-та контрола је основа за вођење политике на-грађивања портфолио менаџера и у функцији је повећања профитабилности друштва за управ-љање. Она се тешко може реализовати без по-знавања рачуноводствених информација о ви-сини и структури стопе приноса сваког фонда датог друштва. У том смислу, објективна оцена перформанси неког фонда и његовог портфолио менаџера није могућа без одстрањивања утица-ја општих тржишних кретања и инвестиционе политике фонда на његову стопу приноса. За-право, портфолио менаџер може бити одговоран само за део приноса фонда који је обликовао сво-јим активностима и одлукама. Из овога дирек-

тно проистиче да ће се његово право на бонус и друге облике награда процењивати искључиво на основу висине стопе активног приноса, као компоненте укупног приноса. Дубља анализа, усмерена ка даљем разлагању стопе активног приноса, могла би показати које одлуке портфо-лио менаџера су допринеле његовом успеху (од-носно неуспеху): алокативне или селективне.

Но, иако је декомпонована стопа приноса основни инструмент за контролу перформанси фондова и њихових портфолио менаџера и она има одређене недостатке, а кључни је везан за чињеницу да није погодна за рангирање фондо-ва по успешности у условима у којима између њих постоје значајне разлике у висини њихове нето имовине. У таквим околностима далеко је индикативнији и информативнији показатељ резидуални добитак, као вишак нето добитка фонда изнад трошкова капитал његових члано-ва. Ипак, не треба заборавити да је он само помоћни инструмент у спровођењу контроле у друштвима за управљање.

На крају овог рада неопходно је нагласити и да концепти и инструменти управљачког рачу-новодства имају велики значај и за остале сфере пословања једног друштва за управљање, а не само за контролу перформанси његових фондо-ва. Тако, информације управљачког рачуново-дства могу бити од велике помоћи приликом

структурирања портфолија фондова, као и приликом одлучивања о покретању нових и распуштању постојећих фондова, што су све засебна истраживачка подручја која захтевају посебну пажњу.

ЛИТЕРАТУРА

1. Atkinson, A.A., Kaplan, R.S., Young, S.M., (2004), Management Accounting, Fourth Edition, Pearson Education, Inc., str. 532-534.
2. Bodie, Z., Kane, A., Marcus, A.J. 2005. Investments. McGraw-Hill/Irwin.
3. Brinson, G.P., Hood, L.R., Beebower, G.L. 1986. „Determinants of Portfolio Performance“, Financial Analysts Journal, AIMR.
4. CFA Institute, CFA® Program Curriculum, Level III. Volume 4. 2010. Portfolio Management, Study Sessions 9-12. Pearson, Custom Publishing, Boston.
5. CFA Institute, CFA® Program Curriculum, Level III. Volume 6. 2010. Portfolio Management, Study Sessions 16-18. Pearson, Custom Publishing, Boston.
6. Grinblatt, M., Titman, S. 1989. „Mutual Fund Performance: An Analysis of Quarterly Portfolio Holdings“, The Journal of Business, Vol. 62, No. 3.
7. Kaplan Schweser, Schweser Study Notes, Level 3. Book 3. 2010. Fixed Income Portfolio Management, Fixed Income Derivatives, and Equity Portfolio Management.
8. Kaplan Schweser, Schweser Study Notes, Level 3. Book 5. 2010. Execution, Monitoring, and Rebalancing; Evaluation and Attribution; and Global Investment Performance Standards (GIPS®).
9. Reilly, F., Brown, K. 2003. Investment Analyses and Portfolio Management, 7th edition. South-Western.
10. Sharpe, W.F., Alexander, G.J., Bailey, J.V. 1999. Investments. Prentice Hall, Inc.
11. Sharpe, W.F. 1992. „Asset Allocation: Management Style and Performance Evaluation“, Journal of Portfolio Management, Vol. 18, No. 2.
12. Sharpe, W.F. 1966. „Mutual Fund Performance“, The Journal of Business, Vol. 39, No. 1.
13. Стевановић, Н., Малинић, Д., Милићевић, В. 2009, Управљачко рачуноводство, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду.
14. Wermers, R. 2000. „Mutual Fund Performance: An Empirical Decomposition into Stock-Picking Talent, Style, Transactions Costs, and Expenses“, The Journal of Finance, Vol. LV, No. 4.

мр Рада
СТОЈАНОВИЋ*

Бизнис план у систему стратегијског управљања

Резиме

Бизнис план, документ који садржи сет оперативних одлука донетих на основу стратегијских одлука, представља инструмент планирања помоћу кога се постиже пројектовани пословни циљ на најдиректнији начин. Резултат његове примене треба да буде опадање или отклањање нерационалности, као и неефикасности у пословању, затим побољшано функционисање организације, као и позитивни ефекти који се при том остварују. Он истовремено представља стандардни инструмент комуникације који се примењује: приликом отпочињања пословања, експанзије пословања, развоја нових производа и услуга, обезбеђивања финансијских средстава, доношења управљачких одлука, контроле пословања, реорганизације или продаје пословања. Потреба за бизнис планом у планско-контролне сврхе има за последицу олакшавање сачињавања финансијских пројекција намераваних активности у вези са новчаним токовима, пројекција добитка и пројекција финансијске позиције.

Кључне речи: бизнис план, стратегијско управљање, перформансе, тржишна позиција, снаге, ризици, слабости, ограничења

УВОД

Стратегијско управљање је континуирани процес управљања позицијама предузећа који води остварењу његове мисије, визије и дугорочних циљева, а у коме је стратегија кључна планска одлука. Развој стратегијског управљања интензиван је у последњој четвртини двадесетог века. Стратегијске одлуке, као коначан производ стратегијског управљања, презентују се у оквиру стратегијског плана. Кључне компоненте стратегијског плана су: визија и мисија; затим циљеви (краткорочни и дугорочни) и стратегија (стратегија предузећа, стратегија пословних јединица и функционална стратегија). Стратегијски план представља основ за доношење осталих

планских одлука којима се реализује стратегија. Основне одлуке којима се спроводи стратегија су: инвестициони пројекти и бизнис планови (пословни планови). Инвестициони пројекти представљају сложене подухвате чија реализација обухвата дужи временски период (од три до пет година). Бизнис план представља документ који садржи скуп оперативних одлука заснованих на стратегијским одлукама. Он је основа управљања текућим операцијама које се реализују у току годину дана и као такав представља кључни алат финансијског менаџмента којим се побољшава квалитет пословања, односно бизнис план је одлучујући корак при трансферу знања и идеја у непосредну праксу.

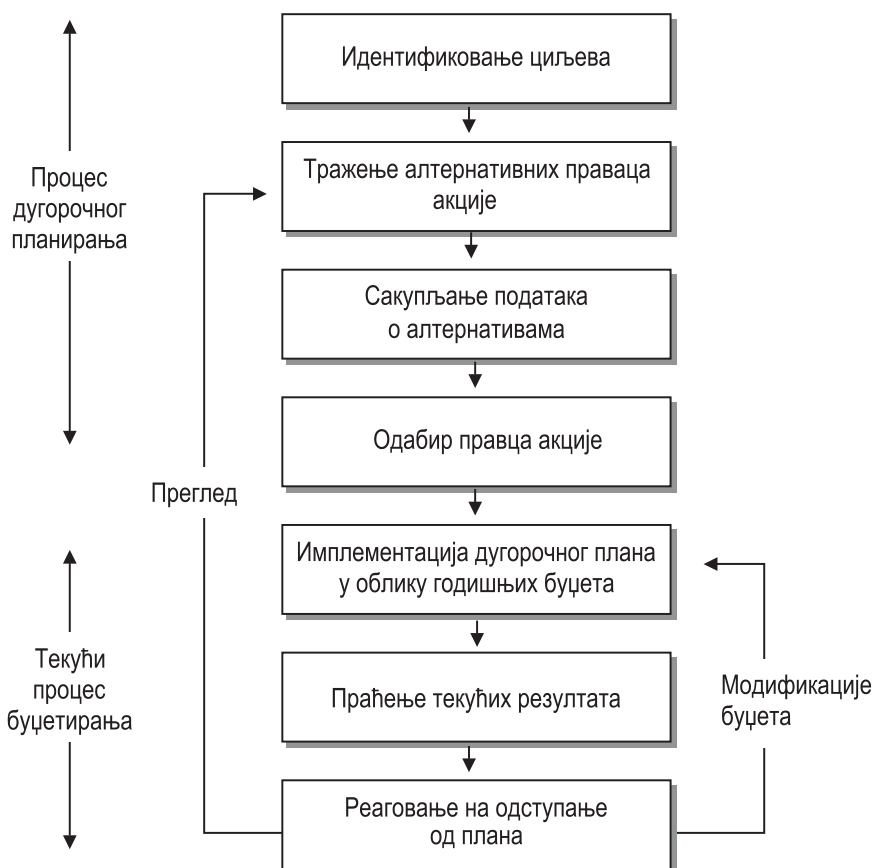
* Уредник часописа *Рачуноводство* и организатор континуиране едукације у СРРС

Састављањем бизнис плана омогућава се прецизно формулисање пословне идеје, сагледавање услова за њено остварење, шанси, потенцијалних ризика и ограничења. Основни циљ бизнис плана подразумева квантитативно дефинисање намераваних активности предузећа у наредном периоду, анализу ресурса потребних за реализацију дефинисаног циља, сагледавање потенцијалних препрека и могућности предузећа да се оствари планирани циљ, као и разматрање могућих ефеката на будући економски положај предузећа, односно на финансијски положај и перформансе успешности предузећа.

1. ЗНАЧАЈ ПЛАНИРАЊА ЗА УСПЕШНО КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ

Процес планирања представља избор циљева, предвиђање могућих резултата при избору

различитих путева за постизање циљева и одлучивање о начину на који треба да се остваре жељени резултати. Корпоративно планирање је дугорочна активност која има за циљ утврђивање правца у коме би предузеће требало да се креће у будућности, при чему је од суштинског значаја да одабрани циљеви¹ буду квантитативно изражени и да имају временски оквир. Назнаке попут „максимирање добитка“ или „повећање продаје“ од малог су значаја за корпоративно планирање.² Односно, битно је да поред општих циљева постоје и посебни циљеви којима се конкретизује и омогућава остварење општих циљева у одређеном временском периоду. Планирање буџетирања у оквиру корпоративног управљања разликује се од прогнозе. Прогноза је изражавање очекивања у вези са будућношћу, док буџетирање одражава разумно уверење у то шта може да се учини да би се нешто десило.³



Слика бр.1 – Преглед процеса планирања⁴

- 1) Према П. Дракеру, циљеви предузећа усмерени су на следеће кључне области: положај на тржишту, иновације, људски ресурси, физички ресурси, друштвена одговорност, продуктивност и одговорност за профит.
- 2) У смислу назначеног далеко су корисније конкретне смернице, на пример "остварити раст зараде по акцији од 5% у току наредних десет година", или "остварити обрт у износу од 500.000.000 динара у наредних пет година" или "пласирати најмање три нова производа у току периода од две године" и сл.
- 3) Kaplan publishing ACCA –Finansijski menadment i kontrola Prevod SSRS,2007, стр. 40.
- 4) Слика преузета из Kaplan publishing ACCA – Финансијски менаџмент и контрола, превод CPPC, 2007, стр. 41.

Слика 1 илуструје седам фаза процеса планирања: (1) *идентификовање циљева* (подразумева њихово прецизирање); (2) *тражење алтернативних праваца акције тржишта за постојеће производе* (развијање специфичних стратегија које се баве развојем: нових тржишта за постојеће производе, нових производа за постојећа тржишта и нових производа за нова тржишта); (3) *прибављање података о алтернативама и мерење исплативости*; (4) *одабир праваца акције* (креирање дугорочних планова); (5) *имплементација дугорочног плана* (ова фаза практично представља усмеравање дугорочног плана ка годишњем буџетирању); (6) *праћење текућих резултата* (у овој фази долази до изражаја улога рачуноводства трошкова, приликом утврђивања одступања текућих перформанси од утврђених циљева) и (7) *реаговања на одступање од плана* (реаговање може да иде у два правца: модификација буџета или идентификовање нових праваца акције).

Према томе, планирање је најефикаснији начин да се оствари максимум потенцијала од конкретног организационог облика и да се при том омогући трасирање најефикаснијих путева за остварење максималног развоја и раста. Међутим, није сваки раст истовремено прихватљив, нарочито ако не води повећању вредности предузећа, односно ако није у питању здрав раст који води стварању вредности за власнике, која се у акционарском друштву изражава растом цене акција.⁵ Последњих деценија на глобалном нивоу приметан је све већи значај вредности за акционаре који је под утицајем следећих фактора: све присутнија појава акција, растући удео акција и опција у наградама за више менаџере; затим растући проценат акционара у становништву; предвиђена и у бројним случајевима потврђена несолвентност многих сигурносних друштвених система (пре свега пензионих фондова, посебно у континенталној Европи и Јапану); глобализација и дерегулација финансијских тржишта; повећана конкуренција и престанак заштите одређених предузећа "националних шампиона" од стране државе.

Улога бизнис плана је током неколико последњих деценија порасла, јер је у земљама са тржишном привредом постала уобичајена пракса да се добијање средстава од инвеститора условљава писаним документом којим се образлаже очекивање успешности пословања. Његов значај посебно се истиче приликом трансфера

знања и идеја у непосредну праксу поводом производње производа, продаје робе или пружања услуга. У савременим условима привређивања, он је значајан услов за успешан старт и за опстанак. На основу њега менаџмент може да уочи добре и лоше стране своје идеје, да сагледа све евентуалне недостатке и да правовременим реаговањем отклони недостатке.

Бизнис планом се повезује све што чини пословни подухват, односно дефинише се предмет активности, квалитет производа или услуга, циљно тржиште, конкуренција и начин финансирања пословног процеса. У вези са тим потребно је да се припреме могући одговори на непредвиђене догађаје. Бизнис план је елаборат активности којима ће се предузеће бавити у будућем периоду. Није гаранција успеха, али свакако умањује шансе за неуспех. Сем тога, олакшава уочавање слабости у организационој структури, идентификовање проблема у комуникацији и утврђивање одговорности, као основни алат за рационално управљање променама у раду и понашању.

У суштини, бизнис план треба да одговори на следећа питања о самој компанији: каква је њена позиција на тржишту, какви су основни показатељи у вези са њеним пословањем, које производе производи, коју робу продаје и какве облике услуга пружа, какво је стање компаније у односу на конкуренцију, шта је од технологија, кадрова и опреме потребно за реализацију плана, колика финансијска средства су потребна, колики су планирани приходи и расходи, каква је профитабилност инвестиције.

Бизнис план се сачињава када:

- предузеће тражи спољне партнере за докапитализацију (акционари, инвеститори) јер нема довољно финансијских средстава,
- се врше улагања у нови погон или реконструкцију истог;
- се врши оснивање предузећа;
- се врши реорганизација;
- одређени пословни процес предузеће не може да финансира сопственим изворима (једнократан извозни посао, освајање новог тржишта) и сл.

Као плански документ, бизнис план се користи у интерне и у екстерне сврхе, односно намењен је како предузећу, ради сагледавања да ли

5) На премиси вредности у окружењу акционарски оријентисаних економија (САД и Велика Британија) настао је концепт управљања заснован на вредности (Value-Based Management).

му се планирана активност исплати, тако и инвеститорима ради сагледавања да ли постоји и колики је ризик улагања у одређени пословни подухват.

Примена бизнис плана у интерне сврхе подразумева следеће:

- утиче на побољшање перформанси, утврђивањем снага и слабости у пословању предузећа или пословних јединица;
- њиме се јасно управљачком тиму и осталим кадровима предочавају очекивања у погледу циљних перформанси предузећа;
- њиме се обезбеђује ефективна координација и конзистентност у плановима и операцијама различитих организационих делова;
- представља солидну основу за мерење ефикасности предузећа у целини, али и за мерење ефикасности организационих делова и активности њихових менаџера;
- образује оквир за доношење кључних одлука у континуираном процесу управљања;
- процес формулисања бизнис плана и сам бизнис план представљају средство едукације, хармонизације и мотивације кључних менаџера (кроз учешће у анализи прошлих перформанси, процену утицаја трендова и сачињавање планова за будућност, менаџери и остали запослени уче о укупном пословању предузећа и о вези сопствене одговорности и предузећа у целини, што свакако представља мотив за оптимално ангажовање појединца) и
- бизнис план обезбеђује основу за брзо реаговање на измењене услове пословања.

Примена бизнис плана у екстерне сврхе подразумева следеће:

- бизнис план може да представља добру основу за упознавање екстерних корисника са циљевима, организационом структуром, специфичностима пословног процеса и оствареним перформансама;
- може да се користи као основа за добијање финансијских средстава од спољних инвеститора (институционални инвеститори и кредитори и појединци) и
- бизнис план може се користити за недвосмислено и јасно изражавање намера предузећа или пословне јединице, ради спречавања или неутралисања акција конкуренције или носилаца економске политике.

У савременој пословној пракси један од фундаменталних принципа пословних подухвата јесте да се пословање не отпочиње без солидне финансијске основе, која се у пракси не остварује сопственим, већ позајмљеним средствима. У таквим околностима улога бизнис плана је да својом атрактивношћу и сврсисходношћу допринесе да се улагачи одреде да уложе средства, јер верују да улажу у рентабилно пословање које ће им омогућити правовремени повраћај средстава и одговарајући добитак.

Бизнис планом привредно друштво представља пословним партнерима шансе и опасности свог предузетничког подухвата. Он је основа за преговоре са потенцијалним финансијерима, било да је у питању банка или друго предузеће као заинтересована страна за заједничко улагање и најзад, путем њега се инвеститор информисе о степену ризичности предузетникове пословне идеје.

Исто тако, бизнис план пружа предузећу могућност да сагледа потребе за адекватном менаџерском контролом, приликом спровођења својих пословних активности. Овим планом предузеће омогућава себи структурирано разматрање сваког сегмента будућег пословања и предвиђање активности за серије стратешких решења.

Посебно је значајно за бизнис план да буде одређен не као једнократни подухват, него као трајна активност предузећа. Треба складно да обједини мисију предузећа, циљеве и оперативне-текуће политике. Да би представљао инструмент управљања, бизнис план треба да буде реално постављен и тестиран са различитих аспеката, најпре у контексту расположивих потенцијала предузећа (производне хале, производна опрема, транспортна средства и сл.), затим у контексту постојећих обавеза, као и у контексту финансијске структуре предузећа.

Реалност и изводљивост парцијалних пројекција исказаних кроз појединачне елементе бизнис плана тестира се кроз пројекције новчаних токова затим кроз пројекцију биланса успеха и кроз пројекцију финансијско-структурне позиције изражене преко пројектованог биланса стања. Бизнис план треба на еластичан начин, чак и у случају тешкоћа у реализацији, да омогући примену пословне стратегије. Он пружа усмерење да се стигне до циља уз отклањање нерационалности и неефикасности и уз побољшање целине организације и ефеката функционисања.

2. ПРОЦЕС ИЗРАДЕ БИЗНИС ПЛАНА

Развијање бизнис плана укључује низ активности везаних за организовање планског процеса, утврђивање циљева као критеријума за оцену прихватљивости пројеката, идентификовање релевантних варијабли из окружења, препознавање конкурентних предности предузећа и његових делова, дефинисање асортимана и тржишта, утврђивање стандарда квалитета, избор начина реализације постављених циљева и сл. Основна карактеристика бизнис плана⁶ која долази до изражаја приликом његове израде је свеобухватност која подразумева израду серије међусобно функционалних планова, као што су план продаје, план производње, план истраживања и развоја и др., у оквиру којих менаџмент предузећа настоји да што успешније искористи расположиве капацитете.

По изради, бизнис план треба да да одговор на следећа питања: шта ће бити активност предузећа, за кога ће радити и где ће се одвијати пословни процес и уз коришћење које опреме, како ће бити финансирано пословање, којим кадровима ће бити реализовано пословање, како ће бити пласиран производ (услуге) и по којим ценама, ко су главни конкуренти, које су конкурентске предности предузећа (да ли су то трошкови, цена, дистрибуција или друго), какав добитак се очекује од продаје, какве промене се очекују у блиској будућности, какве тешкоће и ризици се очекују при реализацији плана и на који начин ће се решавати.

2.1. Фазе процеса израде бизнис плана

У бизнис планирање укључена су сва три нивоа менаџмента: врховни менаџмент, средњи ниво менаџмента и менаџмент прве линије. Поступак сачињавања традиционалног облика бизнис плана подразумева следеће фазе:

- организацију процеса планирања,
- дијагнозу ситуације и предвиђање окружења,
- дефинисање циљева (и стратегија),
- израду планова пословних функција,
- израду финансијског плана,
- израду планског документа.

Организација процеса планирања представља предуслов процеса планирања. Обухвата постављање параметара и циљева планирања, поделу одговорности и алокацију ресурса.

Дијагноза стања (са предвиђањем окружења) може се посматрати као спој двеју активности. Најпре се врши оцена интерних могућности предузећа (пословне јединице) у смислу идентификовања њених јаких и слабих страна и сагледавања финансијских перформанси из претходног периода. Оцена интерних могућности подразумева анализу: маркетиншких, производних, истраживачко-развојних, кадровских и финансијских могућности предузећа, односно пословне јединице. Том приликом врши се анализа односа са: купцима, као и анализа производње, кадрова и општег финансијског стања. Затим се врши анализа екстерних трендова развоја, у смислу идентификовања шанси и опасности из окружења, као и процене њиховог утицаја на перформансе предузећа, односно пословне јединице. Ова анализа подразумева анализу трендова и има за предмет посматрање трендова развоја у домену: тржишта, технологије и макроекономије.

Дефинисање циљева подразумева формулисање жељених стања на нивоу активности предузећа и његових делова.

Израда планова пословних функција подразумева израду планова: маркетинга, производње (укључујући и набавку материјала), продаје, истраживања и развоја, организације и управљања (укључујући и план кадрова).

Израда финансијског плана, односно буџета врши се после израде планова пословних функција. Садржину овог плана представљају пројекције: биланса успеха, биланса стања и готовинског тока (на кварталној, месечној или годишњој основи). Поред тога, овај план може да садржи и пројекције рачуна (рентабилности, ликвидности, активности и финансијске структуре), који указују на побољшање или погоршање појединих перформанси.

Израда планског документа, односно крајњи производ процеса израде је бизнис план у писаном облику, који по форми представља наративни текст употпуњен одговарајућим табелама и прорачунима. Починје сажетком којим се даје преглед главних делова, затим следи план маркетинга, план производње, план истраживања и развоја, план организације и управљања, финансијски план и на крају додаци.

6) У зависности од величине пословног субјекта и намене, бизнис план може да има различите форме, он може да буде у облику: сажетог пословног плана који има 10-15 страна; главног пословног плана, који има 20-50 страна или детаљног пословног плана који има више од 50 страна.

2.2. Значај рачуноводствених евиденција за састављање бизнис плана

Рачуноводство преко основних евиденција (финансијско рачуноводство, управљачко рачуноводство), односно квалитативним и квантитативним информацијама о пословним трансакцијама доприноси процесу управљања и менаџмент контроли у предузећу.

Чврста веза између планирања, контроле и система рачуноводства која је присутна у оквиру пословног процеса предузећа илустрована је Сликком бр 2⁷ која је дата у наставку текста.

Лева страна илустрације приказује циклус планирања и контроле текућих операција. Између планирања и контроле постоји чврста повезаност и понекад их је тешко разлучити. Контрола обухвата акцију (спровођење планске одлуке) и процењивање (обезбеђивање повратне информације за остварене резултате).

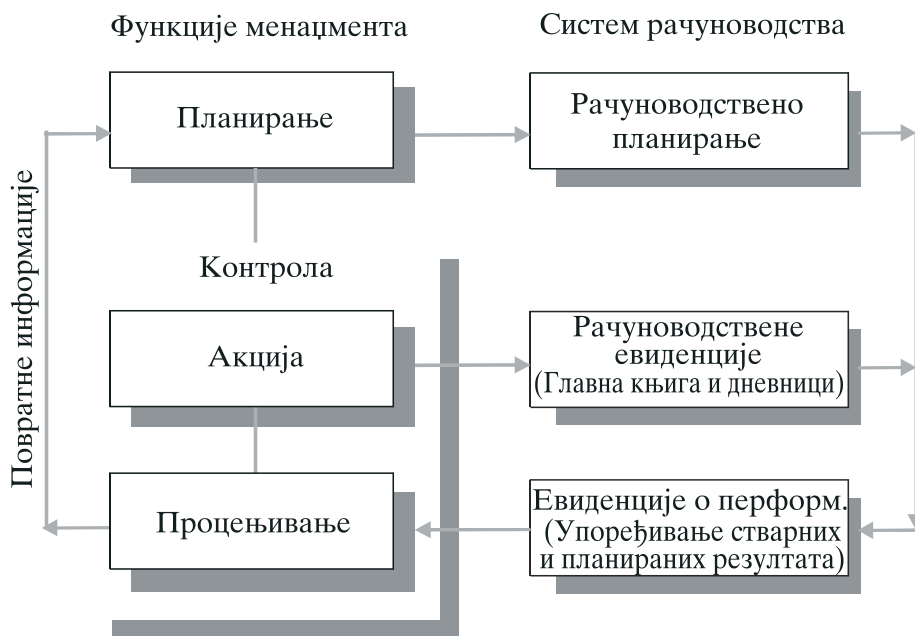
Десна страна графикана илуструје како се у рачуноводству формулишу планирање и контрола. Пословни планови - бизнис планови и извештаји о пословању су два основна рачуноводствена инструмента која помажу менаџерима. Бизнис

план је квантитативни израз плана који обухвата све операције извесног предстојећег периода, рашчлањен по сферама одговорности. Извештај о пословању садржи податке који се односе на упоређивање плана предрачуна са оствареним резултатима ради утврђивања разлика. Извештаји су основа за истраживање одступања и разумевање разлога за њихово настајање.

У фази планирања бизнис планови захтевају од менаџера да изврше процену програма и активности на основу трошкова, што доприноси ефикаснијој употреби ресурса. У фази контроле сагледава се мера у којој је пословање усклађено са планом.

Циклус планирања требало би да садржи следеће фазе:

- планирање пословања за цело предузеће и за његове поједине делове,
- упоређивање очекивања са оствареним резултатима, при чему се истражују одступања од планова и
- корективне акције, а затим поново планирање на основу повратних информација и промењених услова.



Слика бр. 2 – Рачуноводствени оквир за планирање и контролу

7) Графикон преузет из „Пословни (бизнис) план у функцији управљања трошковима“, др Душан Дендић, *Рачуноводство* 3/2002, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд

Слика бр. 3 – Основни елементи циклуса планирања



Предрачуни присиљавају менаџере да гледају унапред и буду спремни на могућу промену услова. Графикон⁸ на Слици бр. 3 илуструје циклус планирања и ефекат повратних информација на у процесу информисања.

Као што је графиконом приказано елементи предрачуноског циклуса указују на могуће контроле процеса планирања на бази повратних информација.

2.3. Однос стратегијског плана и бизнис плана и допринос бизнис плана стварању вредности

Стратегија практично представља хипотезу о узрочно-последичним везама активности (водећих индикатора) и жељених исхода (заостајућих индикатора). Стратегијско управљање засновано на вредности има за циљ формулисање и примену стратегије стварања вредности, односно максимирање вредности. Предузеће максимизује вредност за акционаре преко два основна приступа: раста прихода и повећања продуктивности. На основу критичних елемената формулисања и примене стратегије стварања вредности може се дефинисати универзални образац према коме максимална вредност за акционаре представља синергију следећих елемената: стратегијске мапе, листе усклађених резултата и стратегијски фокусиране организације.

Објашњење стратегије најприкладније може да се изврши путем стратегијске мапе, којом се описују критични елементи стратегије и њихове међусобне везе. Стратегијска мапа, као логична и свеобухватна структура за опис конкретне

стратегије, организује се према принципу "одозго на доле". Менаџерски врх, полазећи од мисије предузећа (сврхе постојања и основних вредности у које запослени верују), дефинише визију, којом се одређује жељена позиција предузећа у будућности. Стратегијска мапа се имплементира путем листе усклађених резултата, која се изводи из визије и стратегије предузећа. Циљеви стратегије њихова мерила перформанси се, према Роберту Каплану (*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*), дефинишу из следећих перспектива:

- финансијске перспективе,
- потрошачке перспективе,
- перспективе интерних пословних односа и
- перспективе учења и развоја.

Финансијска перспектива подразумева увећање вредности за акционаре путем раста прихода (*growth strategy*) и повећања продуктивности (*productivity strategy*). Стратегија раста прихода, која даје боље резултате у дужем року, акценат ставља на развој нових извора прихода (раст прихода са нових тржишта, нових производа, нових потрошача, затим поводом ступања у нове партнерске односе и сл.) и повећање рентабилности. Стратегија раста продуктивности, која има боље резултате у кратком року, ставља акценат на побољшање структуре трошкова (кроз смањење директних и индиректних трошкова, елиминисање шкарта и дефектних производа) и на побољшање искоришћености активе (кроз смањење сталних и обртних средстава неопходних за функционисање постојећег пословања, затим кроз инкременталне инвестиције којима се отклања уско грло у производњи и сл.).

8) Графикон преузет из „Пословни (бизнис) план у функцији управљања трошковима“, др Душан Дендић, *Рачуноводство* 3/2002, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, стр. 14.

Потрошачка перспектива као фактор који утиче на циљеве стратегије подразумева опредељење за циљни потрошачки сегмент, а мерила успеха у задовољењу потреба тог сегмента могу да буду: задовољство потрошача, поновљене куповине-лојалност, приступање нових потрошача и тржишно учешће у укупним набавкама потрошача. На основу потрошачке перспективе, најчешће је опредељење за једну од следећих стратегија: стратегија најбоље куповине, стратегија производних иновација и производног лидерства, стратегија комплетних решења за потрошача и стратегија “заробљавања” потрошача.

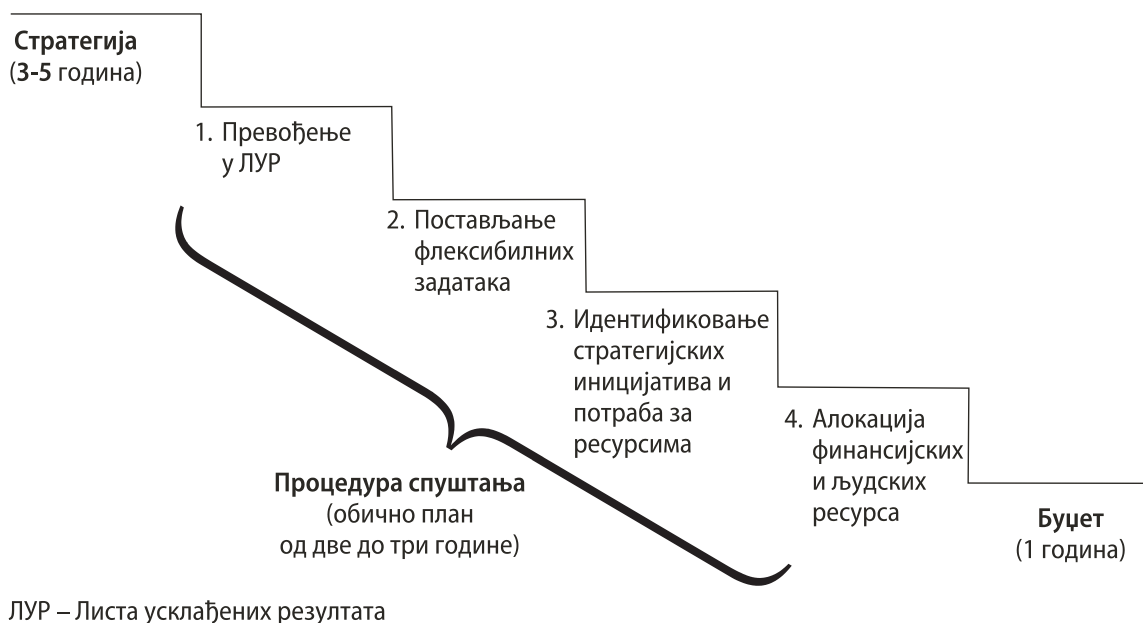
Перспектива интерних пословних односа, према ауторима Каплану и Нортону,⁹ подразумева да стратегија полази од чињенице да су сви пословни процеси класификовани као: оперативни процеси, процеси управљања потрошњом, затим иновациони процеси и процеси везани за окружење.

Перспектива учења и развоја подразумева да се приликом дефинисања стратегије уважавају следећа три облика нематеријалне активе: хумани капитал (вештине и знање које је неопходно да поседују запослени како би могли да подрже стратегију) информациони капитал (информациони систем и базе података које треба да подрже стратегију) и организациони капитал (способност организације да спроводи промене неопходне за примену стратегије).

Јасни циљеви стратегије представљају основ за идентификовање задатака и иницијатива које се обухватају у бизнис плановима. Стратегијске иницијативе реализују се преко акције запослених који своје личне циљеве формулишу на основу стратегијских иницијатива. На овај начин мисија се преводи у конкретне исходе: задовољни власници, задовољни потрошачи, ефикасни и ефективни процеси и мотивисани и обучени кадрови.

Најважнија улога бизнис плана у процесу стратегијског управљања одражава се у фази примене стратегије. Код предузећа која примењују стратегијско планирање најпре се приступа изради стратегијског плана, на основу кога се сачињава бизнис план. Према томе, не би требало да постоји било какво размимоилажење између бизнис плана (који може бити сачињен и за једну организациону целину предузећа) и стратегијског плана који се сачињава на нивоу целог предузећа.

У поступку израде бизнис плана треба да се оствари сагласност између виших и нижих (оперативних) нивоа менаџмента око циљева који су реално достижни, а да при том бизнис план буде усклађен са стратегијом. Да би се остварила усклађеност бизнис плана и стратегије, неопходно је разматрање и усклађивање њихових временских димензија, што је илустровано у наставку текста. Бизнис план се саставља најчешће за период од једне године, док се стратегија сачињава за период од две до пет година.



Слика бр. 4 – Усклађивање временских димензија у поступку израде бизнис плана¹⁰

9) Kaplan R., Norton D. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Schools Press, Boston, Massachusetts, стр 43.

10) Слика преузета из Каличанин, др Ђорђе, 2006, *Менаџмент вредности предузећа*, Економски факултет у Београду, стр. 373.

Као што се из илустрације види, временско усклађивање стратегије и бизнис плана врши се у четири фазе:

- превођење стратегије у стратегијску мапу и листу усклађених резултата, дефинисањем усклађених циљева и мерила;
- постављање флексибилних задатака у прецизном временском оквиру;
- идентификовање стратегијских иницијатива и потреба за ресурсима и
- одобравање ангажовања финансијских и људских ресурса за реализацију стратегијских иницијатива.

2.4. Елементи бизнис плана

Облик и форма бизнис плана разликују се у зависности од његове сврхе и намене. Такође, корисници бизнис плана (банке, инвеститори и други) често захтевају различите форме бизнис плана. Међутим, може се утврдити да форма традиционалног бизнис плана (која се даје у наставку текста) у највећој мери задовољава потребе различитих намена.

I Насловна страна

- А. Назив предузећа
- Б. Временски период за који се план израђује
- Ц. Датум припреме

II Садржај

III Кратак преглед - позиционирање

- А. Предузеће и његово окружење
- Б. Тренутна позиција и перспективе
- Ц. Циљеви
 - а. Финансијски
 - б. Нефинансијски
- Д. Стратегије
 - а. Маркетинг и продаја
 - б. Производња
 - ц. Истраживање и развој
 - д. Организација и управљање
 - е. Финансије

IV План маркетинга

- А. Циљеви продаје и прихода
- Б. Стратегије линија производа или услуга
 - а. Циљни купци
 - б. Циљеви продаје
 - ц. Политике цена
 - д. Промоција
 - е. Дистрибуција
- Ц. Организација маркетинга и продаје

V Оперативни план - план производње

- А. Програм производње
- Б. Трошкови производње и стандарди
 - а. Материјал
 - б. Кадрови
- Ц. Политике у производњи
 - а. Управљање залихама
 - б. Одржавање
 - ц. Набавка
 - д. Услуге других
- Д. Објекти
- Е. Капитални издаци - инвестиције

VI План истраживања и развоја

- А. Делегирање надлежности
- Б. План активног истраживања и развоја
 - а. Циљеви
 - б. Трошкови

VII План организације и управљања - менаџмент план

- А. Организациона структура
- Б. Циљеви политике управљања
- Ц. Опис надређности и одговорности
- Д. Пословне биографије менаџера

VIII Финансијски план

- А. Пројекције
 - а. Биланс успеха
 - б. Биланс стања
 - ц. Готовински ток
 - д. Финансијске перформансе (рација)
- Б: Буџети нижих организационих јединица
 - а. Маркетинг
 - б. Производња
 - ц. Истраживање и развој
 - д. Администрација
- Ц. Политике
 - а. Управљање дугом
 - б. Инвестиције
 - ц. Капитални биланс

IX Додаци

- А. Резултати дијагнозе стања и други додаци

Представљена структура традиционалног бизнис плана указује на његов значај и свеобухватност.

2.4.1. Садржај бизнис плана и позиционирање

Насловна страна бизнис плана садржи основне податке о пословном субјекту.¹¹

11) Ти подаци подразумевају: назив, седиште, адресу, матични број и шифру делатности, име директора, облик својине, телефон и факс, годину оснивања, наслов бизнис плана, период на који се односи и аутора бизнис плана.

Садржај - резиме бизнис плана представља концизну и јасну рекапитулацију сажетих најзначајнијих елемената бизнис плана. Резиме, као и насловна страна, представља врсту специфичног формулара у коме постоје стандардизоване рубрике које захтевају веома прецизне одговоре. Резиме бизнис плана садржи информације о: лицима одговорним за податке коришћене за израду бизнис плана, компанији која доноси бизнис план, бизнис плану, о висини предвиђених улагања, изворима средстава, као и о најважнијим показатељима пословног успеха. Ово је један од важнијих појединачних елемената бизнис плана који садржи најважније информације из свих осталих делова бизнис плана и стога га треба писати на крају, када се заврше остали делови.

Профил предузећа садржи основне информације о развоју предузећа у протеклом периоду. Сагледавање основних елемената профила предузећа подразумева анализу: основне делатности и развоја предузећа у протеклом периоду, облика и структуре својине, организационе структуре предузећа и веза са другим правним ентитетима, управљања предузећем, примењене технике и технологије, броја и квалификационе структуре запослених, обима и структуре производње, финансијског пословања у протеклом, обично петогодишњем периоду.

Изјава о мисији предузећа, која се наводи у овом делу, треба да:

- буде једноставна и прецизна и да одражава разлог постојања предузећа, објашњава његову сврху и разликовање од других пословних субјеката и
- одређује предузеће по следеће три димензије:
 - (а) група купаца (*За кога постоји предузеће, кога услужује и задовољава?*)
 - (б) потребе купаца (*Коју потребу предузеће задовољава?*)
 - (ц) технологија производње (*На који начин се задовољавају потребе купаца?*)

Оцена тржишне позиције обухвата макро и микро тржишну анализу предузећа, везану за досадашњи развој. Макро тржишна позиција подразумева вишедимензионално сагледавање актуелног тржишног положаја предузећа у домаћем и иностраном пословном амбијенту. То значи разматрање и идентификовање најзначајнијих перформанси развоја привреде земље, гране и групације којој припада предузеће. Мик-

ро анализа актуелне тржишне позиције предузећа подразумева: утврђивање обима и структуре продаје, идентификовање најважнијих купаца, најзначајнијих тржишних подручја, најважнијих добављача, најважнијих конкурената, могућих препрека за ступање на тржиште, разматрање SWOT¹² матрице најважнијих конкурената, разматрање SWOT матрице сопствене компаније, за коју је временска димензија приоритетан чинилац: снаге и слабости се посматрају са аспекта садашњости утемељене на прошлим пословним трансакцијама, док шансе и опасности представљају будућност предузећа.

Снага предузећа чини прво поље SWOT матрице и чине је карактеристике¹³ које повећавају конкурентску способност предузећа (пословне јединице), које се могу манифестовати неким од следећих облика:

- способност производње по ниским трошковима, висока експертиза у електронском пословању, технолошки know-how, експертиза у услузи потрошача, промоцији и сл.
- вредна физичка актива - непокретности (атрактивне локације), добри дистрибутивни капацитети, поседовање природних ресурса и друго,
- квалитетни кадрови - интелектуални капитал: искуство и обученост, таленат, добра мотивација, колективно учење, менаџерски know-how, развијени дух предузетништва,
- квалитетан систем контроле, патентна заштита, база лојалних потрошача, квалитетан систем менаџмента, систем електронског пословања, компјутерски подржан дизајн и производња;
- вредна нематеријална актива - развијен бренд, репутација предузећа, висок износ гудвила,
- конкурентске способности, стабилни партнерски односи са кључним добављачима;
- ниски укупни трошкови, водеће тржишно учешће, широк производни програм, јак бренд, развијена технологија електронског пословања и друго,
- заједничка улагања - сарадња са добављачима, каналима маркетинга и конкурентима која јача конкурентност предузећа, широка географска покривеност и способност глобалне дистрибуције.

12) SWOT анализа је акроним добијен од енглеских речи: *Strenght* - снага, *Weaknes* - слабост, *Opportunities* - шансе и *Threats* - опасности. Ова анализа представља аналитичко средство помоћу којег предузеће прави почетни корак у дефинисању постојеће и жељене позиције на тржишту, уобичајено се спроводи у оквиру SWOT матрице.

13) Сагледавање снаге предузећа може се извршити давањем одговора на следећа питања: које предности има предузеће у односу на конкуренцију; због којих премиса купци највише вреднују наше предузеће; шта наше предузеће чини другачијим у односу друге предузећа из привредне гране; да ли постоје трошковне предности у односу на остала предузећа; да ли нас однос према купцима чини јединственим; имамо ли приступ неким важним ресурсима који потпомажу наше лидерство; поседујемо ли оригиналан корпоративни имиџ.

Слабости предузећа (пословне јединице) обично настају у току времена, а не одједном. Њихов утицај манифестује се као неутралисање позитивног дејства снага предузећа и као директно подривање конкурентске предности у облику отварања простора за ударе од стране конкурента. Потенцијалне слабости¹⁴ могу имати следеће облике:

- нејасан стратегијски правац,
- застарела постројења,
- слаба финансијска структура, презадуженост,
- виши укупни трошкови у односу на конкуренте,
- недостатак кључних вештина и интелектуалног капитала у односу на конкуренцију,
- оптерећеност интерним пословним тешкоћама,
- заостајање у развоју електронског пословања, сувише кратке производне линије,
- слаб бренд и имиџ предузећа,
- слаба дистрибутивна мрежа у односу на конкуренте,
- недостатак финансијских ресурса,
- неискоришћени производни капацитети,
- слаб квалитет производа (истраживање и развој, know-how),
- неатрактиван дизајн производа.

Шансе представљају могућности и позитивне појаве у окружењу које могу створити конкурентске предности.¹⁵ Могу да имају облик:

- експанзије на нова тржишта,
- експанзија производних линија,
- искоришћења постојећих вештина и технолошког know-how за отварање нових послова и освајање нових производа,
- коришћења технологија електронског пословања за драстично снижавање трошкова и раст продаје,
- шанси за вертикалну интеграцију,
- смањења трговинских баријера за улазак на атрактивна тржишта,
- шанси за брзи раст због повећања тражње,
- припајање конкурента који имају технолошку експертизу,

- заједничких улагања која омогућавају ширење географске покривености или јачају конкурентску способност,
- могућности коришћења нових технологија и могућност ширења на нова географска подручја.

*Опасности*¹⁶ представљају такође, екстерни фактор анализе-потенцијалне претње. Односе се на неповољне трендове и промене које могу довести до угрожавања конкурентске позиције. Могу да имају следеће облике:

- вероватан улазак нових конкурента и јачање конкуренције,
- смањење продаје услед супститута,
- смањење стопе раста тржишта,
- неповољне промене у девизним курсевима и трговинској политици земаља на чија тржишта предузеће пласира своје производе,
- мере регулације које доводе до раста укупних трошкова,
- јачање снаге купаца и добављача,
- неповољне промене ставова потрошача,
- неповољне демографске промене које могу довести до смањења тражње за постојећим производима,
- слабљење покретачких снага привредне гране којој предузеће припада.

Пошто SWOT анализа омогућава усклађивање стратегије пословања са општим променама у окружењу у условима савременог пословања које прате турбулентна кретања, пожељно је да се примењује у релативно кратким интервалима (на свака три месеца). На основу SWOT анализе треба да се развије стратегијско размишљање усмерено на потребне снаге у будућем периоду и мере којима се неутралишу потенцијалне слабости.

2.4.2. Маркетинг план

Маркетинг план, један од важнијих делова бизнис плана, усмерен је на потрошаче и могуће начине задовољења њихових жеља и потреба. То је план свих маркетиншких активности у процесу стварања и испоруке жељених производа и услуга потрошачима. У том смислу маркетинг планом се анализирају и планирају све активности при-

14) Сагледавање слабости предузећа може се извршити давањем одговора на следећа питања: Шта предузеће ради лоше и на који начин се тренутна ситуација може побољшати? У чему је конкуренција боља од нашег предузећа? Где су недостаци нашег пословања? Има ли наше предузеће високе трошкове? Недостају ли одређене маркетинг активности?

15) Сагледавање шанси предузећа може се извршити одговарањем на следећа питања: постоје ли непокривена тржишна подручја; очекују ли се неки нови позитивни прописи у погледу смањења трговачких баријера; да ли постоји тенденција пораста куповине наших производа/услуга; постоје ли званичне потврде о јачању куповне снаге становништва; има ли прилике за вертикалну интеграцију предузећа.

16) Сагледавање опасности везаних за пословање предузећа може се извршити одговарањем на следећа питања: које стратегије предузете на тржишту штете пословању предузећа; да ли се појавила нова конкуренција на тржишту; Да ли се појавили супститути на тржишту који угрожавају пласман наших производа; да ли је дошло до промена у законској регулативи; да ли ће промене технологије угрозити положај предузећа на тржишту; расте ли преговарачка моћ добављача; постоје ли неповољни трендови гране којој припада предузеће.

добијања нових и задржавања постојећих купаца (клијената) предузећа. Маркетинг план у бизнис плану треба да оствари следеће циљеве: утврди потребе потрошача, што се постиже истраживањем тржишта, одреди циљна тржишта на којима ће предузеће да послује, утврди конкурентске предности предузећа и на основу тих предности дефинише тржишну стратегију, помогне у избору оптималне комбинације карактеристика производа, цена, канала дистрибуције и промоције (*marketing mix*) како би предузеће одговорило на потребе и жеље купаца.

Део плана посвећен маркетинг стратегији, поред осталог, треба да идентификује маркетиншке циљеве: главне купце, њихове карактеристике, разлоге куповине и сл.; затим величину тржишта и трендове (да ли трендови показују раст или пад); као и цене (постојеће цене, циљне цене, осетљивост купаца на промене цена и сл.), рекламне активности, дистрибуцију и логистику. У оквиру овог плана даје се информација о типу маркетинга. Он може да буде индивидуални или колективни маркетинг, као и вертикални (трговци и добављачи) и хоризонтални маркетинг (маркетинг активности удружено са конкурентима). Овај одељак пословног плана открива актуелну позицију предузећа на тржишту. На основу њега могуће је вредновати ефикасност постојећих или планираних маркетинг програма у светлу услова на тржишту. Информације из овог дела представљају основ за постављање смерница за будућност, узимајући у обзир променљивост околности на тржишту и промене преференција потрошача.

Маркетинг план треба да садржи:

- стратегију продора на тржиште,
- стратегију раста (која подразумева стратегију куповине других предузећа, одлуке о томе да ли ће се развијати франшизе или кооперативна мрежа, стратегију пласмана сличних производа различитим циљним групама - хоризонтална и стратегију пласмана производа истој циљној групи - вертикална),
- стратегије дистрибуције,
- стратегију комуникације са тржиштем (промоције, рекламирање, односи са јавношћу, директна продаја, штампани материјали, каталози, интернет).

2.4.3. Оперативни план

Оперативни план (план производње, односно продаје или пружања услуга) треба да обухвати анализу основног производног програма (одлике производа и асортиман) и главних карактеристика производног процеса, избор технологије и потребне опреме, идентификовање главних произвођача и испоручилаца опреме, анализу могућих начина решавања различитих техничких захтева (електрична енергија, водовод и ка-

нализација, отпадне материје и др.) везаних за примену изабране технологије, процену потребе за коришћењем постојећих или изградњом нових објеката на постојећој или новој локацији, идентификовање потребних репроматеријала и могућих добављача за реализацију предвиђеног програма производње, као и исказивање нивоа потребних инвестиционих улагања.

У оперативном плану предвиђа се планирање пословног простора, даје се опис потребних средстава за рад, динамике улагања, пројектоване организационе структуре, предвиђа се запошљавање нових радника, обука запослених, дају се кратке биографије кључних руководиоца, пројектована заштита животне средине и заштита на раду, осигурање и сл.

Најзначајнији део оперативног плана је анализа улагања у сталну имовину, у погледу облика основних средстава која су предмет планиране набавке, динамике улагања у пројектованом периоду, цене и сл. Поред тога, даје се преглед извора финансирања у сталну имовину, са описом услова кредитирања (каматна стопа, грејс период, рок враћања, лизинг).

Код производних предузећа нагласак је на анализи капацитета производње са аспекта њихове искоришћености, односно могућности и оправданости проширења. Затим се прави спецификација норматива материјала неопходних за производњу, који су уједно *импут* за финансијски план. На крају се у зависности од свих анализираних услова, а преваходно од плана продаје, израђује план производње у јединицама количине.

План продаје односи се на: сачињавање калкулације трошкова и цене производа, прогнозе будуће продаје у више варијанти, постављање организације продаје, анализу будућих купаца. Основу пословног плана чини текући план продаје, док су сви остали планови директно или индиректно условљени планом продаје. Планирање продаје одвија се у три фазе: прогноза продаје под датим условима, затим у другој фази се доносе одлуке о акцијама којима се делује на обим и вредност продаје и врши процена њихових ефеката и у трећој фази план се тестира другим плановима, нарочито планом новчаних токова. План продаје представља основу за квантификовање свих других планова на основу којих се саставља бизнис план предузећа.

План будућег развоја представља синтезу сачињеног бизнис плана и треба да укаже на основне правце и циљеве развоја предузећа у наредном периоду. Обухвата план физичког обима производње, анализу локације, потребе производње у смислу опреме и средстава за рад, трошкове производње добављаче, транспорт, потребне кадрове.

2.4.4. Менаџмент план

Менаџмент план је део бизнис плана у коме се приказују детаљни подаци о власнику (власницима) и менаџерском тиму, чија имена и занимања су поменута на првим странама бизнис плана. Менаџмент планом треба дефинисати основне задатке и послове, најзначајније функције, предвидети неопходне извршиоце, њихове надлежности, права и обавезе. Важан сегмент бизнис плана је део у којем се представљају менаџери и људи са којима они раде, јер добро презентована идеја за посао нема вредност уколико не убеди инвеститора да предузеће има тим који ту идеју може да спроведе у дело.

У овом делу треба да се најпре да одговор на питање: ко руководи пословањем. Предузећем може да управља власник или лице које је овластио власник. Такође је потребно да се идентификује менаџерски тим, њихове способности, образовање, напредовање у каријери и стечено искуство. Број запослених и њихове квалификације представљају обавезан податак менаџмент плана. При том се полази од претходно утврђене организационе структуре. Када се ради о предузећу које већ обавља пословање полази се од мисије предузећа и на основу обима послова одређују се потребни кадрови. Уколико се ради о предузећу у оснивању, број и структура запослених одређује се према планираном обиму пословања.

Неретко је потребно ангажовање стручних сарадника и консултаната који нису запослени у предузећу. У бизнис плану је потребно да се дефинишу критеријуми за оцена оправданости ангажовања спољних стручних сарадника и консултаната.

2.4.5. Финансијски план

Финансијски план је најзначајнији и најсложенији део бизнис плана. Он показује финансијску оправданост уласка у бизнис. Обухвата анализу: (почетног) биланса стања, (почетног) биланса успеха, извора финансирања инвестиција, потребних ресурса за реализацију бизнис плана, финансијске пројекције прихода и расхода, биланс готовинског тока, пројекције биланса стања и биланса успеха, финансијске индикаторе. У оквиру њега се такође, опредељују витални програми финансијског деловања и финансијске стратегије на дужи рок. За успешно састављање финансијског плана неопходно је добро познавање рачуноводствених појмова и способност читања финансијских извештаја. Велики број предузећа престаје да постоји баш из разлога недостатка средстава у некој од фаза пословања, зато што финансијском аспекту пословања није на време посвећено довољно пажње.

Финансијски план треба да се заснива на одређеним претпоставкама које треба утврдити и прецизно дефинисати. То су кратке констата-

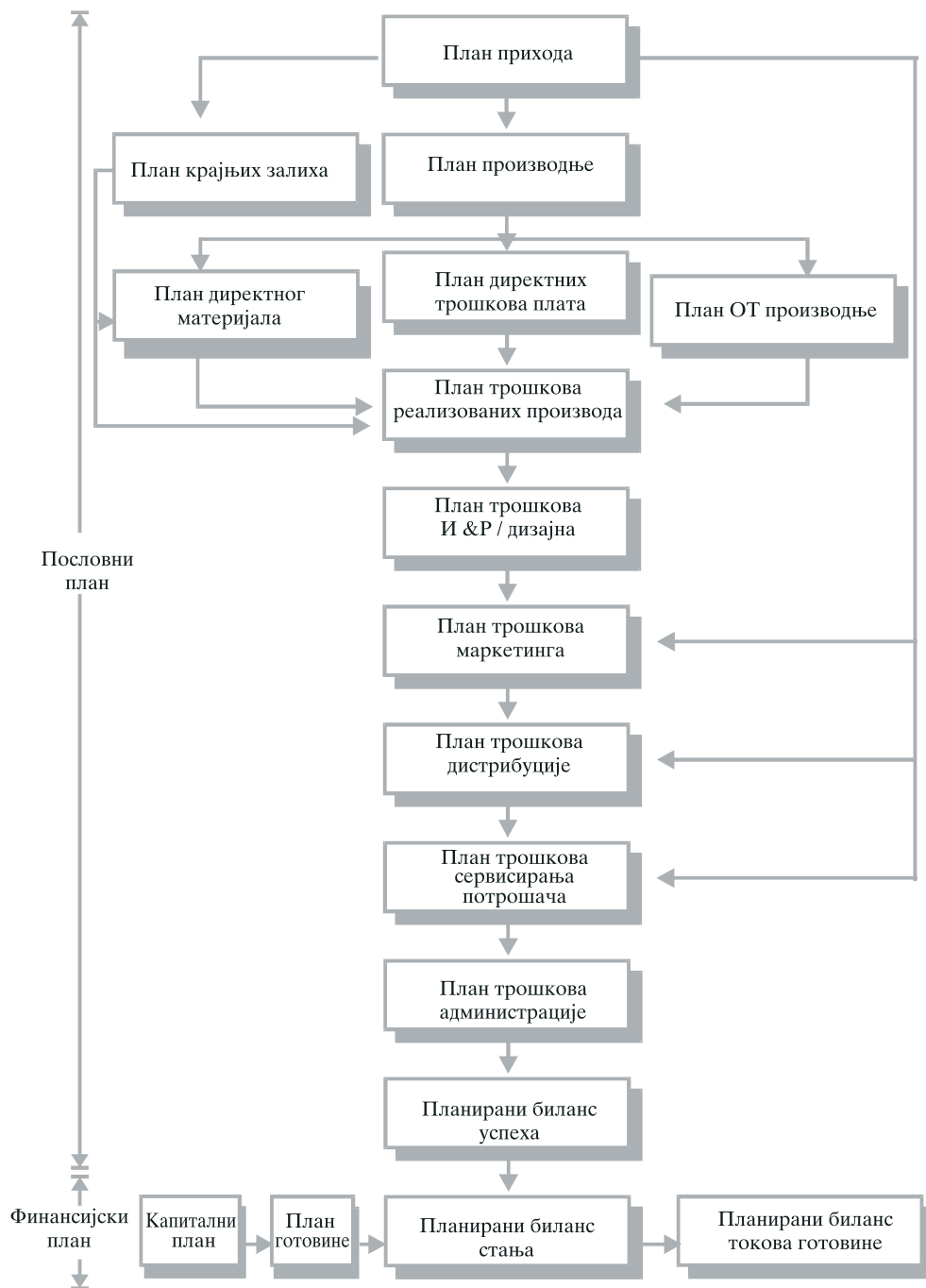
ције у вези са околностима у којима се планира активност, које треба да одразе:

- карактеристике посла,
- тржишну ситуацију у којој се планира обављање активности,
- капиталне могућности којима се располаже,
- потребу за пословном опремом, постројењима и другим сталним средствима,
- потребу за финансијским средствима којима се планира измиривање обавеза за зараде запослених у периоду припремних активности, као и потребу за финансијским средствима за покриће осталих припремних и текућих активности,
- датум почетка и завршетка реализације планираног пројекта, као и датум ступања у редовно пословање,
- просечан планирани промет и/или планирано повећање промета - дневне, недељне, месечне, тромесечне и годишње продаје,
- планиране материјалне трошкове текућег пословања - плате запослених и остале кључне издатке, који ће утицати на остварење финансијског плана,
- бруто разлику у цени (маржу и рабат),
- бруто добит и друге релевантне финансијске податке.

Претпоставке финансијског плана треба да се заснивају на претходно урађеним плановима позиционирања, менаџмента и маркетинга, на основу којих треба да се изврши ситуациона анализа (постојеће стање) и пројектна анализа (будуће прогнозирано стање).

У вези са финансијским планом треба да се сачини студија алтернатива финансирања, којом се указује на могуће алтернативе финансирања (сопствене и позајмљене изворе) и на основу које се у датим условима опредељује за најповољнију варијанту. Овом студијом треба да се упореде уложена сопствена средства са укупним средствима (сопствени извори и позајмљени извори), као и очекивана добит са планираним трошковима и издацима (у разним комбинацијама, док се не дође до најбоље варијанте која ће афирмисати одабрану инвестицију).

На Слици 5 приказан је фиксни (мастер) план чија улога има вишеструки карактер. Најпре, он је узрок састављања плана капиталних расхода за набавку некретнина, постројења, опреме и осталих дугорочних средстава. Њим се пројектују токови готовине и крајњи биланс стања за одређени период. Он такође, доприноси координацији различитих пословних функција. Тако, менаџер маркетинга обезбеђује предрачуна маркетинга и тиме помаже у састављању предрачуна продаје, који представља основ за фиксни (мастер) бизнис план. Део плана који се односи

Слика бр. 5 – Поступак израде финансијског плана¹⁷

на материјал, зараде и опште трошкове обично саставља особље из производње, док финансијско одељење учествује у састављању дугорочног плана и плана готовине. Улога управљачког рачуноводства је да врши координацију у сложеном поступку израде фиксног (мастер) плана. Овај план представља пословну одлуку највишег менаџмента у предузећу и ослања се на пословни план, односно план пословног резултата и финансијски план (који се састоји од: плана

капиталних улагања, плана готовине, плана новчаних токова и плана финансијске структуре - биланса стања).

Финансијски план (пројекција) треба да обухвата анализу пословања у периоду од једне године, зависно од плана коришћења кредитних средстава. Вредновањем свих импута и аутпута добија се увид у трошкове пословања, тј. укупно финансијско пословање инвеститора.

17) Графикон преузет из "Пословни (бизнис) план у функцији управљања трошковима", др Душан Дендић, *Рачуноводство* 3/2002, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, стр. 15.

На основу овако утврђених улагања и пословних резултата врши се израда пројекција биланса успеха, финансијског и економског тока пројекта, који чине основни извор информација за оцену оправданости и ефикасности улагања средстава. Због методолошких, као и практичних разлога, готово је немогуће вршити прецизне дугорочне процене, тј. предвиђање будућег пословања предузећа. Најчешћи приступ овој проблематици састоји се у изради детаљног предвиђања за један месец, а затим се прибегава претпоставци да ће се приближно исте стопе добити, без већих промена задржати и у будућности.

Методолошки поступак оцене ефикасности пројекта јесте анализа тока готовине. На основу пројекција биланса успеха, прегледа укупних финансијских обавеза, као и на основу утврђеног остатка вредности основних средстава на крају економског века, стварају се претпоставке за свођење на садашњу вредност остварених нето прихода у циљу оцене ефикасности инвестиције.

Формирање (пројекција) укупног прихода за одређени период пословања утврђује се према зацртаним циљевима и постављеним задацима од стране руководства инвеститора. Преглед који се даје у финансијском плану треба да указује на обим продаје, укупне приходе и остварену добит по основним групама производа за сваки месец појединачно. Предвиђена пројекција продаје, укупни трошкови набавке, остварени приход и нето добит представљају основу за израду основних финансијских показатеља – биланса успеха, финансијског и економског тока пословања.

У финансијском плану, такође, дају се и пројекције које су на крају сумиране у пројектованом билансу стања.

У вези са нематеријалним улагањима, некретнинама, постројењима и опремом даје се пројекција набавне вредности ставки сталне имовине, односно наводе се планирани издаци за стална средства и обрачуната амортизација.

О обавезама по кредитима дају се информације о планираном износу кредита, као и о процењеној каматној стопи, почетку отплате и роковима враћања. Такође се даје преглед за сваки планирани кредит који садржи податке о износу камате, отплати и ануитетима. Ови подаци су инпут за пројектоване обавезе по кредитима у билансу стања, трошкове камата у билансу успе-

ха и финансијске приливе и одливе у извештају о планираним новчаним токовима.

Основ за пројектовање потраживања од купаца су укупни приходи, просечно време наплате од купаца и почетно стање потраживања, док за пројектовање обавеза према добављачима инпуте чине укупна набавка, просечно време исплате добављачима и почетно стање обавеза.

За обрачун цене коштања потребни су следећи *инпут*: количина производа на дан 31. децембра претходне године, производња текуће године, као и носиоци трошкова. За утврђивање стварне цене коштања узимају се сви трошкови из пројектованог биланса који се евидентирају на групама конта од 51 до 55, што значи: сви трошкови материјала, трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи, трошкови производних услуга, трошкови амортизације и резервисања и нематеријални трошкови. Затим се наведени износ трошкова подели са укупно произведеном количином готових производа током године која је сведена на јединицу мере. На тај начин добија се стварна цена коштања у маси за целокупну остварену количину производње.

На основу спроведеног пописа готових производа утврђује се стварна количина непродатих готових производа на стању на дан 31. децембра. Тако утврђена количина готових производа и недовршене производње множи се са ценом коштања по јединици производа и добија се вредност залиха према попису. Ово стање се затим упоређује са почетним стањем на рачуну готових производа и недовршене производње, те се наведена разлика књиговодствено обухвата као повећање или смањење вредности готових производа и недовршене производње кроз биланс успеха на рачунима повећања и смањења вредности учинака.

Када је реч о планираним билансима, најпре се саставља биланс успеха, потом биланс стања и извештај о готовинским токовима. Ови извештаји представљају круну пословног плана, јер је реч о сумарном финансијском извештају који се добија на основу података из појединих већ састављених планова и одражава финансијско стање предузећа крајем планског периода.

Поједине позиције финансијских извештаја представљају само релативне бројеве. Стављањем у међусобни однос појединих позиција добијају се одговарајуће вредности (рацио бројеви) којима се мери интензитет међузависности

и погодне су за финансијску анализу. Сагледавајући овакве показатеље кроз време и у односу на конкуренте добија се информација о томе како се мења опште финансијско стање предузећа током времена и о релативном стању предузећа у односу на конкуренцију.

Обично се у оквиру финансијског плана израчунавају следећи показатељи:

- рација ликвидности - указују на способност предузећа да измири доспеле обавезе о року уз одржавање потребног обима и структуре обртних средстава; врши се анализа I, II и III степена ликвидности;¹⁸
- показатељи активности – на основу којих се врши мерење ефикасности употребе имовине,
- показатељи солвентности - који упућују на дугорочну финансијску стабилност,
- показатељи рентабилности - који служе за квантификовање зарађивачке снаге предузећа и показују стопе приноса на уложени капитал.

Поред наведених показатеља, финансијски план може да садржи и податке о нето садашњој вредности и интерној стопи рентабилности.

Нето садашња вредност представља разлику између садашње вредности прилива и садашње вредности одлива готовине. Нето садашња вредност показује колико ће предузеће добити више новца улагањем у постојећи пројекат него у пројекат чија стопа приноса је у висини дисконтне стопе. Сви будући приливи и одливи новца дисконтују се стопом која представља очекивану стопу приноса. Уколико је нето садашња вредност позитивна, профитабилност инвестиције је изнад граничне стопе рентабилности. Интерна стопа рентабилности представља стопу при којој се нето садашња вредност своди на нулу. Уколико је интерна стопа приноса већа од очекиване стопе приноса, инвестиција је прихватљива.

У зависности од лица које сачињава бизнис план, као и од величине предузећа и намене, финансијска анализа може да садржи и коефицијент обрта укупних залиха, коефицијент обрта купаца, стопу бруто добити, стопу нето добити стопу приноса на сопствени капитал и друге показатеље перформанси пословања.

2.4.6. Додатак, као део бизнис плана

Додатак, као део бизнис плана садржи праћећи материјал, табеле, графиконе који употпуњују претходно коментарисане сегменте бизнис плана. Табеларно приказивање обично се односи на: укупан приход према броју запослених, економичност производње, репродуктивну способност, капиталну опремљеност, бруто зараду по раднику и сигурност инвестиционих улагања.

ЗАКЉУЧАК

Процес планирања као континуирана управљачка активност обезбеђује да предузеће буде циљно оријентисана целина. Пословно планирање, које може имати различиту динамику, почев од дневног планирања, недељног и декадног па до петогодишњег и десетогодишњег планирања, незаменљив је алат приликом креирања бизнис плана. У оквиру пословног планирања стратешко планирање се односи на формулисање циљева предузећа и утврђивање начина њиховог остварења на вишем управљачком нивоу и по правилу има дугорочан карактер. Бизнис план представља оперативни план који се односи на краћи период (најчешће годину дана) чијим спровођењем се дугорочне намере преводе у конкретне активности и омогућава тестирање реалности и изводљивости планираних управљачких активности.

Бизнис план може да представља детаљне финансијске пројекције како за предузеће као целину, тако и за делове предузећа као што су профитни и инвестициони центри. Њим се конкретизују циљеви и оцењују сви важни аспекти пословања као што су: очекивана производно-продајна остварења, трошкови који при том настају, износ средстава неопходних за остварење планираних активности, извори финансирања, усклађеност новчаних токова, добитна остварења, као и изложеност предузећа и његових делова пословним и финансијским ризицима.

Он указује на то куда предузеће жели да иде и у оквиру њега се тестирају изводљивост и исплативост управљачких намера. Практично, у питању је инструмент управљања предузећем у кратком року. Његов основни смисао је у томе да направи везу између онога што је пројектовано на корпоративном врху за дужи рок и текућих активности које треба да представљају операционализацију циљева предузећа. Бизнис план подиже ефикасност менаџмента и пословања на виши ниво, омогућава дислоцирање надлежности и

18) Први степен ликвидности: однос новчаних средстава и краткорочних обавеза. Други степен ликвидности: однос новчаних средстава и потраживања у односу на краткорочне обавезе. Трећи степен ликвидности: однос обртних средстава и краткорочних обавеза.

одговорности у процесу операционализације планираних активности и селективан приступ активностима. Уз одговарајући бизнис план спроводе се само активности које побољшавају перформансе и доприносе остварењу резултата.

ЛИТЕРАТУРА

1. Каличанин, др Ђорђе, 2006, *Менаџмент вредности предузећа*, Економски факултет у Београду
2. Иванишевић, др Милорад, 2008, *Пословне финансије*, Економски факултет у Београду
3. Новићевић, др Благоје, 2005, *Управљачко рачуноводство, контрола извршења буџета предузећа*, СРРС, Београд
4. Малинић, др Слободан, 2008, *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Крагујевац
5. Пешаљ, мр Биљана, 2006, *Мерење перформанси предузећа*, Економски факултет у Београду
6. Kaplan publishing ACCA 2007, *Финансијски менаџмент и контрола*, превод СРРС, Београд
7. Kaplan R., Norton D. 2004, *Strategy Maps: Coverting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Schools Pewss, Boston, Massachusetts.
8. Drucker P., 1994, *Менаџмент за будућност*, превод Грмеч, Београд.
9. Малинић, др Дејан, 2003, "Пословни (бизнис) план и његова рачуноводствена утемељеност", *Рачуноводство* 9-10/03, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд
10. Дендић, др Душан, 2002, "Пословни (бизнис) план у функцији управљања трошковима", *Рачуноводство* 3/02, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд

др Мирко АНДРИЋ,*
др Дејан ЈАКШИЋ**

Потреба за верификацијом финансијских извештаја у корпоративном управљању¹

Резиме

Финансијски извештаји имају веома значајну улогу у корпоративном управљању будући да се из њих остварује увид у успешност с којом менаџмент води корпорацију. Финансијски извештаји представљају презентацију финансијског положаја и резултата пословања предузећа у одређеном тренутку. С обзиром на значај финансијских извештаја за процес одлучивања, као и на ризике у погледу поузданости информација презентованих у финансијским извештајима, временом се развила услуга екстерне ревизије која има за циљ да кроз независну и компетентну верификацију финансијских извештаја омогући коришћење финансијских извештаја у складу са одговорностима дефинисаним у моделу корпоративног управљања.

Кључне ријечи: Финансијски извештаји, корпоративно управљање, процес одлучивања, екстерна ревизија.

УВОД

Финансијски извештаји привредних друштва, који се, сходно Међународним рачуноводственим стандардима и националним законским прописима, тј. професионалној и законодавној регулативи, састављају на крају пословне године, показују резултат употребе ресурса тог друштва у години која се завршила на назначени дан. Финансијски извештај, с обзиром на то да настаје на основу сталних одлука менаџмента о употреби ресурса друштва, а које се у књиговодственој документацији евидентирају, поштујући рачуноводствена начела и принципе, показује на дан биланса стање имовине, капитала, обавеза, остварене приходе и расходе и резултат пословања.

Дакле, финансијски извештај, с једне стране, показује ефекте пословних одлука менаџмента, а друге стране, власницима капитала показује како се оплођује капитал, и са треће стране, заинтересованој јавности указује на финансијско стање друштва и резултат пословања. На основу информација из финансијског извештаја свако од заинтересованих доноси одлуку везану за сопствени интерес. Менаџери размишљају о побољшању одлука, развоју друштва и о личним бонусима, власници акција о цени акције и заради по акцији, а остали заинтересовани о користима и ризицима пословања са тим друштвом.

Да ли су информације обелодањене у финансијским извештајима тачне, или су истините и објективне и да ли се на њих може ослонити? За фи-

* Редовни професор, Економског факултета Универзитета у Новом Саду.

** Ванредни професор, Економског факултета Универзитета у Новом Саду.

1 Напис преузет из Зборника радова 6. међународног симпозијума о корпоративном управљању, Бања Врућица, 2011, стр. 201.

нансијске извештаје, с обзиром на начин на који настају и на период на који се односе, а то је у правилу период од годину дана, не може се тврдити да су тачни. Они су пре истинити и објективни, што значи да су резултати употребе ресурса евидентирани, процесирани и обелодањени у складу са професионалном и законодавном регулативом, да су компаративни у времену и простору те да се у доношењу одлука на њих корисник може ослонити. У савременим условима пословања, складност обелодањених информација у финансијским извештајима са поменутом регулативом потврђује се извештајем независног ревизора. Ревизорски извештај о финансијским извештајима поставља се између менаџера одговорних за њихово састављање и свих корисника извештаја.

Разлози који оправдавају постојање и потребу ревизије финансијских извештаја су следећи:

- 1) Конфликт интереса који се јавља између менаџмента и корисника финансијских извештаја, а који проистиче из амбивалентне улоге менаџмента. Наиме, са једне стране, успешност рада менаџмента се процењује на основу финансијских извештаја, а са друге стране, менаџмент контролише процес настанка финансијских извештаја, из чега проистиче да менаџмент може имати и мотив и могућност да кривотвори финансијске извештаје у складу са сопственим интересом.
- 2) Последице одлука које заинтересовани доносе на основу обелодањених информација у финансијским извештајима. Одлука се доноси у складу са финансијским информацијама и очекивањима свих заинтересованих страна, те укључује и пословне партнере, као и финансијске институције.
- 3) Комплексност финансијских извештаја и њихове верификације, која се огледа у следећем:
 - а) финансијски извештај садржи: биланс стања, биланс успеха, извештај о новчаним токовима, извештај о променама на капиталу и напомене уз финансијске извештаје,
 - б) финансијски извештаји се састављају на основу примене Међународних стандарда финансијског извештавања и Међународних рачуноводствених стандарда,
 - ц) форма и садржина позиција у финансијском извештају одређује се и законодавном регулативом која не мора бити у потпуном складу са МРС или МСФИ, и
 - д) на истинитост и објективност финансијских извештаја делују инхерентна ограничења окружења.

4) Географска удаљеност и правна ограничења онемогућују власнике капитала и друге заинтересоване стране да самостално проверавају процес настанка финансијских извештаја друштва.

5) „Агенцијски проблем“ се јавља у савременим условима јер је у великим друштвима, поготово корпорацијама, руковођење и одлучивање предато професионалцима који ресурсима управљају по правилима руковођења и одлучивања, а пре свега у складу са личном интуицијом и способношћу за правовремено реаговање и правилно процењивање. Руковођење корпорацијом је, дакле, у рукама професионалаца који се понашају као агенција која руководи друштвом, али и они имају властите циљеве који се у сваком случају не морају подударати са циљевима власника капитала. Отуд потичу корупције у друштвима, слаби резултати пословања или „креирани финансијски извештаји“ и слично.

Свака од наведених тврдњи оправдава потребу за услугом ревизије финансијских извештаја, а она се тада разуме као комплексна професионална услуга са становишта интелектуалне способности и техничког извођења у којој се потврђује и извештава о квалитету и складности финансијских извештаја са регулаторним оквиром. Финансијски извештај и његова верификација су потреба која доприноси квалитетном одлучивању, ефикасној и ефективној употреби капитала и рационалном размишљању свих корисника информација који финансијски извештај носи.

Приступ менаџера, односно власника предузећа према финансијским извештајима и њиховој верификацији често се схвата као обавеза наметнута законом. Таквом схватању донекле доприносе и сами ревизори који понекад заборављају своју праву мисију па делују у стилу „полицајца“ или спроводе поступак под мотом „ревизија је добар бизнис“. И једно и друго схватање је последица погрешног разумевања места и улоге ревизије, односно значаја ревизије за унапређење процеса одлучивања на бази финансијских извештаја кроз њихову непристрасну и професионалну верификацију.

1. ЗНАЧАЈ ФИНАНСИЈСКОГ ИЗВЕШТАВАЊА ЗА КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ

На енглеском говорном подручју, под корпорацијом се подразумева „лице или тело које има овлашћење да иступа као посебно лице и које се по правима и обавезама разликује од лица која

су је формирала".² Засебност идентитета корпорације подразумева сопствена средства, права и обавезе који не припадају њеним власницима, као и, што је најважније за јасну идентификацију корпорације, да за своје обавезе корпорација одговара својом имовином, а не личном имовином њених власника.

Теорија и пракса корпоративног управљања заступа став да модел корпоративног управљања одређује расподелу права и обавеза између различитих учесника у корпорацији, попут управног одбора, руководиоца и власника капитала, и детаљно објашњава правила и поступке за доношење одлука о пословима правног лица. У погледу питања одговорности учесника у корпоративном управљању не постоји јединствено заузет став јер се структуре управљања разликују од државе до државе, одражавајући културне и правне разлике. Одговорности руководства и лица задужених за управљање варирају у зависности од законских обавеза у одређеним правним системима.

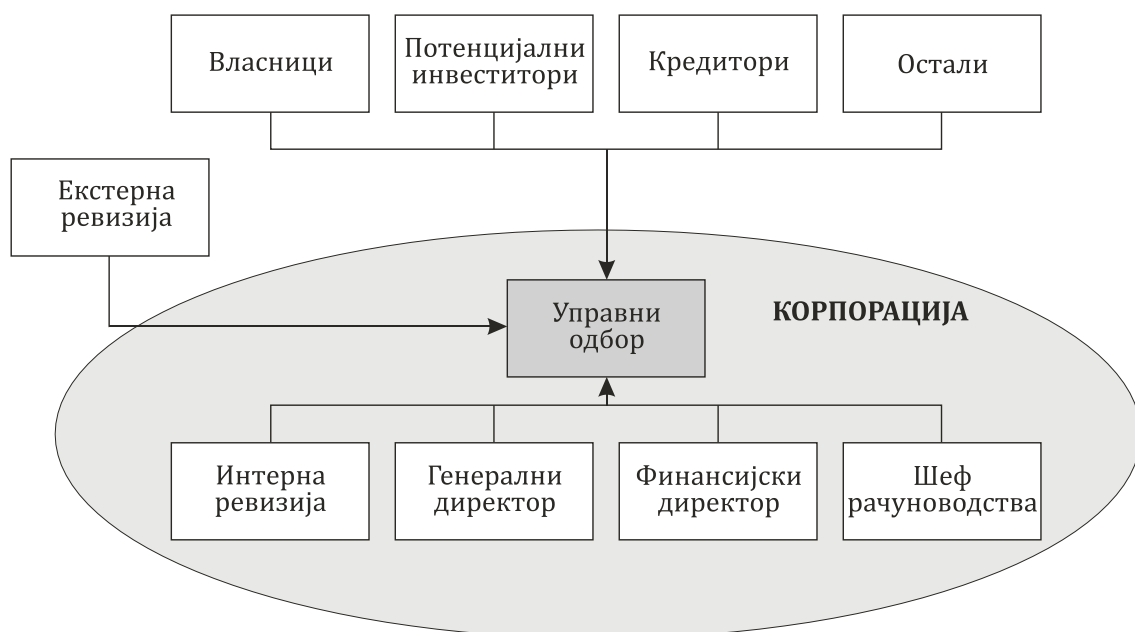
Основна карактеристика савремених корпорација јесте раздвојеност функција власништва и управљања. Препуштање управљања менаџменту се чини свесно, будући да власници често немају знања ни могућности да свакодневно доносе пословне одлуке, већ то препуштају особама које су за то професионално обучене. Интерес власника ограничава се на вредност њиховог капитала и исплату дивиденди.

Раздвајање власништва и управљања доводи до појаве информационе асиметрије. Удаљеност од процеса одлучивања резултира ситуацијом да, иако менаџмент управља њиховом имовином, власници немају задовољавајући увид у перформансе предузећа. У циљу превазилажења овог проблема, у савременим корпорацијама развија се корпоративно управљање које треба да заштити власнике капитала, помири различите интересе и обезбеди успешност пословања корпорације. Надгледање процеса финансијског извештавања и функционисања ревизијске функције представља један од кључних механизма за контролу рада менаџмента и стицање сазнања о финансијском положају и резултатима пословања предузећа.

Из дефиниције корпоративног управљања видљиво је да се ради о сложеном моделу који укључује много заинтересованих страна. Добро корпоративно управљање није одговорност једног лица или једног тела, већ подразумева поделу надлежности између неколико интересената, а испуњавање дужности сваког од њих води да ефективном и ефикасном корпоративном управљању. Основни учесници у корпоративном управљању су: власници, управни одбор са саветодавним телима и руководство.

Интеракције између учесника у корпоративном управљању приказане су на следећој слици:³

Слика 1. Модел корпоративног управљања



2) A Dictionary of Accounting, Oxford University Press, Oxford, 1999, стр. 98.

3) Дејан Јакшић, Улога и положај ревизијског комитента у кооперативном управљању. Зборник радова XL Симпозијум Савеза рачуновоја и ревизора Србије, 2009, стр. 364.

Власници

Власници капитала су најзаинтересованији за успешно управљање предузећем. Учешће власника у управљању институционализовано је кроз рад скупштине. Савремене корпорације карактерише „уситњеност“ власништва, што појединца са малим власничким уделом у значајној мери онемогућава да утиче на начин на који се управља његовим капиталом. Чак ни власници великих удела често нису у стању да активно учествују у управљању предузећем, будући да немају адекватна управљачка знања. Због тога се могућност утицаја власника на управљање ограничава на избор управног одбора и гласање о појединим предлозима.

Управни одбор

Управни одбор представља кичму система корпоративног управљања. Са једне стране, управни одбор представља заштитника средстава и интереса власника у подручју успостављања стратегије и политика корпорације, као и надгледања њиховог остваривања од стране менаџмента. Са друге стране, управни одбор има обавезу да власнике обавештава о значајним дешавањима у предузећу, да врши контролу истинитости и објективности финансијских извештаја и да за свој рад одговара власницима.

Менаџмент

За разлику од власника и управног одбора, менаџмент мора имати експертна знања и обрадовање које ће му омогућити управљање свакодневним пословањем. Кључна особа у менаџменту предузећа је генерални директор. Генерални директор је одговоран за руковођење предузећем на начин који најбоље доприноси остварењу циљева власника. У систему корпоративног управљања, основни мотив менаџмента за успешан рад је зарада исказана кроз основну плату и награде за успешно пословање.

Најзначајнији ток информација између учесника у корпоративном управљању остварује се кроз презентацију финансијских извештаја предузећа. У финансијском извештају се налазе информације које су значајне за препознавање перформанси предузећа у одређеном тренутку, али и за процену квалитета менаџмента.

2. СХВАТАЊЕ ФИНАНСИЈСКОГ ИЗВЕШТАВАЊА

Управљање пословањем предузећа врши се доношењем одлука о ангажовању расположивих ресурса према очекиваним резултатима тог ангажовања. Ефикасне и ефективне одлуке заснивају се на благовременим, релевантним и поузданим

информацијама. Најчешћи извор информација доносиоцима одлука потиче из рачуноводственог информационог система, који има функцију прикупљања, обраде, чувања и презентације процесираних података кроз различите форме извештаја. Од информација из рачуноводственог информационог система се очекује да буду релевантне, благовремене и поуздане због карактера које има књиговодство као документована и строго формализована евиденција заснована на потпуном и трајном сакупљању и систематском, хронолошком и стварном сређивању података у вези са насталим индивидуалним пословним догађајима који се могу вредносно приказати. Све промене се бележе хронолошким редом, на основу оригиналних докумената сачињених у писменој форми у моменту настанка пословног догађаја. Из рачуноводствених докумената је видљиво: између којих правних лица се одвија трансакција, која одговорна лица у томе учествују, као и место, време, садржај и вредност трансакције. Због тога, књиговодствени документи и подаци имају карактер доказног средства.

Презентовање обрађених информација екстерним и интерним корисницима који показују успешност одлучивања и финансијски положај предузећа као последицу одлучивања, рачуноводство врши у виду биланса или финансијског извештаја. Биланс или финансијски извештај је рачуноводствена, пословно-финансијска, статистичка, економска и друштвена категорија. Биланс је бројчани, финансијски исказ о свему чиме предузеће (друштво) располаже у одређеном тренутку, као и о ефектима пословања који се стављају на располагање власницима.

У формалном смислу, биланс се увек исказује у облику прегледа у коме се препознаје стање неке појаве посматране са два различита аспекта, односно обележја. Према томе, треба имати у виду да биланс као резултат појаве постоји увек, постоји и онда када то није исказано у формалном билансном смислу. Осим тога, исказивање стања и резултата појаве у формалном смислу не значи да је дејство појаве престало, да су њен развој и динамика коначни, па да се након тога исказује стање и резултат појаве у билансу. Напротив, најчешће се ради о формалном исказивању стања и резултата појаве у одређеном тренутку, на одређен дан, када је појава непрекинута, дакле, још увек у развоју.

У рачуноводству, биланс се користи када се исказује стање и резултат друштва, посматрано преко новчаних јединица као општег сводног мерила рачуноводственог исказивања пословног догађаја, стања и резултата предузећа. Рачуноводство традиционално користи биланс ста-

ња и биланс успеха. У основи, биланс успеха вуче корен из биланса стања, дакле, он је само извод биланса стања, па се управо зато често у литератури и пракси каже само „биланс“, при чему се мисли на биланс стања. Биланс успеха је, у ствари, аналитички рачун сопственог капитала предузећа у коме се исказује повећање (приходи) и смањење (расходи) сопственог капитала. Због значаја билансних информација за пословно одлучивање како интерних тако и екстерних корисника, извршена је хармонизација форме и садржаја биланса. Хармонизација је процес глобалних размера, где важну улогу имају Међународни рачуноводствени стандарди (МРС), односно Међународни стандарди финансијског извештавања (МСФИ). Према Међународном рачуноводственом стандарду 1 - Презентација финансијских извештаја, „финансијски извештаји опште намене су извештаји намењени задовољавању потреба корисника који нису у позицији да захтевају од ентитета да саставља извештаје намењене њиховим одређеним информационим потребама.“⁴ Финансијски извештаји, структурно посматрано представљају финансијску позицију и финансијске резултате. Циљ финансијских извештаја је „да се обезбеде информације о финансијској позицији, финансијском успеху и токовима готовине ентитета, које су корисне за доношење економских одлука ширег круга корисника. Финансијски извештаји такође показују резултате које је остварило руководство у управљању ресурсима који су му поверени.“⁵

Финансијски извештаји пружају информације о:⁶

1. имовини,
2. обавезама,
3. капиталу,
4. приходима и расходима, укључујући добитке и губитке,
5. доприносима од расподеле власницима који делују у својству власника,
6. токовима готовине ентитета.

Комплетан сет финансијских извештаја укључује:

1. биланс стања,
2. биланс успеха,
3. извештај о променама на капиталу,
4. извештај о новчаним токовима (токовима готовине) и
5. напомене уз финансијске извештаје.

Финансијски извештај представља истинит и поштен исказ о финансијском пословању и активностима предузећа, јер се у поступку његове израде респектује следеће:

1. начело рачуноводствене пруденције (разборитост и опрезност), тј. избегавање ризика и оптерећења неизвесностима,
2. начело набавне вредности (историјски трошак) за вредновање билансних позиција, осим када је то другачије утврђено,
3. начело обавезне сагласности односно придржавања правила и поступака,
4. међупериодична конзистентност примене утврђених начела,
5. савесна примена рачуноводствених начела.

Финансијски извештај представља најпотпунији систем свеобухватног саопштавања и интерпретације пословно-финансијских активности и свих перформанси од значаја за систем финансијског извештавања.

3. КОРИСНИЦИ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА

Финансијски извештај је интегрални обухват свих пословних активности. Као такав, већ дуго је незаменљив у извештавању о стварном стању на одређени дан. Финансијско извештавање о стању предузећа је од јавног интереса који чине постојећи и потенцијални инвеститори, повериоци, даваоци кредита, менаџери и запослени. Без обзира на све карактеристике које смо навели, финансијски извештаји немају обележја савршених извештаја. Начин почетног признавања и процењивања позиција у њему може генерисати скривене губитке и латентне резерве. Пословни свет није имун на лажне финансијске извештаје који се називају „креативни извештаји“. Ови извештаји су креирани са намером обмањивања или лажног приказивања стања и резултата, ради остваривања неког скривеног циља. Ти финансијски извештаји не поштују начела билансирања и рачуноводствене стандарде, већ настају фалсификовањем. Они су штетни за све кориснике финансијских извештаја, а у дужем времену и самим креаторима.

4) Међународни рачуноводствени стандард 1 - Презентација финансијских извештаја, параграф 7.

5) Међународни рачуноводствени стандард 1 - Презентација финансијских извештаја, параграф 9.

6) Међународни рачуноводствени стандард 1 - Презентација финансијских извештаја, параграф 9.

Корисници финансијских извештаја су:

1. Инвеститори, ради доношења одлука о куповини, задржавању или продаји акција и процени способности предузећа да исплати дивиденду. Инвеститори се могу посматрати у ужем и ширем смислу. У ужем смислу инвеститори су потенцијални улагачи у предузеће. У ширем смислу, инвеститори су и власници друштва. Инвеститорима су потребне информације из финансијског извештаја да би могли проценити садашњу и очекивану финансијску позицију предузећа.
2. Запослени, ради информација о стабилности и профитабилности пословања предузећа и могућности обезбеђења плата и издатака везаних за њих.
3. Зајмодавци односно кредитори, ради информација на основу којих ће проценити да ли ће кредити бити враћени благовремено, са припадајућим каматама. Кредитори који пласирају краткорочно везана средства процењују ликвидност предузећа и могућност креирања новчаног тока. Кредитори који пласирају средства на дуги рок радије процењују профитабилност у будућности и способност генерисања новчаног тока у дужем периоду.
4. Добављачи и други пословни повериоци на основу финансијских извештаја процењују квалитет пословног партнера и његове могућности да плаћа доспеле обавезе. Свако је заинтересован да послује са добрим клијентом.
5. Купци на основу финансијских извештаја процењују могућности дугорочне сарадње и поузданости добављача.
6. Влада, њене агенције и регулаторна тела одређују „правила игре“ и заинтересовани су за што квалитетнија правила којима се усмерава економски и друштвени развој. Финансијски извештаји могу бити тест за усвојена „правила игре“. Регулаторна тела утичу на расподелу ресурса, регулисање пословања, монетарну политику, пореску политику, политику запошљавања.
7. Јавност, као што је локална самоуправа, која прибавља информације ради планирања и анализе запослености становништва и пројектовања трендова развоја окружења.

Одговорност за припремање, састављање и презентацију финансијских извештаја има руководство предузећа.

4. ОСНОВЕ ЗА САСТАВЉАЊЕ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА

Приликом састављања финансијских извештаја, у контексту квалитета финансијских извештаја потребно је посветити пажњу правилима састављања и презентације финансијских извештаја. Финансијски извештаји пружају слику о ефектима употребе тих ресурса. Са друге стране, не треба испустити из вида да финансијски извештаји настају у рачуноводству и да запослени у рачуноводству нису ослобођени одговорности. Њихова одговорност се своди на правилну имплементацију МРС и МСФИ, односно из њих извирућих рачуноводствених политика које су саставни део пословне политике предузећа. Рачуновође су одговорне за правилну примену стандарда и на тај начин су у служби акционара и других корисника финансијских извештаја, односно у јавном интересу. Руководство треба да успостави систем контроле квалитета финансијских извештаја и обезбеди њихово обелодањивање.

Правила за састављање финансијских извештаја, препоручена по МРС и МСФИ, јесу:

Начело узрочности прихода и расхода значи да се ефекти трансакција и других пословних догађаја признају онда када се догоде, а не када се готовина или еквиваленти готовине приме или исплате. Они се евидентирају у рачуноводству и исказују у финансијском извештају за период на који се промена односи.

Начело сталности пословања (*going concern*) подразумева да је предузеће основано да послује на неодређено време. Када припрема финансијске извештаје, руководство процењује способност предузећа да настави пословање на неодређено време. У случајевима када руководство процени да постоје материјални услови за сумњу да предузеће не може да послује у неограниченом трајању, таква неизвесност се обелодањује.

Материјални значај и груписање подразумева да се свака материјално значајна група сличних ставки засебно искаже у финансијском извештају. Ставке различите природе или функције исказују се посебно, осим ако нису безначајне. Финансијски извештаји настају као резултат великог броја трансакција које се групишу према природи догађаја или трансакција. Уколико нека ставка није материјално значајна, она се групише са другим ставкама или у напоменама уз финансијске извештаје.

Пребијање подразумева да се имовина, обавезе, приходи и расходи не пребијају осим ако то захтевају МРС и МСФИ. О имовини, капиталу, обавезама, приходима и расходима извештава се

засебно. Пребијање у финансијском извештају умањује способност корисника да разуме трансакције и услове процене будућих токова готовине (признавање имовине у нето износу тј. умањење за исправку вредности не сматра се пребијањем).

Период извештавања. Предузеће треба да презентује комплетан финансијски извештај најмање једном годишње. Предузећа финансијски извештај састављају и обелодањују за период од једне (календарске) године (текући период).

Упоредне информације. За све ставке финансијског извештаја текућег периода обелодањују се упоредне информације претходног периода.

Доследност презентације значи да се презентација и класификација ставки у финансијском извештају задржава од претходног до следећег периода.

Приликом обелодањивања финансијских извештаја који су сачињени у складу са МРС и МСФИ, руководство предузећа дужно је да посебно обелодани информације на основу којих ће се правилно разумети и идентификовати финансијски извештај.

5. КВАЛИТАТИВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА

Финансијски извештај сачињава се на основу рачуноводственог процесирања пословних трансакција уз поштовање правила билансирања, одредби МРС и МСФИ, законске регулативе и рачуноводствених процењивања. Све то је прилично сложена материја и позната је професионалним рачуновођама. Финансијски извештај садржи одређен број агрегираних нумеричких података који су међусобно повезани, а некад и условљени, па их, сходно настанку и сложености поступка процесирања, не разуме велики број корисника. Пошто је финансијски извештај од јавног значаја, потребно је да испуњава квалитативне карактеристике које ће корисницима бити од користи ради лакшег разумевања.

Финансијски извештај у суштини је носилац информација. Да би информација била од користи, треба да садржи поруку која је истинита и потпуна (синтактички аспект), да је записана одговарајућом терминологијом, која је јасна и разумљива за кориснике (семантички аспект), да тежи задовољењу потреба корисника и да смањи неизвесност (прагматички аспект).

Да би информације садржане у финансијском извештају задовољиле наведена очекивања ко-

рисника, финансијски извештаји треба да садрже следећа обележја:

1. Разумљивост - информација обелодањена у финансијским извештајима корисницима је одмах разумљива.
2. Релевантност - да би информација била од користи, мора да буде релевантна. Информација је релевантна када утиче на економске одлуке корисника, тако што му помаже да процени прошле, садашње или будуће пословне догађаје или тако што исправља или потврђује претходне процене.
3. Важност (значајност, материјалност) - информација је значајна ако њено изостављање или погрешно приказивање или формулисање може утицати на економске одлуке корисника донете на основу финансијских извештаја. Материјалност обезбеђује праг или тачку разграничења пре него што представља примарну квалитативну карактеристику коју информација мора да има да би била корисна.
4. Поузданост - информација је поуздана када не садржи материјално значајне грешке и предрасуде и када се на њу може ослонити. Информација може бити релевантна али непоуздана, па може навести на погрешан закључак.
5. Упоредивост - информација је упоредива у времену и простору ако је сачињена на основу истих начела и за једнак временски период. Да би информација била упоредива, треба да је правовремена, да одражава равнотежу између користи и трошкова и да има истоветна квалитативна обележја.
6. Истинито и објективно представљање - информације у финансијском извештају су истинито и фер представљене ако су приликом састављања финансијског извештаја испоштована начела билансирања, усвојене рачуноводствене политике, регулаторни оквир и квалитативна обележја информација.

6. ХАРМОНИЗАЦИЈА ФИНАНСИЈСКОГ ИЗВЕШТАВАЊА

Хармонизација рачуноводственог обухватања и процесирања пословних догађаја и трансакција, па сходно томе и финансијских извештаја, представља уједначавање „правила игре“ са циљем да се повећа ниво њихове упоредивости. Уопштено гледајући, циљ хармонизације је да се доносиоцима пословних одлука обезбеде финансијски извештаји који по садржини и форми превазилази оквире државних граница и локалних прописа.

Међународне професионалне рачуноводствене организације, под утицајем најбоље праксе развијених економија у свету, развиле су инструменте хармонизације у виду Међународних рачуноводствених стандарда и Међународних стандарда финансијског извештавања. Допринос Европске уније хармонизацији финансијских извештаја огледа се у усвојеним и препорученим директивама, које представљају минимум заједничких захтева за све државе Европске уније који се имплементирају у национално законодавство. За финансијско извештавање значајне су IV директива Европске уније, која има за циљ уједначавање правила финансијског извештавања на нивоу појединачних годишњих извештаја и VII директива Европске уније, која се примењује код консолидовања финансијских извештаја на нивоу групе предузећа.

Важну улогу у хармонизацији финансијског извештавања имају и различите смернице и одлуке релевантних међународних институција, као што су OECD (Организација за економску сарадњу и развој) и Светска банка. Њихов утицај се испољава путем захтева за одређеним информацијама или утицајем на формулацију рачуноводствених стандарда.

Најутицајнији фактор стандардизације финансијских извештаја су, ипак, МРС и МСФИ. Стандарди на себи својствен начин намећу одређена правила. Карактеристика ових стандарда је да се они могу директно примењивати или да се на основу њих могу усвајати домицилни рачуноводствени стандарди. Велики број земаља, поготово оних које имају дугогодишњу рачуноводствену праксу, усвајају домицилне рачуноводствене стандарде. На тај начин, оне усклађују сопствену рачуноводствену праксу са МРС и МСФИ и у њих уграђују карактеристике сопствене економије, одредбе домаћег законодавства, културе и обичаја. На тај начин, стандардизацијом домаћих финансијских извештаја, утичу на компаративност финансијских извештаја на међународном нивоу.

Предности стандардизације огледају се у следећем:

1. транспарентност финансијских извештаја,
2. олакшано праћење пословања компанија које имају филијале у другим државама,
3. подстицај повезивања тржишта капитала,
4. обезбеђивање поузданијих информација у вези са доношењем одлука о инвестирању.

Недостаци стандардизације се огледају у следећем:

1. тешкоће имплементације стандарда у домицилну регулативу, из разлога што су поједностављена или сложена решења из стандарда за неке ситуације непримерена,
2. утицај домицилних пореских прописа,
3. честе измене и допуне стандарда,
4. проблеми са интерпретацијом (тумачењем) стандарда,
5. споре или никакве промене културе појединих земаља, честе измене су повезане са тешкоћама примене, питање да ли сви субјекти, без обзира на организацију и величину, треба да примењују стандарде.

Хармонизација финансијског извештавања на светском нивоу постигла је релативан успех. Процес хармонизације објективно успоравају: домицилни законски прописи, достигнути ниво економског развоја, трансформације привреде и њених субјеката, прописана или непрописана форма финансијских извештаја, начин и форме обелодањивања уз финансијске извештаје, правила тржишта капитала, порески прописи, различите валуте извештавања и језик извештавања и др.

7. ВЕРИФИКАЦИЈА ФИНАНСИЈСКИХ ИЗВЕШТАЈА КРОЗ ПРОЦЕС РЕВИЗИЈЕ

Један од постулата финансијског извештавања је да финансијски извештаји треба да буду верификовани. У савременом свету, верификација припада ревизорском извештају о финансијским извештајима. Верификација треба на језгровит и децидан начин да изрази укупан налаз и мишљење ревизора. Стога је природно да је формулација врло осетљива. Сензитивност извештаја о ревизији подстакла је теоретичаре ревизије и професионалне организације ревизора да траже оптималну форму и садржај који ће омогућити ревизорима да искажу формирано мишљење, а корисницима истовремено дају јасну, поуздану и прецизну информацију. Суштина верификације је у израженом мишљењу ревизора о финансијским извештајима у форми и садржини у процесу хармонизације финансијског извештавања опште намене.⁷

Допринос ревизије процесу финансијског извештавања има две димензије. Те димензије су контрола и кредибилитет информација.

7) IAASB Handbook, IFAC, 2010, стр. 561, www.ifac.org, приступљено дана: 09.05.2011. год.

Ревизија има значајну функцију контроле квалитета рачуноводствених информација:

- а) јер обезбеђује независну екстерну проверу рачуноводствених информација и
- б) зато што стимулише менаџере да више пажње посвете ефикасности рачуноводственог система и квалитету рачуноводствених информација, јер су свесни чињенице да ће бити извршена екстерна провера.

Ревизија, такође, повећава кредибилитет рачуноводствених информација, јер је процес настајања тих информација прошао кроз додатну, ревизијску контролу. Корисници након извршене ревизије стичу више поверења у информације које намеравају да користе. Ревизија омогућује да се искористи пун потенцијал рачуноводствених информација. Ревизори тиме премашују тзв. "јаз у кредибилитету", који је последица постојања конфликта интереса.

Ревизорски извештај обавезно садржи мишљење ревизора којим се завршава укупан налаз ревизије. У израженом мишљењу се практично синтетизира целокупан рад ревизије и резултат извршене ревизије. Овај део је за све кориснике ревизорског извештаја најинтересантнији, било да се ради о менаџерима, управном одбору, акционарима, повериоцима, пословним партнерима, властима и др.

Верификација финансијског извештаја је изражена у мишљењу. Међународним стандардима ревизије (IFAC) и Општеприхваћеним стандардима ревизије (AICPA) дефинисани су нивои верификације и, са тим у вези, и степени одговорности за квалитет ревизорског извештаја и финансијских извештаја. У том смислу, у теорији ревизије и у ревизорским стандардима дефинисана су четири типа ревизорских мишљења, и то:

- мишљење без резерве или потврдно мишљење или позитивно мишљење,
- мишљење са резервом,
- уздржавајуће мишљење (уздржавање од мишљења),
- негативно мишљење.

7.1. Мишљење без резерве (позитивно мишљење)

Мишљење без резерве или потврдно мишљење о финансијским извештајима је ниво верификације када су ревизори уверени да они на истинит и поштен начин приказују реално стање имовине, капитала, обавеза, прихода и расхода, у складу са законском и професионалном регула-

тивом. Уверење ревизора о финансијским извештајима формирано је на основу спознаје:

1. да су финансијски извештаји припремљени у складу са професионалном и законодавном регулативом, као и адекватном рачуноводственом политиком која је исправно и конзистентно примењивана,
2. да није било никаквих ограничења у прикупљању доказа ревизије и
3. да су на одговарајући начин обелодањене све информације које су релевантне за ваљан увид у перформансе предузећа.

Постоје ситуације кад су претходни услови испуњени, али постоје и околности у којима ревизор жели да скрене пажњу на нека питања у вези са финансијским извештајем. Ови случајеви су познати као „наглашавање питања”, односно „скретање пажње”. Питање се наглашава када природа неправилности није важна, тј. кад термин „битан” може бити дефинисан као „довољно важан, али не утиче на квалитет одлуке” коју доносе корисници финансијског извештаја. Уочени недостатак не утиче на финансијски извештај.

Питања која ревизор жели да нагласи треба пажљиво спецификовати да се којим случајем не би стекао утисак да се ради о извештају „са резервом”. Наглашена питања треба да буду представљена у посебној тачки извештаја након пасуса са мишљењем.

Из наглашавања питања поуку могу да изведу како корисници ревизорског извештаја, тако и управа клијента у смислу отклањања недостатака који су довели до потребе за скретањем пажње. Наглашавања појединих питања могу да произлазе из клијентовог окружења тј. из области инхерентних ризика.

7.2. Мишљење са резервом

Мишљење са резервом представља потврду да је финансијски извештај, осим за неке неправилности или неко ограничење, правилно приказан, односно да кореспондира са рачуноводственим стандардима и законом. Мишљење са резервом ревизор ће изразити у случају када дође до закључка да не може да изрази мишљење без резерви, али кад ефекат неслагања са руководством, или ограничење обима ревизије није од таквог материјалног и прожимајућег значаја да би то захтевало изражавање негативног мишљења или уздржавања од мишљења. Важност ставке утиче на изражавање мишљења са резервом. Ставка мора бити веома важна да би се поменула у ревизорском извештају, али не толико важна да би проузроковала негативно или уздржавајуће

мишљење. Прикладност мишљења са резервом и битност (важност) ставки је ствар професионалне процене ревизора.

Мишљење са резервом изражава се у следећим случајевима:

1. ако ревизор установи да се ризик детекције не може свести у разумну меру, односно на прихватљив ниво,
2. ако ревизор није у могућности да прибави задовољавајуће доказе,
3. ако руководство онемогући ревизору комуникацију са правним заступником или правном службом,
4. ако ревизор није у могућности да прибави задовољавајући доказ у вези са повезаним субјектима и пословним догађајима са њима,
5. у случају настанка накнадних догађаја, после датума биланса, који утичу на измене финансијског извештаја, а ревизор сматра да извештај треба изменити (измена се тражи ако ревизорски извештај није предат клијенту),
6. ако обелодањивање није извршено адекватно,
7. ако је извештај резултат коришћења неправних претпоставки у састављању финансијског извештаја,
8. ако руководство одбије да пружи изјаву коју ревизор сматра неопходном,
9. кад постоје питања која су материјално значајна за сталност пословања правног лица. То су, углавном, значајне неизвесности чији исход зависи од будућих догађаја који могу имати утицаја на финансијски извештај, а нису под директном контролом правног лица (нпр. судски спорови и сл.).

Сублимирајући разлоге за изражавање резерве, можемо констатовати да постоје два основна разлога:

1. постојање инхерентне неизвесности материјалног карактера садржане у финансијским извештајима и
2. неслагање са менаџментом, тј. ревизори се не слажу са рачуноводственим третманом одређене ставке која има материјалан утицај на финансијске извештаје.

На „инхерентне неизвесности“, „ограничење обима ревизије“ односно „неизвесности“ ревизор указује како би корисницима извештаја омогућио да имају целовит увид у контекст у којем је формирано ревизорско мишљење. „Неизвесност“ значи да ревизор о некој ставци не може формирати поуздано мишљење. Неизвесност укључује ситуације ограничења обима ре-

визије кад ревизор није у могућности да добије све потребне информације па не може да спроведе потребан поступак ревизије или му за то недостају ваљани (исправни) рачуноводствени документи.

Другу групу околности које доводе до изражавања мишљења са резервом чини неслагање, када ревизор може формирати мишљење, али оно које говори да финансијски извештаји нису у сагласности са рачуноводственим стандардима. Неслагање се односи на неконзистентну примену рачуноводствене политике, неслагање са приказаним износима у финансијском извештају, неслагање са начином објављивања или неслагање са законом или другим прописима.

Кад се ревизори не слажу са рачуноводственим третманом или обелодањивањем неке ставке у финансијском извештају, а последица тог неслагања је од материјалног значаја, треба јасно навести:

- а) све факторе за које сматрају да су од материјалног значаја и услед којих је дошло до неслагања,
- б) њихов утицај на финансијски извештај, што подразумева и квантификацију ефеката погрешних књижења.

Да ли се у пракси појављују само неизвесности или само неслагања? По терминологији коју смо код исказивања мишљења „са резервом“ презентирали, могли бисмо тако закључити. Пракса је ипак различита, неизвесности и неслагања се појављују заједно. Значи - ревизорско мишљење може бити „са резервом“ из два и више разлога.

Кад постоји више разлога за „резерву“, ревизор треба да закључи о пропратним ефектима тих резерви. Ако ефекти одређених проблема могу утицати на истинитост финансијског извештаја и утицај на одлуку корисника извештаја, корисно је оценити да ли су они постали фундаментални, па због тога следи негативно мишљење.

Прецизна форма (резерве квалификације) зависи од тога да ли је нека ставка фундаментална да захтева негативно или уздржавајуће мишљење.

Неизвесност постаје у основи фундаментална када је њен утицај на финансијски извештај тако велики да он као целина постаје непоуздан.

Неслагање постаје фундаментално када је утицај ставке такав да финансијски извештај по ревизоровом мишљењу постаје нетачан и за кориснике збуњујући.

Основне форме „резерви“ у ревизорској пракси и теорији представљене су на следећи начин:

Карактер околности	Материјално, али не и фундаментално	Фундаментално
Неизвесност	Мишљење са резервом	Уздржавање од мишљења
Неслагање	Мишљење са резервом	Негативно

Процена преласка неизвесности и неслагања у категорију „фундаментално“ осетљива је и због тога за такву процену ревизор треба да располаже са довољно компетентног доказног материјала.

7.3. Уздржавање од мишљења (одречно мишљење)

За верификацију „уздржавање од мишљења“ се може рећи да није мишљење о финансијском извештају него о условима извођења ревизије. Ово мишљење се обично издаје због ограничења која клијент наметне ревизору у току ревизије. Неизвесностима се сматрају ситуације када ревизор не може објективно проценити исход ситуације које ће резултирати из судских спорова, угроженост начела сталности пословања, недостатак рачуноводствене документације, губитак података у електронском облику због пада система или вируса, одбијање руководства да пружи неопходна објашњења и информације и сл.

Уздржавање од мишљења се користи када је могући ефекат ограничења ревизије од таквог материјалног и прожимајућег значаја да ревизор није у могућности да прибави задовољавајући ревизијски доказ па, према томе, не може изразити своје мишљење.

Кад клијент наметне било каква ограничења, ревизор је дужан да се уздржи од мишљења. Постоје два разлога за такав поступак ревизора. Прво, одречно мишљење корисницима финансијског извештаја даје неповољан сигнал о управи. Друго, клијент који поставља ограничење вероватно нешто кривотвори. Ако клијент скрива информације, ниједна ревизија не може бити делотворна.

7.4. Негативно мишљење

Негативно мишљење је порука да финансијски извештај не приказује истинито и објективно финансијско стање, резултате пословања и ток готовине јер није састављен у сагласности са рачуноводственим стандардима.

Ревизор ће изразити негативно мишљење у случају када је ефекат неслагања од тако фунда-

менталног значаја за финансијски извештај да ревизор закључује да изражавање резерве у извештају не представља довољно упозорење за кориснике ревизорског извештаја, будући да финансијски извештај наводи на криве закључке, што у потпуности онемогућује исправно одлучивање на основу презентованих финансијских извештаја. Кад ревизор изрази негативно мишљење, увек треба да у извештају објасни разлоге за то мишљење, могуће ефекте неповољног мишљења на финансијско стање клијента, као и ефекат на његово будуће пословање.

ЗАКЉУЧАК

Финансијски извештај представља најпотпунији систем свеобухватног саопштавања и интерпретације пословно-финансијских активности и свих перформанси од значаја за систем финансијског извештавања, анализу финансијских извештаја и информација релевантиних за пословно одлучивање и корпоративно управљање.

Биланс (финансијски извештај) је већ деценијама незаменљив у извештавању о стварном стању предузећа на одређени дан и зато је увек био од јавног интереса, односно интереса постојећих и потенцијалних инвеститора, поверилаца, давалаца кредита, менаџера и запослених.

Пошто је финансијски извештај од јавног значаја, потребно је да, поред квантификација, испуњава и квалитативне карактеристике које ће корисницима да обезбеђују лакше разумевање.

Финансијски извештај је, у суштини, носилац информација. Да би информација била од користи, треба да садржи поруку која је истинита и потпуна (синтактички аспект), да је записана одговарајућом терминологијом која је јасна и разумљива за кориснике (семантички аспект), да тежи задовољењу потреба корисника и да смањи неизвесност (прагматички аспект). Дакле, информација из финансијског извештаја треба бити разумна, релевантана, важна (материјална) и поуздана.

Због општеприхваћене улоге финансијског извештаја неопходна је његова независна верификација. Сматра се да верификација доприноси квалитетном одлучивању, ефикасној и ефективној употреби капитала и рационалном размишљању свих корисника информација које финансијски извештај носи.

Верификација финансијског извештаја се практично саопштава заинтересованој јавности путем Извештаја независног ревизора. Битно је напоменути да се изражавањем мишљења о финансијским извештајима од стране ревизора, менаџмент не ослобађа одговорности за исти-

нитост и објективност финансијских извештаја. Свака страна остаје одговорна за свој део посла, односно менаџмент је одговоран за састављање и презентацију финансијских извештаја, а ревизор за исправност израженог мишљења о финансијским извештајима.

Приступ менаџера односно власника предузећа према финансијским извештајима и његовој верификацији често се схвата као обавеза наметнута законом. Без истинитих и објективних финансијских извештаја тешко се може замислити организовано друштво. Уосталом, у анализи сваке економске кризе помињу се погрешни или лажни финансијски извештаји као једна од детерминанти.

Таквом схватању донекле доприносе ревизори који своју праву мисију забораве у поступку ревизије па делују у стилу „полицајца“ или проводе поступак под мотом „ревизија је добар бизнис“. И један и други приступ је погрешан и под дејством непостојања ваљаног схватања биланса, његове верификације и међусобног разумевања.

Повећање поверења у финансијске извештаје након ревизије може бити и мач са две оштрице. Повећано поверење је добродошло уколико је ревизија правилно извршена, а изражено мишљење одговара стварном стању. Међутим, уколико је ревизија изведена несавесно, додатне вредности које ревизија пружа биће у потпуности поништене.

ЛИТЕРАТУРА

1. A Dictionary of Accounting, Oxford University Press, Oxford, 1999.
2. Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, Auditing - an Integrated Approach, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
3. American Accounting Association - The Committee on Basic Auditing Concepts, A Statement of Basic Auditing Concepts, Accounting Review -Supplement, Sarasota, 1972.
4. Dan A. Bavlly, Corporate Governance and Accountability - What Role for the Regulator, Director, and Auditor?, Quorum Books, САД, 1999.
5. Дејан Јакшић, Бојана Вуковић, Форме ревизорског извештаја према захтевима измењених Међународних стандарда ревизије, Финрар бр. 2, Бања Лука, 2009.
6. Дејан Јакшић, Мирко Андрић, The Necessity of Audit Assurance Service, Contemporary Issues in Accounting and Management Research and Education, Економски факултет, Подгорица, 2009.
7. Дејан Јакшић, Улога и положај ревизијског комитета у корпоративном управљању, Зборник радова са XL Симпозијума рачуновођа и ревизора Србије, Златибор, 2009.
8. Дејан Јакшић, Формирање ревизорског мишљења о финансијским извештајима, Анали Економског факултета у Суботици бр. 21, Суботица, 2009.
9. Др Јован Родић, др Гордана Вукелић, др Мирко Андрић, Теорија и анализа биланса, Београд, 2007.
10. IAASB Handbook, IFAC, 2010, www.ifac.org, приступљено дана: 09.05.2011.
11. Кодекс корпоративног управљања, "Службени гласник РС", бр. 1/2006, Београд, 2006.
12. Међународни стандарди и саопштења ревизије, уверавања и етике, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2006.
13. Међународни рачуноводствени стандарди и Међународни стандарди финансијског извештавања, www.mfin.gov.rs, приступљено дана: 09.05.2011.
14. Мирко Андрић, Бранко Крсмановић, Дејан Јакшић, Ревизија - теорија и пракса, Економски факултет, Суботица, 2009.
15. Мирко Андрић, Дејан Јакшић, Однос међународне професионалне регулативе и законодавства Европске уније и развој ревизије у Србији, Зборник радова са XXXIX Симпозијума рачуновођа и ревизора Србије, Златибор, 2008.
16. Мирко Андрић, Дејан Јакшић, Зашто је потребна ревизорска верификација финансијских извештаја, Анали Економског факултета у Суботици бр. 15, Суботица, 2005.
17. Robert A. G. Monks, Nell Minow, Corporate Governance, Third Edition, Blackwell Publishing, САД, 2004.
18. Sanjav Anand, Essentials of Corporate Governance, John Wiley & Sons, САД, 2008.
19. Zabihollah Rezaee, Financial Statement Fraud - Prevention and Detection, John Wiley & Sons, САД, 2002.

др Гордана ВУКЕЛИЋ,*
мр Славица
СТЕВАНОВИЋ,**
мр Гроздана
БЕЛОПАВЛОВИЋ***

Мерење показатеља финансијске сигурности предузећа¹

Резиме

У динамичним тржишним условима у којима предузећа обављају делатност, ликвидност, солвентност и профитабилност су се издвојили као кључни циљеви пословања. Предуслов за опстанак предузећа у условима изражене конкуренције је вештина менаџмента да очува текућу платежну способност, обезбеди финансијско-структурну позицију која омогућава остваривање добитка и новчаних токова и да створи добре претпоставке за дугорочну финансијску стабилност. Имајући у виду изложеност финансијским и пословним ризицима, менаџмент има задатак да допринесе јачању краткорочне и дугорочне финансијске сигурности и да обезбеди здраву основу за пословање у будућим периодима.

Ликвидност и солвентност, као параметри успешног пословања предузећа, указују на неопходност идентификовања кључних фактора који одређују финансијску сигурност. У раду се анализира традиционалан приступ управљању ликвидношћу и солвентношћу предузећа. Услови у савременом пословном окружењу, потреба за додатним информацијама и новим инструментима финансијске анализе, разлози су да се у посебном делу рада укаже на релевантност информација о новчаним токовима, као савремених мерила финансијске сигурности предузећа.

Кључне речи: ликвидност, дугорочна финансијска сигурност, управљање, инструменти анализе, информације о новчаним токовима.

* Редован професор, Београдска банкарска академија – Факултет за банкарство, осигурање и финансије.

** Истраживач сарадник, Институт економских наука Београд.

*** Асистент, Београдска банкарска академија – Факултет за банкарство, осигурање и финансије.

1) Рад је део истраживачких пројеката под шифрама 47009 (Европске интеграције и друштвено-економске промене привреде Србије на путу ка ЕУ) и 179015 (Изазови и перспективе структурних промена у Србији: Стратешки правци економског развоја и усклађивање са захтевима ЕУ), финансираних од стране Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије.

Увод

Процена изложености предузећа ризику ликвидности веома је важан сегмент финансијске анализе, како са аспекта интересних група ван предузећа, тако и од стране менаџмента. Предузећа која могу да одржавају ликвидност, обезбеде довољно новчаних средстава за континуирано пословање и измирење доспелих обавеза, имају нижи степен ризика ликвидности, за разлику од предузећа која не могу да интерно генеришу потребна новчана средства или да их обезбеде из екстерних извора и остваре виши степен ризика. Управљање ликвидношћу подразумева управљање приливима и одливима новчаних средстава, односно праћење и усклађивање рочне структуре средстава и извора финансирања. На овај начин се избегавају ситуације у којима се предузећа суочавају са опортунитетним трошком губитка прихода на пласирана средства, услед вишка готовине или са високим трошковима обезбеђивања додатних средстава услед недостатка готовине. Задатак менаџмента је да одржава оптималну ликвидност која обезбеђује извршавање доспелих обавеза, уз услов да се не угрози профитабилност предузећа.

Задовољавајућа стопа профитабилности је добра претпоставка за генерисање и стицање новчаних средстава, али због континуитета пословања и опстанка предузећа мора се водити рачуна о ликвидности, која често није остварена, иако је остварен добитак. Успех предузећа, уз присутну неизвесност и ризике, посматра се кроз способност и вештину менаџмента да обезбеди и очува текућу способност плаћања и створи претпоставке за дугорочно профитабилно пословање. С обзиром на присутне финансијске и пословне ризике, менаџмент има задатак да, кроз структуру имовине и начин њеног финансирања, допринесе јачању дугорочне финансијске сигурности и стварању стабилне основе за будуће пословање. Добитне перформансе и краткорочна и дугорочна финансијска сигурност предузећа предуслови су за успешно пословање.

1. ТРАДИЦИОНАЛНА МЕРИЛА КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ СИГУРНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

1.1. Показатељи ликвидности

Утврђивање висине показатеља ликвидности заснованих на позицијама биланса стања сматра се почетком анализе ликвидности предузећа у традиционалном мерењу. У зависности

од позиција обртних средстава, утврђују су различити показатељи ликвидности:

Показатељ текуће ликвидности упоређује вредност обртне имовине предузећа и висину краткорочних обавеза, показујући са колико обртних средстава је покривен сваки динар краткорочних обавеза. За утврђивање овог показатеља посматра се обртна имовина² у целини, у складу са правилом финансирања 2:1, тако да је за задовољавајућу ликвидност потребна двоструко већа вредност наведене имовине од износа краткорочних обавеза. Претпоставка је да не треба очекивати да сви елементи обртне имовине буду конвертовани у готовину у року за који се утврђује показатељ.

Показатељ редуковане ликвидности, познат и као *Quick показатељ*, као елементе обртне имовине узима у обзир имовину која се конвертује у готовину у једном кораку. Искључење вредности залиха, приликом утврђивања показатеља редуковане ликвидности, образлаже се чињеницом да готовинска наплата следи тек након довршетка, уколико постоји недовршена производња, и продаје укупних залиха. Све ово су разлози да се показатељ редуковане ликвидности сматра строжим, односно поузданијим мером ликвидности у односу на показатељ текуће ликвидности. У складу са тзв. *acid test* правилом финансирања, сматра се да ликвидно предузеће треба да има вредност обртне имовине без залиха, једнаку вредности обавеза које доспевају у кратком року. Значај показатеља ликвидности који са краткорочним обавезама у однос ставља само готовину и готовинске еквиваленте, нарочито се везује за предузећа чија наплативост потраживања се доводи у питање, тако да на овај начин покушава да се избегне погрешна оцена ликвидности.

Употреба **показатеља тренутне ликвидности** везује се за дневну проверу ликвидности и утврђује на основу детаљнијих књиговодствених података.³

Високе вредности показатеља указују на добре финансијско-структурне претпоставке ликвидности предузећа, али и на држање "вишка" средстава са аспекта ликвидности. Заробљена новчана средства не могу бити искоришћена за пласирање и остваривање приноса по том основу. Високе вредности остале обртне имовине доводе у питање њихову оправданост и конверзију у готовину. Са друге стране, превише низак показатељ ликвидности указује на могуће проблеме предузећа да измири све краткорочне обавезе о року доспећа. Да би се утврдило шта је за пред-

2) Обртна имовина обухвата готовину и готовинске еквиваленте, краткорочна потраживања и пласмане, залихе, дате авансе и позиције активних временских разграничења које се односе на кратак рок.

3) Родић, др Ј., Вукелић, др Г., Андрић, др М., *Теорија, политика и анализа биланса*, Пољопривредни факултет, Београд, 2007, стр. 279.

узеће превише висока или превише ниска, односно задовољавајућа вредност показатеља ликвидности, није довољна само информација о висини показатеља за посматрани период, већ стално праћење усклађивања прилива и одлива готовине. Нису ретке ситуације да у случају високо исказаних вредности показатеља ликвидности постоји проблем у вези са измиривањем доспелих обавеза, и обрнуто, да предузећа успевају да одрже ликвидност у посматраном периоду, иако је оцена на основу показатеља била неповољна.

Употребна вредност показатеља се повећава уколико се прати њихов тренд током више периода. Вредности показатеља пореде се са просечним показатељима на нивоу гране којој посматрано предузеће припада. Одступање у односу на претходне периоде и/или у односу на гранске вредности захтева испитивање фактора који су условили таква кретања, како би се на прави начин приступило оцени ликвидности предузећа. Испитивањем специфичности предузећа, у смислу делатности којом се бави, структуре и квалитета обртне имовине и краткорочних обавеза избегава се погрешна оцена ликвидности заснована само на претходним показатељима. У зависности од делатности, предузећа могу истовремено бити ликвидна, иако постоје знатне разлике у показатељима ликвидности. Специфична кретања просечних показатеља текуће ликвидности за неколико грана делатности, могу се видети у Табели бр. 1.⁴

Табела бр. 1 - Просечни показатељи текуће ликвидности за различите делатности

Делатност	Просечни показатељ текуће ликвидности
Аеротранспорт	1,0
Малопродаја - општа трговачка роба	2,1
Малопродаја - специјална женска одећа	3,3
Велепродаја - опрема	1,7
Производња - рачунарска опрема	1,5
Телекомуникације	0,9

Континуирано пословање предузећа подразумева одржавање потребног обима и структуре обртних средстава. Под претпоставком да се квалитет обртне имовине не доводи у питање, поједини делови обртне имовине различито утичу на ликвидност предузећа. Готовина представља имовински део који се може директно користити за измиривање обавеза предузећа, док је за осталу обртну имовину потребно извесно време да се конвертује у готовину. Због различите ликвид-

ности делова обртне имовине, важно је испитати структуру имовине и на основу тога утврдити колико готовине се може очекивати реализацијом обртне имовине. Структура имовине може повољно или мање повољно утицати на ликвидност предузећа, али не и апсолутно одредити способност измирења обавеза о року доспећа. Доминантно учешће залиха у структури обртне имовине није добра претпоставка за ликвидност, за разлику од предузећа чији већи део вредности обртне имовине чине новчана средства. Потраживања са аспекта ликвидности представљају ликвиднију имовину у односу на залихе и мање ликвидну имовину у односу на новчана средства, тако да се на исти начин може посматрати утицај потраживања на ликвидност предузећа у односу на остале делове обртне имовине. Структура залиха, рокови доспећа краткорочних потраживања и краткорочних пласмана појединачно, такође се могу посматрати као фактори ликвидности предузећа.

Показатељи ликвидности утврђени на основу просечних вредности билансних позиција, за временске периоде краће од годину дана, пружају реалнију слику ликвидности. Месечни или тромесечни показатељи ликвидности ослобођени су ефеката активности спроведених пред крај године у циљу представљања повољније ликвидности него што она стварно јесте. Одлагањем набавке, уместо на крају посматране за почетак наредне године, убрзано измиривање одређеног дела краткорочних обавеза, само су неки од примера активности које могу знатно да поправе вредности показатеља ликвидности.

Показатељи ликвидности засновани на позицијама биланса стања су од користи за оцену ликвидности, уколико се не доводе у питање наплативост потраживања и претварање осталих делова обртне имовине у готовину. Зато се сматра да се слика ликвидности употпуњује детаљнијом анализом структуре, ефикасности коришћења и квалитета обртне имовине и краткорочних обавеза.

1.2. Показатељи активности у функцији оцене ликвидности

Показатељи активности указују на квалитет приказаних обртних средстава и временски оквир обавеза. Бржа наплата потраживања и реализација залиха побољшавају квалитет обртне имовине предузећа и ажурност исплате доспелих обавеза, што се повољно одражава на ликвидност предузећа. Показатељи обрта указују на ефикасност управљања посматраном имовином и капиталом предузећа, а индиректно показују и

4) Meigs, R. F., Meigs, W. B. *Рачуноводство: Темљ пословног одлучивања*, МАТЕ д.о.о., Загреб, 1999, стр. 240.

време које је у просеку потребно да се имовина реализује и наплати. Фактори ликвидности везани за ефикасност управљања потраживањима од купаца, залихама и обавезама према добављачима, приказани су на Слици бр. 1.

Слика бр. 1 - Фактори ликвидности



Бржи обрт потраживања, посматран кроз однос прихода од продаје и просечне вредности потраживања од купаца за посматрани период, повољно утиче на ликвидност предузећа, уколико је однос на задовољавајућем нивоу. Висина показатеља обрта потраживања је углавном задовољавајућа, уколико не постоје значајнија негативна одступања у односу на претходне периоде и у односу на грански просек показатеља. Брзина и тренд конверзије потраживања у готовину зависе од кретања прихода од продаје и вредности потраживања од купаца. Повећање продаје и по том основу настало повећање вредности потраживања за резултат има стабилан однос поменутих рачуноводствених категорија и одржавање задовољавајућег нивоа обрта потраживања. Раст показатеља обрта може бити и резултат брже наплате и услед тога насталог умањења вредности потраживања, што се свакако позитивно оцењује са аспекта ефикасности наплате потраживања и ликвидности предузећа. Опadaјућа вредност показатеља обрта, условљена растом вредности потраживања, углавном се оцењује као неповољан тренд који може указивати

на проблем одржавања ликвидности предузећа. Уколико раст потраживања прати пад или стагнација прихода од продаје, проблем наплативости потраживања је очигледан, а ликвидност угрожена. Повећање вредности потраживања које је резултат повољније кредитне политике предузећа према купцима, а и инструмент је привлачења купаца и раста продаје у наредним периодима, повољно се може оценити без обзира на пад показатеља обрта.

Могућношћу претварања показатеља обрта у просечан период наплате потраживања од купаца,⁵ повећава се употребна вредност показатеља обрта. На овај начин посматрана наплативост потраживања може се оценити као повољна или не, поређењем са важећим условима кредитирања купаца од стране предузећа. Продужење рока плаћања купаца предузећу, ствар је политике кредитирања коју предузеће води, а ефекти могу бити двојаки. Повећање продаје по основу повољнијих услова плаћања је добра страна такве политике кредитирања, с тим што постоји ризик да потраживања неће бити наплаћена ни у том дужем року, јер купци могу имати проблеме са ликвидношћу. Промена услова кредитирања купаца у правцу смањења рока доспећа потраживања повољно се тумачи са аспекта ликвидности само уколико се потраживања и наплаћују у том краћем року, а на страни обима продаје нема промена. Скраћење рока доспећа потраживања праћено мањом тражњом за производима предузећа и мањом продајом губи позитивне ефекте.

Уколико се квалитет потраживања предузећа не доводи у питање, задовољавајуће вредности показатеља ликвидности ће бити само потврђене повољним обртом и брзином наплате потраживања. Ипак, нису ретке ситуације да предузећа имају високо исказане и растуће показатеље ликвидности, а нису у стању да измирују своје обавезе, највише због немогућности наплате потраживања. Предузећа која ликвидним посматрају само потраживања која су и највероватније наплатива, на прави начин ће приказати показатељ обрта потраживања. Велика вредност потраживања од купаца, условљена исказивањем потраживања чији рокови наплате су значајно прекорачени, доводи у заблуду кориснике информација који у висини потраживања гледају готовину расположиву за плаћање обавеза. У овом случају је вредност потраживања потребно свести на разумну меру, отписивањем потраживања чија ненаплативост је веома извесна. Неоправданим отписивањем и по том

5) Просечан период наплате потраживања од купаца утврђује се посматрањем односа броја дана у години и висине показатеља обрта потраживања од купаца. На овај начин могу се утврдити периоди наплате и периоди плаћања осталих делова средстава и капитала.

основу насталим умањењем вредности потраживања могу се исказивати нереално високи показатељи обрта потраживања, који прикривају стварну природу смањења потраживања и наводе на погрешне оцене ефикасности потраживања и ликвидности предузећа. Став је да показатељ обрта потраживања треба посматрати као грубу меру ефикасности наплате потраживања, а оцене доносити уз анализу и неких других фактора. Структура потраживања од купаца са аспекта дужине прекорачења рока наплате и вредности тзв. застарелих потраживања указују на извесност наплате појединачних потраживања, њихово учешће у укупној вредности потраживања и третман отписивања.

Са аспекта ликвидности, потраживања, залихе и остали елементи обртне имовине, осим готовине, могу се посматрати као средства неопходна за генерисање новчаних средстава, али и као новчана средства заробљена на одређени период. Зато је важно оценити да ли се, у ком износу и по којој динамици по основу обртне имовине могу очекивати приливи готовине, у чему у великој мери помажу показатељи обрта.

Показатељ обрта залиха представља мерило ефикасности управљања залихама и указује на квалитет залиха којима предузеће располаже. Ефикасније управљање залихама подразумева краћи период задржавања залиха у робном облику, као и реализацију у производњи и на тржишту без застоја. Зато се сматра да је за одржавање ликвидности предузећа пожељан виши коефицијент обрта залиха. Повећање коефицијента обрта залиха може бити узроковано повећањем обима продаје, што се може оценити као позитиван тренд по перформансе предузећа. Кретање коефицијената обрта навише, услед смањења вредности залиха и без повећања прихода од продаје, указује на потребу за испитивањем разлога смањења залиха. Продаја и наплата постојећих, без производње нових залиха, не угрожава ликвидност текућег периода, али доводи у питање будуће пословање предузећа. Повећање залиха представља фактор који негативно утиче на кретање показатеља обрта, али су много важније информације о разлозима тог повећања. Оно не може бити повољно по перформансе предузећа, уколико није настало у циљу подршке повећању реализације.

Квалитет залиха са аспекта могућности реализације и претварања у готовину, може се само приближно оценити на основу показатеља обрта свих залиха збирно. Познавање структуре залиха и показатеља обрта материјала, недовршене производње и готових производа појединачно, олакшава оцену квалитета залиха и утицај на ликвидност предузећа. Уколико се на за-

лихама држи више материјала него што је потребно за обављање процеса производње или је материјал неупотребљив за текућу производњу, процес конверзије залиха у готовину је успорен, као и у случају постојања залиха готових производа за којима не постоји или је смањена тражња на тржишту. Постојање залиха које не могу бити реализоване, никако не иде у прилог ликвидности предузећа, а за резултат има нереално високо исказане вредности залиха и прецењен периодични резултат предузећа. Успорени обрт залиха материјала може бити резултат политике набавке материјала по старим нижим ценама или коришћења попушта на количину, чиме се успорава ток готовине по основу залиха, али исто тако избегава суочавање са недостатком залиха материјала.

Показатељ обрта обавеза према добављачима и просечан период плаћања обавеза указују на ажурност предузећа приликом плаћања обавеза према добављачима. Пореди са политиком кредитирања коју добављачи воде према предузећу, просечан период плаћања обавеза показује у којој мери су рокови плаћања уважени и евентуално да ли има простора за одлагање исплата обавеза. Краће померање рока плаћања у односу на уговорени рок углавном не доводи у питање пословну сарадњу са добављачем, а предузећу решава привремен проблем ликвидности. Предузећа која нису у могућности да испоштују рокове захтеване од добављача, имају проблем са ликвидношћу, који може бити додатно погоршан настанком нових обавеза по основу затезних камата за добављаче или редовних камата за краткорочне позајмице од банака.

Плаћање обавеза према добављачима о року доспећа подразумева постојање одређеног обима новчаних средстава или високоликвидних средстава која могу послужити за измирење обавеза у динамици по којој доспевају. Потреба за ликвидним средствима је већа уколико већина обавеза доспева у краћим роковима, тако да је структура обавеза према добављачима, са аспекта рокова доспећа, важан инструмент анализе ликвидности. Краћи рокови доспећа обавеза неповољније утичу на ликвидност предузећа, за разлику од предузећа којима добављачи пружају повољније услове плаћања, олакшавајући одржавање ликвидности.

Однос просечног периода наплате потраживања и периода плаћања обавеза може се посматрати као претпоставка добре или слабије ликвидности. Бржи обрт потраживања од купаца и самим тим краћи период наплате у односу на обрт обавеза према добављачима и период плаћања, повољно се оцењује са аспекта ликвидности. Када предузеће води либералнију поли-

тику кредитирања купаца у односу на услове плаћања наметнуте од стране добављача, неусклађеност рокова наплате и плаћања може угрозити одржавање ликвидности, уколико се новчана средства не обезбеде из других извора финансирања. Анализа усклађености рокова доспећа биће поузданија уколико се поред просечних рокова посматра структура потраживања од купаца и структура обавеза према добављачима према роковима доспећа, односно периоду кашњења наплате и исплате. Са аспекта одржавања ликвидности, пожељно је да предузеће у старосној структури потраживања од купаца има што већи део текућих и наплативих потраживања, као и већи удео текућих обавеза у односу на укупне обавезе према добављачима. Посматрање појединачних вредности потраживања и обавеза по дужини застарелости олакшава управљање ликвидношћу предузећа, јер се у складу са динамиком прилива и одлива по овом основу могу предузети даље активности прибављања новчаних средстава потребних за измирење обавеза.

Показатељи ефикасности управљања обртном имовином и краткорочним обавезама предузећа посматрају се као инструменти управљања ликвидношћу. Активности менаџмента предузећа које утичу на скраћење времена везивања залиха, скраћење периода наплате потраживања од купаца и пролонгирање плаћања обавеза према добављачима, у мери која не угрожава производњу, продају и сарадњу са пословним партнерима предузећа, доводе до побољшања брзине обрта имовине, али и ликвидности предузећа.

2. АНАЛИЗА БИЛАНСНИХ РЕЛАЦИЈА У ПРОЦЕНИ ДУГОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ СИГУРНОСТИ

2.1. Анализа задужености

Финансијска структура прати релације између рачуноводствених категорија у пасиви биланса стања и представља значајну детерминанту дугорочне финансијске сигурности, односно способности плаћања обавеза у дужем року. У оцени структуре и квалитета извора финансирања, интерни и екстерни аналитичари користе различите показатеље задужености које пореде у времену са конкуренцијом и просечним вредностима на нивоу привредне гране. **Показатељ**

дугорочне задужености посматра однос дугорочног позајмљеног и власничког капитала. Висина власничког капитала у билансу промовише јавно поверење широког круга интересената и уверава их у финансијску снагу предузећа. Капитал формиран улозима власника апсорбује губитке настале од неизмирених кредита, слабих инвестиција у хартије од вредности, и у крајњој линији, лоше процене менаџмента и повлачења лоших пословних потеза. Пошто представља гарантну супстанцу за покриће губитака, власничком капиталу је додељена основна функција заштите поверилаца од губитка инвестираних средстава. Предузећа се данас суочавају са проблемима ограниченог капитала⁶. Нижи износи власничког капитала могли би да укажу на дугорочну изложеност ризицима и несигурност пословања. Међутим, коначна оцена дугорочне финансијске сигурности предузећа зависи од способности менаџмента да профитабилно послује и максимизује добитак у дужем року, што се наметнуло као основни циљ пословања предузећа у динамичним тржишним условима.

Дугорочни позајмљени капитал укључује дугорочна резервисања,⁷ обавезе по основу емитованих и продатих обвезница и позајмице предузећа на период преко годину дана. Имаоци обвезница предузећа и дугорочни кредитори очекују повраћај инвестиција у роковима доспећа, а са значајнијим учешћем сопственог капитала оцењују да су њихова улагања мање ризична. Низак коефицијент упућује на низак ниво оптерећености власничког капитала дугорочним обавезама, чиме се повећава сигурност поверилаца и стварају основе за дугорочну способност плаћања.

Информација о нивоу задужености предузећа у одређеној тачки времена је значајна, али не и довољна за коначну оцену позиције предузећа са становишта дугорочне финансијске сигурности. Усмереност на показатељ дугорочног дуга и капитала само у једној години посматрања извесно умањује квалитет финансијске анализе. Квалитетне пословно-финансијске одлуке резултат су праћења и тумачења показатеља у времену. У складу са наведеним, свако умањење показатеља задужености у текућој у односу на претходне године уверава дугорочне кредиторе и купце обвезница да је структура извора финансирања померена у корист власничког капитала, и обрнуто. Финансијска анализа проширена на поређење са конкурентним предузећима и

6) Стевановић Н., Малинић Д., Милићевић В., *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет Београд, 2009, стр. 122.

7) Дугорочна резервисања представљају обрачунску позицију за трошкове условљене пословањем предузећа до дана биланса, за које је извесно да се односе на дати обрачунски период, али чија висина није позната у тренутку билансирања. Износ дугорочних резервисања се процењује. *Међународни стандарди финансијског извештавања и Међународни рачуноводствени стандарди*, МРС 37 - Резервисања, потенцијалне обавезе и потенцијална имовина, превод 2010, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд.

гранским просеком доприноси сагледавању и оцени дугорочне финансијске сигурности посматраног предузећа у односу на конкуренцију и његову изложеност дугорочним ризицима.

Значај за финансијске аналитичаре у оцени дугорочне сигурности предузећа има упо­ређивање двеју основних категорија у пасиви биланса стања. *Debt-equity* радио односно **показатељ укупне задужености** информише све интересне групе о висини укупних обавеза и власничког капитала, на основу чега је могуће оценити изложеност поверилаца ризику од повраћаја уложеног капитала⁸. Ако се за тренутак осврнемо на традиционално правило финансирања које је условно и не мора да важи за све случајеве, видећемо да се у основи налази захтев да однос обавеза и власничког капитала буде утврђен на нивоу 1:1. Из тога проистиче да оријентациона нормала, када је реч о показатељу задужености, износи 1. Показатељ укупне задужености, успостављен на нижем нивоу, показује низак степен оптерећености власничког капитала укупним обавезама. На тај начин створене су добре претпоставке за успостављање дугорочне финансијске сигурности предузећа и заштиту поверилаца у случају смањења вредности имовине или губитака. Предузеће које има коефицијент задужености испод јединице у већој мери се ослања на финансирање из сопствених извора финансирања, чиме повериоци могу бити задовољни. Нижи коефицијент, односно значајније присуство власничког капитала у финансијској структури знак је финансијске снаге предузећа и сигурности за повериоце да ће предузеће у роковима доспећа измирити своја дуговања.

Иако је улога власничког капитала у заштити поверилачког капитала немерљива, не би требало губити из вида позитивне ефекте које доноси финансирање из дуга. Коришћење јефтинијег финансирања из позајмљеног капитала доприноси повећању профитабилности која се издваја као примарни циљ пословања савременог предузећа. Рачунајући на позитивне ефекте задуживања, менаџмент се може одлучити на веће процентуално учешће позајмљеног капитала. Значајније финансирање из дуга позитивно се одражава на висину стопе приноса на власнички капитал, али уједно представља високу изложеност ризику неуспеха. Ризична позиција, за предузећа чији показатељ задужености узима

вредност знатно изнад један, наступа уколико камате на позајмљена средства расту. На основу претходно наведеног може се закључити да је неопходно успоставити равнотежу између сигурности, мерене процентуално већим учешћем власничког капитала, и приноса на капитал акционара. Проналажењем оптималне комбинације дуга и капитала, која обезбеђује сигурност у пословању и задовољавајућу профитабилност, настоји се да се ризик сведе на прихватљиви ниво. Иако се позитивни ефекти задуживања одражавају на пораст стопе приноса на власнички капитал, не би требало губити из вида аверзију коју повериоци имају према високом показатељу задужености, односно високом степену зависности предузећа од позајмљеног капитала.

У оцени способности предузећа да послује стабилно у дугом року, финансијски аналитичари своја интересовања проширују на структуру обавеза, односно сразмеру краткорочног и дугорочног поверилачког капитала.⁹ Да ли у структури обавеза доминирају обавезе са роком доспећа дужим од годину дана, или је присутно значајније учешће текућих обавеза које доспевају за плаћање у кратком року, питања су која се не могу заобићи у процени дугорочне финансијске сигурности предузећа. Значајније присуство дугорочних резервисања и дугорочних дугова подразумева располагање позајмљеним изворима на дужи рок и могућност инвестирања у различите облике сталне и обртне имовине. Са друге стране, доминација краткорочних дугова и обавеза предузећа да на исте одговори у краћем временском периоду, до годину дана, сужава могућност предузећа у вези са инвестирањем у сталну имовину.

Власници обвезница и кредитори очекују плаћање рата и камата редовно у уговореним роковима. Анализом појединих позиција у билансу успеха процењује се да ли предузеће може да одговори на каматне обавезе. **Показатељ покрића расхода камата зарадом** предузећа служи као мера способности менаџмента да подмири трошкове по основу камата и тиме избегне банкрот.¹⁰ По правилу, показатељ исказан на вишем нивоу значи да је измирење трошкова камата извесније и уједно повећава сигурност за повериоце. Коефицијент већи од један скоро је обавезан, имајући у виду да је у том случају добитак

8) Финансијски аналитичари имају на располагању и радио величину која узима реципрочан однос показатеља укупне задужености и показује са колико динара сопственог капитала је покривен сваки динар позајмљеног капитала (краткорочног и дугорочног).

9) Wild, J., Subramanyam, K., Halsey, R. *Financial Statement Analysis*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2007, p. 115.

10) Показатељ покрића расхода камата узима у обзир однос добитка пре камата и пореза и трошкова камата. Зарада пре камата и пореза (Earnings Before Interest and Tax) чини бројилац у претходном коефицијенту. White, G., Sondhi, A., Fried, D. *The Analysis and Use of Financial Statements*, Wiley, 2003, p. 132.

пре камата и пореза довољан да покрије камате које предузеће плаћа власницима хартија од вредности и кредиторима, на име узетих краткорочних и дугорочних позајмица. На основу наведеног показатеља тестира се дугорочна финансијска сигурност – за предузеће које обезбеди висок ниво добитка пре камате и пореза (ЕБИТ-а) стварају се добри предуслови за измирење трошкова камата.

2.2. Анализа билансних релација покрића имовине

Увидом у биланс стања могу се сагледати структура активе и пасиве, и извести груби закључци о томе да ли су поједини имовински делови финансирани на прави начин. Финансирање имовине предузећа адекватним изворима финансирања у основи је захтева одређених правила финансирања, а са циљем да се постигне и одржи дугорочна финансијска стабилност. Не умањујући значај визуелног тумачења биланса, као средства за стицање опште представе о рочности финансирања, анализу би требало употпунити закључцима који се могу извести на основу коефицијената покрића имовине. За тестирање солвентности, финансијски аналитичари имају на располагању већи број различитих показатеља чијим тумачењем добијају кључне информације о финансирању имовине и степену изложености предузећа дугорочним ризицима. Уз претпоставку да интерни и екстерни стејкхолдери интерпретирају показатеље на прави начин и уз довољно пажње, извесно је да ће одлуке из њиховог домена имати поуздану и реалну основу. Искусни аналитичари неће се ослонити искључиво на коефицијенте изведене из финансијских извештаја за једну пословну годину. Праве одлуке заснивају се на информацијама о кретању показатеља истог предузећа у низу узастопних година, њиховим поређењем са гранским просеком и предузећима која послују у истој грани.

У циљу оцене имовинске позиције предузећа као значајна детерминанта дугорочне финансијске сигурности користи се **рацио покрића сталне имовине капиталом** који су власници уложили у предузеће. Показатељ прати покривеност имовине, дугорочно расположиве у пословању предузећа, власничким капиталом као најквалитетнијим извором финансирања. Високо учешће сталне имовине у билансној суми изазива високе трошкове амортизације односно њеног постепеног отписа и повећава ризик остварења пословног резултата. Уколико би се при томе предузеће претежно финансирало из дуга, морало би да рачуна и на значајан износ

трошкова по основу камата. Високи фиксни расходи угрожавају остварење добитка, повећавају вероватноћу недобитних остварења и указују интересним групама да би пословање са датим предузећем могло да буде ризично. Да би се таква опасност избегла, када стална имовина доминира у укупној билансној суми, решење је у јачању власничког капитала и слабењу дугова у структури пасиве. Процентуално мање учешће дуга смањује трошкове камата, финансијски ризик је низак, што доводи до смањења укупног ризика остварења добитка, упркос високом пословном ризику. Ако се има у виду да инвестирани капитал од стране власника обавља функцију гаранта и да његова висина бројним интересним групама улива поверење, не изненађује њихов став да показатељ покрића сталне имовине треба да буде један или изнад јединице. Коефицијент већи од један уверава повериоце да би ступање у пословне односе са предузећем значило и прихватљиве ризике, односно високу сигурност инвестиција.

Висина показатеља покрића сталне имовине непосредно је условљена степеном отписа, имајући у виду да је званична билансна шема састављена по нето принципу. Уколико предузеће у активи има веће учешће некретнина, постројења и опреме и ако су у значајнијој мери амортизоване, њихова билансна вредност је нижа. Показатељ покрића сталне имовине прати однос капитала и дугорочно везане имовине и већи степен отписа значи и већу вредност показатеља.

У **показатељу покрића реалне имовине** бројилац се односи на капитал уложен у предузеће у дужем временском периоду, без обзира на то да ли је реч о инвестицијама власника или поверилаца. Са друге стране, именилац обухвата не само билансне позиције сталне имовине, већ и залихе неопходне за обезбеђење континуитета процеса производње и активна временска разграничења. Сталне залихе се укључују у имовину дугорочно везану за предузеће, иако је њихова одлика релативно брз обрт. У основи овог коефицијента препознајемо златно билансно правило у ширем смислу, односно захтев да дугорочно везана имовина буде покривена квалитетним изворима финансирања, не само власничким капиталом, већ делимично и квалитетним обвезничким и дугорочним кредитним капиталом. Интерпретацијом коефицијента покрића имовине која ствара учинке, интерни и екстерни стејкхолдери стичу представу о доброј или лошој финансијској позицији предузећа.

Показатељ већи од један значи да је део текуће имовине финансиран дугорочним изворима. Уколико су при томе залихе покривене најквалитетнијим капиталом, може се закључити

да предузеће има јаку финансијску структуру, која је добра претпоставка за дугорочну стабилност. Супротно, показатељ који значајније одступа од нормале одређене правилима финансирања, и има вредност мању од један, указује на неповољну имовинску позицију и потенцијалне проблеме везане за одржање финансијске стабилности у дужем року. Оријентациона нормала, одређена правилима финансирања, може се начелно прихватити, али би требало имати у виду одређена одступања, у зависности од делатности и гране у којој предузеће послује, као и његових специфичности.

Степен **покрића залиха дугорочним изворима финансирања** има изузетан значај у оцени дугорочне стабилности предузећа и може се представити односом нето обртног капитала и залиха. Значајнија разлика између дугорочних извора финансирања и имовине ангажоване у пословању предузећа у дужем временском периоду даје већи нето обртни капитал, чиме се повећава сигурност предузећа. Информација о позитивним вредностима НОК-а у времену, и присутној тенденцији раста, за финансијске аналитичаре представља значајан инпут у коначној оцени солвентности предузећа. Негативна вредност НОК-а, која значи финансирање дела сталне имовине краткорочним дугом, није у интересу ниједне групе корисника информација, због потенцијалне опасности од неликвидности, са свим негативним последицама које она са собом носи. Однос НОК-а према залихама пружа кључне информације за оцену, планирање и контролу дугорочне финансијске позиције предузећа. Тумачењем коефицијента стиче се увид у способност предузећа да уредно измирује обавезе у роковима доспећа. Анализа солвентности на основу интерпретације претходног показатеља може се употпунити употребом **показатеља покрића обртне имовине НОК-ом**. Тестирањем солвентности новим показатељем проширује се информациона основа доступна финансијским аналитичарима у оцени дугорочног финансијског здравља предузећа. Степен покривености текуће имовине нето обртним капиталом показује степен у ком је имовина са способношћу брзог конвертовања у новчани облик покривена дугорочним изворима финансирања, а значајније покриће такве имовине капиталом потврда је добре финансијске структуре.

3. ИЗВЕШТАЈ О НОВЧАНИМ ТОКОВИМА КАО ИНСТРУМЕНТ МЕРЕЊА ФИНАНСИЈСКЕ СИГУРНОСТИ

Способност измирења обавеза предузећа у складу са уговореним роковима доспећа посматра се са статичког и динамичког аспекта. Однос обртних средстава и краткорочних обавеза на задовољавајућем нивоу је добра претпоставка да је предузеће способно да измирује краткорочне обавезе према предвиђеним роковима доспећа. Обртна имовина предузећа високог квалитета, у облику залиха које имају своје место на тржишту, краткорочних потраживања која су наплата и високоликвидних краткорочних пласмана, пружа додатну сигурност да је предузеће ликвидно. За измирење обавеза углавном је потребна готовина, али стање готовине на пословном рачуну, у благајни, посматрано на одређени дан, не може бити поуздано мерило ликвидности предузећа. Ако предузеће настоји да убрза обрт готовине и готовинских еквивалената¹¹ и скрати просечан период од тренутка плаћања по основу набавке материјала до тренутка наплате потраживања, може обезбедити континуирано пословање и ликвидност уз мањи салдо готовине. Исто, висок салдо готовине не пружа гаранцију да предузеће неће запасти у проблеме у вези са одржавањем ликвидности.

Ликвидност се дефинише као способност предузећа да измирује краткорочне обавезе у роковима доспећа, и на овај начин дефинисана способност се постиже "сталном усклађеношћу новчаних прилива и новчаних одлива по основу исплата доспелих обавеза предузећа".¹² Коначна оцена ликвидности предузећа захтева испитивање токова готовине и усклађености новчаних прилива и одлива. Управљање ликвидношћу је ефикасно када се генеришу потребна новчана средства директно или на неки други начин пре рока доспећа краткорочних обавеза. Приливи готовине по основу продаје производа, услуга или робе купцима, као и приливи по основу осталих пословних активности представљају интерни и најзначајнији извор готовине која се користи за измирење обавеза према добављачима, запосленима, али и за потребе осталих плаћања по основу пословних и финансијских обавеза које доспевају у кратком року.

Степен покрића краткорочних обавеза предузећа ликвидном имовином није показатељ довољан за коначну оцену краткорочне сигурнос-

11) Показатељ обрта готовине (Revenues to cash ratio) посматран кроз однос прихода од продаје и просечног стања готовине и готовинских еквивалената, наводи се као могуће мерило краткорочне финансијске сигурности предузећа у: Stickney, C., Brown, P., Wahlen, J. *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation*, Thomson South-Western USA, 2007, p. 295.

12) Дефиниција ликвидности преузета из: Стевановић, др Н., Малинић, др Д., Милићевић, др В., *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Београд, 2007, стр. 178.

ти поверилаца. Исплата обавеза у предвиђеним роковима подразумева постојање готовине, па се показатељи ликвидности могу утврдити на основу новчаног тока из пословања. Покриће обавеза нето новчаним током из пословних активности користи се као додатни показатељ који указује на способност измирења обавеза предузећа. Преглед показатеља финансијске сигурности који су засновани на новчаним токовима, приказан је у Табели бр. 2.

Табела бр. 2 - Показатељи финансијске сигурности

Назив показатеља	Елементи показатеља
Показатељ ликвидности на бази новчаних токова	$= \frac{\text{Нето новчани ток из пословања}}{\text{Просечне краткорочне обавезе}}$
Показатељ солвентности на бази новчаних токова	$= \frac{\text{Нето новчани ток из пословања}}{\text{Просечне укупне обавезе}}$
Показатељ покрића камата из нето новчаног тока из пословања	$= \frac{\text{Нето новчани ток из пословања}}{\text{Трошкови камата}}$
Показатељ покрића отплате дуга из нето новчаног тока из пословања	$= \frac{\text{Нето новчани ток из пословања}}{\text{Трошкови камата} + \text{отплата дуга}}$

Посматрањем односа нето новчаног тока из пословних активности који је створен током одређеног обрачунског периода, с једне стране, и просечне вредности краткорочних обавеза, с друге стране добија се још једно мерило ликвидности предузећа. Предност овог показатеља у односу на претходно анализирани показатеље ликвидности је управо у чињеници да је фокусиран на способност стварања готовине, а не на тренутно стање готовине и осталих облика имовине предузећа. Висина показатеља ликвидности заснованог на позицијама извештаја о новчаним токовима и биланса стања, релевантна је информација за оцену ликвидности тек када се упореди са кретањем показатеља у претходним периодима, искуственом оријентационом нормалом и просеком показатеља на нивоу гране којој предузеће припада. Виши ниво показатеља

у односу на посматране репере указује на малу вероватноћу да ће предузеће имати проблема са ликвидношћу. Одрживи и растући нето токови готовине генерисани из пословања добра су претпоставка да финансијско здравље предузећа неће бити угрожено. Фактори који могу нарушити стабилан однос нето готовине из пословања и краткорочних обавеза јесу повећање обавеза и лошија способност генерисања готовине по основу пословних активности, што не значи да не постоје и друге могућности измирења обавеза доспелих у кратком року.

Способност предузећа да на основу интерно генерисаних новчаних средстава измирује доспеле обавезе може се посматрати преко посебних показатеља, у зависности од посматраног рока доспећа обавеза. Тако је могуће, поред краткорочних, оцењивати покриће средњорочних, дугорочних или обавеза које доспевају у року од две, пет година и сл. из нето новчаног тока из пословања генерисаног у току једне или чак неколико година. Показатељ покрића просечних укупних обавеза из нето новчаног тока из пословања је најчешће коришћен и указује на изложеност предузећа дугорочним финансијским ризицима.

Реципрочна вредност показатеља солвентности утврђеног на основу новчаних токова¹³ показује за колико година предузеће може вратити укупне обавезе из интерно генерисаних извора готовине. Временски период који се утврђује на основу односа обавеза и нето токова готовине из пословних активности показује колико је година потребно за измирење укупних обавеза, под претпоставком да је нето новчани ток из пословања у целини усмерен на измирење обавеза.

Дугорочно посматрано, добитак представља главни извор финансијске сигурности и условљавајући фактор нових задуживања. Способност покрића трошкова камата као фиксних трошкова финансирања је предмет анализе заједно са осталим факторима солвентности предузећа. Као извори покрића камата могу се посматрати добитак или нето токови готовине из пословања. С обзиром на то да је добитак обрачунска категорија, реалнији је показатељ покрића камата заснован на новчаним токовима који даје увид у степен покрића трошкова камата готовином обезбеђеном из пословних активности.

Показатељ покрића камата из нето новчаног тока из пословања, као и показатељ покрића камата из добитка, посматра само трошкове камата као фиксне трошкове финансирања. Показатељ покрића камата из добитка (Times Interest

13) Стевановић, др Н., Малинић, др Д., Милићевић, др В., *op. cit.*, стр. 127.

Earned Ratio) ставља у однос износ добитка, увећан за износ камата и пореза са трошковима камата. Реч је о једноставнијем облику показатеља у односу на показатељ покрића фиксних трошкова финансирања добитком расположивим за фиксне трошкове финансирања. Показатељ покрића фиксних трошкова финансирања из добитка (Earnings to Fixed Charges Ratio) подразумева одређена прилагођавања добитка пре камата и пореза (ЕБИТ), док трошкове финансирања посматра у контексту ширем у односу на трошкове камата.¹⁴ Показатељ покрића фиксних трошкова финансирања из новчаних токова (Cash Flow to Fixed Charges Ratio) извором за покриће трошкова посматра нето новчани ток из пословних активности пре пореза, који је такође предмет корекције.

Ниво сигурности поверилаца предузећа може се мерити и степеном покрића камата и главнице по основу дуга насталог из интерно генерисаних извора готовине. Интерес кредитора и осталих поверилаца је у измирењу укупних потраживања која имају према предузећу, без обзира по ком основу су потраживања настала, па отуда и потреба за утврђивањем овог показатеља. На основу овог показатеља, као и посматрањем апсолутне вредности нето новчаног тока, умањеног за плаћене камате и отплату на име доспеле главнице, може се утврдити да ли је и колико нето готовине из пословања остало расположиво предузећу за исплату дивиденди, инвестиционе издатке и остале потребе за готовином.

Анализа показатеља који указују на однос новчаних токова и краткорочних обавеза је само један од аспеката анализе ликвидности предузећа која се заснива на извештају о новчаним токовима. Чињеница је да извештај пружа информацију о нето износу новчаног тока из пословања, али самим тим што приказује структуру прилива и одлива готовине током посматраног периода, извештај о новчаним токовима може се посматрати као извор већег броја информација. Способност предузећа да током одређеног периода генерише готовину по основу спровођења пословних активности, може се пратити на основу нето информације о току готовине из пословања, а детаљна анализа основних извора и начина употребе генерисане готовине унапређује анализу ликвидности.

Позитивно оцењен квалитет обртне имовине, ефикасност управљања имовином и капиталом, степен профитабилности, способност гене-

рисуња нето новчаног тока из пословања, финансијска флексибилност предузећа, добра су претпоставка за одржање ликвидности, али само континуирано усклађивање прилива и одлива пружа повериоцима сигурност да ће бити у могућности да измире обавезе у року доспећа.

ЗАКЉУЧАК

Постизање и одржавање здравог финансијског положаја у кратком и дужем року намеће се као потреба и један од циљева којима тежи менаџмент савременог предузећа. Избором оптималне финансијске структуре и правих релација између имовинских делова у активи и пасиви биланса стања, стварају се претпоставке за континуирано пословање предузећа и остварење добрих финансијских перформанси. Интерпретацијом показатеља ликвидности, активности, задужености и покрића имовине, оцењује се краткорочна и дугорочна платежна способност предузећа. Поређењем показатеља из финансијских извештаја текуће године са остварењима из претходних периода и планираним вредностима, могуће је пратити промене финансијског стања и профитабилности предузећа у времену. Са друге стране, компарација са остварењима конкуренције из посредног и непосредног окружења и просечним вредностима на нивоу гране, омогућава оцену конкурентске позиције предузећа. Временско поређење, употпуњено просторним, кроз компаративну анализу различитих показатеља, обогаћује информациону базу неопходну финансијским аналитичарима за процену краткорочне и дугорочне финансијске сигурности и доношење правих економских одлука.

Рачуноводствена теорија и пракса су показале да никакве фиксне релације између појединих билансних позиција не могу обезбедити гаранцију да се ради о предузећу које нема проблема са ликвидношћу и солвентношћу. Конкретно посматрано, ликвидност не зависи од стања и односа средстава и обавеза у одређеном тренутку, већ од степена усклађености висине и реда примања готовине, са једне стране, и рокова доспећа отплате обавеза, с друге стране. Чињеница је да мерење финансијске сигурности засновано на информацијама из извештаја о новчаним токовима, у комбинацији са осталим рачуноводственим информацијама, карактерише већи степен поузданости. Мерила перформанси заснована на готовинској основи су у раз-

14) Под фиксним трошковима финансирања могу се посматрати камате на обавезе по основу кредита, камате на обавезе по основу лизинга, преференцијалне дивиденде супсидијара у већинском власништву предузећа, дугорочне обавезе по основу главница дуга. Детаљније о елементима фиксних трошкова финансирања и корекцијама добитка може се видети у: Wild, J., Subramanyam, K., Halsey, op. cit., p. 529-534.

воју и служе као допуна, а не као замена традиционалних мерила остварења предузећа. Свакако су у питању релевантни инструменти савремене финансијске анализе, како за инвеститоре, тако и за кредиторе, менаџмент, аналитичаре и остале стејхолдере предузећа.

ЛИТЕРАТУРА

1. Brealey, R.A., Myers, S.C., Allen, F. (2010) *Основе корпоративних финансија*, Мате, Загреб.
2. Букић, Т. (2007) *Аналитичке могућности и домети извештавања о новчаним токовима*, Зборник радова: "Изазови пословно-финансијског извештавања у функцији менаџмента предузећа и банака", XXXVIII симпозијум, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд.
3. Малинић, Д. (2009) "Cash Flow као инструмент откривања пословно - финансијских ризика", Зборник радова: *Четрдесет година рачуноводства и пословних финансија-домети и перспективе*, XL симпозијум, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд.
4. *Међународни стандарди финансијског извештавања и Међународни рачуноводствени стандарди* (2008), превод 2010, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд.
5. Meigs, R., Meigs, W. (1999) *Рачуноводство: Темел пословног одлучивања*, МАТЕ д.о.о., Загреб.
6. Родић, Ј. Вукелић, Г., Андрић, М. (2007) *Теорија, политика и анализа биланса*, Пољопривредни факултет, Београд.
7. Стевановић, Н., Малинић, Д. и Милићевић, В. (2009) *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Београд.
8. Стевановић, Н., Малинић, Д. и Милићевић, В. (2007) *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Београд.
9. Stickney, C. P., Brown, P. R., Wahlen, J. M. (2007) *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation, A Strategic Perspective*, Thompson, South - Western USA.
10. White, G., Sondhi, A., Fried, D. (2003) *The Analysis and Use of Financial Statements*, Wiley
11. Wild, J., Subramanyam, K., Halsey, R. (2007) *Financial Statement Analysis*, McGraw-Hill/Irwin, New York.

мр Милан (Мијодраг)
МИЛУНОВИЋ*

Планирање интерне ревизије јавног сектора

Резиме

Опште је прихваћено очекивање да су сви који се баве вођењем јавних послова и управљањем јавним средствима у потпуности одговорни за вођење тих послова, у складу са законом и одговарајућим стандардима, као и да јавна средства треба да се чувају и користе економично, ефикасно и ефективно.

Да би се то обезбедило, поред спровођења државне ревизије, потребно је вршити и интерну ревизију и интерну контролу. Интерну ревизију треба пажљиво планирати, са унапред тачно утврђеним тежиштима и приоритетима рада.

У том смислу, један од циљева политике Владе и нижих институција треба да буде да јавни сервис реагује брже и пружа квалитетније услуге корисницима са што бољим резултатима. То захтева систем, који ће обезбедити такве услуге, мерити успешност тих услуга, остварити бољу сарадњу између организација у јавном и приватном сектору и за резултат имати ефикаснију и делотворнију реализацију јавних програма и пројеката тј. управљање јавним средствима.

Зато је потребно планирати и вршити интерну ревизију трошења јавних средстава.

Кључне речи: планирање, интерна ревизија, управљање, одговорност.

УВОД

Примарна одговорност да се јавним средствима управља са апсолутним интегритетом и наменски, остаје на министрима и најодговорнијим руководиоцима, и представницима власти. У том циљу, потребно је успоставити одговарајућа решења за планирање и управљање свим пословима, а посебно за планирање интерне ревизије.

Интерну ревизију је неопходно радити плански и уопште веома мудро и пажљиво водити „политике“ везане за ревизију. На основу доброг

плана, ревизор треба да резултате ревизије стави на располагање руководству, јавности и представницима власти.

Након планирања и реализације, интерна ревизија, кроз анализирање и извештавање идентификује области у пословању, у којима су могућа побољшања и подстицање добре праксе. На тај начин она доприноси промовисању побољшаних стандарда управљања, јачању одговорности, бољем руковођењу и процесу доношења одлука, те ефективнијем коришћењу јавних средстава тј. средстава пореских обвезника.

* Начелник за финансије у Копненој војсци Војсци Србије, Ниш.

Управо у ревизији јавних средстава постоји шири јавни интерес, који се огледа у чињеници да порески обвезници подлежу обавезној принудној наплати пореза, те су због тога веома заинтересовани да им се пружи уверавање да се јавна средства троше правилно.

1. ПЛАНИРАЊЕ РЕВИЗИЈА

Планирање ревизије је неопходно јер интерној ревизији омогућава остваривање циљева, утврђивање приоритета у плановима и обезбеђивање ефикасног и ефективног коришћења ресурса. Разумно је очекивање да ће јавни органи трошити средства само за прописно овлашћене сврхе и да се у томе поштују високи стандарди.

Услови за ревизију јавних средстава су шири од оних који се односе на ревизију предузећа. Шири интереси за ревизију у јавном сектору огледају се у томе да је потребно вршити интерну ревизију коришћења јавних средстава, у смислу провере система интерне контроле, исправности решења са аспекта ЗЕ (економичност, ефикасност, ефективност), законитости и исправности трансакција, сагледавања проблема у раду и давања препорука за побољшање пословања. Порески обвезници захтевају да им се пружи уверавање да се јавна средства троше правилно и на најбољи начин, што је потребно осигурати пре свега кроз законску одговорност.

Регулативу за интерну ревизију, као и за њено планирање, представља законска и професионална регулатива. Основну законску регулативу чине: Закон о буџетском систему,¹ Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање интерне ревизије у јавном сектору,² Приручник за интерну ревизију итд., а најважнију професионалну регулативу чине: Међународни рачуноводствени стандарди за јавни сектор,³ Међународни стандарди ревизије⁴ (Institute of Internal Auditors (IIA) Институт интерних ревизора - Пракса сагласна Међународним стандардима;⁵ Етички кодекс,⁶ Повеља о интерној ревизији итд.

Све претходно изнето треба да буде усмерење и оквир за планирање интерне ревизије, посебно у смислу планирања и усмерења тежишта у вршењу интерне ревизије.

Планирањем ревизије, осим наведеног обезбеђује се:

- а) основа за процену будућих потреба за ресурсима,
- б) овлашћење да се поступа по плану, након што план одобри више руководство,
- в) стандард / репер у односу на који се може мерити стварна успешност,
- г) средство кроз које руководство треба да прихвати послове које обавља интерна ревизија и
- д) сталну евиденцију фактора узетих у обзир приликом утврђивања плана, као и донетих судова (одлука).⁷

„Планирање је фундаментално за успешну ревизију и треба да укључи клијента у дефинисање области за преглед кроз процену њихових ризика.“⁸

Планирање као кључни део процеса ревизије обухвата четири фазе.

- Прву фазу представља стратегијски план, који се сачињава за период од наредне три до пет година и представља основу целог процеса планирања;
- Друга фаза је годишњи план рада, којим се планира прва година стратешког плана и у њему се детаљно наводе ревизије које ће се обавити у свих дванаест месеци те прве године;
- Трећа фаза су оперативни планови, којима се планирају потребни ресурси за остваривање годишњег плана рада. Оперативни планови се ревидирају и ажурирају током целе године, у зависности од реализације плана;
- Четврта фаза (уједно и последња фаза) су планови задатака ревизије, који се припремају пре почетка сваке ревизије планиране у годишњем плану рада.

1) Закон о буџетском систему "Сл гласник РС", бр. 54/09, 73/2010 и 101/2010. стр. 1-64, чл.1-114.

2) Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање интерне ревизије у јавном сектору, донео га је министар финансија ("Сл. гласник РС", бр. 82/2007. чл. 1-36. стр. 1-18)

3) Међународни рачуноводствени стандарди за јавни сектор.

4) Међународни стандарди ревизије.

5) (Institute of Internal Auditors (IIA) - www.theiia.org. Пракса IА сагласна Међународним стандардима.

6) Кодекс етике интерних ревизора развио је и усвојио 1968. године Институт интерне ревизије у САД, а у Србији етички кодекс је утврдило Министарство финансија.

7) (Institute of Internal Auditors (IIA) - www.theiia.org. Пракса IА сагласна Међународним стандардима и прилагођена јавном сектору Србије - PIFC/IA Phase 2 - An EU-funded project managed by the European Agency for Reconstruction 2007. I део стр. 17.

8) К. Н. Spencer Pickett: Приручник за интерну ревизију, Издавач Савез РР Србије, Београд, стр. 211.

У шестом поглављу Правилника⁹ садржане су одредбе о планирању, спровођењу и извештавању интерне ревизије. Чланом 21. утврђено је да се интерна ревизија обавља према:

- 1) стратегијском плану за трогодишњи период,
- 2) годишњем плану,
- 3) плану појединачне ревизије.

Стратегијски план доноси се до краја текуће године за следећи трогодишњи период, а годишњи план интерне ревизије доноси се до краја текуће године за наредну годину. Стратешки план припрема руководиоца интерне ревизије, на основу консултација са руководиоцем субјекта ревизије и другим руководиоцима у субјекту ревизије. Стратешки и годишњи план интерне ревизије и њихове измене одобрава руководиоца субјекта ревизије.

Према члану 23. Правилника, годишњи план припрема руководиоца интерне ревизије сваке године на основу стратешког плана.

На основу члана 24. Правилника, измене стратешког и годишњих планова, врше се на основу процене ризика, на предлог руководиоца интерне ревизије.

У складу са чланом 25. Правилника, свака појединачна ревизија обавља се на основу припремљеног плана којим се детаљно описују предмет, циљеви, трајање, расподела ресурса, ревизорски приступ, технике и обим провера. Интерни ревизор припрема план појединачне ревизије и са њим повезане програме, којима се детаљно описују ревизорски поступци. Овај план одобрава руководиоца јединице интерне ревизије.

1.1. Стратегијско планирање

„Дугорочним планирањем се оскудни ресурси ревизије распоређују на огроман посао ревизије и немогуће је извршити ревизију свега. Посао ревизора мора се посматрати као важан посао. Најгора ситуација је ситуација у којој не могу да се изврше осетљиве истраге високог нивоа, док су у исто време заступљене рутинске провере у безначајним деловима организације. Професионална служба за ревизију има тенденцију да се претежно ослања на више ревизоре који решавају озбиљна високоризична питања. Целокупно планирање омогућава ревизији да буде део пажљиво смишљеног система. Тиме се осигурава да је целоку-

пан планиран посао високо приоритетан и да се ресурси ревизије користе на најбољи могући начин.“¹⁰

Наведени цитат објашњава начин вршења ревизије у дугорочном периоду, тако да тежиште вршења ревизије треба да се усмери на важније, вредније и високоризичне послове, а не на рутинске, ситне и свакодневне послове, а да се при томе ресурси ревизије користе на најбољи могући начин.

Главни кораци у целокупном процесу планирања су: циљеви субјекта ревизије, процена приоритетних ризика и прикупљање ресурса за приоритетне области.

Планови ревизије се природно изводе на основу стратешког правца субјекта ревизије и план треба да буде флексибилан, и како се стратегије мењају, треба поново проценити планове рада. Посао интерне ревизије се мења и наставиће да се мења темпом који није увек прикладан за све учеснике ревизије. Наиме, нови захтеви стварају нове изазове за извршног руководиоца ревизије. Планирање ревизије је област у којој се мора реаговати позитивно и динамично. Дobar приступ планирању посла интерне ревизије подразумева и дефинисање индекса ризика који се састоји од одговарајућих фактора (на пример, материјални значај, утицај на углед, стање контролног ризика и захтеви руководства). Они се примењују на одређену област ревизије (све системе у субјекту ревизије) како би се осмислио план заснован на процени ризика.

Напреднији метод планирања заснива се на оквиру корпоративног управљања, којим интерни ревизор настоји да „обезбеди квалитет“ оквира управљања који је успоставио одбор.

Алтернативни процес планирања интерне ревизије може се базирати на приступу који се заснива на процени ризика, чиме се промовише процена ризика и врши преглед области од посебног интереса. Да би стратешки план био добар, потребно је да: помаже у идентификовању предмета ревизије, омогућава објективан приступ заснован на процени ризика, помаже у оцењивању система интерних контрола и интерној ревизији омогућава да оптимално користи ресурсе и побољша квалитет „услуге“ коју пружа руководству.

Управо, према Стандардима Института интерних ревизора, службе за интерну ревизију планирање треба да обављају на основу процене ризи-

9) Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање интерне ревизије у јавном сектору, донео министар финансија, „Сл. гласник РС”, бр. 82/2007. чл. 21-30. стр. 8-10)

10) К. Н. Spencer Picket: *Приручник за интерну ревизију*, Издавач Савез РР Србије, Београд 2007. стр. 204.

ка, те да планове ревидирају и ажурирају сваке године. Фазе припреме стратешког плана су:

- утврђивање ревизијског окружења,
- идентификовање система/области који могу бити предмет ревизије,
- процена ризика за сваки систем/област,
- одлука о ревизијској стратегији,
- процена потреба ревизије.

Утврђивање ревизијског окружења – као почетна тачка стратешког планирања, јесте добро разумевање начина функционисања субјекта. То подразумева разматрање питања као што су: став руководства према контроли и општем нивоу контрола у субјекту, став субјекта према ризицима, спремност руководства да прихвати промене, итд.

Често је корисно да се на основу наведеног утврди стратегија која ће се користити у интерној ревизији. Она може бити везана за период, који ће бити погодан за план (3 или 5 година), као и за могуће циљеве, као што су: подизање свести о управљању ризицима у субјекту, подшка у развоју одговорности у субјекту и подстицање руководства да користи циљеве.

При идентификовању система који могу бити предмет ревизије, циљ треба да буде идентификовање и дефинисање система који покривају све циљеве и активности субјекта. При томе, треба имати на уму, да неки системи у потпуности покривају одређени циљ руководства, док други системи само делимично. Свакако је циљ да се број система или група система сведе на број којим се може рационално управљати.

Неопходно је сазнати више о субјекту и његовој структури, а области за ревизију по системима или подсистемима могу се идентификовати кроз сарадњу са руководиоцима на различитим нивоима. Свакако треба користити рад претходних ревизија, као и знање и искуство које су кроз њих стекли интерни ревизори.

Остали могући извори података обухватају: организационе шеме, уговоре а посебно уговоре о делу, адресар контаката других субјеката, годишње извештаје, буџет и циљеве пословања, пословне планове, планове ефикасности итд.

Дакле, неопходно је прикупити што више података о субјекту и његовој структури, о управљању и другим наведеним подацима по системима и подсистемима, како би се ревизија квалитетније спрела.

Осим идентификовања области по системима, неопходно је прикупити и податке и о међусобним везама између система и подсистема, високоризичним областима, податке унутар самих подсистема. „Као смерница могу да послуже два најчешћа начина класификације система: по функцији и по хијерархији.“¹¹

а) По функцији – подела система се врши према типовима функција, те се системи разликују према улози коју имају у систему интерних контрола.

- надзор/праћење – путем информационог система, који углавном покривају све делове организације. Они су један од инструментата у обезбеђењу циљева менаџмента и они могу да умање напоре за ревизију система на нижим нивоима. Међутим, уколико се субјект ослања на такве системе као примарни инструмент, онда ови системи треба да буду приоритет у плану ревизије;
- оперативни системи – су системи кроз које се обављају послови субјекта, укључујући и питања везана за политику. Приоритет који се у ревизији даје овим системима зависи од њиховог нивоа и природе.

Свакако да је осим ова два система, потребно користити и друге инструменте. Тако службе – административни системи као што су персонална служба, служба за набавку, продају, маркетинг, финансије, општи послови, планирање и простор за рад, покривају већину делова субјекта. За све врсте система, корисно је прилагодити постојећу методологију ревизије и тако уштедети време потребно за припрему методологије. Иако сваки систем има одређене јединствене карактеристике, системи су често базирани на заједничком моделу;

б) По хијерархији - више руководство субјекта често посматра кроз релативно мали број области које се углавном подударају са организационом шемом. Ови системи могу имати организационе ризике и свакако одговорности за трошење средстава, да се не би негативно одразило на успех. Уколико се системи анализирају на овај начин, веза међу њима је нарочито важна. Системи су ретко ограничени на део субјекта, већ постоји међусобна повезаност различитих делова субјекта.

Без обзира на метод класификације који се користи, руководиоца службе за интерну ревизију треба да испита повезаност система у свакој институцији, како би утврдио у којој мери нала-

11) *Institute of Internal Auditors (IIA)* - www.theiia.org. Пракса IA сагласна Међународним стандардима и прилагођена јавном сектору Србије - PIFC/IA Phase 2-An EU-funded project managed by the European Agency for Reconstruction 2007. 1 део стр. 19.

зи ревизије једног система могу бити релевантни за други систем. Уколико један систем контролише други систем, ревизије се могу планирати на ефикаснији начин, узимајући у обзир ову повезаност.

Може се закључити да, без обзира на метод који се користи у класификацији система, планови ревизије треба да буду засновани на ревизији система. Циљ је да се испланира ревизија која ће пружити доказе, који ће потврдити оцену адекватности система контрола руководства.

Након што се идентификују системи, у следећем кораку неопходно је урадити процену ризика, чиме се обезбеђује аргументација начина на који ће се користити ресурси тј. у којим правцима ће бити тежиште интерне ревизије у дугорочном периоду. Циљ је свакако усмеравање пажње се на оне активности које носе већи ризик за субјекат као целину.

Ризици се често утврђују кроз разговоре са руководиоцима и запосленима, упитнике и дискусије самих ревизора. На обим истраживања које ће се извршити, утичу трошкови и тешкоће везане за прикупљање података за оцену система. Најчешће категорије ризика које се могу користити при идентификовању ризика су: „ризик везан за репутацију, оперативни ризик, стратешки ризик, ризик везан за прописе, социјални ризик, ризик везан за уговоре, финансијски ризик, ризик везан за управљање, ризик везан за имовину, регулаторни ризик, технолошки ризик, професионални ризик, конкретни ризик, ризик везан за управљање, ризик везан за природне непогоде итд.“¹²

У суштини, процена ризика је заснована на субјективном суду када се гледа из угла ревизора, али се могу користити и различите технике како би анализа била систематичнија и у одређеној мери објективнија. Коришћење техника подржава суд који ревизори донесу по питању приоритета и учесталости ревизија, тако да технике помажу у идентификовању области које садрже велики ризик који се иначе можда не може идентификовати на други начин. Свака фаза процене ризика треба да буде у потпуности документована.

Један од приступа који се обично користи у процени приоритета и учесталости ревизије, укључује израчунавање индекса ризика. Овај приступ анализира систем и представља комбинацију утврђивања степена ризика за сваки од низа предодређених карактеристика или елемената система, и додељивање тежине сваком од њих. На овај начин се укључује суд о њиховој ре-

лативној важности – на скали од 1 (низак ниво ризика) до 5 (висок ниво ризика). Овај приступ омогућава израчунавање индекса ризика за сваки систем. Неки уобичајени елементи ризика укључују: карактеристике система, финансијске показатеље и управљање и контролу.

Анализирајући и упоређујући наведене елементе у одређивању тежине, потребно је проценити и донети суд о значају различитих елемената у датој ситуацији. Организациони елементи као што су утицај једног система на други, односно утицај на низ подсистема, могу имати већу тежину него елементи који се односе само на дати систем. Слично томе, системи који имају далекосежне ефекте на будуће одлуке, нпр. предвиђања или истраживања и развој, могу имати већу тежину од система код којих је битнији тренутни ефекат. Примера ради, степен стабилности система може бити важнији од броја трансакција, будући да системи који се мењају могу имати нове и недоказане интерне контроле. Зато је битно правилно рангирање елемената по приоритетима.

Елементи и фактори тежине елемената треба да буду комбиновани и уграђени у формулу која се користи за израчунавање индекса ризика. При избору фактора тежине, ревизор треба да избегава да унесе пристрасност тј. субјективност у формулу. Зато, формулу треба проверити како би се обезбедило да мала одступања у елементима и факторима тежине не доведу до значајних измена у редоследу приоритета или учесталости, нарочито тамо где је неопходан и субјективан суд. Систем утврђивања тежине елемената треба да буде што једноставнији и обично са скалом од један до пет.

Стратегија интерне ревизије – након што се дефинишу системи и израчунају индекси ризика, начелник интерне ревизије треба да размотри и усагласи резултате са руководством. Након тога треба дефинисати стратегију интерне ревизије полазећи од становишта да је општа стратегија ревизије као полазна основа, већ дефинисана, да није реално, нити неопходно детаљно обухватити све аспекте система интерних контрола сваке године, већ циљ стратегије треба да буде довољна покривеност основних области које ће омогућити доношење општег мишљења о адекватности система контрола.

На основу индекса ризика ревизорске системе треба сврстати у оне са високим, средњим и ниским ризиком (нпр. са индексима преко 85, 40 – 84 и 39 и мање).

Стратегија интерне ревизије треба да укључи чешће ревизије система који носе већи ризик, те

12) *Institute of Internal Auditors (IIA)* - www.theiia.org. Пракса IA сагласна Међународним стандардима и прилагођена јавном сектору Србије-PIFC/IA Phase 2-An EU-funded project managed by the European Agency for Reconstruction 2007. I део стр. 19.

се обично такви системи ревидирају сваке године, како би се потврдило да су системи који су од виталног значаја под ефективном контролом. Приликом прве ревизије система који носи велики ризик, контроле ће се детаљно прегледати како би се установило које контроле су кључне и колико су ефективне. Накнадне ревизије система који носе високе ризике биће ограничене на потврду да су циљеви система, циљеви контрола, ризици и контроле исти, те на спровођење тестова усаглашености.

Интерне ревизије нису тако учестале код система који су средњег ризика. Уколико се ради о циклусу ревизија од три године, овакви системи су предмет ревизије у две од три године циклуса. То се може оправдати тиме што су ови системи изложени релативно малом ризику чак и уколико нису предмет ревизије у једној години. Интерна ревизија нискоризичних система може се вршити једном у три године, а у неким случајевима ревизија се може ограничити на само два или три кључна система.

Следећа фаза јесте процена потреба интерне ревизије, која подразумева утврђивање потреба за ресурсима. Једна од најважнијих потреба јесте време. Процена времена које ревизори (по ранговима) треба да проведу на сваком ревизијском послу, утврђује се узимајући у обзир ограничења као што су укупно расположиво време и ресурси. Ове процене треба да буду засноване на очекиваној успешности и компетентности ревизора. Ревизорима који нису обучени или немају искуства треба више времена да обаве одређене послове. „Ревизорско“ време треба да укључи:

- „основно директно“ време и
- време везано за рад вођа тимова и начелника интерне ревизије.

Основно директно време подразумева све фазе одређене ревизије, као што су: прикупљање општих података, припрема плана ревизије, утврђивање чињеница, документовање, тестирање, припрема извештаја, разматрање налаза ревизије, накнадни послови ревизије и праћење промена у систему. При анализи потребног времена треба узети у обзир и специјализоване вештине (нпр. ревизори компјутерских система, рачуновође, итд.) ревизије где је неопходна стручност искуснијег ревизора. Кад се стратегија ревизије припрема први пут, вероватно ће бити неопходно да се за сваку категорију ревизије одреди стандардно време, нпр.:

- велики ризик – 100 дана (тј. 300 дана по субјекту у оквиру једног циклуса),
- средњи и мали ризик – 75 дана (тј. 150 дана по циклусу за субјекте средњег ризика и 75 дана по циклусу за субјекте малог ризика).

Наведене цифре се могу ревидирати приликом каснијих ажурирања стратешког плана, и за одређене ревизије може се одредити конкретно време на основу стеченог искуства.

Неопходно је планирати и ревизије система у развоју. Уколико су већ познати неки важни развојни пројекти, планирање мора бити прецизније и треба да узме у обзир предвиђене рокове. У њима обично постоје кључне фазе које захтевају различите врсте ревизије. Познавање методологије која се користи у развоју одређеног пројекта омогућава процену фаза захтевају највише времена за ревизију, односно „блокове“ времена који ће бити укључени у план ревизија.

Такође, неопходно је планирати и време за друге послове, као што су: праћење (накнадне ревизије), ревизије успешности (перформанси), савети и испитивање проневера. Коначно, потребно је узети у обзир и непредвиђене околности, односно непланиране догађаје – нпр. непредвиђено реструктурирање субјекта или проширење одговорности субјекта, које могу захтевати додатни инпут ревизије. На основу поменутих елемената, могуће је израчунати време потребно за ревизију у оквиру периода који покрива стратешки план.

Осим потребног времена, треба утврдити и број ревизора неопходних да се покрије конкретна ревизија. Уколико су потребни додатни ревизори (што често може бити случај), начелник интерне ревизије са руководиоцем организације треба да разговара о томе да ли је могуће обезбедити додатне ревизоре. Уколико је могуће обезбедити само ограничен број додатних ревизора, начелник интерне ревизије треба да размотри и усагласи степен „потврде“ коју ревизија може да обезбеди, те да утврди на шта интерни ревизори треба да се концентришу. Треба имати на уму да ревизија у том случају не може пружити потпуну потврду.

Након одређивања тежишта ревизије и сагледавања свих потреба ревизије, а посебно времена, додатних ревизора и других ресурса, припрема се ревидирани стратешки план који треба да представи следеће: ресурсе, ревизије које треба обавити, непредвиђене околности, приоритет, учесталост, приступ који се примењује код централизованих система, оквир у којем су системи прописани или се налазе унутар одређеног ауторитета и логистику.

Стратешки план треба ревидирати и ажурирати сваке године, тако да при томе друга година текућег стратешког плана постаје прва година новог плана и основа за годишњи план наредне године. Комплетна оцена стратешког плана треба да се врши на сваке четири до пет година, или чак и раније, уколико дође до промена у субјекту.

1.2. Годишњи план

Као што сам назив каже, годишњи план се припрема сваке године на основу стратегијског плана и тррба да га одобри руководиоца организације. Основа за израду годишњег плана је прва година стратешког плана уз додатне детаље, као што су: дефинисање задатака које треба обавити утврђивање критичних области и планирање ресурса потребних за наредну годину (времена, ревизора итд.).

Годишњи план мора узети у обзир и све новине обухваћене одговорима на следећа питања:

- да ли је било промена у активностима организације које нису укључене у стратешки план;
- да ли је првобитна оцена ризика и приоритета још увек актуелна;
- да ли су у том тренутку расположиви потребни ревизори и да ли су они искуснији или мање искусни него што се очекивало;
- да ли је у претходним годишњим плановима било пропуса који се морају надокнадити, било кроз годишњи или стратешки план.¹³

Прва година стратешког плана представља основу за годишњи план наредне године, с тим што је такву основу потребно доградити свим променама (активности субјекта, промене оцене ризика и друге промене или пропусти у изради стратешког плана), битним за годишњи план.

Значај припреме годишњег плана рада интерне ревизије састоји се у томе да се сагледају и обухвате све активности предвиђене првом годишњем стратешког плана, да се унесу све битне промене и ускладе могућности са активностима предвиђеним годишњим планом, наспрам свих других активности (коришћења годишњих одмора, кадровских промена и др.) у датом субјекту ревизије.

Припрема годишњег плана подразумева следеће фазе:

- распоређивање ревизора и других ресурса расположивих за дати период,
- утврђивање ревизија из стратешког плана које одговарају расположивим ресурсима,
- утврђивање ревизорских дана потребних за сваку ревизију,
- распоред ревизија по месецима/четвртинама, водећи рачуна о доследности.¹⁴

Дакле, руководиоца интерне ревизије је одговоран за коначан план и његову ваљаност. Начелник интерне ревизије треба да размотри предности и слабости расположивих ревизора, те да узме у обзир и усавршавање и обуку запослених. Вође тимова могу бити одговорни за конкретне „блокове“ ревизија – по функцији, локацији или програму. У таквим околностима, може им се поверити припрема одговарајућих делова годишњег плана, али начелник интерне ревизије је ипак одговоран за општу координацију и доследност плана.

Да би се лакше и боље пратила реализација годишњег плана, користе се тзв. оперативни планови.

1.3. Оперативни план

Оперативни планови су заиста потребни и значајни, јер се њима прецизно и детаљно наводе ресурси за конкретне ревизије, на који начин се лакше управља и коригује годишњи план. Овај план за начелника интерне ревизије представља важан управљачки „инструмент“. Напредак у односу на овај план (и у односу на општи годишњи план) треба да се оцењује најмање једном месечно, како би се утврдило да ли има одређених пропуса и евентуално утврдило корективне мере. Идеално би било када би се и стратешки и годишњи план остваривали потпуно онако како су почетно урађени, али то је у пракси тешко изводљиво због разних промена, тако да углавном оба плана бивају коригована.

„Многе службе за интерну ревизију су се помериле од позиције контролних листи за процену ризика и ступиле у дијалог са управним одбором о начину коришћења ресурса за ревизију, да би се постигао најбољи ефекат, тј. у позицију коришћења корпоративне процене ризика заједно са сигурношћу ревизора за управљање ризиком, модела контроле и специфичних механизма контроле (и захтева за консултантским пројектима) и начина на који се објективне процене могу користити за промовисање одговорности и помагање руководству да обави свој посао.“¹⁵

У првој фази, кроз припрему и планирање ревизије, настоји се да се прикупе релевантне информације и створи општа слика у вези са пословањем које је предмет ревизије, како би се могао одредити правац ревизије. Ревизори треба да

13) *Institute of Internal Auditors (IIA)* - www.theiia.org. Пракса IA сагласна Међународним стандардима и прилагођена јавном сектору Србије - PIFC/IA Phase 2 - An EU-funded project managed by the European Agency for Reconstruction 2007. I део стр.25.

14) Исто као претходно, I део стр. 25.

15) К. Н. Spencer Picket: *Приручник за интерну ревизију*, Издавач Савез РР Србије, Београд 2007. стр. 208.

врше разговоре са релевантним службеницима субјекта ревизије и да тако стекну разумевање система који је предмет ревизије.

Планирање као кључни део процеса ревизије у последњој фази обухвата планирање задатака ревизије, који се припремају пре почетка и на почетку сваке ревизије планиране у годишњем плану рада.

2. ПЛАНИРАЊЕ РЕВИЗИЈЕ КОНВЕРГЕНТНО СА ЊЕНИМ ЗАДАЦИМА

Прелиминарним прегледом или истраживањем прикупљају се релевантне информације и ствара општа слика у вези са пословањем које је предмет ревизије, како би могао да се одреди правац ревизије.

Стандард имплементације 2110.A2 ојачава делокруг интерне ревизије у смислу да оцењује изложеност ризику у погледу управљања организацијом, пословањем и информационим системима.

Стандард извођења Института 2200 бави се планирањем ангажовања и захтева да “интерни ревизори развију и документују план сваког ангажовања.”

У периоду од шест до осам недеља пре почетка ревизије, субјекту у коме се врши ревизија треба доставити формално обавештење да ће се вршити ревизија и да ће интерни ревизори извршити прелиминарни преглед унутар субјекта ревизије, пре него што се одржи састанак којим ће ревизија бити и званично покренута. Прелиминарни преглед представља и основу за планирање ревизије, као и за утврђивање: циљева ревизије, обима ревизије и конкретних области на којима ће бити тежиште, будући да су од кључне важности за систем, да се за њих везује велики ризик или имају одређене слабости, затим утврђивање циљних датума завршетка сваке етапе ревизије и ревизора који ће радити на конкретној ревизији и ко ће надгледати квалитет њиховог рада.

Када се ревизија врши први пут у неком субјекту, неопходно је извршити процену ризика како би се утврдили системи који ће бити предмет ревизије и колико често ће ти системи бити прегледани.

Кад су у питању ревизије у субјектима у којима су оне вршене и раније, системи које треба прегледати утврђени су у годишњем плану ревизије. У том случају, у прелиминарном прегледу треба да буде јасно дефинисана ревизија система (или више система) на начин утврђен у годишњем плану рада ревизије, установљене границе тих система (где почињу, где се завршава-

ју), као и сва преклапања са другим системима и другим планираним ревизијама. Оваквим радом се обезбеђује основа за припрему задатака ревизије, укључујући и циљеве и обим ревизије, те њена покривеност, који се затим потврђују са руководиоцима задуженим за област која је предмет ревизије. Прелиминарни преглед може да укључи: преглед постојеће организационе структуре, пословних и оперативних планова за области које су предмет ревизије, процену података о буџету и руководству, почетне разговоре са руководством са циљем да се утврде њихови циљеви за област која ће бити предмет ревизије и преглед релевантних закона, прописа, упутстава, итд.

На почетку сваке интерне ревизије, као важан део прелиминарног прегледа, врши се преглед извештаја о спроведеним ревизијама, у оквиру којег је најбоље попричати са ревизором који је последњи радио у релевантној области. Ови извештаји пружају увид у ниво контроле који је постојао у време претходне ревизије, те омогућавају да се утврди да ли је руководство применило утврђене препоруке. Такође, корисно је и потребно прегледати извештаје Државне ревизорске институције, Одељења за буџетску инспекцију и Одељења интерне контроле. Увек је препоручљиво установити неке основне чињенице пре састанка са руководством. Добра припрема је предуслов за састанак са руководиоцима надлежним за сектор који ће бити предмет ревизије и дискусију о релевантној области, како би се: размотрили циљеви датог система, релевантне пословне активности и значајни ризици, дужности, одговорности и линије извештавања међу запосленима, потенцијални проблеми, односно области које би запослени желели да ревизија прегледа, усагласили обим ревизије и циљеви контроле, договорили оквирно време трајања ревизије и циљни датуми завршетка, објаснили процес извештавања током ревизије, односно прелазни извештај, нацрт извештаја и коначни извештај и утврдила општа стратегија управљања ризицима која је усвојена у областима које су предмет ревизије. Ако се наведено сумира, може се закључити да прелиминарно истраживање подразумева разматрање неколико битних питања, укључујући: оперативне процедуре, програм ревизије и извештај о прелиминарном истраживању.

У стандарду имплементације Института 2120.A3. “Интерни ревизори треба да прегледају пословање и програме да би утврдили у којој мери су резултати у складу са постављеним дугорочним и краткорочним циљевима и да би се утврдило да ли се пословање и програми одвијају или спроводе како је предвиђено.”

Након што се све ово утврди, потребно је припремити план ревизије. У плану се наводе обим, приступ и временски оквир ревизије. Сходно наведеном, један од модела који илуструје податке које треба укључити у план ревизије је следећи:¹⁶

ПЛАН РЕВИЗИЈЕ Радни документ бр.

План ревизије реф. бр.:
Ревизор(и):
Министарство/организација:
Предмет ревизије:
Кључни циљеви пословне активности/система:
Опште информације:
Налази претходних ревизија:
Кључни контакти:
Циљеви ревизије:
Обим ревизије:
Приоритети/потенцијални проблеми:
Приступ и технике:
Примедбе:

Планирани временски оквир активности (по кључним етапама):	
Увод	
1. Утврђивање и снимање система	
2. Утврђивање циљева контрола	
3. Идентификовање ризика	
4. Оцена контрола у односу на ризике	
5. Тестирање контрола	
6. Доношење закључака	
7. Извештај о ревизији	
8. Надзор над извршавањем задатака ревизије	

Свака ревизија мора се пажљиво испланирати, пошто је то једини начин да се она успешно и контролише. За планирање ангажовања потребне су све расположиве информације у циљу омогућавања дефинисања циљева, делокруга, правца и приступа.

Фактори које треба обрадити у плану задатка су: „предвиђени услови ангажовања, делокруг рада, предвиђени датуми почетка и завршетка ревизије и преглед кључних фаза, потпуно дефинисање система који се прегледа, идентификовање високоризичних области и кључних тачака ревизије, дефинисање процеса извештавања и прегледа, усаглашавање програма (или водича) за сваки део ревизије, путни или хотелски аранжмани заједно са дневницама и идентификовање ревизора додељених за пројекат и њихове улоге“.¹⁷

Стандард извођења 2230 обухвата алокацију ресурса и у њему се наводи да: “Интерни ревизори треба да утврде одговарајуће ресурсе за остварење циљева ангажовања.

Стандард извођења 2201 садржи списак питања која треба размотрити приликом планирања ревизије.

Од ресурса, неопходно је дефинисати дозвољено време као кључни фактор сваке ревизије. Одређивање времена делује као главно средство контроле над задатком и представља један од најбољих задатака руководства ревизије. Додељени сати морају бити реални и достижни. Количина посла који се обави у таквим временским оквирима зависи од вештине и стручности појединачних ревизора. Програм оцењивања учинка награђује оне који достављају квалитетне извештаје у предвиђеним роковима. Постоје два различита мишљења. Према једном, пројектни задатак треба завршити у потпуности, без обзира на то колико то траје, чак и ако се планирано време продужи. Друго мишљење је да руководство ревизије треба да одреди дефинисани број сати у складу са релевантним ризиком. Када истекне предвиђено време, ревизор прелази на другу област рада, чиме се препознају ризици неизвршавања следеће планиране ревизије.

У стандарду имплементације Института 2120.АЗ. “Интерни ревизори треба да прегледају пословање и програме да би утврдили у којој мери су резултати у складу са постављеним дугорочним и краткорочним циљевима како би се утврдило да ли се пословање и програми одвијају или спроводе како је предвиђено.”

16) (Institute of Internal Auditors (IIA) - www.theiia.org. Пракса IA сагласна Међународним стандардима и прилагођена јавном сектору Србије - PIFC/IA Phase 2-An EU-funded project managed by the European Agency for Reconstruction 2007. II део стр. 7.

17) К. Н. Spencer Picket: Приручник за интерну ревизију, Издавач Савез РР Србије, Београд 2007. стр. 216.

Руководилац ревизије треба да обезбеди сва упутства у плану задатка пре него што започне ревизија. Циљеве у плану задатка треба остварити и руководилац ревизије треба да то осигура својом провером. План ревизије такође треба да садржи преглед о обрачунатим сатима ревизије и квалитету рада, да би се могла оценити вредност обављеног рада.

Међу документацијом за планирање има много различитих верзија докумената који помажу да се током планирања ревизије обезбеде стандарди и контролне листе за рад и области које треба обухватити планом, уз указивање на сваки задатак и дефинисање: циља ревизије, радних задужења, периода трајања, других посебних упутстава и услова прегледа.

Дакле, након регулисања свих кључних питања везаних за спровођење, а посебно за почетак ревизије, потребно је почети ревизију.

Састанак за покретање ревизије означава формални почетак ревизије и треба да се одржи између функционера који руководи субјектом ревизије и начелника Одељења за интерну ревизију, који ће бити у пратњи руководиоца тима/ревизора који обавља ревизију. Сврха овог састанка је да се:

- ревизорски тим представи руководству организације/службе,
- назначи сврха ревизије и прикаже методологија која ће се примењивати,
- пружи прилика руководству да предложи конкретне области за ревизију,
- размотри став интерне ревизије у вези са могућим приоритетима ревизије,
- објасни да ће интерна ревизија обавештавати руководство о напретку ревизије, као и да је помоћ руководства добро дошла у циљу заједничких интереса.¹⁸

Потребно је нацрт влашћења за ревизију понети на састанак, као основу за дискусију, а након састанка исто треба предати руководству организације.

О току састанка са руководством, као доказ, требало би припремити записник са састанка (укратко, по основним тачкама), који се прилаже уз ревизијски досије.

У стандарду имплементације Института 2330 - Евидентирање информација, наводи се да интерни ревизори треба да евидентирају релевантне информације како би поткрепили своје закључке и резултате ангажовања.

Овај стандард подеља да оно што је планирано треба реализовати и оправдати ангажовање ресурса и рад ревизије у виду одговарајућих и ваљаних резултата.

ЗАКЉУЧАК

Планирање је битно у сваком послу, а посебно ради вршења ревизије. Кључна питања око планирања интерне ревизије јавног сектора утичу на управљање интерном ревизијом и на рад интерних ревизија.

Посебно је битно пажљиво планирати и обављати сваку ревизију, сваки елемент ревизије сагледати као део целине, усвојити конструктиван и позитиван приступ ревизији, редовно извештавати руководство о битним питањима која су се појавила током ревизије, извести закључке и дати одговарајуће препоруке за извршење корективних акција и обезбедити да субјекат ревизије спроведе корективне акције.

Планским спровођењем интерне ревизије у јавном сектору, кроз анализирање и извештавање, идентификују се области у којима су могућа побољшања и подстицање добре праксе. На тај начин се доприноси промовисању побољшаних стандарда управљања, јачању одговорности, бољем руковођењу и процесу доношења одлука, те ефективнијем коришћењу јавних средстава тј. средстава пореских обвезника.

На основу доброг планирања ревизије, способност је ревизора да резултате ревизије стави на располагање руководству, јавности и представницима власти. Зато ревизије треба радити плански и уопште веома мудро и пажљиво водити „политике“ везане за ревизију.

Као закључак проистиче потреба да се ревизија јавног сектора планира и спроводи максимално озбиљно, крајње професионално и што квалитетније.

ЛИТЕРАТУРА

1. Закон о буџетском систему ("Сл. гласник РС", бр. 54/09, 73/2010 и 101/2010.
2. *Institute of Internal Auditors (IIA)* www.theiia.org.
3. *Institute of Internal Auditors (IIA)* – www.theiia.org. Пракса IA сагласна Међународним стандардима.
4. *Institute of Internal Auditors (IIA)* – www.theiia.org. Пракса IA сагласна Међународним стандардима и прилагођена јав-

18) *Institute of Internal Auditors (IIA)* - www.theiia.org. Пракса IA сагласна Међународним стандардима и прилагођена јавном сектору Србије -PIFC/IA Phase 2-An EU-funded project managed by the European Agency for Reconstruction 2007. II део стр.10.

- ном сектору Србије - PIFC/IA Phase 2 - An EU-funded project managed by the European Agency for Reconstruction 2007.
5. К. Н. Spencer Picket: *Приручник за интерну ревизију*, Издавач Савез РР Србије, Београд 2007.
 6. Међународни стандарди ревизије, 2006, Савез РР Србије, Београд
 7. Међународни рачуноводствени стандарди за јавни сектор, 2007, Савез РР Србије, Београд
 8. Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање интерне ревизије у јавном сектору ("Сл. гласник РС", бр. 82/2007
-

др Љиљана
ЈОВИЋ*

Последице система индиректног опорезивања на укупне фискалне односе у Босни и Херцеговини

Резиме

Фискални односи у БиХ су од потписивања Дејтонског мировног споразума 1995.г. па до данас увијек били тема широких расправа. Основне замјерке стављају се на надлежности и овлашћења централне власти, те на прегломазну структуру власти у ФБиХ. Доношењем Закона о систему индиректног опорезивања успостављено је централизовано управљање прикупљањем и расподјелом индиректних пореза. Фискални односи и фискална снага између државе и ентитета је промјењена, што је изазвало негодовање у Републици Српској. Овај ентитет има замјерке не само на усвојени систем расподјеле, него и на начин како се он примјењује.

Како фискални односи треба да буду рефлексија политичке воље у земљи, а процес децентрализације да доведе до фискалних рјешења која су одговарајућа за већину грађана, проистиче да фискални аранжмани у БиХ нису у потпуности прилагођени друштвено-економској стварности у земљи.

Кључне ријечи: индиректни порези, децентрализација, република Српска, Босна и Херцеговина

УВОД

Индиректни порези представљају најиздашније изворе прихода за мање развијене земље. Ови приходи за БиХ имају и шири политички значај. Политичка позадина индиректних пореза почива на чињеници да се они користе као извор средстава за финансирање надлежности које су накнадно, након потписивања Дејтонског мировног споразума, централизоване.

Колики је значај ових пореза за фискални федерализам, цјелокупне друштвено-политичке односе и расподјелу политичке моћи можемо разумјети тек ако познајемо административну структуру земље и усвојени начин расподјеле надлежности, а прије свега расподјелу прикупљених средстава од индиректних пореза, што је и наметнуло структуру овог рада. Након кратког приказа административне и фискалне структуре у земљи позабавићемо се изградњом система индиректног опорезивања и његовим утицајем на расподјелу фискалне моћи.

* доцент на Пореској академији Слобомир П Универзитета Бијељина

1. АДМИНИСТРАТИВНА СТРУКТУРА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

У облику у којем је данас БиХ егзистира од пописивања Дејтонског мировног споразума 1995. г.

Земљу насељавају три већинска народа: Срби, Хрвати и Бошњаци, а састављена је од два ентитета: Републике Српске и Федерације Босне и Херцеговине. Ово се директно одразило на усвојена административна рјешења и расподелу задатака (надлежности) између различитих нивоа државног организовања, као и на појединачно учешће у јавним приходима.

Административна структура и број јединица на сваком нивоу власти приказани су у наредној табели.

Табела 1. Административно-политичке јединице на различитим нивоима власти у БиХ

Ниво власти	Држава	Ентитети		Дистрикт Брчко	Укупно
	БиХ	ФБиХ	РС	ДБ	
Централни	1				1
Ентитет		1	1		2
Кантон		10			10
Општина		84	63	1	148
Аутономни Дистрикт				1	1
Укупно	1	95	64	2	162

Извор: From Aid Dependency to Fiscal Reliance, Свјетска Банка, Босна и Херцеговина, 2002. г.

Из наведених приказа јасно је да су у БиХ фактички конституисане двије федерације, на савезном нивоу у на нивоу Федерације БиХ. Један од мотива да се смањи конфликтност свакако је оснивање кантона. Међутим, због чињенице да у њиховом организовању и функционисању преовлађује национална компонента, тешко је упоређивати те кантоне нпр. са кантонима у Швајцарској. Најнижи нивои власти су општине чије надлежности и начин финансирања од 2003, када је БиХ приступила Европској повељи о локалној самоуправи, треба да се усклађују са принципима те повеље.

2. САЖЕТИ ПРИКАЗ ФИСКАЛНИХ ОДНОСА У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

Развој система фискалних односа у БиХ можемо посматрати у два различита сегмента: струк-

туру односа каква је формирана мировним споразумом и структуру односа какву имамо данас. На први поглед чини се да у фискалним односима у земљи није много тога промијењено од 1995.г. до данас. Међутим, мало дубља анализа показује двије битне промене:

- пренос значајног броја надлежности са ентитета на централну власт
- увођење система индиректног опорезивања који је промјенио начин прикупљања и расподеле средстава од најиздашнијих јавних прихода у земљи.

Према Дејтонском мировном споразуму у надлежности централне власти додијељене су: монетарна политика, спољни односи и политика, регулација међународних и међуентитетских кривичних закона, система телекомуникација, транспорта и контроле саобраћаја, политика имиграције, избјеглица и азила. Поред ових у Дејтону дефинисаних надлежности, на државу БиХ су у току њеног послеријатног развоја пренијете и надлежност за спољну одбрану и војску, затим одређене надлежности из домена судства и правобранилаштва, као и значајан дио фискалних надлежности.

У надлежности ентитета спадају функције као што су: вођење економске прије свега пореске и буџетске политике, регулација финансијских институција, програми реконструкције, ауто-путеви и жељезничке пруге, производња и дистрибуција електричне енергије.

Касније су царинска и пореска политика у домену индиректних пореза пренијете на ниво државе.

Устав БиХ какав је конципиран у Дејтону, предвиђа да све надлежности које нису експлицитно додијељене централној власти припадају ентитетима, тако да њима припадају сви остали ненаведени задаци (надлежности) у јавном сектору и највећи дио фискалног суверенитета.¹

Република Српска, видјели смо, има централизовану фискалну структуру коју сачињавају републичка власт и 64 општине.

Заједничке надлежности РС и општина у Републици Српској су: финансирање и администрација дијела образовања, те услуге здравствене и социјалне заштите.

На основу међународне арбитраже 2000. општина Брчко, која је до тада била дио територијалне и административне надлежности Републике Српске, проглашено је аутономним дис-

1) Томаш, Р., „Фискална децентрализација у Босни и Херцеговини“, Економски анали бр.143, 1999, стр. 217-228.

триктом. Дистрикт Брчко има посебан статус. Иако има своју Скупштину и Владу, коначни ауторитет у њему представља канцеларија Високог представника у БиХ - ОНР. Дистрикт нема своје представнике у државним органима БиХ. Његове надлежности су сличне онима које имају ентитети.

Федерација БиХ, како јој и само име каже, представља федеративну јединицу која је састављена од народа претежно двеју националности, од десет кантона, а у оквиру њих и од 84 општина. И у једном и у другом ентитету имамо по два града: Мостар и Сарајево у ФБиХ, Источно Сарајево и Бањалуку у Републици Српској.

Кантони су квази-државне јединице, с обзиром да имају своје извршне и законодавне органе власти. Кантонима припадају сва овлашћења која нису у изричитој надлежности федералне власти.² То су прије свега: регулација, финансирање и имплементација образовне политике, имплементација здравствене заштите, култура, заштита од пожара, локално предузетништво, стамбена и социјална питања, туризам и регулисање РТВ сервиса.

У Федерацији је Уставом одређено да кантони могу своје надлежности у области образовања, културе, туризма, социјалне заштите, политике запошљавања, регулације у области радио-телевизијских система, те заштите животне околине, пренијети на општине. Штавише, у срединама у којима се већинско становништво општине разликује од већинског становништва кантона, ове надлежности се морају делегирати на општински ниво.

Иако два ентитета представљају двије засебне цјелине, нема суштинске разлике између надлежности које су додијелили својим општинама. Као искључиве надлежности општина у оба ентитета могу се навести следеће: урбано планирање, комуналне службе, предшколско образовање, материјално одржавање зграда основног и средњег образовања, организовање превоза за ђаке и наставнике, физичко образовање, амбулантне услуге, понуда здравствене заштите, култура, спорт, одржавање библиотека, паркова и градска саобраћајна сигнализација. У Републици Српској, за разлику од Федерације, општинама су додијелили још и надлежности за локалну политику и локалне саобраћајнице. Ове функције треба да се финансирају из властитих прихода општина.

Делегиране општинске функције се углавном односе на подручје социјалне заштите, збрињавање избјеглих и расељених лица, помоћ старима, болеснима и дјеци без родитеља.

Јасно је и да финансирање јавних функција унутар овакве структуре власти и расподјеле надлежности мора бити у одређеној мјери специфично. Како су формирана практично два различита економска система, сваки је имао свој посебан порески систем. Сви јавни приходи су прикупљани на нивоу ентитета, а тако прикупљени приходи су се дијелили између ентитета и нижих нивоа власти (кантона и општина) док се централни ниво власти финансирао малобројним и фискално безначајним властитим приходима и доприносима ентитета.³

Према Дејтонском мировном споразуму, држава БиХ као властите изворе прихода има само следеће приходе:

- приходе од такси које наплате дипломатска и конзуларна представништва у иностранству,
- накнаде за прелијетање државне територије,
- те средства добијена од властите дјелатности (институт за стандарде, за акредитацију, приходи служби за заједничке послове институција БиХ).

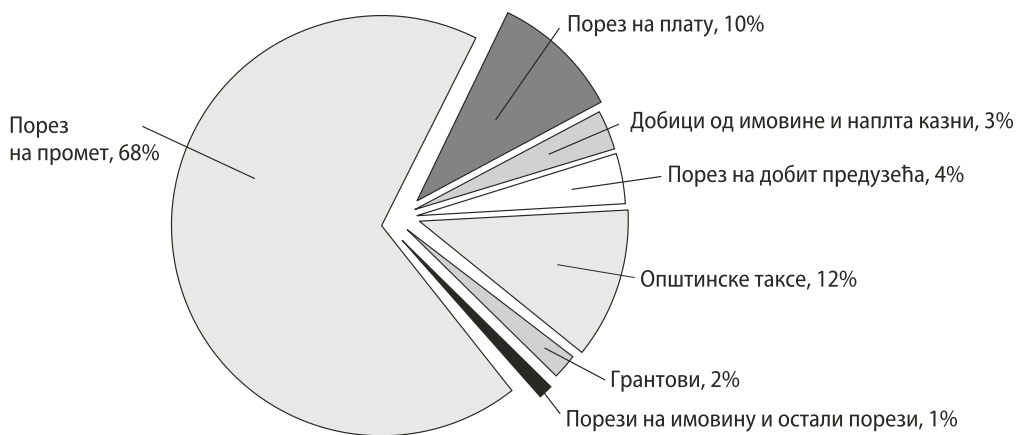
Ови приходи су обезбјеђивали само незнатан дио потребних средстава па се држава финансирала дотацијама. Према утврђеном буџету државе Федерација БиХ је у њеном финансирању учествовала са 2/3, а РС са 1/3.

Најзначајнији извори јавних прихода за све остале нивое власти у БиХ у периоду 1995-2005, поред донација и грантова који су стизали као дио међународне бесповратне помоћи за обнову земље, били су индиректни порези, односно једнофазни порез на промет, за чије регулисање су били надлежни ентитети. Ово значи да су надлежности за уређивање свих битних елемената пореза (обвезник, основица, стопа) припадале ентитетима. Поред ових, порески системи ентитета су познавали и директне порезе, међутим како нам је циљ да прикажемо значај прихода од пореза на потрошњу за фискалне и политичке односе у БиХ, овдје ћемо приказати само расподјелу индиректних пореза.

2) Устав Федерације Босне и Херцеговине, Уставотворна скупштина Федерације Босне и Херцеговине, 30. март 1994, Сарајево, гл. 3. чл. 4.

3) За детаљнији приказ фискалних односа у БиХ видјети Јовић, Љ.

Графикон 1 - Структура кантоналних прихода за 2003.



Извор: Дервишевић, Е., *Допринос расправи о механизму фискалног изједначавања у ФБиХ*, Фонд Отворено друштво БиХ, Април 2007.г. доступно на www.parco.gov.ba/?id=881

У Федерацији БиХ уведен је порез на промет производа и услуга у крајњој потрошњи са стопама од 20% и 10% (услуге и производи животног стандарда).⁴

Према Закону о припадности јавних прихода у ФБиХ овај порез је у потпуности припадао кантонима, али су га они у одређеном проценту и по принципу деривације уступали општинама. Пропорција расподеле је варирала од кантона до кантона, али је просјечна стопа износила око 80% за кантоне и 20% за општине.

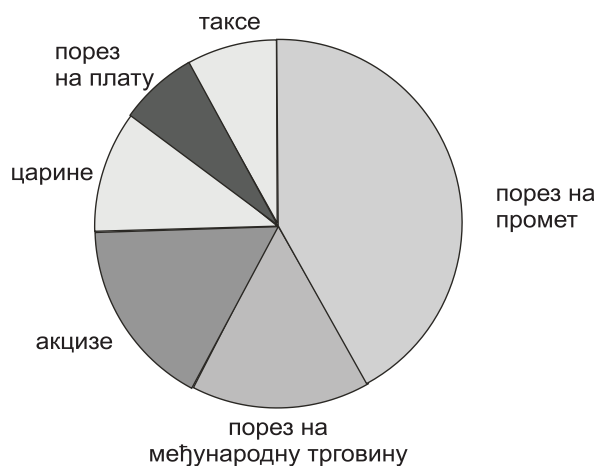
Слична је ситуација и у РС. Република Српска је самостално на својој територији регулисала

ову материју.⁵ Стопе су биле исте као и у ФБиХ а приходи су се дијеле између буџета Републике и буџета општина и градова и то у сразмјери од 80:20 % колико се враћало развијеним општинама до 40 % Република 60 % општине колико се враћало најнеразвијеним општинама.⁶ Одлуку о степену развијености доносила је према надлежном закону Скупштина РС и то најкасније до 15. Децембра текуће за наредну фискалну годину.

Увођење система индиректног опорезивања значајно мијења овакав систем финансирања целокупне јавне потрошње у БиХ.

Графикон 2 - Удио појединих јавних прихода у укупним приходима буџета РС за 2003.

Структура буџета РС за 2003



Извор: Буџет Републике Српске за 2003.

4) Закон о порезу на промет производа и услуга, www.fbihvlada.gov.ba/.../zakoni/.../zakoni/51_hrv.htm
 5) Закона о акцизама и порезу на промет (25/02, 30/02, 60-/03, 96/03, 99/04);
 6) Закон о буџетском систему РС, „Службени гласник РС“, бр. 96/03, 14/04, члан 9.

3. ИЗГРАДЊА ЈЕДИНСТВЕНОГ СИСТЕМА ИНДИРЕКТНОГ ОПОРЕЗИВАЊА

Парламентарна скупштина БиХ је на сједници одржаној 29. децембра 2003. усвојила Закон о систему индиректног опорезивања у БиХ⁷. Циљ овог закона је да се створи институционална и организациона основа за успостављање система индиректног опорезивања. У тексту закона таксативно се наводе да су индиректни порези: увозне и извозне дажбине, акцизе, порез на додату вриједност и сви други порези зарачунати на робу и услуге.

Сматрало се, како и сам законодавац у члану 1. наводи, да ће ово довести до јачања макроекономске стабилности и фискалне одрживости БиХ, што ће опет са своје стране допринијети стварању јединствене економске територије у земљи.

Основана је Управа за индиректно опорезивање као самостална управна организација. Међутим, њене надлежности нису само административног карактера - наплата и расподела индиректних пореза, него има и утицај на економско-политичке функције државе, с обзиром да Одбор управе за индиректно опорезивање (УИО) има задатак да израђује приједлога о промјени политике индиректног опорезивања, затим надлежности за припрему законских прописа у вези са индиректним опорезивањем, укључујући и законске одредбе о систему индиректног опорезивања и висини пореских стопа. Ове законе на приједлог управног одбора УИО доноси Парламентарна скупштина БиХ, а политику индиректног опорезивања, како је већ наведено на приједлог УИО, утврђује вијеће министара БиХ. На крају, напоменимо и да је законом предвиђено да је Одбор надлежан за рјешавање спорних случајева у вези са расподелом прихода.⁸ У сврху прикупљања и расподеле средстава од индиректних пореза отворен је јединствен рачун на који се сливају сви приходи које наплати Управа.⁹ Дио средстава која се прикупе на овом рачуну Управа распоређује на рачун резерви износ који јој потребан да изврши обавезе у вези са индиректним порезима (повраћај ПДВ), а преостали износ се расподељује у складу са сљедећим критеријумима:

1. Износ који се преноси државном буџету БиХ заснива се на износу државног буџета за текућу годину. Средства која се сваки радни дан дозначавају у буџет Државе за финансирање институција БиХ израчунавају се као из-

нос који је утврђен у буџету Државе за текућу годину помножен са коефицијентом који се добије када се 1 подијели са бројем радних дана Управе у текућој години.

2. Износи који се расподељују ентитетима и Дистрикту израчунавају се тако што се сума преосталих средстава (послије израчунавања дијела који припада Држави) множи са коефицијентом дозначавања. Коефицијент дозначавања израчунавају на основу достављених података ентитет и Дистрикт као однос суме крајње потрошње приказане у пријавама ПДВ на територији датог корисника прихода и суме крајње потрошње у цијелој БиХ, а које су унесене у евиденцију УИО за дати период.
3. Износ потребан за финансирање обавеза спољног дуга Федерације БиХ и РС се одбија од удјела ентитета обрачунатог на описани начин, и дозначава буџету Државе за сервисирање спољног дуга.

Доношење оваквог закона представљало је основ централизованог опорезивање потрошње. Царинска тарифа на нивоу ентитета усаглашена је још 1998, али јединствени Закон о царинској политици БиХ донијет је крајем 2004, што је створило основу за спајање царинске управе ентитета и Дистрикта.

Исте године донијет је и Закон о акцизама у БиХ. Од почетка јануара 2005. почела је са радом Управа за индиректно опорезивање која је у тој фази администрирала царине и вршила припреме за увођење ПДВ.

Почетком 2005. донијет је Закон о увођењу пореза на додату вриједност са јединственом стопом од 17% и примјеном принципа одредишта. Првобитно је било одређено да се закон почне примјењивати од 1. јула 2005, а касније је овај датум помјерен на 1. јануар 2006. Овим су престали да важе ентитетски закони који су раније регулисали порезе на потрошњу.

Наведеним законским рјешењима заокружена је изградња система индиректног опорезивања.

4. РАСПОДЈЕЛА ПРИХОДА ОД ИНДИРЕКТНИХ ПОРЕЗА УНУТАР ЕНТИТЕТА

Да бисмо разумјели утицај увођења централизованог система индиректног опорезивања на фискалне односе у БиХ, морамо изложити и

7) Закон о систему индиректног опорезивања у БиХ, „Службени гласник БиХ“, бр. 44/03 и 52/04

8) Закон о систему индиректног опорезивања, чл.14, тачка 6.

9) Закон о систему индиректног опорезивања, чл. 21.

начине на које се ова средства даље расподјелују до свих нивоа власти у земљи. Иначе, порези на потрошњу су једини јавни приходи у БиХ који имају карактер заједничких пореза, јер се прикупљени приходи дијеле између свих нивоа у вертикали власти.

Критеријуми за расподјелу прихода су слични и у једном и у другом ентитету, с тим што је у ФБиХ уважена чињеница да има један ниво власти више него у РС (кантони).

Према Закону о припадности јавних прихода у Федерацији БиХ,¹⁰ средства од индиректних пореза се даље унутар Федерације Босне и Херцеговине расподјелују на следећи начин:

- финансирање функција Федерације 36.2%,
- финансирање функција кантона 51.48%
- финансирање функција јединица локалне самоуправе 8.42%,
- дирекција за цесте 3.9%.

Појединачно учешће кантона у расподјели ових прихода врши се на основу формуле са следећим пондерима:

- 57% на основу броја становника у кантону,
- 6% на основу површине кантона,
- 24% на основу броја ученика у основном образовању,
- 13% на основу броја ученика у средњем образовању.

Формула садржи коефицијент који садржава посебне расходне потребе кантона Сарајево и он износи 2. Поред тога у формулу су уврштени и коефицијенти који одражавају посебне расходне потребе кантона са најмањим приходима по основу пореза на промет:

- Босанско-подрињски кантон Горажде, коефицијент 1.8,
- Кантон 10, коефицијент 1,1

Појединачно учешће јединица локалне самоуправе-општина у расподјели прихода са јединственог рачуна заснива се на следећој формули:

- 68% на основу броја становника у општини,
- 5% на основу површине,
- 20% на основу броја ученика у основном образовању,
- 7% на основу развијености општина дефинисано кроз индекс развијености.

Формула садржи коефицијенте који се односе на посебне расходне потребе општина. Тако за општине чији број становника прелази 60 000 коефицијент износи 1.2. Коефицијент за посебне расходне потребе за општине одговорне за материјалне трошкове основних школа износи 1,5 и примјењује се на број основних школа.

Индекс развијености општина представља однос прихода од пореза на промет и пореза на доходак Федерације са просјечним приходом од тих пореза по становнику. Коефицијенти у формули примјењују се на број становника:

- општине са мање од 20% просјека Федерације имају коефицијент од 1.8,
- општине са мање од 40% од просјека Федерације имају коефицијент од 1.5,
- општине са мање од 60% просјека Федерације имају коефицијент од 1.4,
- општине са мање од 80% од просјека Федерације имају коефицијент од 1.2.

Наведене формуле уводиће се поступно током шестогодишњег периода при чему постепено опада историјски удио (износ који је одређена општина/кантон имала у приходима од пореза на промет свих општина/кантона), а расте удио који се рачуна на основу претходно утврђене формуле.

У Републици Српској имамо сличну ситуацију при којој се средства од индиректних пореза дијеле између:¹¹

- буџета Републике Српске 72,5%
- буџети општина и градова 24,0 %
- буџет „ЈП Пuteви Републике Српске“ . . . 3,5 %

Појединачно учешће општина и градова се утврђује на основу следећих показатеља:

- 75% на основу броја становника општине и града,
- 15% на основу површине општине и града,
- 10% на основу броја ученика у средњим школама.

Средства дозначена општинама и градовима сматрају се општим трансферима и општине и градови их троше у складу са својим буџетима.

Систем расподјеле између општина и градова спроводи се у периоду од десет година према утврђеној формули. Коефицијенте расподјеле који

10) Расподјела свих пореза у федерацији Босне и Херцеговине је утврђена Законом о припадности јавних прихода у Федерацији БиХ, Службене новине Федерације Босне и Херцеговине бр.22/06.
 11) Цјелокупна материја расподјеле јавних прихода у Републици Српској уређена је Законом о буџетском систему Републике Српске, „Службени гласник Републике Српске“, бр.96/03,14/04,67/05, 128/06.

се користе у наведеној формули доноси Влада РС посебном уредбом. Видимо да се на расподјелу коришћењем формуле прелази постепено и да ће њено пуно дејство бити изражено тек после 6 (ФБиХ) односно 10 година (РС).

5. ЕФЕКАТ УСВОЈЕНОГ СИСТЕМА РАСПОДЈЕЛЕ ПРИХОДА ОД ИНДИРЕКТНИХ ПОРЕЗА У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

Ако посматрамо период од увођења централизованог индиректног опорезивања, можемо извести неке уопштене закључке:

- укупни приходи (од индиректних и директних пореза) у буџетима на свим нивоима власти у БиХ расли су у складу са порастом БДП;
- најзначајнији пораст прихода забиљежен је у буџету централне власти, што се види и у сљедећој табели.

Табела бр. 2: Укупни приходи појединих нивоа власти у БиХ у периоду 2003-2009.

(у милионима КМ)

Година	Консолидована БиХ	БиХ	ФБиХ	РС	ДБ
2003.	6020,90	270,70	3889,10	1853,40	199,90
2004.	6380,10	334,90	4162,90	1853,60	206,00
2005.	7122,00	472,50	4483,30	2078,40	178,60
2006.	8586,40	801,70	5177,20	2525,60	200,90
2007.	9832,60	884,90	5901,00	2919,10	241,50
2008.	10903,00	980,70	6537,40	3264,50	236,60
2009.	10342,50	1086,60	6074,50	3080,20	210,80

Извор: Централна банка БиХ, доступно на http://cbbh.ba/index.php?id=30&lang=bs&table=godisnji_operativni_izvjestaj_bih

Док су приходи Консолидоване БиХ у периоду 2003-2009. порасли за 71,77%, приходи централног нивоа биљеже раст од 301,43%, ФБиХ 56,2 %, РС 66,2 %, а ДБ око 5,45%. У оваквом порасту укупних прихода свих нивоа власти најзначајније мјесто заузима раст прихода од најиздашних (индиректних) пореза, док пораст прихода централне власти треба да захвали новом систему расподјеле прихода.

Након примјене система индиректног опорезивања у БиХ готово ништа се није промјенило у структури укупних пореских прихода. Порези на робу, услуге и међународну трговину, како их Централна банка БиХ према ГФС класификацији

приказује, учествују у укупним приходима консолидоване власти и даље око 45- 50%.¹²

Наплата прихода је побољшана и увођењем фискализације (у РС-2008) али од 2008 и 2009 је примјетан пад учешћа ових пореза у укупним порезима са 50,02% у 2007, на 46,03% у 2008. и 43,72% колико је износило у 2009. Ово се може приписати примјени Споразума о стабилизацији и придруживању који је утицао на смањивање царинских стопа у трговинској размјени са ЕУ али и глобалној рецесији. Економска криза утицала је на пад извозне тражње за робу из БиХ, пад увоза и уопште промета, али и животног стандарда, што се морало одразити на укупну потрошњу.

Најзначајнија промјена коју је систем индиректног опорезивања донио односи се на износ средстава која остварују поједини нивои власти од ових пореза, односно на фискалне односе између појединих нивоа власти у БиХ. Посебан акценат при том стављамо на фискалну позицију централног нивоа власти, с обзиром да је она у жижи политичких расправа.

Табела бр. 3 - Приходи од пореза на робу, услуге и међународну трговину, Статистика владиних финансија ЦБ БиХ (у милионима КМ, на годишњем нивоу)

Година	Консолидована БиХ	Буџет БиХ	ФБиХ	РС	ДБ
2003.	2713.50	7.00	1811.10	763.10	132.10
2004.	2831.60	9.00	1895.10	796.30	131.10
2005.	3415.40	252.30	2034.00	1014.30	114.10
2006.	4294.60	573.20	2399.50	1192.50	129.30
2007.	4830.40	637.60	2674.60	1369.90	148.20
2008.	5018.80	707.20	2764.30	1391.50	155.60
2009.	4522.00	770.20	2395.60	1223.30	132.80

Извор: Централна банка БиХ, доступно на http://cbbh.ba/index.php?id=30&lang=bs&table=godisnji_operativni_izvjestaj_bih&year=2009

Видимо да је учешће централне власти у расподјели најиздашнијег прихода из године у годину расло тако да је на буџет БиХ у 2003. отпадало 0,25% укупних прихода од индиректних пореза, а 2009. 17,03%, док је у ФБиХ овај удио смањен, а у РС се задржао отприлике на истом нивоу.

12) У 2003-45,07%, 2004 -44,38%, 2005-47,96%, 2006- 50,02%, 2007-49,13%, 2008- 46,03%, 2009-43,72%.

6. УМЈЕСТО ЗАКЉУЧКА

Најчешћи квалификатив који срећемо у литератури када је у питању фискална структура у БиХ је да је она неадекватна и вјештачка, да је укупна јавна потрошња превелика (креће се око 50% БДП), те да је јавни апарат прегломазан и скуп.

Основне замјерке односе се на слиједеће:

- надлежности централне власти су превише скучене, централна власт нема ни довољно средстава нити овлашћења каква има централна власт у другим државама;
- тако велики број јединица које имају законодавна и извршна овлашћења (10 кантона у ФБиХ) на тако малој територији није економски оправдан.

Ако бисмо ове тезе тестирали са становишта само економске и науке о јавним финансијама вјероватно је да бисмо нашли аргументе који би их подржали. Међутим, овакав систем односа почива на Дејтонском мировном споразуму као компромисном и за све стране болном рјешењу које је зауставило рат у земљи. Овај систем сигурно није био најпожељније рјешење ни за једну зараћену страну, али све су га прихватиле. На крају крајева, основна начела фискалне децентрализације односе се не само на економски ефикасну и јефтину власт, него и на државу која је по мјери свих грађана.

Ако се има на уму колико је политичка стабилност крхка, а питање преноса надлежности политички осјетљиво, као логично се намеће питање да ли је увођење јединственог система опорезивања било неминовно или је могао послужити примјер ЕУ. Европска унија је исто као и БиХ изградила јединствено тржиште, има јединствену валуту у оквиру монетарне уније, јединствени царински систем, али ПДВ и акцизе нису јединствено регулисани. Умјесто тога, свака земља је задржала фискални суверенитет у области установљавања, увођења и прикупљања прихода од ових дажбина, с тим да свака појединачно има обавезу да се придржава директива ЕУ које налажу висок степен хармонизације индиректних пореза. Приходи од ПДВ припадају земљама чланицама ЕУ, уз обавезу да дио средстава уплаћују за финансирање заједничких институција.

Систем расподеле прихода и јачање буџета централне власти какав имамо од увођења индиректних пореза у БиХ изазива незадовољство и у Републици Српској и у Федерацији БиХ.

Јачање прихода централне власти у једном ентитету РС виђен је као финансирање тежње ка централизацији државе и кршење дејтонских рјешења. Јачање приходне стране буџета централне власти било је основ за пренос надлежности. Народна скупштина РС је у свом Закључку бр. 01-788/09,¹³ од 14. маја 2009, набројала 68 надлежности које су са ентитетског нивоа пренијете на централни (ту спадају не само царина и индиректни порези, него и војска, судство, безбједоносне агенције и сл.) тражећи да се ове надлежности врате ентитету.¹⁴

Видјели смо да се све (па и пренијете) надлежности институција БИХ финансирају расподјелом индиректних пореза на основу претходно усвојеног буџета. Ово значи да ентитети не могу у складу са својим приоритетима и скупштинским овлашћењима (У ФБиХ, рецимо, постоји значајан притисак на редовно измирење обавеза по основу социјалне заштите) вршити реалокацију потрошње јавних прихода прикупљених на њиховој територији, будући да им се приходи за заједничке институције уопште не дозначавају у ентитетске буџете. На овај начин је значајно нарушена у Дејтону обећана фискална сувереност ентитета.

Поред тога, од оснивања Управе за индиректно опорезивање, надлежни из Владе РС имају примједбе на рад Управног одбора УИО. Одбор је, као што смо видјели, задужен за израчунавање коефицијената расподеле, према пријавама крајње потрошње. Управа за индиректно опорезивање утврдила је да је по овом основу РС оштећена за 48.3 милиона КМ средстава од ПДВ. Дуг је настао због примјене застарјелих и неодговарајућих коефицијената за период 2008. године. Нови коефицијенти расподеле усвојени су 9. маја 2011. и гласе: ФБИХ 64.39%, РС 32.06% ДБ 3.55%.

Како преговори између ентитетских влада о споразумном поравнању овог дуга тешко напредују, све се чешће чују приједлози да се одлука о томе донесе судским путем.

Унутар ентитета највеће замјерке се упућују на начин одређивања и коришћења формуле. Наиме, самим Дејтонским споразумом дате су значајне надлежности кантоналном нивоу влас-

13) www.narodnaskupstinars.net

14) Ови Закључци су објављени у "Службеном гласнику РС", 15. јуна, ступили су на снагу 16. јуна 2009, а високи представник у БИХ поништио их је пар дана касније - 20. јуна 2009. године.

ти у ФБиХ, док се у општинама троши око 7.9% укупног ентитетског буџета. Примјеном Закона о индиректном опорезивању децентрализирана не само да није спуштена до нивоа општина, него је чак и погоршана јер се више не може примјењивати принцип деривације. УИО не обавезује да прати поријекло прихода испод ентитетског нивоа с једне, а механизам вертикалних и хоризонталних трансфера за фискално уједначавање није усвојен, са друге стране.¹⁵

Исто тако, надлежност за најиздашнији порез у потпуности је додијељена централном нивоу власти, тако да општине уопште не могу да учествују у креирању основних елемената пореског чињеничног стања, али ово дестимулише и аутономију и одговорност на локалном нивоу. Поред одређивања основних елемената и прикупљање пореза је централизовано тако да локално становништво не може да захтјева одговорност локалних власти када је у питању квалитет пружених услуга.¹⁶

Период који је у Федерацији БиХ остављен за примјену формуле је 6 година. У том периоду постепено опада значај историјског удјела (са базном 2005. годином), а расте утицај формуле. Очекује се да ће на крају прелазног периода неке општине добити више, а друге много мање средстава него у периоду примјене пореза на промет. Ово ће утицати и на промјену надлежности додијељених општинама. Политичка ситуација у ФБиХ још увијек није зрела за конструктиван дијалог у овом смислу и може се очекивати одређена конфузија и немогућност појединих општина да извршавају додијељене надлежности, док ће друге имати вишак средстава.¹⁷

Док се ФБиХ сматра изузетно децентрализованом (до кантоналног нивоа) за Републику Српску може се рећи да има централизовану структуру. Ова централизација се, слично као и у Федерацији, огледа у томе да се у општинама троши свега око 8% укупних ентитетских јавних прихода. Међутим, период за потпуни прелазак на примјену формуле је дужи - 10 година, што значи да општинама остаје више простора за постепено прилагођавање промјена износа прихода које добијају.

Можда се као најлогичнији намеће закључак да постоји раскорак између администрација индиректним порезима и расподјела средстава с једне и политичке воље са друге стране. Ово неминовно доводи до закључка да усвојени фискални аранжмани у домену индиректног опорезивања нису довољно прилагођени друштвено-економској реалности у БиХ и да као такви треба да претрпе одређене измјене. Ове измјене не доводе у питање потребу за хармонизацијом (до унификације) индиректних пореза на јединственом економском простору, али би се о начину прикупљања и расподјеле прихода свакако могло још дискутовати.

ЛИТЕРАТУРА

- Дервишевић, Е., *Допринос расправи о механизму фискалног изједначавања у ФБИХ*, Фонд Отворено друштво БИХ, април 2007, доступно на www.parco.gov.ba/?id=881
- *From Aid Dependency to Fiscal Reliance*, Svjetska Banka, Bosna i Hercegovina, 2002. g.
- Јовић, Љ., "Фискална рјешења у Босни и Херцеговини", Часопис из области културе, науке, умјетности и образовања - *Значења*, бр.64, Народна библиотека Добој, децембар 2008, стр.151-179.
- *Томаш, Р.*, "Фискална децентрализација у Босни и Херцеговини", *Економски анали бр.143*, 1999, стр. 217-228.
- *Устав Федерације Босне и Херцеговине*, Уставотворна скупштина Федерације Босне и Херцеговине, 30. март 1994, Сарајево
- Закон о систему индиректног опорезивања у БиХ, *Службени гласник БИХ*, бр. 44/03 и 52/04
- Закон о припадности јавних прихода у Федерацији БиХ, *Службене новине Федерације Босне и Херцеговине*, бр.22/06
- Закон о буџетском систему Републике Српске, *Службени гласник Републике Српске* бр. 96/03, 14/04, 67/05, 128/06

15) Дервишевић, Е., „Допринос расправи о механизму фискалног изједначавања у Федерацији Босне и Херцеговине“, Фонд отворено друштво БИХ, април 2007.

16) Ibid, стр.11.

17) Након општих избора за органе државне власти почетком октобра 2010, власт је споро формирана како на нивоу ФБиХ, тако и на нивоу БиХ. Све до половине 2011. извршна власт на државном нивоу још увијек није успостављена. Буџети нису усвојени, не постоји минимум политичког консензуса по низу важних питања за функционисање државе. Са друге стране, у РС је одмах по завршеним изборима формирана власт и усвојен републички буџет прије почетка фискалне 2011. године.

Снежана
РАДОЈИЧИЋ*

Прање новца у међународном праву и однос са избегавањем пореске обавезе

Резиме

Прање новца представља међународни проблем и због тога се улажу велики напори међународне заједнице да се оно спречи на глобалном нивоу. Проблем прања новца увек је изнова актуелан и криминалне организације, групе и појединци стално проналазе нове начине и методе за легализацију незаконито стеченог капитала. Укључивањем нелегално стечених прихода у легалне финансијске токове не само што се угрожава економски систем и тржишна конкуренција, него се нарушава политичка стабилност земље и врши утицај на друштвене односе на националном и међународном плану. Једна од противправних делатности којима се прибавља „прљав“ новац је утаја пореза. Осим тога, методе прања новца сличне су онима код утаје пореза. У раду је посебна пажња посвећена анализи односа ових двеју појава и указано је на потребу за њиховим комплекснијим и свеобухватнијим третирањем. Како порекло средстава није познато и не пријављује се пореским властима, као резултат тога ни порези нису плаћени и то умањује приходе од наплате пореза. Последица прања новца је умањење пореских прихода услед промета новца нелегалним финансијским каналима, што је уско повезано са подстицањем корупције и омета економски развој. Овакав криминалитет карактерише велика прилагодљивост променама на тржишту, како робном тако и финансијском и има изузетно велику друштвену опасност зато што може да угрози финансијску стабилност једне земље. Глобалне размере прања новца није могуће избрисати одједном, нити активностима на појединачном нивоу, него сарадњом и уједначавањем прописа и регулативних мера на међународном нивоу. Део рада посвећен је анализи релевантних међународних конвенција, међународних докумената и међународних организација које делују у глобалним и регионалним оквирима и потреби за јачањем међународне сарадње, са циљем успешнијег супротстављања овим штетним појавама.

Кључне речи: прање новца; порез; избегавање плаћања; међународни документи; конвенције; фантомска-перачка предузећа; финансијска трансакција

* Више јавно тужилаштво у Београду, заменик јавног тужиоца.

УВОД

Сваки човек новац доживљава на посебан начин. За неке је смисао живота повећање материјалног богатства којим никад нису задовољни. Тако је Шопенхауер рекао: „Богатство је попут морске воде: што је више пијемо, жеднији смо“. За неке људе новац не представља једино мерило вредности и придају већи значај нематеријалним стварима, а неки су због новца спремни да учине најтеже злочине. Новац² је веома стара друштвена појава која је настала у одређеном степену историјског развоја људског друштва и развијала се са настанком и развојем тржишта. Кроз историју новац се појављивао у различитим облицима (племенити метали, метални новац, папирни новац, кредитни новац, електронски новац). Његову природу теоретичари схватају на различите начине. Једно од преовлађујућих мишљења о природи новца је да је новац роба, али специфична врста робе, која је у одређеном степену развоја људског друштва стекла функцију општег еквивалента и постала опште средство размене, која изражава вредност свих других врста робе. Како живимо у свету различитих култура, не чуди што се мишљења разликују. Новац има бројне важне функције у привредном систему; он је средство плаћања и размене, мера вредности јер се вредност сваке робе може изразити у новцу, има функцију средства за стицање богатства јер се може штедети односно повлачити из промета из различитих разлога, а како не постоји једна светска валута, новац најразвијенијих земаља преузима улогу светских валута (евро, долар, швајцарски франак итд.). Да би се те валуте међусобно размењивале потребно је да постоји њихова међусобна размењивост односно конвертибилност, одређена међусобним паритетом валута, односно њихових вредности.

Да би се разумео процес прања новца потребно је разумети природу новца и његове функције. Количина новца у оптицају битна је за неометано обављање привредне активности и то је један од најзначајних проблема којим се баве економска теорија и креатори економске политике. Овај проблем повезан је са прањем новца јер велике количине „опраног“ новца, које се без стварног покрића пласирају у легалне финансијске токове утичу и мењају потражњу за готовим новцем, угрожавају тржишну конкуренцију, јер настаје непоштена конкуренција легалним при-

вредним субјектима, доводе до осцилација у кретању каматних стопа и девизних курсева, а у крајњој линији до дестабилизације тржишта и инфлације. Укључивањем нелегално стечених прихода у легалне финансијске токове не само што се угрожавају економски систем и тржишна конкуренција, него и политичка стабилност земље и врши се утицај на друштвене односе на националном и међународном плану. Све наведено, посматрано са финансијског аспекта, утиче на убирање пореза тако што се смањују приходи од наплате пореза, јер су незаконито стечена средства непознатог порекла и нису пријављена пореским властима. Као резултат кретања новца нелегалним финансијским токовима порези нису плаћени, што умањује пореске приходе. Ширење појаве прања новца и избегавања плаћања пореза покреће питање економске правде и једнакости јер доводи до неједнаке расподеле терета плаћања пореза и до повећања стопе пореза на легалне активности.

Иако већина процеса прања новца обухвата само неке облике новца, све може бити употребљено у процесу прања новца, почев од злата па до кредитних картица. На основу наведеног јасно је да се ради о комплексном криминолошком феномену који представља велику друштвену опасност.

1. ПОЈАМ ПРАЊА НОВЦА

Постоје разне дефиниције појма прања новца (*money laundering*) у страном и домаћој литератури. Прање новца подразумева активности криминалаца усмерене ка легализацији новца стеченог током бављења криминалном делатношћу.³ Под прањем новца подразумевамо низ активности које се користе да би се сакрио приход од криминалне делатности и приказао као да потиче од легалних активности.⁴ Председничка комисија САД за организовани криминалитет је 1984. године дефинисала прање новца као процес којим неко прикрива постојање, илегално порекло или илегалну употребу прихода, да би га приказао на начин да изгледа као легалан.⁵ Прање новца подразумева скуп радњи (најчешће банкарских и финансијских) којима се прикрива порекло илегално стеченог новца, те се такав новац приказује као легалан, а финансијске трансакције имају за циљ стварање прихода да се до новца дошло законским путем.⁶

2) www.financial-dictionary.thefreedictionary.com (29.04.2011)

3) Алексић Ж., Миловановић З. (1993), *Лексикон криминалистике*, Београд, стр.212.

4) April D.H., Grasso A.M. (2001), „Money Laundering“, *The American Criminal Law Review*, volume 38, Chicago, стр.1054.

5) President's Commission on Organized Crime-The Cash Connection: Organized Crime, Financial Institutions and Money Laundering, Washington, 1984, стр. 7.

6) Вуковић М. (2001), *Сива економија-тамна бројка криминалитета, Безбедност*, бр.1, Београд, стр.215.

FATF⁷ је усвојио тзв. „радну дефиницију“ прања новца која подразумева: конверзију или пренос имовине са знањем да је проистекла из криминалне активности и са намером прикривања њеног незаконитог порекла или помагање било којој особи која је укључена у такву криминалну делатност да избегне законске последице такве делатности. Затим подразумева прикривање извора, локација, кретања, правне природе имовине, знајући да је она резултат кривичних дела, као и стицање, поседовање и располагање имовином, знајући у тренутку њеног пријема да потиче из кривичног дела.⁸

Анализа наведених различитих дефиниција указује на то да се као битна обележја ове врсте криминалитета издвајају: располагање „прљавим“ новцем условљено је претходном криминалном делатношћу; то је процес којим се прикрива постојање, природа и порекло нелегално стечених средстава; процес обухвата укључивање нелегално стечених средстава трансформацијом, пребацивањем, размењивањем, прикривањем порекла и намене, мешањем са легалним средствима или на други начин у легалне финансијске токове, прањем новца осим порекла нелегално стечених средстава, прикрива се и криминална делатност појединца и криминалних организација, а крајњи циљ прања новца је неометано коришћење прихода од криминалне делатности и избегавање казне за почињена кривична дела.⁹

Међународна заједница је схватила да прање новца представља велику друштвену опасност и ради спречавања прања новца донето је више међународних правних аката. Прање новца је постало самостално кривично дело које познају многа национална законодавства, па и наше. Појам прања новца претпоставља постојање криминалне радње претходног кривичног дела - на пример трговина људима, продаја дроге, утаја пореза и сл. и састоји се од било које радње која се односи на приход стечен по основу претходног кривичног дела. Постоје разлике у вези са дефинисањем претходног кривичног дела, па тако неки закони дефинишу не само претходно кривично дело, него и прање добити везано за њега представља противправну радњу. У неким случајевима кажњавају се не само појединци него и правна лица у којима је обављено прање и сл., али су у суштини закони слични у свим земљама и засновани су на препорукама FATF и одредбама Бечке конвенције. Циљ је њихова хармонизација, што је уједно и препорука FATF.

Последњих година прање новца значајно се изражавало у утајама пореза и организованом криминалу. Прање новца до кога се дошло обављањем незаконитих делатности обухвата укључивање новца у легалне финансијске токове полагањем код банака и других финансијских институција или на други начин, а криминални субјекти се приказују као поштени и угледни припадници заједнице. Криминалци се служе разним методама да би сакрили милијарде незаконитих средства од пореских власти, како би између осталог избегли плаћање пореза и кривичну одговорност за прање новца.

2. НИВОИ ПРАЊА НОВЦА

Да би остварили циљеве које желе да постигну прањем новца, криминалци користе мање или више сложене шеме прања новца, а основне фазе већине шема чине: прва фаза-плагање (пласман), друга фаза-покривање (позакоњење) и трећа фаза-интеграција. У пракси се појављују различите комбинације, односно одступања од наведених фаза.

ПРВА ФАЗА - ПОЛАГАЊЕ (ПЛАСМАН)

Полагање (пласман) представља прву и најтежу фазу у поступку прања новца, јер је највећи део нелегално стечених прихода у готовини која није погодна за транспорт, тешка је за сакривање и лако скреће пажњу, поготово ако је у већој количини, а банке имају обавезу да пријаве све веће трансакције. Ово је веома захтевна фаза јер треба пронаћи начин како готов новац пребацивати у други облик ради увођења у финансијски систем. Облици у које се пребацује готовина могу бити хартије од вредности, термински послови, налози за исплату и други финансијски инструменти, или депоновање средстава на рачуне код финансијских институција у износу мањем од износа за који је обавезно пријављивање. У овој фази банке, односно корумпирани банкарски службеници могу пружити значајну помоћ, јер се „прљави“ новац најчешће убацује у финансијски систем у облику банкарских депозита.

Пласирање готовог новца је кључна тачка на коју треба да се усмери пажња полиције, јер је тада најлакше откривање и доказивање везе између новца стеченог нелегалним активностима и његовог порекла. Неки од карактеристичних поступака за ову фазу су: оснивање тзв. фантом-

7) Финансијска акциона радна група за сузбијање прања новца (FATF - Financial Action Task Force) је основана од стране држава G-7 као међувладина организација.

8) www.oecd.org/FATF/ (02.05.2011.g.)

9) Бошковић М. (2007), Прање новца као криминолошки и кривично правни проблем, Зборник радова бр.3/07, Правни факултет у Новом Саду, 2007. стр.171.

ских предузећа која не послују и служе као средства за уплату готовог новца на рачуне у банкама, уситњавање великих сума новца и полагање на рачуне у износима мањим од законског цензуса за пријављивање, па нису предмет извештавања и посебног праћења, уплата готовог новца као готовинских прихода од пословања.

ДРУГА ФАЗА - ПОКРИВАЊЕ (ПОЗАКОЊЕЊЕ)

Циљ ове фазе је прекидање везе између нелегално стечених прихода са њиховим правим изворима. То се често чини преко веома сложених шема прања новца, којом приликом се користе услуге финансијских експерата, а све у циљу што успешнијег заматања трагова. Нелегално стечена средства пребацују се електронски или физички преко више граница, односно јурисдикција са различитом законском регулативом, а један од најчешћих начина је пребацавање коришћењем поштанско-телеграфског саобраћаја преко „офшор“ финансијских центара са великим дискреционим правима банака и минималним надзором власти. Врше се трансфери између различитих лица у различитим државама, промене валута, замене за хартије од вредности, користе се трансфери путем телекса и свифта, оснивају се компаније ради прања новца путем преношења истог преко државне границе путем што већег броја банкарских рачуна. Тако се отежава праћење кретања „прљавог“ новца и отежава откривање његових извора, па зато прање новца представља глобални проблем који захтева различите облике међународне сарадње, јер се само тако може борити против ове појаве.

ТРЕЋА ФАЗА - ИНТЕГРАЦИЈА

Интеграција представља последњу фазу у прању новца којом се постиже крајњи циљ - укључивање средстава у легалну економију и финансијски систем, односно легализација незаконито стечених средстава и њихово укључивање у легалне финансијске токове путем различитих финансијских инструмената, као што су лажне фактуре као покриће за наводно купљену робу или лажни налози за отплату обавеза по зајмовима. Често се средства улажу у куповину некретнина, у грађевинску индустрију, ради оживљавања предузећа са финансијским тешкоћама која потом настављају нормално да послују користећи незаконито стечена средства као свој капитал. Дакле, средства се даље улажу у законите послове и све више се удаљавају од свог незаконитог порекла, тако да се тешко разликују од средстава остварених легитимним пословањем и самим тим је у овој фази доказивање

порекла имовине веома тешко. Средствима се може неометано располагати, даље их инвестирати и јачати своју економску моћ.

На основу наведених фаза могу се уочити следеће специфичности овог облика криминалитета, чије познавање доприноси његовом успешнијем откривању и сузбијању:

- располагање прљавим новцем условљено је претходном криминалном делатношћу;
- да би остварили своје циљеве, криминалци приступају остварењу прања новца користећи се различитим начинима прања новца који се могу комбиновати у мање или више сложене шеме прања новца;
- основу већине шема прања новца чине три уобичајене фазе прања новца познате као стављање, покривање и интеграција;
- процес од стицања противправне добити до њене легализације може се поделити у две незаконите фазе. Прва представља криминалну делатност којом се стиче противправна имовина, а другом се на незаконит начин легализује противправно стечена имовина.¹⁰

3. ТИПОЛОГИЈЕ ПРАЊА НОВЦА

Криминалитет као масовна друштвена појава испољава се кроз различите појавне облике стално се прилагођавајући постојећим друштвеним односима. Исто тако је и прање новца кроз историју представљало одраз друштвених и економских прилика, стално се мењајући у погледу метода и облика појављивања и прати развој развој информационих технологија и глобализацију финансијско-тржишног система. Новац се перемешта на различите начине. Различите технике које се користе за прања новца називају се методама или типологијама. Начини се разликују од земље до земље и стално се мењају јер је и маштовитост перача новца велика. Различите међународне организације баве се њиховом систематизацијом и класификацијом, превасходно FATF - међународна радна група за спречавање прања новца. Веома је значајна размена типологија прања новца између финансијских обавештајних јединица (FIU). Актуелни начини прања новца веома су софистицирани и они који се тиме баве способни су да открију рупе у закону и искористе слабости националних и интернационалних структура које се боре против ове негативне појаве. У прању новца учествују не само криминалци већ и делови државних и привредних система, нарочито у земљама у транзицији, као и средња и мала предузећа.

10) Бошковић М. (2001), „Актуелни проблеми сузбијања прања новца“, *Безбедност*, МУП РС, бр. 5, стр. 580.

Најстарији начин прања новца је шверц, али је и даље присутан и у сталном порасту. Јавља се у виду физичког транспорта новца у страну државу ради депоновања у банку или скривању новца у роби која се извози и за ту сврху се купују шпедитерске фирме. Од низа метода треба поменути и претварање великих финансијских трансакција у више малих са мањим изнонима - конструкција (енгл. *structuring*), путем shell компанија - лажних компанија, које прикривају средства од прања новца, фронт компаније које обављају легалне пословне активности којима прикривају прање новца, прање новца путем коцкарница.

Прање новца врши се плаћањем готовим новцем материјалних вредности као што су: некретнине, авиони, аутомобили, луксузни предмети и драгоцени метали. Тржиште некретнина одувек је било привлачно за област прања новца, а пажња се све више помера на берзанске послове. Честа је злоупотреба непрофитабилних организација у различитим деловима света као што су добротворне установе.

Банке су и даље основни финансијски посредници и најважнији механизам у располагању незаконито стеченим средствима. Први начин је коришћење рачуна отворених под лажним именом или на име лица која поступају за рачун других корисника. То су најчешће правници, адвокати и финансијски стручњаци или су то shell корпорације, које се оснивају за покривање нелегалних операција и за кратак временски период ради вршења прања новца. Други начин је коришћење представништава иностраних банака за располагање нелегално стеченим средствима. Бројни су методи прања новца преко сектора банкарства, а електронски трансфери се често користе као инструмент у прању новца.

У небанкарски сектор спадају осигуравајућа друштва, брокери, трговачка предузећа која се баве увозом и извозом, мењачнице, коцкарнице и сл. Све је већи обим прања новца преко мењачница чије пословање није строго контролисано за разлику од банака и других финансијских институција. Често се, како је наведено, користе услуге професионалаца као што су адвокати, бележници, књиговође који оснивају shell компаније чиме се још више компликује, кроз сложене трансакције, откривање порекла добити из нелегалних активности. Коцкарнице се често користе приликом прања новца јер имају велики обим пословања у готовом новцу.

Веома је битно добро уредити систем супротстављања прању новца у банкарском пословању и другим областима економске активности и то је први степен одбране финансијског система. Тако се онемогућава криминалних организаци-

јама и појединцима да прикривају порекло и користе незаконито стечену имовину и да прикривају своју криминалну делатност.

4. ПРАЊЕ НОВЦА У МЕЂУНАРОДНОМ ПРАВУ

Прање новца данас далеко премашује националне границе и да би се овакве делатности сузбиле, међународна заједница донела је неколико значајних докумената којима су прецизирани појавни облици прања новца, као и мере и поступања држава у циљу борбе против прања новца. Још осамдесетих година, са интензивирањем борбе против недозвољене производње и промета опојних дрога, јавља се идеја о заједничкој планској акцији на међународном нивоу у циљу сузбијања прања новца. У последњих неколико деценија је донето више међународно правних аката који представљају међународно правни основ за регулисање радњи у вези са прањем новца, а која се наводе у наставку.

- *Конвенција Уједињених нација против незаконитог промета опојних дрога и психотропних супстанци - позната као Бечка конвенција, која је донета у Бечу 1988. године*

Ова конвенција представља основ за све касније прописе донете на међународном нивоу у области борбе против организованог криминала и прања новца као његовог саставног елемента. Њоме се предвиђају мере у циљу сузбијања промета опојним дрогама и обавеза да државе у својим законодавствима уведу прање новца као кривично дело. Ствара се основ за ефикасно одузимање незаконито стечених прихода јер се уводи обавеза усвајања мера које омогућавају надлежним органима да открију и заплене добит и било које предмете повезане са извршењем конкретних кривичних дела.

- *Конвенција о прању новца, тражењу, заплени и конфискацији прихода стечених криминалом - позната као Европска конвенција, која је донета у Стразбуру 1990. године*

Овом конвенцијом у односу на Бечку конвенцију проширује се група кривичних дела и не ограничава се на трговину дрогом, већ као предиктно кривично дело означава свако кривично дело које је имало за последицу стицање прихода који могу постати предмет кривичног дела дефинисаног у члану 6. ове конвенције (чл. 1. ст. 5. Конвенције).¹¹ Према томе, за разлику од Бечке конвенције, ова конвенција под појмом прљавог новца подразумева незаконит приход од било ког кривичног дела, а не само од производње и промета опојним дрогама. Битна разлика

11) Види: Конвенција о прању, тражењу, заплени и конфискацији прихода стечених криминалом, „Службени лист СЦГ - Међународни уговори“, бр.18/2005.

односи се и на могућност (не и обавезу) санкционисања нехатног облика, када је учинилац требало да претпостави да одређена имовина представља приходе од кривичних дела (чл. 6. тач. 3. ст. I Конвенције). Члан 2 намеће позитивну обавезу држава да донесу законе који ће им омогућити да конфискују средства и приходе и држава се могућност формулисања одредбе о категоријама дела које покривају. Тако су у неким случајевима (Холандија) изузети приходи од пореских кривичних дела изузети из домена обавезе конфискације.

- *Директива за спречавање коришћења финансијског система у циљу прања новца - позната као Директива о прању новца, која је донета у Луксембургу 1991. године од стране Савета Европске заједнице*

Према овој директиви, која је прва законодавна мера коју је ЕЗ усвојила у овој области, чланице Европске уније обавезују се да у националном законодавству предвиде прање новца као кривично дело. Прање новца као кривично дело постоји и ако су предвиђене активности предузете са циљем прања новца, на територијама како земаља чланица Европске уније, тако и на територији других земаља. Починиоци овог кривичног могу бити физичка лица - запослени у кредитним и финансијским институцијама, али и саме институције, тако да се на посредан начин уводи принцип кривичне одговорности правних лица, а тиме и објективна одговорност у кривичном праву. Настављена је тенденција проширења предиктних кривичних дела, тако да је у овој директиви напуштена формулација „тешко кривично дело“ и замењена „криминалном активношћу“. Развој европског права у области гоњења и кажњавања за прање новца поверено је Контакт комитету који сачињавају представници земаља Европске уније и његов задатак је да предузима мере имплементације директиве кроз званичне консултације о практичним проблемима који се евентуално појаве у примени, да омогући консултације између земаља чланица Европске уније, да прати примену директиве и предлаже измене и допуне и да на основу спроведених анализа идентификује поједине финансијске и друге организације интересантне за прање новца.

- *Међународна конвенција о сузбијању финансирања тероризма, која је донета у Њујорку 1999. године*

Пре ове конвенције питање тероризма било је углавном занемарено, укључујући и FATF. Овом конвенцијом се дефинише овај појам и захтева увођење кривичне, грађанске и управне

одговорности за правна лица. Детаљно су обрађене мере узајамне међународне сарадње и унутрашње мере. Читав низ одредби односи се на олакшавање међународне сарадње у кривичном гоњењу и захтева се предузимање мера у откривању и одузимању имовине стечене кривичним делом. Предложеним мерама постављена је основа за стварање озбиљног програма мера у сфери финансирања терориста после напада 11. септембра 2001. године на Сједињене Америчке Државе.

- *Конвенција УН против транснационалног организованог криминала, која је донета у Палерму 2000. године (Палермо конвенција) и два допунска протокола: Протокол за превенцију, сузбијање и кажњавање трговине људским бићима и Протокол против кријумчарења миграната копном, морем и ваздухом*

У овој конвенцији су, поред инкриминације прања новца, предвиђене обавезе везане за успостављање надзора над банкарским и другим финансијским институцијама, обезбеђивање сарадње органа који се баве борбом против прања новца на националном и међународном нивоу, као и разматрање и примена мера откривања и прањења кретања готовог новца и других преносивих средстава плаћања преко границе, без ометања легитимног капитала.¹² Конвенцијом се одређује да све активности везане за прање новца морају бити инкриминисане и односе се на све приходе од криминала. Овом конвенцијом се истиче да ће свака држава потписница тежити да обухвати што већи број предиктних кривичних дела.

- *Кривично-правна конвенција о корупцији Савета Европе, која је ступила на снагу јула 2002. године*

Овом конвенцијом наглашава се значај везе између прања новца и корупције, па је потребно да се инкриминише и прање прихода остварених кривичним делима корупције као предиктним кривичним делима. Дефинише се појам ових кривичних дела као подмићивање и злоупотреба утицаја. Потписнице конвенције су обавезне да пропишу кривична дела корупције као претходна или предиктна кривична дела у односу на прање новца.

- *Конвенција Уједињених нација против корупције, коју је наша земља ратификовала у октобру 2005. године*

Уједињене нације¹³ су биле права међународна организација која је предузела активности супротстављања прању новца у глобалним оквирима. Наиме, у оквиру ове међународне организације активно се спроводи Глобални

12) Видети: „Конвенција УН против транснационалног организованог криминала“, „Службени лист СЦГ-Међународни уговори“, бр.6/2001.

13) Види Бошковић Г. (2005), *Прање новца*, „Бео Синг“, Београд, стр.154-177.

програм против прања новца (Global Programme Against Money Laundering - GPLM) који је део шире стратегије борбе против криминала у глобалним оквирима. GPLM је програм на чијој реализацији ради Канцеларија УН за дрогу и криминал (UN Office of Drugs and Crime). То је програм који има за циљ побољшање ефикасности борбе против прања новца у глобалним оквирима, првенствено кроз техничку подршку и обуку. GPLM је веома значајан ресурс за информације, експертску помоћ и техничку подршку у успостављању и унапређењу оквира за борбу против прања новца. Постојање оваквих програма и укључивање у њихов рад нарочито је значајно за земље у транзицији, као што је наша, јер су ове земље веома рањиве и погодне за пераче новца због недовољно изграђених институција у области супротстављања прању новца. Битан циљ система УН је да се пружи помоћ земљама у развоју и државама у транзицији и главни део активности у том домену пренет је на седиште канцеларије УН за дрогу и криминал (UNDOC) у Бечу. Посебно је у том смислу значајна Јединица против прања новца (Amlu), као део UNDOC. Она је после наведеног терористичког напада на Сједињене Државе проширена.

Осим УН постоје и друге институције са глобалним представницима које се баве проблематиком прања новца као што су Организација међународне криминалистичке полиције (ICPO/Interpol), са седиштем у Лиону, Француска, са главним циљем да побољша сарадњу полицијских органа и допринесе спречавању кривичних дела и Светска царинска организација (WCO), основана 1952. године, са циљем да унапреди царинску контролу и уједначи царинске процедуре.

Што се тиче држава чланица ЕУ у вези са сарадњом у области кривичног правосуђа постоји дуга традиција коју најбоље илуструје почетак рада 1994. године Европског криминалистичког обавештајног бироа (Еуропола) који остварује обимну сарадњу са Интерполом и другим организацијама.

Финансијска акциона радна група за сузбијање прања новца (FATF - Financial Action Task Force¹⁴ основана је 1989. године од стране држава Г-7 као међувладина организација, у циљу развоја и промоције стратегије за борбу против прања новца. 1990. године је објављено 40 FATF препорука (којих заправо има 49), које представљају међународне стандарде у борби против прања новца. Основни задатак радне групе је праћење и приказ трендова прања новца, односно изградња глобалног оквира за борбу против прања новца. FATF такође води евиденцију о „некооперативним“ државама. Чине га представници 36 држава

и више међународних организација. Број држава које су чланице FATF у сталном је порасту. Током 1991. и 1992. године број чланова је нарастао од 16 на 28 чланова, а 2007. године су била 34 члана. Као основни задаци наводе се: ширење сарадње у борби против прања новца на све земље и регионе света, надзор над имплементацијом препорука и откривање најновијих метода прања новца и могућих противмера. Препоруке треба да послуже као принципи за предузимање активности у складу са националним законима, имајући у виду да се правни и финансијски системи разликују, па не могу све земље да предузму идентичне мере. Препоруке укључују сарадњу система кривичног законодавства, финансијског система и међународну сарадњу. Радна група је повремено издавала одређена тумачења (Interpretative Notes) и ова тумачења обухваћена су евиденционим прегледом препорука (Stocktaking Review). Препоруке не угрожавају слободу поступања у оквиру важећих прописа. Приликом спровођења препорука предузима се мултилатерална контрола која је двостепена и обухвата годишње само-процењивање и процес међусобног процењивања током кога је свака земља подвргнута провери на лицу места. Препоруке обухватају законодавни оквир (који подразумева да свака земља треба да предузме кораке ради ратификације и примене Конвенције Уједињених нација против недозвољене трговине опојним дрогама и психотропним супстанцама - позната као Бечка конвенција), финансијски оквир (који подразумева да прописи о тајности трансакција не треба да ограничавају примену препорука) и оквир међународне сарадње (који подразумева да треба да постоји мултилатерална правна помоћ код испитивања случајева са елементима прања новца и екстрадиција његових извршилаца). Посебно треба нагласити препоруку 13 која позива чланице FATF да посебну пажњу посвете новим, стално развијајућим технологијама и да се предузму мере како би се спречило њихово коришћење у активностима прања новца. Годишњим састанцима експерата ове групе присуствују и експерти других међународних организација, попут УН, ММФ, Интерпола, а развијена је сарадња са другим регионалним организацијама, попут AGP (Asia Pacific Group of Money Laundering) и OGBS (Offshore Group of Banking Supervisors). Иако се FATF налази у оквиру OECD, није део било које организације, обједињује експерте из различитих области, из полицијско-правосудних и законодавних органа земаља чланица и има мултидисциплинарни приступ, што је од значаја за ефикасност борбе против прања новца.

14) <http://www.fatf-gafi.org> (25.04.2011)

Као резултат потребе да се оствари увид у комплетну операцију прања новца унапређена је сарадња на различитим нивоима истраге прања новца и створене су јединице за финансијске истраге. Већина јединица за финансијске истраге почела је да ради деведесетих година XX века и биле су резултат потреба појединих држава да се ефикасно супротставе прању новца. Од 1995. године, одређени број јединица за финансијске истраге почео је да ради заједно у неформалној организацији названој Егмонт група. Основни циљ групе био је рад на Финансијској обавештајној служби (FOS), која ће побољшати сарадњу и комуникацију између различитих држава. Модалитети те сарадње односе се на: ширење система размене финансијско-обавештајних информација, побољшање нивоа стручности особља организација и омогућавање боље сарадње између јединица за финансијске истраге применом технолошких достигнућа.

Као део напора интернационалне полицијске заједнице за супротстављање прању новца настао је специјализовани огранак унутар полицијског одељења Генералног секретаријата Интерпола, под називом FOPAC. То је француска скраћеница за „Fonds Provenant d'Activites Criminelles“, који је формирала генерална скупштина Интерпола у Кану 1983. године. Основна делатност ове организације је праћење криминалне активности повезане са прањем новца.

Неке од међународних организација регионалног карактера у области борбе против прања новца које подстичу чланове да усвоје препоруке Групе за финансијске акције и информишу чланове о начинима и трендовима у области прања новца су: Савет Европе - MONEYVAL, Група за борбу против прања новца источне и јужне Африке (East and Southern Africa Anti-Money Laundering Group - ESAAMLG), Организација америчких држава (The Organization of American States - OAS), Радна група за финансијске акције против прања новца у Јужној Америци (Financial Action Task Force on Money Laundering in South America - GAFISUD) и бројне друге међународне организације, комисије и асоцијације делују у глобалним и регионалним оквирима, а баве се проблематиком супротстављања прању новца.

Најстарију криминализацију прања новца, историјски посматрано, вероватно представља Закон о контроли прања новца,¹⁵ донет 1986. године у Сједињеним Америчким Државама, који се ослања на Закон о банкарској тајни,¹⁶ донет

1970. године. Наведени закон је први увео прање новца као федерално кривично дело у САД и претходио је Бечкој конвенцији и осталим међународним изворима. У већини европских земаља прање новца је конституисано у кривично законодавство, под утицајем међународних конвенција и Директиве о прању новца.

Европска банкарска федерација (The European Banking Federation - FBE)¹⁷ објавила је нову верзију Извештаја о законској регулативи у односу на прање новца – мере на националном плану. У овом документу могу се видети национални прописи у преко 35 земаља Европе о борби против прања новца. Треба нагласити да данас већина земаља има дефинисане законодавне оквире који омогућавају одузимање имовинске користи стечене вршењем кривичних дела. Тешкоће у доказивању везе између стечене добити и криминалне активности олакшавају се применом начела пребаченог терета доказивања, према коме оптужени мора да докаже да је имовина стечена из легалних извора. У многим правним системима, чланицама FATF примењују се овај принцип или сличне законске одредбе (САД, Аустралија, Ирска, Нови Зеланд, Енглеска, Хонг Конг, Грчка, Аустрија, Италија, Швајцарска, Данска, Холандија, Норвешка).

Прање новца није само проблем земаља чланица FATF, него је присутан код свих учесника у финансијском систему. Највећи напредак у борби против прања новца је остварен у Северној Америци и Европи. У земљама које нису чланице FATF слични су начини прања новца онима који су заступљени у земљама чланицама FATF, али је и ту постигнут значајан напредак у борби против прања новца, па је такав случај и са нашом земљом. Многе од наведених међународних правних аката наша земља је ратификовала, а донето је и мноштво домаћих прописа, од којих се посебно издвајају Закон о спречавању прања новца и финансирања тероризма и Кривични законик Републике Србије. Такође је образована Управа за спречавање прања новца. Закон о спречавању прања новца примењује се од 01.07.2002. године. Сада се примењује Закон о спречавању прања новца и финансирања тероризма,¹⁸ којим су прописане радње и мере које се предузимају ради спречавања и откривања прања новца и финансирања тероризма. Прање новца дефинисано је као конверзија или пренос имовине стечене извршењем кривичног дела, прикривање или нетачно приказивање праве

15) The Money Laundering Control Act, vidi <http://www.occ.gov/moneylaundering> (25.04.2011)

16) The Bank Secrecy Act, *ibid.*

17) Види www.ebf-fbe.eu (02.05.2011.g.)

18) Видети Закон о спречавању прања новца и финансирању тероризма, „Службени гласник РС“, бр. 20/09...91/10.

природе, порекла, места налажења, кретања, располагања, власништва или права у вези са имовином стеченом извршењем кривичног дела и стицање, држање или коришћење имовине стечене извршењем кривичног дела (чл. 2). Велика пажња посвећена је утврђивању и провери идентитета странке приликом успостављања пословног односа и вршења трансакција. Прописана је обавеза достављања података Управи за спречавање прања новца везано за сваку готовинску трансакцију, у износу од 15.000 евра или више у динарској противвредности у року од три дана од дана извршења трансакције (чл. 37). Свако физичко лице које прелази државну границу и при том преноси физички преносива средства плаћања у износу од 10.000 евра или више у динарима или страном валути, дужно је да то пријави надлежном царинском органу (чл. 67. ст. 1). Управа за спречавање прања новца образује се као орган управе у саставу министарства надлежног за послове финансија. Наглашена је потреба међународне сарадње. Управа може да тражи податке, информације и документацију потребну за спречавање и откривање прања новца или финансирања тероризма од надлежних органа страних држава (чл. 61. ст. 1). Прописана је и обавеза сарадње међу надлежним органима, па су тако судови, јавна тужилаштва и други државни органи надлежни за подношење пријава дужни да Управи, ради обједињавања и анализе, редовно достављају податке и информације о поступцима у вези са прекршајима, привредним преступима и кривичним делима који се односе на прање новца и финансирање тероризма, о њиховим извршиоцима, као и о одузимању имовинске користи стечене извршењем кривичног дела (чл. 72. ст. 1). На основу одредаба домаћих прописа може се закључити да је законодавство наше земље хармонизовано са решењима из поменутих међународних докумената. Међутим, потребна је боља примена добре регулативне основе у пракси уз сталну едукацију полиције, тужилаштва и суда.

5. ПОЈАМ ИЗБЕГАВАЊА ПЛАЋАЊА ПОРЕЗА

Порез је део прихода или имовине који држава, на основу власти, одузима од физичких или правних лица за покривање својих расхода. Постоје различити облици избегавања плаћања пореза који представљају само различите видове испољавања пореске евазије. Посебан облик ове евазије јесте избегавање плаћања пореза на приходе од незаконитих радњи. Пореска кривична дела, посебно пореска утаја (eng. - tax evasion, franc. - fraude fiscale, nem. - steuerbetrug)

представљају изузетно друштвено опасна понашања појединаца и група, односно правних лица (предузећа, установа или других организација) којима се кршењем прописа непосредно или посредно угрожавају финансијски интереси целе друштвене заједнице и то првенствено кроз доношење великих штета фискалном систему и систему јавних прихода опште.¹⁹

Евазија пореза²⁰ представља најзначајнији облик сиве економије која се може манифестовати у различитим областима, од којих је најзначајнија област фискалног (пореског) система. Реч евазија потиче од латинске речи „evadere“ што значи бежање, односно избегавање. Разликују се два облика пореске евазије - законита и незаконита. Законита или како је још називају поједини аутори допуштена пореска евазија обухвата поступке помоћу којих порески обвезник избегава плаћање пореза потпуно или делимично на један од следећих начина: промена места пребивалишта или боравишта, смањењем или одустајањем од потрошње опорезивих производа или услуга, проналажењем празнина (рупа) у закону. Дакле, законита пореска евазија обухвата поступке пореског дужника којима се избегава плаћање пореза али који не представљају повреду закона, односно порески обвезници се крећу у оквирима закона или других општих прописа из области пореског или фискалног система. Незаконита или недопуштена пореска евазија доводи до кршења прописа противзаконитим и кажњивим делатностима, односно обухвата поступке пореског дужника усмерене на избегавање плаћања пореза којима се крши закон. Незаконита пореска евазија дели се на дефраудацију (пореску утају) и контрабанду (кријумчарење). Облици незаконите пореске евазије често су повезани са другим противправним активностима њихових извршилаца, као у овом случају са прањем новца.

6. ОДНОС ПРАЊА НОВЦА И ИЗБЕГАВАЊА ПЛАЋАЊА ПОРЕЗА

Настанак и ширење појаве прања новца повезани су са утајом пореза. Наиме, настанак термина прање новца везује се за почетак XX века и деловање гангстерских организација у Америци. Велике суме новца од продаје алкохола, изнуда, проституције и коцке требало је на неки начин легализовати. Један од начина да се то уради био је да се гангстерске организације укључе у легално пословање. Осуда Al Capone-а за утају пореза тридесетих година двадесетог века према неким мишљењима била је веома утицајна на

19) Јовашевић Д., *Лексикон кривичног права*, „Службени лист СРЈ“, Београд, 2002, стр. 397.

20) Јелчић Б. (1990), *Наука о финансијама и финансијско право*, Загреб, стр.183-184.

експанзију прања новца.²¹ Наиме, Mayer Lansky поучен догађајима са Al Capone-ом и свестан да ће њега и његове сараднике задесити иста судбина уколико не прикрију и не прикажу своје нелегалне приходе као легалне, ствара један од првих начина прања новца користећи се концептом позајмица од швајцарских банака у које је претходно уложен „прљав“ новац, који се враћао у САД као позајмица различитим фирмама које су поседовале криминалне организације. Прва употреба термина прање новца у штампи забележена је у САД 1973. године током афере Watergate.²²

Почев од 1990. године појавио се јасан тренд одвајања прања новца од трговања дрогом, утемељен Конвенцијом о прању новца, вођењу истраге, извршавању заплене и конфискацији добити од криминалаца тзв. Европска конвенција, након чега је уведено кривично дело које покрива прање прихода стеченог разним кривичним активностима, а не само трговином дроге. Најчешћи извори нелегално стечених прихода су трговина дрогом, трговина људима, изнуђивање, проституција, трговина људским органима, проневере, илегална трговина оружјем, али и финансијски криминал путем кога се остварују велики приходи, па је и обим прања новца, повезан са финансијским криминалом, у сталном порасту. Финансијски криминал укључује: разне проневере, преваре са платним картицама, преваре у банкарству и слично. Последњих година се значајно изражава у утајама пореза. Заправо пореска утаја се све више појављује као извор нелегално прибављених прихода и као предиктно кривично дело у односу на прање новца.

Као и код прања новца и код пореске евазије користе се различита средства и методе које се брзо мењају и тешко откривају. Методе прања новца сличне су онима код утаје пореза. Познавање начина извршења евазије потребно је да би се предузеле мере у циљу откривања и сузбијања пореске евазије али и прања новца. Основне сврхе прања новца су: увећање профита, избегавање кривичног гоњена и одузимања имовинске користи прибављене кривичним делом, али и избегавање плаћања пореза. Због наведеног, прање новца не може се посматрати одвојено од других врста криминалитета, па ни од утаје пореза.

Од евазије пореза задржавају се велики приходи и криминалне групе и појединци се сусрећу са проблемом како да стечена средства од ове криминалне активности несметано користе и

уживају од тих прихода, а да при томе избегну кривично гоњење. Ради остварења овог циља претходно је неопходно да прикрију порекло незаконито стечене имовине, да користећи низ сложених операција остваре крајњи циљ да новац постане „чист“ и погодан за коришћење у законите сврхе, чиме увећавају економску моћ. Постоји пуно могућности за отежавање рада пореским органима као што су злоупотребе електронских трансфера при чему се користе бројне погодности попут брзине, анонимности, минималне пореске контроле и лаког прикривања трагова. Тржиште хартија од вредности и терминских послова такође пружа могућност за прекидање трага новца и збуњивање пореске контроле.

Електронско банкарство иначе нуди широк избор производа и услуга и како клијент није лично присутан постоје веће тешкоће у проверавању подударности клијента са документацијом. Мимо тога, онлине плаћање нема одговарајуће методе за идентификацију клијента и не следи било који финансијски пропис. Интернет не познаје границе и нуди велике могућности за прикривање трагова. Послови преко мреже обухватају све већи проценат укупног пословања. Преко интернета данас се могу трансферисати велике суме новца широм света, што перачима новца пружа бројне погодности. Неке од погодности интернета су брзина, минимална пореска контрола и анонимност. Због свега наведеног веома је важно прописати изричиту обавезу банке да у потпуности идентификује своје клијенте, посебно у случајевима интернет банкарства. Тако је и одређени број земаља донео својеврстан Кодекс понашања банака, заснован на принципу „упознај своју странку“ („know your customer“), односно поставио је врсту стандарда добре пословне праксе.

Идентификација крајњих власника рачуна је основа у супротстављању прању новца, а значајно је и за откривање пореских утаја. Посебан значај има поменути принцип „упознај своју странку“ чије су основе изложене у 40 FATF препорука и уграђен је у законска решења многих земаља, па и у поменути Закон о спречавању прања новца и Закон о спречавању прања новца и финансирања тероризма наше земље. У нашој земљи за све привредне субјекте регистроване за обављање одређене делатности обавезан је ПИБ број (порески идентификациони број), који олакшава идентификацију. Овај принцип подразумева добро познавање клијента, његовог пословања и врсте послова, па сваки велики депозит који није

21) Richards R. James (2006), *Transnational Criminal Organizations, Cybercrime, and Money Laundering*, CRC Press, London, p.44. Преузето из рада Бошковића Г., *Теоријско одређење појма прања новца*, НБП, бр.1, Београд, стр.135.

22) Ibid, стр. 45.

сразмеран приходима и нема покриће може указати на прање новца. Основно оружје за борбу против „перача новца“ је и обавеза банака и небанкарских финансијских институција да пријаве сумњиве трансакције, односно да пријаве све трансакције преко одређеног новчаног износа. Праг за пријављивање готовинских трансакција у европским земљама чланицама FATF креће се од 10.000 до 15.000 USD, а како је наведено, према нашем Закону о спречавању прања новца и финансирања тероризма прописана је обавеза достављања података Управи за спречавање прања новца везано за сваку готовинску трансакцију у износу од 15.000 евра или више, у динарској противвредности у року од три дана од дана извршења трансакције.

Велики је број облика избегавања обавеза по основу јавних прихода који се појављују у пракси а један од њих је прибегавање увећавању вредности фактура за постојеће трансакције, тако да се приказује већи улаз робе од стварно постојећег. Ово је доста заступљено у грађевинским пословима где је тешко утврдити да ли фактуре о утрошку материјала заиста одговарају стварно уграђеном материјалу у грађевинске објекте. На овај начин може се прати новац који је стечен незаконито. Доста је заступљена и појава да поједина правна лица пословање обављају преко фиктивних компанија основаних само у циљу „прања промета“, а тиме и новца. При томе се користи документација о наводном пословању са предузећима која не само што нису пословала, него не постоји ни акт о њиховом оснивању. То су тзв. фантомска предузећа са привидом легалне делатности, која често обезбеђују лажни идентитет одговорног лица служећи се идентитетом умрлог лица, лица које не постоји или измишљеним идентитетом. Основни циљ фантомских предузећа је утаја пореза. Преко фантомских предузећа обавља се промет у великим износима, па се самим тим наноси велика штета у виду неплаћеног пореза. Иако метода прања пореза фантомских предузећа није исто што и прање новца, у једном моменту се незаконито прибављени новац пере преко фантомских предузећа и у том моменту долази до преклапања ових незаконитих делатности.

Методе прања новца сличне су онима код утаје пореза (пореза на промет). У циљу прикривања да се ради о криминалној делатности може се користити мрежа фантомских предузећа. Ради прикривања да су приходи остварени од продаје робе на црно - крајњим потрошачима за готов новац и да би се избегло плаћање пореза приказује се да је роба продата другом фантомском предузећу из мреже фантомских предузећа. Дакле, фантомска предузећа сачињавају лажне фактуре за регуларна предузећа са којима послују, а

потом регуларна предузећа продају робу на црном тржишту, те је тако добављач ослобођен обрачуна и плаћања пореза на промет и ова обавеза се пребацује на купца. Како имају стварну набавку робе која је евидентирана у књиговођственој документацији, регуларна предузећа морају ту робу да раздуже кроз пословне књиге и то раде у договору се фантомским предузећем коме испостављају лажне фактуре као да су робу продали њима, а заправо су је продали на црном тржишту. Плаћање робе иде безготовински преко текућег рачуна. Наиме, регуларно предузеће готов новац стечен предметном продајом на црно, даје фантомском предузећу да га положи на свој рачун и потом одмах трансферише као уплату за робу, аванс и сл. и тако га легализује, односно прикаже као велепродају на основу фиктивне документације. На тај начин се новац из нелегалних извора пере и истовремено се избегава обрачун и плаћање пореских обавеза. У зависности од тога ко се јавља као утајивач пореза разликујемо: фирму која је задњи велепродавац, фирму која је задњи велекупац и треће лице или групу лица. Заједничко у свим случајевима је велепродајно раздужење робе на фирму недоступну контролним органима и непознато порекло новца повезано са различитим криминалним активностима.

Фантомска предузећа могу се јавити као фиктивни добављачи робе која није стварно испоручена. Наиме, роба прибављена кривичним делом се легализује, а самим тим и нелегално стечен приход од продаје те робе, тако што стварни купац робу плаћа легално путем текућег рачуна. Привид легалности се постиже плаћањем преко рачуна, испостављеним фактурама, издатим отпремницама и евидентирањем у књиговодству.

Фантомска предузећа у циљу избегавања плаћања пореза и прикривања порекла „прљавог“ новца могу се појавити као наводни даваоци услуга регуларним предузећима којима се наводно услуге пружају, уз задржавање провизије у одређеном проценту. У књиговодству стварних предузећа приказују се фиктивни пословни односи који на тај начин, путем фиктивне документације, добијају покриће за случај контроле.

Фантомска предузећа се називају и перачка предузећа управо зато што се преко њих не само пере новац, него се преко њих пере порез, односно роба од пореза. До тога долази тако што избегавање плаћања пореза на промет роба и услуга доводи до појефтињења робе и услуга у малопродаји односно оне се „перу“ од пореза. Мимо тога, присваја се већ наплаћен порез на промет роба или услуга у претходном легалном пословању.

Управо пропусти у ваљаном утврђивању идентитета погодују прању новца и доводе до

појаве великог броја фиктивних фирми, при чему се користе лажни идентитети власника, отварају рачуни у банкама на основу фиктивне документације, предузеће се оснива на основу фалсификоване документације и сл. Фантомска предузећа користе у пословању и савремена техничка достигнућа, интернет, онлајн банкарство. Криминална делатност фантомских предузећа не ограничава се само на утају пореза, већ обухвата поред прања новца и многа друга кривична дела и управо због свега тога представља веома опасну и комплексну појаву, којом се прибавља велика имовинска корист и наноси велика штета, те због тога захтева сложен приступ и међународну сарадњу.

Модалитет фиктивних компанија може бити везан за спољнотрговинско пословање. Наиме, прање новца се често везује за такозване off-shore компаније које се најчешће оснивају у земљама познатим као „порески или фискални рајеви“. Предности оснивања су што нема пореза или су они веома мали, једноставна регистрација, минимална администрација, нема основног капитала, инвеститори не подлежу тешком опорезивању, гарантује се тајност физичким и правним лицима која обављају одређене финансијске трансакције и правна сигурност. При финансијским трансакцијама поштују се дискрециона права банака, односно банкарске тајне са минималним надзором власти. Неке земље познате као off-shore финансијски центри су: Кајманска острва, Бермудска острва, Кипар, Аруба, Холандски Антили. Off-shore финансијски центри представљају подручја у којима се региструју разни послови нерезидената на које се не плаћају порези под условом да послују ван тих подручја. Фискалне погодности се користе за скривање и легализацију незаконито стечених средстава у циљу прања новца и избегавања пореза. Ове фискалне погодности су бројне и обухватају могућност анонимних рачуна, мале захтеве у погледу идентификације при вршењу финансијских трансакција, непостојање обавезног пријављивања трансакције у великим новчаним износима, законе који имају ограничено право заплене или конфискације незаконито стечене имовине, могућност коришћења стране валуте у локалној економији и сл. Оснивање и вођење ових правних лица је једноставно и састоји се у томе да неко лице оснује и региструје више различитих предузећа у неком off-shore финансијском центру, а потом као овлашћено лице отвори неколико банковних рачуна код различитих банака. Затим се оваква предузећа продају за одређене новчане износе. Основни

проблем на глобалном нивоу је некооперативност ових јурисдикција које одбијају да одговоре на захтеве правне помоћи, одбијање да дају информације о правим власницима компанија-шкољки, а све правдајући се поштовањем банкарске и пословне тајне. Егмонт јединице за финансијске акције²³ управо се залажу за решавање ових проблема кроз подстицање међународне сарадње.

Процес прања новца и избегавања пореза врши се тако што се незаконито стечени приходи кријумчаре из земље која има строге прописе, где постоји велики ризик при пласману средстава, у земље у којима банкарски и финансијски сектор нису под строгим контролом државе и које омогућавају анонимно власништво над капиталом. Следећа фаза је оснивање фиктивних компанија-шкољки (shell company). Оне могу продавати и куповати робу, пружати услуге, издавати хартије од вредности, водити рачуне и на друге начине привлачити капитал. Преко њих се могу вршити нелегални послови попут прања новца. Оне играју значајну улогу у етапи пласмана и услојавања у процесу прања новца. Ове параван компаније немају активу и не воде посао везан за производњу и промет у месту у коме су регистроване и воде лажну документацију евидентирајући незаконито стечен новац као наводну исплату за наводно пружене услуге, а потом се новац враћа у земљу из које је прокријумчарен као улагање у легалан посао. Ове компаније у форми корпорација, трустова и слично користе често сложене системе прања новца. Посебно је тешко пратити кретање средстава у случају међународне мреже компанија шкољки, када се новац креће преко више офшор финансијских центара. У етапи услојавања користи се више таквих компанија из различитих јурисдикција у циљу избегавања пореске контроле. Такве компаније се не баве пословима за које су регистроване већ пословима који омогућавају прање новца и избегавање пореза. Начини коришћења ових компанија су различити почев од тога да се оваква компанија појављује као инострани инвеститор, односно средства на рачуну ових компанија инвестирају се у легалан посао у земљи криминалца, па до сачињавања фиктивних фактура о измишљеним трговачким пословима између компаније-шкољке и компаније у земљи криминалца, којима се наводно плаћају непостојеће трансакције. Ни развијене земље нису поштеђене оснивања оваквих фантомских компанија, за које се везује и утаја пореза.

23) Егмонт група представља међународну мрежу састављену од националних служби специјализованих за борбу против прања новца. У свом саставу она тренутно има представнике 101 националне финансијске обавештајне јединице. Једно од битних достигнућа ове групе је стварање заштићене комуникације путем интернета.

Као „параван“ за прање новца често се користе малопродајни објекти, сервиси за прање аутомобила, ресторани и слично, где се углавном плаћа готовином. Тада је лако помешати нелегално стечен новац и платити порез на њега са оним који је остварен легалним пословањем. Иако се екстрапрофит опорезује, онај који се бави прањем новца је у ситуацији да троши свој профит, јер је успео да легализује порекло тих средстава. У овим случајевима лако је „докњижити“ веће суме илегалног новца, а затим се тако створен новац предаје у банке и тако легализује.

У литератури се истиче да је сан сваког перача новца да плати порез, али пут који треба да се пређе од прљавог новца до плаћања пореза није нимало лак и једноставан. Власници нелегално стеченог новца желе да га уведу у легалне токове, да би могли да га користе у легалном бизнису и увећавају. Да би то постигли, морају добро да плате финансијским стручњацима који ће да одраде тај посао. Како је борба у циљу спречавања прања новца постала све озбиљнија тако и криминалци све више траже професионалне савете експерата попут финансијских саветника, адвоката, нотара, рачуновођа и сл. Међу финансијским услугама за криминалце, који имају велика новчана средства стечена незаконито, веома су привлачне услуге пореских саветника, којом приликом се представљају као појединци који желе да умање своје пореске обавезе или да склоне своја новчана средства да би избегли плаћање будућих пореских обавеза.

Током друге половине деведесетих завладала је општа забринутост да међународне и домаће мере против прања новца нису довољно пажње обратиле на припаднике правне професије и друге „вратаре“ који могу да злоупотребе међународни финансијски систем (као ревизори и рачуновође). На нивоу креирања политике ово питање је заузело значајно место на дневном реду важних тела као што су Европска комисија или Г7 група. Знатан утицај на њихове ставове имали су годишњи извештаји о методама и техникама прања новца које је подносила Финансијска акциона тактичка група (FATF). У овим експертским извештајима је упорно истичана забринутост улогом коју, свесно или несвесно, играју професионалци из те области.²⁴

Опорезивање правних и физичких лица је најважнији извор прихода данашњих држава. Порези чине 90% у структури прихода модерне државе и 30% до 50% друштвеног производа. Како порекло средстава није познато и не пријављује се пореским властима као резултат тога

ни порези нису плаћени и то смањује приходе од наплате пореза. Последице прања новца доводе до смањења пореских прихода услед промета новца нелегалним финансијским каналима, што је уско повезано са подстицањем корупције и омета економски развој. Евазија пореза коју чине различити облици избегавања плаћања пореза и прање новца изузетно су опасна друштвена понашања појединаца и група којима се наноси велика штета фискалном систему и систему јавних прихода опште.

ЗАКЉУЧАК

Прање новца представља комплексан криминалошки феномен, који карактерише велика прилагодљивост променама на тржишту, како робном тако и финансијском. Бројне су тешкоће како у његовој инкриминацији тако и у погледу његовог процесуирања, а томе доприносе правне празнине и неуједначеност регулативе, недовољна повезаност и неразјашњена надлежност различитих државних органа, а са друге стране присутно је стално изналажење нових облика и начина од стране оних који се баве прањем новца. Глобалне размере ове појаве није могуће избрисати одједном, активностима на појединачном нивоу, него сарадњом и уједначавањем прописа и регулативних мера на међународном нивоу. Мере које се предузимају на националном нивоу, без међународне сарадње, имале би свакако веома ограничен ефекат.

Како је прање новца попримило интернационални карактер најважнија је међународна сарадња, проналажење нових законских решења и развијање нових специјализованих служби, као и хармонизовање законских система и стандарда. Битно је да надлежни органи, у које можемо сврстати Интерпол и Светску царинску организацију, прикупљају податке и да их потом расподељују надлежним органима на националном нивоу, као и да их упознају са најновијим сазнањима везаним за прање новца, односно начинима и техникама које се предузимају. Потребно је развијати међународну сарадњу која обухвата размену информација и олакшавање заплене имовине.

Уз сиву економију и избегавање пореза прање новца директно уништава правни систем и умањује приходе државе. Прање новца подрива пре свега слободно тржиште, економске вредности једне државе, нарушава политичку стабилност, врши утицај на поверење јавности у економске и друштвене институције, подстиче корупцију, омета економски развој, снижава жи-

24) Gilmore W.S. (2006), *Dirty Money*, prevod: V.Mates, Plus, Beograd, str.43.

вотни стандард грађана и води привреду у рецесију. Могућности вршења корупције повећавају се повећањем незаконито стеченог новца у промету. Коришћењем корупцијом стечених веза између криминалних структура и државних и финансијских структура, које користе свој положај, утицај и функцију (представници државних и других органа), олакшава се инвестирање незаконито стеченог новца у различите пословне активности попут увоза и извоза, приватизације предузећа, грађевинских послова и тиме криминалне структуре остварују утицај у различитим сегментима друштвеног живота.

Због свега тога прање новца је изузетно друштвено опасно и оставља вишеструке штетне последице, које се пре свега одражавају на економију друштва, а од великог значаја за спречавање ове појаве је и ефикасност локалног правосудног система и постојање потенцијалног ризика од откривања и кривичног гоњења.

ЛИТЕРАТУРА

- Јелчић Б., Наука о финансијама и финансијско право, Загреб, 1990.
- Јовашевић Д., *Лексикон кривичног права*, „Службени лист СРЈ“, Београд, 2002.
- Бошковић Г., *Прање новца*, „Бео Синг“, Београд, 2005.
- Gilmore W.S., *Dirty Money*, превод: В.Матес, Плус, Београд, 2006.
- Кулић М., *Прање новца, привредни криминал и корупција*, Институт за криминологију и социолошка истраживања, Београд, 2001.
- Claessens R., *Ethics, Corporate Values and Prevention of Money Laundering*, превод: С. Раичевић, Удружење банкара Србије, Београд, 2006.
- Алексић Ж., Миловановић З., *Лексикон криминалистике*, Београд, 1993.
- Бошковић М., „Прање новца као криминолошки и кривично правни проблем“, *Зборник радова бр.3/07*, Правни факултет у Новом Саду, 2007.
- Бошковић Г., „Теоријско одређење појма прања новца“, НБП, бр.1, Београд, 2006.
- Бошковић М., „Актуелни проблеми сузбијања прања новца“, *Безбедност*, МУП РС, бр.5, 2001.
- Вуковић М., „Сива економија-тамна бројка криминалитета“, *Безбедност*, МУП РС, бр.1, 2001.
- April D.H., Grasso A.M., „Money Laundering“, *The American Criminal Law Review*, volume 38, Chicago, 2001.
- President's Commission on Organized Crime-The Cash Connection: Organized Crime, Financial Institutions and Money Laundering, Washington, 1984.
- Закон о спречавању прања новца и финансирању тероризма, („Службени гласник РС“, бр. 20/09...91/10)
- Конвенција УН против транснационалног организованог криминала, „Службени лист СЦГ - Међународни уговори“, бр.6/2001.
- Конвенција о прању, тражењу, заплени и конфискацији прихода стечених криминалом, „Службени лист СЦГ - Међународни уговори“, бр.18/2005.
- Конвенција УН против незаконитог промета опојних дрога и психотропних супстанци, „Службени лист СФРЈ - Међународни уговори“, бр.14/90.
- Конвенција УН о сузбијању финансирања тероризма, „Службени лист СРЈ - Међународни уговори“, бр.7/02.
- Конвенција УН против корупције, „Службени лист СЦГ- Међународни уговори“, бр.12/05.
- <http://www.occ.gov/moneylaundering>
- <http://www.occ.gov/moneylaundering>
- <http://www.fatf-gafi.org>
- www.oecd.org/FATF/
- www.financial-dictionary.thefreedictionary.com