



9 771450 611023
ISSN 0023-2394
ISSN 1450-6114
UDC 657

M52 Часопис националног
значаја за теорију и њену
операционализацију

РАЧУНОВОДСТВО



South Eastern
European
Partnership on
Accountancy
Development

ЧАСОПИС ЗА РАЧУНОВОДСТВО, РЕВИЗИЈУ И ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ

- ♦ др Ката ШКАРИЋ ЈОВАНОВИЋ
**ФИНАНСИЈСКО ИЗВЕШТАВАЊЕ
ПРЕДУЗЕЋА У БАНКРОТСТВУ**
- ♦ др Слободан МАЛИНИЋ, мр Мирјана ТОДОРОВИЋ
**ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ИНТЕГРИСАНОГ
РАЧУНОВОДСТВЕНО-ИНФОРМАЦИОНОГ
СИСТЕМА - теоријско методолошке основе и ризици**
 - ♦ др Марија АНЂЕЛКОВИЋ ПЕШИЋ
**МЕРЕ ПЕРФОРМАНСИ ПРОЈЕКТА
УНАПРЕЂЕЊА КВАЛИТЕТА**
 - ♦ др Весна ЈАЊИЋ, Дејан ЈОВАНОВИЋ
**БИХЕЛВИОРИСТИЧКИ АСПЕКТ
БУЏЕТИРАЊА У ПРЕДУЗЕЋУ**
 - ♦ др Владимир ЊЕГОМИР
СИСТЕМСКИ РИЗИК И ОСИГУРАЊЕ

1-2

РАЧУНОВОДСТВО

ЧАСОПИС ЗА РАЧУНОВОДСТВО, РЕВИЗИЈУ И ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ
ГОДИНА LV * Бр. 1-2 * Београд, јануар-фебруар 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"
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 Божић,
Стојановић Рада, Секуловић др Богдан,
Чанак мр Јован,
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 Sević, 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: racunovodstvo@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 репродукован
снимањем, фотокопирањем, електронски
или на други начин, без претходне
сагласности издавача

Штампа: Космос, Београд, Светог Саве 16-18

Садржај

| | |
|--|------------|
| РЕЧ УРЕДНИКА | 3 |
| ФИНАНСИЈСКО РАЧУНОВОДСТВО др Ката ШКАРИЋ ЈОВАНОВИЋ Финансијско извештавање предузећа у банкрутству | 5 |
| др Слободан МАЛИНИЋ, мр Мирјана ТОДОРОВИЋ Имплементација интегрисаног рачуноводствено-информационог система - теоријско методолошке основе и ризици. | 20 |
| УПРАВЉАЧКО РАЧУНОВОДСТВО др Марија АНЂЕЛКОВИЋ ПЕШИЋ Мере перформанси пројеката унапређења квалитета | 35 |
| мр Радмила ТРКЉА Улога менаџмент контроле у изградњи система мотивисања и награђивања. | 46 |
| ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ др Весна ЈАЊИЋ, Дејан ЈОВАНОВИЋ Бихејвиористички аспекти процеса буџетирања у предузећу | 57 |
| мр Бојан САВИЋ Стратешки избор тренутка корпоративног извештавања - импликације на цене акција | 68 |
| КОНТРОЛА И РЕВИЗИЈА др Иван МИЛОЈЕВИЋ Ревизија извршења буџета | 81 |
| ОСИГУРАЊЕ др Владимир ЊЕГОМИР Системски ризик и осигурање | 89 |
| др Рајко ТЕПАВАЦ Продајни канали у осигурању | 115 |
| ИСТОРИЈА РАЧУНОВОДСТВА И ПОСЛОВНИХ ФИНАНСИЈА Бенко КОТРУЉИЋ О трговини и савреном трговцу | 125 |

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 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

Contents

| | |
|--|-----|
| EDITORIAL | 3 |
| FINANCIAL ACCOUNTING | |
| <i>Kata SKARIC-JOVANOVIC, Ph.D.</i> | |
| Financial Reporting During Bankruptcy | 5 |
| <i>Slobodan MALINIC, Ph.D.</i> | |
| <i>Mirjana TODOROVIC, M. Sc.</i> | |
| Implementation of integrated accounting and information system - theoretical and methodological foundations and risks | 20 |
| MANAGEMENT ACCOUNTING | |
| <i>Marija ANDJELKOVIC-PESIC, Ph.D.</i> | |
| Performance Measures For Quality Improvement Projects | 35 |
| <i>Radmila TRKLJA, M.Sc.</i> | |
| Management Control Role Within Development of Motivating and Rewarding System | 46 |
| BUSINESS FINANCE | |
| <i>Vesna JANJIC, Ph.D.</i> | |
| <i>Dejan JOVANOVIC</i> | |
| Behavioral Aspect of the Budget Process | 57 |
| <i>Bojan SAVIC, M.Sc.</i> | |
| Strategic Timing of Corporate Reporting – Implications on Stock Price | 68 |
| CONTROL AND AUDIT | |
| <i>Ivan MILOJEVIC, Ph.D.</i> | |
| Budget Execution Audit | 81 |
| INSURANCE | |
| <i>Vladimir NJEGOMIR, Ph.D.</i> | |
| Systemic Risk and Insurance | 89 |
| <i>Rajko TEPAVAC, Ph.D.</i> | |
| Sails Channels Within Insurance | 115 |
| ACCOUNTING AND BUSINESS FINANCE HISTROY | |
| <i>Benko KOTRULJIC</i> | |
| On Sales and Perfect Salesman | 125 |

Реч уредника

Поштовани читаоци,

Познато је да је јавни интерес био кључни фактор који је изнедрио рачуноводствену професију. Независно од тога што се рачуноводство и ревизија веома често посматрају као својеврсан облик “намета” на пословање, чињеница је да су за обављање значајних послова за опстанак и развој пословних субјеката неопходни како новчани ресурси тако и ефикасан менаџмент и оптимално пословно одлучивање који нужно подразумевају квалитетне рачуноводствене информације и квалитетне извештаје о извршеној ревизији финансијских извештаја.

Имајући у виду да је рачуноводство, крајње практично питање, подразумева се да је *рачуноводствена професија, професија чије постојање зависи од тога са колико успеха обавља послове из свог делокруга. Према томе, обављање рачуноводствених послова је питање које захтева техничку и етичку компоненту највишег степена, које истовремено представљају једне од неопходних услова за углед ове професије.*

Задатак рачуноводства је да обелодани истину о финансијском стању и перформансама ентитета и на тај начин обезбеди поверење јавности неопходно за тржишну економију, *поводом чега се рачуновођи приписује улога “проналазача” и “будног чувара истине”, а та улога у окружењу у коме новац има предимензиониран значај, може да се очува само кроз потпуну посвећеност етици. Ово тим пре, што је улога рачуновође у савременим условима пословања значајно померена са места лица које евидентира пословне трансакције на место аналитичара који анализира пословање, даје одређене савете менаџменту у вези са пословањем хартија од вредности, управљњем финансијском кризом, остваривањем компаративних предности, и слично.*

Ентитети у којима су ангазоване рачуновође своју делатност обављају у условима високе конкуренције, односно мотивисани су на остварење профита. Обзиром да рачуновође своје услуге обављају у интересу шире јавности, они су суочени са дуалитетом интереса, с једне стране то су интереси послодавца за максималним профитом, а са друге стране то је одговорност за професионално обављање услуга и очувања угледа рачуноводствене професије. Рачуноводс-

твена етика која је усмерена на превазилажење овог јаза од стране рачуновође, има за циљ знање у оној мери у којој се то знање може применити у сврху бољег живота.

Актуелност тог циља потврђује *и извод из председничког обраћања Роберта Х. Монтгомерија Америчком институту рачуновођа из 1937. године.*

“Не можемо се надати да напредујемо осим ако се не боримо за идеале и стандарде које су нам пренели оснивачи професије.

Боримо се да одржимо све што нам је пренето, а што је добро и да елиминишемо све што штети напретку.

Боримо се да суспендујемо или избацимо сваког члана који се понаша недолично.

Боримо се за ваљане праксе пословања. Не чекајмо да се некоректне праксе ушуњају, да се прикажу у билансима стања и осрамоте рачуновође.

Боримо се за поштено рачуноводство, јасне финансијске извештаје и потпуно обелодањивање свих суштинских чињеница.

Боримо се против свакога ко тражи помоћ овлашћеног јавног рачуновође за обављање било какве врсте погрешних извештаја.

Боримо се против свакога ко мисли да ће један овлашћени рачуновођа изгурати са положаја другог који је добро обавио посао.

Боримо се за лако разумевање рачуноводствених термина и против двосмислених речи.

Боримо се против глупости кад год и где год се појаве’.

Садржина овог говора изреченог пре више од пола века указује на основне етичке вредности професионалног рачуновође. При томе се не могу изнети дефинитивна правила за свако искуство, али се могу изнети шири принципи који се могу односити на већину случајева, који уз добро расуђивање и на конзистентној основи могу бити адекватно примењени.

Основни задаци рачуноводства, како у прошлости тако и у будућности су: заштита економских ресурса поверилаца и инвеститора (садашњих и потенцијалних будућних), доношење оптималних пословних одлука на свим нивоима

управљања и одлучивањам и треће, унапређење квалитета финансијског извештавања, чиме се на дуги рок, истовремено стварају услови за повећање друштвеног просперитета уопште.

Веома је широка лепеза инструмената који треба да буду коришћени за оставривање наведених циљева, који се у основи своде на: прилагођавање законске регулативе у нашој земљи законској регулативи која се примењује у земљама са развијеним тржишним привредама; затим иницирање мера за подизање нивоа "рачуноводствене" културе) пррнствено је ту одговорност менаџмента и управљачке структуре), као и правилна примена међународне рачуноводствене регулативе у ширем смислу.

Захваљујући уређивачкој политици редакције и залагањима претходног уредника на одржава-

њу и унапређивању квалитета, часопис "Рачуноводство" је од стране Министарство за науку је категоризован као часопис од националног значаја (ознака М52). Актуелни напори на унапређивању квалитета овог часописа усмерени су на најпре поштовање а затим и на подизање стандарда научних издања на један виши ниво, што би у практичном смислу подразумевало стремљење ка испуњавању услова за виши ниво категоризације, односно континуиран процес и активности усмерене ка унапређивању квалитета часописа "Рачуноводство".

*Одговорни уредник,
Рада Стојановић
Фебруар 2011.*

др Ката
ШКАРИЋ ЈОВАНОВИЋ⁰

Финансијско извештавање предузећа у банкрутству

Резиме

У раду је обрађена проблематика стечаја. Из тог поступка могућа су два исхода: реорганизација и банкрутство. Како је реч о принудном, а не о добровољном поступку указује се на могућност примене и једне и друге опције, с тим да се истичу и услови и ограничења примене поступака реорганизације. При томе се разматрају законодавна решења у неким од упоредивих јурисдикција. На бази релевантне литературе и досадашњих искустава у пракси, као и на бази критичких промишљања дати су предлози одговарајућих решења.

Кључне речи: стечај, банкрутство, реорганизација, финансијско извештавање, стечајни дужник, ликвидациона вредност, преваре.

Увод

Дугорочно пословање предузећа уз сталан раст његове тржишне вредности се веома често означава као примарни циљ његових власника, поверилаца, али и менаџмента. Многа предузећа у остварењу овог примарног циља повремено наилазе на тешкоће. Готово сва предузећа су морала да се суоче са кризом различите тежине у пословању. Менаџмент и власници предузећа која се налазе у кризи настоје да препознају њене узроке и одаберу праве мере за њено превладавање. Врста кризе, њена дубина и спремност власника и поверилаца да одрже предузеће, сматрају се факторима који пресудно утичу на исход, који може бити или одржање предузећа путем реорганизације или његов стечај. Иако је, нема сумње, први исход пожељнији, он није није увек могућ. У значајном броју предузећа криза,

наиме, има за последицу гашење предузећа путем банкрутства. Економски посматрано, кризу предузећа код којих је изгубљен цео сопствени капитал, што значи да је њихова имовина нижа од висине обавеза које имају, оправдано је окончати проглашењем банкрутства. Банкрутство предузећа се јавља у свим економијама, независно од привредног система и степена развијености. На банкрутство треба гледати као на поступак којим се из привреде отклањају предузећа која из различитих разлога изгубе способност наставка пословања. Глобална економска криза само је допринела да се број инсолвентних предузећа, а тиме и банкрутства, повећа.

Иако се не може порећи да су у предузећима која банкрутирају озбиљно угрожени интереси власника, ипак се банкрутство сматра превасходно инструментом заштите интереса

⁰⁾ Редовни професор на Економском факултету у Београду.

поверилаца. Разлоге за овакав приступ треба тражити у чињеници да предузећима која се воде, било у форми друштава са ограниченом одговорношћу било акционарских друштава, управљају власници односно од њихове стране одабрани менаџмент, који неограничено учествују у расподели добити, а ограничено сnose настале губитке. Ако се овом дода постојање и значајне информационе асиметрије између власника и поверилаца, јасно је да постављање у макар приближно једнак положај власника и поверилаца захтева потребу за додатном заштитом интереса поверилаца. Заштита интереса поверилаца сматра се важном претпоставком нормалног функционисања не само појединачних предузећа, већ и националних економија, а могло би се рећи и глобалне економије. Од степена заштите поверилаца, наиме, зависе не само њихова спремност да своја средства улажу у предузећа, већ и услови позајмљивања као што су захтеви за обезбеђењем потраживања, на пример, и висина камате која ће бити захтевана као надокнада за позајмљена средства.

Заштити интереса поверилаца посвећене су у корпоративном законодавству свих европских земаља бројне одредбе, којима су прописане минимална висина и сталност основног капитала, као и ограничења у расподели капитала власницима. Овим одредбама се штите интереси поверилаца предузећа која настављају са пословањем, солвентних предузећа, или могло би се рећи предузећа чији егзистенцијални циљеви нису угрожени. Потреба за заштитом интереса поверилаца постаје снажнија у предузећима чији наставак пословања је доведен у питање услед високих губитака и неспособности плаћања. Задатак законске регулативе о стечају¹ је независан од тога да ли ће се криза предузећа завршити реорганизацијом или банкротством, да би интереси поверилаца били заштићени. Заштиту интереса поверилаца није могуће постићи без адекватног финансијског извештавања које ће целокупан поступак стечаја учинити транспарентним. У овом напису предмет разматрања је финансијско извештавање предузећа која се налазе у поступку банкротства.

Да би се дефинисали циљеви, претпоставке и правила финансијског извештавања у предузећа у банкротству, одредиле врсте, садржина и форма

њихових финансијских извештаја, неопходно је претходно размотрити суштину банкротства. Први део рада је отуда посвећен разматрању суштине банкротства и разликама које постоје између банкротства и реорганизације као другог облика стечаја. У другом делу биће разматрани елементи нормативне основе банкротства који непосредно опредељују финансијско извештавање ових предузећа и специфичности финансијског извештавања предузећа које је у банкротству, док ће трећи део рада бити посвећен могућим злоупотребама стечаја.

1. Банкротство vs. реорганизација предузећа

Банкротство и реорганизација предузећа представљају два начина на које може да се оконча стечај несолвентног предузећа. Оба поступка окончања стечаја имају низ заједничких особина. За банкротство и за реорганизацију је заједничко да представљају принудне, а не добровољне поступке, да су нормативно уређени, да су економски, а не кривични поступци и да треба да обезбеде правичан третман поверилаца. Осим тога, оба поступка имају за циљ постизање најповољнијег колективног измирења свих стечајних поверилаца.

Разлика која постоји потиче од начина на који се штите интереси поверилаца несолвентног предузећа. Банкротством² се интереси поверилаца штите тако што се прода целокупна имовина коју предузеће поседује у тренутку отварања банкротства, као и имовина коју стекне током поступка банкротства, или се прода предузеће као целина у циљу најповољнијег измирења његових, пре свега неосигураних поверилаца. Исход банкротства је гашење предузећа, односно његово брисање из регистра привредних субјеката.

Насупрот банкротству, реорганизација има за циљ да се предузеће које је инсолвентно уз предузимање одређених мера од стране власника и поверилаца одржи. Интереси поверилаца се у поступку реорганизације дакле штите избегавањем банкротства, односно одржањем предузећа. Да би несолвентно предузеће могло бити спасено од банкротства путем реорганизације, мора бити подобно за реорганизацију и

1) Insolvency Law, Bankruptcy Law, Droit de la faillite

2) У стручној литератури се може срести више појмова коришћених за означавање окончања пословног живота једног предузећа, као што су банкротство, стечај, принудна ликвидација, ликвидација. Који од ових термина је адекватан за означавање гашења једног предузећа зависи од тога да ли је предузеће које престаје са радом солвентно или не. Када се одлуком власника гаси предузеће које је солвентно, основано је користити термин *ликвидација*. Гашење несолвентног предузећа је принудно и њему одговара термин *банкрот* мада се може користити и термин *принудна ликвидација*.

мора постојати интерес поверилаца и власника да се реорганизација спроведе.

Предузећа која су несолвентна и чије су обавезе више од вредности њихове имовине, која не послују дужи временски период и имају опрему која је застарела, оцењују се као неподобна за реорганизацију. Несолвентна предузећа која још послују, или послују макар неки од њихових делова, која имају приносну снагу која може бити ојачана предузимањем одређених мера власника и поверилаца и чији губици нису значајно већи од нерасподељене добити предузећа и резерви, сматрају се подобним за реорганизацију.

Подобност за реорганизацију је потребан али не и довољан услов да се реорганизација спроведе. Повериоци морају бити заинтересовани за учешће у реорганизацији. Да би се осигурало њихова сагласност за прихватање реорганизације, нужно је да буду уверени да ће реорганизација обезбедити потпунију наплату њихових потраживања него у случају да предузеће банкротира.

2. Специфичности финансијског извештавања предузећа у банкротству

Финансијско извештавање за опште намене, у складу са измењеним Оквиром МСФИ има за примарни циљ да пружи финансијске информације о извештајном ентитету, које су корисне постојећим и потенцијалним инвеститорима, повериоцима и зајмодавцима при доношењу одлука о давању средстава ентитету. Из овога је јасно да су Оквир и Међународни стандарди финансијског извештавања намењени предузећима која континуирано послују. Томе у прилог иде и чињеница да је једна од две претпоставке финансијског извештавања управо наставак пословања. Из ове претпоставке се изводе периодичност и привременост финансијског извештавања.

Банкротство означава прекид пословне активности предузећа, што значи да поменута претпоставка финансијског извештавања није испуњена. У вези са овим могу се поставити два важна питања: који услови морају бити испуњени да би се могло са сигурношћу тврдити да не постоје услови за наставак пословања и друго,

које су импликације прекида континуитета пословања по финансијско извештавање?

Како је једна од важних карактеристика банкротства његова нормативна уређеност, услови који морају бити испуњени да би се донела одлука о гашењу предузећа путем банкротства прописани су стечајним законодавством. При томе у стечајном законодавству се најпре прописују услови за покретање стечајног поступка, независно од тога да ли ће он бити завршен банкротством или реорганизацијом предузећа. Иако непостоји јединствена листа услова, већ се у различитим земљама они разликују³ ипак се најчешће као услови за покретање стечајног поступка наводе: неспособност плаћања и/или презадуженост предузећа, и у новије време све чешће и претећа неликвидност.

Под неспособношћу плаћања не подразумевају се тешкоће у плаћању обавеза, нити повремене прекиди у измирењу обавеза. Она означава потпуну обуставу плаћања у одређеном периоду чије трајање утврђује стечајни закон. Други услов за покретање стечајног поступка – презадуженост испуњен је код предузећа која су изгубила цео сопствени капитал и почела да губе капитал поверилаца. Код таквих предузећа обавезе су веће од њихове имовине.

Увођење претеће неликвидности као услова за покретање стечајног поступка има за циљ омогућавање стечајног поступка пре него што се изгубе све могућности за његово одржање путем реорганизацијом. Претећа неликвидност постоји када је очигледно да предузеће неће моћи да испуни постојеће новчане обавезе у року доспећа.

Трајно платежно неспособним предузећима се према поменутом закону означавају предузећа која непрекидно 60 дана не измирују доспеле новчане обавезе.

Који год од наведених услова да је основ за покретање стечајног поступка, његова испуњеност мора бити непобитно доказана. У том циљу у стечајном законодавству се предвиђа спровођење претходног стечајног поступка, а од привременог стечајног управника се захтева да утврди испуњеност стечајних услова.

У великом броју случајева у тренутку отварања стечајног поступка се не може са сигурношћу одредити како ће он бити окончан. Кад год је то могуће интереси поверилаца ће бити

3) У Републици Немачкој се као услови за покретање стечајног поступка наводе неспособност предузећа и/или његова презадуженост, слично Републици Словенији разлог за покретање поступка стечаја је неспособност плаћања у дужем року (два месеца), а у Републици Хрватској се стечајни поступак покреће због неспособности плаћања (30 дана), али и због презадужености и претеће неспособности плаћања, у Републици Србији разлози за покретање стечајног поступка су: трајнија неспособност плаћања (годину дана), претећа неспособност плаћања и презадуженост.

штићени спровођењем реорганизације, док се банкротству приступа само онда када реорганизација не нуди повољније намирне повериоцима, услед чега они нису спремни да је прихвате. Из ових разлога у стечајном законодавству се могу, поред стечајних услова, срести додатно прописани услови под којима се може прогласити банкротство предузећа. За поступак банкротства повериоци се могу одлучити одмах по покретању стечајног поступка, али и након што су иницијално прихватили да поступак стечаја буде окончан реорганизацијом.

Тако на пример, према Закону о стечају Републике Србије⁴, решење о спровођењу стечаја у облику банкротства може бити донето ако: стечајни дужник у року предвиђеном за подношење плана реорганизације очигледно не показује интерес за реорганизацију, ако на првом рочишту повериоци за чија са потраживања верује да износе више од 70% укупних потраживања стечајних поверилаца одлуче да се поступак настави спровођењем банкротства.

Стечај ће бити окончан банкротством и у случајевима у којима стечајни дужник не поступа по усвојеном плану реорганизације, или је тај план издејствован на преваран и незаконит начин.

Одлука поверилаца о томе да ли ће исход стечаја бити банкротство или реорганизација зависи, као што је већ истакнуто, пре свега, од финансијског положаја предузећа и оцене степена очуваности његове приносне снаге. У Републици Србији због дуготрајне привредне кризе, додатно појачане насталом глобалном економском кризом, стечајне услове испуњава велики број предузећа. Број покренутих стечајних поступака, је међутим, знатно нижи⁵. Томе доприноси и чињеница да се у великом броју случајева стечај покреће после више година обуставе рада предузећа и када су нагомилани губици виши од вредности њихове имовине.

Како још увек не постоје јасне индикације да привреда излази из кризе, и како постоји не мали број предузећа која већ сада испуњавају стечајне услове, а стечајни поступак над њима није из различитих разлога отворен, може се основано очекивати да ће и у наредним годинама број предузећа у стечају бити значајан.

Одлука да се над једним предузећем спроведе поступак банкротства има далекосежне после-

дице не само по његово пословање, права запослених, поверилаца и власника, већ и по његово финансијско извештавање.

2.1. Нормативна основа финансијског извештавања предузећа у стечају – банкротству

Промене у финансијском извештавању предузећа у банкротству су последица прекида континуитета пословања и услед тога промене циља предузећа – продаје имовине ради измирења обавеза. Промена циља предузећа који треба да буде остварен током поступка банкротства неминовно има за последицу промену циљева финансијског извештавања оваквих предузећа. Реализација промењених циљева финансијског извештавања пак води промени форме и садржине финансијских извештаја, а то значи и промени правила за финансијско извештавање. Услед овог, нормативна основа финансијског извештавања коју чине Закон о рачуноводству и ревизији и Међународни стандарди финансијског извештавања намењени превасходно финансијском извештавању предузећа која послују на основу принципа континуитета постаје у великој мери неподобна за потребе финансијског извештавања предузећа у банкротству.

То је и разлог што се у стечајним прописима редовно налазе одредбе које се односе на вођење књига и финансијско извештавање предузећа у стечају. Овим одредбама се у суштини мора поставити оквир за финансијско извештавање које се односи на посебан догађај у животу предузећа - банкротство.

2.2. Циљеви финансијског извештавања предузећа у банкротству

Прелазак са континуираног пословања на његово окончање банкротством не само да мења циљ предузећа, већ мења и циљ финансијског извештавања. Пружање постојећим и потенцијалним инвеститорима и повериоцима информација потребних за доношење одлука о улагањима у дато предузеће губи потпуно значај чак и пре него што се покрене формални поступак стечаја. Покретањем поступка банкротства мењају се како корисници финансијских извештаја датог предузећа, тако и њихове информационе

4) Члан 131. Закона о стечају, *Службени гласник РС* бр. 104/2009

5) Републици Србији у којој је само у 3.6% предузећа у стечају спроведен поступак стечајне реорганизације, видети: <http://www.alsu.gov.rs/bap/upload/documents/izvestaji/Izvestaj-Medjunarodna%20konferencija%202009%20lat.pdf>

потребе. Примарни корисници финансијских извештаја оваквих предузећа постају повериоци и стечајним законом прописани органи стечајног поступка и у неким земљама регулаторна тела за стечајне поступке⁶.

Повериоци захтевају информације о имовини и обавезама предузећа у банкротству не да би донели одлуке о томе да ли ће у такво предузеће уложити средства већ искључиво ради процене степена наплативости својих потраживања и надзора над поступком банкротства.

Органи стечајног поступка⁷ и регулаторна тела за стечајне поступке, од финансијског извештавања предузећа у банкротству захтевају информације које ће чинити поуздану основу за доношење одлука из њихове надлежности и осигурати транспарентност поступка банкротства.

Повериоци и органи стечајног поступка имају у основи исти циљ - најповољније колективно измирење неосигураних поверилаца, остваривањем највеће вредности предузећа у банкротству односно његове имовине. Регулаторна тела за стечајне поступке треба реализацији овог циља да допринесу тако што ће остваривати ефикасан надзор над радом стечајних управника.

Реализација ових циљева претпоставља располагање у великој мери истим или веома сличним информацијама које се односе у највећој мери на слободну, принудном извршењу подложну имовину и обавезе предузећа у банкротству према неосигураним повериоцима. Задатак финансијског извештавања је да ове информације стави на располагање корисницима састављањем и презентацијом одговарајућих финансијских извештаја.

Упркос томе што се циљеви финансијског извештавања предузећа у банкротству разликују од циљева финансијских извештаја предузећа која послују на *going concern* принципу, информације презентоване у њима треба да имају исте основне квалитативне карактеристике. То значи да оне морају бити релевантне за доношење одлука и за надзор над процесом банкротства. Поред тога, информације презентоване у извештајима треба верно да приказују имовину и обавезе предузећа. Благовремена презентација информација, њихова проверљивост и разум-

љивост су срачунате на унапређење основних квалитативних карактеристика.

С обзиром на органиченост трајања поступка банкротства и његове особине, упоредивост у времену финансијских извештаја предузећа у банкротству у великој мери губи на значају. Остаје, међутим потреба за обезбеђењем упоредивости по форми и садржини финансијских извештаја између предузећа која се налазе у банкротству.

2.3. Вођење књига и финансијски извештаји предузећа у банкротству

Да би се процес банкротства учинио транспарентним финансијско извештавање предузећа у банкротству мора да обезбеди информације о: имовини и обавезама предузећа на дан када је одлука о банкротству донета, о последицама које по ту имовину и обавезе имају трансакције које предузима стечајни управник током процеса банкротства и о имовини и обавезама предузећа након закључења поступка банкротства. Финансијски извештаји предузећа у банкротству се у складу са овим могу поделити на финансијске извештаје који се састављају на почетку поступка, финансијске извештаје током поступка и финансијске извештаје који се састављају на крају поступка банкротства.

2.3.1. Финансијски извештаји отварања стечајног поступка

По покретању стечајног поступка сва надлежност и одговорност за вођење књига и састављање и презентацију финансијских извештаја прелази на стечајног управника. Финансијски извештаји које стечајни управник мора да састави по доношењу решења о отварању стечајног поступка имају исти циљ, форму и садржину, независно од тога да ли ће се стечајни поступак окончати банкротством или реорганизацијом. На основу информација садржаних у овим извештајима стечајни управник предлаже, а повериоци одлучују о исходу стечајног поступка.

Од дана када се доносе одлука о томе да се покреће стечајни поступак, за дато предузеће почиње да тече нова пословна година. Када је реч о финансијском извештавању то значи да ће књиге предузећа над којим је покренут поступак

6) У Републици Србији као регулаторно тело за стечајне поступке је организована Агенција за лиценцирање стечајних управника.

7) Према члану 3. Закона о стечајном поступку Републике Српске органи стечајног поступка су: стечајни судија, привремени стечајни управник, стечајни управник, скупштина поверилаца, привремени одбор поверилаца и одбор поверилаца.

стечаја бити закључене. За потребе обезбеђења информација о почетку, току и завршетку поступка нужно је отворити и водити књиге предузећа у стечају. Књиговодствене евиденције представљају основу за израду финансијских извештаја током и на крају поступка стечаја, који као што је познато може бити окончан или прихватањем реорганизације од стране поверилаца или спровођењем банкротства. У оба случаја потребно је створити основу за отварање књига предузећа у стечају.

Да би се идентификовала имовина која чини стечајну масу и да би се створила основа за отварање књига предузећа у стечају на почетку стечајног поступка стечајни управник има обавезу да изврши попис имовине и обавеза стечајног дужника и да састави биланс отварања стечаја.

А. Попис имовине и обавеза стечајног дужника

У прописима о стечају редовно се као један од првих задатака стечајног управника наводи састављање инвентара имовине стечајног дужника на дан покретања стечајног поступка⁸. Попис имовине обухвата и попис потраживања и попис обавеза стечајног дужника.

Попис имовине и обавеза предузећа у стечају има двојак задатак. Њиме се обезбеђује основа за идентификовање целине имовине и обавеза стечајног дужника, што је свакако у интересу заштите интереса поверилаца. Истовремено, попис имовине представља основу за израду биланса отварања стечаја. Улога пописа имовине предузећа у стечају је дакле различита од оне коју има инвентар имовине у предузећу које послује континуирано. Тој различитој улози подређене су садржина и форма пописа.

Утицај на садржину пописа огледа се у примени различитих правила за утврђивање пописане имовине. За разлику од пописа имовине предузећа која настављају са пословање у којима су за вредновање имовине релевантне набавна вредност или цена коштања, ако су ниже од тржишне вредности на дан биланса, фер вредност или амортизована вредност, већ у

зависности од имовинског предмета чија вредност се утврђује, за вредновање имовине у попису предузећа у стечају релевантне су ликвидационе вредности⁹. Ликвидациона вредност имовине утврђује се проценом. У циљу добијања што реалнијих ликвидационих вредности треба користити релевантне и поуздане податке, полазећи од вредности коју имовина има на тржишту, ако за дату имовину постоји активно тржиште. Одрђивање ликвидационе вредности неких имовинских предмета може захтевати поседовање посебних знања и искуства. У таквим случајевима оправдано је ангажовање овлашћених проценитеља.

Околност да за неку имовину стечајног дужника не постоји активно тржиште и да се неће наћи заинтересовани купац није разлог да се таква имовине не унесе у попис имовине. Таквој имовини се може исказати са вредношћу нула или 1 динар. Имовина се процењује појединачно осим када више имовинских предмета чини једну функционалну целину и када њихова појединачна продаја није могућа. Књиговодствена вредност имовине стечајног дужника се узима у обзир само уколико је од значаја за утврђивање ликвидационе вредности.

Уколико би продајом стечајног дужника у целини било постигнуто повољније измирење поверилаца, поред процене ликвидационих вредности појединачних делова имовине било би нужно утврдити вредност предузећа – стечајног дужника као целине, применом уобичајених метода процене вредности предузећа. Независно од тога да ли се утврђује ликвидациона вредност појединачних имовинских предмета и права стечајног дужника, или се утврђује вредност целине предузећа у стечају од пресудног значаја за заштиту интереса поверилаца, али и власника је да поменуте вредности буду објективне. Грешке у процени могу снажно утицати на трајање стечаја и на степен исплате обавеза према стечајним повериоцима.

8) У Закону о стечају Републике Србије чланом 27. се захтева од стечајног управника да попис имовине и обавеза започне у року од 10 дана од именованја и да га оконча у року од 30 дана од дана именованја. Према члану 150. Закона о стечајном закону Републике Хрватске стечајни управник је дужан саставити попис појединих предмета стечајне масе. У другом ставу истог члана се наводи да је нужно за сваки предмет навести његову вредност, а ако вредност предмета зависи од тога да ли ће се стечај завршити реорганизацијом или банкротством треба навести обе вредности. Према чл. 29 ст. 2 Закона о стечајном поступку Републике Српске, стечајни управник је обавезан одмах да изврши детаљан попис стечајне масе и исти предати стечајном судији најкасније у року од 45 дана од дана именованја.

9) Под ликвидационом вредношћу се подразумева вредност по којој би дата имовина могла бити продата у разумном року.

Да би попис имовине био поуздана основа за израду биланса отварања стечаја, неопходно је да буде потпун. Потпуност пописа се обезбеђује пописивањем: целокупне имовине, која се на дан отварања стечаја налази код стечајног дужника, без обзира на њен правни статус, што значи да ће бити пописани и имовински предмети који се на дан пописа затекну код стечајног дужника, а нису у његовој својини. Поред тога предмет пописа мора бити и имовина стечајног дужника која се на дан отварања стечајног поступка налази код трећих, као што је на пример, роба дата у комисиону продају.

У пописним листама мора бити јасно означена имовина која није својина стечајног дужника и имовина која припада стечајном дужнику, али над њом повериоци стечајног дужника имају право залоге. Испуњење овог захтева претпоставља прилагођавање форме пописа. Да би попис имовине одговорио на задате циљеве морао би да садржи следеће податке о пописаној имовини:

- редни број,
- опис – врста имовинских предмета,
- количина,
- ликвидациона вредност и
- основ за утврђивање потенцијалног права на разлучивање или издвајање.

Имовину стечајног дужника чине и његова потраживања, која се посебно пописују.

Податке о потраживањима стечајни управник налази у књигама стечајног дужника, и у његовој документацији. Листа дужника треба да садржи податке о:

- називу или имену дужника,
- адресу дужника,
- врсту потраживања /осигурано или неосигурано/,
- износ главног дуга,
- износ зарачунате камате до дана отварања стечаја,
- укупан износ потраживања,
- правну основу датог потраживања, на пример број излазне фактуре и
- ако је потраживање осигурано, која имовина је предмет обезбеђења: хартије од вредности, роба и др.

Попис обавеза стечајног дужника претпоставља идентификовање свих поверилаца који имају потраживања према стечајном дужнику. Поред књиговодствених евиденција стечајног дужника и његове документације, важан извор података да обавезе постоје чине и пријаве поверилаца. Да би попис обавеза био добра основа за израду биланса отварања стечаја, он не само да мора бити потпун, већ мора садржати обавезе према повериоцима разврстане према њиховом правном статусу на: обавезе према излучним повериоцима и обавезе према стечајним повериоцима. Ове последње треба да буду класификоване у складу са стечајним законом на исплатне редове¹⁰. О обавезама стечајног дужника у попису треба да буду наведени следећи подаци:

- назив или име повериоца и његова адреса,
- правни основ обавезе стечајног дужника, на пример фактура и отпремница за робу коју је поверилац испоручио стечајном дужнику,
- назнака о врсти обавезе – осигурана или неосигурана,
- износ обавезе,
- износ камата насталих по основу кашњења у плаћању до дана отварања стечаја,
- укупан износ обавезе (дуг+камате),
- неосигуране обавезе разврстане на исплатне редове,
- ако је обавеза осигурана - назив средстава која су основа обезбеђења, грађевински објекти, опрема, хартије од вредности, роба и др.,
- назнака да постоји могућност пребијања обавеза према стечајном повериоцу са потраживањима које стечајни дужник има према њему.

Обавезе према повериоцима вреднују се у висини износа готовине примљене од повериоца у тренутку настанка обавезе или у висини вредности робе или услуга примљених од поверилаца. Ова иницијална вредност се увећава за камате настале након рока доспећа, а до дана отварања стечаја.

10) Према члану 22 Закона о стечају Републике Србије, стечајни повериоци деле се на повериоце првог, другог и трећег исплатног реда, затим у чл. 71 и 72 Стечајног закона Републике Хрватске стечајни повериоци су подељени на стечајне повериоце првог и другог вишег реда и стечајне повериоце нижих исплатних редова. Слична је класификација стечајних поверилаца Републике Српске, где се на основу члана 35 Закона о стечајном поступку стечајни повериоци деле на три групе: повериоци вишег, општег и нижег исплатног реда.

Потпун и тачан попис имовине стечајног дужника од пресудног је значаја за тачност биланса отварања стечаја састављеног на основу њега.

Б. Биланс отварања стечаја

Осим што биланс отварања стечаја треба, као што је већ истакнуто, да послужи као основа за отварање књига, он има још једну веома важну улогу. На основу информација о имовини и обавезама стечајног дужника исказаним у овом билансу, утврђује се тзв. привремена стечајна квота, која показује степен покрића обавеза према неосигураним повериоцима слободном, за њихово измирење расположивом имовином¹¹. Ова стечајна квота је веома важна за повериоце, иако је привремена јер је утврђена на основу процењених ликвидационих вредности имовине. На основу ове квоте повериоци стичу увид у висину могуће наплативости својих потраживања.

Иако попис имовине и обавеза стечајног дужника представља основу за израду биланса отварања, ова два извештаја се не разликују само по начину добијања и детаљности информација о имовини и обавезама, већ и по садржини и форми.

Имовина која се на дан отварања стечаја затекне код стечајног дужника, а није његова својина, као и са том имовином повезане обавезе биће, како је већ наведено, унете у попис имовине и обавеза, али не и у биланс отварања стечаја. Обавезе према власницима ове имовине, који се уобичајено означавају као излучни повериоци, биће измирене враћањем њихове имовине. Таква имовина не може бити коришћена за покриће обавеза осталих поверилаца стечајног дужника, те би њено исказивање у билансу отварања стечаја било супротно његовом циљу.

Полазећи од циља биланса отварања стечаја, услове за исказивање у том билансу имају само имовински предмети и права која могу бити предмет уновчења. Имовински предмети и права која стечајни дужник поседује, али која не могу бити предмет уновчења, због непостојања тражње или других разлога, у складу са овим се не могу исказати у стечајном билансу. Тако на пример, није у

складу са циљем биланса отварања стечаја исказивање потраживања по основу унапред плаћених трошкова рекламе, или трошкова закупа пословног простора, ако се стечај оконча банкрутством пре истека периода на који је закуп плаћен и сл. Са друге стране, у билансу отварања стечаја ће бити исказане позиције којих у попису имовине и обавеза нема, као што су резервисања за трошкове стечајног поступка и резервисања за обавезе стечајне масе.

Формирање резервисања за обавезе које настају по основу трошкова стечајног поступка¹² и резервисања за обавезе стечајне масе треба да омогући исказивање у билансу отварања стечаја свих обавеза које треба да буду покривене из имовине стечајног дужника. Како је реч о обавезама чији настанак се очекује током стечајног поступка, до висине резервисања се долази процењивањем.

Супротно излучној имовини и с том имовином повезаним обавезама, имовина стечајног дужника над којом његови повериоци имају право залогe и с том имовином повезане обавезе, треба да буду исказане у стечајном билансу. Разлог треба тражити у томе што је поменута имовина, без обзира што представља залогу, и даље имовина стечајног дужника. Због чврсте повезаности са обавезама чијем обезбеђењу служи, ова имовина се одваја од остале имовине стечајног дужника, те се у стечајном праву означава као разлучна имовина. Повериоци који имају потраживања покривена овом имовином не сматрају се стечајним већ разлучним повериоцима.

Ликвидациона вредност разлучне имовине скоро редовно се разликује од висине разлучних обавеза, због праксе да се за залогу узима имовина знатно виша од обавезе која се том имовином обезбеђује. Вишак изнад обавеза уноси се у стечајну имовину, тј. имовину која служи за покриће трошкова стечајног поступка, обавеза стечајне масе и обавеза према стечајним повериоцима. Разлика између вишег износа разлучних обавеза и нижег износа ликвидационе вредности разлучне имовине повећава стечајне обавезе.

11) Стечајна квота показује покриће остатком слободне имовине обавеза према повериоцима нижих исплатних редова.

12) Ови трошкови обухватају судске трошкове стечајног поступка, награде и надокнаде стечајном и/или привременом стечајном управнику, вештацима, члановима привременог и одбора поверилаца, и други издаци који се у складу са стечајним законом имају сматрати трошковима стечајног поступка.

Форма биланса отварања стечаја која је примерена његовим циљевима могла би да изгледа:

У стечајном законодавству не постоји уједначени став о обавези ревизије биланса отварања стечаја. Према члану 110. Закона о

ПОЧЕТНИ СТЕЧАЈНИ БИЛАНС

састављен на дан _____

у 000 динара

| | | |
|----|-------|--|
| | | |
| 1. | | |
| 2. | | |
| | | |
| 1. | | |
| 2. | | |
| | | |
| . | | |
| | | |
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |
| 6. | , | |
| 7. | | |
| . | | |
| . | | |
| | | |
| 1. | | |
| 2. | | |
| . | | |
| . | | |
| | | |
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | - | |
| . | | |
| . | (<) | |
| . | (>) | |

стечају Републике Србије, стечајни судија може поставити ревизора за оцену почетног и завршног биланса стечаја, док је у члану 101. Закона о стечајном поступку Републике Српске и члану 154. Стечајног закона Републике Хрватске прописан начин постављања ревизора само за ревизију завршног биланса стечаја. Како потпуност исказане имовине и обавеза и објективност њихових ликвидационих вредности утичу на висину очекиване исплате обавеза према неосигураним повериоцима и преко тога на одлуке о исходу стечајног поступка чини се основаном потреба да предмет ревизије буде биланс отварања стечаја, макар када је реч о стечајним дужницима разврстаним у средња и велика предузећа. Ревизија завршног биланса стечаја, будући да је свака могућност за корекције прошла, према нашем уверењу, има мањи значај.

2.3.2. Финансијско извештавање током поступка банкротства

Околности да се поступак банкротства спроводи путем бројних пословних трансакција, те да сам поступак може трајати годину дана су основа за постављање захтева да се, упркос томе што је реч о поступку који води гашењу предузећа, у предузећима која су банкротству отварају и воде књиге. Покретањем поступка банкротства обавезе предузећа које се односе на вођење књига се не мењају. Отуда се у стечајним законима у вези са вођењем књига само одређује да пословне књиге предузећа у банкротству треба да води стечајни управник или лице које он одреди.

Циљ вођења књига је стварање основе за надзор над током поступка банкротства. Остварење овог циља остварује се преузимањем стања имовине и обавеза предузећа исказаних у билансу отварања стечаја и обухватањем свих пословних промена које настану током поступка банкротства.

Циљ поступка банкротства опредељује и врсте пословних промена. Међу пословне промене које се најчешће јављају у току поступка банкротства и чије последице по имовину и обавезе се морају књиговодствено обухватити свакако се убрајају:

- враћање имовине са излучним правом,
- уновчавање стечајне масе и измирење обавеза према повериоцима са излучним правом,
- наплата потраживања,

- дозвољена компензација потраживања и обавеза,
- измирење трошкова стечајног поступка на терет одговарајућег резервисања,
- измирење обавеза стечајне масе на терет одговарајућег резервисања,
- смањење обавеза по основу њиховог непризнавања од стране стечајног управника,
- повећање обавеза по основу признавања обавеза према повериоцима, које нису биле евидентирани у књигама,
- враћање имовине у стечајну масу по основу побијеног правног посла или друге правне радње,
- измирење обавеза према стечајним дужницима и
- остале економске промене.

Наведени, свакако не потпуни списак промена које настају у току спровођења поступка банкротства јасно показује да ове промене имају за последицу: (1) смањење дела имовине који се налази у облику имовинских предмета или права путем продаје, преноса или отуђењем на друге начине истовремено ове трансакције доводе до повећања готовине или смањења обавеза. Неке од промена доводе само до одлива готовине као што су исплате обавеза по основу трошкова стечајног поступка и по основу обавеза стечајне масе. О овим последицама спровођења поступка банкротства стечајни управник треба да положи рачуне органима стечајног поступка. Како поступак банкротства траје највише годину дана, полагање рачуна се мора одвијати за краће периоде, уобичајено квартално.

Полагање рачуна о току поступка банкротства врши се презентацијом одговарајућих финансијских извештаја, који се састављају на основу података из књиговодствених евиденција – главне и помоћних књига. Ови извештаји треба да садрже информације о:

- имовини која је у датом извештајном периоду продата, пренета или отуђена на други начин,
- повећању имовине до кога је дошло до накнадног укључивања у стечајну масу делова имовине који нису били обухваћени у билансу отварања стечаја,
- смањењу имовине које је последица искључивања имовине за коју је накнадно утврђено да не припада стечајном дужнику,

- промени вредности имовине које је последица продаје имовине изнад или испод процењене вредности,
- оствареним приливима готовине,
- оствареним одливима готовине,
- висини обавеза стечајне масе: основи њиховог настанка, процењеном износу, стварном износу, исплаћеним и неизмиреним обавезама,
- висини трошкова стечајног поступка и то: основи њиховог настанка, процењеном износу, стварном износу, исплаћеним обавезама и неизмиреним обавезама,
- исплатама обавеза према стечајним повериоцима, разврстаним по исплатним редовима, уз исказивање стања обавеза на почетку извештајног периода, евентуалних повећања у току периода, исплаћених износа на име измирења обавеза и стање обавеза на крају извештајног периода.

Садржина и форма ових извештаја није прописана, као што нису предвиђени рокови у оквиру којих би они требало да буду подношени. Ово свакако не доприноси транспарентности поступка банкротства.

Неоспорна потреба за информацијама, коју имају повериоци, власници и органи стечајног поступка тешко да може бити задовољена ако законом или подзаконским актима није уређен макар минимум садржине финансијских извештаја које стечајни управник треба да поднесе. Управљање поступком банкротства и надзор над њим захтевају презентацију информација у редовним временским размацима, у извештајима међусобно упоредивим по форми и садржини.

2.3.3. Финансијско извештавање на крају поступка банкротства

Поступак банкротства се сматра завршеним након што је уновчена имовина стечајног дужника, покривени трошкови поступка банкротства, измирене обавезе стечајне масе и исплаћени повериоци.

За разлику од биланса отварања стечаја, чија тачност зависи од потпуног обухватања имовине стечајног дужника и од објективно утврђених ликвидационих вредности те имовине, код закључног рачуна стечаја испуњење захтева за потпуношћу биланса се остварује потпуним преузимањем у евиденцију имовине и обавеза

стечајног дужника на дан отварања стечаја и потпуним обухватањем економских трансакција насталих у току поступка банкротства, тешкоћа у процењивању позиција нема јер су у овом билансу исказани приливи и одливи готовине.

Састављањем и презентацијом завршног рачуна, пре окончања свог ангажмана стечајни управник полаже рачун о:

- уновчењу имовине стечајног дужника,
- исплати обавеза стечајног поступка и обавеза стечајне масе и
- исплати обавеза према повериоцима.

У оквиру закључног рачуна стечаја потребно је исказати остварене приливе готовине, како оне који су последица уновчења појединих имовинских предмета, тако и приливе готовине настале по основу прихода остварених у току поступка банкротства, као што су на пример, приходи од закупнине или приходи од камата.

Одливи готовине за потребе израде закључног рачуна треба да буду класификовани према основама обавеза ради чијег измирења су настали, на:

- одливе по основу измирења обавеза за трошкове стечајног поступка,
- одливе по основу обавеза стечајне масе,
- одливе по основу измирења обавеза према повериоцима.

Обавезе према повериоцима у завршном рачуну стечаја треба да буду рашчлањене по врсти /разлучни и стечајни повериоци/ а стечајни повериоци и према исплатном реду. О свакој од обавеза треба пружити податке о висини утврђене обавезе, исплаћеном износу и стопи измирења. За разлику од стопе измирења стечајних поверилаца која се утврђује у на основу почетног стечајног биланса ова стопа измирења је коначна и показује степен исплате обавеза према овим повериоцима.

Како се завршни рачун саставља пре него што је поступак банкротства и формално завршен, за поребе одржавања завршног рочишта, у њему се могу јавити резервисања за трошкове стечајног поступка и за обавезе стечајне масе ако се до или након окончања поступка очекује њихов настанак.

У прописима о стечају завршном рачуну стечаја није посвећена примерена пажња. Одредбе стечајних закона и Републике Српске и Републике Србије се задржавају на прописивању обавезе за састављање завршног рачуна. Закони се не баве питањем форме и садржине овог

извештаја¹³. Описана садржина закључног биланса у великој мери одређује и његову форму. Завршни рачун у процесу банкротства, који би био усклађен са циљевима састављања и тим циљевима опредељеном садржином би могао имати следећу форму:

Ради прегледности завршног рачуна приказани степен рашчлањавања појединих позиција је скроман. Потребне додатне информације о њима стечајни управник треба да пружи у завршном извештају који прати овај завршни рачун. Тако би примера ради било важно пружити информације

ЗАВРШНИ РАЧУН СТЕЧАЈА

У 000 динара

| | | | | |
|-----|---|---|--|--|
| | | | | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | : | / | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |
| 8. | | | | |
| 9. | | | | |
| 10. | | | | |
| 11. | | | | |
| 12. | | | | |
| 13. | | | | |
| 14. | | | | |
| 15. | | | | |
| 16. | | | | |
| 17. | | | | |
| 18. | | | | |
| 19. | | | | |
| 20. | | | | |
| 21. | | | | |
| 22. | | | | |
| 23. | | | | |
| 24. | | | | |
| 25. | | | | |
| 26. | | | | |
| 27. | | | | |

13) Правилник о утврђивању стандарда за управљање стечајном масом, који је донео министар економије и регионалног развоја Републике Србије ("Сл.гласник РС", бр.13/10) садржи Национални стандард 7 који се односи на завршни рачун стечајног управника.

о томе шта чини трошкове стечајног поступка, или информације о томе колики су приливи готовине остварени уновчењем појединих група имовине стечајног дужника (приливи по основу уновчења, непокретне имовине, опреме, финансијских средстава и сл.).

3. Стечај као инструмент за преваре

Пракса показује да се услед финансијских превара предузећа не ретко нађу у ситуацији да је њихов стечај неизбежан. Пре свега, али искључиво, реч је о преварама извршених путем презентирања лажних финансијских извештаја, након чијих откривања долази до драстичног пада њихове тржишне вредности. Пад тржишне вредности погађа првенствено инвеститоре, а потом и повериоце. Овде је стечај предузећа последица, а не циљ. Предмет истрага у оваквим случајевима су финансијске преваре.

Претходна разматрања су показала да се испуњење циљева стечајног поступка може очекивати само ако стечајни поверилац пријави целокупну своју имовину и обавезе и ако редослед измирења обавеза изврши у складу са законом. **Искуство показује да се у одређеном броју случајева поступак стечаја користи као инструмент за остварење користи неке од страна у поступку. Основано се може претпоставити да су злоупотребе стечаја једнако старе као и сам стечај.**

Отуда се као злоупотребе стечајног поступка начелно означавају не само активности менаџмента и власника предузећа срачунате на наношење штете повериоцима, већ и активности поверилаца којима је циљ прибављање користи на штету стечајног дужника. Злоупотребе стечаја могу настати пре или након покретања стечајног поступка. Злоупотребе стечаја пре него што се покрене стечајни поступак врше власници и менаџмент предузећа. Ове злоупотребе се најчешће врше у виду: намерно изазваног стечаја и лажног стечаја.

Власници предузећа путем намерног изазивања стечаја предузећа желе да оштете повериоце било тиме ће смањити имовину која би могла послужити за покриће обавеза према повериоцима, било тако што ће ући у послове из којих ће настати обавезе које немају намеру, ни могућност да измире.

Намерно смањење имовине врши се преношењем имовине на друга правна или фи-

зичка лица, које се остварује продајом имовине у бесцење, закључивањем уговора о продаји са купцима који су платежно неспособни, пропуштањем предузимања радњи ради наплате потраживања или ако власници предузећа које има тешкоћа у плаћању, недостајућа средства не улажу на трајној основи већ у виду кредита.

Претерано задуживање предузећа било повећаним набавкама од стране добављача, било узимањем кредита код банака има по повериоце исте последице. Овај начин преваре поверилаца могу чинити предузећа која су тек основана и чији власници у тренутку оснивања су имали за циљ не дугорочно пословање предузећа, већ управо превару поверилаца намерним изазивањем стечаја. Понекад, међутим, нови власници већ афирмисаних предузећа, најпре оснивају ново предузеће у истој делатности, а потом на то ново предузеће преносе имовину купљеног предузећа, било њеним продајама испод тржишних цена, или превисоким плаћањем услуга које често нису ни пружене и сл. Поред тога, користећи добар углед купљеног предузећа, нови власници га претерано га задужују узимањем кредита код банака, а средства добијена задуживањем се не улажу у дато предузеће, већ у новоосновано или се троше у неке друге сврхе. Понекад се овим злоупотребама прикључују и састављање и презентација нетачних финансијских извештаја.

Намерно изазивање стечаја није непознато ни у нашој пословној пракси, нити у законодавству, које намерно изазивање стечаја квалификује као кривично дело. Повериоци који трпе штету требало би да обрате пажњу на неке од могућих симптома намерног стечаја као што су: скорашња промена власника предузећа, значајне промене у токовима рентабилитета и новчаним токовима које своје објашњење не могу наћи у пословању предузећа, нагли пад залиха, нагли раст потраживања, претеране исплате зарада и бонуса, оснивање нове компаније непосредно пре или након стечаја¹⁴ и сл.

Лажни стечај за разлику од намерно изазваног настаје као последица активности власника и управе да путем привидног смањења или стварног смањења своје имовине и привидног задужења предузећа створе утисак да су испуњени стечајни услови, те да се кроз процес стечаја избегне плаћање својих обавеза. Прикривање дела имовине предузећа, привидна продаја – продаја са обавезом откупа продате имовине у одређеном року, фиктивни уговори о поклону или

14) Видети: Identifying Bankruptcy Fraud

продаји, признавањем непостојећих обавеза, закључивањем фиктивних уговора о задужењу, састављање фиктивних докумената и финансијских извештаја с намером да послуже као основа за покретање стечајног поступка представљају само неке од активности које предузимају власници и управе таквих предузећа.

Како такве активности могу нанети повериоцима велику штету, оне се као и намерно изазвани стечај сматрају кривичним делом. Привремени стечајни управници могу осујетити овакве преваре ако темељно, а то значи не формално, већ суштински испитају испуњеност услова за покретање стечајног поступка.

Како је циљ стечаја да се осигура равноправан третман поверилаца који припадају истој класи, третман преваре, ако су стечајни услови испуњени, треба да имају и радње којима се неки од поверилаца стављају у повољнији положај, на пример, добијањем обезбеђења за потраживања која имају. Овакви поступци управе предузећа које улази у стечајни поступак треба у складу са стечајним законом да буду побијени. Када је стечајни поступак већ покренут, тада интереси поверилаца могу бити угрожени недостављањем потпуних информација стечајном управнику о имовини и обавезама стечајног дужника. Због често непотпуне и неажурне књиговодствене евиденције, непостојања документације и непотпуности податка унетих у документа, стечајни управник до потпуног стања имовине и обавеза стечајног дужника може доћи само ако су му доступни и други извори података, а пре свега они које поседују власници и менаџмент предузећа у стечају.

Понеки од поверилаца у током пријављивања потраживања која имају према стечајном дужнику пријављују потраживања која нису основана или пријављују постојећа потраживања у износива вишим од тачних.

Интереси поверилаца у стечајном поступку могу бити озбиљно угрожени, ако при отварању и током стечајног поступка изостане одговорно и професионално понашање стечајног судије, привременог стечајног управника и стечајног управника.

Закључак

На основу претходних разматрања могуће је закључити:

1. Банкротство и реорганизација представљају два могућа исхода стечајног поступка. Заједничко да представљају принудне, а не добровољне поступке, да су нормативно уређени, да су економски, а не кривични поступци и да треба да обезбеде правичан третман поверилаца. Осим тога, оба поступка имају за циљ постизање најповољнијег колективног измирења свих стечајних поверилаца.
2. Промена циља предузећа - гашење предузећа уместо наставка пословања, има за последицу промену циљева финансијског извештавања оваквих предузећа. Реализација промењених циљева финансијског извештавања пак води промени форме и садржине финансијских извештаја, а то значи и промени правила за финансијско извештавање. Услед овог нормативна основа финансијског извештавања коју чине Закон о рачуноводству и ревизији и Међународни стандарди финансијског извештавања који су намењени превасходно финансијском извештавању предузећа која послују на основу принципа континуитета постају у великој мери неподобна за потребе финансијског извештавања предузећа у банкротству.
3. Отварањем поступка банкротства мењају се како корисници финансијских извештаја датог предузећа, тако и њихове информационе потребе. Примарни корисници финансијских извештаја оваквих предузећа постају повериоци, стечајним законом прописани органи стечајног поступка и у неким земљама регулаторна тела за стечајне поступке.
4. Финансијски извештаји које стечајни управник мора да састави по доношењу решења о отварању стечајног поступка имају исти циљ, форму и садржину, независно од тога да ли ће се стечајни поступак окончати банкротством или реорганизацијом. На основу информација садржаних у овим извештајима стечајни управник предлаже, а повериоци одлучују о исходу стечајног поступка.

5. Иако попис имовине и обавеза стечајног дужника представља основу за израду биланса отварања стечаја, ова два извештаја се не разликују само по начину добијања и детаљности информација о имовини и обавезама, већ и садржини и по форми.
6. У прописима о стечајном поступку се захтева полагање рачуна од стране стечајног управника стечајног судији и одбору поверилаца. Садржина и форма ових извештаја није прописана, као што нису предвиђени рокови у оквиру којих би они требало да буду поднети. Ово свакако не доприноси транспарентности поступка банкротства.
7. У прописима о стечају завршном рачуну стечаја није посвећена примерена пажња. Одредбе стечајних закона се задржавају на прописивању обавезе за састављање завршног рачуна. Закони се не баве питањем форме и садржине овог извештаја.
8. Злоупотребе стечаја могу настати пре или након покретања стечајног поступка. Злоупотребе које настају пре но што се покрене стечајни поступак врше власници и менаџмент предузећа. Најчешћи облик ових злоупотреба су: намерно изазивање стечаја и лажирање стечаја. Злоупотребе током стечајног поступка су могуће само уз учешће привременог стечајног управника, стечајног управника и стечајног судије, као органа стечајног поступка.

Литература:

1. Glaser Urlic: (1996) Sanierung und Konkurs, Gabler Verlag, Wiesbaden,
2. Ранковић Ј: (1996) Специјални биланси, Проинком, Београд,
3. Божић Радомир: Финансијски одговор на пословно финансијску кризу предузећа, 14. конгрес Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске, Теслић 2010, ст. 262
4. Identifying Bankruptcy Fraud By Joe B. Brown, Brian Netoles, Sandra Taliani Rasnak, and Maureen Tighe
http://www.google.rs/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.crfonline.org%2Fforc%2Fpdf%2Frefl1.pdf&ei=ZVQ8TaHPJ8KDOsO4gYEL&usg=AFQjCNEj4ncxa_Gt8DfYwmkSh6ghCorxRg

Законски прописи

1. Закон о стечају Републике Србије, „Службени гласник РС“, бр. 104/2009
2. Правилник за утврђивање националних стандарда за управљање стечајном масом, „Службени гласник РС“, бр. 13/2010
3. Закон о стечајном поступку („Службени гласник Републике Српске“, број: 67/02; 77/02; 38/03; 96/03; 68/07; 12/10 и 16/10)
4. Стечајни закон Републике Хрватске, *Народне новине*, бр. 44/96 и 22/99, 129/00, 123/03, 82/06 и 116/10

др Слободан
МАЛИНИЋ⁰,
мр Мирјана
ТОДОРОВИЋ¹

Имплементација интегрисаног рачуноводствено-информационог система - теоријског методолошке основе и ризици

Резиме

Интегрисани рачуноводствени информациони системи (РИС) настали су као резултат развоја и примене интегрисаних информационих система (ERP – Enterprise Resource Planning Systems). Реч је о интегрисаним пословним апликацијама које интегришу све или већину одељења и функција предузећа у један информациони систем, који може опслужити специфичне потребе различитих корисника. У раду се управо разматрају основе ERP система, као предуслов и претпоставка изградње интегрисаног РИС-а, затим се указује на специфичности функционисања интегрисаног РИС-а и коначно идентификују се и анализирају најважнији фактори ризика имплементације и функционисања интегрисаног система.

Кључне речи: интегрисани информациони систем, интегрисани рачуноводствени информациони систем, пословање у реалном времену, електронска документација.

Увод

Квантитативна основа рачуноводственог информационог система (РИС), схваћеног као свеукупност људи (lifewer), опреме (hardwer), софтвера, сачуваних података, начина и метода њиховог организовања (datawer), комуникационих и мрежних веза (netwer), организационих поступака (orgware), који омогућавају обраду података, састављање и публиковање рачуноводствених извештаја, представља најважнији и најпоузданији део укупног информационог система предузећа. Захтеви за континуираним, динамич-

ним и детерминисаним променама савременог пословног окружења условљавају неопходну додатну адаптацију и прилагођавање, односно процес изградње квалитетног и ефикасног РИС-а. Суштинску улогу у том процесу имају информационе технологије, схваћене као компјутерски (рачунарски) системи, са свим хардверско-софтверским и комуникационим ресурсима, као и активности пројектовања, развоја, стварања, употребе и одржавања софтверских производа и информационих система. Захваљујући њима долази до појаве и развоја интегрисаног РИС-а, способног да произведе велики број ad-hoc извештаја

0) * Редован професор на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу

1) * Асистент на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу

и информација у реалном времену. Претњу да угрозе очекиване користи и позитивне ефекте примене ERP система и модула рачуноводства као његовог конститутивног елемента, чине бројни фактори ризика имплементације. Њихово идентификовање, анализа и указивање на могуће начине превазилажења проблема и избегавања ризика треба да омогуће једноставнији процес имплементације, ефикаснију примену и функционисање и сигурније достизање очекиваних користи.

1. ERP систем као предслов изградње интегрисаног РИС-а предузећа

Развој информационих технологија у правцу проналажења начина за повезивање персоналних рачунара у веће системе, посебно на основама клијент-сервер архитектуре, која је отворила пут за развој интегрисаних информационих система (ERP систем² – *Enterprise Resource Planning Systems*), карактерише савремену еру умреженог рачунарства. Кључни софтверски елементи клијент-сервер конфигурације су мрежни софтвер и систем за управљање базама података, смештени на серверима. Они својим техничким карактеристикама и перформансама обезбеђују као провајдери услуга, да корисници (клијенти) у мрежном амбијенту, приступају и користе податке и информације из наведених база података. Овај „софтвер за планирање ресурса предузећа“ настао је као одговор на стално растуће информационе потребе менаџмента, у условима глобализације тржишта, интернационализације пословања, интензивног развоја савремених производних и комуникационих технологија. Ипак, акроним ERP не треба да уноси дилему у схватање суштине интегрисаних информационих система, иако може указати на „планирање“ и „ресурсе“ и тиме навести на погрешне закључке. Прави фокус и амбиција ERP система³ је интегрисање свих одељења и свих функција предузећа у један систем, који може опслужити специфичне потребе различитих корисника.

Управо, насупрот традиционалним вишеструким информационим системима, које карактеришу релативно аутономна, изолована и неинтегрисана пословна подручја (финансија, рачуноводства, маркетинга, логистике, људских ресурса, производње и др.) и засебне базе података, ERP систем чине интегрисани, тј. повезани модули који подржавају све или већину пословних процеса у предузећу. Реч је о интегрисаним пословним апликацијама за подршку пословању, које се користе у различитим деловима предузећа и код којих се сви подаци чувају у једној бази података, чиме се омогућава предузећима ефикасна контрола основних пословних функција, али и планирање стратешких акција⁴. Постојање оперативне базе података заједничке за све апликације и складишта података које обухвата све пословне функције у предузећу, обезбеђује потпуне и интегрисане податке и даје снажну подршку процесу одлучивања.

ERP систем, са аспекта конфигурисања, карактерише висок ниво интегрисаности, вишеслојна архитектура, висок ниво координације, конзистентна дефиниција високо интегрисаних података, заједнички интерфејси⁵, благовремене, тачне и конзистентне информације у реалном времену, униформно одржавање, компатибилни пословни процеси засновани на моделу информација. Са друге стране из угла корисника, најзначајније опште карактеристике ERP система су:

- *флексибилност и адаптивност* (могућност прилагођавања реалним потребама одређеног предузећа и подешавања општих параметара система и процеса),
- *назависност и свеобухватност* (обухвата све или већину пословних процеса),
- *модуларност и отвореност* (структура је сачињена од модула, намењених одређеним пословним функцијама, који се путем доступних интерфејса могу повезати са другим модулима или различитим интерним и екстерним софтверским компонентама),
- *доступност* (систем није ограничен формалним границама пословног система и

2) Термин ERP прво је почела да користи Gartner група 90-их година 20. века, након чега је његова употреба постала распрострањена у теорији и пракси.

3) ERP тржиште је тренутно једно од најбрже растућих тржишта у софтверској индустрији. Најзаступљенији ERP системи тренутно су: SAP (BusinessOne, Aio, R/3), Oracle Applications (People Soft), Microsoft Dynamics (NAV, AX, GP, SL), Baan, HansaWorld, Datalab Pantheon и др.

4) Koch, C. (2007), „An Introduction to ERP“, Преузето са сајта: http://escs.Army.mil/doc/ERP/ERP_

5) Апликациони програмски интерфејс (АПИ енгл. *Application programming interface, API*) је рачунарски интерфејс који дефинише начине на које апликациони програм може да захтева сервисе од библиотека и(ли) оперативних система. АПИ одређује речник и конвенције позивања које програмер треба да примени како би користио сервисе. То може да укључује спецификације за рутине, структуре података, објектне класе и протоколе који се користе за комуникацију између софтвера који тражи услугу и библиотеке.

Слика бр. 1 - Анатомија интегрисаног информационог система



Извор: Davenport, H. Thomas. (1998), Putting the enterprise into the enterprise system, Harvard Business Review, July-August: 121 – 131.

може бити доступан његовим удаљеним организационим јединицама) и

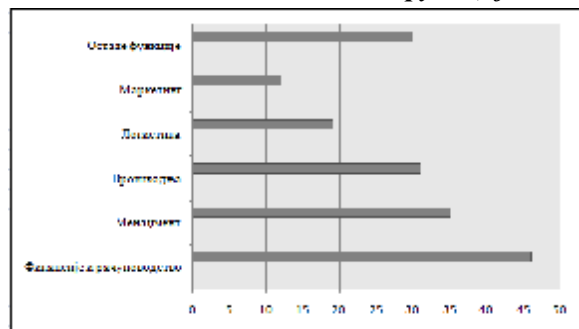
- *могућност симулације реалних пословних околности* (поседује могућност предвиђања понашања система, применом симулационих сценарија у домену реалних пословних података, заснованих на прогнозама, за сврхе доношења важних пословних одлука).

Анатомија ERP система може да изгледа веома комплексно и сложено, као на Слици бр. 1, али исто тако може обухватити мањи број функционалности у складу са потребама предузећа. Иако је могуће конфигурирати модуле продаје и маркетинга, управљања залихама и производње, финансија, рачуноводства и извештавања, управљања људским ресурсима и др., минимално се најчешће конфигуришу три следећа главна функционална модула: рачуноводство и финансије, управљање основним средствима и управљање набавком.

Са аспекта интереса појединих пословних функција (служби, одељења) за увођење ERP система, у већини случајева функција финансија и рачуноводства даје највећи подстицај имплементацији (Слика бр. 2).

Мотиви за имплементацију ERP-а су веома бројни, будући да он обухвата функционалности читавог предузећа и да су користи и позитивни ефекти његове примене бројни, те да превазилазе оквиру било којег појединачног пословног подручја. Ипак, чини се да су можда најочигледније користи и последице имплементације ERP-а, управо на подручју рачуноводства и РИС-а.

Слика бр. 2 - Преглед иницијатора увођења ERP система по пословним функцијама



Извор: Детаљније погледати: Huynonen, Timo (2003), Management accounting and information systems: ERP versus Bob, European Accounting Review 12:1, pp. 155 – 173.

Управо њихова појава и примена су омогућиле изградњу интегрисаног РИС-а. Поред ефикаснијег и олакшаног обављања рутинских и оперативних рачуноводствених послова, елиминација грешака, креирања информација у реалном времену и могућности продуковања великог броја ad hoc извештаја, посебно важан мотив за имплементацију ERP система је интегрисање финансијских информација. Наиме, у условима примене аутономних софтверских апликација различите функције у предузећу имају сопствене базе података и информација о пословним трансакцијама, резултатима пословања и сопственом доприносу укупним перформансама предузећа. ERP системи превазилазе слабости изолованих података и стварају *јединствену верзију истине о перформансама предузећа* и доприносу појединих сегмената резултатима предузећа. То је

најчешће и разлог покретања и подршке иницијативи њихове имплементације, од стране рачуновођа и РИС-а.

Међутим, развој и примена ERP система па и интегрисаног РИС-а, представљају последњу лествицу, тј. модел, на дугом путу еволутивног развоја РИС-а. Са аспекта присуства и употребе савремених информационих и комуникационих технологија, еволуција модела РИС-а је имала следећи ток⁶:

- **Ручни процес обраде** представља прву етапу у развоју рачуноводства и базиран је на ангажовању људског фактора, без или уз минималну употребу слабо развијених облика рачунских помагала. Спорост процеса обраде података, могућност појаве честих грешака и ограничена информационо издашност су основни узроци напуштања и превазилажења овог модела обраде.
- **Модел изолованих фајлова података (Flat-File model)** подразумева окружење у коме индивидуални подаци или фајлови података нису повезани са другим подацима. Реч је о изолованим (*stand-alone*) апликацијама за обраду података, којима располажу само одређени корисници, уз низак ниво дељења и преношења крајњих информација. Добијање истих информација за различите сврхе изузетно је отежано, јер потичу из изолованих сегмената апликација.
- **Модел заснован на базама података (The Database Model)** превазилази ограничења претходног модела, кроз креирање и одржавање заједничке базе података, доступне већем броју корисника. Посебан софтвер (*Database Management System – DBMS*) контролише приступ подацима, тако што одобрава или одбија захтеве различитих корисника за подацима, прослеђене путем њихових изолованих софтвера. Flat-File и рани модели засновани на базама података представљају традиционалне системе, јер се обрада података обавља у изолованим, а не интегрисаним апликацијама.
- **Модел релационих база података (Relational database – REA)** представља напредније флексибилно решење које допушта дизајнирање интегрисаних апликација способних да задовоље информационе потребе бројних корисника, захваљујући обједињеном скупу база података. Иако овај модел омогућава

интеграцију, она није унапред загарантована и условљена је организационим решењима.

- **Модел интегрисаних информационих система** омогућава интегрисање кључних пословних процеса и рушење традиционалних функционалних баријера, олакшавајући дељење података и информационе токове. Као последњи, односно највиши ниво развијености РИС-а, обезбеђује и највиши степен остварења његових циљева и задатака.

Све указује да је развој РИС-а текао узлазном путањом, у правцу сталног унапређења и побољшања квалитета његових информационих садржаја. Последњи корак тог развоја су модели ERP система који на најбољи могући начин одговарају постављеним захтевима корисника. Квалитет продуктивних информација ERP-а, директно је условљен квалитетом самог РИС-а интегрисаног у јединствени информациони систем предузећа, са једне стране. Са друге стране, перформансе интегрисаног РИС-а и његов квалитет, схваћен као скуп или сплет обележја која поседује и која га карактеришу, како би задовољио бројне потребе интерних и екстерних корисника, директно су условљени имплементираним ERP системом. Будући да се оцена квалитета поистовећује са корисношћу система, на основу мерења опипљивих и неопипљивих користи система са једне стране, те опсега и значаја слабих страна односно ограничавајућих фактора таквог система, са друге стране, мерење квалитета РИС-а је једино могуће спровести ако су познати екстерни и интерни фактори квалитета. Најзначајнији критеријуми квалитета РИС-а су: уважавање начела функционисања рачуноводственог система, квалитет самог рачуноводственог процеса, обухватност и развој РИС-а (Табела бр. 1).

Поред приказаних, посебно важни фактори квалитета су повезаност РИС-а и окружења и усклађеност РИС-а са законима, професионалном регулативом, новим рачуноводственим методама и техникама, новим информационим технологијама, затим различити облици надзора и контроле, методе заштите и обезбеђења сигурности података, као и ниво развијености саме рачуноводствене професије. Остваривање жељеног нивоа квалитета РИС-а захтева успостављање адекватног система управљања квалитетом (*Quality Management System - QMS*) рачуноводственог система, кроз планирање и увођење система управљања квалитетом, као и контролу и оцену квалитета система.

6) Детаљније погледи: Hall, A. James (2008), *Accounting Information Systems 6E*, South-Western Cengage Learning, Mason, pp. 26-34.

Табела бр. 1 - Фактори квалитета РИС-а

| Критеријуми квалитета РИС-а | Фактори квалитета |
|---|---|
| Начела функционисања рачуноводственог информационог система | <ul style="list-style-type: none"> • Усаглашеност РИС-а и система доношења одлука • Јединственост информационог система предузећа • Cost/Benefit анализа рачуноводствених информација • Јединственост приступа класификације информација • Feed back рачуноводствених информација • Документованост рачуноводствених информација • Квалитет рачуноводствених информација |
| Квалитет рачуноводственог процеса | <ul style="list-style-type: none"> • Квалитет инпута • Квалитет процеса обраде • Квалитет аутпута |
| Обухватност рачуноводственог информационог система | <ul style="list-style-type: none"> • Квалитет рачуноводственог софтвера • Квалитет хардвера • Квалитет комуникационих решења • Квалитет рада и задовољство корисника • Квалитет организационих решења • Квалитет базе података |
| Развој рачуноводственог информационог система | <ul style="list-style-type: none"> • Квалитет планирања рачуноводственог система • Квалитет анализе рачуноводственог система • Квалитет дизајнирања рачуноводственог система • Квалитет тестирања и имплементације система • Квалитет постимплементационог процеса |

Извор: Прилагођено према: Мамић-Сачер, Ивана. Жегер, Катарина (2007), Рачуноводствени информацијски сустави, Економски факултет, Загреб, стр. 59.

Конечно, једино приступ сталног унапређења ефикасности и ефективности система вредности РИС-а, као сегмента интегрисаног информационог система предузећа, може га учинити ефикасним комуникационим алатом, који пружа помоћ у достизању жељеног нивоа профитабилности, ствара и повећава вредност и доприноси постизању боље конкурентске и тржишне позиционираниости предузећа.

2. Функционисање интегрисаног РИС-а и рачуноводство у реалном времену

Утицај информационих технологија на рачуноводствени концепт, организацију и функционисање рачуноводства и уопште изградњу рачу-

новодственог информационог система је више-струк. Бројна емпиријска истраживања су усмерена ка разматрању основних концепата и начела рачуноводства и њихових промена под утицајем информационих технологија⁷. Посебно интересантна последица примене савремених информационих технологија у рачуноводству је појава тродимензионалног рачуноводства⁸ које упућује на разматрање различитих рачуноводствених метода и њиховог утицаја на пословање предузећа⁹.

Ипак, имајући у виду постављене циљеве анализе пажња ће бити усмерена на организациони аспект РИС-а и импликације савремене информационе и комуникационе технологије на организацију и функционисање РИС-а. У том

7) Иако је постојала сумња у применљивост базичног рачуноводственог начела - начела двојног књиговодства у условима развијених информационих система, закључци су да је начело двојног књиговодства константно обележје рачуноводства и да оно не може да доживи елиминацију.

8) Од тродимензионалног треба разликовати тројно рачуноводство, као наставак двојног књиговодства. И док двојно књиговодство захтева два временска раздобља, тј. две димензије – почетно и крајње стање, тројно књиговодство не познаје те две димензије и посматра двојно књиговодство само као затворени систем у коме су лева и десна страна једнаке. У моделу тродимензионалног рачуноводства не доводи се у питање начело двојног књиговодства, али „дугује“ и „потражује“ не представљају две димензије, већ два улаза.

9) Hyon, Y., Park, S. (1998.), „A New Two-Dimensional Double-Entry Bookkeeping System and Three-Dimensional Accounting“, The University of Adelaide, Australia, Преузето са сајта: <http://www.commerce>.

смилу, може се говорити о модуларном, интегрисаном и моделу РИС-а заснованом на комбинацији претходна два модела организовања. У основи сва три организациона модела РИС-а налазе се информационе технологије. Међутим, њихова квалитативно различита обележја имају фундаментално различите импликације на функционисање и организацију модела РИС-а.

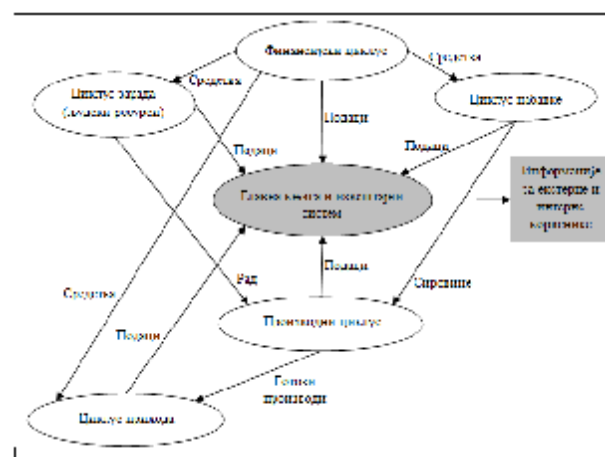
Модуларни информациони систем се састоји од подсистема, односно модула који представљају заокружене целине унутар предузећа, тј. делове и процесе унутар одређених функција, подржане различитим софтверским решењима без могућности интегрисаног функционисања. У таквом систему један од модула је и РИС. Релевантна литература познаје више различитих приступа дефинисању модула унутар самог РИС-а. Један од приступа идентификује модул обраде трансакција, модул финансијског извештавања, модул сталне имовине и модул интерног извештавања менаџмента¹⁰, док други обухвата модуле прихода, расхода, производње, финансија и финансијског извештавања. Будући да је организација сваког предузећа специфична и индивидуална и да су различите информационе потребе корисника, не може се донети јединствени став о структури модула која би била применљива у свим предузећима. Најважније обележје модуларног обликовања организовања система је да се подаци из рачуноводствених докумената уносе у систем у рачуноводству, а ретко непосредно на месту настанка пословног догађаја. Примена модуларног система је пожељна у малим и средњим предузећима, када функционише помоћу једног или више умрежених рачуна (LAN мрежа) или на основу више радних јединица и онлајн терминала, у складу са специфичностима самог предузећа.

Са друге стране, **интегрисани РИС** представља систем састављен од различитих модула, не само повезаних међусобно, већ и интегрисаних у јединствени информациони систем предузећа. Отуда, постаје могуће евидентирање података на местима настанка трансакција, а не искључиво у самом рачуноводству. Једном унет податак се не евидентира више пута, већ се само обрађује у одговарајућим модулима, те резултира одређеним салдом на контима главне књиге. Подаци се достављају у рачуноводство у дигиталном облику, осим података који настају у самом рачуноводству, где се и евидентирају. Будући да су базирани на онлајн компјутерском

систему, битно је разликовати два типа ових система: онлајн системе у реалном времену и онлајн системе са „batch“ обрадом (књижења се спровode тек након извршене обраде података). Уколико интегрисани РИС обухвата рачуноводствене циклусе (модуле) набавке, производње, продаје, управљања људским ресурсима и финансијског извештавања и постоји централна база података повезана са свим рачуноводственим циклусима из којих прима и којима шаље различите податке потребне неометаном функционисању пословних процеса, могући приказ рачуноводственог информационог система уз уважавање процесног приступа приказан је на Слици бр. 3.

Подела процеса унутар рачуноводствене

Слика бр. 3 - РИС и подсистеми



Извор: Прилагођено према: Romney, B. M. and Steinbart, P. J. (2009), *Accounting Information Systems Eleventh Edition*, Pearson Education, Inc., New Jersey, p. 54.

функције на већи или мањи број независних, а опет повезаних модула, може се разликовати у зависности од приступа развоју РИС-а. Према решењима једног од водећих произвођача софтвера **SAP R/3** модули РИС-а су: главна књига и помоћне књиге, робно, материјално и складишно пословање, контрола инвестиција, праћење имовине и основних средстава, рачуноводство трошкова, праћење и анализа трошкова по активностима, анализа профитабилности, планирање, праћење и управљање производњом. Други светски познати произвођач **BAAN** нуди

10) Зензеровић, Р. (2007), *Рачуноводствени информацијски системи*, Свеучилиште Јурја Добриле у Пули, Одјел за економију и туризам „Др Мијо Мирковић“, Пула, стр. 37., преузето од: Hall, J.A. (1995), *Accounting Information System*, West Publishing Company, St. Paul.

нешто другачију конфигурацију система, која обухвата главну књигу, купце, добављаче, новчане токове, финансијско планирање, финансијско извештавање и управљање сталном имовином¹¹.

Иако се рачуноводствена структура најчешће разматра и прати кроз финансијско, трошковно и управљачко рачуноводство, у пракси се не наилази на овако конципиране модуле рачуноводства. Такође, у законским прописима се не говори о појединим модулима РИС-а, већ су прописане пословне књиге. Тако се, према актуелном Закону о рачуноводству и ревизији РС¹², морају водити дневник и главна књига, који су у пракси најчешће повезани у један модул, као и аналитичке и помоћне књиге. Модул главне књиге представља средишњи део РИС-а и најчешће се поистовећује са појмом финансијског књиговодства. Отуда спада у обавезне модуле који се односе на целину пословања предузећа и чија садржина је одређена актуелним контним оквиром¹³. Број модула помоћних књига није прописан, тако да их свако предузеће набавља или интерно развија у складу са сопственим потребама. Модули помоћних књига обухватају аналитичке евиденције и остале помоћне књиге, с тим да се у пракси разликују два типа рачуноводствених софтвера са аспекта повезаности аналитике и синтетике. Први тип чине системи унутар чије синтетичке евиденције се воде и аналитичке и остале помоћне књиге, а други тип подразумева тип у ком су раздвојене синтетика и аналитика, односно постоје посебни модули синтетичке евиденције одвојени од осталих аналитичких евиденција. На развој и организацију модула доминантно утиче организација саме рачуноводствене функције, тако да поред наведених могу постојати и додатни рачуноводствени модули.

Успостављена интеракција између наведених рачуноводствених циклуса, тј. модула, омогућава ефикасну и делотворну координацију целине пословних активности. Суштина је да пословна активност једног циклуса повлачи одређене промене у другим циклусима, те да на овај начин организован информациони систем показује предности у односу на остале моделе организовања. Најважније предности су интегрисање финансијских информација из различитих

организационих јединица, али и нефинансијских информација, праћење процеса продаје, координација и убрзање производних процеса, смањење непотребних залиха и стандардизовање информација о људским ресурсима. Иако је указано на разлику између модуларног и интегрисаног рачуноводственог информационог система, не сме се занемарити чињеница да су у *основи интегрисаног система управо модули*. Односно уколико модуларни РИС карактерише висок ниво повезаности свих или појединих модула унутар система и изван њега, може се говорити о интегрисаном РИС-у. Отуда је основна разлика између модуларног и интегрисаног РИС-а у степену повезаности, те функционалном и технолошком усклађивању појединих модула унутар рачуноводствене функције али и повезивању рачуноводства са осталим нерачуноводственим модулима.

У оперативном смислу, примена интегрисаних пословних апликација омогућава евидентирање пословних догађаја на самом месту или најближем могућем месту настанка догађаја, као и у времену најближем времену настанка догађаја, чиме се остварују претпоставке **пословања у реалном времену**. Пословање у реалном времену немогуће је без подршке **рачуноводства у реалном времену**. Најважније претпоставке остваривања рачуноводства у реалном времену су:¹⁴

- реинжењеринг рачуноводствене и свих пословних функција у предузећу, ради успостављања пословања у реалном времену;
- имплементација интерне контроле и ревизије ради обезбеђења сигурности и заштите улаза, обраде и излаза података;
- постојање глобалне и појединачне инфраструктуре за подршку пословању у реалном времену (компјутерске мреже, телекомуникације и др.);
- спремност пословних субјеката у окружењу да прихвате и подрже овај начин пословања;
- успостављање одговарајућег правног оквира (законских и осталих прописа) за регулисање пословања у реалном времену.

Уколико су испуњене ове претпоставке, могуће је реализовати процедуре рачуноводства у реалном времену и то: конвенционални унос допуњен опцијом електронског уноса података;

11) Сачер и Жегер (2007), оп.цит., стр. 146.

12) Службени гласник Републике Србије, бр. 46/2006., чл. 12.

13) Детаљније погледати: Правилник о Контном оквиру и садржини рачуна у Контном оквиру за привредна друштва, задруге, друга правна лица и предузетнике („Службени гласник Републике Србије“, бр. 114/2006).

14) Детаљније погледати: Сачер и Жегер (2007), оп.цит., стр. 256-258.

Табела бр. 2 - Рачуноводство у реалном времену: предности и недостаци

| | |
|--|--|
| <p>Предности рачуноводства у реалном времену</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Бржи и формализација рачуноводствених процедура са прегледним, аутоматским и интерактивним финансијским извештајима • Обликовање пословних рачуноводствених извештаја за задатковске потребе и намене (формација) по реду приоритета • Достапност приватних и правних пословних одлука • Унапредити имплементација додатних алтернативних потенцијалних губитака насталих на бази личних одлука • Повећање конкурентности |
| <p>Недостаци рачуноводства у реалном времену</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Губитак праћеног, али изолационог пословних трансакцијама • Висок ниво аутоматизације имплементације и брзина обраде, већим могућим података и извештаја, захтевају осуетво добру организацију рачуноводственог друштва • Високе финансијске инвестиције за опрему и софтвер • Високи трошкови одржавање и додатног обучавања запослених • Некоји послови пратених процедура рачуноводства у реалном времену следећи поставе додатних процедура, мада и да, лако у могућности да постоје на постојећим • Потпуно је одсуство неких базичних процедура у реалном времену у реалном времену, мада трансформација била трансформација потенцијалне користа • Сложени и дуго трајајући процеси |

Извор: Сачер и Жегер (2007), оп.цит., стр. 256-258.

пословне књиге у електронском облику се воде у складу са рачуноводственим начелима, стандардима и претпоставкама; иако у значајно смањеном облику постоје пословне књиге у папирном облику, доминантно место припада интегрисаним сегментима пословних књига који омогућавају брз пренос података; обликовање и дистрибуција рачуноводствених извештаја и информација се реализује у електронском облику, док се за ажурирање и архивирање користе савремене базе података. Реализација наведених процедура има бројне предности али и недостатке, на које указује Табела бр. 2

Инфраструктура реалног времена (*Real-time infrastructure*) има три циља и то: смањити трошкове, унапредити услуге и повећати брзину¹⁵. Реч је о инфраструктури у којој су информационе технологије подељене између корисника, пословних јединица и апликација, а дефинисане пословне политике и процедуре доводе до динамичне и аутоматске организације информационих технологија. Логичан наставак у будућности је појава електронског и виртуелног пословања, односно виртуелног (електронског) рачуноводства. Електронско и рачуноводство у реалном времену нису међусобно искључиви, већ напротив, подразумевају висок ниво испреплетености и комплементарности. Претпоставка добијања рачуно-

водствених информација у реалном времену је примена информационих технологија и електронског пословања.

Електронско рачуноводство подразумева постојање система са електронским инпутима и аутпутима без обавезе штампања, односно презентовања докумената у папирном облику (*paperless system*). Претпоставке његове имплементације су одговарајући хардвер, софтвер, право приступа на даљину, рачунарске мреже и приступ интернету, интегрисане базе података, успостављене интерне контроле и интерни правилници у контексту заштите виртуелног пословања. Међутим, базични предуслов електронског рачуноводства је виртуелна односно електронска документација.

Електронска документација представља сваки пословни, рачуноводствени или књиговодствени документ, записан уз подршку информационих технологија, који мора бити потписан електронским потписом и потврђен електронском поруком између пошиљаоца и примаоца¹⁶. Успостављање електронског пословања и електронског рачуноводства захтева, поред наведених предуслова, и стварање адекватног институционалног (правног) оквира. Са тим циљем, у нашој земљи, усвојена су бројна правна акта: Закон о електронском потпису („Сл. гласник РС“, бр.

15) „The Gartner Glossary of Information Technology Acronyms and Term“, www.gartner.com.

16) Закон о рачуноводству и ревизији, Службени гласник РС бр. 46/2006., Члан 9.

135/2004), Закон о електронској трговини („Сл. гласник РС“, бр. 41/2009), бројни прописи Народне банке РС о електронском плаћању и коначно Закон о електронском документу („Сл. гласник РС“, бр. 51/2009).

Пословање на бази електронских докумената омогућава и електронски закључак конта и дневну могућност састављања финансијских извештаја, што још једном потврђује констатацију о повезаности електронског и рачуноводства у реалном времену. Производ тог процеса су електронски рачуноводствени извештаји, односно извештаји обликовани од стране информационог система и дистрибуирани електронским путем. Попут електронске документације, и електронско извештавање мора да прати одговарајућа регулатива. Иницијатива у правцу израде Кодекса понашања за објављивање финансијских извештаја на web-у настала је још 1999. године у Одбору за Међународне рачуноводствене стандарде, на нивоу Међународне организације рачуновођа (*International Federation of Accountants – IFAC*), док је електронско финансијско извештавање у великој мери унапређено употребом **XBRL** (*енгл. eXtensible Business Reporting Language*) програмског језика. Реч је о електронском језику за финансијско извештавање, конструисаном за размену рачуноводствених и финансијских информација. Предност коришћења XBRL је да компјутери могу да обрађују, односно да врше избор, анализу, чување, размену и презентацију XBRL података. Неопходност усвајања и примене прописа у вези са електронским извештавањем у нашој земљи потврђује истраживање обављено на скупу од 15 предузећа која се котирају на Београдској берзи и чине индексну групу Belex 15, чији резултати показују да чак 14 предузећа практикује финансијско извештавање на интернету¹⁷.

Коначно, све указује на макро и микро аспект организовања рачуноводствених информациононих система и то кроз одговарајућу регулативу и успостављање адекватног институционалног оквира на макро нивоу, али и на микро нивоу сваког појединачног предузећа кроз организовање и функционисање интегрисаног РИС-а унутар предузећа, а у складу са напред дефинисаним оквиром. Остваривање потенцијалних користи од интегрисаног РИС-а захтева координирану активност на оба нивоа. Такође, савремени аспект РИС-а, као што је уочено, подразумева промене неколико релевантних момената, по-

себно стратешких приступа и концепта управљања циљевима. Значајно присуство савремених информационих технологија, те нове измењене улоге рачуноводствене и менаџерске професије са новим специфичним, мултидисциплинарним и мултифункционалним знањима, све веће уважавање међународне професионалне регулативе, кодекса професионалне етике, су подручја крупних промена са директним утицајем на рачуноводство, РИС и рачуноводствену професију. Веома изражена динамика ових промена поставља захтеве за униформнијим и квалитетнијим рачуноводственим извештавањем, посебно имајући у виду нераскидивост везе између таквог извештавања и ефикасног управљања.

3. Идентификовање и анализа ризика имплементације интегрисаног РИС-а

Чест коментар предузећа која су прошла кроз ERP имплементацију је:¹⁸ „Покренули смо систем за викенд, очекујући проблеме, међутим у понедељак он је савршено функционисао. Од уторка су почеле да се дешавају чудне ствари. Све је личило на *талас који се ваља кроз предузеће*.“ Посматрајући целину животног циклуса ERP система, проблеми у имплементацији и касније функционисању, се могу идентификовати на више различитих начина и више подручја. Отуда, може се говорити о факторима ризика имплементације из домена самих информационих система или рачуноводствених информационих система, али и о факторима ризика везаним за фазу процеса имплементације. У том смислу, може се говорити о ризицима у почетним фазама имплементације и ризицима у каснијим фазама имплементације и функционисања. Будући да је модул рачуноводства односно РИС-а само један од модула ERP система и да сви ризици имплементације ERP, представљају и ризике имплементације модула РИС-а, али и свих осталих интегрисаних модула јер угрожавају њихово функционисање, много значајније је сагледавање фактора ризика имплементације из угла времена, односно фазе у којој се појављују.

17) Ђукић, Т. (2008), „Финансијско извештавање путем интернета“, Зборник радова са 39. Симпозијума: *Улога и задаци финансијског извештавања у процесу придруживања Европској Унији*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Златибор, стр. 110-126.

18) Scapens, R.W., Jazayeri, M. (2003), ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note, *European Accounting Review* 12:1 (2003): 201-233.

Отуда, треба истаћи да су најзначајнији фактори ризика везани за **почетну фазу** имплементације следећи¹⁹:

- **Ризик од погрешног избора стратегије имплементације: Big Bang насупрот фазне имплементације**

Избор праве стратегије имплементације, представља кључни фактор касније ефикасне и ефективне примене и функционисања ERP система, па и интегрисаног РИС-а. У литератури су познате три следеће, различите стратегије имплементације:

- „Big Bang“ стратегија. Најамбициознији и најтежи приступ имплементацији, који је доминирао у раним ERP пројектима деведесетих година 20. века, подразумева одбацивање одмах и одједном свих ранијих система и прелазак читаве компаније на нов систем;
- *Франшизинг* стратегија. Представља најчешћи и често најдуготрајнији приступ имплементацији, у великим и диверзификованим предузећима која немају много заједничких процеса између пословних јединица. Независни ERP системи по пословним јединицама се повезују само ради дељења информација у циљу стицања увида у целину процеса и перформансе предузећа;
- „Slam dunk“ стратегија. Фокусирана је на неколико кључних процеса и подразумева да ERP диктира њихов дизајн. Намењена је углавном мањим предузећима која желе брзо да примене нови систем, избегавањем комплексних и скупих процеса реинжењеринга, у корист „вештачких процеса“ ERP система²⁰.

Прва стратегија је амбициознија и ризичнија у односу на друге, те је њен избор повезан са проблемима прихватања новог система, још увек недовољно функционалног и непознатог свим запосленима, који захтева промену начина обављања послова одједном у читавом предузећу. Целовитост, велика брзина новог система и повећање нивоа централизације у обради података изазива тешкоће у обављању свакодневних

операција, а појединци се сусрећу са много више нових података које треба унети у систем, што додатно компликује процесе. Са друге стране, могућа је фазна имплементација, односно постепена примена, почев од појединих сегмената пословања односно модула. Диверзификована предузећа²¹ са одвојеним пословним јединицама, процесима и подацима, су посебно погодна за примену ове стратегије, те се најчешће и опредељују за њу. Постојање одређеног периода прилагођавања у том случају, олакшава прихватање новог система и ефикасније обављање пословних операција.

- **Отпор променама пословне културе**

Спремност и способност предузећа и његових запослених да разумеју промене које доноси ERP систем, треба да буду узети у разматрање као важни фактори успеха имплементације. Она неће бити успешна уколико пословна култура није „толерантна“ и не прихвата промене. Технолошка култура треба да буде размотрена, јер у предузећима у којима нема адекватне техничке подршке новом систему или компјутерска техника није позната већини корисника, постојаће високе баријере за увођење новог система.

- **Избор погрешног ERP система**

Чест разлог пропадања пројеката увођења новог система је неподударност система и базичних пословних процеса предузећа. Репрезентативни пример је индијско предузеће које се бави производњом текстила. Тек након увођења новог система закључено је да тај систем не може да подржи њихове базичне пословне процесе. Предузеће је за сваки артикал имало по две цене, једну за домаће а другу за инострано тржиште. Систем који су изабрали и имплементирали није био дизајниран тако да може да дефинише две различите цене за исти артикал. Решење овакве ситуације је било напуштање или модификовање новог система, са свим присутним ризицима таквог процеса²². Најважније је да потенцијални корисници добро сагледају сопствене пословне процесе и потребе, те да на бази

19) Hall, A. J. (2008), *Accounting Information Systems 6E*, South-Western Cengage Learning, Mason, pp. 543-548.

20) Koch (2007), op.cit.

21) Недиверзификована предузећа могу такође, примењивати фазну имплементацију, када процес примене започиње од кључних пословних процеса.

22) Детаљније погледати: Hall (2008), op.cit., p. 545.

истраживања могућности различитих софтверских пакета, изабери прави.

- **Избор лоших консултаната**

Успешност процеса имплементације ERP система, поред чланова пројектног тима²³, посебно зависи од вештина и искустава екстерних консултаната, који учествују у њеној реализацији. Консултанти (*Application consultants*) обезбеђују везу између предузећа, будућег корисника и испоручиоца (произвођача) софтвера²⁴. Информације стечене на основу интервју-исања и истраживања у самом предузећу користе за детерминисање даљег процеса обликовања и прилагођавања софтвера, а служе и за спровођење пилот пројеката, обуку корисника, обезбеђење процедуралних упутстава, контролу критичних тачака имплементације и др. Отуда, приликом избора консултаната менаџмент треба да обави преговоре и састави детаљан нацрт уговора којим ће бити дефинисано које конкретне задатке ће обављати поједини консултанти, да утврди у писаној форми поступак евентуалне замене чланова тима консултаната, да провери референце предложених консултаната, да преговара око плаћања према оствареним перформансама пројекта, да дефинише рокове реализације пројекта и спречи „бесконечно“ трајање аранжмана са консултантима.

Најзначајнији фактори ризика у **каснијим фазама имплементације** су:

- **Монолитност система**

Имплементацијом ERP система, услед великог броја модула и веза између њих, предности интегрисаности као најчешће истицане користи, постају терет. Брзина протока информација кроз систем је изузетно велика, тако да се учињене грешке појављују на мониторима, пре него што бивају отклоњене. Најмање грешке, пермутовање

зареза и тачке, утиче на искривљеност података у билансима (хиљаде могу бити представљене као милиони). Уколико на пример предузеће поседује залихе у вредности од 2.000,00 новчаних јединица, услед пермутовања зареза тачком (2.000.), систем ће показивати вредност од 2.000.000 новчаних јединица. Овако искривљена информација ће бити доступна свим запосленима у истом тренутку и негативно ће утицати на њихове пословне одлуке и активности (нпр. набавка може успорити или обуставити поступак поручивања, продаја те додатне фиктивне количине може понудити тржишту и сл.). Да би се такви проблеми избегли, неопходно је да постоји висок ниво комуникације и координације свих запослених, са фокусом на целину пословних процеса, уз разумевање и познавање рада сваког појединачног сегмента предузећа²⁵.

- **Оријентисаност на пословне функције**

Стандардизованост ERP софтвера и различитост пословних процеса предузећа-потенцијалних корисника, отежава дефинисање параметара система и саму имплементацију, посебно услед оријентисаности система на пословне функције. Суштински ERP систем је, иако оријентисан на функције, процесни систем који обезбеђује висок ниво флексибилности у пословању. Међутим, та флексибилност може бити ограничена структуралном нефлексибилношћу²⁶. Отуда се захтева еволутивна трансформација од функционалне ка процесној организацији, како би се искористиле све предности интегрисаног система. Стандардизованост и централизација у обради података коју подразумева овај систем, конзистентни су са хијерархијском формом организације²⁷.

- **Високи трошкови и прекорачење трошкова**

Трошкови ERP система варирају од предузећа до предузећа и могу да износе од стотине хиљада до стотине милиона долара.

23) Најчешће пројектни тим чине: Вођа пројекта (*Project Leader*), Менаџер пројекта (*Project manager*), Менаџер одељења (*Area project leader*), Кључни корисници (*Key users*).

24) Caglio, A. A. (2003), Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridization, *European Accounting Review* 12:1, pp. 123-153.

25) Тумабс, П. (2003), Системи управљања токовима посла и ERP системи, *Анали Економског факултета у Суботици* 9, Суботица, стр. 207-214.

26) Scapens, R. W., et al. (1998), SAP: integrated information systems and the implications for management accountants, *Management Accounting* (UK), September: 46-8.

27) Davenport, T. H. (1998), op.cit., pp. 121-31.

Укључују издатке за хардвер, софтвер, услуге консултаната, трошкове запослених ангажованих на пројекту, инсталацију и одржавање система и др.²⁸ Према истраживању Fortune 500²⁹ у случају тзв. *ванила* имплементације, тј. комплетне имплементације готовог ERP решења, трошкови могу износити и преко 150\$ милиона, а време реализације пројекта и преко пет година, с тим што конкуренти могу набавити идентични софтвер. Парцијална имплементација захтева мања улагања, око 100\$ милиона и траје две до три године, али не обезбеђује потпуну интегрисаност пословања. Предузећа се могу определити и за самостални развој система, што захтева највише времена (седам до десет година) и улагања (чак преко 240\$ милиона). Будући да се систем гради на основу постојећих пословних процеса, неће бити потребе за реинжењингом. У свим овим случајевима, услед дугог трајања имплементације и бројних непредвиђених околности, пратећа појава је потцењивање и настанак бројних ванредних трошкова. Карактеристичне ставке трошкова код којих најчешће долази до прекорачења буџета су:

- *Обука.* Услед потребе за континуираним савладавањем нових процеса често се у току имплементације ови трошкови непланирано удвоструче или утроструче;
- *Интеграција и тестирање.* Тестирање система треба да се обави из перспективе оријентисане ка процесу, што је условљено изграђеним линковима. Линкове између ERP пакета, већ интегрисане, предузеће може купити од испоручиоца или самостално радити на њиховој изградњи, што ће поскупети читав процес;
- *Прилагођавања система.* Треба избегавати крупна прилагођавања система и ићи само на додатне апликације ERP-а, као би се минимизовали интеграциони трошкови. Како то није увек

могуће, ови трошкови представљају изузетно високу ставку;

- *Конверзија и анализа података.* Често се занемарује да подаци из старих система нису компатибилни са новом клијент-сервер архитектуром, те да њихов трансфер пуно кошта, посебно имајући у виду неопходна прилагођавања и побољшања података. Са друге стране, подаци из ERP система често треба да буду комбиновани са екстерним подацима, које треба складиштити и чувати. И то је ставка трошкова која је често потцењена;
- *Трошкови услуга консултаната.* Уколико су аранжмани са консултантима неограничене, временски и циљем, трошкови њихових услуга ће експоненцијално расти;
- *Трошкови пројектног тима и замене запослених.* Ставка трошкова која се не планира у почетним фазама имплементације су трошкови ангажовања пројектног тима и након окончања имплементације. Реч је о драгоценом особљу које најбоље познаје инсталирани систем, те не чуди констатација „да они боље познају процес продаје од самих продаваца“. Нови захтеви процеса, сложеност задатака и драматичност насталих промена ће приморати предузеће да по окончању процеса имплементације, не само пронађе адекватну замену за чланове пројектног тима, будући да неће моћи да се врате својим првобитним дужностима, већ и да неке од тренутно запослених замене, што такође, ствара додатне трошкове³⁰.
- *Застоји у обављању пословних операција*

Према истраживању *Deloitte Consulting*, 25% предузећа је констатовало пад у перформансама у периоду непосредно после имплементације ERP система³¹. Најчешће истицан узрок пада перформанси је

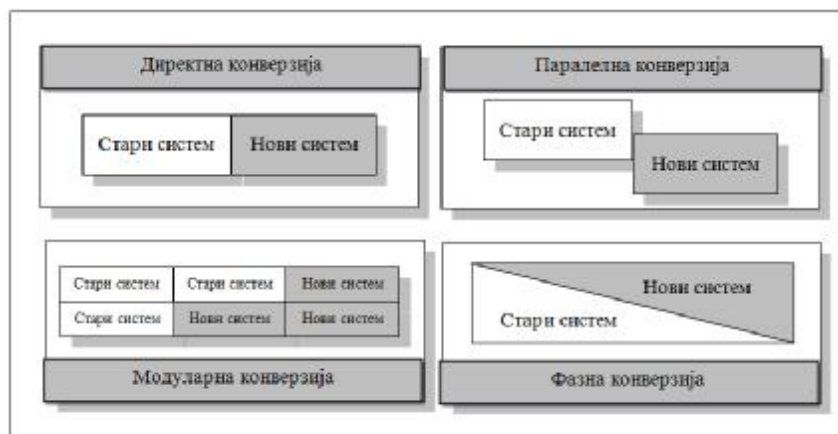
28) Meta Group је недавно спровела студију која посматра укупне трошкове власништва над ERP системом, који укључују трошкове хардвера, софтвера, професионалних услуга и интерног особља. Подаци укључују и трошкове инсталирања софтвера и трошкове одржавања, надоградње и оптимизирања система две године након увођења. Проучене су 63 компаније – укључујући мале, средње и велике компаније, у низу индустрија. Просечни укупни трошкови власништва износили су 15\$ милиона (највиши износ је био 300\$ милиона а најнижи 400.000\$). Истраживање је открило да је потребно осам месеци након увођења новог система да би се оствариле прве користи од њега, а да просечна вредност годишњих уштеда од новог ERP система износи 1,6\$ милиона. Према: Koch (2007), op.cit.

29) Fryer, B. (1999), „*The ROI Challenge*“, CFO Septembar, Преузето са сајта: http://www.cfo.com/article.cfm/2989425/3/c_3046545?f=magazine_featured, дана 03.01.2010. године.

30) Koch (2007), op.cit.

31) Hall (2008), op.cit., p. 548.

Слика бр. 4 - Типови конверзије података са старог на нови систем



Извор: Тумбас, П., Ђурковић, Ј. (2009), „Имплементација система“, Преузето са сајта: http://eccf.su.ac.yu/Download/razvoj_is/2009-05-05_ris10-2009.pdf, дана 10.11.2009. године.

реинжењеринг пословних процеса. Обављање операција под новим системом изгледа потпуно другачије и у почетку функционише отежано. Отуда, пракса пројектних тимова ангажованих на имплементацији великих ERP пројеката је да ову последњу фазу имплементације спроводе током викенда, празника или у време годишњих одмора, у условима смањеног обима пословања. Оваква стратегија је корисна, јер пројектни тим има одређени број дана на располагању за неометано праћење рада система, како би обезбедио правилан рад система под пуним оптерећењем у наредном периоду³².

• Конверзија и сигурност података

Посебан ризик везан је за миграцију података од старог на нови систем (Слика бр. 4), изградњу интерфејса и неопходна додатна тестирања. Конверзија података од старог ка новом систему може бити *директна* (потпуна замена старог новим, на тачно одређени дан), *паралелна* (уз фокус на висок ниво сигурности и заштите при конверзији података), *модуларна* (сукцесивна замена старог система по модулима) и *фазна* (постепена замена старог система по унапред одређеном плану).

Додатни ризик односи се на сигурност, тачност, поузданост и заштиту унетих података, будући да они одређују квалитет ERP система, па и интегрисаног РИС-а.

Сигурност података зависи од самих информационих технологија које подржавају деловање ових система, затим од запослених који су корисници и од осталих сегмената у оквиру и ван информационог система. Бројне су претње са којима се суочавају информациони системи. Romney и Steinbart идентификују четири нивоа претњи:

- природне и политичке катастрофе: пожари, поплаве, земљотреси, ратови и др.;
- софтверске грешке и кварови опреме: нестабилности и падови оперативног система, неадекватно напајање, грешке при преносу података и др.;
- ненамерно учињене грешке: људска непажња, неадекватно обучено особље, случајни пропусти, губитак података, логичке грешке и др.;
- намерне грешке: саботаже, компјутерске преваре, проневере и др.³³

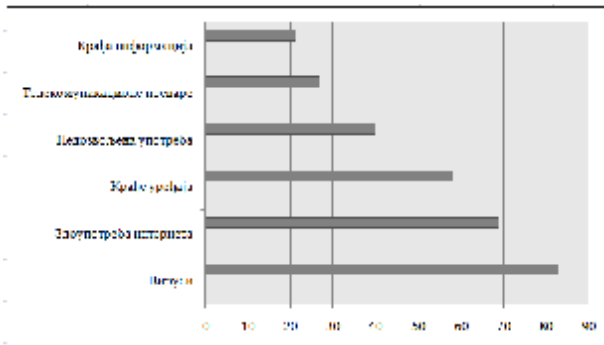
Највише пажње заслужују намерне компјутерске преваре, које се имајући у виду модел обраде података могу појавити приликом уноса, обраде и излаза података и информација, у самим базама података и код софтвера.

Облици спровођења компјутерских превара су различити. Поред наведених на Слици бр. 5, они обухватају и неовлашћени приступ и употребу система, измену података приликом уношења у систем, неовлашћено копирање података, прислушкивање, неовлашћену употребу туђе адресе електронске поште, пробијање лознки

32) Тумабас (2002), оп.цит., стр. 191-201.

33) Romney, M.B., Steinbart, P.J. (2003), *Accounting Information Systems*, Pearson Education, Inc., New Jersey, p. 191.

Слика бр. 5 - Најчешћи облици претњи информационом систему предузећа



Извор: Moscové, S. et al. (2003), „Core concepts of Accounting Information Systems“, Jonh Wiley Sons, Inc., New York, p. 331.

(password cracking), масовно слање истих порука (spamming), брзе упаде у системе (superzapping) и др.³⁴

Савремене технике заштите података и информација у систему треба да чине саставни део програма заштите. Поред тачно дефинисане одговорности запослених за његово спровођење, саставни део програма заштите су и јасно дефинисана подручја заштите и у том смислу унапред дефинисане могуће претње систему. Према дефинисаним претњама одређују се технике заштите: успостављање писаних политика сигурности података и информација, физичка заштита, софтвери сигурности као системи за превенцију и детекцију неовлашћеног приступа, биометријске технике заштите, криптографске технике заштите (стандарди шифрирања података), израда копија сигурности и плана опоравка, утврђивање лозинки и личних идентификационих бројева и др.³⁵

Предузећа не треба да користе све могуће технике заштите, већ само оне прикладне њиховој специфичној ситуацији. Такође, неће све технике бити подједнако корисне на различитим местима унутар предузећа, већ треба установити које технике најбоље одговарају заштити појединих сегмената ERP система. Оптималан систем заштите предузећа чиниће одговарајућа комбинација примерених техника заштите. Без намере да се умањи значај информација из осталих сегмената интегрисаног информационог система, посебно треба истаћи неопходност заштите информација из РИС-а, због постојања

строге и обавезујуће регулативе за област рачуноводства, односно екстерног извештавања, са једне стране и значаја и улоге његових информација у реализацији управљачких активности менаџмента, са друге стране.

Закључак

Успешна имплементација и функционисање ERP система са свим конститутивним модулима, укључујући и РИС, захтева од предузећа и пројектног тима да разматра, анализира и превентивно делује на све факторе ризика имплементације, односно да све своје снаге, време и ресурсе усмере на критичне тачке или факторе имплементације. Познавање фактора ризика и начина њиховог превазилажења са једне стране, али и идентификовање и деловање на критичне факторе имплементације са друге стране, директно детерминишу успех имплементације ERP-а. Неки од најважнијих критичних фактора имплементације су партиципација корисника у развоју система, адекватна процена пословних потреба, најзначајнији процеси током фазе анализе пројекта, ниво интеграције података у дизајнираном систему и др. Још значајније је сагледавање критичних фактора имплементације по областима управљања.

- У домену планирања критични фактори успеха су детаљно конципиран формални план реализације, јасно формулисани циљеви и на основу њих дефинисани задаци, чврста веза између ERP пројекта и бизнис плана.
- У области организовања захтева се потпуна ангажованост менаџера пројекта, дефинисање рокова и буџета и адекватно управљање трансакцијама.
- Фаза управљања подразумева обучавање менаџера и корисника, проверу спроведених обука, присуство аналитичара са познавањем пословних процеса и информационих технологија, техничке вештине пројектног тима и уопште тимски рад на реализацији задатака и активно учешће консултаната.
- Снажна подршка топ менаџмента кроз стимулације и награђивање ангажованих, ширење пословне културе заједничких вредности и осећања задовољства међу запосленима, истицање ERP система као највишег приоритета предузећа, постављање механизма

34) Зензеровић (2007), оп.цит., стр. 312.

35) Мамић-Сачер и Жегер (2007), оп.цит., стр. 282.

за идентификовање проблема, управљање променама паралелно са управљањем пројектом и интензивна комуникација су неки од критичних фактора у домену вођења.

- У оквиру контроле као управљачке активности захтева се активна контрола од стране топ менаџмента, редовни састанци тима, мониторинг реализације иницијалног плана уз неопходне корекције и др., док се у домену осталих управљачких активности истичу следећи критични фактори успеха: редизајн пословних процеса и спремност за прилагођавање пословних процеса уз минимално прилагођавање система, избор правих функционалних подручја и др.

Деловање на критичне факторе имплементације и елиминисање фактора ризика допринеће успешној имплементацији ERP-а и свих његових модула, укључујући и РИС, који тако интегрисани обезбеђују доступност информација у реалном времену, олакшавају процес одлучивања и омогућавају стицање и одржавање конкурентске предности предузећа.

Литература

- Bradley, J. (2008), „Management based critical success factors in the implementation of Enterprise Resource Planning systems“, *International Journal of Accounting Information Systems* 9 (2008): 175-200.
- Davenport, H. T. (1998), „Putting the enterprise into the enterprise system“, *Harvard Business Review*, July-August: 121 – 131.
- Ђукић, Т. (2008), „Финансијско извештавање путем интернета“, Зборник радова са 39. симпозијума: *Улога и задаци финансијског извештавања у процесу придруживања Европској унији*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Златибор, стр. 110-126.
- Зензеровић, Р. (2007), *Рачуноводствени информацијски системи*, Свеучилиште Јурја Добриле у Пули, Одјел за економију и туризам „Др Мијо Мирковић“, Пула
- Koch, C. (2007), „An Introduction to ERP“, Преузето са сајта: http://esc.Army.mil/doc/ERP/ERP_white_papers/ABC-An_Introduction_to_ERP.pdf, дана 12.10.2009. године.
- Малинић, С. (2009), *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Крагујевац
- Мамић-Сачер, И. Жегер, К. (2007), *Рачуноводствени информацијски системи*, Економски факултет, Загреб
- Moscove, S. et.al. (2003), *Core concepts of Accounting Information Systems*, Jonh Wiley Sons, Inc., New York
- Romney, B. M. and Steinbart, P. J. (2009), *Accounting Information Systems* Eleventh Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey
- Romney, M.B., Steinbart, P.J. (2003), *Accounting Information Systems*, Pearson Education, Inc., New Jersey
- Scapens, R.W., Jazayeri, M. (2003), ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note, *European Accounting Review* 12:1 (2003): 201-233.
- Scapens, R. W., et.al. (1998), SAP: integrated information systems and the implications for management accountants, *Management Accounting* (UK), September: 46-8.
- Caglio, A. A. (2003), Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridization, *European Accounting Review* 12:1, pp. 123-153.
- Тумбас, П., Ђурковић, Ј. (2009), „Имплементација система“, Преузето са сајта: http://eccf.su.ac.yu/Download/razvoj_is/2009-05-05_ris10-2009.pdf, дана 10.11.2009. године
- Тумабс, П. (2003), Системи управљања токовима посла и ERP системи, *Анали Економског факултета у Суботици* 9, Суботица, стр. 207-214.
- Fryer, B. (1999), „The ROI Challenge“, CFO Septembar, Преузето са сајта: http://www.cfo.com/article.cfm/2989425/3/c_3046545?f=magazine_featured, дана 03.01.2010. године
- Hall, A. J. (2008), *Accounting Information Systems 6E*, South-Western Cengage Learning, Mason
18. Hyon, Y., Park, S. (1998.), *A New Two-Dimensional Double-Entry Bookkeeping System and Three-Dimensional Accounting*, The University of Adelaide, Australia, Преузето са сајта: http://www.commerce.adelaide.edu.au/research/aaaj/apira_1998/archives/htmls/72.htm, дана 25.01.2010. године
- Hyvonen, T. (2003), Management accounting and information systems: ERP versus Bob, *European Accounting Review* 12:1, pp. 155 – 173.
- www.gartner.com - „The Gartner Glossary of Information Technology Acronyms and Term“

др Марија
АНЂЕЛКОВИЋ ПЕШИЋ⁰

Мере перформанси пројеката унапређења квалитета¹

Резиме

Запослени ангажовани на пословима контроле и унапређења квалитета настоје да осталим запосленима, а пре свега менаџерима, укажу на значај континуираног унапређења квалитета. Један од начина да се то ефективно учини јесте да се укаже на везу између унапређења квалитета и побољшања финансијског резултата. Менаџерима који нису директно повезани са активностима унапређења квалитета, али је њихово мишљење релевантно за доношење одлуке о инвестирању у унапређење квалитета, потребно је ефекте унапређења квалитета приказати путем показатеља и извештаја који су њима блиски и познати. Успостављање везе између постојећих показатеља исплативости инвестирања и мерила перформанси, с једне и унапређења квалитета, са друге стране, једини је исправан начин за проверу оправданости инвестирања у унапређење квалитета. У исто време, ово је и најбољи начин за пружање информација доносиоцима одлука. Циљ рада јесте да прикаже како је традиционалне показатеље оправданости инвестиције могуће користити у сврху оцене потенцијалних ефеката унапређења квалитета.

Кључне речи: квалитет, трошкови квалитета, leverage квалитета, анализа преломне тачке, принос на инвестиције, период повраћаја.

Увод

Притисак разних интересних група предузећа у савременим условима намеће изазов континуираног унапређења пословања. Полазећи од филозофије модела Балансна карта (*Balanced Scorecard*) испуњење захтева свих *stakeholders* условљено је ефикасношћу пословних процеса. Унапређењем пословних процеса обезбеђује се већи квалитет производа и услуга, бржа испорука и ниже цене (трошкови), што се, последично,

позитивно одражава на финансијски резултат. Овакав изазов предузећима може деловати охрабрујуће, јер се обично чини немогућим обезбедити унапређење у сва три сегмента (квалитет, време, трошкови).

Значајну улогу и допринос унапређењу пословања има управљање пословним процесима. Пословни процеси представљају сет међусобно повезаних активности, које запослени реализују помоћу одговарајућих ресурса, ради остварења постављених циљева. Управљање

⁰⁾ Универзитет у Нишу, Економски факултет

¹⁾ Рад је рађен у оквиру пројекта број 179066, који финансира Министарство за науку и технолошки развој Републике Србије.

пословним процесима представља систематски приступ континуираном унапређењу пословних процеса и подразумева дефинисање процеса, ресурса и способности потребних за њихову реализацију, као и контролу и унапређење истих. Полазећи од тезе да је све увек могуће урадити боље, може се рећи да су могућности унапређења пословних процеса неограничене. Питање је само да ли ће се унапређење односити на инкременталне промене, односно побољшања или на радикалне промене, односно промене структуре пословних процеса.

Структура трошкова који настају ради реализације пословних процеса може се приказати применом такозваног ABC приступа. Према овом приступу трошкови реализације пословних процеса, које одређени аутори посматрају као „руднике злата”, могу се сврстати у једну од следеће три категорије²:

- А – трошкови настали као резултат реализације активности које додају вредност за потрошаче или екстерно (као што су производне активности, односно пружање услуга клијентима),
- В – трошкови настали као резултат реализације активности које не додају вредност за потрошаче, али додају вредност интерно (као што су категорије општих трошкова),
- С – трошкови настали као резултат реализације активности које не додају вредност ни екстерно, ни интерно (као што су трошкови додатних ресурса ради исправљања грешака).

Последња категорија трошкова управо представља „злато” у смислу унапређења пословних процеса и успешне борбе са наведеним изазовом. Велики проблем, који се јавља у већини предузећа којима се њихова ситуација чини безнадежном, је чињеница да се такво стање прихвата, односно да се трошкови сврстани у последњу категорију посматрају као неминовност и саставни део пословања.

Полазећи од чињенице да је промена једина константа, унапређење пословних процеса намеће се као услов успешног одговора на захтеве потрошача и акције конкурената. Унапређењем процеса смањује се број грешака и дефеката, те и потреба за њиховим исправљањем, али се смањује и потреба за контролом реализације процеса. При томе, ресурси који су се користили за

реализацију активности које не додају вредност (ни интерно, ни екстерно) након унапређења процеса могу се прераспоредити и усмерити ка продуктивном раду, што значи да се може обезбедити повећање капацитета без додатних трошкова. Са друге стране, смањење броја грешака и дефеката, услед унапређења процеса, доприноси уштеди ресурса, те последично и смањењу одређених категорија трошкова, познатих као трошкови квалитета.

Ако се пође од изреке “све што се ради, може се радити боље”, може се рећи да су могућности унапређења квалитета неограничене. Када је реч о унапређењу квалитета у предузећу, обично се имају у виду производни процеси, јер они и представљају највећи извор могућности унапређења квалитета. Међутим, унапређење квалитета могуће је остварити и у непроизводним процесима, заправо у свим сегментима ланца вредности. Као и могућности, и ефекти унапређења квалитета су вишеструки. Неки од њих су: повећање продуктивности, смањење отпада, смањење залиха, промена структуре трошкова квалитета, смањење укупних трошкова, повећање квалитета производа итд. У овом раду акценат је стављен на промену структуре трошкова квалитета, као последицу унапређења квалитета, односно реализације пројекта унапређења квалитета, и остварење финансијских користи по том основу.

1. Трошкови квалитета – мера перформанси квалитета

Чињеница је да у последњим деценијама прошлог и на почетку овог века квалитет добија значајно место на листи димензија конкурентности, као и да се из тог разлога све већа пажња посвећује нефинансијским мерилима перформанси. Не спорећи значај квалитета за остварење и очување конкурентске предности, ефекти који се постижу морају се финансијски исказати, да би се потврдила оправданост улагања у унапређење квалитета.

Пројекти унапређења квалитета, осим смањењу трошкова, доприносе и повећању ефикасности процеса³. Као последица имплементације пројекта унапређења квалитета, као индиректан ефекат јавља се и повећање задовољства потрошача по основу повећања поузданости производа и смањења цена.

2) Pallister J., “Gaining Significant Cost Reductions from Process Improvement”, <http://www.profitpro.us/quality.htm>

3) Rust R., Moorman C., Dickson P., „Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?“, *Journal of Marketing*, Vol. 66, 2002, p. 9.

Према одређеним ауторима „вредност мерења квалитета и истицања ефеката унапређења квалитета почива на његовој способности да трансформише предузеће, јер се презентовањем резултата мерења подстиче реакција запослених“⁴. Из тог разлога, мерење и анализа трошкова квалитета, као и приказивање потенцијалних ефеката унапређења квалитета, представљају први корак на путу ка достизању пословне извршености, односно унапређењу конкурентности.

1.1. Појам и класификација трошкова квалитета

Трошкови који се доводе у везу са унапређењем квалитета, било да се јављају ради спречавања грешака и дефеката, било ради отклањања последица грешака и дефеката, означавају се као трошкови квалитета. Један од првих аутора који се бавио анализом трошкова квалитета и први који је развио систем за извештавање о трошковима квалитета још четрдесетих година прошлог века јесте Арманд Феигенбаум (Armand Feigenbaum). По његовом мишљењу, трошкове квалитета могуће је разврстати у следеће четири категорије:⁵

- трошкови превенције: трошкови обуке запослених, трошкови процене добављача, трошкови одржавања средстава, трошкови развоја програма унапређења квалитета, трошкови анализе нивоа квалитета,
- трошкови детекције: трошкови пријемне контроле, трошкови процесне и завршне контроле, трошкови тестирања производа, трошкови материјала потребног за проверу квалитета, трошкови опреме за проверу и испитивање, трошкови извештавања о нивоу квалитета,
- трошкови интерно уочених недостатака: трошкови анализе дефеката, трошкови замене, трошкови дораде и поправке, трошкови поновне контроле и испитивања, трошкови елиминисања шкарта производа, опортунитетни трошкови (везани за изгубљено време), трошкови шкарта (ресурси утрошени за производњу шкарта),
- трошкови екстерно уочених недостатака: трошкови повлачења производа из продаје,

изгубљени приход од продаје, трошкови рекламација у гарантном року, трошкови транспорта враћених производа, трошкови сервисирања производа.

Као што се на основу класификације може видети, трошкови превенције представљају, заправо, инвестиције ради одржавања и/или повећања нивоа квалитета, а не трошкове у правом смислу речи. У том смислу, пожељно је да ова група трошкова квалитета буде доминантна у структури укупних трошкова квалитета. Насупрот трошковима превенције, трошкови екстерно уочених недостатака су најнепожељнија категорија трошкова квалитета, односно како тврде одређени аутори⁶ представљају „најскупле трошкове“. Уз трошкове интерно уочених недостатака, трошкови који припадају овој категорији морају бити први на листи када је реч о смањивању и потпуном елиминисању. Нажалост, према резултатима истраживања из 2007. године⁷ може се закључити да, када је реч о трошковима квалитета, ситуација у предузећима у Србији није нимало повољна. Наиме, на основу одговора на питање везано за идентификовање појединих категорија трошкова квалитета, може се видети да менаџери већине предузећа у Србији нису упознати са категоријама трошкова квалитета, јер су ретка предузећа у којима се идентификују и прате све четири категорије (таквих је у узорку било свега 5 или око 8%). Најчешће се прате и анализирају трошкови интерно и трошкови екстерно уочених недостатака (Слика бр. 1).



Слика бр. 1 - Процентуално учешће предузећа која евидентирају и анализирају поједине категорије трошкова квалитета

4) Weller D., „Return on Quality: A New Factor in Assessing Quality Efforts“, *International Journal of Educational Management*, 10/1, 1996, p. 35.
 5) Agrawal S., Siegel P., *Cost Management System: An Operational Overview*, Managerial Finance, 1998, Vol. 24, No.1, p. 60-78. Citirano према: Anpelkoviћ Релј М., „Modeli управљања трошковима квалитета“, *Рауноводство*, бр. 7-8, 2009, стр. 67. Agrawal S., Siegel P., *Cost Management System: An Operational Overview*, Managerial Finance, 1998, Vol. 24, No.1, p. 60-78.
 6) Pallister J., „Gaining Significant Cost Reductions from Process Improvement“, <http://www.profitpro.us/quality.htm>
 7) Анђелковић Пешић М., *Анализа домета концепта Six Sigma на раст конкурентности предузећа*, докторска дисертација, Економски факултет, Београд, 2009, стр. 185.

Бољи однос између трошкова превенције и детекције, с једне и трошкова интерно и екстерно уочених недостатака, с друге стране, може се постићи унапређењем пословних процеса. Унапређење процеса представља значајан сегмент управљања пословним процесима. Континуирано мерење и анализа перформанси процеса у функцији је унапређења квалитета реализације истих. Као показатељи квалитета процеса све чешће се користе разноврсни статистички алати и мерила, попут аритметичке средине, стандардне девијације, сигма нивоа, процента дефеката, броја дефеката у милион могућности, способности процеса, Парето дијаграма и слично. Резултати мерења и анализе описани језиком статистике разумљиви су једино онима који су упознати са статистичком анализом, а то су најчешће стручњаци за квалитет, односно менаџери квалитета. Ипак, врло често презентација резултата мерења и анализе од стране менаџера квалитета није довољно јасна или убедљива за оне који би требало да донесу или подрже одлуку о унапређењу квалитета (конкретног процеса и/или производа). Из тог разлога, статистичке показатеље потребно је употпунити финансијским показатељима, односно користи од унапређења квалитета требало би исказати финансијски.

Према томе, важно је да менаџери квалитета говоре истим језиком као и менаџери који би требало да одобре пројекат унапређења конкретног процеса, односно да говоре језиком новца. У том смислу, осим изношења података заснованих на статистичким мерилима, затим потенцијалних начина унапређења процеса, кључних претпоставки и ризика, веома је значајно указати на потенцијалне користи и трошкове имплементације пројеката унапређења процеса и евентуално користити неки од показатеља како би се менаџери убедили да је конкретни пројекат унапређења оправдан, попут уштеда у трошковима, приноса на инвестиције, периода повраћаја, анализе преломне тачке (графикана рентабилитета улагања у унапређење квалитета) и слично.

Полазећи од тога да је остварење профита коначни циљ сваког предузећа, наклоност менаџмента за одобрење пројекта унапређења процеса могуће је добити указивањем на позитивне ефекте које ће потенцијални пројекат унапређења имати на профит. Профит се уобичајено представља као разлика између прихода и трошкова (расхода). Уколико се пође од чињенице да на

приход утичу бројни фактори ван контроле менаџера квалитета (маркетинг, цена, конкуренција), утицај конкретног пројекта унапређења на повећање профита најчешће се приказује и објашњава преко трошкова квалитета.

1.2. Подела трошкова квалитета на фиксне и варијабилне

Као што је истакнуто, трошкови се у контексту унапређења квалитета означавају као трошкови квалитета. Ови трошкови, који се уобичајено сврставају у четири претходно наведене категорије, могу се посматрати као фиксни и варијабилни трошкови.

У фиксне трошкове пословања начелно спадају они који нису зависни од обима производње (*output*), односно они који се не мењају са променом обима производње. У ову групу трошкова убрајају се зараде топ менаџера, зараде запослених у администрацији, трошкови режијског материјала, трошкови режијске енергије, закупнина итд. Из угла унапређења квалитета, у фиксне трошкове спадају они који се не мењају током пројекта унапређења квалитета, односно који остају исти све док се не уведе нова промена или не започне нови пројекат унапређења. У фиксне трошкове квалитета спадају трошкови превенције (дизајн процеса и производа, трошкови одржавања опреме, трошкови обуке запослених, али и амортизација новонабављене опреме) и трошкови детекције (трошкови контроле квалитета⁸, трошкови тестирања, трошкови извештавања). Неки од ових трошкова заправо представљају улагања у унапређење квалитета, распоређена на читав век пројекта, као што су трошкови дизајнирања, амортизација итд. Ово се оправдава чињеницом да су ефекти ових улагања присутни током читавог века трајања пројекта.

Када је учешће фиксних трошкова квалитета у укупним трошковима квалитета мање у поређењу са варијабилним трошковима, број дефеката и незадовољство потрошача временом постају све израженији. Сходно томе, пожељно је да категорије фиксних трошкова квалитета доминирају у структури укупних трошкова квалитета.

Варијабилни трошкови пословања су трошкови који се мењају услед промене обима производње (*output*). У варијабилне трошкове спадају трошкови директног рада, трошкови директног материјала, трошкови технолошке енергије итд. Када је реч о пројектима унапређења процеса

8) Када се врши контрола сваке јединице, трошкови контроле имају варијабилни карактер.

варијабилне трошкове чине трошкови интерно и екстерно уочених недостатака (трошкови дораде неисправних производа, опортунитетни трошкови у виду изгубљеног прихода, трошкови поправљања производа, трошкови замене делова производа, трошкови замене производа, административни трошкови везани за евидентирање жалби потрошача). Када је учешће ових трошкова у укупним трошковима квалитета веће у односу на фиксне трошкове квалитета (трошкове превенције и детекције) може се закључити да квалитет процеса није на завидном нивоу.

2. Мере перформанси улагања у унапређење квалитета

Оправданост улагања у унапређење квалитета са финансијског аспекта потпуно је у складу са профитном оријентацијом предузећа. Финансијска анализа потенцијалних ефеката унапређења квалитета заправо треба да покаже да је унапређење квалитета усмерено ка остварењу квантитативно већих финансијских резултата. У том контексту, циљ финансијске анализе пројекта унапређења квалитета јесте да покаже да се ефикасност пословања може повећати „радећи паметније, а не радећи више“, што је у складу са општим економским принципом који гласи: „остварити максималне резултате уз минимална улагања“. Мере перформанси улагања у унапређење квалитета које ће бити приказане у наставку су: обим критичне тачке, *leverage* квалитета, принос на инвестиције и период повраћаја

Полазећи од поделе трошкова квалитета на фиксне и варијабилне, оправданост улагања у унапређење квалитета може се проверити **анализом критичне тачке**. Критична тачка налази се у пресеку крива укупних трошкова и прихода, а њеном пројекцијом на *x*-осу може се идентификовати обим производње (активности) при коме су укупни трошкови једнаки укупним приходима (користима). Када је реч о пројекту унапређења квалитета, критична тачка може се одредити на основу пројектованих трошкова квалитета, односно промена висине трошкова квалитета по основу унапређења квалитета.

Подела трошкова квалитета на фиксне и варијабилне значајна је и због израчунавања *leverage*-а квалитета. **Левериц квалитета** има исту функцију као и пословни *leverage*, односно фактор пословног *leverage*-а (ФПЛ) који пред-

ставља количник маргиналног добитка и пословног добитка,⁹ односно:

$$\text{ФПЛ} = \frac{\text{приход} - \text{варијабилни трошкови}}{\text{приход} - \text{укупни трошкови}} \quad (1)$$

Када је учешће фиксних трошкова у укупним трошковима веће, већи је и фактор пословног *leverage*-а. У овом случају већи ниво фиксних трошкова подразумева већи ризик за предузеће и супротно, мањи ниво фиксних трошкова подразумева већу отпорност на ризик.

Leverage квалитета представља *trade-off* између повећања укупних фиксних и смањења варијабилних трошкова квалитета и показује како се повећање нивоа квалитета одражава на смањење укупних трошкова квалитета, те и на раст профита (као ултимативног циља). *Leverage* квалитета такође се може посматрати и као показатељ ризика у смислу остварења профита по основу промене структуре трошкова квалитета (односа фиксних и варијабилних трошкова квалитета). Квантитативно, *leverage* квалитета може се одредити на основу односа између уштеда у варијабилним трошковима, са једне, и разлике између уштеда у варијабилним трошковима и додатних укупних фиксних трошкова квалитета, са друге стране, односно:

$$\text{ФПК} = \frac{\text{уштеде у варијабилним трошковима}}{\text{уштеде у варијабилним трошковима} - \text{додатни фиксни трошкови}} \quad (2)^{10}$$

Као и у случају пословног *leverage*-а, пожељно је да фактор *leverage*-а квалитета буде што мањи. Висок фактор *leverage*-а квалитета упућује на закључак да се мале промене или осцилације нивоа квалитета могу значајно одразити на ниво варијабилних трошкова квалитета, у смислу остварења позитивних, односно негативних финансијских ефеката унапређења квалитета. Када су уштеде у варијабилним трошковима мање од додатних фиксних трошкова фактор *leverage*-а квалитета има негативну вредност. То, управо показује да је таква инвестиција бесмислена, јер је циљ инвестиције, те настанка додатних фиксних трошкова управо остварење уштеда у варијабилним трошковима које ће надмашити додатне фиксне трошкове.

Принос на инвестиције је мерило перформанси које се користи ради процене

9) Красуља Д., Иванишевић М., *Пословне финансије*, Економски факултет, Београд, 1999, стр. 63.

10) Прилагођено према: Weller D., „Return on Quality: A New Factor in Assessing Quality Efforts“, *International Journal of Educational Management*, 10/1, 1996.

ефективности инвестиције. Инвестирање се врши ради остварења одређених користи у будућности, односно ради остварења одређеног приноса, те је суштина овог показатеља перформанси да прикаже ниво капитала који је генерисао одређени износ добитка. Принос на инвестиције или стопа приноса на пословна средства квантитативно се одређује као однос пословног добитка и укупних пословних средстава или активе¹¹. Принос на улагања у унапређење квалитета може се утврдити дељењем нето финансијске користи, која се добија као разлика између уштеда у варијабилним трошковима и додатних фиксних трошкова квалитета, са вредношћу пројекта, односно улагањем у унапређење квалитета.

Период повраћаја представља време потребно да се поврати инвестиција, односно да кумулатив нето добитка и уштеда премашу инвестирану суму. Може се утврдити дељењем износа инвестиције просечном сумом нето добитка и годишњих уштеда, односно као реципрочна вредност приноса на инвестиције. Када је реч о улагању у унапређење квалитета, период повраћаја се рачуна као однос вредности пројекта и нето ефеката од улагања. Пожељно је да пројекат у који се инвестира има што краћи период повраћаја.

3. Мерење перформанси улагања у унапређење квалитета

Наведена мерила и показатељи перформанси могу се користити у случају оцене пројекта унапређења квалитета. Да би то било могуће, потребно је имати на располагању следеће податке¹²:

- обим производње (продаје) износи 15.000 јединица,
- процентуално или апсолутно смањење варијабилних трошкова квалитета (трошкова интерно и екстерно уочених недостатака), као последица унапређења квалитета, као што је, на пример, смањење утрошене количине материјала по јединици производа, услед смањења грешака и дефеката, које износи 16% што је смањење за 8 динара – са 50 на 42 динара,
- износ иницијалне инвестиције потребне за нови дизајн производа, опрему или технологију једнак је суми 100.000 динара,
- планирано повећање фиксних трошкова услед набавке нове опреме, одржавања исте, као и обуке запослених износи 35.000 динара – што значи пораст са 500.000 на 535.000 динара, при чему се од 35.000 динара 20.000 односи на износ амортизације нове или модернизоване опреме, а 15.000 на трошкове обуке запослених,
- планирано смањење продајне цене производа за 5 динара – са 100 на 95 динара, по основу остварења уштеда у варијабилним трошковима квалитета.

Обим производње при коме су приходи једнаки трошковима, познат као обим доње критичне тачке, може се утврдити на основу графичког приказа трошкова и прихода, али и помоћу формуле. Када се анализира оправданост улагања у пројекат унапређења квалитета, а ради одређивања обима критичне тачке (ОКТ), у категорију трошкова треба сврстати само додатне фиксне трошкове квалитета, прецизније повећање укупних фиксних трошкова по основу инвестиција у унапређење квалитета. Смањење варијабилних трошкова (уштеде у варијабилним трошковима) има улогу прихода (у традиционалној анализи преломне тачке). Ако се има у виду да смањење варијабилних трошкова квалитета доприноси смањењу укупних трошкова квалитета, те повећању профита, сматра се оправданим посматрање ових уштеда као прихода пројекта унапређења квалитета. У том случају, обим доње критичне тачке одређује се на основу односа повећања укупних фиксних трошкова квалитета и уштеда у варијабилним трошковима квалитета по јединици. У конкретном примеру, обим доње критичне тачке износи 4.375 јединица, односно:

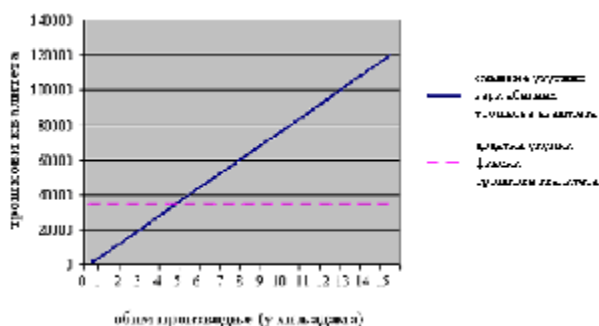
$$ОКТ = \frac{\text{повећање укупних фиксних трошкова квалитета}}{\text{уштеде у варијабилним трошковима квалитета по јединици}} = \frac{35.000}{8} = 4.375$$

У наставку је дат графички приказ критичне тачке (Слика бр. 2). Са графика се може уочити да су за сваки обим мањи од оног који одговара критичној тачки додатни укупни фиксни трошкови квалитета већи од смањења (уштеда) варијабилних трошкова квалитета, што значи да

11) Новићевић Б., Антић Љ., Стевановић Т., *Управљање перформансама предузећа*, Економски факултет, Ниш, 2006, стр. 30.

12) Пример је адаптиран према: Sherman P., Vono J., „Use financial terms to get management to take notice of your quality message“, *Quality Progress*, July, 2009, www.asq.org/quality-progress/2009/07/cost-of-quality/all-ears.html

се за обим производње мањи од 4.375 јединица не исплати улагање у унапређење квалитета. За сваки обим већи од оног који одговара критичној тачки додатни укупни фиксни трошкови квалитета мањи су у односу на смањење (уштеде) варијабилних трошкова квалитета, што значи да је за обим производње већи од 4.375 јединица оправдано реализовати пројекат унапређења квалитета.



Слика бр. 2 - Графички приказ критичне тачке унапређења квалитета¹³

У конкретном примеру могуће је одредити и ниво *leverage*-а квалитета за постојећи обим производње. При обиму производње од 15.000 јединица уштеде у варијабилним трошковима износе 120.000 динара, а пораст укупних

фиксних трошкова квалитета 35.000 динара. Полазећи од ових података фактор *leverage*-а квалитета износи 1,41, односно

$$\Phi ЛК = \frac{120.000}{120.000 - 35.000} = 1,41$$

За детаљнију анализу ефеката унапређења квалитета пожељно је користити посебне извештаје о резултату предузећа, састављене тако да садрже и одступања од стандардних трошкова директног материјала и рада. Ово је потребно јер се наведена одступања у трошковима управо јављају као последица изостанка квалитета реализације процеса производње, што значи да би након имплементирања промена у оквиру пројекта унапређења квалитета требало да дође до њиховог смањења или потпуног елиминисања. У наставку је у Табели бр. 1. приказан извод из Извештаја о резултату предузећа, прилагођен потребама анализе трошкова квалитета (издвојени су стандардни трошкови директног рада и материјала и одступања од ових трошкова, која су резултат изостанка жељеног нивоа квалитета *output*). С обзиром на то да је анализа у овом раду ограничена на квалитет процеса производње, одступање од стандардних трошкова директног рада и материјала односи се само на количинска, а не и на ценовна одступања.

Табела бр. 1 - Извод из Извештаја о резултату предузећа

| | | | | | |
|--|-----------|--------|--------|-----------|---------|
| | | | () | | |
| | 15.000 | | | | |
| | 1.500.000 | 100,00 | | 1.425.000 | 5,00 |
| | 750.000 | 50,00 | | 120.000 | 630.000 |
| | 200.000 | 13,33 | | 200.000 | 0,00 |
| | 90.000 | 6,00 | | 70.000 | 20.000 |
| | 165.000 | 11,00 | | 165000 | 0,00 |
| | 65.000 | 4,33 | | 50.000 | 15.000 |
| | 150.000 | 10,00 | | 150.000 | 0,00 |
| | 80.000 | 5,33 | | 80.000 | 0,00 |
| | 750.000 | 50,00 | | 795.000 | 3,00 |
| | 500.000 | 33,33 | 35.000 | 535.000 | 2,33 |
| | 120.000 | 8,00 | | 120.000 | 0,00 |
| | 170.000 | 11,33 | 20.000 | 190.000 | 1,33 |

13) Prerapeno prema: Sherman P., Vono J., „Use financial terms to get management to take notice of your quality message“, *Quality Progress*, July, 2009, www.asq.org/quality-progress/2009/07/cost-of-quality/all-ears.html

Табела бр. 1 - Извод из Извештаја о резултату предузећа

| | | | | | | |
|----------|-----------|-------|--------|--|-----------|------|
| d7812186 | 100.000 | 6,67 | 15.000 | | 115.000 | 1,00 |
| | 20.000 | 1,33 | | | 20.000 | 0,00 |
| | 90.000 | 6,00 | | | 90.000 | 0,00 |
| | 250.000 | 16,67 | | | 260.000 | 0,67 |
| | | | | | | |
| () | 1.250.000 | 83,33 | | | 1.165.000 | 5,67 |
| 20%) (| 100.000 | 6,67 | | | | |
| - | 15.000 | 1,00 | | | 15.000 | |
| | 100 | | | | 95 | |

На основу Табеле бр. 1. може се видети да оперативни добитак за обим производње, односно продаје од 15.000 јединица износи 250.000 динара. Извод из Извештаја о резултату предузећа, такође, показује да трошкови додатно рада и материјала износе чак 155.000 динара. Највећи део ових трошкова заправо представља трошкове интерно уочених недостатака, који се могу значајно умањити реализацијом одређеног пројекта унапређења, у конкретном случају набавком нове или модернизацијом постојеће опреме, односно одговарајућом обуком запослених. На основу четврте и пете колоне претходно приказане табеле може се уочити да хипотетички пројекат унапређења обезбеђује користи или уштеде у варијабилним трошковима у износу од 120.000 динара (70.000 + 50.000), при чему се јављају додатни фиксни трошкови на годишњем нивоу, у износу од 35.000 динара.

У наведеном примеру унапређење квалитета, односно елиминисање негативних одступања код директних трошкова у износу од 120.000 динара, при улагању у фиксне трошкове од 35.000 динара води умањењу цене коштања са 83,33 на 77,67 динара или за 5,66 динара, што омогућава смањење продајне цене, ради повећања обима продаје. Као последица умањења продајне цене јавља се и смањење прихода од продаје, са 1.500.000 на 1.425.000 динара. Услед умањења варијабилних трошкова за 120.000 динара и прихода од продаје за 75.000 динара, с једне и увећања фиксних трошкова за 35.000, са друге стране, долази до повећања добитка за 10.000 динара. Како се, међутим, због умањења продајне цене може очекивати повећање обима продаје, то се последично може очекивати и додатно повећање прихода од продаје, односно добитка. У Табели бр. 2. дат је компаративан приказ израчунавања добитка за сва три сценарија:

Табела бр. 2 - Компаративна анализа

| | | | | |
|--|---------------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | 1000 |
| | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.425.000 | 1.520.000 |
| | 750.000 | 630.000 | 630.000 | 672.000 |
| | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 213.333 |
| | 90.000 | 20.000 | 20.000 | 21.333 |
| | 165.000 | 165.000 | 165.000 | 176.000 |
| | 65.000 | 15.000 | 15.000 | 16.000 |
| | 150.000 | 150.000 | 150.000 | 160.000 |
| | 80.000 | 80.000 | 80.000 | 85.333 |
| | 750.000 | 870.000 | 795.000 | 848.000 |

Табела бр. 2 - Компаративна анализа

| | | | | |
|-----------|----------------|---------|---------|---------|
| | 500.000 | 535.000 | 535.000 | 535.000 |
| | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 |
| | 170.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 |
| | 100.000 | 115.000 | 115.000 | 115.000 |
| | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| | 250.000 | 335.000 | 260.000 | 313.000 |
| | | | | |
| (20%) | 100.000 | | | |
| - | 15.000 | 15.000 | 15.000 | 16.000 |
| | 100 | 100 | 95 | 95 |

- ефекти унапређења квалитета без смањења продајне цене и повећања обима продаје,
- ефекти унапређења квалитета са смањењем продајне цене и без повећања обима продаје и
- ефекти унапређења квалитета са смањењем продајне цене и повећањем обима продаје.

На основу Табеле бр. 2. може се увидети да ће, у случају повећања обима производње (продаје) за 1.000 јединица очекивани добитак бити значајно већи (за 63.000 динара у односу на постојеће стање – I сценарио, односно за 53.000 динара у односу на очекивано стање без промене обима производње (продаје) – II сценарио). Ако се има у виду да инвестиција у унапређење квалитета, уз смањење трошкова дораде и шкарта, има за циљ повећање задовољства потрошача и ако се, при томе, уз већи ниво квалитета производа потрошачима понуди и нижа цена производа – III сценарио, очекивани раст обима продаје сасвим је реална претпоставка.

Осим пројектовања добитка, улагање у унапређење квалитета пожељно је проверити и са аспекта очекиваног приноса на инвестиције или улагања у унапређење квалитета. Као што је истакнуто, принос на инвестиције утврђује се дељењем нето финансијских користи (уштеда и добитка) износом инвестиције. У конкретном случају, принос на инвестиције у унапређење квалитета представља количник разлике уштеда у варијабилним и повећања фиксних трошкова квалитета, с једне, и вредности инвестиције, са друге стране. Принос на инвестиције може се израчунати за очекивано стање без повећања обима продаје (I), као и за очекивано стање уз повећање обима продаје (II), односно:

$$(I) \text{ Принос на инвестиције у унапређење квалитета} = \frac{8 \times 15.000 - 35.000}{100.000} = 85\%$$

$$(II) \text{ Принос на инвестиције у унапређење квалитета} = \frac{8 \times 16.000 - 35.000}{100.000} = 93\%$$

Осим приноса на инвестиције, могуће је одредити и период повраћаја инвестиције у унапређење квалитета. Као што је истакнуто, период повраћаја представља време потребно да се поврати улагање, односно да кумулатив нето добитка и уштеда премаши уложу суму. У случају инвестиције у унапређење квалитета, период повраћаја може се израчунати као однос инвестиције и уштеда у варијабилним трошковима¹⁴. Полазећи од тога да уштеде у варијабилним трошковима представљају приход пројекта унапређења квалитета, исправније је период повраћаја рачунати као однос износа инвестиције, с једне, и разлике између уштеда у варијабилним трошковима и додатних фиксних трошкова квалитета, са друге стране. У наставку је приказано колики је период повраћаја за очекивано стање без повећања обима продаје (I), као и за очекивано стање уз повећање обима продаје (II).

$$(I) \text{ Период повраћаја} = \frac{100.000}{(8 \times 15.000) - 35.000} = \frac{1.17 \approx}{1 \text{ година и } 2 \text{ месеца}}$$

$$(II) \text{ Период повраћаја} = \frac{100.000}{(8 \times 16.000) - 35.000} = \frac{1.07 \approx}{1 \text{ година}}$$

14) Weller D., „Return on Quality: A New Factor in Assessing Quality Efforts“, *International Journal of Educational Management*, 10/1, 1996, p. 35.

Уколико изостане повећање обима продаје, повраћај улагања обезбеђује се у првој половини друге године. Уколико се као последица повећања квалитета и смањења продајне цене јави повећање обима продаје, очекује се повраћај инвестиције већ након прве године.

Осим приноса на инвестиције и периода повраћаја, пожељно је утврдити и обим критичне тачке под новим околностима (у случају улагања у унапређење квалитета, без и уз промену обима продаје). Прецизније, потребно је одредити који је минимални обим производње (продаје) потребан да би се очекиваним приходом покрили трошкови. Обим производње који одговара критичној тачки (Одкт) у случају постојећег стања (I), односно у случају очекиваног стања без повећања обима продаје, а уз смањење продајне цене, што је најгори сценарио (II) утврђен је у наставку.

$$(I) \text{Одкт} = \frac{500.000}{100 - 50} = 10.000$$

$$(II) \text{Одкт} = \frac{535.000}{95 - 42} = 10.094$$

На основу података о обиму који одговара доњој критичној тачки може се закључити да је у случају унапређења квалитета потребан већи обим производње да би се обезбедило покриће укупних трошкова приходима. Ипак, имајући у виду да је то најгори сценарио, односно да се као последица повећања нивоа квалитета производа и смањења продајне цене очекује повећање задовољства потрошача, те и повећање обима продаје, разлика у обиму који одговара доњој критичној тачки према постојећем и очекиваном стању може се сматрати занемарљивом.

Закључак

Унапређење квалитета производа и процеса у савременим условима представља значајан фактор конкурентности предузећа. Према се последњих година интензивно говори о значају мерила квалитета ради исказивања и праћења перформанси, пре свега процеса и производа, финансијска анализа, односно финансијски показатељи остају значајан фактор одлучивања и контроле спровођења донетих одлука. За потребе финансијске анализе трошкови квалитета могу се посматрати као фиксни (трошкови превенције и трошкови детекције) и варијабилни (трошкови интерно и трошкови екстерно уочених недостатака) трошкови квалитета. Овакав приступ трошковима квалитета олакшава успостављање везе између унапређења квалитета и финансијс-

ких резултата. Ова веза може се успоставити коришћењем финансијских показатеља за исказивање ефеката улагања у унапређење квалитета, при чему се унапређење квалитета посматра као својеврсни пројекат.

Као што је у раду приказано, за вредновање ефеката унапређења квалитета могу се користити обим критичне тачке, принос на инвестиције, период повраћаја, али и други показатељи. При томе, наведене показатеље потребно је модификовати, односно прилагодити мерењу ефеката унапређења квалитета. Тако се, на пример, при израчунавању приноса на инвестиције, као нето финансијска корист посматра разлика између уштеда у варијабилним трошковима, које се јављају као последица унапређења квалитета, и додатних укупних фиксних трошкова квалитета, који се јављају ради унапређења квалитета. Уколико продајна цена остане иста, пословни добитак ће, након унапређења квалитета, бити већи у односу на исти пре унапређења, управо за разлику између уштеда у варијабилним трошковима и додатних укупних фиксних трошкова ради реализације пројекта унапређења квалитета. Такође, пројектовањем Извештаја о резултату предузећа за различите сценарије може се стећи увид у промене за које се очекује да ће уследити као последица унапређења квалитета (смањење прихода по основу смањења продајне цене или повећање прихода по основу повећања обима продаје, смањење трошкова директног материјала и рада и слично). Финансијска анализа приказана у овом раду је непотпуна, јер нису обухваћени сви аспекти унапређења квалитета, односно сви сегменти пословања на које се односи унапређење квалитета. Ипак, оваква анализа представља полазну основу за формулисање ширег оквира који омогућава детаљнију анализу позитивних и негативних, пре свега финансијских ефеката реализације пројекта унапређења квалитета.

Литература

1. Agrawal S., Siegel P., "Cost Management System: An Operational Overview", *Managerial Finance*, Vol. 24, No.1, 1998, p. 60-78.
2. Анђелковић Пешић М., *Анализа домета концепта Six Sigma на раст конкурентности предузећа*, необјављена докторска дисертација, Економски факултет, Београд, 2009.

3. Анђелковић Пешић М., „Модели управљања трошковима квалитета“, *Рачуноводство*, бр. 7-8, 2009, стр. 64-75.
4. Birk S., „The New Quality - Cost Imperative“, *Healthcare Executive*, March/April, 2010, p. 14-24.
5. Crandall R., Julien O., „Measuring the Cost of Quality“, *Industrial Management*, July/August, 2010, p. 14-18.
6. Giakatis G, Enkawa T., Washitani K., „Hidden quality costs and the distinction between quality cost and quality loss“, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 2, 2001, p. 179-190.
7. Jeang A., Chung C-P., „Process capability analysis based on minimum production cost and quality loss“, *Manufacturing Technology*, Vol. 43, 2009, p. 710–719.
8. Красуља Д., Иванишевић М., *Пословне финансије*, Економски факултет, Београд, 1999.
9. Новићевић Б., Антић Љ., Стевановић Т., *Управљање перформансама предузећа*, Економски факултет, Ниш, 2006.
10. Pallister J., „Gaining Significant Cost Reductions from Process Improvement“, <http://www.profitpro.us/quality.htm>
11. Rosenfeld Y., „Cost of quality versus cost of non-quality in construction: the crucial balance“, *Construction Management and Economics*, February, Vol. 27, 2009, p. 107–117.
12. Rust R., Moorman C., Dickson P., „Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?“, *Journal of Marketing*, Vol. 66, 2002.
13. Sherman P., Vono J., „Use financial terms to get management to take notice of your quality message“, *Quality Progress*, July, 2009, www.asq.org/quality-progress/2009/07/cost-of-quality/all-ears.html
14. Weller D., „Return on Quality: A New Factor in Assessing Quality Efforts“, *International Journal of Educational Management*, 10/1, 1996.

Улога менаџмент контроле у изградњи система мотивисања и награђивања

Резиме: Мотивација је суштинско питање целокупне људске активности, вредности система личности, радне активности, организације људског рада и друштва. Због све већег броја конкурената, питање мотивације је постало суштинско за остваривање конкурентне предности организације. Високо мотивисани појединци остварују одличне резултате, а предузеће високу ефикасност, којом појачава своју конкурентну улогу на тржишту производа и услуга. Најзначајнију улогу при мотивисању запослених имају руководиоци који треба да познају своје запослене и да се труде да остварујући циљеве организације, као и запослени који остварују и своје и професионалне циљеве. Људско понашање покрећу различити мотиви тако да при ангажовању запослених треба обратити пажњу на различитост људи и њихове индивидуалне потребе. Дужност руководиоца је да мотивише запослене да дају свој допринос остваривању циљева предузећа. Да би то могли да ураде, они треба да знају шта запослене мотивише за што боље обављање посла.

Аутор пружа преглед и анализира резултате емпиријских истраживања на који начин менаџмент утиче на резултате у предузећу, затим утицај на повећану мотивисаност запослених услед различитих видова награда и бенефиција.

Кључне речи: мотивација запослених у предузећу, награђивање запослених, систем мерења перформанси.

Увод

Питање мотивације запослених је једно од питања везаних за управљање пословањем које се у последњих неколико година све чешће поставља и све више добија на значају. У условима пословања на глобалном тржишту, нарочито у земљама са развијеним економијама, планиране перформансе могу да остваре само запослени који су заиста мотивисани. Тај феномен се у нашим

условима управо актуелизује. Како би успешно пословало, свако предузеће мора да пронађе оптималну комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја за своје запослене. Могућност комбиновања ових подстицаја зависи од великог броја фактора као што су: сектор у коме предузеће послује, конкуренција на тржишту, структуре запослених, природа посла и др. Да би се обезбедио одговарајући квалитет запослених у предузећу, неопходно је понудити одговарајући ниво за-

рада, али је то само потребан, а не и довољан услов. Толико потребна додатна мотивација запослених постиже се другим, нематеријалним видовима награђивања.

Мерењем перформанси предузећа сазнајемо колико смо били ефикасни и ефективни. Систем мерења перформанси (финансијских и нефинансијских) повезује стратегију предузећа са текућим пословањем, пружа релевантне информације о остварењу циљева у оквиру конкурентских стратегија и указује на подручја у којима су неопходна побољшања. Избор система мерења перформанси за конкретно предузеће представља веома сложен поступак, јер изабрани начин мерења најчешће изражава један аспект појаве која је обично вишедимензионална. Услед тога систем мерења перформанси постаје комплексан механизам.

У овом раду оријентисаћемо се на рачуноводствено (финансијско) мерење перформанси и њихову улогу у процесу управљања предузећем.

1. Детерминанте система мотивисања и награђивања предузећа

Проучавање мотивације је претпоставка за успешност сваког рада, па према томе и успешност савременог менаџмента. Феномен мотивације је веома сложен. Он се посебно наглашава у савременом предузећу у којем је човек добио значај критичног ресурса. Предузеће треба да тежи таквом степену зрелости да људи у организацији виде како заједнички, тако и свој циљ, да схвате да се тај циљ може постићи путем комбинације јаким мотивационих страна сваког члана предузећа.

Неадекватна мотивација, неправилна структура запослених, ниски захтеви и слаба стимулација запослених доводе до затегнутости у пословним односима и до озбиљних нарушавања комуникације између људи, што кочи развој предузећа.

Мотивација је пресудна за функционисање предузећа. Иако сте у стању да радите за двојицу, не можете бити двојица. Стога морате мотивисати човека који вам је непосредно подређен и навести га да мотивише оне који су њему подређени. Успешни менаџери знају да правилно распореде и мотивишу људе, а једини начин за то јесте да са њима комуницирате.

Различита истраживања показала су да је мотивација за рад резултат сложених индивидуал-

них и ситуационих фактора. За разумевање чланова организације, као елемената технологије одлучивања, значајно је повезивање њихових ставова и мотива.

Суштина мотивације је у томе да предузеће пронађе одговор на питање како да се задовоље испољене аспирације појединачних носилаца активности процеса рада. Аспирације нису, или не увек, везане само за материјалну корист. Наиме, људи раде за новац, али су спремни за додатни напор, само ради признања, похвале, награде. Успешно предузеће уме да препозна тај додатни напор и зна да мотивише извршиоце пословних активности. Дакле, успешно предузеће уме да повеже задатак и човека на такав начин да осети изазов, напетост и ишчекивање.

Систем награђивања у предузећу је механизам помоћу којег се менаџери и остали запослени стимулишу на остваривање бољег резултата. Систем награђивања у предузећу је битан, јер менаџери имају: улогу креатора, улогу имплементатора и улогу корисника подстицајних програма, а остали запослени значајно утичу на успех менаџера.

Менаџери имају улогу у својству чланова одбора директора и чланова комисије за награђивање. Када се ради о систему награђивања за менаџере, улогу креатора таквих програма имају, најчешће кадрови за људске ресурсе. Када се ради о награђивању осталих запослених, улогу креатора таквих подстицајних програма имају сами менаџери за људске ресурсе уз помоћ специјализованих стручњака.

Систем награђивања је врло важан у мотивисању менаџера како би пружили максимум својих могућности. Основна улога система награда у организацији јесте да усклади интересе менаџера и стратешких циљева предузећа. Само правилним системом награђивања, где је у први план стављен учинак менаџера, може се размишљати о правилно постављеном и дугорочно оријентисаном пословању. Наравно, један исти систем награђивања не може бити универзално успешан у сваком предузећу. Успех зависи од услова рада у предузећу, привредне гране у којој предузеће послује и сл. Из тог разлога утврђивању система награда треба да претходи дуготрајна анализа која ће утврдити тренутно пословно стање, радно расположење и ниво мотивације менаџера. Након тога, потребно је установити и применити систем награђивања који ће менаџере оптимално мотивисати.

Почетком 90-их, системи награђивања менаџера доживели су експанзију¹. Креиран је велики број подстицајних програма са веома разгранатим облицима подстицаја. Сви ови подстицаји су базирани на етичким и економским принципима. Са етичке тачке гледишта, системи награђивања морају да допринесу повећању радног морала менаџера, а са економског аспекта побољшању перформанси предузећа.

Сваки систем награђивања мора бити рентабилан, тј. улагања у његово креирање и имплементирање морају бити мања од користи које таквак систем обезбеђује. Основни циљеви који се системом награда желе постићи су:

- остварење стратешких циљева кроз награђивање перформанси менаџера који су у функцији остваривања стратегије предузећа,
- јачање организационог понашања, кроз слање сигнала какви резултати су пожељни у организацији и
- мотивисање менаџера, кроз успостављање директне везе између остварених резултата и добијених награда.

Систем награђивања запослених у предузећу има велики значај у развијеним земљама, јер су достигнути степен развоја остварили захваљујући систему награђивања запослених. Сам систем награђивања бави се факторима који мотивишу запослене да испуне свој задатак.

Без система награђивања менаџера, предузећа из транзиционих земаља немају велику шансу на светском тржишту. Предузећа у транзиционим економијама запошљавају два пута више руководиоца и стручњака него западна предузећа. Међутим, постоји огроман недостатак руководећих знања и искуства.

Систем награђивања запослених у предузећу односи се на следећа два подручја:

- питање критерија и мерила за обрачун основних плата запослених по основу остварених резултата текућег (редовног) рада и ангажовања, које се исплаћују као укалкулисани трошак пословања предузећа, односно представљају редовне пословне расходе;
- нарочито критеријуми и мерила за обрачун и исплату стимулативних новчаних награда за

успешно обављање задатих послова, а које се покривају из сопствене добити предузећа².

2. Детерминанте менаџмент контроле

У управљању предузећима догађају се крупне промене чији смо сведоци данас. На тај процес највише су утицали измењени услови окружења у којима предузећа делују: неопходност трансформације неефикасне државне својине у приватно власништво, које је иманентно тржишној привреди, економској рационалности и стандардима савремене цивилизације, пад продуктивности, заостравање конкуренције, убрзана динамика трожскова.

Осим тога, и унутрашњи проблеми менаџмента у предузећима више него икад доводе у кризу способност организације да достигне ниво оптималне економичности. Искуство високо развијених земаља може помоћи да се превазиђу уобичајене слабости и замке. Иако се са применом тих искуства у нашој земљи доста касни, ипак је све већи број предузећа, нарочито са сложеном организационом структуром, која исказују потребу за прихватањем и усавршавањем принципа и инструмената менаџмент контроле.

Досадашњи традиционални системи контроле имају ограничене домете и не би могли у тржишној економији и немилосрдној конкуренцији да допринесу успешном пословању предузећа. Слабости досадашњих система менаџмент контроле огледају се у неадекватним мотивима, које је могуће груписати у две групе³:

- спољни мотиви (закашњења у образовном и културном развоју која се рефлектују у многим областима, па и у економији, организацији, менаџменту) и
- унутрашњи мотиви (одсуство сазнања и способности превазилажења унутрашњих домета на које системи контроле пословања указују).

1) Anthony P. William., Perrew L. Pamela and Kecmar K. Michle., -Strategiic Human Resource Management, Florida state University, Fort Worth, 1998. год.

2) др Слободан Малинић. „Рачуноводствени информациони систем и савремени систем награђивања“ Часопис Економске теме бр. 2, Економски факултет Ниш, 2000. год., стр. 474.

3) др Душан Дендић, Менаџмент контрола, Економски факултет Приштина, 2000. године, оп. цит. стр. 7.

Утицај ових група мотива допринео је појави различитих неадекватних, непозданих система контроле чије слабости карактеришу:

- слаб проток информација,
- неадекватни прописи (крути прописи рачуноводства које доставља недовољно тачне и разумљиве информације за субјекте који недовољно познају одређену материју),
- неприлагодљивост стварности (кад се изостављају евиденција и контрола варијабли значајних за пословање предузећа, а менаџмент поклања тек делимичну пажњу информацијама које доставља систем контроле).

Кад је о спољним мотивима реч, заиста нема предузећа које поседује систем контроле у апсолутном смислу, јер свако предузеће мора да се бави и ситуацијама изван његовог домена, као што су конкуренција, стање тржишта, владини прописи, стручност особља и сл. Када неко предузеће није у стању да промени спољне факторе, оно може, с правим интерним механизмом контроле, где би унутрашњи мотиви дошли до изражаја, да оствари боље резултате. Овде је за добру контролу битна информација, и то поуздана, благовремена, разумљива за све субјекте. На сваком нивоу предузећа настају специфични проблеми за чије решавање су неопходне информације: да би се дефинисао проблем, идентификовале могућности алтернативних акција и помогло у избору ових алтернатива. Те неопходне информације доставља систем рачуноводства. Али, рачуноводство није једини извор информација, већ је део главног система пословних информација. Постоје чврсте везе између информација и процеса планирања и контроле са науком о понашању за мотивисање људи у остварењу циљева.

2.1. Фазе менаџмент контроле

Постоје различите дефиниције контроле⁴. Тако у Вебстеровом (Webster) речнику постоји овакво тумачење: „контрола: 1. овлашћење за усмеравање и регулацију; 2. неко задржавање, ограничавање, обуздавање“⁵.

Функција контроле, као једна од административних функција, постала је актуелна још крајем прошлог века. Први који је контролу представио у савременом смислу био је француски теоретичар Анри Фајол. Према његовом мишљењу: „Контрола је испитивање резултата. Она настоји да стимулише планирање, да поједностави и учврсти организацију, да повећа ефикасност командовања и да омогући координацију“⁶.

Сматрамо упутним указивање на одређена мишљења која илуструју разлике, али која на најбољи начин указују на елементе, односно фазе контроле, а тиме и на суштину контроле⁷.

По једном, контрола се дефинише као анализа постојеће активности у односу на извесне мере (план, норма, стандард, очекивања, индикатори пословања), како би се одредило до ког степена испуњење те активности одговара датој мери.

Сврха овог концепта је провера да ли се све одвија у сагласности са усвојеном мером, издатим упутствима и постављеним принципима. У питању је према томе, верификација, односно проверавање. Ако се упоређивањем стварне активности са очекиваном утврди да постоји неслагање, контролом се утврђују разлике у односу на постављене мере. Из изложеног је јасно да је овај концепт рестриктиван по свом садржају.

Други концепт дефинише контролу као процес обезбеђивања усклађености са неком мером. За разлику од претходног, овај концепт садржи акцију. Пошто се утврди разлика у односу на меру, следећи корак се састоји у предузимању корективне акције, како би се елиминисала неповољна одступања и активност поново довела у склад са утврђеном мером.

Овај концепт контроле углавном доминира у литератури и у пракси⁸. Према овом гледању, контрола садржи три фазе:

- усвајање операционих мера,
- упоређивање стварних операција са мером и
- анализу утврђених разлика, процењивање и примену корективне акције, како би се активности поново довеле у склад са мером.

4) Реч контрола често се употребљава у различитим приликама и с различитим значењем, као нпр: контрола температуре, контрола трешкова и сл. Уведена је у наш језик из француског, од речи „controle“ (чије је порекло латинска реч „contra rotula“ и означавала је још у 18 веку контролни препис неке исправе).

5) Webster's New World Dictionary, New York: The World Publishing Company, 1962.

6) Henry Fayol, General And Industrial Management, Pitman Publishing Corporation, New York, 1949, p.77, према: Roy A.Lindberg, "The Unfamiliar Art of Controlling", Management Services, May-june 1969, p 15.

7) Robert Jaedicke, Accounting Data for Purposes of Control, Accounting Review, April 1962, p 182.

8) Тако, W.M. Harper, ("Managerial Economic Control" I, Accountancy, April, 1968, p. 253): „Контрола је присиљавање догађаја да буду у складу са планом“. Он нарочито подвлачи реч „присиљавање“, пошто сматра да није довољно учинити покушај, већ тај покушај усклађивања са планом мора бити успешан, иначе је контрола изгубљена.

Свака од наведених фаза контроле може даље да се рашчлани на подфазе, па на пример, уместо три, контрола може да се прикаже као континуирани циклус од пет фаза: 1. доношење плана, 2. утврђивање стварне активности, 3. упоређивање стварне и планиране активности, 4. анализа значајних одступања и 5. корективна акција⁹.

Трећи систем контроле односи се на увођење идеје **повратних информација (Feedback)**¹⁰, што омогућава боље сагледавање односа између планирања и контроле. Прикупљени подаци системски се достављају и користе за будуће одлике у планирању.

Из претходно изложеног, контролу чине четири фазе активности:

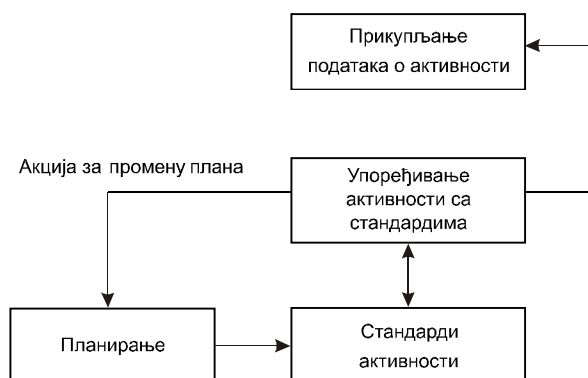
- 1-3. ове фазе контроле идентичне су онима које издваја претходни концепт контроле,
4. повратне информације, тј. поновно достављање информација групи за планирање, како би се употребиле за одређивање будућих одлука и мера.

Дакле, менаџмент настоји да се план оствари и прати то остварење процењујући колико је стварно пословање било у складу са усвојеном мером. После добијених информација, ако постоје услови, могуће је донети нове планове који ће садржати нова искуства и нове услове.

2.2. Повратне информације у менаџмент контроли

Из до сад изложеног може се видети да, када је реч о контроли, не постоји једна „стандардна“ дефиниција која би важила за све случајеве, начине и подручја. Међутим, уколико се прати след циклуса догађаја у систему контроле, уочава се планирање као прва фаза контроле и формирање кључног елемента у сваком систему управљања, без обзира на то који метод или техника контроле се користи, а то је **процес повратних информација**.

Због значаја за контролу посебно је дат на сл. бр. 1 графикон повратних информација¹¹:



Сл.1: Повратне информације у контроли

Повратне информације добијају се упоређивањем планираних са стварним резултатима, односно са историјским информацијама. Нарочито је важно нагласити да повратне информације садрже историјске информације.

На графикону се уочавају две функције повратних информација:

- информишу о резултатима активности и,
- информишу о могућим местима која представљају сметње у активности.
- Када се утврде разлике између стварне и планиране, стандардне активности, следи корективна акција, која се, опет, може одвијати у два правца:
- кориговање активности и
- кориговање планова, стандарда, ако ови не одговарају новим измењеним.

Повратне информације омогућавају менаџменту да стиче потребна искуства у побољшавању многих секвенци предвиђања и доношења одлука. Из наведеног проистиче да менаџмент контрола представља процес у току којег менаџмент проверава да ли се прибављена средства користе ефективно и ефикасно за циљеве предузећа.

9) Thomas G. Evans, "The Internal Communication of Cost Control Information", Managerial Planning, Nov./Dec. 1970, p. 17/18.

10) Израз „Feedback“ се понекад преводи као „повратна спрега“, „повратна веза“ или се користи у изворном облику. Неки аутори заступају „Feedforward“ као метод антиципативне контроле, контрола и превентивне акције обављају се пре него што настану девијације од плана. Тако, Akira Ishikawa & Charles H. Smith, "Feedforward Control in the Total Planning and Control System", Cost Management, November-December, 1972, p. 41.

11) John E. Fleming, "The Spectrum of Management Control", SAM Advanced Management Journal, April. Prema Management Information, The Accountant, December, 1973. p. 775.

3. Систем мотивисања и буџетирања заснован на менаџмент контроли

Мерење перформансе предузећа представља важан део контроле и управљачке активности, јер се кроз процес мерења одређују његова снага, потенцијал и ефикасност. Смисао овог мерења састоји се у утицању на односе између резултата репродукције (остварени физички обим производње, вредност производње, укупан приход и добит) и улагања за остварење тих резултата (трошење фактора производње и ангажовање капитала) да би се остварило што виши квалитет економије. (Однос између резултата репродукције и улагања за њихово остварење квантитативно детерминише економски успех као квалитет економије.) Према томе, процес мерења перформанси омогућава предузећу да идентификује економске ресурсе којима располаже, да сагледа кључне факторе који утичу на његове перформансе и изнађе најпробитачнији ток деловања.

Сваки профитабилни ентитет се оснива у циљу генерисања профита. Менаџмент је позван да таквом ентитету обезбеди ефективност и ефикасност. **Ефективност** ентитета значи радити праву ствар (тј. бавити се правим бизнисом, производити или нудити тржишту прави производ или услугу коју тржиште прихвата), а **ефикасност** организације значи радити праву ствар на прави начин (тј. производити или тржишту нудити прави производ или услугу уз што мање инпута по јединици аутпута). У тржишним условима је могуће опстати, расти и развијати се само ако сте успели да вам организација буде ефективна и ефикасна. Наравно, за тако нешто је потребан квалитетан менаџмент који се у савременим глобалним условима пословања сматра кључним организационим ресурсом.

Основни задатак буџетирања је да менаџменту предузећа презентује свеобухватан и координирани план активности предузећа и његових финансијских потреба. Буџет предузећа у целини је у ствари читав систем међусобно повезаних буџета. Једна од главних функција менаџмента је да контролише операције ентитета. Контрола се састоји од корака које предузима менаџмент да би видео јесу ли планирани захтеви и остварени.

Употреба буџета у контролисању усмеравања операција је позната као буџетска контрола, усмеравање. Таква контрола, односно усмеравање се дешава уз помоћ буџетских извештаја којима се

упоређују актуелни резултати са планираним циљевима. Употреба буџетских извештаја је базирана на веровањима да планирани циљеви губе много од потенцијалне вредности ако се мониторинг прогреса врши тек успут. Буџетски извештаји обезбеђују менаџмент са повратним информацијама о операцијама. Повратна информација је кључни циљ, као што је имати довољно кеша у рукама за плаћање рачуна и оне могу бити добијене на дневној бази. За друге циљеве, као што је сусретање буџетираних годишњих продаја и оперативних трошкова, месечни буџетски извештај може бити довољан. Буџетски извештаји могу бити припремани што су потребнији. Из ових извештаја, менаџмент анализира било које разлике између актуелних и планираних резултата и одређује њихове узроке. Менаџмент затим може предузети корекције или може одлучити да модификује будуће планове.

3.1. Улога и принципи система мерења перформанси

Да би менаџмент ефективно и ефикасно управљао својим предузећем, нужно је да развије адекватан систем мерења финансијских и других перформанси. Иако су све функције менаџмента (планирање, организовање, запошљавање, вођење и контрола) важне, ипак прва и последња функција (планирање и контрола) представљају кључну основу за изградњу адекватног система мерења перформанси предузећа.

Мерење перформанси представља управљачки процес који омогућава стварање успеха предузећа кроз повећање његових корпоративних перформанси, координирање ефикасности пословања јединица и ресурса у предузећу и развој индивидуалних и групних способности за остваривање динстинктивне компетентности на развијеним тржиштима¹². Основни циљ мерења перформанси је праћење активности и резултата који воде стварању вредности за стејкхолдере помоћи одговарајућих финансијских и нефинансијских мерила корпоративних перформанси. Мерење перформанси представља значајну информациону основу за менаџере на сви нивоима који им омогућава да упореде остварене перформансе са планираним, у односу на конкретне или са динамичког аспекта и на основу тога донесу адекватне одлуке. Процес мерења перформанси може бити значајан мотивациони и стиму-

12) мр Весна Секулић, „Системски приступ мерењу корпоративних перформанси“, часопис, Економске теме, бр. 1, Економски факултет Ниш, 2003. год., стр. 60 као и: Armstrong, M., Performanse Management, Key Strategies and Practical Guidences, Kogan Page, 2000.

лациони фактор у обухватању пословних активности корпоративних предузећа¹³.

Основни предуслов за развијање система мерења корпоративних перформанси налази се у формулисању сета принципа који би требало да служе као стандарди за анализу и оцену њене примене. Као најчешћи принципи јављају се следећа правила¹⁴:

- мерење треба да буде систематично и да подржава реализовање корпоративне стратегије и, самим тим, стварање вредности за стејхолдере предузећа,
- логика сваког мерила треба да буде јасна и недвосмислена,
- свака пословна јединица треба да креира свој сет прилагођених мерила, наравно у складу са мерилима на нивоу предузећа,
- стандарди перформанси треба да базирају на екстерном бенчмаркингу,
- резултати мерења треба да буду доступни свим интересентима,
- систем мерења треба да буде једноставан за примену,
- сваки елемент корпоративних перформанси треба да буде мерљив,
- мерила треба да су дефинисана и конзистентна са стратешким циљевима предузећа и његовим конкурентним стратегијама,
- мерила треба да имају динамички карактер и да прате промене у интерном и екстерном окружењу.

Сви наведени принципи су општег карактера, нереално је очекивати њихово потпуно и доследно поштовање од стране сваког корпоративног предузећа.

3.2. Рачуноводствени концепт центара одговорности

Полазећи од децентралистичке организационе и управљачке структуре и информационих потреба менаџмента на свим организационим нивоима, пред управљачко рачуноводство се поставља проблем идентификовања центара одговорности. Подручје или центар одговорности представља скуп активности додељених поједин-

им менаџерима или групама менаџера на управљање. Менаџер центра одговорности има овлашћења да самостално доноси одлуке, али и одговорности за остварене резултате свог сегмента и за његово успешно функционисање. У том смислу у разликујемо следеће центре одговорности:

Центар стандардних трошкова је организациони део предузећа за који постоји мерљиви учинак. Ове организационе јединице су одговорне за економично пословање. Менаџери центара стандардних трошкова заузимају најнижи у хијерархији организационе структуре и њихова је одговорност детерминисана додељеним степеном слободне одлучивања. Они не утичу на количину производа које треба произвести, асортиман производње, продајне цене, тако да нису ни одговорни за остварене приходе на продаји производа. То су углавном (шефови погона, пословође и сл.), поседују овлашћења и одговорности, пре свега за економично трошење производних чинилаца, квалитет производа и поштовање рокова.

Најзначајнији критеријуми за правилан избор центара одговорности су¹⁵:

- сваки центар трошкова мора имати своје инпуте и аутпуте,
- инпути и аутпути центара трошкова морају бити количински и вредносно мерљиви,
- при конструисању таквих организационих делова треба уважавати захтеве планирања и контроле, као и захтеве калкулације уз поштовање захтева cost-benefit анализе обрачуна трошкова.

Ефикасност овог центра одговорности мери се односом стварних и признатих стандардних (планираних) трошкова за квалитетно извршење обима активности, које се изражава у норма сатима, машинским сатима и јединицама производа и услуга.

Центри буџетираних расхода су ужи организациони делови предузећа, код њих је прилично тешко сагледати везу између трошкова и ефеката у кратком року и поставити право мерило ефикасности. Ови центри имају задатак да пружају услуге одређеног квалитета и квантитета у оквиру датог буџета. Често се пракси срећемо и са називом *дискрециони расходи*, зато што је износ насталих расхода у највећој мери детерминисан

13) Видети: мр Весна Секулић, Системски приступ мерењу корпоративних перформанси, часопис, Економске теме, бр. 1, Економски факултет Ниш, 2003. год., стр. 60.

14) Reilly, P.G., Reilly, R.R., Using a Measure Network to Understand and Deliver Value, Journal of Cost Management, новембар/децембар 2000. год. стр. 7-9. као и: Atkinson, A.A., Waterhouse, H.J., Wells, B.R., A Stakeholders Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, Spring, 1997, стр. 34.

15) др Дејан Малинић, „Савремени концепти планско-контролне децентрализације предузећа“, Књиговодство, бр. 4, 1994, стр. 28.

одлукама надлежног менаџера по принципу дискреционог права. Центре буџетираних расхода је могуће препознати и у функционално и у дивизионално структурираном предузећу. У организационе јединице ове врсте спадају: општа управа и администрација, истраживање и развој, рачуноводство и финансије, маркетинг и сл.

Центри прихода су организационе јединице предузећа, чији су менаџери одговорни за продају производа и остварени приход по том основу. Одговорност за приходе је у директној сразмери са додељеним овлашћењима. Ако је менаџер центра прихода овлашћен да формира продајне цене, одговоран је за бруто приход. Ако је поред тога овлашћен да доноси одлуке о условима продаје, онда је одговоран и за нето приходе, а када су одлуке о продајним ценама и условима продаје оријентисане на нивоу управљачког врха, тада је одговорност менаџера центра прихода сведена само на физички обим продаје.

Ови се центри формирају у оквиру функције маркетинга. Њихова остварења се планирају и контролишу по основу прихода и доприноса резултата предузећа путем цена, продатих количина и структуре продаје.

Профитни центри су релативно самостални организациони делови предузећа, који производе један производ или групу сличних производа и функционално су способни да извршавају све активности неопходне за неометано обављање производње и продаје. Одговорност менаџера ових центара огледа се у одговорности за квалитет производа, рокове испоруке, набавку, производно-продајни микс и продајне цене.

Профитни центри или како се још називају центри добити су збир места трошкова, места дискреционих расхода и места прихода. Критеријуме које треба да испуњава ужи организациони део да би се сматрао профитним центром су:

- да поседује довољну критичну масу директних прихода и расхода, због контроле,
- да менаџери контролишу приходе, трошкове и добит и доносе одлуке везане за њихов износ,
- да имају сопствено тржиште инпута и аутпута,
- да постоји јасно дефинисан однос између самих профитних центара и центара предузећа као целине и
- да топ менаџери контролишу такве сегменте преко остварених добитака или губитака.

Инвестициони центри су релативно самостални организациони делови предузећа на чије ме-

наџере су пренета овлашћења и одговорност како за остварени резултат, тако и за вредност уложеног капитала. Менаџери овог центра одговорности имају највећи степен самосталности. Мера ефикасности овог центра је стопа приноса на ангажована средства.

Критеријуме које организациона јединица треба да испуњава како и стекла својство инвестиционог центра су:

- испуњеност услова неопходних за конституисање профитних центара,
- таква самосталност организационог дела да се за њега могу везати ангажована средства и извори финансирања у довољној критичној маси, због контроле приноса на капитал,
- да постоји спремност управе предузећа да на менаџере ових организационих делова пренесе овлашћења и одговорност, не само за доношење одлука које детерминишу резултат, него и овлашћења за одлуке о виду и квалитету ангажованих улагања и
- спремност управе предузећа да контроли таквог дела врши преко стопе приноса на ангажована средства.

Можемо рећи да без обзира на то што послују слично самосталним предузећима, ови центри су саставни делови јединственог предузећа.

3.3. *Остварене перформансе као основ награђивања*

Да би предузеће успешно пословало неопходно је да средства која су предвиђена за зараде запослених расподели праведан начин. Лоше постављена расподела може да демотивише запослене, па тиме могу довести до блокаде пословног процеса предузећа. Међутим, добро постављен систем расподеле није једино мотивационо средство, нити аутоматски регулатор међуљудских односа, а ни једина покретачка снага предузећа. Расподела средстава за зараде није само економско, техничко ни рачуноводствено питање, већ је много више од тога.

Што се тиче улоге управљачког рачуноводства у расподели средстава за зараде треба одмах рећи да његове могућности нису подједнаке¹⁶:

- када се ради о расподели средстава за зараде по основу извршеног рада и
- када се ради о средствима за зараде по основу учешћа (партиципације) у добити предузећа.

¹⁶ др Благоје Новићевић, др Љиља Антић, Управљачко рачуноводство, Економски факултет Ниш, 2009, оп. цит. стр. 210.

Први део зараде који се односи на извршени рад је величина која представља трошак предузећа. Он мора бити извесна величина, вредност са којом се може и мора мерити. Наиме, вредност зарада се у тржишним условима предвиђања регулише колективним уговором између управе предузећа и синдиката који заступа интересе запослених. Улога управљачког рачуноводства истиче се када је у питању део зарада по основу учешћа и добити предузећа. Расподела овог дела средстава заснива се на две мере успешности управљања¹⁷:

- економичност трошења и
- рентабилност учења.

Економичност трошења заснива се на аналитичкој интерпретацији прихода, трошкова и резултата по различитим аспектима рентабилности и економичности, или по аналитичкој интерпретацији трошкова по различитим аспектима економичности. Ово у великој мери зависи од карактера организационих делова предузећа. Међутим, ако организациони делови предузећа имају карактер профитних и инвестиционих средстава, економичност трошења може се добити као однос између трошкова и прихода, као и за предузеће у целини.

Недостатак овог проблемима решава се у оквиру поменутих организационих делова код којих се прате трошкови по местима, где се економичност трошења може добити стављањем у однос стандардних и стварних трошкова, који уз услов да су искључени ефекти цена представљају задовољавајућу меру економичности.

Рентабилност коришћења средстава представља други услов учешћа у добити предузећа. Ова мера у себи укључује продуктивност који се добија стављањем у однос уложеног рада и количине учинка, Економичност трошења добија се стављањем у однос пословног резултата и ангажованих средства.

3.4. Правила избора мера перформанси са аспекта подстицаја и мотивације

Мере перформанси треба да подстичу деловно понашање. Запослени морају имати поверење у релевантност мера перформанси. Мерење перформанси треба да буде под директним утицајем фактора који не могу да буду контролисани

од стране људи за активности које се мере. Запослени у предузећу биће мотивисани за рад уколико је добро постављен систем мерења перформанси, који шаље јасне сигнале запосленима о приоритетима у пословању предузећа. Међутим, ако мера перформанси даје нежељене резултате, потребно је изменити нежељене узроке.

Мере перформанси треба да узму у обзир више позитивне у односу на негативне стране. Ово се може објаснити на основу примера да је боље приказати позитивне резултате које су радници остварили у предузећу него негативне, јер би радници били мотивисанији ако виде своје резултате како расту. Међутим, мере перформанси могу бити позитивне (радници су мотивисанији) уколико се ради о мерама перформанси које се заснивају на времену¹⁸.

Правилно постављени систем награђивања представља непроцењиво богатство сваке компаније у којој се потврђује. Пословни успех предузећа, нарочито у дужем року, зависи у највећој мери од спремности и могућности кључних менаџера у предузећу да покрену предузеће да на вишем нивоу задовољи своје интересе и испуни стратешке пословне циљеве.

Усавршавањем радних процеса креативним идејама и унапређењем разним иновативним променама којима се остварује напредак у пословању, побољшава се пословно управљање и функционисање предузећа. Систем награђивања менаџера за приказане перформансе и остварене резултате пословања представља у тржишној привреди конкретизацију међусобних односа свих учесника у процесу пословања. Систем награда полази од истих принципа и заснива се на истим економским категоријама од којих полази и на којима се заснива и сам процес друштвене репродукције – рад и остварени резултати рада.

Тако конципиран и изграђен систем награђивања у тржишној привреди савременог друштва у функцији је стварања (производње) материјалних и других добара, без којих нема опстанка и развоја привредних система, а тиме ни друштва у целини.

17) Видети: др Благоје Новићевић, „Рачуноводство, ревизија и пословне финансије у новом привредном систему“, Савез РР Републике Српске, Бања Врућица, 3. симпозијум, октобар 1999, стр. 112.

18) О мерама перформанси са аспекта подстицаја и мотивације више погледати у: др Благоје Новићевић, др Љиља Антић, мр Татјана Стевановић, Управљање перформансама предузећа, Економски факултет Ниш, 2006, год., стр. 52.

За овако изразито заостајање наше земље у односу на индустријски развијене земље Европе и развијеног света постоје многобројни и разноврсни узроци, који се у основу могу свести на две основне групе:

- дугогодишње историјско наслеђе нетржишног карактера привређивања и
- још увек недовољна и најчешће сасвим погрешна сазнања о систему награђивања у тржишној привреди.

Опште је позната чињеница да између нивоа развијености, доследности и ефикасности примене постављеног система награђивања у индустријски најразвијенијим земљама света постоји веома велика повезаност и условљеност.

Што је систем награђивања у предузећу развијенији и што се доследније примењује – уколико је већа ефикасност привређивања у развијеним земљама, што указује на улогу и значај овог система у развоју најразвијенијих земаља савременог света.

Закључак

Систем награђивања представља, неоспорно, покретачку снагу друштвеног прогреса и сталног померања граница развоја. Самим тим, он даје значајан допринос динамичном развоју читавог друштва. Награђивање менаџера у тржишној привреди представља једну од неопходних и значајних функција сваког пословног система, како његове организације, тако и друштва у целини. Полазећи од тих и таквих мотива за истраживање одређене проблематике, као и досадашњих теоријских и практичних сазнања у њеном решавању у свету и код нас, није тешко закључити да српска привреда прилично заостаје у том погледу у односу на привреде индустријски развијених земаља света, а поготово у односу на америчку привреду коју карактерише разноликост награда.

Као производ буџетирања јавља се буџет. Буџет садржи пројекције менаџмента шта предузеће и његови делови треба да раде у изабраном буџетском периоду и процене финансијских консеквенци таквих активности. Буџетом се конкретизује циљеви и оцењују сви важни аспекти пословања: очекивана производно-продајна остварења, трошкови који ће настати у том процесу, износ средстава неопходних за реализацију планираних активности, извори финансирања, усклађеност новчаних токова, добитна остварења, као и изложеност предузећа пословним и финансијским ризицима. У буџетима се испитује изводљивост аспирација описаних у плановима. У исто

време, реално постављени буџети представљају изванредно контролно средство које менаџменту омогућава предузећа да и у условима значајне децентрализације права на одлучивање задржи контролу над деловима и предузећем у целини.

Ефективно и ефикасно управљање предузећем подразумева развијање адекватног система мерења финансијских и других перформанси. Мерењем перформанси предузећа сазнајемо колико је оно било ефективно и ефикасно. Планирање и контрола као функција менаџмента представља кључну основу за изградњу адекватног система мерења перформанси предузећа. Избор правог система мерења перформанси за конкретно предузеће представља веома сложен, креативан и одговоран посао менаџмента.

Начин рачуноводственог (финансијског) мерења перформанси предузећа је традиционално био основни инструмент квантитативног мерења перформанси. Међутим, у протекле две деценије поклоњена је велика пажња развоју и употреби нефинансијских начина мерења перформанси предузећа, који се могу користити за извештавање о перформансама и за мотивисање и награђивање.

Рачуноводствена мерила перформанси стављају се у функцију финансијског менаџмента и остварења финансијских циљева предузећа. Када се користе у сврхе менаџмент контроле, њихова улога постаје још сложенија, с обзиром да морају да помогну да се оперативни менаџери стално мотивишу и подстичу на усавршавање својих вештина у интересу целе организације. Из те перспективе, функција менаџмент контроле јасно захтева мешавину финансијских и нефинансијских мерила и оквир за њихово интегрисање. Наиме, може се користити било који приступ који задовољава потребе предузећа, све док се као крајњи резултат добија јасан опис стратегије који се даље може лако прослеђивати по нивоима и надгледати. Због тога, значајну пажњу треба посветити концептуалној дефиницији и методама употребљеним за конструкцију адекватног система мерења перформанси који ће подстицати менаџере на достизање организационих циљева.

Литература

1. Anthony P. William., Perrewe L. Pamela and Kecer K. Michle., *Strategic Human Resource Management*, Florida state University, Fort Worth, 1998.год.
2. др Слободан Малинић, „Рачуноводствени информациони систем и савремени систем награђивања“ Часопис

- Економске теме, бр. 2, Економски факултет Ниш, 2000. год.
3. др Благоје Новићевић, др Љиља Антић, *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет Ниш, 2009.
 4. Ch. Horngner, *Accounting for Management Control, An Introduction*, Prentice – Hall, INC, New Jersey, 1965.
 5. I. Adzes: „Животни циклус предузећа“, Како и зашто предузећа расту и умиру и како их лечити, Политика и SIT Југославија, 1991.
 6. др Невенка Жаркић – Јоксимовић, *Управљачко рачуноводство*, Факултет организационих наука Београд, 2005. год.
 7. др Никола Стевановић, др Дејан Малинић, др Владе Милићевић, *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет Београд, 2009. год.
 8. мр Весна Секулић, „Системски приступ мерењу корпоративних перформанси“, Часопис *Економске теме*, бр. 1, Економски факултет Ниш, 2003. год., као и: Armstrong, M., *Performanse Menagement, Key Strategies and Practical Guidances*, Kogan Page, 2000.
 9. Reilly, P.G., Reilly, R.R., „Using a Measure Network to Understand and Deliver Value“, *Journal of Cost Management*, новембар/децембар 2000, као и: Atkinson, A.A., Waterhouse, H.J., Wells, B.R., „A Stakeholders Approach to strategich Performance Measurement“, *Sloan Management Review, Spring*, 1997.
 10. др Дејан Малинић, „Савремени концепти планско-контролне децентрализације предузећа“, *Књиговодство*, бр. 4, 1994.
 11. др Благоје Новићевић, др Љиља Антић, *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет Ниш, 2009, год.
 12. др Благоје Новићевић, „Рачуноводство, ревизија и пословне финансије у новом привредном систему“, Савез РР републике Српске, Бања Врућица, 3. симпозијум, октобар 1999.
 13. др Благоје Новићевић, др Љиља Антић, мр Татјана Стевановић, *Управљање перформансама предузећа*, Економски факултет Ниш, 2006. год.

др Весна
ЈАЊИЋ⁰
Дејан
ЈОВАНОВИЋ¹

Бихејвиористички аспекти процеса буџетирања у предузећу

Резиме

Буџетирање представља управљачко-рачуноводствени процес који захтева од менаџера да мисле унапред кроз планско формализовање њихових обавеза и одговорности. Буџетски процес је мукоотрпан и дуготрајан, захтева интензивну координацију и комуникацију менаџмента и запослених, уважавање организационог понашања запослених, примену рачунарских софтвера, али и уважавање пословне етике и етичког кодекса, јер се на тај начин креира заједничка свест свих запослених, усмерена на правилно формулисање и имплементацију циљева у том процесу. Резултат буџетског процеса је буџет који представља бројчани исказ будућности предузећа, његових делова и који помаже менаџерима у остварењу циљева.

Кључне речи: буџетирање, буџетски процес, бихејвиористички аспект, етика, етички кодекс.

Увод

Остварење конкурентске предности и циљева предузећа могуће је постићи ефикасном применом добро формулисаних и развијених пословних стратегија. Стратегија предузећа бира пут за постизање циљева и мисије и представља полазну тачку у процесу буџетирања. Буџетирање, као техника планирања менаџмента, доприноси повећању ефикасности, конкурентности и омогућава дугорочан опстанак предузећа на тржишту тј. у питању је техника која трасира пут предузећа ка жељеним циљевима, правцима и глобалним стратегијама развоја.

Резултат буџетског процеса је буџет. Буџет је формални израз плана будућних активности, који служи као комуникациони алат кроз који топ менаџмент дефинише своје циљеве за одређени период и на тај начин делегира задатке и прописује одговорности нижим нивоима менаџмента за остварење циљева предузећа. Буџетом предузећа се дефинишу очекивања од сваког сектора појединачно и сваког запосленог, као и свих њих заједно за одређени период. Имајући у виду да је буџетски процес условљен организационим понашањем запослених, не сме се занемарити и игнорисати бихејвиористички фактор, будући да запослени нису увек одговорни у мери у којој се то од њих очекује. Бројна истраживања, која се

⁰⁾ Доцент на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу

¹⁾ Асистент на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу, Ph.D. студент

односе на овај аспект буџета, показују да се бихејвиористички фактор не сме преценити, али свакако заслужује пажњу у буџетском процесу.

Имајући у виду да успех буџета у великој мери зависи од тога колико га прихватају запослени и менаџмент, предузеће тежи томе да сви они на које буџет утиче треба да га схвате као системску алатку за успостављање стандарда, за мерење резултата у оквиру сваког подручја одговорности и за пружање помоћи менаџменту за остварење циљева предузећа. На крају оперативног периода буџет служи као критеријум за процену остварења перформанси предузећа и његових сегмената и на тај начин заједно са рачуноводством одговорности пружа менаџменту feedback у вези са степеном остварених перформанси дефинисаних у буџету, указујући на разлике између стварних резултата и буџетираних износа.

Буџет је такође, мотивационо средство. Са очекиваним активностима и пословним резултатима, јасно приказаним у буџету, запослени се мотивишу на различите начине да би остварили предвиђене циљеве. Да би се побољшала улога буџета као системске алатке у рачуноводству одговорности и као мотивационог алата запослених, многа предузећа настоје да у буџетски процес укључе етику, односно етички кодекс који служи као оријентир који треба да следе запослени и менаџери приликом дефинисања и реализовања циљева предузећа.

1. Улога буџетирања у имплементацији стратегије предузећа

Процес одређивања стратегије предузећа почиње проценом екстерних и интерних фактора који утичу на пословање. Пажљив преглед тих фактора може помоћи предузећу да идентификује могућности, ограничења, као и претње чијим усклађивањем се омогућава формулисање стратегије. За разлику од стратегије, свесне и промишљене активности усмерене ка реализацији циљева предузећа, стратешко планирање (буџетирање) је процес одабира програма и пројеката чије спровођење треба да омогући адекватну алокацију ресурса ради успешне имплементације постављене стратегије и ефективног и ефикасног остварења циљева. Према томе, стратешки планови (буџети) дефинишу активности којима се остварују стратешки циљеви предузећа

у дужем року. Стратешко планирање ствара могућности едукације и тренинга менаџмента, сагледавањем стратешких праваца и њихове имплементације, постаје извор нових идеја, па самим тим и инструмент развоја менаџмента.

Веза између стратегије предузећа и стратешког планирања може се најбоље сагледати на примерима, попут следећих:

- уколико предузеће тежи стратегији иновирања, планирање финансирања пројеката истраживања и развоја мора бити снажније него обично;
- уколико предузеће тежи стратегији интернационализације са вишеструким уласком на инострану тржишта, финансирање нових маркетиншких активности на циљним тржиштима мора представљати релевантан део главног буџета;
- уколико предузеће тежи стратегији ригидне контроле трошкова, капитални планови морају бити пажљиво проучени пре него што се коначно саставе и потврде².

Стратешко планирање представља оквир за усвајање годишњег буџета, инструмент развоја менаџмента, механизам који приморава менаџере да гледају унапред и средство усаглашавања циљева менаџера са стратешким циљевима предузећа³. Крајњи циљ стратешког планирања је да конвертује стратешке циљеве у оперативне, којима се дефинишу очекивања од појединаца и мањих организационих целина.

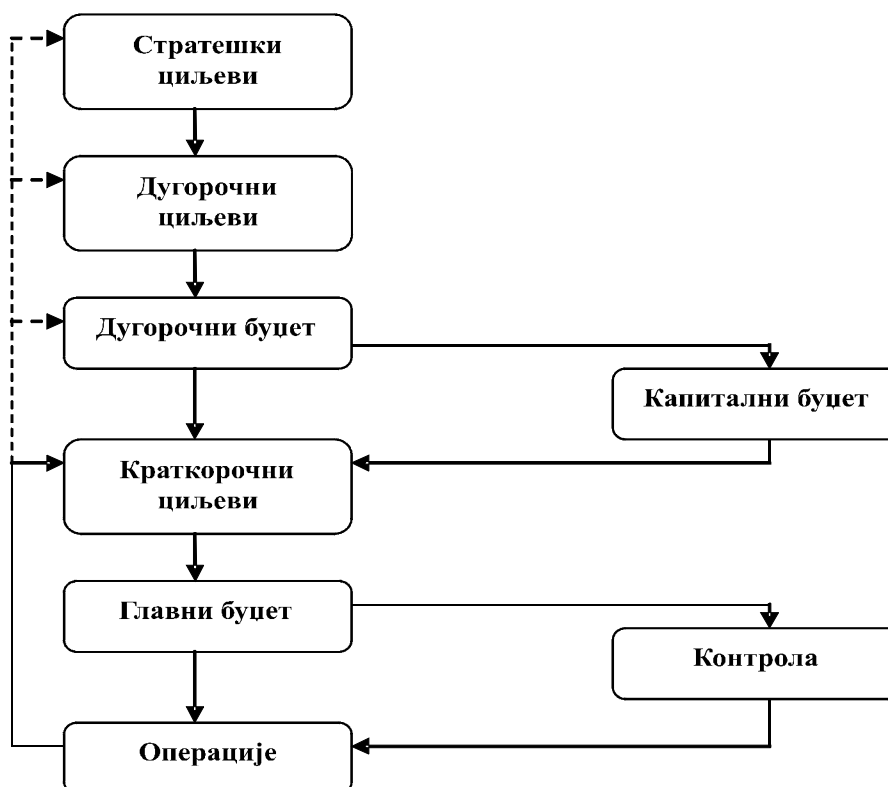
Резултат стратешког планирања је дугорочни буџет, чије присуство побољшава квалитет краткорочног буџетирања тако што спречава оријентацију менаџмента искључиво на краткорочне циљеве. Дугорочни буџет је инструмент који првенствено има функцију сагледавања финансијских ефеката различитих стратешких опција и као такав се користи приликом одлучивања, а веома ретко или готово никада као средство контроле. За разлику од њега, краткорочни (главни) буџет је израз оперативних управљачких намера и као такав важан инструмент у области одлучивања, али је он првенствено средство контроле, односно средство процене квалитета донетих одлука⁴. Главни буџет се састоји од сета повезаних оперативних и финансијских буџета и као такав он претвара краткорочне циљеве предузећа у

2) Dressler, S. (2004), *Strategy, Organization and Performance Management—from basic to best practice*, Universal Publishers Boca Raton, Florida, p. 257.

3) Anthony, R., Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*, McGraw Hill, International edition, p.332.

4) Малинић, Д. (2003), „Буџетирање и буџети предузећа; процес, подручја примене и проблем ефикасности“, часопис: *Рачуноводство 11-12*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, стр. 91.

Слика 1 - Веза између стратешких циљева, дугорочних циљева, дугорочног плана, главног буџета и операција



Izvor: Blocker, E., Stout, D., Cokins, G., Chen, K. (2008), Cost Management, McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 259.

активности које треба спровести да би се остварили постављени циљevi.

Слика 1. илуструје везу између стратешких и дугорочних циљева, дугорочног буџета, главног буџета и операција.

На Слици 1. приказан је процес превођења стратегије предузећа у циљеве и операције уз помоћ главног буџета. Главни буџет помаже менаџерима да координирају своје активности, тако да се циљevi организационих делова усклађују са циљевима организације као целине. Такође, на Слици 1. уочава се директна веза главног буџета са контролом. Контрола представља управљачку активност мерења, оцењивања и упоређивања буџетираних и остварених вредности, како би се на основу њиховог упоређивања дошло до одређених одступања. Наведена одступања су предмет анализе и основ предузимања корективних акција уколико су оне потребне.

У овом раду буџетирање ће бити посматрано као саставни део оперативног, краткорочног планирања. Према томе, буџетирање представља процес процењивања будућих финансијских

потреба које омогућавају остварење жељеног степена рентабилности, очување задовољавајућег степена ликвидности и достизање предвиђеног финансијског стања. То је ригорозан поглед на будућност предузећа тј. ослонац менаџмента предузећа који поставља планирање на врху лествице менаџерских активности. Данас је готово општеприхваћено да је тај ослонац толико јак и потпуно уобичајен да се буџетски процес, односно рачуноводствено планирање, сматра незаобилазним инструментом управљања предузећем⁵. Као такав процес буџетирања представља саставни део система управљачке контроле предузећа и предмет је проучавања у оквирима управљачког рачуноводства.

2. Буџетски процес

Буџетски процес се може кретати од неформалног, једноставног карактеристичног за мале фирме, који траје неколико дана или недеља до дугих процедура карактеристичних за велике фирме, које трају месецима. Припрема буџета је

5) Новићевић, Б. (2003), *Управљачко рачуноводство – Буџетска контрола*, Економски факултет, Ниш, стр. 18.

мукотрпан и дуготрајан процес и захтева интензивну координацију и бројне операције. Процес буџетирања може се схватити као састављање велике слике од изрезаних делова, при чему се сви делови морају спојити, јер само заједно чине јединствену слику. Буџети свих функција предузећа су међусобно повезани и оно што утиче на један буџет непосредно ће утицати и на остале буџете. Стога се током израде буџета морају редовно одржавати састанци одбора за израду буџета како би се осигурала усклађеност буџета појединих функција⁶. Буџетски процес обично обухвата следеће: стварање буџетског одбора, утврђивање буџетског периода, попис буџетских смерница, припрему буџетског предлога, преговарање, преглед и одобравање буџета и буџетску ревизију⁷.

Буџетски одбор

Буџетски одбор надгледа сва буџетска питања и обично има највећа овлашћења везана за процес буџетирања. Он представља и одобрава буџетске циљеве, усмерава и уређује буџетску припрему, решава конфликте и разлике до којих може доћи за време припреме буџета, усваја завршни буџет, надзире резултате на крају периода и одобрава ревизију буџета током периода.

Буџетски период

Буџет се обично припрема за једну годину са буџетским подпериодима за сваки квартал или месец. Иако буџетски период може бити независан од календарске године, буџетска година се најчешће подudara са календарском. Усклађивање буџетског периода са календарском годином олакшава припрему буџета и помаже приликом поређења остварених пословних резултата са буџетским износима.

Попис буџетских смерница

Буџетски одбор је одговоран за обезбеђивање почетних буџетских смерница које дају обележја буџету и управљају његовом припремом. Одбор објављује смернице буџета након пажљивог разматрања привреде и тржишта, стратешких циљева предузећа, дугорочног плана, очекиваних пословних резултата текућег периода, заједничких одлука или деловања као што су наредбе за

смањивање буџета, поновни инжињеринг, контролу загађења и сл.

Предлог почетног буџета

Сваки центар одговорности припрема свој предлог почетног буџета заснованог на буџетским смерницама. Поред тога, буџетске јединице треба да узму у обзир велики број фактора који делују на припрему предлога буџета, како унутрашњих (промене расположивости опреме, усвајање нових производних процеса, увођење нових производа, промене у очекивањима или пословним процесима других буџетских јединица на које се буџетска јединица ослања за своје улазне материјале или друге оперативне факторе и сл.), тако и спољних (перспективе индустрије у блиској будућности, конкурентске активности, платежна моћ купаца и сл.).

Преговарање, преглед и одобравање буџета

Буџетске јединице прегледају предлоге почетног буџета. Прегледи идентификују потребне промене првобитно датог буџета, док преговори представљају срж буџетског процеса и одвијају се на свим нивоима у предузећу, а завршавају се у тренутку када буџет наиђе на одобравање од стране буџетског одбора.

Ревизија буџета

Ниједан буџет није непроменљив тј. “није скициран у камену”. Како се операције одвијају утицај нових фактора може довести до тога да се почетно дат и усвојени буџет мора ревидирати. Процедуре за ревизију буџета разликују се у зависности од предузећа. За предузећа која обављају ревизију буџета одобрења за измену се обично тешко добијају. Међутим, не одвијају се сви догађаји онако како је предвиђено буџетом и у таквим ситуацијама менаџери не треба да се ослањају на буџет као смерницу у пословању. Предузећа која спроводе периодичну ревизију буџета обично имају предност у динамичном окружењу, мада ребаланс буџета треба дозволити само у ситуацијама када су се првобитно дате околности промениле.

На основу наведеног може се закључити да буџетски процес обухвата многе активности чија реализација захтева време и ресурсе предузећа.

6) Chadwick, L. (1997), *Основе управљачког рачуноводства*, Матер, Загреб, стр. 88.

7) Blocker, E., Stout, D., Cokins, G., Chen, K. (2008), *Cost Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 260.

Да би се процес израде буџета скратио и убрзао од велике помоћи су рачунарски софтвери који буџетски процес завршавају много брже, штедећи време и ресурсе предузећа.

3. Примена рачунарских софтвера у буџетирању

Да би се олакшао и убрзао процес израде буџета користе се разни рачунарски софтвери. Програм који може бити од велике помоћи при изради буџета је и Microsoft Excel који омогућава рад са табелама. Ипак, корисност ових програма зависи од способности програмера да развију унакрсно табеларно буџетирање и од способности да овако развијени програми омогуће усклађеност буџета појединих функција са главним буџетом.

Више интегрисаних програма буџетирања повезује стратешко планирање, менаџерско извештавање, анализу осетљивости и финансијске консолидације у један пакет. On-line архитектура већине тих програма омогућава да се више људи укључи у процес буџетирања, обезбеђујући на тај начин повратне информације и омогућавајући сталну допуну буџета, као одговор на промене околности. On-line буџетирање олакшава комуникацију и омогућава компанијама да користе и одозго надолу и одоздо нагоре приступ буџетирању. На тај начин менаџери нижих нивоа могу лако да приступе истој апликацији, истовремено док раде на истом буџету, такође они и запослени могу да унесу своје доприносе и захтеве директно у апликацију, док топ менаџмент даје смернице за израду буџета.

Као пример рачунарског софтвера у буџетском процесу може да послужи FRx Forecaster⁸. FRx Forecaster је брз и приступачан софтвер како за велика предузећа и организације, тако и за средња предузећа. Његовом применом предузећа креирају прецизне и реалне буџете помоћу којих остварују своје циљеве штедећи време и новац током израде и спровођења буџета. Уз помоћ FRx Forecaster омогућено је повезивање менаџера са различитих локација, њихово учествовање у креирању заједничког буџета, унос најновијих података у буџетски процес уз помоћ унакрсних табела и веб-претраживача. Захваљујући FRx Forecaster менаџер потписује апликацију из своје канцеларије преко корпоративног интернета. Безбедност је на високом нивоу, јер је приступ

ограничен само на активности које је менаџер овлашћен да буџетира. Обезбеђено је стално ажурирање информација и веза са осталим сегментима предузећа, на пример менаџер производње има приступ буџетираној продаји и буџетираним кадровима.

FRx Forecaster се може брзо имплементирати и потпуно интегрисати са FRx Financial Reporter, што омогућава њихову „комуникацију“ током године на тај начин што врши аутоматски трансфер података из рачуноводства (главне књиге) у апликацију буџетирања и упоређује стварне резултате са буџетираним ослобађајући финансијско одељење ових послова и омогућавајући му да се фокусира на дефинисање стратегија, анализу и одлучивање⁹. Интегрисана примена FRx Forecaster и FRx Financial Reporter омогућава сагледавање прошлости, садашњости и будућности, унапређење финансијског извештавања, ефикасно буџетирање и брзо реаговање на пословне промене у окружењу.

Користи од примене FRx Forecaster-а су бројне. У наставку су дате у литератури најчешће истицане користи од употребе FRx Forecaster-а у буџетском процесу:

- омогућава прецизну израду буџета, контролу трошкова, као и ефикасно пројектовање продаје,
- брзо се прилагођава новим могућностима тако што омогућава усаглашавање и сарадњу са различитим менаџмент тимовима унутар предузећа који учествују у изради буџета,
- омогућава боље планирање кадровских потреба,
- доприноси креирању ефикаснијег и прецизнијег буџета који може да укључи и анализу осетљивости,
- унапређује буџетски процес на тај начин што се буџетирање заснива на актуелним информацијама и што је омогућен приступ подацима из главне књиге,
- омогућава запосленима који учествују у изради буџета да се укључе у буџетски процес из било ког места у свету, у било ком окружењу уколико су умрежени,
- једноставан је за коришћење.

Буџетирање базирано на примени рачунара, такође, може помоћи анализи осетљивости. Менаџери могу поставити питања “шта ако” и

8) Powell, T. (1999), Software Trends, *Journal of Cost Management* (January/February, 1999) pp. 36-37; преузето са сајта: <http://www.prnnews.com>, дана 05.12.2010.

9) Horngren, C., Datar, S., Foster, G. (2007), *Cost Accounting*, Prentice Hall Business Publishing, p.188.

системски анализирати ефекте промена и брзо добити резултате. Буџетски процес заснован на примени рачунара је интерактиван јер менаџмент добија тренутан одговор на своја “шта-ако питања” о утицају наилажења на параметарске вредности које се разликују од оних у оригиналном моделу. Шта ако би се извршила брза набавка сировина неопходних за производњу по вишим набавним ценама? Шта ако би цене производа требало да флукутирају на изванредан начин? Низ оваквих сценарија се може испитати. Менаџмент може употребити ову моћ да дође до бољих одлука, у случају промена на тржишту и у пословању предузећа. Информациони системи који служе менаџерима треба да буду ефикасни и да одговарају потребама које се брзо мењају. Системи управљачког рачуноводства морају бити веома флексибилни, а менаџери треба да имају способност да у кратком року доносе одлуке на основу информација које им стоје на располагању.

Брз развој рачунарски базираних, интегрисаних буџета је знатно скратио и унапредио процес буџетирања. Предузећа која не користе софтвере за буџетирање припремају буџет готово целе године, за разлику од предузећа која користе потпуно интегрисани софтвер која исти процес буџетрања могу завршити за мање од два месеца¹⁰.

Велика помоћ у изради буџета је и ERP (Enterprise Resource Planning) систем, пословни софтвер који организацијама омогућава да аутоматизују и интегришу главне пословне процесе, деле опште податке и приступају информацијама у реалном окружењу¹¹. Успех примене ERP решења зависи од подршке менаџмента у његовој имплементацији и коришћењу, нужних организационих промена, примене напредних технологија и неопходног нивоа знања и вештина свих запослених.

Иако примена рачунарских софтвера и развој нових технологија убрзавају и побољшавају квалитет буџетског процеса, не треба занемарити и игнорисати организационо понашање запослених, односно бихејвиористички аспект буџетског процеса.

4. Утицај организационог понашања запослених на буџетски процес

Будући да се буџетирање одвија унутар људског окружења, не сме се занемарити бихејвиористички фактор или фактор понашања. Буџет се саставља како би утицао на људско понашање. Међутим, људи нису увек одговорни у оној мери у којој се од њих очекује. Из тог разлога бихејвиористички аспекти буџетирања су од огромног значаја, али као и са многим аспектима људског понашања, они су сложени, често контрадикторни и тешки за разумевање. Бројна истраживања, која се односе на овај аспект буџета су спроведена али ширу генерализацију је тешко направити. У једној тачки ипак постоји сагласност. То је, да се буџет по мишљењу многих рачуновођа не сматра као природан, објективан (непристрасан), чисто технички процес, већ као процес у коме се организационо понашање учесника у буџетском процесу, односно субјективни аспект не сме преценити, али свакако заслужује пажњу при стављању буџета¹².

Током израде буџета од велике важности је понашање запослених, њихово укључивање/недовољно укључивање у израду буџета, начин комуницирања, начин припреме буџета и тако даље. Неки од проблема који се односе на понашање са којима се најчешће срећу предузећа су¹³:

- a) **Разумевање.** За правилно разумевање циљева и политике предузећа неопходно је да постоји развијена комуникација између top, middle и lower менаџмента која ће омогућити креирање буџета неопходног за спровођење адекватне алокације ресурса ради успешне имплементације стратегије и остварења циљева предузећа.
- b) **Лични циљеви.** Лични циљеви запослених могу бити у супротности са циљевима дефинисаним у буџету, постављеним од стране менаџмента предузећа. На пример, руководилац неке од функција у предузећу може постати преоптерећен властитим напредовањем и управљањем, а на штету остварења циљева зацртаних у буџету. Да би се ово спречило идеални буџетски систем треба да подстиче циљ

10) Blocker, E., Stout, D., Cokins, G., Chen, K. (2008), *On. цит.*, pp. 282-283.

11) Његуш, А. (2009), *Пословни информациони системи*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 21.

12) Lucey, T. (2009), *Costing 7th edition*, Cengage Learning EMEA, London, pp. 425-426.

13) Chadwick, L. (1997), *On. цит.*, стр. 98-101.

подударности. То значи да се циљеви појединаца и група поклапају са циљевима организације као целине. То је идеал који је тешко у потпуности остварити, али признање се мора дати чињеници да циљеви предузећа не могу бити наметнути кроз буџетски систем, без разматрања утицаја циљева појединаца.

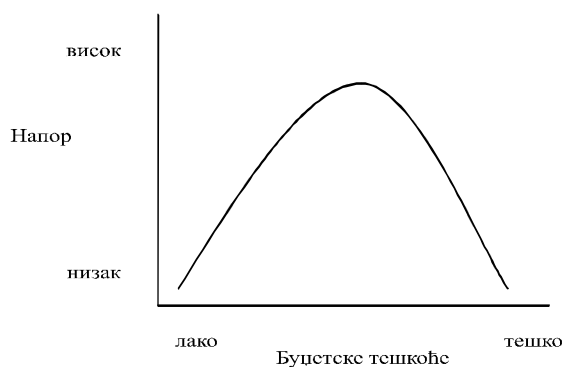
с) Партиципација (учешће). Ако се занемари начело партиципације буџетирања, запослени који нису укључени и консултовани у буџетском процесу неће сарађивати и давати своју потпору током израде буџета. Може се чак догодити да не покажу менаџменту нешто што би могло уштедети прилично новца и драгоценог времена. Партиципација промовише заједничко разумевање циљева и омогућава да и циљеви појединца буду прихваћени. Ако се запослени осећају као део тима они постају високо мотивисани.

д) Мотивација. Остварење циљева датих у буџету сматра се успехом, док се неостварење сматра неуспехом и може утицати на мотивацију и морал запослених. Процес припреме буџета и накнадне евалуације учинка од стране буџетских контрола треба да буде спроведен тако да мотивише менаџере, а не да створи одбојност и негативне реакције. Ако је процес дизајниран тако да охрабрује иницијативу и одговорност, мотивација појединаца ће бити појачана. Нагласак на немогуће циљеве и неразумеваче циљева ће изазвати гушење мотивације¹⁴.

е) Циљеви. Ако се циљеви поставе преви-соко, запослени могу бити незаинтересовани за њихово остварење. Међутим, ако су циљеви прениско постављени запослени се могу договорити који ниво производње би требало постићи. То ће учинити јер се боје да ће менаџери ревидирати буџет када увиде да су циљеви прениско постављени. Оно чему треба да тежи свако предузеће је да буџетски циљеви буду идеални, али остварљиви. Слика 2. показује однос између напора запослених и нивоа тежине буџетских циљева. Циљеви буџета треба да буду

постављени тако да већина запослених може да их постигне уз одговарајући напор. Буџет са циљевима које запослени не могу постићи може да угрози координацију функција буџета.

Слика 2 - Однос између буџетских тешкоћа и напора запослених



Извор: Blocker, E., Stout, D., Cokins, G., Chen, K. (2008), *Cost Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 285.

ф) Опседнутост. Неки менаџери су опседнути идејом да се буџет мора остварити по сваку цену. Узрок томе је мотивација и претерана тежња ка тачности. У тежњи за остварењем циљева предвиђених у буџету, они заборављају да су буџетирани подаци само процењени, а не егзактни и једном за увек дати.

г) Оправдање. Ако ствари крену кривим током, односно ако се јаве проблеми у организацији и спровођењу буџета, није необично да се за то окриви буџет. У циљу да оправдају учињено менаџери ће рећи: "Урадили смо то како би били у складу са буџетом".

h) Алокација ресурса. То је подручје у којем увек може доћи до настанка конфликта између организационих делова предузећа који су проузроковани остварењем њихових циљева. У условима постојања ограничених ресурса, одлучивање о њиховој алокацији представља велики изазов за менаџмент предузећа. Важно информационо изходште за доношење одлука у овом подручју представља квалитетан систем буџетирања који треба да укаже на атрактивност

¹⁴ Lucey, T. (2009), *Op. cit.*, p. 426.

улагања у поједине организационе делове предузећа.

- i) **Наметање.** Ако менаџмент наметне буџет “одозго”, запослени који “раде доле” могу да га не прихвате и не дају му подршку. Са друге стране ни буџетски процес који функционише одоздо нагоре није идеалан јер може да доведе до постављања лакших циљева који нису у складу са циљевима предузећа. Ефикасан буџетски процес често комбинује и одозго надоле и одоздо нагоре приступе буџетирања.
- ј) **Субоптималне одлуке.** Ако се буџет мора редуковати то ће довести до смањења и слабих и јаких страна, што ће несумњиво резултирати конфликтом између организационих делова.

Успех буџетског процеса у великој мери зависи од тога како га прихватају чланови компаније на које буџет утиче. Имајући у виду да буџет доводи менаџере и запослене “под рефлекторе”, предузеће тежи томе да сви запослени схвате буџет као позитивно средство тј. системску алатку за успостављање стандарда, за обезбеђење мотивације, мерење резултата у оквиру сваког подручја одговорности и за пружање помоћи менаџменту да оствари циљеве предузећа. Будући да се буџетски процес односи на читаво предузеће, разумљиво је да буџети настају у оквиру сваког подручја одговорности, обухватајући пројекције намераваних активности у оквиру сваког од њих. Независно од тога где настају, сви парцијални буџети су важни за менаџере конкретног подручја одговорности, јер им олакшавају вођење посла, али и за њихове надређене који у буџетима стичу основу за контролу делова и мотивацију запослених.

Студије су показале да учешће нижег нивоа менаџмента у састављању буџета и постављању циљева ствара позитивне ефекте на мотивацију менаџера из разлога веће прихваћености циљева, узроковане перцепцијом могућности контроле код менаџера. Учешће у састављању буџета је посебно сврсисходно у динамичном окружењу

јер менаџери центара одговорности имају најбољи опус информација о факторима који утичу на резултат предузећа. На тај начин циљеви исказани у буџету постају тзв. benchmark (критеријум, основа или ослонац) за поређење са оствареним перформансама, те отуда и критеријум за процену успешности¹⁵.

Имајући у виду да је буџет само прогноза, не треба га слепо следити, већ је неопходно контролисати га у учесталим интервалима и уколико је потребно поправити га узимајући у обзир промењене околности на којима се првобитно темељио буџет. Бројни су примери у пракси који показују како нереално високо постављени циљеви у буџету и неприкладан тон са врха утичу негативно на пословање предузећа. Као један од примера може да послужи случај MiniScriba¹⁶. Случај MiniScriba јасно показује како неприкладан тон са врха и нереално постављени циљеви у буџету могу да утичу на понашање запослених. Ако топ менаџмент пројектује менталитет типа “циљ оправдава средства”, вероватно је да ће запослени имати сличан став. Овај и слични случајеви указују на важност:

- правилног дефинисања циљева у буџету,
- учествовања свих запослених у постављању циљева у буџету,
- успостављања позитивног контролног окружења и
- усвајања етичког кодекса.

Имајући у виду да етички кодекс представља најбољи начин да се запослени званично обавесте о томе шта се сматра прихватљивим, а шта неприхватљивим понашањем у наставку ће бити нешто више речи о значају пословне етике у буџетском процесу.

5. Значај пословне етике у буџетском процесу

Питањем пословне етике предузећа почињу интензивније да се баве у последњој деценији XX века. Током 1992. године само у једној недељи

15) Малинић, Д. (2003), *Оп. цит.*, стр. 95.

16) Средином осамдесетих ова компанија је производећи магнетне дискове за компјутере запала у тешкоће и у циљу превазилажења тешкоћа ангажован је нови СЕО (chief executive officer) који је испољавао аутократски стил менаџмента и утврдио веома агресивне квоте продаје за менаџере одељења и, ради остварења истих, вршио огроман притисак на њих. Пошто је индустрија била у паду, једини начин да менаџери одељења остваре агресивне циљеве био је да манипулишу резултатима путем нерегуларних пракси. Све то је допринело томе да финансијски извештаји не буду поуздани јер је главни циљ менаџера одељења био да достигну унапред постављене кварталне циљеве, не бирајући средства и начин за њихово остварење. (Детаљније видети у: Стефановић, Р. (2000), *Спречавање и откривање лажног финансијског извештавања*, *Рачуноводство II*, Савез рачуновођачуновођа и ревизора Србије, Београд, стр. 4-5; превод са енглеског језика – Lenz, A., Korvec, J. (1999), „How to Prevent and Detect Financial Statement Fraud“, *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, John Wiley and Sons, Inc., New York, pp. 47-54.)

објављивања њујоршки дневни лист *Wall Street Journal* објавио је чак шездесет чланака на ту тему. До 1998. године више од 93% предузећа са листе *Fortune 500* развило је властити писани етички кодекс, а 44% њих имплементирало је разне тренинге и програме оспособљавања особља, како би квалитетније одговарали на етичке проблеме. До 1993. године 20% највећих америчких корпорација запослило је барем једну особу са пуним радним временом, чији задатак је био искључиво бављење етиком¹⁷.

Данас, у XXI веку пословна етика је постала неизоставан начин понашања у већини модерних предузећа, као и предмет проучавања у многим студијама и истраживањима.

Најважнији услов за имплементацију пословне етике је постојање свести о њеној важности, након чега почиње структурирани процес који ствара темељ за развој пословно-етичког понашања, заснован на поштовању законских одредби.

Увођење пословне етике у предузећа захтева следеће кораке:

- постојање свести о важности пословне етике,
- постојање подршке управе,
- развој конкретних циљева,
- формирање тима особа одговорних за имплементацију,
- установљавање вредности предузећа,
- развој Етичког кодекса,
- едукацију запослених о пословној етици,
- свакодневно праћење етичког понашања, решавање случајева повреде етике и сл. и
- константно унапређивање и усавршавање¹⁸.

Задатак тима задуженог за спровођење пословне етике протеже се кроз готово све кораке имплементације, а најважнији задатак односи се на развој Етичког кодекса и осигуравање поштовања истог. Етички кодекс представља скуп одговарајућих професионалних правила, утемељен као норме моралног карактера којима се уређује пословно понашање припадника конкретних професија, али која подстичу развијање професионалних вредности, стицање нових знања, образовање и подстичу на успешно професионално поступање уопште¹⁹. Кодекс није једноставан приручник прагматичних техника

пословног понашања, него листа теоријско-практичних упутстава за онога који настоји да исправно и успешно послује и да професионално поступа, узимајући у обзир потребу за његовим широким знањем и образовањем, али и моралном изграђеношћу и креативношћу. Кодекс је оријентир, односно показатељ како треба усмерити праксу задовољавајући неке основне реалне норме.

Све активности запослених, па и буџетски процес треба да се заснивају на етичком кодексу који доносиоцима буџета обезбеђује приручник како да се руководе када се суочавају са етичким дилемама. Менаџери и запослени укључени у буџетски процес треба да доносе одлуке и постављају циљеве у буџету у складу са кодексом етичког понашања предузећа и етичким стандардима њихових професионалних удружења (International Federation of Accountants – IFAC, Institute of Management Accountants (IMA)).

Да би се етички принципи уградили у буџетски процес, предузеће треба да настоји да обезбеди следеће:

- 1) да има формулисан, примењен и саопштен свеобухватан етички кодекс за све запослене,
- 2) да сви запослени разумеју етички кодекс,
- 3) да постоји систем у који запослени имају поверење, који ће указати на повреду етичког кодекса предузећа.

Иако не постоји рангирање етичких принципа, пет категорија заузима широк поредак етичких разматрања: законска правила, друштвене, професионалне, организационе или групне и личне норме²⁰. Овако сачињена хијерархија обезбеђује уопштено упутство за разумевање и суочавање са стално растућим етичким проблемима у буџетском процесу.

Састављање буџета и његова успешна имплементација захтевају од менаџмента и запослених поштовање и разумевање етичког кодекса. Од менаџера се очекује не само спровођење, већ и подстицање етичког понашања. Искреност и интегритет сами по себи нису довољни у ситуацији када је менаџмент одговоран за поступке других људи. Стога, менаџери морају бити

17) Colero, L. (2008), *Пословна етика*, World Business Academy, преузето са сајта: http://www.quantum21.net/slike/src/2008/07/30/08_08_1_clanak_colero.pdf, дана 30.11.2010.

18) Преузето са сајта : <http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=40566>, дана 29.11.2010.

19) Малинић, С. (2008), *Он. цит.*, стр. 134.

20) Atrinson, A., Kaplan, R., Young M. (2004), *Management Accounting*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, p. 315.

проактивни како би се филозофија и вредности усвојене од стране менаџерског тима шириле кроз организацију. Таксативно навођење тих вредности није довољно. Оне се морају уградити у културу предузећа. Такође, менаџери морају подржавати запослене у спровођењу етичких начела и подстицати искрене расправе о етичким питањима и недоумицама, јер се на тај начин ствара заједничка савест свих запослених која је усмерена на правилно формулисање и имплементацију циљева у буџетском процесу.

Без обзира на то да ли менаџеру у буџетском процесу неко помаже или не, он мора много више слушати него говорити. Уколико менаџер својим животом није пример етичности на делу, сваки даљи труд да се подстакне морална одговорност запослених унапред је осуђен на пропаст.

Етичка питања прожимају цео буџетски процес. Значај пословне етике и етичког кодекса за правилно формулисање буџета нарочито долази до изражаја у следећим ситуацијама:

- приликом процењивања учинака запослених, где буџети служе као важан инструмент за поређење планираног са оствареним,
- када запослени обезбеђују улазне податке на основу којих предузеће припрема буџет,
- када је пракса менаџера да свесно укључи веће износе трошкова (или ниже износе прихода) у буџет него што верује да ће настати (*budgetary slack*),
- када менаџери и запослени верују да је боље обећати премало и остварити више, него обећати превише и испоручити мање,
- када менаџери верују да ће њихов будући буџет бити смањен ако не користе све буџетске износе. Као резултат тога, менаџери могу прибегавати узалудној потрошњи како би потрошили износ средстава предвиђен буџетом.

У овим и сличним ситуацијама увођење пословне етике и етичког понашања пружа вишеструке користи које су дугорочно исплативе, јер се поштовањем етике и етичког кодекса утиче на смањење трошкова насталих као последица неетичког понашања запослених и менаџмента, а такође омогућава и успешна имплементација буџетског процеса као неопходног предуслова за развој предузећа.

Закључак

Буџетирање је процес одабира програма и пројеката које треба спровести и за које треба извршити адекватну алокацију ресурса ради успешне имплементације постављене стратегије и

ефективног и ефикасног остварења циљева. Као резултат буџетског процеса настаје буџет који представља управљачки инструмент тј., бројчани исказ о будућности предузећа и његових делова. Приликом израде буџета менаџерима и запосленима треба доделити одговорност само за приходе, трошкове и инвестиције које могу да контролишу. Такође, предузеће треба да тежи ка томе да сви запослени схвате буџет као позитивно средство, односно системску алатку за успостављање стандарда, како би се обезбедило праведно вредновање перформанси и како не би дошло до дисфункционалних бихејвиористичких ефеката, нарочито до опадања мотивисаности менаџмента.

Као такав, буџет се показао као динамичан и проактиван инструмент стимулисања дискусије о стратегијама и тактикама предузећа међу менаџерима на свим организационим нивоима у току израде буџета и у току његове реализације. Такође, буџет представља важан инструмент на подручјима управљања предузећа, код увођења система мерења и контроле остварених перформанси, отклањања одступања и оцене резултата менаџера и запослених. Међутим, како је буџет само прогноза не треба га слепо следити, већ је неопходно контролисати га, у учесталим интервалима, и уколико је потребно - поправити га узимајући у обзир промењене околности на којима се првобитно темељио буџет.

На крају, треба истаћи да буџетски процес још увек представља велики управљачки изазов. На ово указују бројни проблеми са којима се данас суочавају предузећа у тржишно развијеним привредама. Као главни проблеми издвајају се недовољна интегрисаност стратешких и оперативних планских активности, недовољна примена квалитетних софтверских пакета у буџетском процесу, неузимање у обзир понашања запослених, односно њихово укључивање/недовољно укључивање у израду буџета, неуважавање пословне етике и етичког кодекса као битних детерминанти за правилно формулисање буџета и сл. Указивање на ове проблеме важно је због чињенице да њихово уважавање може у великој мери унапредити буџетски процес и свести трошкове израде буџета на минимум.

Литература

1. Anthony, R., Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*, McGraw Hill, International edition
2. Atrinson, A., Kaplan, R., Young M. (2004), *Management Accounting*, Pearson Prentice Hall, New Jersey

3. Blocker, E., Stout, D., Cokins, G., Chen, K. (2008), *Cost Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York
4. Chadwick, L. (1997), *Основе управљачког рачуноводства*, Матe, Загреб
5. Colero, L. (2008), *Пословна етика*, World Business Academy, преузето са сајта: http://www.quantum21.net/slike/src/2008/07/30/08_08_1_clanak_colero.pdf
6. Dressler, S. (2004), *Strategy, Organization and Performance Management – from basic to best practice*, Universal Publishers Boca Raton, Florida
7. Horngren, C., Datar, S., Foster, G. (2007), *Cost Accounting*, Prentice Hall Business Publishing
8. Lenz, A., Korvec, J. (1999), *How to Prevent and Detect Financial Statement Fraud*, *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, John Wiley and Sons, Inc., New York
9. Lucey, T. (2009), *Costing 7th edition*, Cengage Learning EMEA, London
10. Малинић, Д. (2003), „Буџетирање и буџети предузећа; процес, подручја примене и проблем ефикасности“, часопис: *Рачуноводство 11-12*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд
11. Малинић, С. (2008), *Управљачко рачуноводство*, Економски факултет, Крагујевац
12. Новићевић, Б. (2003), *Управљачко рачуноводство – Буџетска контрола*, Економски факултет, Ниш
13. Његуш, А. (2009), *Пословни информациони системи*, Универзитет Сингидунум, Београд
14. Powell, T. (1999), *Software Trends*, *Journal of Cost Management* (January/February, 1999); преузето са сајта: <http://www.prnewswire.com>
15. Стефановић, Р. (2000), „Спречавање и откривање лажног финансијског извештавања“, *Рачуноводство 11*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд
16. <http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=40566>

Стратешки избор тренутка корпоративног извештавања - импликације на цене акција

Резиме

Обелодањивање финансијских извештаја представља један од најважнијих догађаја за учеснике на тржишту капитала. У складу с тим, политика обелодањивања има важно место у укупном хијерархијској структури предузећа. Питање одабира тренутка обелодањивања у надлежности је политике финансијског извештавања. Менаџмент ће у складу са дефинисаним циљевима одлучити да ли ће се стриктно придржавати распореда обелодањивања финансијских извештаја током низа година, или ће датум обелодањивања стратешки прилагођавати. Бројне студије указују на то да тржиште повољно реагује на обелодањивања која су извршена благовремено—почетком рока који је законским прописима одређен. Цене хартија од вредности осим тренутног прилагођавања, реагују и наредних 60 дана трговања на поменуте догађаје обелодањивања.

Кључне речи: финансијско извештавање, вредност за акционаре, цене акција, ефикасност и аномалије тржишта капитала.

Увод

Финансијски извештаји представљају основни инструмент путем кога менаџмент предузећа презентује информације о имовинском, финансијском и приносном положају предузећа заинтересованој јавности. Када је реч о акционарским друштвима, за перформансе предузећа заинтересован је шири круг корисника: постојећи и потенцијални акционари, кредитори, регулаторна тела, фискус, запослени у предузећу, пословни партнери и др. У савременим условима пословања доминантно место свакако припада инвеститорима (акционарима) због тога што су они главни донатори капитала, а прибављање

капитала као што је познато представља основну активност сваког предузећа.

Када је реч о великим акционарским друштвима, чије акције се котирају на берзи, њихова основна карактеристика је дисперзија власништва. У таквом амбијенту постоји велики број малих акционара, који нису у могућности да управљају пословањем предузећа. Другим речима, корпоративна предузећа одликује подвајање власништва од контроле и професионализација управљачке функције. Менаџменту предузећа власници поверавају ресурсе на управљање, захтевајући адекватан принос за ризик који носе. Менаџмент са друге стране, путем сета финансијских извештаја настоји власницима да

0) Пољопривредни факултет, Универзитет у Београду

укаже на степен у коме је испунио своју одговорност. Наведена одговорност је финансијске природе, па је то и разлог што се увид у њену реализацију може стећи преко финансијских информација. У питању су информације садржане у извештају о финансијском положају, извештају о успеху, извештају о новчаним токовима, извештају о променама на капиталу, као и напоменама уз финансијске извештаје. Наведене информације могу испунити већину, али не и све информационе потребе корисника финансијских извештаја, укључујући и потребе акционара. Наиме, оне се манифестују преко настојања да се сагледа будући просперитет, односно очекивани новчани токови предузећа. Такве информације истовремено су и основа за текуће вредновање акција на берзи.

На основу презентованих финансијских информација акционари као доминантна група корисника, доносе одређене одлуке. Оне могу бити економске природе и операционализују се преко куповине, поседовања и/или продаје акција одређеног предузећа. Са друге стране, одлуке о избору и опозиву менаџмента такође су у надлежности акционара. То имплицира да менаџмент неће своју обавезу састављања и презентованих финансијских извештаја олако схватити, већ да ће стратешки опирати не само када је реч о обликовању садржине, него и избору тренутка њиховог обелодањивања. Степен у коме обелодањивање добитка пружа корисне информације за инвеститоре функција зависи не само од природе информација које се обелодањују, већ и од тренутка када се врши обелодањивање.

1. Политика финансијског извештавања

Уплив на садржину финансијских извештаја менаџмент може остварити преко политике финансијског извештавања прецизније путем избора између алтернативних рачуноводствених поступака садржаних у појединим Међународним стандардима финансијског извештавања, затим вршењем процена и просуђивања као саставног дела припреме финансијских извештаја, али и иницирањем или одлагањем одређених пословних трансакција, као што су продаја робе купцима, набавка сировина, репроматеријала, затим преко активности истраживања и развоја, аранж-

мана у вези са обавезама и сл. Наведени обрачунски и реални потези пружају могућност менаџменту да обликује имовински положај предузећа, као и да резултат пословања за одређени обрачунски период обликује навише, наниже, односно тако да се редукују флукуације у серији исказаних добитака, посматрано за период од пет и више година¹.

Посматрајући питање рачуноводственог обухватања догађаја и трансакција за потребе реализације дефинисаних циљева предузећа, могуће је разликовати формалну и материјалну политику финансијског извештавања, а тиме и инструменте којима се обликује форма и инструменте којима се уобличава садржина финансијских извештаја. Њихов одабир у надлежности је билансисте односно састављача финансијских извештаја и односи се на одлуке о билансирању, методама обухватања трансакција, затим вршење одговарајућих процена и просуђивања, као и начин презентовања финансијских извештаја². Ова група мера за разлику од реалних мера нема за последицу промену економских активности предузећа.

Политика биланса усмерена на обликовање форме финансијских извештаја имплицира одлучивање о томе да ли се финансијске информације желе учинити више или мање транспарентним за билансне адресате, односно да ли се жели допринети њиховом једноставном и адекватном тумачењу или се пак финансијски извештаји настоје замаглити и учинити тешким за читање и разумевање. Неке од могућности које су доступне билансисте јесу: избор начина разврставања позиција у билансу стања (начело опадајуће или растуће ликвидности у активи и опадајуће или растуће доспелости у пасиви), приказивање биланса стања и рачуна успеха у форми конта или штафелној форми, различит степен рашчлањавања билансних позиција, употреба бруто или нето принципа у приказивању позиција. Питање уплива на форму финансијских извештаја тесно је повезано са билансним начелом јасности, а тиме и опредељењем менаџмента за политику искренности или политику дискреције. Тако на пример, инструменти формалне политике биланса усмерени на наметање утиска у јавности о отворености предузећа према стејкхолдерима и акционарима, обухватају де-

1) Мисли се пре свега на обликовање исказаног резултата у односу на реално остварени. Наиме, ове величине нису идентичне, а висина њихове разлике детерминисана је циљевима предузећа и менаџмента.

2) Билансна тактика у надлежности је билансисте на начин да он упознаје менаџмент са могућностима обликовања финансијских извештаја. Одабир и примена конкретне опције односно права избора је на менаџменту предузећа, што је сагласно чињеници да је одговорност за састављање финансијских извештаја додељена управи предузећа. Више о томе: Шкарић-Јовановић др Ката, Улога рачуновође у процесу финансијског извештавања, „Рачуноводство“, бр.10/2005., стр. 28.

таљније рашчлањавање билансних позиција и употребу бруто принципа, адекватно означавање билансних позиција на конзистентној основи, приказивање биланса стања у форми конта, а рачуна успеха у штафелној форми, додатна обелодањивања у напоменама, као и извештају менаџмента о пословању предузећа.

Материјална политика биланса припада делу политике биланса који преко одговарајућег рачуноводственог обрачуна настоји да реализује задате циљеве. У англосаксонској литератури усвојен је назив “аццуал манаџмент”³ односно управљање обрачуном. Садржина материјалне политике биланса опредељена је могућностима оптирања између понуђених права избора садржаних у појединим МРС и МСФИ, као и одговарајућим просуђивањима која се сматрају саставним делом процеса припремања финансијских извештаја, а преко којих је такође могуће извршити утицај на приказане перформансе предузећа.

Са аспекта времена предузимања, инструментална политика биланса којима се обликује стање и успех могуће је диференцирати мере које се предузимају пре и мере које се предузимају након дана биланса.

Смисао билансно-политичких мера које се предузимају пре дана биланса, манифестује се чињеницом да постизање жељене слике биланса стања и рачуна успеха често није једнократни процес, него напротив захтева значајан временски период, како би се јаз који постоји између стања у предузећу у тренутку дефинисања циљева с једне, и жељеног стања с друге стране, премостио. Наведени временски хоризонт неопходан је да би се ефекти предузетих мера (иницираних пословних догађаја) реализовали. Реч је о одлукама које по својој природи припадају реалној политици биланса и као такве обликују садржину, а не форму финансијских извештаја. Наведене мере могу бити парцијалне у смислу да су усмерене на обликовање имовинског и финансијског положаја предузећа или пак комплексног карактера када своју материјализацију налазе не само у обликовању биланса стања него и рачуна успеха.

Могућности наведеног обликовања финансијских извештаја, као и разлике између остварених и испослованих резултата имају утемељење у агенцијском односу између менаџера и акционара, као и супериорнијим информацијама које о пословању предузећа менаџмент поседује у односу на власнике. Чињенице да постоје

општеприхваћени рачуноводствени стандарди као мериторна основа за састављање финансијских извештаја, као и да је за акционарска предузећа која се котирају на берзи предвиђена обавеза ревизије финансијских извештаја, донекле ублажава проблем. Међутим, и даље постоји одређени степен флексибилности који је састављачима остављен на располагање, како би се на адекватан начин обухватили ефекти појединих догађаја и трансакција. Додатни фактор с тим у вези, јесте и постојање захтева у погледу квалитативних одлика које информације презентирани у финансијским извештајима морају поседовати. То су разумљивост, важност, поузданост и упоредивост. Све наведене одлике морају бити испуњене како би финансијске информације биле корисне за доношење економских одлука.

Са аспекта тренутка обелодањивања од посебног значаја је да информације буду благовремено доступне корисницима финансијских извештаја. Проблем је међутим садржан у чињеници да благовременост истовремено представља ограничење квалитета релевантности и поузданости. Наиме, ови квалитети налазе се у инверзном односу. Захтев за благовременим обелодањивањем додатно усложњава проблем. Наиме, уколико се информације обелодањују превише рано, док сви аспекти догађаја и трансакција не постану познати, такве информације су релевантне, али не и довољно поуздане. У супротном случају, уколико се непотребно касни са обелодањивањем, односно уколико би менаџмент чекао да сви аспекти догађаја и трансакција постану познати, такве информације свакако би биле поуздане, али би имале малу вредност за кориснике, будући да су у међувремену изгубиле значај за доношење одлука. Од менаџмента предузећа отуда се очекује да наведени компромис разреши тако да корисницима омогући доношење рационалних економских одлука.

2. Политика финансијског извештавања и политика обелодањивања у контексту теорије ефикасности тржишта капитала

Активности у вези са финансирањем односно прибављањем капитала представљају основну премису за реализацију инвестиционих и пословних активности, односно за њихово успешно спровођење. Оне представљају такође, критичан фактор опстанка и развоја сваког предузећа. Карактер односа између предузећа као тражиоца

3) Gunny K., “What are the consequences of real earnings management?” University of Colorado at Boulden, Working Paper Series, 2005.

капитала с једне, и даваоца капитала (садашњи и потенцијални власници и кредитори) са друге стране, у значајној мери детерминисан је презентованим перформансама предузећа у финансијским извештајима. У складу са тим, циљно обликовање финансијских извештаја представља реалност савременог тржишта капитала.

Познавање карактера и садржине рачуноводствених политика и политике финансијског извештавања од посебног је значаја за све учеснике на тржишту капитала. У наставку рада указаћемо на основне претпоставке ефикасног тржишта капитала (*efficient market hypothesis*-ЕМН), истраживања тржишта капитала (*capital market research*), као и њихове импликације на избор и промене рачуноводствених политика.

Тржиште има епитет перфектно конкурентног уколико су испуњене следеће претпоставке⁴:

- не постоје баријере у погледу уласка и изласка инвеститора и предузећа на тржиште, односно не постоје порези и трансакциони трошкови;
- купци и продајци имају рационална очекивања у погледу максимизовања корисности;
- на тржишту постоји велики број купаца и продаваца (атомизираност понуде и тражње);
- информације су бесплатне и доступне свим корисницима.

Околност да у реалном свету ниједно тржиште (укључујући и тржишта дугорочних хартија од вредности) не задовољава у потпуности наведене услове, имплицира да је ублажавањем наведених захтева могуће говорити о ефикасном, пре него о перфектним тржиштима.

Под ефикасним тржиштем капитала подразумева се тржиште које је у погледу дефинисаних услова блиско савршено конкурентском тржишту. Реч је о тржишту на коме су цене дате, а ниједан инвеститор није у могућности да тргује (купује и продаје) већим обимом хартија од вредности одређене фирме, којим би могао значајније утицати на њихову цену. Све информације су слободно доступне, а тржиште веома брзо реагује на нове информације⁵. Реч је о тржишту на коме цене у потпуности одражавају све расположиве информације, што имплицира да ниједан учесник

не може остварити натпросечан принос. Од ефикасног тржишта очекује се да обезбеди ефикасну алокацију ресурса, ефикасно утврђивање цена и пословну ефикасност која претпоставља минималне трошкове купопродајних трансакција.

Форме ефикасности тржишта капитала одражавају способност тржишта да успостави једнакост предвиђене и равнотежне стопе приноса која се може остварити купопродајом хартија од вредности, односно реч је о тестирању ефикасности тржишта са аспекта механизма утврђивања цена вредносних папира. Обим доступних информација има доминантан утицај на поменућу способност тржишта. С тим у вези, могуће је разликовати лабаву, полуврсту и чврсту форму ефикасности тржишта капитала.

Низак степен ефикасности (слаба форма) описује тржиште капитала на коме текуће цене рефлектују информације садржане у историјским ценама хартија од вредности. То значи да на основу дефинисања тренда у досадашњем кретању цена (техничка анализа) није могуће предвидети будуће цене акција. У одсуству нових информација, кретање цена акција ће вероватно имати случајан ефекат (хипотеза случајног кретања).

Полуснажна форма ефикасности иманентна је тржишту на коме цене одражавају не само историјске, него и све текуће јавно расположиве информације. На таквом тржишту није могуће остварити натпросечне приносе ослањањем искључиво на анализу финансијских извештаја предузећа, макроекономских услова и написа у финансијској штампи (фундаментална анализа). Уколико тржиште не уважава све релевантне информације, цене акција неће рефлектовати инстриктивну вредност фирме.

У условима снажне форме, анализа информација у циљу остваривања супериорног приноса неће имати ефекта, услед чињенице да су не само јавне, него и инсајдерске информације инкорпориране у цену финансијских инструмената. То имплицира да временско темпирање нове емисије финансијских инструмената није критично јер се купопродаја вредносних папира врши увек по фер вредности⁶. Из наведеног произилази да, креативно рачуноводство и други облици прилагођавања финансијских извештаја

4) Микеревић др Д., „Билансна политика и ефикасност тржишта капитала“, XXXII Симпозијум: *Примена рачуноводствених и стандарда ревизије у нашој земљи*, СРРС Златибор, 2000, стр. 264.

5) Ryan B., *Finance and accounting for business*, Thomson Learning, 2004, p. 453.

6) О импликацијама ефикасног тржишта капитала на финансијски менаџмент детаљније погледати: Ogilvie J., *CIMA Official Learning System Management Accounting Financial Strategy*, p. 71.

циљевима предузећа, не могу обманути партиципанте на финансијским тржиштима.

На тржишту чије одлике одговарају снажној форми ефикасности захтеви за транспарентним финансијским извештавањем, као и захтеви за обелодањивањем примењених рачуноводствених политика, непотребни су, због тога што како је претходно истакнуто, цене хартија од вредности рефлектују све јавне и приватне информације о одређеном предузећу. Уколико је тржиште мање ефикасно, улога рачуноводства добија на значају. У складу са тим, може се рећи да је значај рачуноводства и финансијског извештавања обрнуто пропорционалан степену ефикасности финансијских тржишта.

Досадашња пракса функционисања берзе подржава слабу и полуврсту форму, док демантује постојање снажне форме ефикасности тржишта капитала. Рационална алокација ресурса као основна претпоставка ефикасног тржишта у пракси неретко није испуњена, услед чињенице да комуникацију између инвеститора и менаџмента карактерише информациона асиметрија, затим инвеститори имају ограничену способност процесирања информација, у интерпретирању добијених резултата нису неутрални и изложени су утицајима других учесника. Када је реч о финансијском извештавању, скандали који су обележили почетак XXI века (*Enron*, *WorldCom* и др.) указују на то да обликовање рачуноводствених информација има значајан утицај на учеснике на финансијском тржишту, а тиме и на (не)ефикасну алокацију ресурса.

Полуснажна форма ефикасности тржишта капитала има највеће присуство у рачуноводственој пракси услед чињенице да рачуноводствене информације обелодањивањем финансијских извештаја у одређеним временским периодима (годишње, квартално, месечно) стичу карактер јавно доступних информација. Када је реч о рачуноводственим политикама као саставном делу финансијских извештаја, у рачуноводственој литератури иницирана је дилема: да ли су информације о рачуноводственим политикама предузећа важне?

Према Беаверу, детаљно обелодањивање рачуноводствених политика је ирелевантно, услед чињенице да су информације о њима већ инкорпориране у цену акција. Иако се финансијско-рачуноводствене информације публикују на периодичној основи, информације о успеху предузећа константно пристижу на тржиште капитала преко различитих неформалних канала.

Додатни аргумент у прилог тези о ирелевантности рачуноводствених политика јесте околност да се преко њих утиче на обрачунску компоненту добитка, што имплицира да су оне без директног уплива на приказане новчане токове предузећа.

Међутим, уколико се прихвати наведени став о рачуноводственим политикама, неопходно је истовремено пружити одговор на бројна питања: зашто се инсистира на хармонизацији финансијског извештавања, како објаснити настојање да се елиминисањем алтернативних поступака редукује флексибилност МРС и МСФИ, затим како објаснити притисак на доносиоце стандарда, зашто менаџмент улаже напоре у обликовање добитка, у условима када су рачуноводствене политике ирелевантне за потребе утврђивања цена акција?

Бројна истраживања⁷ указују да постоји чврста повезаност између примене одређених рачуноводствених метода и показатеља тржишне вредности предузећа. Фирме које су користиле LIFO методу за потребе обрачуна трошкова залиха, имале су већи рацио Р/Е (цена по акцији/добитак по акцији). Слично томе, цене акција фирми које су промениле методу обрачуна трошкова залиха преласком са FIFO на LIFO методу забележиле су раст. Промене у супротном правцу (LIFO>FIFO) резултирале су смањењем цена акција, иако је исказани добитак у наведеном случају био повећан. Када је реч о методама обрачуна трошкова амортизације, одлука о преласку са дегресивне на праволинијску или функционалну методу резултираће повећањем исказаног добитка. Међутим, у наведеним околностима ефикасно тржиште неће механички реаговати, већ ће наведене напоре повећања добитка означити као козметичке, а рачуноводствене информације перципирати као нискоквалитетне.

Описани примери промене рачуноводствених метода и последични ефекти на висину исказаног добитка, резултирају на први поглед неочекиваним променама у ценама акција. Наиме, тржиште капитала настоји да на основу исказаних добитних остварења предвиди будуће новчане токове предузећа. Важну информацију за такве процене чини и садашња вредност будућих пореских обавеза. То имплицира да се раст цена акција у условима смањења добитка по основу промене рачуноводствених метода, може објаснити чињеницом да тржиште вреднује пореске уштеде. Међутим, из наведеног не треба изводити закључак да тржиште не уважава повећање

7) Dettrick J., Harrison W.: "EMH, CMR and accounting profession", *Journal of Accountancy*, February 1984 p. 276.

добитка. Напротив, раст високо квалитетних добитака има значајан уплив на вредновање акција.

Детаљно обелодањивање рачуноводствених политика омогућава инвеститорима и аналитичарима да правилно интерпретирају финансијске извештаје и редукују степен дисперзије и грешке у прогнозама, због тога што се њиховом спознајом умањује неизвесност. Иако фирме примењују рачуноводствене политике на конзистентној основи, обелодањивање селектованих и имплементираних рачуноводствених политика може повећати степен прецизности прогноза аналитичара, јер ће им омогућити да докуче које методе су биле примењене. Уколико фирма не обелодањује своје рачуноводствене политике, корисници не могу знати да ли се захтев конзистентности доследно респектује. Полазна претпоставка за доношење одлука о промени рачуноводствених политика јесте да МРС и МСФИ допуштају алтернативне поступке. Отуда је обелодањивање рачуноводствених политика посебно значајно у условима када фирме имају опцију да бирају између различитих метода за обухватање појединих догађаја и трансакција. Иако немају директан утицај на извештај о новчаним токовима предузећа, рачуноводствене политике имају значајне уговорне и економске консеквенце. Преко њиховог избора менаџмент сигнализира како види будућност предузећа. На основу тога могуће је проценити будуће новчане токове предузећа.

Група аутора⁸ заступа тезу да се анализа квалитета финансијских извештаја заснива на идентификовању кључних рачуноводствених политика. Квалитет рачуноводствених информација детерминисан је степеном у коме оне рефлектују економску реалност предузећа. Приказивање прецењених резултата и повољнијег финансијског положаја у односу на реални, имплицира нижи квалитет, док потцењивање резултата и опрезније презентовање финансијског положаја указује на виши квалитет рачуноводствених информација. Из наведеног следи да примена агресивних рачуноводствених политика представља индикатор употребе рачуноводствених трикова, док конзервативне рачуноводствене политике, уз претпоставку да је реч о њиховој разборитој употреби представљају исходиште вишег квалитета финансијских информација.

Процена квалитета финансијских извештаја је важна јер указује на прецизност са којом је мо-

гуће предвидети просперитет предузећа, односно ризике инвестирања у посматрано предузеће. Квалитет рачуноводствених информација утиче на рејтинг обвезница одређене фирме, тражњу за њеним акцијама, могућност да се прибави неопходан капитал, висину трошкова капитала, а тиме и тржишну вредност предузећа.

Утицај квалитета рачуноводствених информација на новчане токове предузећа има дуални карактер:

- са једне стране утиче на процене билансних адресата о распореду будућих новчаних токова, при чему виши квалитет имплицира мање варијације очекиваних новчаних токова, а тиме и нижу перцепцију ризика;
- истовремено, очекивани новчани токови утичу на реалне одлуке (пословне, инвестиционе), и тиме опредељују реалне новчане токове предузећа.

Са аспекта полуврсте форме ефикасности тржишта капитала, објављивање финансијских извештаја и рачуноводствених политика као њиховог саставног дела имаће реперкусије на цене акција само уколико обезбеђује релевантне информације (промене рачуноводствених политика на пример) или уколико је реч о неочекиваним информацијама (када исказани резултат одступа од очекиваног).

Полазећи од претпоставке да се нове информације брзо рефлектују на цене акција, спроведене су бројне студије од стране Одбора за стандарде финансијског рачуноводства (FASB) које истражују наведене ефекте у периоду непосредно пре и након објављивања финансијских извештаја (тзв. *windows period*). То је време за које се сматра да је неопходно да цене акција у потпуности инкорпорирају и рефлектују све јавно расположиве информације. Таква истраживања у литератури се означавају као истраживања тржишта капитала (*Capital market research - CMR*)⁹. У фокусу наведених студија налазе се реакције тржишта капитала на различите врсте информација и догађаја (годишња и квартална обелодањивања, промене у дивидендама, прогнозираним добицима, промене рачуноводствених политика, пословне комбинације, мишљење ревизора и сл.). Најважнији закључак јесте да је рачуноводствени добитак значајан за инвеститоре, односно да постоји чврста веза између промене цене акција и рачуноводственог

8) Palepu, Bernard i Healy (1996) prema Ole-Kristian Hope, „Accounting Policy Disclosure and Analysts Forecast“, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 20, No. 2, 2003, p. 297.

9) Dettrick J., Harrison W., op.cit., p. 274.

добитка, чиме се потврђује значај обрачунске компоненте исказаног резултата, а тиме и рачуноводствених политика као њеног исходишта.

Глобализација тржишта капитала захтева транспарентност и већи степен упоредивости финансијских извештаја. Напори да се такви ефекти реализују усмерени су на повећано обелодањивање у финансијским извештајима, као и хармонизацију финансијског извештавања. То између осталог претпоставља редуковање алтернативних поступака за рачуноводствено обухватање ефеката пословних догађаја и трансакција. Међутим, увођење једнообразног система финансијског извештавања не би адекватно одговорило на наведене потребе, не само због тога што је пословни живот предузећа комплексан и као такав се не би могао на одговарајући начин приказати униформним методама рачуноводства, него и због чињенице да познавање рачуноводствених политика комплетира информациону основу за доношење економских одлука екстерних корисника финансијских извештаја. У екстремном случају – у амбијенту примене уникатних метода признавања и процењивања, састављање финансијских извештаја представљало би пуко испуњење нормативне обавезе, активност административног карактера, што имплицира да би форма била важнија од економске суштине и квалитет, а тиме и употребна вредност презентованих финансијских извештаја била би доведена у питање.

Реалност је да тржиште капитала није савршено ефикасно, да се будући добици процењују на основу историјских резултата, као и да цене хартија од вредности не рефлектују увек, и у потпуности информације садржане у појединим компонентама добитка (парцијалним резултатима). Придода ли се претходно наведеном ограничено поверење у финансијске извештаје и чињеница да фирме могу бити погрешно вредноване услед постојања асиметричних информација између менаџмента и инвеститора, постаје јасна вредност спознаје рачуноводствених политика примењених за потребе припреме финансијских извештаја.

Када је реч о значају корпоративне политике обелодањивања, неопходно је указати на следеће:

- обезбеђење свим постојећим и потенцијалним акционарима једнаког приступа

информацијама важним за доношење инвестиционих одлука,

- затим, све материјално значајне информације о предузећу (како позитивне, тако и негативне) неопходно је обелоданити на благовременој основи,
- најзад, добро конципирана политика треба да одврати од недозвољене трговине, односно она доприноси да инсајдери постану свесни своје одговорности у погледу сазнања материјалних чињеницама и материјалних промена, пре него што такве информације постану јавне, као и да су ова лица (инсајдери) свесна ризика и пенала по основу неадекватног и неовлашћеног коришћења таквих информација.

Када утврђује да ли је информација значајна, менаџмент разматра бројне факторе, укључујући и природу информације, променљивост цена хартија од вредности фирме као и преовлађујуће тржишне услове. Услед природе пословања, информације које су сматране значајним у једном периоду, у неком другом могу бити без значаја, и обрнуто. То значи да се материјалност процењује од случаја до случаја. Уколико постоји било каква дилема у вези са тим да ли је информација значајна или не, такву информацију треба сматрати значајном и она се третира као предмет јавног обелодањивања¹⁰.

Благовремена доступност информација свим учесницима представља једну од основних претпоставки ефикасног тржишта капитала. С тим у вези, могуће је разликовати три форме ефикасности тржишта капитала на које је указао Фама¹¹:

- чврсту форму ефикасности која подразумева да тржиште у потпуности одражава све расположиве информације (јавне и инсајдерске) рапидно и на непристрасан начин, што омогућава да цена власничких хартија од вредности одражава фундаменталну вредност предузећа;
- получврсту форму ефикасности која подразумева да су све јавне доступне информације рефлектоване у цени акција,
- слаба форма ефикасности претпоставља да цене рефлектују све информације укључене у историјске цене. Другим речима, инвес-

10) Неки од примера материјално значајних информација обухватају: промене у контролном пакету акција, покушаји преузимања, инсајдерске трговине, емисије акција, неочекиване промене финансијског резултата, промене у Борду директора, улазак предузећа на ново тржиште капитала, промене финансијских околности, значајно смањење новчаног тока, импаритет средстава и др.

11) Живковић др Б., Шошкић др Д., 2006, *Финансијска тржишта и институције*, Београд, Економски факултет, стр. 96.

титори не могу зарадити натпросечан принос само уколико се ослањају на посматрање цена у прошлим периодима и врше њихову екстраполацију у будућности. Уколико би на основу историјских цена било могуће дефинисати образац будућег кретања цена, такву могућност искористили би и остали учесници на тржишту капитала.

Наведене форме ефикасности тржишта капитала указују на брзину којом се цене акција прилагођавају новим информацијама на тржишту.

Једна од основних претпоставки ефикасног тржишта капитала је да су информације благовремено доступне свим учесницима на тржишту. Таква премиса у пракси неретко није испуњена. Ово услед тога што велики акционари желе да информациону предност задрже за себе. У прилог томе иде и чињеница да менаџмент предузећа стратешки оптира тренутак обелодањивања, односно да сходно својим циљевима датум обелодањивања прилагођава постојећим околностима на тржишту. Другим речима, уколико би информације свима биле истовремено доступне, питање тренутка јавног пласирања информација не би се ни постављало.

Претходно наведена чињеница иницира потребу да се сагледају фактори који одређују политику обелодањивања предузећа. Наиме, ова политика може имати дискрециони карактер, али се може манифестовати и као политика отворености, када менаџмент настоји да изгради односе поверења са инвестиционом заједницом. Осим питања садржине, веома је важан и тренутак обелодањивања.

3. Избор оптималног тренутка обелодањивања финансијских извештаја

Познавање проблематике у вези са тренутком обелодањивања финансијских извештаја од значаја је за менаџмент предузећа, будући да флексибилност на том подручју доприноси да се реализују бројни циљеви предузећа, а посебно циљ максимизације богатства за акционаре, који у развијеним тржишним економијама свакако има доминантан карактер. Затим, наведено питање од значаја је за инвеститоре и њихове саветнике, с обзиром на чињеницу да ће тренутак обелодањивања примарно бити опредељен садржајем информација које се објављују.

Другим речима, одступање од уобичајеног датума обелодањивања (за посматрано предузеће), преноси одређене сигнале тржишту капитала. Најзад, односно питање релевантно је и за регулаторе који не само да прате ефекте обелодањивања, него и уређују правила понашања на тржишту капитала, како би се обезбедиле благовремене информације, спречила инсајдерска трговина и ширење гласина, редуковала неизвесност и предупредиле друге околности које инвеститоре могу довести у неповољан положај.

У том контексту, време обелодањивања може се посматрати као елемент који је једнако важан као и сама садржина финансијско-рачуноводствених информација, односно у питању су комплементарни фактори који конституишу политику обелодањивања предузећа.

Тајминг обелодањивања финансијских извештаја представља важну одлуку која је у надлежности менаџмента. Свака фирма дефинише тзв. финансијски календар (key dates) којим се предвиђа распоред обелодањивања финансијских и других информација¹². То је посебно важно у земљама са високо развијеним тржиштима капитала, будући да осим годишњег на њима постоји обавеза и кварталног подношења извештаја јавности. Иако информације преко различитих канала константно пристижу на тржиште капитала, што имплицира да рачуноводствене информације нису једини извор информација, њихов значај је садржан у чињеници да представљају регуларне информације, у које се корисници могу поуздати (уз претпоставку да су ревидиране од стране овлашћеног ревизора). Вредност акција на берзи значајним делом се заснива на обелодањеним информацијама. Тренутак обелодањивања профита важан је индикатор перформанси предузећа, а резултати бројних светских студија указују на то да исказани профит представља одлучујући фактор цена акција.

Избор распореда обелодањивања има две димензије: прва се односи на утврђивање датума обелодањивања, односно прецизирање дана обелодањивања у току седмице, док се други аспект односи на утврђивање часа обелодањивања на утврђени датум.¹³ Када је реч о избору тренутка обелодањивања у току конкретног дана, менаџмент сагласно својим циљевима може оптирати да ли ће информације пласирати пре или током часова трговања на берзи (у Србији 10-12х, у САД ова сатница траје 10-16х) или ће то учинити након затварања берзе.

12) Elliott B., Elliott J., 2005, *Financial Accounting and Reporting*, Harlow, Pearson Education Limited, p. 178.

13) Gennotte G., Treman B., *The Strategic Timing of Corporate Disclosure*, Oxford University Press, 1996, p. 665

На већини тржишта капитала прецизиран је рок до кога су фирме обавезне да обелодане своје финансијске извештаје. Међународним рачуноводственим стандардима дефинисан је оквирни рок од шест месеци од дана биланса. То је период у току кога је неопходно извршити ревизију финансијских извештаја и усвајање годишњег закључка од стране надлежних корпоративних тела. Међутим, наведени рок превише је дуг за кориснике, будући да они купују и продају акције и доносе друге одлуке током целе пословне године. Отуда се законским прописима утврђују детаљнији рокови. С тим у вези, у САД Комисија за хартије од вредности (SEC) предвиђа значајно краће рокове. Редуковање рокова обелодањивања финансијских извештаја извршено је 2001. године, са 90 на 60 дана за годишње извештаје, односно са 45 дана на 30 дана за квартална обелодањивања¹⁴. Циљ наведених корекција је да се обезбеде благовремене информације и да се побољша ефикасност тржишта капитала.

Дефинисањем наведених рокова истовремено је дефинисан маневарски простор у оквиру кога се менаџмент може кретати приликом дефинисања тренутка обелодањивања. Флексибилност менаџмента треба да буде таква да се обелодањивање финансијских информација изврши пре истека крајњег рока који је предвиђен законским прописима. У одређеним околностима берза прихвата екстензију рока. Одлагање обелодањивања материјалних информација је дозвољено у изузетним случајевима, на пример, уколико би обелодањивање прекомерно угрозило интересе предузећа (уколико ремети специфичне циљеве и стратегије предузећа, уговоре у току, или способност предузећа да доврши започете трансакције).

4. Детерминанте одлуке о тренутку обелодањивања финансијских извештаја

Стратешки избор тренутка обелодањивања од стране менаџмента зависи од бројних фактора. Они могу бити повезани са садржином финансијских извештаја који су предмет публикација, али и одређеним специфичностима самог предузећа, као и преовлађујућим условима на тржишту капитала на коме се информације пласирају.

Перформансе фирме су свакако најважније међу овим варијаблама, с обзиром на чињеницу да директно утичу на њену тржишну вредност. Околност да је остварени профит нижи од очекиваног има већи утицај на датум обелодањивања и

време објаве у току дана – у односу на ситуацију када профит премашује очекивања. Разлоге треба тражити у чињеници да ће степен реакције тржишта, а тиме и волатилност цена хартија од вредности, бити далеко већи уколико је тржиште разочарано приказаним перформансама, у односу на ситуацију када исказани добици незнатно превазилазе очекивања инвеститора. У случају неповољних вести менаџмент мора далеко опрезније приступити питању обелодањивања. Појам неповољних вести зависи од аспекта посматрања; на пример, са аспекта кварталног извештавања неповољну вест представља квартални добитак нижи од износа приказаног добитка за исти квартал претходне године; са аспекта показатеља тржишне вредности предузећа то је нето добитак по акцији (EPS) чија је вредност једнака или нижа од нуле.

У вези са оптималним распоредом обелодањивања неповољних вести у литератури не постоји јединствено становиште. Напротив, међусобно контроверзни ставови с тим у вези проблем обелодањивања чине још сложенијим.

Менаџмент сам по себи настоји да емисију неповољних вести пролонгира све до истека крајњег рока у коме се оне морају објавити. Такав приступ правда се чињеницом да ће наведено понашање деловање неповољних вести на цене акција такође одложити. Наведеном праксом наиме менаџмент постиже одређене користи: пружа им се могућност да започете преговоре успешно окончају, затим да финализују започету докапитализацију предузећа, да путем рачуноводствених мера покушају да редуковање добитка или појаву губитка ублаже. Другим речима, менаџмент настоји да „купи време” и минимизује ефекте неповољних вести на цене акција, како би сачувао своју позицију, што наведеним мотивима даје опортунистички карактер. Међутим, опортунизам менаџмента могућ је и у случају обелодањивања повољних вести пре рока. Пример који илуструје такву ситуацију је објава натпросечног неревидираног добитка на почетку године и наплата високих бонуса, иако се касније, у току ревизије финансијских извештаја може установити да је неопходно извршити отпис потраживања. Иако је реч о губитку у првом, односно добитку у другом случају, наведеним приступима иманентно је игнорисање принципа конзервативизма¹⁵, што квалитет обелодањених информација доводи у питање.

14) Sengupta P., *Disclosure Timing Determinants of Quarterly Earnings Release Dates*, University of Maryland, Working paper

15) Конзервативизам се од стране појединих аутора дефинише као комбинација благовремености и транспарентности.

Проблем оба описана случаја је у томе што свака манипулација има своју цену (односно трошкове), а највећи део ових трошкова сnose управо власници предузећа. Наиме, истраживања показују да тржиште интензивније реагује када се неповолне вести не обелодане благовремено. У таквом сценарију долази до наглог пада цена, чиме се богатство акционара топи. Осим тога, део терета сnose и менаџери преко парница које могу покренути акционари, јер нису благовремено обавештени о проблемима у предузећу. У том контексту може се закључити да циљ максимизације богатства за акционаре налаже да се неповолне вести обелодане одмах након што постану познате менаџменту, будући да су реакције тржишта у том случају блаже¹⁶. Менаџмент истовремено са благовременим обелодањивањем неповолних вести може изнети и свој план о томе како намерава да премости настале проблеме, што без сумње учвршћује поверење инвестиционе заједнице у финансијске извештаје и добре намере менаџмента, чинећи произвољност цена акција мање израженом.

Карактеристике фирме: величина, комплексност пословне активности, степен финансијског ризика који се рефлектује преко леверица и ефикасност система интерне контроле, такође представљају детерминанте тренутка обелодањивања¹⁷. Сматра се да велике фирме са развијеним рачуноводственим информационом системом и системом интерне контроле информације обелодањују благовремено (јер се тиме редукује време неопходно за рад ревизора финансијских извештаја). Са друге стране, фирме са финансијским тешкоћама и/или комплекснијим рачуноводством по правилу одлажу обелодањивање информација.

Структура власника такође опредељује време обелодањивања. Наиме, постојање великих акционара (тзв. „блок” власника) иницира постојање информационе асиметрије између малих и великих власника и доприноси неблаговременом обелодањивању. Када је у структури власништва заступљен значајан степен институционалних инвеститора, могуће је очекивати одложено информисање.

Један од важних фактора који опредељује одлуку о тренутку обелодањивања може бити програм опција на акције. Наиме, уколико се компензационим пакетом предвиђа да се менаџменту додели одређени број опција на

акције, менаџмент може темпирати обелодањивање неповолних вести управо пре тренутка емисије опција. Са друге стране, менаџмент је мотивисан да добре вести обелодани непосредно пре дана извршења опција, како би препродајом акција капитализовао раст цена.

Динамика сектора као детерминанта тренутка обелодањивања односи се на степен конкуренције у одређеној грани. Наиме, компаније које немају значајнију конкуренцију ће на благовременој основи измирити своје обавезе у вези подношења тражених информација тржишту и сагласно томе преферираће политику отворености (искрености). С друге стране, фирме имају иницијативу да не обелодане информације које могу угрозити њихову конкурентску позицију, што иде у прилог политици дискреције када је реч о обелодањивању. Одлука о обелодањивању је сензибилна на карактер постојеће конкуренције, потенцијалну конкуренцију и могућност продора на тржиште, као и конкурентске способности посматраног предузећа.

5. Импликације избора финансијског календара на цене акција

У развијеним тржишним привредама непосредни ефекти стратегије финансијског извештавања рефлектују се на цене акција које се котирају на берзи. Концепт менаџмента заснован на вредности и максимизација богатства за власнике, као доминантна одредница таквог приступа, претпостављају да све активности предузећа буду подређене том циљу: како у оперативном делу пословања тј. на комерцијалном тржишту, где се вредност креира, тако и на финансијским тржиштима преко презентовања слике о имовинском, финансијском и приносном положају предузећа, када се створена вредност верификује. Ефикасност и ефективност примењених стратегија непосредно је могуће проценити преко берзанског курса акција. У претходном делу рада већ је истакнуто да је тренутак обелодањивања подједнако важан као и сама информациона садржина поруке која се емитује инвестиционој заједници. Према томе, могуће је дефинисати оптималну стратегију обелодањивања која ће допринети благостању власника. У том циљу за потребе рада ћемо сагледати два сценарија: први, када менаџмент обелодањује повољне вести (профите изнад

16) Наведени циљ има дугорочни карактер, те његова успешна реализација претпоставља одсуство спекулација менаџмента.

17) Dugan M., Coskun E., Celik O., "Is timing of financial reporting related to firm performance?", *International Research Journal of Finance and Economics*, issue 12 (2007), p. 223.

очекиваних) и други који се односи на емитовање неповољних вести.

Законом предвиђени период за обелодањивање добитака (60 дана након истеку пословне године) у литератури се означава као сезона обелодањивања или „window” период. Истраживања указују на то да позитивне вести, односно натпросечни добици објављени током првих десет дана сезоне, доприносе у просеку расту вредности акција предузећа приближно 3,1% у року од три дана од дана обелодањивања, као и да се раст вредности наставља током следећих шездесет дана трговања, чиме укупан раст цена хартија од вредности износи 6%. Уколико се идентични добици обелодане током последњих десет дана сезоне обелодањивања, укупан раст вредности акција - на датум обелодањивања и током наредних шездесет дана трговања износи свега 2,87%¹⁸. Када је реч о кварталном обелодањивању, пласирање информација у прве две, три седмице наредног квартала је индикатор добрих вести, док свако одлагање и кашњење иницира неповољна очекивања.

Претходно наведени резултати светских студија без сумње указују на то да добре вести треба пласирати на почетку сезоне обелодањивања. Међутим, менаџмент треба пажљиво да размотри садржину информација које пласира у току пословне године на добровољној основи, а пре почетка периода обавезног обелодањивања. Дакле, уколико раније сигнализује позитивне вести (натпросечне приносе), постоји висока могућност да се у тренутку званичног обелодањивања не оствари тзв. премија обелодањивања (натпросечан раст цена акција), услед околности да су ефекти таквог профитног изненађења претходним наговештајима разводњени. С тим у вези, могуће је дати и додатно објашњење. Наиме, уколико предузеће спроводи политику дискреције када је реч о обелодањивању, то значи да је инвестиционој заједници доступан минималан обим информација о предузећу. Познато је да инвеститори настоје да открију предузећа чије акције су тренутно потцењене како би њиховом препродајом у будућности остварили капиталне добитке. Према троме, у случају политике затворености, на тржишту није могуће формирати адекватне прогнозе у вези са профитабилношћу одређеног предузећа. То даље имплицира да свако обелодањивање носи и одговарајући ризик у вези са садржином обелодањених информација.

Познато је да се ризик и принос крећу у истом правцу. Већи ризик праћен је и натпросечним приносима. Уколико се међутим добровољним обелодањивањима инвеститорима укаже на профитабилност предузећа, ризик обелодањивања се редукује, а тиме и премија обелодањивања.

Након одређења да ли добитак објавити на почетку или на крају предвиђеног рока, менаџмент предузећа треба да прецизира и дан у седмици када ће извршити обелодањивање. Истраживања наиме указују на то да цене акција различито реагују у зависности од дана обелодањивања. Такве реакције у складу су и са „викенд ефектом” као једном од аномалија тржишта капитала (цене акција падају почетком седмице, а расту пред празнике и крај седмице).

У случају неповољних вести, резултати истраживања указују на то да обелодањивања треба извршити крајем седмице. У том случају негативне реакције тржишта су блаже него на пример у случају пласирања информација понедељком. То се осим поменутих „викенд ефектом”, може објаснити и чињеницом да медији и инвестициона заједница мање пажње посвећују догађајима обелодањеним крајем седмице (петком). Додатни аргумент за такав приступ менаџмента јесте да инвеститори у том случају имају довољно времена да проуче информације и донесу адекватне одлуке (до поновног отварања берзе у понедељак), чиме се спречавају исхитрене реакције, ефекат „стада” и панична продаја акција.

Надаље, искуства развијених тржишта капитала указују да свако кашњење дуже од шест дана у односу на уобичајени датум обелодањивања конкретног предузећа, представља индикатор неповољних вести, што доводи до неповољних реакција инвеститора. У прилог томе говоре претходно цитирана истраживања која указују да када се неповољне вести обелодане благовремено - на почетку периода, пад цена акција износи 3,55%, док свако пролонгирање у њиховом пласирању доводи до интензивнијих реакција тржишта - обелодањивање на крају периода иницираће пад вредности акција од 6,5%.¹⁹

Конечно, менаџмент треба да одлучи да ли информације публиковати пре или након дневног распореда трговања. У случају добрих вести, принципи рационалног понашања налажу да се информације пласирају пре или током часова

18) Sun Q., *The Timing of Earnings Announcements and Market Response to Earnings News*, College of Business Administration, California State University, Working paper, 2006.

19) Ibidem.

трговања, како би се капитализовали ефекти неочекиваних натпросечних резултата. То је посебно случај уколико тржиште прекомерно реагује на пласиране информације. Напротив, неповолне вести обелодањују се након часова трговања, прецизније петком након 16 часова (у САД), како би се избегла значајнија деструкција вредности предузећа и његових акција. Резултати студије коју су спровели Дела Вигна и Полет (DellaVigna & Pollet 2004) указују на то да су реакције тржишта у просеку 20% ниже на обелодањивања финансијских информација извршених на крају седмице²⁰.

Закључак

Политика финансијског извештавања репрезентује активности обликовања форме и садржине финансијских извештаја како би се реализовали циљеви предузећа и менаџмента. Све до увођења МСФИ таква пракса у нашој научној и стручној јавности означавала се као политика биланса, Поменуто преименовање не представља међутим пуку козметичку промену, напротив рефлектује и промене са којима се састављачи суочавају. У питању су како промене активности и циљева обликовања финансијских извештаја – волумен информација које су предмет обликовања перманентно се увећава, шири се круг корисника корпоративних извештаја, учестале промене нормативне основе, измењена релевантност појединих инструмената уобличавања, тако и промене у окружењу предузећа. Функционисање финансијских тржишта и с њима повезани захтеви за транспарентношћу имплицирају да се политика обелодањивања посматра као стратешка одлука. Отуда је она нераскидива од стратешког приступа садржини финансијских извештаја, како би се постигли синергетски ефекти. Политика обелодањивања као саставни део политике финансијског извештавања односи се не само на утврђивање обима, форме и садржине пласираних информација, него и на избор тренутка обелодањивања, учесталост обелодањивања као и медиј путем кога ће се такве информације емитовати јавности.

Околност да је обелодањивање добитака обавезно, а датуми извештаја се у великом степену могу предвидети, тржишне реакције на неочекиване добитке требало би да буду независне од тога да ли се вести обелодањују на почетку или крају сезоне. Са друге стране, јединствени информациони амбијент током наведене сезоне

имплицира да су реакције тржишта на добитна изненађења повезана са тајмингом обелодањивања. Како сезона добитака тече, расте сет информација намењених тржишним партиципантама и активности анализирања објављених информација се интензивирају. То усложњава процес откривања фундаменталне цене предузећа.

Чињеница да тржиште капитала није савршено ефикасно, као и да постоји одређени степен информационе асиметрије, чини тренутак обелодањивања финансијских (али и свих других) информација релевантним за предвиђање кретања цена акција. Фирме могу следити сложене алгоритме обелодањивања, на пример: сваког првог четвртка, треће седмице по истеку квартала и сл. Инвеститори такође настоје да предвиде не само садржину него и распоред обелодањивања за посматрану годину, јер тиме добијају важне информације. У настојању да поспешу раст цена акција, а тиме и богатство постојећих акционара, менаџмент ће натпросечне резултате открити на самом почетку периода обелодањивања. Идентична стратегија обелодањивања препоручује се и када остварени добили не испуњавају очекивања тржишта, како би се минимизовали негативни ефекти разочараних инвеститора.

Међутим, уколико су циљеви менаџмента опортунистичког карактера, тренутак пласирања информација биће подређен датуму емитовања и реализације опција на акцији.

Литература

1. Gennotte G., Treman B., *The Strategic Timing of Corporate Disclosure*, Oxford University Press, 1996.
2. Givoly D., Hayan C., Natarajan A., *Measuring Reporting Conservatism*, Working Paper, 2004.
3. Gunny K., *What are the Consequences of Real Earnings Management?* University of Colorado at Boulden, Working Paper Series, 2005
4. Dugan M., Coskun E., Celik O., "Is Timing of Financial Reporting Related to Firm Performance?", *International Research Journal of Finance and Economics*, Issue 12 (2007)

20) Truong C., Strategic timing of earnings announcement, University of Auckland, Working paper, 2006

5. Dettrick J., Harrison W.: "EMH, CMR and Accounting Profession", *Journal of Accountancy*, February 1984.
6. Elliott B., Elliott J., 2005, *Financial Accounting and Reporting*, Harlow, Pearson Education Limited
7. Живковић др Б., Шошкић др Д., 2006, *Финансијска тржишта и институције*, Београд, Економски факултет
8. Микеревић др Д., „Билансна политика и ефикасност тржишта капитала“, XXXI симпозијум: *Примена рачуноводствених и стандарда ревизије у нашој земљи*, СРРС Златибор, 2000.
9. Ogilvie J., *Management Accounting Financial Strategy*, CIMA Official Learning System, 2008.
10. Ole-Kristian Hope, „Accounting Policy Disclosure and Analysts Forecast“, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 20, No. 2, 2003.
11. Ryan B., *Finance and Accounting for Business*, Thomson Learning, 2004
12. Sengupta P., "Disclosure Timing Determinants of Quartetly Earnings Release Dates", University of Maryland, Working paper,
13. Sun Q., *The Timing of Earnings Announcements and Market Response to Earnings News*, College of Business Administration, California State University, Working paper, 2006.
14. Truong C., *Strategic Timing of Earnings Announcement*, University of Auckland, Working paper, 2006
15. Шкарић-Јовановић др Ката, „Улога рачуновође у процесу финансијског извештавања“, *Рачуноводство*, бр.10/2005.

проф. др Иван
МИЛОЈЕВИЋ⁰

Ревизија извршења буџета

Резиме

Извршење буџета, као основног инструмента државног финансирања, донедавно је било праћено искључиво постојећим системом државних административних контрола. Данас као посебан вид политичке контроле јавља се буџетска ревизија, која у свом раду треба да допринесе што правилнијем и целисходнијем извршењу буџета. Она је данас услов *sine qua non*, дакле неминован услов за здраве јавне финансије.

Кључне речи: буџет, ревизија, финансије.

Увод

Неминовност данашњице је да се и поред постојања буџетске контроле дешавају грешке и неправилности при извршењу буџета. Управо из тог разлога јавља се буџетска ревизија. Буџетска ревизија као инструмент државе служи за перманентно опомињање извршилаца буџета на правилан рад, како не би утврдила неправилности и позвала их на одговорност. Стога се извршиоци буџета труде да и сами раде правилно, чиме се отклањају неправилности које можда ни сама ревизија не би констатовала, чиме се умањује инхерентни ризик. На тај начин ревизија буџета се јавља као допуна буџетске контроле и гаранција успостављања буџетске дисциплине у јавним финансијама. Основна питања буџетске ревизије, од којих зависе њен ефекат и ефикасност, су њен: задатак, обим и организација.

Задатак ревизије буџета је да испита и утврди да ли је у току буџетске године испоштована буџетска процедура у вези са законитошћу,

рационалношћу и целисходношћу. Из овога проистиче да су два основна задатка буџетске ревизије: обезбеђење правилног буџетирања односно извршења буџета у складу са буџетским прописима и обезбеђење финансирања буџетских задатака са циљем задовољења државног интереса на највишем нивоу.

У свом раду у вези са законитошћу буџетска ревизија испитује како рад буџетских рачунолагача, тако и наредбодаваца. Она констатује буџетске чињенице, упоређује их са буџетом и испитује њихову законитост, на основу чега утврђује буџетска одступања, о којима даје своје мишљење.

Питање сврсисходности односно задовољења државних интереса односи се само на наредбодавце који имају дискреционо право извршења буџета. У овом делу буџетска ревизија испитује да ли је буџетирање било у складу са најбољим државним интересима.

Делокруг буџетске ревизије обухвата све буџетске операције, као и друге радње које се

⁰⁾ Управа за снабдевање Министарство одбране РС, Универзитет за пословне студије Бања Лука

односе на управљање државном имовином у вези са буџетом. У најкраћем, можемо их систематизовати кроз: прикупљање односно наплату јавних прихода, извршење јавних расхода и управљање државном имовином.

Како су обим и задатак буџетске ревизије веома разноврсни и опсежни, јасно је да и њена организација не може бити једноставна. Организација буџетске ревизије показује од региона до региона односно државе значајне разлике, али и неке основне сличности. Многе државе су у законе о ревизији јавног сектора уградиле одредбе Лимске декларације, у смислу да се у надлежности буџетске ревизије налази и ревизија јавних предузећа. На пример, у 24 државе у оквиру Европске уније законима о ревизији јавног сектора је у надлежност врховних ревизорских институција стављена и ревизија јавних предузећа.

Организација државне ревизије

Државна ревизија, а у оквиру ње и буџетска ревизија у многим државама постоји неколико стотина година и током свог постојања је мењала своју организацију, начин функционисања, надлежности и сл. Данас у свету постоје три основна модела организовања државне ревизије кроз врховну ревизорску институцију:

- модел суда, са судским надлежностима и овлашћењима;
- модел суда, без судских надлежности и овлашћења и
- са главним – генералним ревизором на челу.

Врховна ревизорска институција организована као колегијално тело по моделу суда, са судским овлашћењима и надлежностима која се још назива и Наполеонов модел је најстарији модел институционалног организовања врховних ревизорских институција који се појавио почетком 19. века у Француској¹. Врховне ревизорске институције организоване на овај начин су део правосудног система држава, функционишу као судови, а ревизори имају права и обавезе судија у редовним судовима. У називима тих врховних ревизорских институција постоји реч суд као нпр. Суд ревизора или Ревизијски суд. Данас су врховне ревизорске институције по овом моделу организоване у Француској, Белгији, Луксембургу, Шпанији, Португалу, Италији, Грчкој, Румунији. С обзиром на то да су врховне ревизорске институције организоване као судови са судским надлежностима и овлашћењима, њихов

рад је првенствено усмерен на ревизију усклађености.

Основне карактеристике функционисања врховних ревизорских институција организованих по овом моделу су: на радним местима главних рачуновођа у министарствима и другим институцијама јавног сектора распоређене су рачуновође из Министарства финансија, што Министарство финансија чини још одговорнијим за стање у јавном сектору; главне рачуновође су независне од институција јавног сектора у које су распоређене; Министарство финансија утврђује прописе и правила према којима поступају све главне рачуновође; ревизорски суд – суд ревизора годишње спроводи ревизију финансијских извештаја свих институција јавног сектора и свих главних рачуновођа; суд ревизора – ревизорски суд годишње извештава Парламент, Владу и Министарство финансија о проведеним ревизијама.

Врховне ревизорске институције организоване као колегијална тела по моделу суда, али без судских надлежности и овлашћења. Овако организоване ревизорске институције су организационо сличне суду, али нису по начину функционисања и не чине део правосудног система, а ревизори немају права и обавезе судија редовних судова. Овај модел организовања врховних ревизорских институција данас је најмање распрострањен. Врховне ревизорске институције организоване по овом моделу постоје у Немачкој, Холандији и Чешкој. На овај начин организован је и функционише и Европски ревизорски суд, ревизорска институција Европске уније. Основна обележја врховних ревизорских институција организованих на овај начин су: за разлику од врховних ревизорских институција на челу са главним ревизором, функцију главног ревизора обавља колегијално тело – одбор; у одбору сви чланови имају исти статус и све одлуке се доносе консензусом; поред одбора може се оформити неколико пододбора и апелациони одбор, који има надлежност да арбитрира између пододбора; принцип доношења одлука путем консензуса може бити спор и тежак, тако да се на тај начин доводи у питање ефикасност рада врховне ревизорске институције.

Врховна ревизорска институција на челу са главним – генералним ревизором назива се и парламентарни, монократски или англосаксонски модел организовања врховних ревизорских институција. Овај модел организације је најраспрострањенији, односно највише врховних ревизорских институција је организовано на овај на-

1) Бојић М. 2009, *Ревизија јавног сектора*, магистарска теза, Факултет за менаџмент Браћа Карић, Београд, стр. 26

чин. Основна карактеристика овог модела организовања и разлика у односу на два претходна је што се на челу ревизорске институције не налази колегијално тело већ једно лице, главни – генерални ревизор. Надлежности, права и обавезе главног ревизора по правилу су регулисане уставом или законом којим се уређује материја јавног сектора. Овај модел организације је највише усаглашен са одредбама Лимске декларације, дакле присутан је највећи ниво независности. Врховне ревизорске институције организоване на овај начин обављају финансијску ревизију у оквиру које је наглашена ревизија финансијских извештаја и ревизију учинка односно свеобухватну ревизију јавног сектора.

Основна обележја функционисања врховних ревизорских институција по овом моделу су: Парламент одобрава буџет за Владу и владине институције; Влада и владине институције извршавају буџет и извештај о извршењу буџета достављају Парламенту; Ревизију извештаја о извршењу буџета врши врховна ревизорска институција; врховна ревизорска институција извештај о извршеној ревизији доставља надлежном парламентарном одбору односно Парламенту који их расправљају заједно са Владом и врховном ревизорском институцијом; Влада извештава Парламент о предузетим мерама Парламента, Парламентарног одбора и врховне ревизорске институције; Сва права, овлашћења и одговорности у вези са ревизијом институција јавног сектора концентрисане су у рукама генералног ревизора.

Врховне ревизорске институције организоване по овом моделу су у Сједињеним Америчким Државама, Енглеској, Канади, Шведској, Данској, Финској, Ирској, Аустрији, Мађарској, Хрватској, Естонији².

Треба напоменути да је донедавно постојао још један модел организовања буџетске ревизије, а то је врховна ревизорска институција у оквиру владине структуре која је данас прошлост. Такав модел организације био је присутан у Шведској и Финској. Изменама Устава и закона који регулишу материју јавног сектора у Финској 2002. и Шведској 2003. године врховне ревизорске институције више нису у оквирима владиних структура, оне су у надлежности Парламента и сврставају се у ред врховних ревизорских институција организованих на челу са главним ревизором.

Законима који регулишу материју ревизије јавног сектора између осталог регулисане су и надлежности врховних ревизорских институција у вези са којима институције јавног сектора ревидирају врховне ревизорске институције. Постоје веома значајне разлике у надлежности врховних ревизорских институција од тога да ревидирају централну владу и институције централне владе или да ревидирају централну владу, регионалну и градске – општинске владе и институције у њиховој надлежности или у крајњем да ревидирају поред наведених институција и јавна предузећа и друга јавна тела. У наредном прегледу показане су надлежности појединих врховних ревизорских институција.

Табела 1 - Организација државне ревизије у појединим земљама

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| | * | * | * | * | * |
| | * | * | | * | * |
| | * | | | | * |
| | * | | | * | * |
| | * | | | * | * |
| | * | | | * | * |
| | * | * | * | * | * |
| | * | | | | * |
| | * | * | * | * | * |
| | * | | | * | * |
| | * | * | * | * | * |
| | * | * | | * | * |
| | * | | | * | * |
| | * | | | * | * |

Извор: Бојић М. 2009, Ревизија јавног сектора, магистарска теза, Факултет за менаџмент Браћа Карић, Београд, стр. 28

2) Бојић М. 2009. оп. цит. стр. 27

Надлежности врховних ревизорских институција директно опредељују и број клијената ревизије; тако нпр. НАО у Великој Британији се годишње ревидира неколико стотина клијената, а поред тога има још око 3000 клијената који се ревидирају једном у неколико година. Именовање главних ревизора различито је регулисано од државе до држава и утврђена су три приступа односно три праксе:

- именовање главног ревизора је у искључивој надлежности законодавне власти, што је карактеристично за именовање главног ревизора у Немачкој, Аустрији, Мађарској, Хрватској, Шпанији, Белгији, Шведској, Финској и Данској;
- именовање главних ревизора је у надлежности извршне власти што је карактеристично за именовање главног ревизора у Португалу, Италији и Грчкој и
- именовање главног ревизора је у надлежности законодавне и извршне власти, што је карактеристично за именовање главног ревизора у Холандији.

У појединим државама именовање главног ревизора је од посебног значаја да су у процес именовања укључени и највиши ауторитети тих држава као што је председник републике у Ирској и краљица у Великој Британији.

Дужина трајања мандата је такође различита од државе и креће се од: четири године у Португалу, шест година у Шведској, осам година у Хрватској, десет година у Шпанији, дванаест година у Немачкој, Аустрији и Мађарској до доживотног мандата у Енглеској и Француској, с тим што је тај мандат у Француској максимално ограничен на 68 година старости.

Начин избора – именовања и дужина трајања мандата главног ревизора по правилу уређени су законима који регулишу материју ревизије јавног сектора и директно утичу на независност главног ревизора и врховне ревизорске институције, а посебно на организациону и функционалну независност.

За финансијску независност главног ревизора и врховне ревизорске институције битан је и начин на који се доноси и извршава буџет врховне ревизорске институције и доношење буџета може бити у искључивој надлежности Парламента и Парламентарног одбора за ревизију, а у доношење буџета може бити укључена Влада – Министарство финансија и Парламент. Издавају

се пар карактеристичних начина утврђивања буџета врховне ревизорске институције: у Данској буџет Врховне ревизорске институције је у искључивој надлежности Парламента, а на предлог врховне ревизорске институције; у Финској Парламент доноси буџет врховне ревизорске институције који чини саставни део буџета Парламента; у Великој Британији буџет предлаже врховна ревизорска институција Парламентарном одбору, а Парламентарни одбор предлаже Парламенту који доноси коначни буџет; у једном броју држава Немачка, Аустрија, Шпанија и Португалија Влада и Министарство финансија имају значајну улогу у креирању буџета врховних ревизорских институција.

Из наведеног видимо да организација државне, а тиме и буџетске ревизије може бити успостављена у виду независног тела државне ревизорске институције или ревизорског суда, односно интерних ревизорских органа распоређених или при сваком министарству односно централизовано, у виду органа постављених при министарству финансија. Независност ревизорске институције упућује на ефикасност ревизије, а у директној је корелацији са степеном самосталности.

За рад буџетске ревизије неопходно је створити одређене предуслове, а најважнији су израда и усвајање завршног рачуна³.

Израда завршног рачуна потребна је ради контроле над свим наредбодавцима. У парламентарном државном уређењу је то израженије, где се дешава да завршни рачун буде израђен тек након напуштања портфеља од стране главног наредбодавца. Примера ради, испитивање исплата расхода и наплата прихода упућује на рад рачунополагача. На другој страни целисходност издатих налога упућује на испитивање рада наредбодавца.

С тим у вези потребно би било донети закон о одговорности главних наредбодавца, којим би била предвиђена грађанска одговорност за неправилно извршење буџета. Овакав закон би имао и своје мане које би се огледале у: одбојности способних лица према заузимању одређеног портфеља и спречавању извршења одређених врло корисних државних задатака.

Задаци буџетске ревизије

Контрола извршења буџета увек оставља празнине које треба на неки начин попунити како

3) Шире видети, Милојевић И. 2008, *Основе буџетског рачуноводства*, Универзитет БК, Београд, стр. 187

би се успоставио здрав систем јавних финансија. Ове празнине надомештава буџетска ревизија. Она је оријентисана ка елементима које не покрива буџетска контрола, а превасходно се односе на целисходност извршења буџета и у неким случајевима законитост пословања.

Буџетска контрола испитује, делимично, правилност односно законитост у поступању код издавања и ревализације налога од стране наредбодаваца односно рачунополагача, али не испитује сврсисходност таквих налога. С тим у вези за правилно издате налоге наредбодавац неће одговарати пред буџетском контролом, и ако су такви налози нерационални. За правилан систем јавних финансија питање сврсисходности и рационалности је важно исто колико и законитост. Због тога је покривање ове празнине коју оставља буџетска контрола неопходно надоместити буџетском ревизијом.

Са друге стране, буџетска контрола нема потпуне ингеренције приликом спречавања извршења неправилно издатих налога. На пример, уколико наредбодавац сматра да су приговори контролних органа неосновани по питању правилности издавања налога или да је извршење неког незаконито издатог налога (прекорачење буџета, неправилне измене буџетских расхода итд.) сврсисходно и корисно по државу. Ове празнине је потребно поунити од стране буџетске ревизије, која би допунски испитала да ли је извршење буџета рационално или не, односно чије тумачење прописа је правилније - наредбодавчево или рачунополагачево. Институционализација овако посматране ревизије започета је у Лими доношењем декларације на IX конгресу INTOSAI⁴ 1977. године. Она се сматра основним документом у ревизији јавног сектора на основу кога су израђени сви други документи који се односе на ревизију јавног сектора укључујући и стандарде ревизије за јавни сектор.

Главни циљ Лимске декларације је успостављање и одржавање независности врховних ревизорских институција. Врховне ревизорске институције не могу опстати и функционисати уколико се не успостави њихова независност. Она истиче потребу да се одредбе о независности врховних ревизорских институција уграде у легислативу о ревизији јавног сектора.

Лимска декларација састоји се од седам делова: опште одредбе; независност ревизије и

ревизора; односи ревизије са Парламентом, Владом и државном администрацијом; овлашћења врховних ревизорских институција; методе ревизије, ревизори и међународна размена искустава; извештавање у ревизији и предмет ревизије⁵.

Опште одредбе се односе на сврху ревизије јавног сектора и врсте ревизије у јавном сектору. Када је реч о сврси ревизије наводи се да ревизија није сама себи циљ, него је део укупног регулаторног система који има за циљ да открива девијације у односу на усвојене стандарде и кршење принципа легалитета, рационалности, ефикасности и ефективности у управљању финансијским и другим средствима, како би се омогућило предузимање корективних мера и натерали одговорни да прихвате одговорност како би се предузели кораци на спречавању или откривању таквих прекршаја. Кад је реч о врстама ревизије у јавном сектору, Лимска декларација разврстава ревизију према критеријуму времена извођења, институционалног позиционирања и надлежностима.

Према начину имплементирања, ревизија може бити претходна и накнадна ревизија (за разлику од ревизије приватног сектора која је увек накнадна ревизија). Претходна ревизија представља преглед пре представљања стања, административних и финансијских активности, а накнадна ревизија је ревизија након представљања стања. Претходна ревизија има предност што може спречити настајање штете, али јој је недостатак што се у том случају пред ревизију ставља много посла, а врховне ревизорске институције немају довољно ресурса за обављање тих послова. Накнадна ревизија не може спречити настајање штете, али може утицати да се настала штета надокнади, спречити њено понављање и иницирати утврђивање одговорности за насталу штету. Свака држава путем законодавства утврђује да ли ће врховне ревизорске институције вршити претходну ревизију, док је накнадна ревизија обавезна активност врховних ревизорских институција.

Према институционалном позиционирању Лимска декларација разликује интерну и екстерну ревизију у јавном сектору. Интерна ревизија се организује у оквиру организационе структуре Владе и владиних институција, а екстерна ревизија организује се изван организационе структуре Владе и владиних агенција.

4) The International Organization of Supreme Audit Institutions је међународна организација врховних ревизорских институција. INTOSAI је основан на првом конгресу INTOSAI одржаном од 02-09.11.1953. године у Хавани (Куба).

5) www.INTOSAI.org – Lima Declaration

Екстерна ревизија организује се као врховна ревизорска институција. Екстерна ревизија између осталог има мандат да ревидира рад интерне ревизије.

Према надлежностима и предмету ревизије Лимска декларација разликује финансијску ревизију (ревизија завршног рачуна и ревизија законитости пословања) и ревизију учинка. Историјски и традиционално посматрано, врховне ревизорске институције оријентисане су ка финансијској ревизији - ревизији усклађености пословања, међутим перспективе развоја ревизије јавног сектора указују да ће врховне ревизорске институције у будућности бити оријентисане ка ревизији учинка. Циљеви ревизије у јавном сектору⁶, коју спроводе врховне ревизорске институције, су од подједнаке важности, међутим националним законодавством се може уредити којој врсти ревизије ће врховне ревизорске институције посветити већу пажњу и приоритет.

Одредбе о независности подразумевају независност врховних ревизорских институција и ревизора. врховне ревизорске институције могу испунити своју улогу само уколико су независне од институција над којом спроводе ревизију и било којих других утицаја. Иако је тешко остварити потпуну независност врховних ревизорских институција, од њих се очекује да имају организациону, функционалну и финансијску независност.

Односи врховних ревизорских институција са Парламентом се по правилу регулишу највишим нормативним актима државних ентитета. Посебно је битан однос врховних ревизорских институција и парламентарног одбора за питања ревизије. Када су у питању односи врховних ревизорских институција и Владе и владиних институција, врховне ревизорске институције треба да буду заштићене од утицаја Владе и владиних институција.

Овлашћења врховних ревизорских институција утврђују се нормативним актима и подразумевају утврђивање предмета, обима, метода ревизије, неометан приступ објектима, средствима, досијеима, документима и другим подацима и информацијама битним за спровођење ревизије и слободно извештавање о обављеној ревизији.

Одредбе о методама рада, ревизорима и међународној сарадњи подразумевају да ће врховне ревизорске институције ревизију спрово-

водити у складу са плановима и програмима ревизије и да ће слободно и самостално утврђивати методе, технике и процедуре ревизије. Препоручује се врховним ревизорским институцијама да на темељу модерне теорије ревизије и међународне праксе ревизије, уз уважавање националних специфичности, припреме приручнике за ревизију како би се и на тај начин обезбедио професионалан, независан и непристрасан приступ процесу ревизије и квалитетан рад ревизора. Лимска декларација истиче и потребу за квалификацијама, мотивацијом, едукацијом и моралним интегритетом ревизора. Кад је у питању међународна сарадња препоручује се размена идеја и искустава у оквиру INTOSAI и регионалних организација као што је EUROSAI и одређени облици билатералне сарадње.

Одредбе о извештавању третирају извештавање према Парламенту и јавности. Врховне ревизорске институције су овлашћене и обавезне да о резултатима ревизије извештавају Парламент односно надлежни парламентарни одбор. Извештај који се доставља Парламенту је јавни извештај – јавни документ, доступан јавности на начине и у форми како је то уређено нормативном регулативом. Лимска декларација наводи основна овлашћења врховних ревизорских институција, односно предмет ревизије који може бити: буџет на разним нивоима, порези, јавни уговори и јавни радови, ревизија електронске обраде података, ревизија јавних предузећа, ревизија институција са субвенцијама и ревизија међународних организација.

Према напред наведеном део ревизије јавног сектора који спроводи врховна ревизорска институција односи се на буџетску ревизију. Задатак буџетске ревизије састоји се у следећем:

- на треба да испита, односно коначно пресуди, да ли је издавање налога правилно или не, нарочито у случајевима када постоји спор између наредбодаваца и рачунополагача,
- она има да испита, да ли су повреде законских норми које су учинили наредбодавци при издавању налога (нарочито буџетска прекорачења) биле оправдане односно сврсисходне и корисне по државу;
- она треба да утврди да ли је издавање налога, иако у оквиру буџета и уз потпуно уважавање законских норми, било целисходно и корисно по државне интересе.

6) Законитост, економичност, ефикасност и наменско коришћење буџетских средстава

Обухват и процес буџетске ревизије

С обзиром на наведене задатке буџетске ревизије, она обухвата рад свих наредбодаваца и рачунопологача у систему јавних финансија, али де фацто она је усмерена само према главним наредбодавцима и рачунопологачима⁷. Ово оправдава чињеница да нижи наредбодавци раде у складу са инструкцијама и под контролом главног наредбодавца, што се односи и на рачунопологаче, поготово у случајевима права поновљених налога. Из тога проистиче да контрола рада главних наредбодаваца обухвата и рад нижих.

Парламент као врховни контролни орган се ослања на извештај буџетске ревизије и на основу њега доноси коначну одлуку. У овом случају буџетско ревизорско тело учествује као помоћни орган који помаже парламенту у доношењу одлуке. Њихов рад се састоји у прикупљању и припреми материјала са извештајем који је потребан парламенту за доношење одлуке о раду извршних органа.

Буџетска ревизија се проводи кроз одређене фазе, од којих издвајамо три најзначајније: припремну, средњу и завршну.

У припремној фази задатак буџетске ревизије је да прикупи податке потребне за доношење потребног мишљења. Овај материјал сачињавају најчешће: резултати и констатације буџетских контролних органа, завршни рачуни одређених портфелја и остала објашњења наредбодаваца.

Буџетска ревизија се ослања на резултате до којих су дошли органи буџетске контроле у свом раду, узимајући у обзир контролни ризик. Завршни рачуни сачињавају се за сваки портфелј појединачно, с тим што портфелј финансија израђује коначни завршни рачун буџета у коме су приказане и објашњене финансијске операције из односне буџетске године. Објашњења наредбодаваца најчешће се односе на прекорачења или објашњења појединих партија завршног рачуна.

На основу овако прикупљеног материјала буџетска ревизија врши његову обраду, узимајући у обзир детекциони ризик израђује свој извештај са одређеним мишљењем. Примерак овог извештаја доставља се парламенту и извршној власти. У прилогу парламенту најчешће би било потребно да буџетска ревизија достави и предлоге за буџетске финансијске реформе.

Средња фаза почиње када се извештај буџетске ревизије са одређеним прилозима достави парламенту. Овај га упућује на рад скупштинском одбору који има задатак да проучи извештај и изради материјал који ће служити пленуму као основа и полазна тачка за његову дискусију и одлуке.

При проучавању поднетог извештаја одбор треба нарочито да обрати пажњу на следеће чињенице: да ли постоји повреда буџета нарочито у случајевима где је по том питању било спорно тумачење између наредбодаваца и контролних органа, разлоге и мотиве које наредбодавци дају да оправдају повреду буџета и да ли је буџетирање било правилно односно целисходно.

Трећа односно завршна фаза рада буџетске ревизије се завршава у скупштинском пленуму односно парламенту. Главни ревизор у парламенту износи изводе извештаја ревизорског тела који служи као основа за проучавање, дискусију и доношење одлуке. У овом делу рада парламента обраћа се пажња на основне чињенице изнете у извештају. Након завршене дискусије парламент доноси своју одлуку која може бити разрешница, индемнитет или осуда.

Уколико је извршење буџета било исправно према законским нормама, парламент извршној власти даје разрешницу, уколико је при извршењу буџета било повреда буџетске дисциплине (прекорачења итд.). Ако извршна власт успе да убеди парламент да су те повреде биле оправдане, односно корисне по државне интересе, парламент ће дати индемнитет, на крају уколико извршна власт не успе да оправда своја одступања од буџета или ако парламент нађе да је буџетирање било несврсисходно, онда ће извршна власт бити позвана на одговорност.

У већини земаља истовремено са наведеном одлуком парламент вотира и завршни рачун, док се у неким само дискутује о завршном рачуну, али се не вотира.

Из наведеног би се могло закључити да ефикасност буџетске ревизије зависи у првом реду од тога како је регулисано питање одговорности главних наредбодаваца; уколико она постоји, буџетска ревизија ће бити делотворнија, у супротном, уколико ове одговорности нема - биће неефикасна.

7) Нижи наредбодавци и рачунопологачи раде само у границама овлашћења која им делегира главни наредбодавац.

Закључак

За поступке у буџетирању главни наредбодавци могу одговорати: кривично, грађански и политички. За кривичну и грађанску одговорност постоји суд, а за политичку одговорност надлежан је парламент, чија осуда се састоји у изјави неповерења. Теоријски гледано главни наредбодавци би могли и за извршење буџета одговорати и грађански и политички, а евентуално и кривично. Досадашња пракса је показала да је најчешће присутан вид само политичке одговорности.

Постоји више разлога који иду у прилог томе да главни наредбодавац који је повредио буџетску дисциплину не сноси грађанску и кривичну одговорност.

Буџетска прекорачења су правно гледано несумњиве повреде закона, али те повреде законских норми често могу бити веома корисне, да не кажемо и неопходне. Уколико би главни наредбодавци за сваку повредну буџета одговарали материјално, онда би се усталило правило да главни наредбодавац пропусти да уради оно што државни интереси налажу, због тога што би такво поступање представљало повреду закона о буџету. Из истог разлога многа стручна и способна лица не би прихватала положаје главних наредбодаваца.

С обзиром на то, корисно је да о таквим повредама, где је разлог целисходност исте решава онај ко је и вотирао буџет. Главни наредбодавци ће за све повреде буџетске дисциплине поднети парламенту образложења. У складу са тим, парламент ће исте усвојити, дати извршној власти индемнитет или изјавити осуду. Ово представља једину могућу санкцију. Овде се потврђује правило да нема тих каутела (мера предострожности) које ће сачувати државу од штете, ако су јавне финансије поверене у лоше руке или да милион политичког прекора не садржи ниједан центиметар накнаде штете.

Услов ефикасности буџетске ревизије је благовременост израде завршног рачуна. Уколико завршни рачун не стигне на време буџетска ревизија је беспредметна, ни парламент нема интереса да проучава завршне рачуне за

буџетске операције које су се дешавале уназад неколико година, нити има ефекта изјава осуде лица која су одавно напустила места главних наредбодаваца.

Најзад, неопходно је напоменути да корисност буџетске ревизије зависи од тога да ли се парламент при доношењу својих одлука руководи интересима јавних финансија или уноси у своје одлуке партијску ноту. Нужно је да се при доношењу одлука парламент руководи интересима јавних финансија.

Потребно је истаћи да је веома штетно по јавне финансије уколико је извршна власт сигурна у своју парламентарну већину и тим покрићем чини повреду буџетске дисциплине онда када то и није неопходно. Са друге стране је штетно уколико извршна власт не сме чинити ни одступања која су неопходно корисна услед недостатка сигурности у парламентарну већину.

Литература

1. Allen R, and Tommasi D. 2001. *Managing Public Expenditure*, OECD, Paris, France
2. Andrić M. i dr. 2007, *Revizija javnog sektora*, Ekonomski fakultet, Subotica
3. Milojević I. 2008, *Osnove budžetskog računovodstva*, Univerzitet BK, Beograd
4. Bojić M. 2009, *Revizija javnog sektora*, magistarska teza, Fakultet za menadžment „Braća Karić“, Beograd
5. IFAC 2000, *Governmental Financial Reporting*, Accounting Issues and Practices, Study 11. New York
6. Raičević B. 2005, *Javne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd
7. OECD, 2000, *Accrual Accounting and Budgeting Practices in Member Countries*, Overview, PUMA/SBP (2000) 11. Official document presented at the International Accrual Accounting and Budgeting Symposium, 13-14 November 2000. Paris
8. www.INTOSAI.org – Lima Declaration

доц. др Владимир
ЊЕГОМИР⁰

Системски ризик и осигурање

“Међународни финансијски вирус увек мирно лежи, чекајући да инфицира следећу гомилу пребогатих шпекуланата”

Самјуелсон и Нордхаус

Резиме

Остварење светске економске кризе у периоду 2007-2009. година нагласило је значај правовременог предвиђања, анализе и управљања системским ризиком. Економски модели који су били примењивани у прошлости, а који се базирају на упрошћавању економске реалности нису узимали у обзир социо-економске промене, као ни субјективне факторе присутне у планирању и одлучивању, чиме је де факто могућност остварења кризе узроковане системским ризиком отклоњена, што је за последицу имало недостатак могућности предвиђања настанка кризе. У реалности су, међутим, бројни фактори допринели банкротству великих финансијских институција, што је уследило остварење системског ризика, односно ризика чије остварење се негативно одразило на целокупан финансијски систем, али и реалну економију. У раду се указује на појам, узроке и последице системског ризика, светску економску кризу новог миленијума, међузависност утицаја системског ризика са сектором осигурања и улогу регулативе и супервизије у остварењу и могућностима редуковања овог ризика у будућности.

Кључне речи: системски ризик, економска криза, осигурање, регулатива.

Увод

Изложеност ризику неизоставни је део човековог живота и рада. Током свеукупног постојања, људи су се суочавали са настојањима да ризике опишу, квантификују, поступају са њима и превазилазе их на најбољи начин, односно у своју корист. Иако је постојање ризика одувек било у супротности са човековим теж-

њама, може се сматрати да би цивилизацијски напредак, без присуства ризика, изостао или био знатно успоренији, с обзиром на то да би изостала човекова потреба за борбом са неизвесношћу у вези са будућношћу, а тиме и тежња за напретком. На пример, да је пловидба морем била потпуно безризична, питање је да ли би дошло до развоја савремених прекоокеанских бродова, као и до развоја осигурања. Такође, без све веће изло-

⁰⁾ Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад

жености ризику осигуравајућих друштава питање је да ли би дошло до развоја реосигурања, а у новије време и трансфера ризика осигурања на тржиште капитала¹.

Ризик се често повезује са ситуацијама у којима постоји неизвесност у вези са будућим исходима, као и са ситуацијама у којима постоји вероватноћа настанка штете, уколико се одређени догађај деси. Дефиниције појма ризика варирају од најширих, као што је одређење да ризик представља вероватноћу да ће се нешто десити или одређење по коме ризик представља вероватноћу да ће се одређени неизвесни догађај десити у оквиру одређеног времена и под одређеним околностима², до знатно ужих, као што је на пример дефиниција ризика по којој он представља случајност која може имати негативног утицаја на тржишну вредност активе и пасиве корпорације, на њене зараде и/или готовинске токове³. Иако не постоји јединствено одређење ризика, у раду прихватамо оно које је дала Међународна организација за стандардизацију (ISO), према којој ризик представља комбинацију вероватноће догађаја и његових последица⁴.

Управљање ризицима чини саставни део управљачких активности осигуравајућих друштава последњих педесет и више година, али се у новије време, посебно последњих двадесетак година, нарочито развија као филозофија управљања у свим секторима. Реч је о методологији која се базира на математичким методама и здраворазумском расуђивању, чиме се омогућава јасно усмеравање процеса пословног одлучивања. Оно што разликује модерне економије од некадашњих је управо способност привредних субјеката да идентификују ризике, оцене њихове потенцијалне ефекте, односно последице и сагласно добијеним резултатима предузму адекватне мере, као што су трансферисање, превенција и редукција, избегавање или задржавање ризика. Под управљањем ризиком подразумева се “скуп координисаних активности управљања и контролисања организације у погледу ризика”⁵. Управљање ризиком повећава вероватноћу успеха и смањује вероватноћу неуспеха и неизвес-

ност. Међутим, управљање ризиком не значи нужно и минимизовање ризика нити само избегавање ризика. Игнорисање ризика у доношењу стратешких и тактичких одлука у садашњим условима пословања било би незамисливо. Са друге стране, повезаност ризика и приноса одувек је карактерисала цивилизацијски развој. Управо најуспешније компаније у свету, као што су *General Motors*, *IBM*, *Microsoft* и *Google* свој успех су постигле не на основу минимизовања или избегавања, већ управо супротно, на основу прихватања ризика.

Током последњих двадесетак година сви привредни субјекти, а посебно финансијске институције, развили су различите приступе софтверски подржаних модела за управљање ризицима. Сам процес управљања ризицима значајно је унапређен и у великој мери стандардизован. Организације из свих области уз примену адекватног процеса и методологија могу успешно управљати свим ризицима. Управљање ризиком је фундаментално за сектор осигурања, од одређивања цена за појединачне уговоре, преко менаџмента компанијама, до целокупне регулације делатности осигурања. Проблем, међутим, представљају ситуације у којима је тешко проценити вероватноћу остварења и могуће последице, односно постојање неочекиваних и непредвиђених будућих догађаја, тзв. *црних лабудова* (*Black Swans*⁶). Разорну моћ остварења системског ризика показала је светска финансијска криза из 2007. и 2008. године, чијим настанком су пољуљане основе светског финансијског система.

Циљ истраживања овог рада је унапређење теоријске спознаје у области управљања системским ризиком у домицилној теорији и пракси управљања осигуравајућим и реосигуравајућим друштвима. Постављени циљ намеравамо да остваримо прегледом појма, узрока и последица системског ризика уопштено, нарочито светске економске кризе новог миленијума, анализом међузависности системског ризика и осигурања, прегледом регулативе и надзора у управљању системским ризиком и анализом могућности

- 1) Његомир, В. анд Максимовић, П.: „Risk transfer solutions for the insurance industry“, *Economic annals*, Vol. 54, Br. 180, Ekonomski fakultet Beograd, 2009, стр. 57-90
- 2) *International Risk Management Lexicon*, edited by Kevin W. Knight, International Federation of Risk and Insurance Management Associations, Nundah, Australia, 1994, стр. 80
- 3) Culp, C.L.: *Structured Finance and Insurance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2006, стр. 23
- 4) PD ISO/IEC Guide 73:2002 Risk management. Vocabulary. Guidelines for use in standards
- 5) PD ISO/IEC Guide 73:2002 Risk Management. Vocabulary. Guidelines for use in standards
- 6) Теорију догађаја црних лабудова (*Black Swans theory*) развио је Талеб (види Талеб, Н.Н.: *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, Inc., New York, 2007)

управљања системским ризиком у осигуравајућим и реосигуравајућим друштвима у будућности.

1. Појам, узроци и последице системског ризика

У економској теорији не постоји усвојена јединствена дефиниција нити постоји усаглашеност значаја и обухвата појма системског ризика. Под појмом системског ризика некада се имају у виду сви облици макроекономских шокова, а некада се термин системског ризика користи за описивање ситуација у којима постоји значајна међузависност тржишних субјеката и са њима повезан ризик међусобног заражавања који се може прелити на читаву економију. Самјуелсон и Нордаус, на пример, системски ризик повезују са високим степеном осетљивости профита појединачних компанија на пословне циклусе⁷. Системски ризици се дефинишу и као ризици који утичу на функционалност система од којих зависи читаво друштво, а који утичу независно од свог географског или секторског порекла⁸. Системски ризик дефинише се и као ризик од остварења системских догађаја чије остварење може довести до банкротства институција, тржишта или финансијских система⁹. Сличан приступ дефинисању системског ризика представља и његово повезивање са вероватноћом остварења системске кризе, при чему овај облик кризе има три битне карактеристике: прво постоји иницијални шок, следи деловање механизма проширења и појачања, а потом ремећење функционисања читавог финансијског сектора¹⁰. Цизар системски ризик дефинише као ризик који може настати услед неуспеха једног учесника да изврши уговорне обавезе, што може узроковати немогућност испуњења обавеза других учесника, а што опет може довести до ланчане реакције са ширим финансијским потешкоћама¹¹. Уважавајући сву релевантност претходно наведених дефиниција, било да узимају у обзир ужу или ширу перспек-

тиву, за најобухватнију и због тога дефиницију коју користимо у раду као најприхватљивију узимамо дефиницију према којој системски ризик представља ризик прекида пружања финансијских услуга који је прво, узрокован поремећајима делова или целине финансијског система и друго, који има потенцијал да нанесе озбиљне негативне последице реалној економији¹².

Системски ризик се готово увек повезује са финансијским сектором, а у случају системске кризе коју продукује доводи до онемогућавања ефикасности финансијског сектора у испуњавању његове улоге у економији. Према Мишкиновом мишљењу, финансијска криза настаје када шокови у финансијском систему ометају информационе токове, тако да финансијски систем више не може да каналише финансијска средства у најпропулзивније инвестиционе могућности, при чему су могућа четири основна узрока шокова: а) погоршање финансијског стања и успеха финансијског сектора, б) повећање каматних стопа, ц) повећање неизвесности и д) погоршање финансијског стања и успеха нефинансијских институција¹³.

Уопштено посматрано, у економској теорији су идентификована четири кључна извора системског ризика: а) ризик од остварења „заразе“ цена имовине, при чему иницијални шок може довести до ситуације у којој једна или више финансијских институција продају велике обиме имовине по привремено ниским ценама, чиме се цена ових инструмената још више нарушава, а тиме и вредност институција које поседују сличне облике имовине, б) ризик од ширења „заразе“ остварења кредитног ризика, при чему услед немогућности извршења обавеза једног тржишног учесника настаје немогућност извршења обавеза других, чиме се ефекат каскадно шири по читавом финансијском сектору, ц) ризик од настанка „заразе“ услед неизвесности и нетранспарентног информисања, при чему откриће проблема у функционисању неких институција доводи до неизвесности ефеката на друге тржишне учеснике, те престаје пословање свих док се не

7) Samjuelson, P.A. i Nordhaus, V.D., *Ekonomija*, Mate d.o.o., Beograd, 2009, стр. 272

8) Morgan, M. G., Bunting, C. and Florin, M.V.: “The International Risk Governance Council’s risk governance framework: Appropriate governance for ignored and emerging global risks”, *Integrative Risk Management: Advanced Disaster Recovery*, Risk Dialogue Series, Swiss Re Centre for Global Dialogue, Ruschlikon, Switzerland, 2010.

9) *Solvency II Glossary*, Comité Européen des Assurances and the Groupe Consultatif Actuariel Européen, Brussels, 2007, стр. 53

10) Bijlsma, M., Klomp, J. and Duineveld, S.: “Systemic risk in the financial sector: A review and synthesis”, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, Document No 210, The Hague, The Netherlands, 2010.

11) Csiszar, E.N.: *Systemic Risk and the Insurance Industry*, Department of Insurance, State of California - <http://www.oecd.org/dataoecd/29/58/1939448.pdf>

12) *Guidance to Assess the Systemic Importance of Financial Institutions, Markets and Instruments: Initial Considerations*, International Monetary Fund, Bank For International Settlement and Financial Stability Board, October, 2009.

13) Mishkin, F.S.: “Global financial instability: framework, events, issues”, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 13, No. 4, 1999, pp. 3-20.

обезбеде додатне информације, и д) ризик од ирационалног ширења „заразе“, при чему се има у виду ситуација у којој инвеститори или клијенти могу повући финансијска средства независно од изложености ризику одређене институције¹⁴. Бијлсма, Кломп и Дуиневелд¹⁵ су идентификовали два канала путем којих екстерналије по основу преузимања ризика могу утицати на креирање системског ризика, а то су ширење „заразе“ унутар самог финансијског сектора које настаје услед међусобне повезаности, редуковане ликвидности и ширења информација и проциклична међузависност финансијског и реалног сектора, условљена регулацијом, ефектима финансијске акцелерације, психологијом масе¹⁶ и балонима цена различитих облика имовине.

У истраживањима системског ризика кључна премиса узрочности јесте повезаност и међузависност учесника, како у оквиру финансијског сектора, тако и у оквирима националне економије, између финансијског и реалног сектора. Имајући то у виду, као и чињеницу да су до сада испољене кризе биле повезане са трансмисијом финансијског „вируса“ изван граница националне економије, као што су биле на пример криза везана за европски механизам размене валута из 1992. године, криза са Мексичким пезосом из 1994. године и криза у Азији из 1998. године, приликом разматрања проблематике системског ризика неопходно је указати и на његову повезаност са токовима глобализације. Значај изучавања системског ризика повећан је са глобализацијом економских активности. Наиме, глобализација је, са једне стране, омогућила смањење ризика на нивоу националних економија, омогућавајући диверзификацију на међународном нивоу, имајући у виду да системски ризик погађа све инвестиције у оквиру националне економије, те не може бити диверзификован у оквирима домицилног тржишта¹⁷, али је са друге стране чврстим

повезивањем националних економија створила могућност за бржу трансмисију ризика између земаља, при чему економски проблеми у једној земљи могу имати значајне ефекте на светску економију.

У економској теорији спроведена су бројна истраживања како би се утврдио егзактан утицај глобализације на испољавање системског ризика, а досадашњи резултати указују, уз мањи или већи степен конзистентности, предности финансијске либерализације и глобализације, без постојања директног утицаја на остварење системског ризика. Користећи податке за велики број развијених и земаља у развоју током последње две декаде, као и нове мере финансијске интеграције и глобализације, Николо и Јувенал су утврдили да финансијска интеграција омогућава директне и индиректне користи у виду унапређених стопа раста, развојних могућности и нижег системског ризика¹⁸. Такође, утврђено је да постоји значајна негативна међузависност финансијске интеграције, глобализације и вероватноће остварења системског ризика. Косе и др. су утврдили да постоји недовољно формалних емпиријских доказа који би ишли у прилог тези да је финансијска глобализација сама по себи одговорна за финансијске кризе остварене у последње три деценије¹⁹. Испитујући утицај финансијске глобализованости на појаву банкарских криза, Харви и Лумбланд нису успели да потврде значајну међузависност²⁰. Са друге стране, Бојд, Де Николо и Лукијанова су показали да постоји одређени степен позитивне међузависности финансијске отворености и вероватноће наглог пада банкарских депозита, али нису пронашли постојање везе између финансијске отворености, односно укључености у глобалне финансијске токове и вероватноће остварења системског ризика услед банкротства банака²¹. Студија Ранциере, Торнела и Вестермана је показала да банкарске и валутне кризе, као што је

- 14) Harrington, S.E.: "The Financial Crisis, Systemic Risk, and the Future of Insurance Regulation", *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 76, No. 4, 2009, pp. 785-819.
- 15) Bijlsma, M., Klomp, J. and Duineveld, S.: "Systemic risk in the financial sector: A review and synthesis", CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, Document No 210, The Hague, The Netherlands, 2010.
- 16) Има се у виду ирационално одлучивање, односно одлучивање које се базира на праћењу потеза које већина на тржишту предузима а не адекватне информисаности.
- 17) Torre, A. de la and Schmukler, S. L.: *Emerging Capital Markets and Globalization: The Latin American Experience*, A co-publication of Stanford Economics and Finance, an imprint of Stanford University Press, Palo Alto, CA and the World Bank, Washington, DC, 2007, p. 159
- 18) Nicolo, G. D. and Juvenal, L.: "Financial Integration, Globalization, Risk-Adjusted Growth and Systemic Risk", *Working Paper Series*, Federal Reserve Bank of St. Louis, St. Louis, MO, 2010
- 19) Kose, A.M., Prasad, E., Rogoff, K. and Wei, S.-J.: "Financial Globalization: A Reappraisal," IMF Staff Papers, Vol. 56, No. 1, International Monetary Fund, Washington, DC, 2009.
- 20) Bekaert, G., Harvey, C.R. and Lundblad, C.T.: "Financial Openness and Productivity", American Finance Association Atlanta Meetings Paper, 2010 - <http://ssrn.com/abstract=1358574>
- 21) Boyd, J., De Nicolò, G. and Loukoianova, E.: "Banking Crises and Crisis Dating: Theory and Evidence", IMF Working Paper 09/141, International Monetary Fund, Washington, DC, 2009.

била Азијска криза из 1997. године, представљају цену која мора да се плати зарад коришћења дугорочних користи финансијске либерализације²².

Криза из 1997. године у Азији представља пример интернационалне кризе, при чему је глобализација само омогућила ширење финансијског “вируса” али никако није била кључни узрок ове кризе. Серија банкарских криза комбинована са фиксним девизним курсом узроковала је снажну депресијацију националних валута што је комбиновано са захтевима ММФ-а за примену рестриктивне контракционе монетарне и фискалне политике условило остварење снажне економске рецесије у земљама југоисточне Азије. Кључни проблем у случају ове кризе није била либерализована трговинска политика већ њена комбинација са редукованим девизним и капиталним контролама што је земље региона учинило осетљивијим на спекулације. Сви наведени фактори утицали су да многе земље региона искусе економске контракције. Међутим, након кризе земље региона су се опоравиле, а неке од њих, попут Сингапура, имају бруто домаће производе по становнику знатно веће него у многим земљама Европе²³. Након ове кризе, развој локалних тржишта капитала почео је да се сматра начином превазилажења проблема системског ризика финансијског сектора у земљама у развоју. Образложење је у чињеници да финансијска тржишта омогућавају одрживо финансирање у случају банкарских криза, а могу омогућити трансфер шокова на инвеститоре. Такође, тржишта капитала омогућавају да хартије од вредности буду понуђене у локалној валути и са дугим роковима као и више дериватних хартија од вредности, чиме омогућавају не само боље управљање већ и редуковање системског ризика²⁴.

Иако глобализација омогућава трансмисију криза изван граница националних економија, дужничка криза у Аргентини с почетка новог миленијума показатељ је како се упркос глобализованости, негативне последице кризе могу задржати и само у националним оквирима. Дужничка криза у Аргентини продукована је растом спољног дуга ове земље са 7,8 милијарди долара у 1975. години на 65 милијарди долара у

1991. години и 160,2 милијарде у 2001. години. Нагло погоршање спољне задужености наступило је 1998. и 1999. године, због утицаја кризе у Азији. У периоду између 1998. и 2002. године Аргентина је запала у рецесију и испољила немогућност измиривања спољног дуга. Захваљујући строгим мерама Међународног монетарног фонда плате су смањене, што је узроковало смањење потрошачке тражње, раст незапослености и немогућност измирења буџетског дефицита. Упркос испољеним проблемима у националној економији ове земље, последице кризе нису се осетиле на међународном нивоу.

Коначно, дужничка криза која се испољила током 2010. године у Грчкој теоријски је могла узроковати остварење системског ризика. Наиме, европске финансијске институције су у циљу остварења већих приноса улагале у обвезнице земаља које су нудиле веће распоне куповних и продајних цена, готово по правилу земаља јужне Европе, а посебно Грчке и Шпаније, претпостављајући да је јавни дуг земаља чланица евро зоне готово безризичан. Захваљујући интервенцији на нивоу ЕУ избегнуто је фактичко банкротство Грчке. Упркос противљењу Немачке, чије су банке заједно са Француским управо највише и обезбеђивале понуду дужничког капитала Грчкој, она је пропорционално највише учествовала у спасавању заједничког тржишта и валуте. Дакле, иако се улагања у државне обвезнице сматрају најсигурнијим пласманима, током 2010. године испољио се проблем са државним дугом Грчке, падом кредитног рејтинга ове земље што је условило потенцијалну опасност од изложености инвестиционих портфеља осигуравача и реосигуравача овој кризи. Иако су осигуравачи и реосигуравачи мање изложени утицају кризе у односу на банке, потребно је указати на то да су значајна средства осигуравача и реосигуравача из земаља Европске уније пласирана у ове обвезнице. На основу финансијских извештаја појединих компанија о структури финансијских пласмана и улагањима у државне хартије од вредности највећу изложеност овој кризи имају²⁵: Allianz (4.20 милијарди долара), Ing Group (4.07 милијарди долара), Munich Re (2.55 милијарди долара), Swiss Re (800 милиона долара), AXA Group (636.6 милиона

22) Ranciere, R., Tornell, A. and Westermann, F.: “Systemic Crises and Growth”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 123, No. 1, 2008, pp. 359-406.

23) Griffiths, A. and Wall, S. (eds.): *Economics for Business and Management*, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England, 2005, p. 555

24) Torre, A. de la and Schmukler, S. L.: *Emerging Capital Markets and Globalization: the Latin American Experience*, A copublication of Stanford Economics and Finance, an imprint of Stanford University Press, Palo Alto, CA and the World Bank, Washington, DC, 2007, p. 12

25) Подаци у заградама односе се на укупан облик средстава пласиран у хартије од вредности Грчке државе.

Графикон 1 - Кондратјевљев талас



Извор: *The Kondratieff Wave* - http://www.kondratieffwinter.com/kw_wave.html

долара), Zurich Financial Services (400 милиона долара), Aviva (222.3 милиона долара) и Hannover Re (44.6 милиона долара). План финансијске стабилизације усвојен на нивоу Европске уније предвиђа формирање фонда на основу улога у висини од 500 милијарди евра средстава намењених подршци Грчкој, укључујући и 250 милиона евра средстава Међународног монетарног фонда. Циљ формирања посебног фонда је спречавање неизвршавања обавеза Грчке, али и других држава чланица Европске уније, пре свега Ирске, Италије, Португалије и Шпаније. Проблеми у виду могућности остварења системског ризика су за сада санирани, али могу бити наглашени у случају недовољности средстава овог фонда или у случају значајнијег пада вредности евра и испољавања инфлације, што би извесно утицало на угрожавање финансијске ситуације осигуравача и реосигуравача.

Историјски посматрано, кризе су се дешавале и пре двадесетог века најчешће као последица проблема са измиривањем спољног дуга земље, унутрашњег јавног дуга, инфлације, депресијације валута и пуцања “балона” повезаних са вредношћу имовине, најчешће вредности акција или некретнина. На пример, прва банкарска криза избила је у Данској за време Наполеонових ратова с почетка XIX века²⁶, а креирани тржишни “балон” сматра се једним од кључних узрока Француске револуције²⁷. Управо најзначајнија лекција којом нас учи економска историја јесте да

сваки тржишни успон, односно “балон” завршава његовим “пуцањем”, тржишним и економским падом. Наиме, кроз читаву историју периоде похлепе смењивали су периоди страха, што се одражавало на читав цивилизацијски развој. Међутим, посебно је двадесети век карактерисао велики број економских експанзија и контракција. На пример, у периоду 1960-2007. године у земљама ОЕСД испољила су се 122 случаја рецесије, 112 случаја контракција кредитних активности, 114 случаја пада цена некретнина и 234 случаја пада цена акција различитог интензитета, при чему се ови случајеви често синхронизовано испољавају²⁸.

На кризе у капитализму указује Маркс још у XIX веку истичући да је настанак криза условљен немогућношћу продаје робе у одређеном времену што узрокује немогућност реализације читавог низа плаћања²⁹. На цикличност капиталистичке економије указивали су и други научници као што је на пример Кејнс, Шумпетер, Фриман, Перез, Мински, Кондратјевљев и други. Совјетски научник Николај Кондратјевљев је 1925. године изложио тезу о цикличном карактеру светске економије, описујући је путем циклуса синусоидног карактера који се регуларно смењују сваких 60 година. Теорија позната под називом *Кондратјевљев талас* (видети Графикон 1) првобитно је подразумевала три фазе: експанзију, стагнацију и рецесију, а каснијим унапређењима француског економисте Франсоа

26) Reinhart, C. M. and Rogoff, K. S.: *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2009.

27) Ferguson, N.: *The Ascent of Money: A Financial History of the World*, The Penguin Press, New York, NY, 2008.

28) Claessens, S., Kose, M.A. and Terrones, M.E.: “What Happens During Recessions, Crunches and Busts?”, *Working Paper Series*, International Monetary Fund, New York, NY, December, 2008.

29) Маркс, К.: *Теорије о вишој вредности II део* (четврти том *Капитала*), Просвета, Београд, 1978.

Симјана додата је и прелазна фаза, колапс, између експанзије и стагнације.

Феноменом цикличних кретања у функциони-сању финансијског система бавио се и Амерички економиста Мински (Нуман Мински), седам-десетих година двадесетог века, по коме је моменат сазнања о томе да су позиције активне које инвеститор поседује безвредне назван *Мински моменат*. Наиме, реч је о моменту када цене акција доживљавају колапс, долази до кризе ликвидности, банке остварују губитке, ограниченост капитала узрокује кредитни слом, а ефекти се осећају широм реалног сектора економије. Мински је развио теорију према којој је настанак финансијске кризе у нормалним економским условима повезан са спекулативним инвестиционим “бумовима” ендогеним финансијским тржиштима. Наиме, у условима економског просперитета, када је тржиште у успону и када цене акција расту, повећавају се вредности колатерала, остварују се виши банкарски профити, редукује се перцепција ризика и примењују нижи стандарди прихватања ризика, што неминовно резултира прекомерним инвестирањем, прекомерном потрошњом и у коначном исходишту продукује безвредну активу и несолвентне повериоце.

Упркос доказаном поновном испољавању криза и системског ризика и бројним постојећим истраживачким студијама феномена криза, укључујући и Киндлбергеров преглед финансијских криза³⁰, истраживачи из области економије нису успели да предвиде могућност остварења светске економске кризе у новом миленијуму, највеће кризе после Велике депресије. Разлози неблагоприятног идентификовања кризе су бројни при чему преовлађују ставови да је изостављање могућности остварења системског ризика у економским моделима кључно. Модели представљају поједностављене слике стварности, односно базирају се на апстракцијама реалности при чему се не узимају у обзир сви параметри који у реалности утичу на неку појаву већ само одабрани, односно они за које се претпоставља да имају највећу вероватноћу остварења и последично највећи утицај. Економска професија не само да није предвидела могућност, већ је и потценила димензије кризе када је она већ избила, а при јавности није указивано на

ограничења и слабости модела и последичне опасности добијених резултата³¹. Приступ софтверски подржаног композитног модела, који обезбеђује кохерентан оквир за проактивно и адаптивно управљање свим могућим изложеностима ризицима, применом широког опуса апликација, истовремено обезбеђујући снажну подршку за интеграцију различитих методологија (Monte Carlo симулације, Event Driven симулације и других), представља решење за унапређено управљање агрегатним ризиком³². Овакви модели могли би да обезбеде правовремено прогнозирање будућих криза, уважавајући постојање и могућност испољавања системског ризика. Познавање основних карактеристика светске економске кризе новог миленијума, њених узрока и последица, представља основу адекватног управљања системским ризиком у будућности, због чега у наредном излагању детаљније анализирамо ову проблематику.

2. Светска економска криза новог миленијума и остварење системског ризика

Узроци светске финансијске кризе испољене током 2008. године воде порекло од контракције испољене крајем 2006. године на стамбеном тржишту у САД. Наиме, у периоду од 2004. до 2007. године забележена је снажна експанзија стамбене изградње захваљујући снажној кредитној активности банака. Увећана кредитна активност банака била је последица испољених политичких потреба за обезбеђењем кредитирања и породица са ниским примањима, наметнутим вишим капиталним захтевима и стројом контролом структура биланса државно-спонзорисаних корпорација за секјуритизацију хипотекарних кредита (Fannie Mae и Freddie Mac), увођењем Basel II регулаторног оквира, који је омогућио примену ванбилансног финансирања и заштите од ризика и омогућавањем инвестиционим банкама примене већег леверица. По основу одобрених кредита, а у циљу даље кредитне експанзије, банке су почеле повећано да се ангажују у пословима секјуритизације одобрених стамбених кредита, који су обезбедили њихово ванбилансно финансирање³³. Разумевање секјуритизације кључно је за разумевање

30) Kindlberger, C.P.: *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2000.

31) Colander, D., et al.: “The Financial Crisis and the Systemic Failure of Academic Economics”, Kiel Working Papers No. 1489, Kiel Institute for the World Economy, Kiel, Germany, February, 2009.

32) Његомир, В.: “Минимизирање ризика осигуравајућих друштава”, *Индустрија*, Vol. 35, Бр. 3, Економски институт, Београд, 2007, стр. 115-131.

33) Његомир, В.: “Секјуритизација у функцији финансирања и управљања ризиком осигуравајућих друштава”, *Финансије*, Vol. 63, Бр. 1-6, Министарство финансија Републике Србије, Београд, 2008, стр. 245-276.

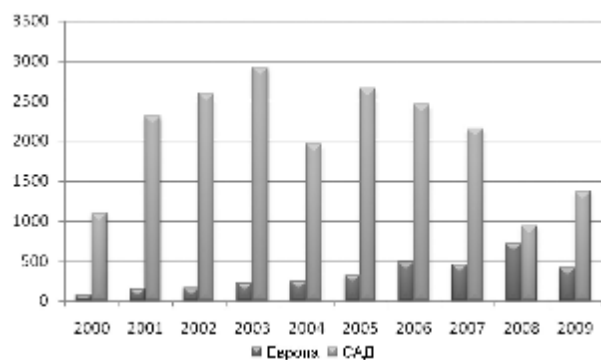
трансферисања кризе са стамбеног на финансијско тржиште, односно за разумевање испољавања системског ризика у минулој кризи.

Секјуритизација се први пут појављује у САД током раних седамдесетих година двадесетог века, а њен настанак везан је за монетизацију групе хипотекарних зајмова. Schwarcz повезује секјуритизацију са појмом алхемије, односно вештине претварања разних метала у злато, која заиста ради, јер омогућава компанијама да се парцијално “деконструишу”, одвајајући одређене позиције активе од ризика повезаних са компанијом као целином и коришћењем ових позиција активе за прикупљање финансијских средстава са тржишта капитала³⁴. Culp одређује секјуритизацију као процес у коме се имовина (или група позиција имовине) продаје за готовину, при чему се та готовина обезбеђује продајом хартија од вредности чији готовински токови су обезбеђени главницом и каматом из изворне имовине³⁵ (имовине која је секјуритизована). Наиме, суштина секјуритизације јесте у омогућавању банкама, лизинг компанијама, осигуравајућим и реосигуравајућим друштвима и другим финансијским институцијама, као и бројним привредним субјектима да поједине облике финансијске имовине као што су кредити, одобрени лизинзи и друга потраживања која се имобилисана, односно у неликвидном налазе у њиховим билансима стања трансферишу у ликвидне хартије од вредности које се преко посредника нуде на финансијском тржишту. Дакле, хартије од вредности које инвеститори купују колатерализоване су имовином или групама позиције имовине, чиме се економски интерес као и ризици садржани у њима преносе на инвеститоре.

После II светског рата у САД је постојала оскудица за капиталом потребним за финансирање стамбене изградње и куповине станова, па је федерална влада креирала систем за подршку хипотекарним кредитима, а које је касније, током седамдесетих година, почела да претвара у ликвидне хартије од вредности и трансферише на тржиште капитала преко приватних корпорација Fannie Mae и Freddie Mac³⁶ за које је национална асоцијација хипотека

у владином власништву (Government National Mortgage Association), познатија под именом Ginnie Mae, давала гаранције. Секјуритизација је од тада па до данашњих дана доживела снажан развој. Нарочито је снажно присуство секјуритизација забележено у периоду од 2000. до 2006, с тим што је, као што се види на графикану 2, у САД забележен пад током 2007. и 2008. године, а у Европи је само 2009. година у периоду од 2000. до 2009. године била година у којој је обим секјуритизација опао.

Графикон 2 - Кретање обима секјуритизације у Европи и САД у периоду



од 2000. до 2009. године (у милијардама евра)

Извор података: AFME/ESF Securitisation Data Report Q:2009

Осим развоја укупне вредности трансакција секјуритизација, временом је дошло и до проширења примене секјуритизације, с обзиром да било која врста готовинског тока генерисана позицијама активе може бити основа за спровођење процеса секјуритизације. Осим споменутих секјуритизација хипотекарних кредита, секјуритизована могу бити потраживања по основу одобрених кредита за куповину аутомобила и других банкарских кредита, потраживања по основу кредитних картица, одобрених лизинга за куповину опреме и аутомобила, потраживања из извоза, изнајмљивања, пружања комуналних услуга, као и сва друга потраживања која испуњавају следеће услове³⁷: способност трансферисања правног власништва над готовинским токовима позиција активе иницијатора на друго

34) Schwarcz, S. L.: „The Alchemy of Asset Securitization“, *Stanford Journal of Law, Business & Finance*, Vol 1:133, Fall 1994, стр. 133-154

35) Culp, C.L.: *Structured Finance and Insurance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2006, стр. 341

36) Услед кризе на хипотекарном и финансијском тржишту САД-а а у циљу стабилизације, контролу над овим корпорацијама преузела је федерална влада САД у септембру 2008. године.

37) Bahvarov, A., Collins, J. and Davies, W.: “Mechanics of Securitisation”, in Fabozzi, Frank J. and Choudhry (eds.) *The Handbook of European Structured Financial Products*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2004, стр. 39

лице, а у корист инвеститора у хартије од вредности емитованих по основу тих готовинских токова, позиције активе које се користе у секјуритизацији морају генерисати предвидиве и стабилне готовинске токове и потребно је да постоје одређени историјски подаци о перформансама конкретних позиција активе јер су ти подаци потребни рејтинг агенцијама како би одредиле њихов кредитни ризик.

Секјуритизација је омогућила повећано кредитирање банака. Међутим, банке нису одобравале само класичне хипотекарне кредите већ су, подстакнуте лукративним могућностима, одобравале и *subprime* кредите са знатно вишим кредитним ризиком. Ови кредити одобравани су без учешћа, без увида у кредитну способност клијента, чак и без икакве провере прихода уз знатно више камате. Разлог смањених критеријума банака било је њихово спекулативно размишљање о могућности продаје заложене непокретности у случају остварења кредитног ризика, односно немогућности измирења обавеза корисника кредита. Кризи је допринело и неадекватно управљање ризиком. Наиме, банке су се првенствено фокусирале на примену софтверски подржаних модела процене ризика, што их је довело у позицију сувише велике агрегатне изложености *subprime* кредитима. Иако су модели кључни у мерењу ризика, мерење ризика је само један елемент управљања ризиком, које обухвата и утврђивање и континуирано проверавање примењених лимита агрегатне изложености ризицима, контрола, здравог разума и расуђивања. Банке су ове кредите финансирале секјуритизацијом потраживања и емисијом колатерализованих дужничких облигација³⁸, при чему су обавезе банака по новоемитованим хартијама од вредности гарантоване одобреним *subprime* кредитима. Током 2009. и 2010. године секјуритизација према писањима популарних медија постаје “финансијско оружје за масовно уништење”. Применом иновативних финансијских решења, изложеност остварењу кредитног ризика по основу одобрених *subprime* кредита била је изузетно “замагљена” и довела је до кумулирања изложености овим ризицима. Проблем се испољио засићењем тражње на стамбеном

тржишту крајем 2005. године, које је довело до осетнијег опадања цена станова крајем 2006. године, чиме су банке доведене у позицију да не могу да надокнаде ни половину вредности дуга евентуалном продајом непокретности.

Криза ликвидности банкарског сектора трансферисала се у финансијску кризу, управо због чињенице да су ненаплативи кредити постали основа нових хартија од вредности. Уместо да се обезбеди дисперзија ризика, секјуритизација *subprime* хипотекарних кредита омогућила је да се криза банкарског сектора “прелије” на читав финансијски систем САД. С друге стране, процес глобализације који се базира на идеји интеграције светских економских активности, у циљу глобалног просперитета, омогућио је трансферисање финансијске кризе из САД широм света. Коначно, захваљујући паду поверења у финансијски систем и редуковању кредитних активности банака, дошло је до опадања финалне, али и инвестиционе потрошње, чиме је контракција на стамбеном тржишту у САД прерасла у рецесију³⁹. Дакле, услед одобравања другоразредних, тзв. *subprime* кредита који су финансирани секјуритизацијом потраживања и емисијом колатерализованих дужничких облигација⁴⁰, чија је вредност била одређена перформансама пулова *subprime* хипотекарних кредита, изложеност остварењу кредитног ризика по била је “замагљена” и довела је до кумулирања изложености ризицима по основу *subprime* кредита, односно створени су услови за остварење системског ризика. Оваква дешавања узроковала су драстичан пад обима секјуритизација у 2008. години, а значајнији опоравак у смислу нових емисија није уследио ни током 2009. године. Иако су одређена позитивна кретања приметна у 2010. години, на пример у секјуритизацији ауто кредита, најзначајнији тржишни сегмент, секјуритизација хипотекарних кредита, готово да не постоји изузев секјуритизација хипотекарних кредита емитованих од стране Fannie Mae и Freddie Mac чији је кључни инвеститор систем федералних резерви.

Као последица наведених дешавања на финансијским тржиштима, глобалну економију с краја прве декаде новог миленијума окарак-

38) Хартије од вредности које су обезбеђене залогом различитих врста инструмената дуга као што су корпоративне обвезнице, кредити дати корпорацијама, секјуритизованих хипотекарних кредита и сл.

39) Под рецесијом се уобичајено подразумева смањење реалне вредности бруто домаћег производа у два узастопна квартала. Међутим, због бројних критика оваквог приступа, Национални биро за економска истраживања у САД дефинише рецесију као значајан пад економске активности у читавој економији, који траје више од неколико месеци, а који је уобичајено препознатљив по паду реалном бруто домаћег производа, реалних прихода, запослености, индустријске производње и veleпродаје. – Извор: National Bureau of Economic Research, Business Cycles Expansions and Contractions - <http://www.nber.org/cycles.html>

40) Хартије од вредности које су обезбеђене залогом различитих врста инструмената дуга као што су корпоративне обвезнице, кредити дати корпорацијама, секјуритизованих хипотекарних кредита и сл.

терисала је светска економска криза која се не памти још од Велике депресије из периода 1929-1933. године. Криза се првенствено негативно одразила на банкарски сектор али се, након трансформације у рецесију одразила и на реалан сектор економије са могућношћу дугорочних економских и геополитичких промена. Иако суштински узрокована хиперпродукцијом производње, финансијска криза испољена током 2008. године има специфичне карактеристике, с обзиром на то да је показала како глобализација, односно растућа интегрисаност и међузависност људи и пословања у свету, као и коришћење високог финансијског леверџа, могу покренути кризу глобалних размера. Општеприхваћени став је да је секјуритизација “подгревала” еуфорију “балона” на стамбеном тржишту у САД, створену опадањем номиналних и реалних дугорочних каматних стопа на глобалном нивоу почетком новог миленијума. Финансијске институције нису предвиделе могућност остварења системског ризика по секјуритизованим хипотекарним кредитима, с обзиром на то да је фокус углавном усмераван у правцу појединачних инструмената и ризика преураћене исплате кредита, ризика коме су углавном изложени инвеститори у хартије од вредности повезане са хипотекарним зајмовима.

Криза је захватила и земље источне Европе, као и земље региона бивше Југославије. Неке земље биле су значајније погођене кризом, као што је Мађарска у чијем финансијском систему је коришћен висок ниво леверџа, слично земљама западне Европе и САД, где је задуженост банака у појединим случајевима достигала и потпуно неразумљиве размере од око четрдесет пута веће инвестиције у кредите у односу на расположиви капитал. Друге земље бившег источног блока, као што је на пример Пољска, прошле су не само без последица већ су и оствариле раст током 2009. године. Иако су могле сносити најгоре могуће последице повлачења средстава страних банака, захваљујући подршци и обезбеђењу ликвидности страних банака од стране Европске централне банке банке су се задржале у региону. Такође, помоћ Међународног монетарног фонда и других кредитора је омогућила земљама да остану кредитно способне и такође подрже ликвидност банака независно од власништва. Финансијски сектор у земљама региона остао је стабилан захваљујући стројој регулативи банкарског сектора у виду, на пример, веће обавезне резерве посебно у Србији и Хрватској, али и повећаним

гаранцијама централних банака за девизну штедњу на око 50000 евра, стројој регулативи и надзору над радом осигуравајућих друштава, посебно стројим прописима у домену структуре инвестиционих портфеља. Међутим, сматрамо да је кључни разлог очувања стабилности финансијског система и избегавања трагичнијих последица за економију земаља региона, остварен захваљујући већој транспарентности финансијског тржишта земаља региона у односу на развијене земље, услед одсуства примене финансијских иновација, односно примене трансакција секјуритизације и трговања финансијским дериватима.

Светска економска криза новог миленијума представља највећу финансијску кризу после II светског рата. Она се првенствено негативно одразила на банкарски сектор али се, након трансформације у рецесију одразила и на реалан сектор економије са могућношћу и дугорочних економских и геополитичких промена, а према неким мишљењима чак и новог светског економског поретка. На могућност установљавања новог геополитичког и економског поретка указују бројни стручњаци и научници. На пример, познати инвеститор Џорџ Сорос указује на то да механизми слободног деловања тржишта нису у могућности да без државне интервенције достигну равнотежу, као и да ће испољена глобална финансијска криза утицати на ерозију статуса САД. Калетски сматра да је финансијска криза означила трансформацију модерног капитализма слично као што су Наполеонове ратове означили класични период *laissez-faire*, Велика депресија еру државне интервенције а стагфлација из седамдесетих еру слободног тржишта, односно капитализам 3.0⁴¹. Фазе у капитализму дели и у мање, аналогно додељивању бројева софтверима за различите генерације. Нови капитализам, капитализам 4.0, ће, по њему, карактеристати веће учешће државе у неким сферама економије, као што су управљање макроекономским кретањима и финансијска регулација, а мање у другим, као што су обрзовање или здравство.

3. Системски ризик и сектор осигурања

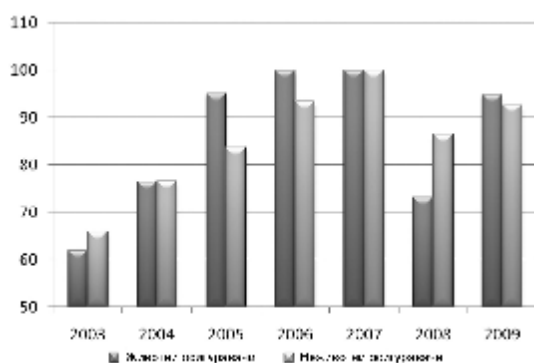
3.1. Утицај економске кризе на осигурање

Финансијске институције као што су банке и осигуравајућа друштва представљају конституенте тржишта капитала и финансијског система, због чега

41) Kaletsky, A.: *Capitalism 4.0: The Birth of a New Economy in the Aftermath of Crisis*, PublicAffairs, New York, NY, 2010.

су осим специфичних ризика изложени и тржишним варијабилностима и корелацијама ризика. Варијабилности на тржишту капитала испољене током економске кризе новог миленијума могу значајно утицати на све конституенте, с обзиром да стварају услове за остварење системског ризика. Иако ризик представља основни посао осигуравајућих и реосигуравајућих друштава⁴², имајући у виду да је осигурање и настало као израз човекових потреба да заштити свој живот и имовину, остварење системског ризика може значајно утицати на њихове пословне активности. Са првим знацима испољавања кризе на хипотекарном тржишту током 2007. године настала је стрепња да ће осим банкарског сектора утицају кризе бити изложена и осигуравајућа и реосигуравајућа друштва. Економска криза новог миленијума демонстрирала је снажан утицај кризе и на сектор осигурања али је овај утицај био ограничен и у највећој мери усмерен на инвестиционе активности осигураваача⁴³. Расположиви капитал осигураваача, посебно животних осигурања, значајно је умањен током 2008. године, као што се види на графикону, али је већ у 2009. години приметан опоравак капиталне позиције сектора осигурања.

Графикон 3 - Капитал осигуравајућих друштава животних и неживотних осигурања



Извор: Frey, A. and Kurt, K.: Regulatory issues in insurance, Sigma No 3/2010, Swiss Re, Zurich, Switzerland, 2010, стр. 7

У комерцијалним медијима колапс компаније American International Group (AIG) услед остварења финансијске кризе створио је утисак да је сектор осигурања изузетно угрожен њеним остварењем. Међутим, у реалности је ова компанија представљала изузетак у сектору осигурања. Имајући у виду изузетан значај примера ове компаније у условима кризе укратко ћемо указати на њену специфичност. Ова компанија основана је 1919. године и била је једна од водећих осигуравајућих групација у свету⁴⁴. Упркос поседовању имовине укупне вредности преко билион долара и годишњих прихода мерених у стотинама милијарди долара, ова компанија је услед кризе на тржишту хипотекарних кредита запала у кризу. Компанија је већ током јула 2007. године исказала изложеност кредитној кризи по основу инвестиционих пласмана повезаних са *subprime* кредитима, а почетком 2008. године ревизори су утврдили значајне пропусте у финансијским извештајима. Компанија је у августу 2008. године исказала губитак од 13 милијарди долара, од чега по основу послова свопова у трансакцијама секјуритизације *subprime* хипотекарних кредита губитак у висини од 5.6 милијарди долара. Рејтинг агенције *Moody's* и *Standard & Poor's* су 15. септембра умањиле њен рејтинг, што је заједно са падом вредности акција ове компаније⁴⁵, условило проблеме прикупљања додатног капитала. Учешће у пословима гаранција у трансакцијама секјуритизације *subprime* хипотекарних кредита кључни је узрок снажног утицаја финансијске кризе на финансијске перформансе⁴⁶. Према подацима из годишњег извештаја, укупна номинална вредност за коју је AIG гарантовао сигурност купцима секјуритизованих хипотекарних кредита износила је 527 милијарди долара⁴⁷. Упркос добрим пословним резултатима оствареним у области прихватања ризика осигурања, захваљујући умањеним инвестиционим резултатима, паду рејтинга и значајним

42) Његомир, В.: "Реосигуравајуће приколице као иновативни облик управљања ризиком осигурања", *Рачуноводство*, Vol. 54, Бр. 1-2, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2010, стр. 72-83.

43) Његомир, В.: "Осигуравајућа друштва као институционални инвеститори", *Рачуноводство*, Vol. 54, Бр. 5-6, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2010, стр. 50-68.

44) AIG је према величини остварених прихода у 2005. и 2006. години био на четвртном, а у 2007. години на петом месту на ранг листи осигуравајућих друштава у свету а обављала је пословне активности у преко 130 земаља света.

45) Вредност акција AIG-а 16. септембра 2008. године пала је на 1.25 долара са највише вредности од 72.65 долара по акцији, забележене у другом кварталу 2007. године.

46) Трансакције секјуритизације подразумевају емисију хартија од вредности које су колатерализоване готовинским токовима активне иницијатора трансакције. Међутим, често инвеститори захтевају додатна обезбеђења, односно екстерна кредитна унапређења. Продајом покрића за случај остварења кредитног ризика (*credit default swaps*) осигураваачи, банке или хед фондови гарантују обештећење инвеститорима уколико емитенти обвезнице или друге облигације нису у могућности да измире своје обавезе исплате главнице и камате. Уколико се оствари кредитни ризик, продавац покрића плаћа купцу који своје обавезе према продавцу покрића, за разлику од осигурања, наставља да измирује до истека покрића.

47) AIG 2007 Annual report, American International Group, New York, NY, February 28, 2008

губицима по основу датих гаранција за сек-јуритизоване хипотекарне кредите, АIG је у одсуству могућности прикупљања капитала приватног сектора 16 септембра закључио кредитни аранжман са Њујоршком федералном банком, чиме је ова федерална банка одобрила кредитну линију у висини од 85 милијарди долара на период од две године, у замену за 79.9% учешћа у капиталу осигураваача⁴⁸. Дакле, основни проблеми АIG-а у условима остварења системског ризика били су узроковани нетрадиционалним пословима осигураваача док је компанија по основу послова осигурања стабилно пословала.

Посебан случај утицаја економске кризе представљају специјализовани осигураваачи који су обављали послове осигурања обавеза емитената обвезница⁴⁹. Овим осигурањем омогућено је јефтиније прибављање капитала њихових емитената, с обзиром на то да обвезнице или друге облигације добијају кредитни рејтинг једнак кредитном рејтингу осигураваача⁵⁰. Услед кредитне кризе која је узроковала штете по основу ове врсте кредитног осигурања и последичног пада рејтинга специјализованих осигураваача пао је и кредитни рејтинг хартија од вредности за које су они гарантовали, што се додатно негативно одразило на инвеститоре у ове хартије од вредности. Такође, кредитне агенције су поштриле капиталне захтеве, при чему ови осигураваачи сада морају поседовати знатно већи обим капитала за исти ниво пословања и одржавања истог рејтинга. Међутим, упркос значајним финансијским и губицима рејтинга, сви ови осигураваачи успели су да одрже довољан ниво солвентности, односно да опстану захваљујући регулаторној одредби према којој су ови осигураваачи у САД дужни да половину приписане премије сваке године држе у виду резерви у периоду од десет година.

Криза је имала утицај и на послове осигурања од одговорности директора и чланова управе и осигурања од грешака и пропуста. Могуће су тужбе против банака, пензионих и хец фондова од стране њихових инвеститора а као узроци за обештећења могу бити на пример, неадекватно информисање о финансијским резултатима,

погрешне активности компанија у управљању инвестиционим портфељима или неадекватно информисање инвеститора о изложености ризицима. Имајући у виду дугорочну природу ових врста осигурања, која условљава могућност сагледавања укупне величине одштетних захтева тек у периоду од неколико година, прецизни подаци о изложености осигураваача и реосигураваача штетама услед остварења ризика по овим врстама осигурања не постоје. Међутим, на основу података генерисаних из MSCA базе података компаније Advisen о покренутих споровима против депонената, инвестиционих фондова који пласирају средства у некретнине, комерцијалних банака, осигураваача обвезница, грађевинских компанија и других институција повезаних са узроцима светске финансијске кризе, ова компанија процењује да укупни могући трошкови сектора осигурања могу достићи износ од 12.3 милијарди долара, при чему се процењује да ће штете по основу осигурања од одговорности директора и чланова управе износити између 4.4 и 7.4 милијарде долара⁵¹, а по основу осигурања од одговорности за грешке и пропусте између 2.4 и 4.9 милијарди долара⁵².

Као што се види из Графикона 3, утицај кризе био је различит у зависности од врсте осигурања. Животни осигураваачи више су „погођени“ утицајем кризе, како у погледу финансијских средстава, тако и у погледу рејтинга. Наведена релација има теоријско оправдање с обзиром на то да животни осигураваачи представљају значајније институционалне инвеститоре. Такође, средства по основу премија неживотних осигурања уобичајено се инвестирају у државне или корпоративне обвезнице вишег кредитног рејтинга, док се средства по основу животних осигурања, у настојању осигураваача да буду конкурентнији на тржишту, пласирају у ризичније пласмане са циљем максимизације инвестиционих приноса. Инвестициони приноси чине знатно важни извор прихода у случају животних за разлику од неживотних осигураваача, што их чини и осетљивијим на флукуације на тржиштима капитала, имајући у виду да пад инвестиционих приноса по правилу узрокује преурањено раскидање уговора животних

48) У октобру 2008. Године, АIG је добио од Њујоршке федералне банке додатних 37.8 милијарди долара позајмице.

49) Реч је о гаранцијском кредитном осигурању.

50) Culp, C.L.: Structured Finance and Insurance, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2006, стр. 207

51) Bradford, D., "The Subprime Mortgage Meltdown, the Global Credit Crisis and the D&O Market", Special Report, Advisen Ltd, New York, NY, 2008

52) Bradford, D., "The Crisis in the Subprime Mortgage Market and the Global Credit Markets: The Impact on E&O Insurers", Special Report, Advisen Ltd, New York, NY, 2008

осигурања повезаних са улагањима у фондове, с обзиром на то да је кључни мотив куповине ове врсте животних осигурања остварење профита.

Упркос испољеним проблемима сектор осигурања је остао у великој мери незнатно оштећен остварењем економске кризе, као што се види у Графикону 3, где је представљен сумарни утицај кризе на капиталну позицију. У случају AIG-а криза је показала значај међузависности успешности појединих ентитета у оквиру осигуравајућих и реосигуравајућих групација. Испољена криза првенствено се одразила на инвестиције, а претпостављени, потенцијално снажан утицај кризе на поједине врсте осигурања, као што су осигурања одговорности директора и чланова управа и одговорности од грешака и пропуста, је изостао. Коначно, наведено потврђује и чињеница да су, према сазнањима аутора, поред AIG-а само две осигуравајуће компаније добиле помоћ из средстава TARP-а⁵³ и то Hartford Financial 3.4 милијарде долара, а Lincoln Financial 950 милиона долара. Криза је нагласила значај адекватног управљања свим ризицима и њиховим међузависностима, а посебно је наглашен значај основних послова прихвата ризика у осигуравајуће и реосигуравајуће покриће, послова који нису били изложени директном негативном утицају кризе.

3.2. Утицај осигураваача на економску кризу

Економску кризу, односно остварење системског ризика у новом миленијуму узроковали су проблеми у финансијском сектору. Наиме, захваљујући експанзивном пословању банака дошло је до иницијалног импулса за стварање “балона” на стамбеном тржишту, чије “пуцање” се одразило првенствено негативно на банкарски сектор, а захваљујући интензивној експлоатацији секјуритизације од стране банака на глобални финансијски систем. Захваљујући међусобној повезаности банака и њиховој повезаности са реалним сектором криза је демонстрирала како банкарско пословање може узроковати остварење системског ризика. Уопштено посматрано, проблеми у функционисању банкарског система у виду банкарских криза историјски су се потврдили као узрочници широко распрострањених проблема за све економске активности, привредни развој и запосленост. У претходном излагању указано је на то да је сектор осигурања претрпео одређене последице остварења системског

ризика. Поставља се питање да ли је сектор осигурања, који представља саставни део целине финансијског система, био један од узрочника кризе, односно да ли сектор осигурања може бити узрочник остварења системског ризика. Ово питање поставља се, с обзиром на специфичан случај компаније AIG, за коју је држава интервенисала као и у случају неколико банака са образложењем потребе спречавања испољавања системског ризика.

Повезивање сектора осигурања са могућношћу остварења системског ризика обично се повезује са утицајем остварења катастрофалних догађаја као што су урагани, земљотреси и поплаве који узрокују значајна умањења расположивог капитала на нивоу читавог сектора осигурања, како на националним, тако и на глобалном нивоу. Наиме, негативни утицаји остварења катастрофалних штета на капитал и последично на расположиви капацитет за прихват ризика осигураваача и реосигураваача могу се брзо трансферисати преко више врсте осигурања као и географским подручјима и условити међузависност између осигураваача, посебно на релацији осигураваача и реосигураваача. Велике катастрофалне штете могу узроковати привремене дестабилизације тржишта неживотних осигурања и циклична кретања премија и капацитета⁵⁴. Међутим, мала је вероватноћа, а не постоји ниједан историјски пример креирања финансијског “вируса” који би, условљен катастрофалним штетама, могао утицати на читав финансијски систем и реалну економију на сличан начин како утичу банкарске кризе. Такође, услед банкротства реосигураваача осигуравајућа друштва би се свакако могла наћи у проблемима имајући у виду чињеницу да су по основу уговора о осигурања искључиво осигуравајућа друштва одговорна према осигураницима, дакле и у случају банкротства реосигураваача осигураваачи су дужни у целини испоштовати своје обавезе према осигураницима. Међутим, сразмерни удео ризика и припадајућих премија које осигураваачи трансферишу на реосигуравајућа друштва је релативно мали и у просеку и у Србији, и у земљама региона и у свету у просеку се креће око 10%. На пример, током 2009. године од укупне премије остварене у сектору неживотних осигурања у висини од 1454 милијарди долара свега 150 милијарди је цедирано у реосигурање. Осим тога, програми реосигурања уобичајено подразумевају ангажовање више реосигураваача, чиме се ризик од наступања банкротства и евентуално испољавање кредитног и последично системског ризика додатно умањује.

53) Troubled Asset Relief Program (TARP) омогућио је влади САД-а куповину позиција активе и акција финансијских институција у циљу јачања финансијског сектора.

54) Његомир, В.: “Циклични карактер индустрије осигурања и реосигурања”, Индустрија, Vol. 34, Бр. 4, Економски институт, Београд, 2006, стр. 47-61.

Табела 1 - Разлике између осигуравајућих друштава и банака

| | | |
|-----|-------|-----|
| | | |
| |) | (|
| | | |
| | | |
| | 10 | 3 |
| | | 10. |
| " " | " ' " | " " |
| | | |

Извор: Karl, K. and Frey, A.: Striking the right balance: Insurance and systemic risk regulation, Swiss Re, Zurich, Switzerland, 2010.

Ако се пође од историјски потврђене чињенице да је за остварење системског ризика потребно да финансијски проблеми настану у оквиру финансијских институција које су довољно велике, али и међусобно повезане у оквиру финансијског система, јасно је да сектор осигурања не може бити сматран узрочником системског ризика, с обзиром да изостаје други услов. Системски ризик присутнији је у случају животних осигураваача имајући у виду чињеницу да они примењују више нивое леверица што се посебно негативно потенцијално може одразити у случајевима прераних раскида уговора у условима када је вредност хартија од вредности у портфељима осигураваача потцењена, с обзиром да постоји потреба за непосредним и непланираним измирењем обавеза које се финансирају продајом имовинских позиција. Међутим, упркос наведеним студијама животни осигураваачи нису били значајније угрожени нити су утицали на креирање системског ризика у претходном периоду⁵⁵. Процењујући утицај финансијске кризе на тржиште осигурања и улогу сектора осигурања у кризи Балухц и др. су

закључили да је системски ризик нижи у осигурању у односу на банкарски сектор, али бележи растући тренд последњих година захваљујући све чвршћим везама са банкама и укључивањем у нетрадиционалне послове, укључујући структурне финансије⁵⁶. Општи консензус постигнут у научним истраживањима овог феномена јесте да је системски ризик релативно низак у осигурању у поређењу са банкарством⁵⁷. Суштина одсуства утицаја осигурања на креирање системског ризика је у чињеници да гарантни фондови формиран издвајањима из премија обезбеђују подршку обавезама осигураваача у случају њихове несолвентности, осигуравајућа друштва не повлаче своја средства инвестирана на тржишту капитала под утицајем панике и нису значајније повезана са банкама.

Коначно, потребно је указати на основно разликовање пословања осигуравајућих друштава и банака. У Табели 1 приказане су кључне разлике између осигураваача и банака.

55) Види на пример: Fenn, G. and Cole, R.: "Announcements of Asset-Quality Problems and Contagion Effects in the Life Insurance Industry, *Journal of Financial Economics*, Vol. 35, No. 2, 1994, pp. 181-198 i Brewer, E. And Jackson, W.: "Intra-Industry Contagion and the Competitive Effects of Financial Distress Announcements: Evidence From Commercial Banks and Insurance Companies, Federal Reserve Bank of Chicago Working Paper No. 2002-23.

56) Baluch, F., Mutenga, S., and Parsons, C.: "Insurance, Systemic Risk and the Financial Crisis", *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, Vol. 36, No. 1, 2011, pp. 126-163.

57) Види на пример: Harrington, S.: "Capital Adequacy in Insurance and Reinsurance", in: Scott, H. Ed. *Capital Adequacy Beyond Basel: Banking, Securities, and Insurance*, Oxford University Press, Oxford, UK, 2004.

Сматрамо да је кључна разлика са аспекта могућности креирања системског ризика мања изложеност ризику ликвидности осигуравача, имајући у виду постојања ограничења раскидања уговора о осигурању и условној исплати базираној на претходно дефинисаним и уговорима о осигурању обухваћеним штетним догађајима. Такође, исплате у принципу трају дуже, посебно у случају осигурања од одговорности, осигуравачи су мање међусобно повезани а не постоји могућност избијања системског ризика ни у случају банкротства реосигуравача, као што је указано. Дакле, специфичности пословања осигуравача у великој мери су, историјски посматрано, утицали на чињеницу да постоји мала вероватноћа креирања системског ризика од стране сектора осигурања.

4. Државна интервенција, улога регулативе и надзора у управљању системским ризиком

У периоду пре Велике депресије из тридесетих година двадесетог века, економисти су узлазне и силазне фазе економских циклуса сматрали неизбежним. Сматрало се да држава не сме да се меша у економске токове, а да ће неизбежне краткорочне осцилације запослености, производње и цена слободно деловање тржишта моћи да регулише. Идеја *Laissez-faire* односно слободног деловања тржишних механизма уз што минималнију улогу државе, креирана од Адама Смита још 1776. године у књизи *Богатство народа* више није могла да буде одржива. Захваљујући Великој депресији и доприносу Џона Мајнарда Кејнза књигом *Општа теорија запослености, камате и новца*, која је објављена 1936. године, постепено се напушта *Laissez-faire* концепт привредног уређења. Захваљујући указивању да држава фискалном и монетарном политиком може утицати на производњу, смањити незапосленост и скратити трајање економског пада, Кејнз је утицао на већу заступљеност примене ових политика у регулисању економије и решавању макроекономских проблема. Основни циљ економске политике сваке државе је обезбеђење дугорочно одрживог економског раста, односно максималне запослености, производње и куповне моћи. Фискална и монетарна политика су усмерене на ублажавање силазних путања цикличних осцилација

типичних за тржишне економије, обуздавање инфлације и обезбеђење високе стопе економског раста. Фискална политика првенствено је усмерена ка регулацији државне потрошње и опорезивања, а монетарна политика ка контролисању понуде новца и висине каматних стопа.

Једна од кључних поука Велике депресије из тридесетих година јесте важност монетарне политике али и потреба да она буде флексибилна. Наиме, Милтон Фридман и Ана Шварц су поставили тезу да је управо систем федералних резерви у САД утицао на то да криза из 1929. године прерасте у Велику депресију као и на чињеницу да се економија не стабилизује све до педесетих година⁵⁸. На пример, један од водећих берзанских индекса - Дау Џонс индустријски просек (*Dow Jones Industrial Average*) своју вредност из 1929. године повратио је тек у новембру 1954. године. Велика депресија показала је како нефлексибилна монетарна политика настала након снажног пада цена имовине може претворити кориговање у рецесију, а рецесију у економску депресију⁵⁹.

Улога државе, посебно у финансијском сектору, видљива је и преко регулације и надзора над функционисањем институција. Упркос чињеници да финансијски сектор има значајну улогу у обезбеђењу економског раста⁶⁰, захваљујући доминантном утицају финансијског сектора на избијање бројних економских поремећаја, наметнула се потреба за регулацијом финансијског сектора. Наиме, крах Њујоршке берзе 1929. године, иако није непосредно изазвао, узроковао је догађаје као што су екстремно бројна банкротства банака која су довела до Велике депресије. Овај берзански крах изазвао је домино ефекат на читав финансијски систем, а потом и реалну економију и суштински је представљао остварење системског ризика. Захваљујући таквим дешавањима долази до регулације финансијског сектора, при чему су посебно познате мере строге регулативе финансијског сектора председника САД-а Теодора Рузвелта. Ови прописи остали су на снази све до осамдесетих година двадесетог века.

Етимолошки реч *регулација* потиче од латинске речи *regularare* која значи контролисати помоћу правила, усмеравати, а која је изведена из речи *regula* која значи владар. Под регулацијом финансијског сектора подразумевају се правила

58) Friedman, M. and Schwartz, A. J.: *A Monetary History of the United States, 1867-1960*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1963

59) Ferguson, N.: *The Ascent of Money: A Financial History of the World*, The Penguin Press, New York, NY, 2008, стр. 163

60) Njegomir, V. and Stojic, D.: "Does insurance promote economic growth: the evidence from ex-Yugoslavia region", *Economic Thought and Practice*, Vol. 19, Br. 1, 2010.

којима се усмерава спровођење делатности институција финансијског сектора, а која се успостављају путем закона, спроводе од стране државних органа и тумаче путем одлука судова, са циљем унапређења и заштите јавног интереса. Иако је у САД и другим земљама постојала строга регулатива финансијског сектора у периоду након Велике депресије, у последње две деценије постепено је дошло до ублажавања мера, пре свега у домену регулације контроле каматних стопа банака а потом, са аспекта остварења системског ризика посебно значајног укидања Глас-Стигаловог (Glass-Steagall Act) и његовом заменом Грам-Лич-Блилијевим законом (Gramm-Leach-Bliley Act). Укидањем овог закона, чији је кључни циљ био спречавање спекулација, омогућено је различитим финансијским институцијама – банкама, осигуравајућим друштвима и инвестиционим фондовима – да међусобно конкуришу и да нуде сличне врсте финансијских услуга. Управо је попуштање у регулативи допринело већој изложености финансијског сектора, али и читаве економије системском ризику. У навођењу узрока светске економске кризе из 2008. и 2009. године често се указује да је криза суштински настала као последица људске похлепе. Међутим, сматрамо да је најсвеобухватнији приступ дат одређењем да је постојећа криза последица комплексне међузависности тржишних неуспеха, глобалних финансијских и монетарних дисбаланса, неадекватне регулације, пропуста у супервизији и макроекономском надзору⁶¹.

Током 2007. и 2008. године, примењене су бројне подстицајне мере монетарне и фискалне политике у циљу спречавања рецесије. Државна интервенција, укључујући мере централних банака и директне економске подстицаје, постала је нужна, са циљем враћања поверења у финансијски систем

и институције и подстицања банака на повећање кредитне активности, са крајњим циљем спречавања трансферисања испољене кризе у дубоку рецесију. Централне банке су већ током 2007. године утицале на повећање ликвидности банкарског сектора⁶², а током 2008. и 2009. године примениле снажно снижавање референтних каматних стопа, у циљу снижавања цене капитала и подстицања привредних активности⁶³. У Европи су се појавили све израженији захтеви против слободног тржишта, а у корист веће интервенције државе. Испољио се и економски национализам у виду државног протекционизма. На пример, у Шпанији и Британији политичари су вршили притисак на домаће банке да прво одобравају кредите домаћим компанијама и потрошачима, слични притисци вршени су и у Грчкој, а у Француској и Немачкој изражени су били захтеви да се заштити производња аутомобила у националним оквирима. Значајнији негативни ефекти који су се испољили у случају Велике депресије тридесетих година су изостали, захваљујући јединственом тржишту у Европској унији и постојању супремације ЕУ институција које су спречиле остварења протекционистичких мера.

Мере државе присутне су и у домену гарантовања за обавезе банака, у циљу спречавања повлачења постојећих и привлачења нових депозита, подстицања банака докапитализацијом на унапређење кредитних активности као и у домену директних фискалних подстицаја⁶⁴. Државном интервенцијом се фактички дуг приватног сектора замењује јавним дугом, који ће отплаћивати будуће генерације. Увећање јавног дуга суштински представља цену стопирања рецесије⁶⁵. Међутим, упркос огромној емисији државних обвезница, која је само у САД током 2008.

61) Larosiere, de J., et al, Report of The High-Level Group on Financial Supervision in the EU, Brussels, 2009

62) Европска централна банка је у августу 2007. године, на пример, интервенисала са 94.8 милијарди евра финансијском ињекцијом на међубанкарском тржишту а сличне мере применио је и одбор гувернера система федералних резерви САД-а (FED).

63) На пример, званична каматна стопа у Великој Британији снижена је на 0.5% у априлу 2009 године, што представља њен најнижи ниво од оснивања Bank of England 1694 године.

64) На пример, у САД је креирано неколико интервентних програма укључујући Term Asset-Backed Securities Loan Facility (TALF) и Term Auction Facility (TAF) чија је улога омогућавање федералним резервама да обезбеђују директне позајмице на бази колатерала различитог кредитног ризика банкама и другим институцијама, као и Troubled Asset Relief Program (TARP) који омогућава влади САД-а куповину позиција активне и акција финансијских институција у циљу ојачавања финансијског сектора. Активности државне интервенције сличне TARP програму биле су спровођене и раније. Током Велике светске економске кризе тридесетих година двадесетог века федералне власти у САД су путем Reconstruction Finance Corporation купиле акције 6000 банака у укупној вредности од 1.3 милијарде долара (око 200 милијарди долара сведених на вредност долара из 2008. године) а када се економија стабилизовала држава је уделе у банкама продала приватним инвеститорима или банкама. Иако су финансијски најзначајнији државни економски подстицаји специфични за САД државна интервенција присутна је и у другим земљама. На пример, у Француској је држава интервенисала са пакетом економских мера подршке које обухватају снижавање пореза и повећану инфраструктурну потрошњу, укупне вредности 26 милијарди евра. Такође, у Кини је држава покренула програм мера фискалне подршке укупне вредности 4 трилиона јуана (око 585 милијарди долара).

65) Цена стопирања рецесије, односно економског опоравка наметнута светском финансијском кризом изузетно је висока. Само су федералне власти САД-а током 2008. године укупно уложиле, путем директних улагања, одобравања зајмова и гаранција, око 8.5 трилиона долара. Ако се има у виду да су збирни трошкови за ратове, укључујући Америчку револуцију, рат из 1812. године, грађански рат, Шпанско Амерички рат, I и II светски рат и ратове у Кореји, Вијетнаму, Ираку и Афганистану, према проценама (Извор: CRS Report for Congress, Costs of Major U.S. Wars, Congressional Research Service, Јулу 24, 2008) коштали САД око 7.2 трилиона долара, према вредности долара из 2008 године, јасно је да је цена државне интервенције изазвана финансијском кризом скупља од свих ратова у којима су до сада учествовале САД.

године порасла за око 1.25 трилиона долара, каматне стопе су изузетно ниске, што суштински значи да је влада САД могла релативно јефтино да прикупи огромна финансијска средства за потребе докапитализације банака, куповину неликвидних хартија од вредности у циљу подршке кредитним активностима и стимулација економије. Оваква ситуација увећала је ризик од могућности губитка највишег (AAA) кредитног рејтинга коју имају државне обвезнице САД као и опасност од креирања новог “балона” који увек настају у условима обимно расположивих и јефтених кредита а што би за последицу могло да има дубљу рецесија па чак и депресију последица разорнијих и од оних изазваних Великом светском економском кризом тридесетих година двадестог века. Као последица кризе и последичне снажне државне интервенције кредитни рејтинг великог броја држава је значајно опао. На пример, према подацима часописа Институционал Инвестор, који сваких шест месеци мери кредитни рејтинг држава на скали од 0 до 100 поена, у марту 2009. године у односу на март 2008. године кредитни рејтинг САД опао је за 5.8 поена, Швајцарске за 2.4 поена, Немачке за 2.2 поена, Велике Британије за 5.5 поена а од земаља региона једино је Словенија забележила раст кредитног рејтинга од 0.5 поена, кредитни рејтинг Македоније је био без промена, а кредитни рејтинг осталих земаља је опао, Хрватске највише, за 3.7 поена, затим Србије 1.3 поена и Босне и Херцеговине за 0.8 поена⁶⁶.

На постојање цикличних активности, односно фаза експанзије и контракције, и неопходности непосредне интервенције државе у циљу решавања проблема одсуства ефективне тражње, које се намеће као питање важније од питања стабилности валуте и дефицита државног буџета, указује Кејнс још 1936. године⁶⁷. Проблем светске економске кризе, испољене почетком тридесетих година двадесетог века, решен је управо захваљујући интервенцији државе⁶⁸. Државна интервенција се и новим условима намеће као неопходна у циљу санирања испољених последица финансијске кризе као и предупредивања дугорочне рецесије. У условима када је потребно бирати између решавања проблема могућих социјалних немира, исцрпљене економије и

обимног реструктурирања и обезбеђења балансираног финансирања буџета с једне стране и очувања социјалне стабилности, кључних сектора индустрије и раста дефицита буџета с друге стране, свакако да је рационалан избор прихватање већег буџетског дефицита. Међутим, сматрамо да је државна интервенција оправдана, искључиво, као привремена, краткорочна мера, која на дужи рок може имати контрапродуктивно дејство на привредни раст и развој, као што показује историјско искуство бивших социјалистичких земаља. Такође, када постоји снажна интервенција државе могуће су чешће дугорочне грешке него када слободно делују тржишне законитости. Постоје теоријске критике чак и државне интервенције у виду програма „новог договора“ (*New Deal*) примењене за решавање проблема утицаја светске економске кризе тридесетих година на САД, с обзиром да је период од 1930. до 1940. године био једини период у досадашњој историји ове државе када су корпоративне инвестиције опале, чиме је овај програм креирао депресију у оквиру депресије⁶⁹. На то указује и ситуација у Јапану с почетка деведесетих година двадесетог века када је држава својим интервентним мерама спречила озбиљну депресију и дефлацију али је истовремено, подстичући банке да одобравају кредите и слабијим компанијама узроковала додатне проблеме у банкарском систему који су резултирали финансијском кризом испољеном 1997. године. У том смислу, слажемо се са Дракером тезом да слободно деловање тржишта представља једини доказани механизам интеграције привредних активности⁷⁰.

Потреба за постојањем „правила игре“ која одређује држава у циљу усмеравања, контроле и корекције спровођења делатности осигурања, банкарства и других финансијских услуга, нарочито је наглашена у новије време и континуирано се увећава са привредним и друштвеним развојем као и развојем финансијског сектора. Посредна интервенција државе преко регулисања услова, односно оквира у којем послују финансијске и нефинансијске институције неопходна је. О томе јасно сведочи и чињеница да је криза једним делом настала и као последица пропуста у регулацији и супервизији обављања делатности

66) Institutional Investor, Institutional Investor, Inc., New York, NY, March 2009, стр. 52-53

67) Кејнс, Ј.М., *Опита теорија запослености, камате и новца*, Култура, Београд, 1956.

68) Након Велике светске економске кризе примењен је скуп мера у циљу изласка из кризе подстицањем инвестиција и јавних радова повећаним задуживањем државе.

69) Smiley, G., *Rethinking the Great Depression*, Ivan R. Dee, Chicago, IL, 2002

70) Drucker, P., *Посткапиталистичко друштво*, Пословни систем “Грмеч”-“Привредни преглед”, Београд, 1995, стр. 13.

финансијских институција. Такође, годинама уназад регулаторни органи су на финансијске кризе одговарали развојем нових регулатива и стандарда. На пример, након кризе банкарског сектора у САД из осамдесетих година двадесетог века усвојен је 1988. године оквир за регулацију пословања банкарског сектора под називом Basel I, испољавање Азијске финансијске кризе подстакло је усвајање Базелских кључних принципа за ефективну супервизију банкарског сектора, а колапс хец фонда Long-Term Capital Management 1998. године био је један од покретача ревизије Базелског оквира 2005. године. Међутим, свака промена у регулативи стимулише иновације и тежње финансијских институција за прилагођавањем правила у своју корист што за узврат захтева додатне регулаторне промене. На пример, Basel I је мотивисао банке да развију нове начине очувања регулаторно захтеваног капитала који укључују секјуритизације. Те иновације су условиле усвајање Basel II, али је испољавање финансијске кризе јасно указало да то није било довољно. Као одговор на светску финансијску кризу испољену нарочито 2008. године Базелски комитет је започео рад на ревизији оквира адекватности капитала за банкарски сектор⁷¹ и израдио нове водиче за управљање ризиком ликвидности и применом технике тестирања на стрес намењеног провери стабилности финансијске институције или инструмента која представља врсту анализе сценарија постављањем питања као што је на пример питање “да ли ће банка остати ликвидна ако 20% дужника не измири своја дуговања?”. Основни покретачки мотив промена Basel II оквира и настајање новог Basel III оквира јесте избегавање про цикличног карактера, као и прецизно разликовање различитих облика секјуритизације. Наиме, постојећи Basel II оквир не прави разлику између релативно једноставне и разумљиве секјуритизације позиција пасиве, односно потраживања (асет бацкед сецуритизацион) и комплексније ресекјуритизације, односно секјуритизације већ секјуритизованих хартија од вредности у виду колатерализованих дужничких облигација које садрже више претходно секјуритизованих потраживања. Кључне промене Basel II оквира односе се на увођење Value-at-Risk (VaR) мере која ће се израчунавати узимајући у обзир историјске податке из једногодишњег периода значајних штета, чиме се жели умањити проциклични ефекат регулаторног оквира.

Финансијска криза је нагласила значај постојања регулација обављања послова са финансијским дериватима, посебно кредитним дериватима. У условима ванберзанског трговања дошло је до непровереног преузимања ризика, што је узроковало губљење поверења у односе купаца и продаваца и кризу која је задесила Америцан Интернационал Гроуп. Као резултат, Њујоршка федерална банка, као и Европска комисија, покренули су иницијативе за постојање централизованог клиринга свопова кредитних ризика (*credit default swaps*) који би омогућио не само бољу контролу над процесуирањем и поравнањем у трансакцијама са овим дериватима, већ и пренос кредитног ризика, везаног за учеснике трансакција, на клириншку кућу. Постојање централизованог клиринга је неопходно у циљу враћања тржишног поверења јер је омогућено сигурније трговање овим дериватним уговорима тако да уговорне стране могу бити сигурне да страна која осигурава одређену хартију од вредности стварно и располаже средствима за покриће потенцијалних губитака. Основни проблем њиховог бржег развоја представља различитост у односу на постојеће облике активе за које се остварује централни клиринг, што захтева развој потпуно нових модела ризика, с обзиром да централна клириншка кућа презима већину ризика од учесника у трансакцијама укључујући кредитни ризик, ризик ликвидности, ризик банкарског поравнања, кастоди ризик, инвестициони ризик, оперативни ризик и правни ризик. Имајући у виду њихов значај у редуцији системског ризика, обезбеђењу интегритета тржишта и унапређене транспарентности могуће је очекивати њихов развој у будућем периоду.

У контексту мера државне интервенције неопходно је указати на мере договорене на самиту Г20 у Лондону у априлу 2009. године, а које укључују обавезу водећих земаља у свету да дају подршку враћању поверења, расту и запошљавању, обнављању финансијског система у циљу обнављања кредитних активности, јачање финансијске регулативе у циљу поновне изградње поверења, финансирање и реформисање међународних финансијских институција у циљу превазилажења кризе и превенције настанка будућих криза, промовисање глобалне трговине и инвестиција и спречавање протекционизма и изградња одрживог опоравка који ће узети у обзир и еколошку одрживост⁷². У циљу подршке ових мера резервисан је 1.1 трилион долара, што представља у финансијском погледу најзначај-

71) Proposed enhancements to the Basel II framework, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, January 2009

72) The Global Plan for Recovery and Reform, Leaders of the Group of Twenty Statement, London, 2 April, 2009

нији програм опоравка економије на међународном нивоу. У оквиру тих финансијских средстава најзначајнији део, 750 милијарди долара биће усмерен Међународном монетарном фонду, у циљу подршке његових могућности финансирања што је од посебног значаја и за земље источне Европе, укључујући и земље региона. У области регулације сматрамо да су најзначајније новине усмерене у правцу проширења регулације и надзора над свим системски значајним финансијским институцијама, инструментима и тржиштима укључујући и досада нерегулисане хец фондове, детерминисања потребе предузимања мера у правцу унапређења квалитета, квантитета и међународне конзистентности у банкарском систему, при чему регулатива у будућности мора да спречи коришћење прекомерног леверица и стимулише формирање довољно расположивих средстава у условима повољних економских кретања.

Значајне промене у регулативи односе се и на настојања да се уведе регулација пословања рејтинг агенција. Наиме, став је Европске комисије, као и Securities and Exchange Commission (SEC), регулаторног тела за хартије од вредности и трговање њима у САД, да су рејтинг агенције додатно погоршале кризу лошим проценама ризика повезаних са *subprime* хипотекарним кредитима, као и колатерализованим дужничким облигацијама претходно секјуритизованих банкарских потраживања. Такође, као кључни проблем идентификован је потенцијални сукоб интереса у пословању рејтинг агенција, с обзиром да су ове агенције плаћене од финансијских институција и емитената хартија од вредности за чије производе треба да дају независне процене. Потребно је, међутим, нагласити да се, када је реч о сектору осигурања и реосигурања, кључна забринутост за квалитет рада рејтинг агенција не односи на квалитет њихових процена у вези са финансијском снагом осигуравајућих и реосигуравајућих друштава, већ првенствено на мишљења у вези са финансијским инструментима насталим као резултат примене финансијских иновација у новије време. У САД, SEC је већ увео строжа правила рада рејтинг агенцијама која између осталог предвиђају да оне не могу истовремено да се баве пословима давања рејтинга и финансијског саветовања као и потребу већег и детаљнијег информисања о начину утврђивања рејтинга. Европска комисија је покренула иницијативу за регулацију рада рејтинг агенција, чији досадашњи рад није био предмет регула-

торног надзора. У контексту тих мера рејтинг агенције ће морати посебно да се региструју и обелодане детаљне информације о примењеној методологији, као и да предузму кораке са циљем избегавања сукоба интереса. Ове мере су инициране у циљу враћања поверења у рад рејтинг агенција, њихову независност и објективност.

У области сектора осигурања и реосигурања највећа се пажња посвећује проблематици нове регулативе која би требало да омогући превенцију остварења системског ризика у будућности али и омогући различито третирање овог сектора у односу на друге, уважавајући разлике које постоје између појединих врста финансијских услуга. У циљу унапређења супервизије и процене еластичности на шокове, комитет европских супервизора осигурања и пензијских фондова (Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors) спровео је стрес тестове на водећим осигураваочима крајем 2009. године. Ови тестови су укључивали три врсте финансијских сценарија: а) први сценарио пресликавао је развој дешавања на тржиштима капитала који се одвијао у периоду између септембра 2008. и септембра 2009. године, б) други сценарио је одражавао много озбиљнију и временски дужу рецесију и ц) трећи сценарио је одражавао период рапидног раста инфлације и каматних стопа. Резултати тестова указали су на резистентност осигураваача у сва три случаја, при чему агрегатни ниво расположивог капитала превазилази регулаторно захтевани ниво. У првом случају расположиви капитал би био редукован за 3% а у друга два за до 25%, али би у сваком случају остао на нивоу изнад регулаторно захтеваног нивоа⁷³. Ови тестови су показали резистентност сектора осигурања и реосигурања на евентуалне поремећаје системског карактера.

Економска криза је показала да су неке финансијске институције биле изузетно међусобно повезане, због чега би њихово евентуално банкротство могло угрозити читав финансијски систем. Сва настојања у регулаторном погледу након кризе усмерена су на настојања држава да предупредe настанак будућих криза путем строже регулативе финансијског сектора, односно финансијских институција. На пример, у оквиру напора да се обезбеди превентива остварења будућих криза, у САД је крајем 2009. године успостављен федерални надзор са циљем избегавања системског ризика и идентификовања

73) Results of CEIOPS EU-wide Stress Test for the insurance sector - https://eiopa.evropa.eu/fileadmin/tx_dam/files/pressreleases/20100316-CEIOPS-Press-Release-Stress-Test-EU-insurance-sector.pdf

потенцијалних пропуста у регулацији. Сви нови регулаторни предлози настоје да примене строжу регулативу подједнако на све секторе. Међутим, сектор осигурања не узрокује настанак системског ризика као што је случај са банкама. Увођење строже регулативе по правилу значи веће трошкове прилагођавања регулаторним захтевима што директно утиче на смањење конкурентности, повећавање премија осигурања и реосигурања и редуковање иновација. Разликују се приступи регулације у САД и у Европској унији. У САД предлози регулације су више фокусирани на велике финансијске институције, а у Европи се настоји да се регулативом обухвате тржишта и производи који могу узроковати остварење системског ризика. У САД је у јулу 2010. године у тежњи ка бољој регулацији финансијског сектора усвојен Додд-Франков закон (Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act). Овај закон се примарно фокусира на финансијске институције изван осигурања, односно на финансијске институције као што су банке, берзански брокери или хец фондови. Постоје и две одредбе које се односе на осигурање. Прва је везана за успостављање федералног надзорног тела за сектор осигурања, а друга за опорезивање на међуржавном нивоу унутар САД, која федералним државама омогућава да договором расподеле порезе између себе. Федерално надзорно тело за осигурање (Federal Insurance Office) које ће функционисати у оквиру министарства финансија и имати саветодавну улогу, улогу координатора федералне политике у вези са питањима међународног пословања у оквиру осигурања, представљаће САД у међународној асоцијацији супервизора осигурања и управљати федералним програмом осигурања ризика тероризма. Европска комисија је током 2010. године предложила, а Европски парламент у септембру усвојио успостављање три тела за супервизију финансијског сектора и посебно тело за супервизију системског ризика (European Systemic Risk Board). Ово централизовано тело, чији је циљ процена и превенција остварења потенцијалног ризика за финансијску стабилност, предвиђено је да буде основано током јануара 2011. године.

Анализирајући повезаност делатности осигуравајућих и реосигуравајућих друштава и системског ризика, Међународна асоцијација за истраживања из области економије осигурања у Женеви (Geneva Association - International Association for the Study of Insurance Economics) указује

да само трговање дериватима, као и погрешно управљање краткорочним финансирањем из послова са комерцијалним хартијама од вредности или позајмљивања хартија од вредности представљају активности које су се у економској кризи показале да могу изазвати системски ризик. У свом извештају⁷⁴ ова организација препоручује пет мера које треба применити ради избегавања системских проблема:

- 1) имплементација супервизије осигуравајућих групација, базирана на принципима,
- 2) унапређење управљања ризиком ликвидности у циљу предупређења потенцијалног погрешног краткорочног финансирања,
- 3) унапређење регулације осигурања финансијских гаранција које се базира на другачијем пословном моделу у односу на традиционално осигурање,
- 4) успостављање обазривог макро надзора са одговарајућим представљањем сектора осигурања и
- 5) унапређење пракси управљања ризиком, применом искустава стечених у току финансијске кризе.

Полазећи од наведених резултата истраживања у вези са активностима осигураваача и системског ризика, сматрамо да је приступ који нуде Солвентност II регулаторни оквир и Швајцарски тест солвентности (Swiss Solvency Test) најприхватљивији облик регулације делатности осигуравајућих друштава, нарочито ако се има у виду потреба за регулацијом финансијских групација, с обзиром на то да земље које су имале ову врсту супервизије нису имале потребу да интервенишу у циљу спасавања осигураваача или реосигураваача, али имајући у виду и проблеме осигуравајуће групације American International Group. У случају ове групације значајно је напоменути да послови осигурања и реосигурања нису довели до проблема са солвентношћу већ су финансијски опстанак угрозили послови гарантовања у за осигуравааче нетрадиционалним пословима. Успостављање групне супервизије подразумева да су глобални осигураваачи, који су најчешће организовани као холдинг компаније, под супервизијом једног регулатора који је одговоран за читаву групацију. Захтеви у погледу ликвидности и солвентности се постављају на нивоу групације, узимајући у обзир све пословне активности, а не само послове осигурања.

74) *Systemic Risk in Insurance: An analysis of insurance and financial stability*, Special Report of The Geneva Association Systemic Risk Working Group, The Geneva Association, Geneva, Switzerland, March 2010.

Наведена два регулаторна оквира постављају регулаторне захтеве за ниво читаве групације, при чему се виши капитални захтеви јављају у случају ризичнијих пословних активности.

Изазови наметнути трендовима као што су растућа интеграција и концентрација пословања, конкурентски и притисци у правцу креирања вредности за акционаре, појава нових канала дистрибуције и промене у инвестиционом окружењу, довели су до потребе веће хармонизације регулације солвентности на нивоу Европске уније. Као резултат напора за успостављањем регулаторног оквира којим ће се у новим условима обезбедити боља заштита осигураника, транспарентност, већа усклађеност капиталних захтева са стварним ризицима конкретних осигуравајућих друштава и рефлектовати тржишне промене без угрожавања конкурентности осигуравајућих друштава настала је Солвентност II директива која представља основу будуће регулације солвентности, за чији почетак примене је одређен октобар 2012. године⁷⁵. Иако је настанак несолвентности у потпуности немогуће спречити, циљ је да се обезбеди солвентност са одређеним нивоом поузданости (VaR са нивоом поузданости од 99,5% за период за временски хоризонт од једне године) прихватањем најбољих пракси управљања ризицима у осигуравајућим друштвима при чему ће бити награђена, нижим капиталним захтевима, она која успеју да ефикасно имплементирају свеобухватан приступ управљању ризицима. Ова директива базира регулацију солвентности на принципима а не на строгим, арбитражно утврђеним правилима, што ће регулаторним органима дати могућност брзог прилагођавања променама економских услова. Значај имплементације оваквог оквира регулације солвентности наглашен је снажним негативним утицајем остварења системског ризика у претходном периоду. Њена имплементација заједно са већ успостављеном регулативом на нивоу ЕУ на адекватан начин третирају и обезбеђују да кључне пословне активности осигуравача и реосигуравача не представљају извор системског ризика који би могао довести до глобалних проблема као што је то био случај са банкарским сектором у случају светске економске кризе.

Регулација у области осигурања у Србији први пут се јавља у Грађанском законик Краљевине Србије у члану 798, који гласи: „Што се

тиче осигурања штете на случај неизвесни за наплату, као осигурање еспапа на води и на суву; кућа и миљкова против ватре и воде, то ће се по основима наведеним, и особитим прописима за разна ова осигурања судити“⁷⁶. Након Другог светског рата област осигурања уређивана је у складу са принципима државног и друштвеног власништва да би 1990. године, усвајањем Закона о основама система осигурања имовине и лица, било дозвољено оснивање осигуравајућих друштава на тржишним принципима. Последњих неколико година, почев од 2004. године, регулатива и супервизија сектора осигурања у Србији су значајно унапређене и приближене директивама Европске уније. Међутим, упоређивањем регулаторног оквира у Србији са карактеристикама регулаторног оквира који претпоставља Солвентност II увиђа се постојање недостатака. Кључни недостатак је арбитражно регулисање солвентности путем маргине солвентности уместо применом економских принципа применом којих би се обезбедила мотивација домаћим осигуравајућим друштвима да развијају праксе управљања ризицима, с обзиром да би се у том случају солвентност утврђивала на основу стварне слике ризика којима је конкретно осигуравајуће или реосигуравајуће друштво изложено. Такође, у самом утврђивању износа који представља маргину солвентности узима се у обзир само изложеност ризицима повезаним са прихватањем ризика осигурања од осигураника. Иако су депоновање и улагање средстава техничких резерви и гарантне резерве експлицитно ограничени у виду врста и учешћа појединих облика у структури инвестиционих портфела, изложеност тржишном ризику није експлицитно укључена у израчунавање маргине солвентности. Такође, ни у тексту самог закона се не спомиње потенцијална изложеност кредитним и оперативним ризицима. Коначно, као облици умањења изложености ризицима експлицитно су наведени само саосигурање и реосигурање. Ступањем Србије у Европску унију примена директиве *Солвентност II* постаће обавезна и за домаћа осигуравајућа и реосигуравајућа друштва. Стога сматрамо да постепено унапређење домаћег регулаторног оквира које би мотивисало рано, али истовремено и поступно прилагођавање домаћег сектора осигурања захтевима које намеће *Солвентност II*, може допринети унапређењу компаративне предности домаћих осигуравајућих друштава, стварању веће тражње

75) Његомир, В.: „Solvency II директива и њен утицај на управљање ризику у осигуравајућим друштвима“, *Финансије*, Vol. 64, Бр. 1-6, Министарство финансија Републике Србије, Београд, 2009, стр. 272-306

76) Грађански законик Краљевине Србије, Геца Кон, Београд, 1934

за осигурањем и веће вредности за акционаре и превентивној заштити од испољавања системског ризика.

Закључак

Светска финансијска криза у пуној мери је демонстрирала опасности коришћења иновативних финансијских решења, високог финансијског левериджа, пропуста у управљању ризиком и растуће међузависности људи и пословања у свету у условима присуства системског ризика. Криза на тржишту некретнина је у својој трансформацији у крајњем исходишту продуковала рецесију глобалног карактера којој су изложене готово све индустријализоване, али и земље у развоју. Осим проблема које је изазвала светска финансијска криза, њено остварење даје могућност за унапређења, на шта упућује чињеница да је Велика светска економска криза условила развој социјалног осигурања и унапређење финансијске регулативе. Дугорочно посматрано, разумно је очекивати бројне промене: политичке, као што су трансформација од униполарног ка мултиполарном свету, макроекономске, као што је смањивање директне али јачање регулаторне улоге државе у подстицању ефикаснијег функционисања тржишних механизма и микро-економске, као што је интегрално управљање агрегатном изложеношћу ризицима и капиталом. Испољавање системског ризика, односно кризе је указало и на значај међузависности успешности пословања појединих ентитета у оквиру осигуравајућих и реосигуравајућих групација. Криза је указала на изложеност ризику која постоји у осигуравајућим и реосигуравајућим групацијама, независно од релативно строге регулативе солвентности, рачуноводственог третмана ризика који се прихватају у осигуравајуће и реосигуравајуће покриће, као и врста инвестиционих пласмана које осигуравачи и реосигуравачи поседују у својим портфељима. Наиме, уколико осигуравајуће или реосигуравајуће друштво послује као део групе, његова репутација и финансијска стабилност могу бити значајно угрожене резултатима пословања других ентитета чланица групације, као што је био случај са AIG-ом.

Суочене са проблемом економске рецесије, многе земље су почеле давати предлоге строге регулативе читавог финансијског сектора, укључујући и осигуравајућа и реосигуравајућа друштва. Посебно значајном сматрамо потребу за успостављањем глобалног, односно координираних локалних регулаторних надзора функцио-

нисања финансијских институција и тржишта са задатком превентивног откривања потенцијалних ризика у глобалном финансијском систему, како би се у циљу превенције остварења будућих криза сличних размера на време открило евентуално постојање системских ризика. Међутим, потребно је нагласити да строгост мера не може бити једнака према читавом сектору финансијских услуга, имајући у виду различитости на које је у раду указано. Најбољи резултати могу се за све учеснике тржишта осигурања остварити искључиво деловањем тржишних механизма, а регулатива треба да се појављује само у случају идентификованих неефикасности слободног тржишног функционисања. Наиме, појачана државна интервенција на тржишту осигурања оправдана је само када се уочи недостатак поверења клијената (осигураника), када се појави финансијски криминал, када је потребно одржати поверење у тржиште и олакшати образованост клијената. У раду је указано на то да је криза утицала на пословање осигуравајућих и реосигуравајућих друштава, али да осигуравајућа друштва нису допринела, својом основном делатношћу, избијању системског ризика, те с обзиром на то да својом основном делатношћу не могу стварати услове за избијање системског ризика не могу ни бити предмет строже регулативе у циљу санације остварења системског ризика у будућности. Коначно, сматрамо да регулатива базирана на принципима, каква ће бити *Солвентност II* чија имплементација је планирана за крај 2012. године, представља оквир који ће омогућити предупређивање настанка системског ризика у будућности.

Остварење системског ризика нагласило је потребу предузимања стратешких мера осигуравајућих и реосигуравајућих друштава, које подразумевају балансиран и холистички приступ управљању активом и пасивом као и појединим врстама послова осигурања, што подразумева и повлачење из одређених послова осигурања код којих је профитабилност у наглом паду, а у циљу повећања агрегатне профитабилности, остварења добре диверзификованости ризика и високе дисциплинованости у домену преузимања ризика. Имајући у виду чињеницу да је један од кључних узрока кризе био низ пропуста у домену управљања ризиком финансијског сектора у целини, али и чињеницу да су пропусти у управљању ризиком допринели проблемима финансијске стабилности појединих осигуравајућих и реосигуравајућих друштава, светска финансијска криза је својим остварењем потврдила значајност примене холистичког управљања ризиком, односно управљања

ризиком на интегралан начин обухватањем свих изложености на нивоу целине осигуравајућих и реосигуравајућих друштава а посебно групација. С обзиром да услуге осигурања представљају обећање плаћања, односно обештећења осигураницима зависно од остварења дефинисаног будућег штетног догађаја, постоји директна зависност успеха осигураваача у пословима осигурања од степена поверења осигураника. У том смислу, краткорочно посматрано императив је осигуравајућих друштава да увек буду способни да одрже поверење осигураника али и свих других стејхолдера, укључујући регулаторе, рејтинг агенције, инвеститоре, запослене и пословне партнере. Одржање поверења директно је условљено високом ликвидношћу и финансијском стабилношћу које је могуће обезбедити детаљном анализом биланса у циљу ослобађања од ризичних позиција активе, обезбеђења веће ефикасности коришћења капитала, праћењем обавеза по појединим врстама осигурања које могу имати дугорочне негативне последице и снижавањем трошкова. Посматрано на дуги рок, биће потребно унапредити праксе управљања ризиком и капиталом што ће захтевати већу одговорност менаџера на свим нивоима за правилно идентификовање, мерење, праћење и управљање изложеношћу ризицима у складу са детерминисаном толеранцијом на ризик, придавање већег значаја концентрацијама изложености ризицима, утврђивању корелација ризика, фокусирања на одређивање максималних лимита за појединачне штете, на обазриву примену финансијског левериџа и унапређено извештавање највиших нивоа менаџмента о изложености ризицима по свим активностима у циљу стицања слике о агрегатној изложености ризику и потребном капиталу за њено покриће.

У теоријским разматрањима ризика и неизвесности обично су могуће три опције које обухватају познато, непознато и оно што је немогуће спознати. Непознати догађаји код којих је могуће одредити вероватноћу остварења и интензитет штетних последица представљају догађаје којима се настоји управљати у процесу управљања ризиком. За догађаје чија је вероватноћа остварења изузетно мала тако да они фактички представљају ситуације које је немогуће спознати (осим остварења системског ризика овде се имају у виду и ситуације терористичког напада или остварења земљотреса) најједноставнији приступ јесте обезбедити адекватно покриће, односно када је могуће избећи их (на пример, избегавање пословања у земљи која је захваћена ратом) или обезбедити осигурање. Међутим, имајући у виду и сам појам као и у раду

презентована искуства стечена остварењем светске економске кризе, системски ризик се не може избећи, нити се за овај ризик може обезбедити одговарајуће осигуравајуће покриће. Реч је о неосигурљивом ризику који утиче на све субјекте националне економије истовремено, а како је показала светска економска криза, и на све субјекте на глобалном плану. У случају сложених система, какав је међународни финансијски систем, тешко је појединачним осигуравајућим или реосигуравајућим друштвима да на адекватан начин предвиде вероватноћу остварења и могуће последице остварења ризика. У управљању ризиком се стога морају узети у обзир последице и ограничења која намеће остварење таквих ризика и морају се предвидети могућност остварења таквих ризика. Стандардни начини понашања предвиђени дефинисаним процедурама управљања ризиком свакако неће бити адекватни у случају избијања системског ризика. Управљачи ризиком морају бити способни да препознају ситуације у којима су суочени са таквим ризицима и да буду спремни на прихватање чињенице да је појава неочекиваних и непредвиђених будућих промена могућа. О томе је развијена и теорија црних лабудова, на коју је указано у уводном делу, а која имплицитно од управљача ризиком захтева довољан степен флексибилности и адаптивности процеса управљања ризиком и избегавање сувишног ослањања на софтверским пакетима подржане математичке моделе управљања ризиком који нису успели да идентификују могућност појаве системског ризика, као што је светска економска криза новог миленијума показала.

Литература

1. AIG 2007 Annual report, American International Group, New York, NY, February 28, 2008.
2. Bahvarov, A., Collins, J. and Davies, W.: "Mechanics of Securitisation", in Fabozzi, Frank J. and Choudhry (eds.) *The Handbook of European Structured Financial Products*, John Willey & Sons, Inc., New Jersey, 2004.
3. Baluch, F., Mutenga, S., and Parsons, C.: "Insurance, Systemic Risk and the Financial Crisis", *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, Vol. 36, No. 1, 2011, pp. 126-163
4. Bekaert, G., Harvey, C.R. and Lundblad, C.T.: "Financial Openness and Productiv-

- ity”, American Finance Association Atlanta Meetings Paper, 2010 - <http://ssrn.com/abstract=1358574>
5. Bijlsma, M., Klomp, J. and Duineveld, S.: “Systemic risk in the financial sector: A review and synthesis“, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, Document No 210, The Hague, The Netherlands, 2010.
 6. Boyd, J., De Nicolr, G. and Loukoianova, E.: “Banking Crises and Crisis Dating: Theory and Evidence”, IMF Working Paper 09/141, International Monetary Fund, Washington, DC, 2009.
 7. Bradford, D., “The Crisis in the Subprime Mortgage Market and the Global Credit Markets: The Impact on E&O Insurers”, Special Report, Advisen Ltd, New York, NY, 2008.
 8. Bradford, D., “The Subprime Mortgage Meltdown, the Global Credit Crisis and the D&O Market”, Special Report, Advisen Ltd, New York, NY, 2008.
 9. Brewer, E. And Jackson, W.: “Intra-Industry Contagion and the Competitive Effects of Financial Distress Announcements: Evidence From Commercial Banks and Insurance Companies, Federal Reserve Bank of Chicago Working Paper No. 2002-23.
 10. Claessens, S., Kose, M.A. and Terrones, M.E.: “What Happens During Recessions, Crunches and Busts?”, Working Paper Series, International Monetary Fund, New York, NY, December, 2008.
 11. Colander, D., et al.: “The Financial Crisis and the Systemic Failure of Academic Economics”, Kiel Working Papers No. 1489, Kiel Institute for the World Economy, Kiel, Germany, February, 2009.
 12. Csiszar, E.N.: Systemic Risk and the Insurance Industry, Department of Insurance, State of California - <http://www.oecd.org/dataoecd/29/58/1939448.pdf>
 13. Culp, C.L.: *Structured Finance and Insurance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2006
 14. Drucker, P., *Посткапиталистичко друштво*, Пословни систем “Грмеч” - "Привредни преглед", Београд, 1995
 15. Fenn, G. and Cole, R.: “Announcements of Asset-Quality Problems and Contagion Effects in the Life Insurance Industry, Journal of Financial Economics, Vol. 35, No. 2, 1994, pp. 181-198
 16. Ferguson, N.: *The Ascent of Money: A Financial History of the World*, The Penguin Press, New York, NY, 2008.
 17. Frey, A. and Kurt, K.: *Regulatory issues in insurance*, Sigma No 3/2010, Swiss Re, Zurich, Switzerland, 2010.
 18. Friedman, M. and Schwartz, A. J. : *A Monetary History of the United States, 1867-1960*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1963.
 19. Грађански законик Краљевине Србије, Геца Кон, Београд, 1934.
 20. Griffiths, A. and Wall, S. (eds.): *Economics for Business and Management*, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England, 2005
 21. *Guidance to Assess the Systemic Importance of Financial Institutions, Markets and Instruments: Initial Considerations*, International Monetary Fund, Bank For International Settlement and Financial Stability Board, October, 2009.
 22. Harrington, S.: “Capital Adequacy in Insurance and Reinsurance, in: Scott, H. Ed. Capital Adequacy Beyond Basel: Banking, Securities, and Insurance, Oxford University Press, Oxford, UK, 2004.
 23. Harrington, S.E.: “The Financial Crisis, Systemic Risk, and the Future of Insurance Regulation“, Journal of Risk and Insurance, Vol. 76, No. 4, 2009, pp. 785-819.
 24. *International Risk Management Lexicon*, edited by Kevin W. Knight, International Federation of Risk and Insurance Management Associations, Nundah, Australia, 1994
 25. Kaletsky, A.: *Capitalism 4.0: The Birth of a New Economy in the Aftermath of Crisis*, PublicAffairs, New York, NY, 2010.
 26. Karl, K. and Frey, A.: Striking the right balance: Insurance and systemic risk regulation, Swiss Re, Zurich, Switzerland, 2010.
 27. Kindleberger, C.P.: *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, 2000.

28. Kondratieff Wave - http://www.kondratieffwinter.com/kw_wave.html
29. Kose, A.M., Prasad, E., Rogoff, K. and Wei, S-J.: "Financial Globalization: A Re-appraisal," IMF Staff Papers, Vol. 56, No. 1, International Monetary Fund, Washington, DC, 2009.
30. Larosiere, de J., et al, Report of The High-Level Group on Financial Supervision in the EU, Brussels, 2009
31. Маркс, К.: *Теорије о вишку вредности II део* (четврти том "Капитала"), Просвета, Београд, 1978.
32. Mishkin, F.S.: "Global financial instability: framework, events, issues", The Journal of Economic Perspectives, Vol. 13, No. 4, 1999, pp. 3-20.
33. Morgan, M. G., Bunting, C. and Florin, M.V.: "The International Risk Governance Council's risk governance framework: Appropriate governance for ignored and emerging global risks", Integrative Risk Management: Advanced Disaster Recovery, Risk Dialogue Series, Swiss Re Centre for Global Dialogue, Ruschlikon, Switzerland, 2010.
34. National Bureau of Economic Research, Business Cycles Expansions and Contractions - <http://www.nber.org/cycles.html>
35. Nicolo, G. D. and Juvenal, L.: "Financial Integration, Globalization, Risk-Adjusted Growth and Systemic Risk", Working Paper Series, Federal Reserve Bank of St. Louis, St. Louis, MO, 2010.
36. Његомир, В. анд Максимовић, П.: „Risk transfer solutions for the insurance industry“, Economic annals, Vol. 54, Бр. 180, Економски факултет Београд, 2009, стр. 57-90
37. Njegomir, V. and Stojic, D.: "Does insurance promote economic growth: the evidence from ex-Yugoslavia region", Economic Thought and Practice, Vol. 19, Br. 1, 2010, pp. 31-48.
38. Његомир, В.: "Циклични карактер индустрије осигурања и реосигурања", Индустрија, Vol. 34, Бр. 4, Економски институт, Београд, 2006, стр. 47-61.
39. Његомир, В.: "Минимизирање ризика осигуравајућих друштава", Индустрија, Vol. 35, Бр. 3, Економски институт, Београд, 2007, стр. 115-131.
40. Његомир, В.: "Осигуравајућа друштва као институционални инвеститори", Рачуноводство, Vol. 54, Бр. 5-6, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2010, стр. 50-68.
41. Његомир, В.: "Реосигуравајуће приклице као иновативни облик управљања ризиком осигурања", Рачуноводство, Vol. 54, Бр. 1-2, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2010, стр. 72-83.
42. Његомир, В.: "Секјуритизација у функцији финансирања и управљања ризиком осигуравајућих друштава", Финансије, Vol. 63, Бр. 1-6, Министарство финансија Републике Србије, Београд, 2008, стр. 245-276.
43. Његомир, В.: „Солвенцу II директива и њен утицај на управљање ризиком у осигуравајућим друштвима“, Финансије, Vol. 64, Бр. 1-6, Министарство финансија Републике Србије, Београд, 2009, стр. 272-306
44. PD ISO/IEC Guide 73:2002 Risk management. Vocabulary. Guidelines for use in standards
45. Proposed enhancements to the Basel II framework, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, January 2009.
46. Ranciere, R., Tornell, A. and Westermann, F.: "Systemic Crises and Growth", The Quarterly Journal of Economics, Vol. 123, No. 1, 2008, pp. 359-406
47. Reinhart, C. M. and Rogoff, K. S.: *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2009.
48. Results of CEIOPS EU-wide Stress Test for the insurance sector - https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/pressreleases/20100316-CEIOPS-Press-Release-Stress-Test-EU-insurance-sector.pdf
49. Самјуелсон, П.А. и Нордхаус, В.Д., *Економија*, Мате д.о.о., Београд, 2009.

50. Schwarcz, S. L.: „The Alchemy of Asset Securitization“, *Stanford Journal of Law, Business & Finance*, Vol 1:133, Fall 1994, стр. 133-154
51. Smiley, G., *Rethinking the Great Depression*, Ivan R. Dee, Chicago, IL, 2002.
52. *Solvency II Glossary*, Comité Européen des Assurances and the Groupe Consultatif Actuariel Européen, Brussels, 2007.
53. *Systemic Risk in Insurance: An analysis of insurance and financial stability*, Special Report of The Geneva Association Systemic Risk Working Group, The Geneva Association, Geneva, Switzerland, March 2010.
54. Taleb, N.N.: *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, Inc., New York, 2007.
55. The Global Plan for Recovery and Reform, Leaders of the Group of Twenty Statement, London, 2 April, 2009.
56. Torre, A. de la and Schmukler, S. L.: *Emerging Capital Markets and Globalization: the Latin American Experience*, A copublication of Stanford Economics and Finance, an imprint of Stanford University Press, Palo Alto, CA and the World Bank, Washington, DC, 2007.

Канали продаје у осигурању

Резиме

Функција продаје је једна од најважнијих функција у спровођењу осигурања. Резултати продаје директно одређују укупан успех осигуравајућих компанија. Она је примарни учесник репро-ланца основне делатности и од њеног квалитетног увођења у процес углавном зависи цео исход успешног осигуравања и доброг финансијског резултата осигуравајуће компаније. На заједничком путу ка успеху продаја се ослања и на остале функције као што су развој нових производа, квалитетно преузимање сложених и нових ризика кроз UW (Under Writing) обраду тржишта, квалитетно сагледавање ризика, посебно у фази фронт активности кад се доноси одлука о ступању у осигурање, али и последичних ризика. За продају је посебно значајно ефикасно и правовремено приступање управљању портфељем осигураника. Добра тријажса клијената, правилан избор класификационих група и дефинисан адекватан однос према свакој групи уз садејство са UW чини продају једном од најзначајнијих функција процеса у одређивању капацитета моћи и успешности компаније. Перманентна и дисциплинована едукација кадрова, уз програмски обухваћену високу прилагодљивост савременим трендовима индустрије осигурања, постаје неопходност на путу за успех и захтева велику бригу и улагање осигураваача у персонални потенцијал. Та улагања су разноврсна и крећу се од улагања у сопствене едукативне потенцијале (школски центри за тренинг, сопствени тренери са вертикалном каријером и сл.) или копродукције са професионалним екстерним институцијама и појединцима. Све то захтева и одговарајућу организацију продаје строго централизованог типа, управо ради брзе и квалитетне информације и реакције на оперативне теме, успешне менаџерске активности у вези са спровођењем пословне политике компаније и постизање максималног пословног резултата.

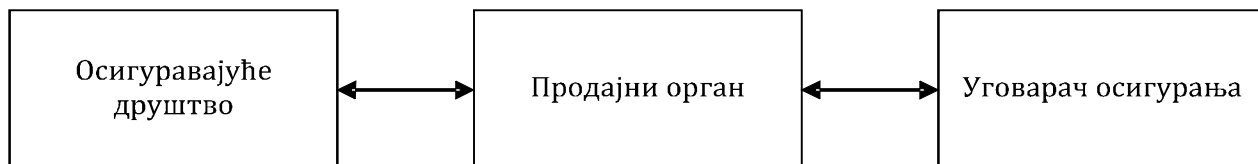
Кључне речи: осигураник, осигураваач, заступник, посредник, обрачун штете, план наплате

УВОД

Стара поставка је да осигуравајуће друштво вреди колико и његови запослени, пре свега заступници у продаји осигурања (продавци). У време кад су идеје и креације производа као и

апсорпционе моћи тржишта такве да влада присуство сличних производа са сличним ценама, осигуравајућим компанијама преостаје да успешан резултат пројектују на обучености, знању, упорности и довитљивости продаваца.

0) Професор Осигурања на Универзитету Привредна академија, ФИМЕК, Нови Сад
Члан извршног одбора компаније Дунав осигурање, Београд



Слика 51 - Положај продајног органа између осигураваача и уговарача осигурања

Посао продавца је један од најзахтевнијих послова уопште. Треба бити добро обучен, мотивисан, и одлучан па кренути на врата осигураника. Осигуранику треба увек понудити нешто ново и нешто више. Понекад га задржи и најобичнија честитка и брза реакција, као кад се толерантно истрпи његова ничим изазвана љутња. Дobar продавац ће исте атрибуте употребити и у узимању награде од послодавца и послодавац ће га спремити за такав однос као што ће и уложити у његово знање и вештине.

Дobar продавац ће спремити и низ постпродајних активности које му подижу афирмацију и ауторитет јер је судбина продавца добрим делом везана за лојалност клијената.

Сама компетентност продаје садржи добро познавање производа, документације, специфичности везаних за производ, потребна знања о калкулацији производа. Истовремено, продаја мора имати и добру подршку у стручној асистенцији кроз UW брзом и квалитетном подршком информационе технологије, садржајним и квалитетним регистровањем пословних и финансијских производа, добре информације о штети, као и добро организовану, детаљну и ажурну евиденцију полиса осигурања.

Продаја производа осигурања по правилу је децентрализована. **Начин продаје** (или **продајни канал**) обухвата истоврсне **продајне органе** који на лицу места организују поступак продаје. Поједини органи продаје су дефинисани карактеристичним скупом фактора продукције, као и правног и економског положаја у односу на осигуравајуће друштво и уговарача осигурања.

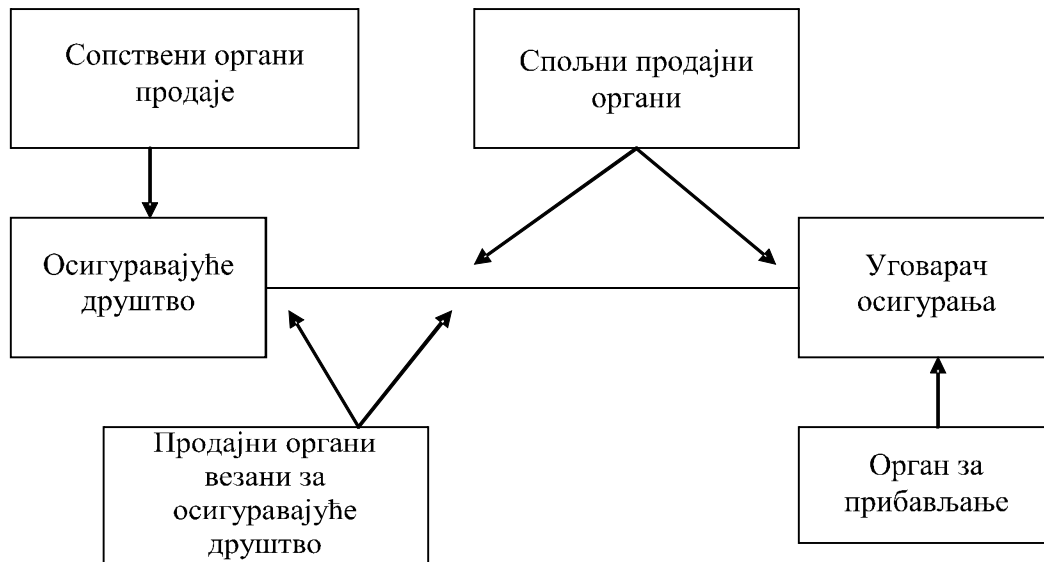
Избор специфичне комбинације фактора и начина продаје представља централни стратешки задатак руководства осигуравајућег друштва, који је усклађен са свеукупним циљевима тог друштва, као и са екстерним захтевима. Како друштво није аутоматски заступљено на нивоу земље, продајни канали односно припадајући продајни органи имају важну улогу у спољном представљању осигуравајућег друштва. Са друге стране, везивање органа продаје за осигуравајуће друштво има повратно дејство на осигуравааче и снажно делује на организацију и предузетничку културу.

1. Органи продаје и прибављања

Орган продаје у економији осигурања је генерално место коме је поверена продаја производа осигурања и које не мора да се трајно веже за осигуравајуће друштво. Он чини природну везу између произвођача и купца осигуранике заштите и може сваком од уговорних партнера бити различито близак.

У суштини, начелно се разликују 4 форме продајних органа:

- **сопствени органи продаје** припадају директно осигуравајућем друштву и не представљају посредника у ужем смислу. Типични овакви органи су запослени радници једне централе (Call Center) или запослени у филијалама, а сасвим ретко продаја преко аутомата;
- **продајни органи везани за осигуравајуће друштво** су, напротив, правно самостални привредни субјекти који су уговорно или фактички везани за осигураваача. Правна независност продајних органа ове врсте углавном је у другом плану у односу на економску зависност, па тако они често наступају као продајни органи у власништву осигураваача. Стандардни тип продајног органа везаног за осигуравајуће друштво је искључиви заступник;
- **спољни (туђи) продајни органи** су правно и економски самостални субјекти који се позиционирају као независни посредници између осигуравајућег друштва и уговарача осигурања. У ову категорију спадају класични брокер као и продаја преко шалтера банке;
- ако спољни орган продаје заступа искључиво интересе уговарача осигурања и/или за њега је везан правно и економски, ради се о **органу за прибављање** који постоје често као ћерке предузећа великих међународних концерна и привређују за мајку предузеће осигурану заштиту (за фабричка постројења, уопор. Captives).



Наведене групе продајних органа се, значи, разликују према правној форми и економској суштини и близини уговорним странама у уговору о осигурању.

Иако највећи број њих није а priori ограничен на одређене форме осигурања, поједине врсте и производи осигурања током времена развијају одређене преференце према одређеним продајним органима. Тако се и типични **поступци обављања промета** међусобно веома разликују од једног до другог органа. Општа дефиниција поступка продаје дефинише се на основу следећих питања:

- да ли се ради о **директном или индиректном промету**; да ли је потребно укључење правно самосталног посредника, тада се ради о индиректном, у супротном - о директном;
- да ли се промет обавља **централизовано или децентрализовано**? Ово питање се односи на место процеса обављања промета и тиме изражен степен централизације;
- од кога потиче **иницијатива за продају**. То могу бити осигуравајуће друштво, уговарач осигурања или укључени посредник;
- који **облик комуникације** влада између поступака промета? Питање се односи на то како осигуравач и будући уговарач осигурања комуницирају, тј. каква је улога продајног органа при томе;
- колико је поступак продаје **специјализован**. Органи продаје могу бити или високоспецијализовани (нпр. генерална агенција са тежиштем на здравственом

осигурању) или могу продавати мање или више паралелно све производе осигурања (генерализовани промет). Специјализација се може односити и на то да ли је орган продаје усмерен на само једног или више осигуравача;

- колики је **степен заступничке моћи** продајног органа у односу на потенцијалног налогодавца. Неки продајни органи су ту врло ограничени, а неки (пре свега којима је то основно занимање), напротив, могу да располажу веома великом заступничком пуномоћи;
- колико радне снаге продајног органа је инвестирано као главно занимање у продајном поступку. Продајни органи којима је то основна делатност не располажу никаквим другим изворима примања, а они којима је то споредна делатност могу под одређеним околностима из посредовања уговора о осигурању примити само мали део годишњег прихода.

Ако је дат одговор на сва наведена питања, тада је у највећој мери дефинисан специфичан поступак продаје и описано позиционирање продајног органа између осигуравача и уговарача осигурања¹.

2. Карактеристике продајних канала

Групе продајних органа које су по великом броју карактеристика међусобно сличне чине један продајни канал. Одлучујући стратешки задатак руководства осигуравајућег друштва се

1) Адријанић и .,Класић, К., *Основе осигурања*, ТЕБ, Загреб, 2007

састоји у дефинисању сопственог микса продајних канала којим друштво наступа према својој циљној групи. У најједноставнијем случају такав један микс се састоји од једног начина продаје, али ипак је правило мање или више изражена мултиканална продаја, која се служи упоредо са више начина продаје, делом се бавећи различитим производима или циљним групама. Само по себи се разуме да мултиканална продаја увек носи и узајамну опасност од канибализације појединих начина продаје односно продајних органа.

Продајни канали се разликују према следећим појединачним критеријумима:

- интензитет везаности за осигуравача или уговарача осигурања (и са тиме повезана мера сервисирања места пресека),
- опремљеност факторима продукције,
- вид награђивања,
- избор локације.

Одлучујући критеријум при томе јесте правна и економска веза продајног канала са обе уговорне стране, пре свега степен зависности од осигуравача. Ако су продајни органи неког канала релативно уско везани за осигуравача, углавном имају и подршку у спровођењу мера продаје (опрема продајним материјалом), а такође је у највећој мери утврђена и њихова опремљеност факторима продукције.

У уској повезаности продајног канала са осигуравачем лежи и недостатак који се огледа у зависности осигуравача од овог продајног канала, која онемогућава мултиканалну продају која у неком моменту за осигуравача може бити пожељна.

Пример: Осигуравач, са продајом претежно путем искључивог посредника, поседује у односу на такву организацију продаје велика овлашћења (низ везаних искључивости), али би могао да има велике потешкоће увођењем додатне продаје преко интернета. Још пре увођења новог продајног канала би многи искључиви заступници могли осигуравачу из страха од пада примања да окрену леђа, што би осујетило и увођење новог посла.

Интензитет правне или економске везе између осигуравача и његовог продајног канала може да иде и дотле да поједини органи продаје добију и задатке који нису у вези са самом

продајом. Типичан пример су задаци у вези са провером захтева или ризика или регулисањем штете. Продајни орган уско везан за осигуравача престаје на појединим местима да буде чисто продајни и постаје општи орган за обављање услуга са тежиштем на задацима промета/продаје².

Следећи важан параметар за одређивање продајног канала је **модел** награђивања; дакле, питање од кога, у којој висини и за које услуге он очекује награду. Спектар ових модела на тржишту је заиста широк, али им је углавном заједничко да се деле на саставни део који је зависан и онај који је независан од оствареног резултата.

Део награде који не зависи од резултата се одржава независно од успешности пословања (гаранције, базно награђивање), а напротив, део који зависи од резултата се мери према успешности (према продајном каналу називају се куртажа³ или провизија). При томе је често проблематично у економском смислу дати дефиницију појма успешности. Док традиционална дефиниција успешности продаје уважава само обим описаних нових послова (релативно високе једнократне уплате, провизије на закључене уговоре), модерни приступи све више препознају да је вредност награђивања независног од резултата у професионалном неговању портфолија клијената које интерпретира даље постојање уговора о осигурању за време пословне године у извесној мери као имплицитан нови уговор и пружа одговарајућу награду (текућа провизија, провизија за неговање портфолија клијената).

Провизије на закључене уговоре се у том смислу смањују или се потпуно укидају. На овај начин се у првом реду настоје смањити високе квоте сторна (раскинутих уговора).

Појам “успеха” се при томе односи углавном на обим нових послова или сервисираних портфолија клијената и **оријентација на вредности или резултат** у правилу нема утицаја. Замислива полазна тачка овде је Customer Lifetime Value, који показује укупан очекивани резултат неког уговора о осигурању и у основи дозвољава усмеравање у продаји и награђивању.

Географска локација једног продајног органа може, коначно, да има вели утицај на схватање осигуравајућег друштва односно налогодавца и игра важну улогу у томе колику близину са клијентом ће остварити. У вези са локацијом често је присутан компромис између жељене

2) Котлер, П., „Маркетинг инсигхтс фром А то З: 80 цонцептс еверу манагер неедс то кнов, Јохн Вилеу & Сонс, Инц., Хобокен, Нев Јерсеу., 2003

3) www.intermex.Carinska.tarifa.com, куртажа: провизија која се плаћа посреднику за учињену услугу, на основу уговора о трговинском посредовању.

близине клијенту и разумних трошкова. Одржавање густе мреже малих пословних места омогућава осигуравачу, оптички ефекат присутности, што је од велике важности управо за нематеријална добра као што су производи осигурања.

3. Преглед начина продаје

у наставку текста ће бити приказане економске карактеристике најприсутнијих облика или канала продаје:

- директна продаја,
- организације искључиве продаје,
- брокери,
- вишеструки агенти,
- банка осигурање,
- структурна продаја и
- captives.

3.1 директна продаја

Директна продаја производа осигурања представља сопствени облик оснивања од стране осигуравача и потпуно искључује присуство заступника или продајног органа ван самог осигуравача. заправо осигуравајуће друштво само по себи постаје продајни орган и промет се одвија претежно путем преко интернета, поште или телефона. посебно је присуство интернета последњих година о могућности квалитетније комуникације између директних осигуравача и потенцијалних налогодаваца односно уговарача осигурања. чиста интернет продаја има углавном функцију подршке, јер у највећој мери документе о осигурању и полисе треба доставити односно размењивати поштанским путем (између осталог због проблема с електронским потписом).

У пословном реалитету појам “директне продаје” је веома широк, неке фирме које се углавном убрајају у директне осигураваче, као што су саветодавни и сервисни центри, имају углавном стално запослене. У појединачним случајевима ови центри служе и регулисању штете која за осигуравача без сопствене спољне организације представља у принципу велики проблем. У целини, границе између директних и недиректних осигуравача су еластичне⁴.

Директна продаја је са аспекта уговарача осигурања релативно повољна (нижи издаци за закључење уговора јер искључује куртажу и провизију), али захтева самостално сучељавање

са условима осигурања, моделима премија и осталим детаљима уговора о осигурању.

Ово ограничава простор кретања директном осигуравачу у обликовању производа и често захтева ограничења на стандардне производе (осигурање животног ризика или потрошачу поверено обавезно осигурање од аутоодговорности).

Пошто иницијатива за промет у директној продаји мора да буде само на страни потенцијалног уговарача осигурања, директни осигуравач је принуђен да нарочито путем рекламе скрене пажњу на себе. Неки директни осигуравачи су у ту сврху изградили односе сарадње са фирмама за доставу, у чијим се каталозима нпр. налази дописница која се може одвојити и искористити за прво необавезујуће склапање контакта. Овакве рекламне мере имају велику предност у томе што се примарно обраћају клијентели која је већ у доставној трговини доказала свој афинитет за директну продају.

Многи осигуравачи са директном продајом су “ћерке” – зависни ентитети осигуравајућих концерна који већ имају “ћерку” у истој врсти осигурања. У позадини је жеља за ширењем мултиканалне продаје без канибализације постојећих продајних канала. У појединим случајевима се покушава наставити продаја путем других канала још само за неатрактивне производе као што је путно осигурање (производ ниске премије са одговарајуће ниском провизијом на закључење уговора).

3.2 Искључиви (ексклузивни) субјекти продаје

Далеко најзначајнији и најизраженији продајни канал у немачкој економији осигурања представља искључиви заступник у складу са чланом 84. ff немачког Закона о трговини (још се назива заступник једне фирме или ексклузивни агент; у свакодневном говору имају назив “84-орка”). То је **заступник у осигурању** врло широке економске самосталности, али правно везан **агентским уговором**, који углавном одржавају уговорне везе са свим ћеркама једног осигуравајућег концерна (због тога често назван **заступник једног концерна**) и обављају задатке осигурања за њих. По правилу се у класичне продајне задатке убрајају - последица зависности од само једног осигуравајућег концерна односно друштва - задаци у

4) Андријанић, И., Класнић, К., . *Техника осигурања и реосигурања*, Микрорад и Економски факултет Загреб, 2002. г.

области обраде захтева, управљања уговором или регулисање штете. У јавном мњењу је искључиви заступник често схваћен као лице запослено у осигуравајућем друштву (концерну).

Искључива продаја се организује углавном путем мањих пословних места (генералне агенције, субдирекције) везаних упутствима централе или надлежне филијале и сервисирају клијенте на лицу места. Генерална агенција послује при томе као самостална фирма нпр. у правној форми д.о.о. У највећем броју случајева искључиве агенције имају само једну пуномоћ, али не и пуномоћ за дефинитивно закључење уговора о осигурању (проблем провере ризика). Више агенција на неком подручју углавном има једног руководиоца организације датог осигуравајућег друштва⁵.

Правна веза са осигуравачем (синоним и за осигуравајући концерн) доноси искључивом заступнику и неке одлучујуће предности:

- **подршку у продајном материјалу** (укљ. софтвер за понуду; агенција ипак углавном учествује у трошковима),
- **корист од општих рекламних мера** осигуравача,
- **делимично преузимање пословног ризика** (очување плаћања гаранција, пре свега у почетку),
- **могућност стручног усавршавања**,
- пратња **саветника агенције** у осигуравајућем друштву које агентима пружа подршку у питањима пословања.

Награђивање се углавном састоји из **гарантованог дела независног од резултата и провизије зависне од резултата**. Све наглашенији увид многих осигуравајућих концерна у вредност дугорочне везе са клијентом је у протеклим годинама довео до померања акцента више ка неговању портфеља клијената, па су у складу са тим многа друштва смањила провизије на уговоре закључене у корист виших текућих премија (називају се и провизије за негу портфеља постојеће клијентеле).

Са аспекта осигуравајућег концерна, продаја преко економски самосталног искључивог заступника омогућава висок степен награђивања у зависности од постигнутог резултата него што би то било могуће код сопствених запослених радника (превладавајућа везаност тарифним уговорима у формирању плата). Такође, густа мрежа економски самосталних искључивих агената

осигуравачу обезбеђује оптички ефекат њихове присуства у јавности.

3.3 Брокери

Самостални брокер (осигурања) је прототип правно и економски независног посредника у осигурању и то га чини продајним органом изван осигуравајућег друштва. На извештајан начин се брокер може разумети и као орган за прибављање осигуравајућег друштва јер иницијатива за продају у пословној стварности често долази од уговарача осигурања који брокеру доставља **брокерски захтев**.

Истовремено је брокеру ипак могуће и да брокерске уговоре закључује са појединачним осигуравачима који га постављају као спољног сарадника, нпр. у питању регулисања штете или спровођења уговора. Пословни реалитет брокера је у науци о осигурању, дакле, донекле обележен принципијелним конфликтом интереса уговарача осигурања и осигуравача, а сам брокер се при томе углавном поставља као заступник / адвокат уговарача осигурања.

У Немачкој се на пример, око 7000 брокера углавном класификују према стандардним карактеристикама на:

- велика међународна брокерска друштва (делимично и подружнице иностраних великих брокера). Многи од њих су окренути великим клијентима из привреде, али ипак има великих брокерских друштава са циљним групама код приватних клијената (АВД, МЛП),
- средња брокерска друштва са регионалним пословним активностима и широком палетом производа,
- малих специјализованих брокера такође фокусираних на регију и са ограниченом палетом производа (нпр. ограничене на једну врсту осигурања).

Поједина брокерска друштва нуде производе финансијских услуга ван своје бранше, као што су производи инвестирања у старосном збрињавању.

У правном смислу брокер осигурања је сродан класичном трговачком брокеру по чл. 93 ff. Трговачког закона, иако су ови прописи делом застарели у пракси осигурања. Брокер, дакле, из практичних разлога није статичан, већ је везан за више осигуравајућих друштава.

5) Cplley, J.L. Jr. Settinius, W., Doyle, J., Logan, G., (2003) Corporate Governance, McGraw-Hill.

Осигуравајуће друштво плаћа брокеру куртажу, уговарач осигурања не плаћа трошкове саветовања. Куртажа представља еквивалент провизије која се плаћа искључивом заступнику и слично се и одређује. У новијој историји су се на тржишту етаблирали и саветници у осигурању, који пружају независне услуге саветовања за одговарајућу новчану накнаду и одричу се куртаже осигураваача. Често се за њих користи назив **финансијски саветник**, пошто нуде такође и саветодавне услуге ван самог осигурања, нпр. у питањима улагања у фондове.

Организација продаје у осигуравајућем друштву првенствено преко брокера снажно утиче на палету производа и политику комуникације друштва⁶. Брокер се подиже у очима осигуравајућег друштва на ниво самог клијента, што долази нарочито до изражаја у управљању производом, подршци продаје и реклами. У многим осигуравајућим друштвима фокусираним на брокера је с том намером у спољној служби успостављено место подршке брокеру који подржава и прати брокера на једном подручју и из угла осигураваача одговара за промет преко овог брокера. Овај начин су нарочито користиле немачке подружнице једног иностраног осигуравајућег друштва, које су се у циљу снижења трошкова одрекле сопствене продајне мреже и успоставиле мрежу брокера.

3.4 Вишеструки агенти

Вишеструки агенти (такође: заступници више фирми или вишеструки заступници) су у основи искључиви заступници који су паралелно уговорно везани за више осигуравајућих друштава и обављају за њих продајне задатке. На извесан начин је вишеструки агент нешто између искључивих заступника и брокера пошто нуде производе неколико осигураваача и немају никакав брокерски захтев. Начин на који им се обрачунава накнада сличан је оном код искључивих агената.

Вишеструки агент има две основне карактеристике. Или за сваки производ који нуди заступа друго осигуравајуће друштво, или делује у том смислу као искључиви агент. Производи које нуди нису међусобно конкурентни и налазе се паралелно у продаји.

Алтернативно вишеструки агент може да се специјализује за одређену грану или врсту

осигурања из којих нуди упоредо продукте различитих осигураваача. У овом случају он губи статус искључивости јер су производи у понуди међусобно конкурентни. Овај вид вишеструке агентуре се среће пре свега у привредном сектору, где вишеструки агент расподељује ризик који треба да се осигура на више осигураваача (принцип **саосигурања**).

Пример: Предузеће у хемијској индустрији жели да отвори ново погон и треба му осигурана заштита. Пошто би укупна штета приликом пожара била превелика за једног осигураваача, предузеће се обраћа вишеструком агенту. Он доставља предузећу уговоре за више привредних осигураваача који преузимају сваки по део ризика, чиме је покривена и задовољена потреба за укупном заштитом.

У приватном сектору је вишеструки агент мање познат, јер са једне стране нема потребе за расподелом покрића тако великих ризика као у привреди, а са друге стране многи концерни осигурања у приватном сектору дају предност искључивом заступнику уговорно везаном за све врсте осигурања које су у понуди тог концерна у његовим подружницама (ћеркама).

3.5 Банка-осигурање

Банка осигурање (**bank assurance** или **as-sure-finance**) је збирни појам за продају производа осигурања у банкарском окружењу. Банка која је партнерски везана за осигураваача фингира као његов продајни орган, а често су везани и тзв. **свефинансирајући** концерн. У литератури се банка осигурање описује и као свака форма сарадње банкарских института и осигуравајућих друштава у оквиру **стратегија свефинансирања**. У теоријском приступу концепата банка осигурања се банке и осигурања у литератури сматрају уопштено апстрактним финансијским посредницима и анализирају се упоредно⁷.

Појава банка-осигурања се везује за забрану обављања осигуравајућих послова у банкама на основу које оне саме не смеју да се баве осигурањем, али је преплитање производа банкарства и осигурања са аспекта попродаје веома пожељно. Тако се банка-осигурање може схватити и као део обухватније банкарске стратегије свефинансирања, која се у пракси закључује углавном као сарадња са грађевинским штедионицама и друштвима за улагање капитала.

6) Ђорђевић, Д., Царић, М., Николић, А., *Корпоративне финансије*, Београд, 2010, Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Нови Сад

7) Hart, O. (1995) Corporate Governance: Some theory and Implication, *Economic Journal*, Vol, 105:678-89.

Са аспекта осигуравајућег друштва се сарадња с банком исплати пре свега онда кад банка располаже густом мрежом филијала, чиме осигуравач успоставља додатну близину с тржиштем на одређеној територији.

Дакле, овде не долазе у обзир банке које имају директну продају или специјализоване банке као што су извозне банке са тежиштем на финансирању дугорочних инвестиција у иностранству.

Поред тога треба обратити пажњу на то да банке по схватању клијената у првом реду обављају инвестирање и финансирање, а мање се баве бригом за штету. Продајна кооперација са банкама се концентрише највише на осигурање лица, и посебно на старосно збрињавања (животно осигурање са формирањем капитала и рентно осигурање). Банкарска продаја се углавном ограничава на продају производа осигурања приватним клијентима.

У пракси, у много случајева службеник у банци нема стварни задатак саветовања у осигурању, него успостављање контакта с клијентима. Саветовање које се у том смислу пружа у банци задатак је представника осигурања односно запослене особе у том осигурању. У већим филијалама банака може се наћи пословница кооперишућег осигуравача коју води искључиви заступник или стално запослено лице у осигуравајућем друштву. Овде је нарочито важно да између осигуравача и банке постоји заједнички утврђена јединствена политика комуникације, нпр. као развијен Corporate Identity.

Кооперација с банком има за осигуравача више предности. Поред већ поменуте велике оптичке присутности осигуравача у јавности, ту су трошковне синергије путем заједничког коришћења производних фактора, као и заједнички потенцијали клијената, који чини стварни смисао идеје свефинансирања.

3. 6 Структурна продаја

„Структурна продаја“ представља „чиста“ друштва за продају која могу бити организована или као правно и економски самостална или као ћерка осигуравајућег концерна/компаније. Има много конкретних појавних форми овог продајног органа, али им је заједничка карактеристика дубока хијерархијска организација са до шест нивоа, на бази система провизије. Главни актер у овој руководећој структури је аквизитер на најнижем нивоу са искључивим и стварним

задатком продаје. Сви остали надређени нивои се ограничавају на руководеће активности, а и имају директан удео у продајном резултату аквизитера⁸.

По правилу структурна продаја исказује висок потенцијал промета код нових клијената (последича углавном модела награђивања чисто базираног на промету), док с друге стране нагласак на чистом промету често води до високих квота раскинутих уговора код нових клијената. Ово управо у првим годинама трајања уговора често доводи до ниског профита осигуравача, па и након завршетка рока обавезе за провизију. Структурна продаја само изузетно изграђује дугорочне везе с клијентом, а пре свега индивидуално обраћање клијенту делом трпи због честих персоналних промена.

3.7 Captives

Captives (Captive Broker) су класичан продајни орган осигуравајућег друштва и који се среће углавном у привредном сектору. Captives су углавном „ћерке“ или стручна одељења великих индустријских концерна која за концерн и „ћерке“ прибављају осигурану заштиту на тржишту. Они тако у суштини делују као брокер чврсто везан за једног осигуравача који послује само за њега.

Пример: Велико предузеће са 10. 000 запослених у различитим земљама у нормалним условима врши обимну заштиту за своја производна постројења (од пожара, града, невремена, тероризма, итд.), уз то осигурање запослених од незгоде као допуна законској заштити или још и старосно збрињавање. У овом случају се исплати организација специјалног одељења за осигурање или оснивање подружнице за посредовање у осигурању у форми друштва са ограниченом одговорношћу, пре свега у условима међународног пословања.

У појединачним случајевима Captives организују осигурану заштиту за угиварача осигурања који не припада сопственом предузећу односно концерну. У том случају су прави посредници и од осигуравача добијају награду у виду провизије. Иначе су радници у Captives стално запослени са фиксном платом.

8) Кочовић, Ј., Шулеић, П., Осигурање, Економски факултет, Београд, 2006

3.8 Остали начини продаје

Поред већ описаних, постоји још низ других начина продаје од мањег економског значаја. Углавном их карактерише висок степен специјализације који се односи на производе и/или одређене циљне групе, које су у широј јавности мање познате.

Међу продајне органе, које оснива осигуравајуће друштво, спадају продаја преко аутомата, фиксно запослени радници у продајном каналу и одређени посебни органи. У продајне органе које не оснива осигуравајуће друштво спадају продаја преко комора, удружења, државних органа и установа за врсте збрињавања и „тихих“ посредника.

Продајних органа везаних за осигуравајуће друштво, које би нарочито требало именовати, поред искључивих заступника, нема.

Продаја путем **аутомата** има значај на подручју где постоји висок степен стандардизације уговора о осигурању где није потребна даља провера ризика и где се може применити премија углавном исте висине. Типичан пример за то је осигурање путничког пртљага у авионском саобраћају, пошто је ризик без експлицитне провере познат а priori.

Стално запослена лица (често названи „инспектори“) могу да се налазе како у централама, тако и у филијалама. Висина њихове награде се састоји углавном из високог гарантованог удела и нижег удела независног од постигнутог успеха (провизија), тако да је подстицај за продају слабији него код искључивих заступника. Често се стално запослена лица постављају као руководиоци спољних служби, као нпр. на место одговорно за регионалну мрежу генералних агенција. У ширем смислу продајне активности могу обављати и запослени којима оне нису примарно поверене, нпр. у привредном сектору поједине велике уговоре могу закључивати и директори⁹.

За сервисирање и праћење посебних група клијената или за продају посебне врсте производа се у економији осигурања оснивају тзв. посебне или специјалне групе које могу да сачињавају фиксно запослени радници или заступници. Оне постоје упоредо са другим продајним каналима са којима генерално нису у конкурентном односу због свог специфичног опредељења за клијенте или производе.

Пример: Неки осигуравачи имају посебне организације за одређене професије као нпр. у

медицини (организације за лекаре) или запослене у јавним службама. Ако имају такву (за лекаре), нуде саветовање специјално осмишљено у складу са потребама и финансијским проблемима циљне групе, као нпр. приликом оснивања и финансирања ординација.

У основи оснивање посебних организација има смисла само ако су групе лица релативно мале и ако производ који се у групи продаје има ограничен тржишни потенцијал са високим шансама за добит. У привредном смислу су **Key Account Manager** логична степеница у развоју ових организација. Један запослени сервисира одређеног кључног клијента у свим питањима уговора и у свим врстама осигурања. Другу специфичну форму посебних организација представља структурна продаја.

Ако је осигуравач организовао ограничену професионалну групу (лекара, правника, неког заната), под датим околностима постоји могућност закључења оквирних уговора са коморама или удружењима ових професионалних група (колективни оквирни уговори). Продаја се одвија преко професионалне организације; осигуравач наступа само маргинално и углавном нуди уговарачима осигурања повољнији однос цена-услуга. Наравно, ово се спроводи само у случају сасвим јасно изражених предности за чланове ових видова удруживања.

Пример: Друштво за осигурање живота закључи оквирни уговор са адвокатском комором за обезбеђење осигуране заштите њених чланова. Пошто уговарач осигурања припада хомогеној пословној групи са одговарајуће хомогеним ризичним профилом, смањују се и издаци за проверу захтева и ризика. Како се посебно ризик од смртног случаја у овој (академској) групи лица сматра исподпросечним, могу се такође увести и умањења ризичне премије. Адвокатска комора заузврат рекламира повољне производе свог партнера у кооперацији у часописима својих чланова и преузима део саветовања.

Закључак

Делатност продаје се развија као делатност чији успех је услов свих делатности у распону између филозофије и етике. Обоје имају за предмет (циљ) потрошача-корисника услуга и кроз маркетинг започињу пословне комуникације према њему, форсирајући директан, индивидуални концепт. Управљање овим концептом у

9) Williams, A. c., Heins. R. M. Risk management and insurance, Mc Graw, NY, 1989

сопственој режији чини фактор стабилности пословања компаније. Што пре компанија постане свесна да јој егзистенција зависи од корисника њене услуге, то ће више енергије утрошити на идентификацију начина на који ће водити тржишну утакмицу, са прецизношћу потпуне персонализације услуга и адаптације према клијенту. Тај флукутирајући развој као заједнички критеријум треба да буде дугорочан. Други фактор стабилне продаје је опслуживање потрошача дисперзијом производа примереном његовој делатности. Суштински, делатност осигурања се потпуно комерцијализује на стручној бази и према развијености тржишта јављају се и интегрисани производи, који смањују продајне трошкове и повезују користи са задовољством тражње. Квалитет двосмерне информације на релацији продаја-тражња омогућава финансијском менаџменту да управља процесом на задовољство свих учесника процеса и то право-временно и у потпуности. У финансијама услужног сектора нема резервног времена нити складиштења производа, већ се примењује принцип "одмах-све". Осигуравајућа компанија мора да се одреди према асиметричним информацијама и да их користи до оптималног нивоа задовољења заједничких потреба. Све преко тога доводи у питање нарушавање односа са купцем, где ни лојалност бренду често не помаже. На основу успешно постављеног продајног процеса осигуравајућа компанија треба да остварене користи квалитетно употреби за развој нових производа и продајних процеса али и квалитетно инвестира. Инвестирањем у пројекте на свом тржишту осигуравајућа компанија отвара нове

репропроцесе којима проширује поље осигурања, ствара нову тражњу за производима, пласира адекватне услуге осигурања, стиче нови профит, репутацију, иницира тржишну самосвест потребну за затварање репродуктивног процеса. На овај начин осигуравајућа компанија постаје генератор развоја и представља најмоћнију функцију-институционалног инвеститора.

Литература

- Андријанић, И., Класнић, К., *Техника осигурања и реосигурања*, Микрорад и Економски факултет Загреб, 2002.
- Williams, A. S., Heins, R. M. *Risk management and insurance*, Mc Graw, NY, 1989
- Андријанић, И., Класнић, К., *Основе осигурања*, ТЕБ, Загреб, 2007.
- Кочовић, Ј., Шулеић, П., *Осигурање*, Економски факултет, Београд, 2006
- Ђорђевић, Д., Царић, М., Николић, А., *Корпоративне финансије*, Београд, 2010, Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Нови Сад
- Kotler, P., *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2003.
- Hart, O. (1995) *Corporate Governance: Some theory and Implication*, *Economic Journal*, Vol, 105:678-89.
- Copley, J. L., Jr., Settinius, W., Doyle, J., Logan, G., (2003) *Corporate Governance*, McGraw-Hill

Бенко
КОТРУЉИЋ⁰

О трговини и савршеном трговцу

Глава седма О продаји на почек

Расправљали смо о продаји за готовину укра-
тко, јер нам предмет изгледа јасан; сад ћемо го-
ворити о продаји на почек. А пошто је овај пред-
мет тежи, поступићемо пажљивије и с више оп-
ширности, нарочито још и стога што о овој врсти
продаје налазимо различита мишљења наших ра-
нијих и савремених теолога.

Сматрамо да је наше тврђење тачно кад ка-
жемо да је продаја на почек дошла због оскудице
у новцу. Но, било овако или друкчије, та се про-
даја показала корисна и тако потребна за трговце,
да се у наше доба не би могло пословати без про-
даје на кредит. Без кредита би се пресекала тр-
говина међу трговцима, испропадали би занати, а
породице и држава претрпели штету, као и сви
други приватни и јавни интереси. Јер, између
осталог, без продаје на почек не би вредело пло-
вити међу Турке, Татаре, ни међу Мавре и Бер-
бере. А то би изазвало несташицу робе која се
доноси из њихових земаља, што би код хриш-
ћанских народа допринело слабљењу трговине и
радиности, нарочито оних грана које су највише

развијене и које дају највише зараде, као што су:
свила, зачини и томе слично. То би повукло са
собом пропадање градова, па потом и пропадање
приватне имовине.

Ако неко тврди да би се тај посао могао
обавити за готово, одговарам да је то немогућно,
јер у хришћана нема толико готовог новца колико
износе све те куповине код варварских народа. Из
тога је јасно да је продаја на почек, иако је
последица несташице новца, врло корисна трго-
вачком свету, јер без ње ни радиност не би могла
опстати. Може се дакле с разлогом рећи: да је
продаја на кредит и корисна и потребна, што би се
могло доказати још и другим разлозима и
примерима.

Трговци који полазе на море ради трговине,
не могући понети новаца, понесу робу, коју купе
на почек у земљи где те робе има у изобилју и
понесу је тамо где се у њој оскудева. Трговац не
сме рачунати на продају комад по комад, јер би
трошкови, које због дужине пута, које због
чекања на продају, појели не само добит већ и
главницу; он дакле мора гледати да продају обави
навелико. Но тешко ће наћи купца за готово и
продају ће морати обавити на кредит. Том

0) Бенко Котруљић (1416-1469), је аутор првог писаног дела о двојном књиговодству "О трговини и савршеном трговцу" које је написано 1458. у Напуљу, где је он службовао као дубровачки конзул, а објављено тек 1573. године у Венецији. Бенко потиче из једне од најугледнијих трговачких породица из Дубровника, студирао је филозофију у Италији и захваљујући сплету околности био је приморан да се посвети трговини, односно да настави традицију своје породице. Поред тога захваљујући својим способностима, а затим и угледу био је судија, диплома и министар. Спис "О трговини и савршеном трговцу" има четири дела. Први део се односи на порекло, облике и природу трговине. Други део је усмерен на однос трговца према вери и цркви. Трећи део објашњава трговачке обичаје, док је четврти део посвећен домаћем, привредном и породичном животу трговца. Ово дело значајно је не само за трговину и књиговодство, већ и за политичку економију обзиром да третира бројне економске категорије, као што су: вредност, цена, новац, кредит, камата, добитак и друге. Тринаеста глава првог дела односи се на потребу вођења пословних књига. Овим делом Бенко Котруљић је указао на потребу и нужност вођења књиговодствене евиденције, он је истакао циљ и задатак књиговодства и сажето изложио суштину и основне принципе књиговодства.

Из поменутог дела у наставку текста се преноси садржај главе седам (О продаји на почек), главе осам (О начину наплате потраживања), главе девете (О начину плаћања дугова), Главе једанаест (О меницама) и главе тринаест (Како се воде пословне књиге). Наведени текстови преузети су из књиге "Живот и рад Дубровчанина Бенка Котруљића и његов спис О ТРГОВИНИ И САВРШЕНОМ ТРГОВЦУ" Милорада Зебића, издање Удружење књиговођа Црне Горе, Титоград 1963.

приликом он купи друге производе који се прерађују у земљи у коју их увози и тамо продаје, понајчешће опет на почек. Таквим послом, који се иначе без кредита не би могао обавити, он сад исплати свој дуг за робу коју је у почетку узео и постигне часну добит. А од оваквог пословања има често лепе зараде за већи број људи: занатлије, надничаре, носаче, за морнаре, лађаре, царинике и друге, који ту корист вуку један од другога. Без трговине на почек свега тога не би било: богати људи, који имају готовог новца, не остављају обично своју отаџбину и не излажу олако опасности своју имовину путовањима по мору. Богати људи радо избегавају личне патње.

Овај предмет продаје на почек тешко схватају чак и они који се баве трговањем, због тешкоћа које свакодневно искрсавају при продаји. Отуда и многи, иначе врло учени људи, неупућени и невични трговању, осуђују овај начин продаје, као уговор који је недопуштен, не чинећи при томе никакве разлике. Прилично је зачудо да је он осуђен и од већине истакнутих писаца канонског права, који су се бавили тиме што вера дозвољава и што забрањује. Како је то од великог значаја, ми ћемо на своме месту објаснити када је и како понекипут уговор о продаји на кредит недопуштен, док је он по својој природи добар, допуштен, користан и потребан. Свакако да се при тој продаји имамо придржавати извесних правила, да би рад с продајом на почек био здрав и користан. Стога у трговању на почек ваља имати у виду ових шест ствари: ствар коју продајеш, лице коме продајеш, време које му остављаш, количину робе и новца, корист коју треба да постигнеш и начин плаћања.

Мораш пре свега мотрити да роба коју уступаш, буде бирана, задовољавајућа и добра, да не буде искварена и оштећена као што ради већина, дајући на кредит оно што је у стоваришту најгоре и одбачено, као и оно што не може да се продаје за готово. Али и ту се деси да је прављен рачун без крчмара: продавац мисли да купцу утрапи своју рђаву и трулу робу, а купац да је никад и не плати. Ко купује кад је притешњен, обично губи; а тада губи и продавац. Због тога трговац увек треба да избегава продају на кредит онима који купују и по неповољној цени, и не гледајући ствар и њену будућност. Када видиш да ти такви долазе, па ма и уживали кредит, чувај их се, и сматрај их као изгубљене, пропале и као људе кратког века.

Ваља пазити да лице коме дајеш робу буде човек добра гласа, који ужива довољно поверења

и угледа, да је добар платиша; мораш се трудити да се обавестиш о њему и да га упознаш. Кад према себи имаш непознатог, обратићеш пажњу на пуно ствари. У првом реду пази му на лице, почињући са очима, јер како каже Плиније, у својој књизи о познавању природе: у очима заиста станује душа; док је други један рекао: на лицу се срце огледа. Буди обазрив и са онима који су под маном — каже Саломон. То су: хроми, разроки, гурави, риђи и слични; нарочито се чувај оних који ти, кад говоре, не гледају у лице. Када ти неко тражи почек бојажљиво, пази да добијеш времена за одлуку и одговор. Обично сиромаштво и слабост чине човека страшљивим. Сенека каже: И то је незгода код сиротиње, што кад моли мора да црвени. Стидљивост је похвална код деце; код људи је она за покуду — вели Аристотело у својој *Етици*.

И ружни надимци код људи знак су да их се треба чувати. Назив одговара ствари, рекао је велики мислилац. И први човек је називао ствари по њиховим својствима — тако мисли св. Августин, као и остали научењаци. И ја сам наилазио на људе са именима: Пера Смотауз, Јова Прља, Антонио Богапреварио и слично. Али ми ваља рећи, да сам имао прилике искусити, да се и под омиљеним и лепим именима често крију рђави људи. Но, преко тога прелазим, да не бих кога увредио. Па када су и нека добра и лепа имена омрзнута, колико су више она код којих лице, на које се односе, није како треба. Лепо име је један од дарова које отац може дати своме детету; други је да га роди у доброј земљи; трећи: да му да добро занимање, јер се каже: *Chi ha arteha parte*¹⁾

Погледај да своје трговачке послове правиш са људима који и својим развићем уливају поверење Природа се стара да најпре створи главне човечје органе: срце и мозак. По мишљењу лекара, према њима се равнају и остали органи, ако каквим случајем не буду оштећени или унакажени. Када је срце остало слабо, болесно и проширено и остали ће делови тела бити неправилни, криви, слаби, изопачени. И тако, нема сумње, ретко ћеш код људи правилнога и хармоничног развића наћи да им душа није у складу са спољашњим изгледом. По казивању Аула Гелија, филозоф Питагора се држао тога учења и тражио за своје слушаоце оне који су били лепог изгледа и правилног узраста. И ми треба да пазимо с ким ћемо послове обављати. Онај коме ћемо давати на кредит своју робу треба да има лице лепог изгледа, ведро и пријатно у разговору, и када се у

1) "Добро занимање — готово имање".

говору с пријатељем мало загрије, да му се уз лаки уздах и сузица засветли у оку. Такви су људи добрих особина и пријатни. Пази да те гледа право, искреним и питомим погледом а не дивљачким, уз понашање отворено а не притворно, и да не крије многе тајне. Таквим онда људима можеш поклонити своје поверење.

На трећем месту ваља водити рачуна о времену за које се даје почек. Рок треба да је што краћи и да плаћање пада у погодно време или у време каквих послова: вашара, поласка лађе, куповине робе навелико лн тако да се избегне какав помор, ако је у изгледу. Па ако си о року дошао до својих новаца, ослободио си се бриге. А ако сумњаш, по каквоме знаку, да ће идућега лета наићи куга, онда нека рок који дајеш не буде дужи од марта, јер са топлим ваздухом болест почиње да се развија. Бојиш ли се рата или друге какве недаће, пази да рок буде кратак, јер месец дана у таквим приликама чини много. У давању рока буди обазрив и не чини, као што многи неразборити чине, дајући почек и од осамнаест месеци. У оваквом случају немогуће је обезбедити се, сем да се добије извршно писмено. Ја добити такву обавезу, која се у току толико времена не би изменила, скоро је немогуће, па ако ли се такве и нађе, дужина рока није без опасности.

Четврто: ваља пазити на количину. Чувај се давања великих кредита и великоме броју лица. Води рачуна о способности онога коме дајеш; ја никако не могу хвалити велике кредите.

На петом месту: повешћеш рачуна о својој заради, то јест о оном додатку цене што иде у твоју корист. Трудићеш се да цена буде правична и поштена, јер претоваривши сиротног човека, можеш изгубити и своју главницу и добит. Стога цена треба да је умерена.

Шесто: мораш пазити на начин плаћања. Дајући робу на кредит, прибави јасну обавезу, издату у јавној форми, у надлештву или код нотарара или прибави обезбеђење које је уобичајено у месту где се налазиш; јавни уговори и приватна писмена састављају се на различите начине, према обичају места, те се може десити да се и не обезбедиш писменом због каквих његових непотпуности. И то изведи у присуству сведока достојних поверења. Не стиди се да то обезбеђење тражиш и од својег блиског сродника или од великог пријатеља: уколико ти је ближи, утолико се више труди да будеш обезбеђен. Позната пословица каже: *Од туђина потврђење, од сродника обезбеђење*. А то је право: кад дајеш робу, буди обезбеђен, јер добром и довољном јемчевином, отклањају се неспоразуми, спорови и друге неприлике, а видео сам их пуно где искрс-

авају међу блиским сродницима и пријатељима, још више неголи међу странама — било услед каквог новог догађаја, било услед смрти једног од уговарача. Опомени се још и овог правила: приметиш ли, да твоме дужнику не иде добро, салећући га гледај да не откријеш његово мучно стање и да га не начнеш, јер приметите ли то и други, он ће изгубити кредит и ти ћеш се изложити опасности да изгубиш оно што имаш од њега да примиш. Зато нађи највештији могући начин да чекаш, како би повратио своје. Потребно је да га још и помогнеш, јер кад се види да му је повећан кредит, добро си и за себе учинио; но, потребно је имати на уму, да ово можеш чинити уз највећу обазривост, да не би претрпео две штете. А кад и твој дужник буде стекао бољи кредит онда си се и ти спасао.

Пази да не дајеш робу на кредит ђацима, научењацима и војницима, јер нису нимало навикнути да рукују новцем и да плаћају. Новац је по својој природи слadak залог, и, кад га човек има у рукама, прибавља му души толике пријатности, да никад не би хтео бити без њега. Па и многи трговци би исто тако поступили, да плаћање и руковање новцем није већ код њих постало навиком. А где је навике, ту нема страсти: *A consuetis non fit passio*.

Кредит не треба дати ни ономе који затражи робу а није човек од струке, или који се не занима трговином, или је неуредан човек, или који има намеру да је пошто било прода онаквима као што је и он. Јер, пошто такав губи, и ти ћеш изгубити; и кад стигне рок, кадар је да не одговори обавези, па и да банкротира.

Закључујући ову главу, саветујем: да не дајеш на кредит, осим кад се друкчије не може. На почек обично дају људи неупућени у трговину и они који нису у стању да је воде.

Глава осма

О начину наплате потраживања

Трговац треба да је марљив у наплаћивању својих потраживања када им стигне рок; он не сме пустити да му потраживање стари, јер што дуже стоји све је горе, те се од тога чувај: за трговца је губитак у времену што и губитак у новцу. Зато треба умети ствар прекратити. Продати зна сваки, али не уме сваки и наплату извршити. То је посао пречи трговцу но сви остали и он се мора обављати с окретношћу. Научи се да сваког месеца прегледаш књигу својих дужника. Ради подсећања, избележи њихова имена на један листић хартије, и позивај их да на време плате дуг, проналазећи начин да

можда и обновиш споразум, како би што пре дошао до свога; иначе, или поклони или се поравнај. Не допусти да ти књиге постану старе, а ти останеш сиромаш. Понекад, уочи рока плаћања или на десет, петнаест дана пре рока, посети свога дужника. Није рђаво да га подсетиш и да му кажеш да се тога дана испуњава рок његова плаћања код тебе и да ће ти учинити велико пријатељство ако плати у року, јер ти је новац врло потребан. И, ако те одбије, као што дужници у већини прилика имају обичај да чине, имаћеш зато доцније, кад прође утврђени рок, више оправданог и часног разлога да своје тражиш одлучније и дигнута чела, јер како каже Сенека: *Ко свој захтев поставља бојажљиво, припрема себи неповољан одговор.*

Ради наплате потраживања препоручујем и саветујем трговцима да уобичаје држати млађе људе, способне и погодне за наплаћивање потраживања од дужника. Помоћу млађих људи живље се врши наплата, јер младића не мрзи да мало и мучи дужника, да му досађује, много га пута нагна и да црвени и да се од њега не удаљи док му не плати. Овога се Ђеновљани и Флорентинци држе више но остали, према ономе што сам видео у њиховој и у другим земљама

Глава девета **О начину плаћања дугова**

Да би ко био добар трговац и умешан у наплаћивању својих потраживања, треба да је и добар платац. И доиста није без дубоког смисла она пословица: *„Ко је добар платиша, у свему је добар.“* Ово гледиште и ја јако хвалим, одобравам и препоручујем. Имао сам прилике да видим како је оно много цењено међу Каталонцима, нарочито у њиховом отменом граду Барселони. Прва хвала коју они обично кажу о лицу коме хоће да даду неку власт то је: да је добар платиша. Због тога се готово сви труде да буду такви и већином јесу добре платише, те у томе иду за нашим спасиоцем који говораше: *„Нека не изостане награда најамнику твојем.“* Тиме се хтело рећи да најамник треба да буде одмах плаћен. И св. Августин у својој дефиницији правде каже исто то: *„Правда је у томе да се сваком да оно што је његово.“*

Имај на уму да се уредним плаћањем стиче добар глас и поверење код пријатеља. Отуда је и постала општа пословица: *„Добар платиша и туђом кесом располаже.“* Ову похвалу трговац треба да заслужи пре но ма шта друго. Исто тако, кад дође рок твоје плаћању, па ма ти поверилац и не тражио, треба да одеш к њему и платиш

Све рачуне које имаш плаћати заводи у књигу на име својих поверилаца. А ако кад год будеш судија, па видиш да књиге и рачуни показују само дугује а ништа да и потражује, знај да су ту неваљали, неправедни и опаки људи. О њима се има мислити као и о онима који су примили робу или новац па неће да одговоре и потврде пријем; или, ако и одговоре, чине то преко писама која су други писали, па их после не признају. О њима реци да имају намеру проневерити све или бар један део. Од таквих људи ваља се клонити као од куге, или као од људи злонамерних, сумњивих, недостојних доброга друштва и правих и исправних трговаца.

Навикни се да увек хитро одговараш на све што од других примиш. У одговору набрајај предмет по предмет, како не би имао прилике да после поричеш и да ђаво нађе у теби отворен пут да те на зло наведе, или ако те смрт задеси, да твоји наследници не узмогну ништа одрећи. Јер ако би дао повода да се тако што учини, однео би грех на души.

По својим књигама одобравај одмах ономе од кога си што наплатио од твог потраживања, јер који тако не раде, чине то само зато да би лакше могли не признати. Од таквих неисправних људи чувај се. Које што дугујеш плати; ако немаш да платиш, замоли кротко, јер дуг плаћа онај ко има и ко може да плати а не који дугује.

Глава једанаеста **О меницама**

Меница је племенити проналазак. Она је безмало подлога и саставни део целе трговине, без ње трговине не би ни било, као ни људског организма без његових саставних делова.

Ја говорим сад о меници у облику писмене менице, вучене из места у место; о другим незнатнијим и мање потребним, говорићемо на крају главе. За доказ да је меница најмоћније и најпотребније оруђе трговине, и да се без ње трговање не би могло ни обављати, навешћу пример, а који знам да ћеш као трговац разумети; а право да кажем: трговца може добро разумети само трговац.

Прећи ћу на ствар. Ти си смислио да донесеш чоху из Каталоније у Напуљску краљевину. Шта ваља чинити? Рећи ћеш: треба да имам у Барселони хиљаду дуката, који се према постојећој уредби не могу изнети из краљевине због забране. А кад би то и било допуштено, не би се они могли ни пренети са сигурношћу, нити лако на толиком путу, па је стога потребно да нађеш некога ко има новаца у Барселони и којему је тај новац

потребан у Напуљу. Ти ћеш му рећи: ја ти овде полажем хиљаду дуката а ти ми то дај у Барцелони, у тамошњем новцу, рачунајући по толико солида за дукат, на пример по 15 или 16². И спремивши овај план, пре него што споразум закључиш, срачунај: колико либри стаје комад чохе у Барцелони, колико то чини у пиколима кад ових у један грош оде толико, те према томе колико ће чоха коштати у грошевима. Цело твоје рачунање треба да се сведе на питање размене новца, то јест колико се солди добија за један грош.

С друге стране, ја сам у Барцелони, одакле хоћу да пошљем у Напуљ чоху, те ми ваља изнаћи колико гроша вреди комад чохе у Напуљу. Комад је чохе 15 гроша а 16 гроша стаје либра у Барцелони. Ваља још додати све трошкове, подвоз и осигурање, па ћу знати колико ће бити корисна продаја чохе у Напуљу и шта би ми то чинило у Барцелони у њеној монети. Из овога видиш како су почетак и подлога за извођење тога плана у размени новца барцелонског и напуљског. Мењачки је посао замршен и тежак, њега треба добро разумевати и имати ведру главу. Тако кад хоћеш да у једно место пошљеш новац, потребно је да тачно знаш да се тај новац ту тражи, иначе ћеш уместо добитка претрпети штету. У Барцелони, на пример, новац је скуп у октобру због куповине шафрана, а у мају због куповине вуне. То је исто у Млецима јула и августа, када галије полазе на пут; такође децембра и јануара, због бродова који полазе за Сирију. Тако је и са другим крајевима, где свака провинција и земља имају своје време и своју сезону. И кад то имаш за полазну тачку, потребно је да непрестано добијаш писма и извештаје о кретању курса меница из места у место.

Направићеш добар посао ако, познавајући узансе места и располагајући с довољно времена, примиш новац а извршиш исплату преко неког другог без писма (*senza lettera*³) и не дајући

ништа од свог новца. На пример, ти си у Барцелони и имаш извештај из Валенције да Валенција вреди у Млецима осамнаест. Ти ћеш из Барцелоне издати налог своме пословном пријатељу у Валенцији да ти и по четири од сто скупље уступи одговарајућу суму дуката и дозначи Млецима по осамнаест солида за дукат по узансу. Он ће тако и учинити. За то време, ти ћеш писати у Млетке: кад вам из Валенције, по нашем налогу, буду доставили новац, поступаћете по нашем писму. Валенцијанац достави Млецима по 18 а на тебе у Барцелони вуче одговарајући износ са четири од сто више. О року плаћања у Валенцији ти арбитраш и вучеш меницу преко Млетака по курсу од 17 ц б т. ј. по 17 солди, додајући известан постотак као и 15 солди за курира од Валенције по узансу који важи у Барцелони⁴.

И тако има још много других операција у које човек не улаже ништа од свога новца а ипак од њих види користи. Само, за онога ко се бави тим мењачким и арбитражним пословима, потребно је да има добар кредит у местима у којима их мисли обављати. Треба уз то да познаје и узансе тих места. На пример, од Рима до Напуља је осам по виђењу, од Напуља за Млетке петнаест по виђењу, од Напуља за Барцелону тридесет по виђењу и томе слично. Познавајући сезону знаћеш како ће ти поједина места одговарати једно другоме.

Но, меница је, сем тих послова важна и за саму велику трговину која од ње умногоме зависи. А кад кажем тако, не мислим на оне удаљене крајеве; ја мислим на велика позната тржишта и на одличне трговце. Као што се у песнике не рачунају стихоклепци, ни међу филозофе неки недоучени, тако и ми налазимо да међу трговце не спадају они што су названи „*трговчићима са јегуљиним кожама*“⁵. И кад говоримо о трговачким местима, мислимо на она којима су менице потребне и без којих се у њима трговина не би могла водити

2) *Солди* су у Барцелони били сребрни новац. *Дукат* млетачки од злата важио је у Дубровнику 1452. око 36 дубровачких динара. Иначе је дукат био и обрачунски, идеални новац, као и солди и либра. Пиколи или парвули, фолари су били дубровачки бакарни новац. У један дубровачки грош, *denarius grossus*, ишло је 30 фолара. (Prevodilac)

3) Котруљић пише *senza lettera* и мисли на једну банкарску операцију размене новца и плаћања у иностранству помоћу веза и кредита. Како је постала и шта је значила *lettera* говорили смо у глави двадесетој, у одељку О животу и раду Б. Котруљића. Овде ваља додати да су у XIII и XIV веку везе банкара и великих трговаца биле још тако разгранате да преноса новца ни издалека није било при овим операцијама, већ су то мењачи и трговци на кредит свршавали или пак преко пословних пријатеља и преко филијала банкарских кућа. Такве су биле флорентинске куће: Бонакорди, Скали, Барди, Перуци, Ачајоли у четрнаестом веку. Компанија Перуци имала је 16 филијала: у Авињону, Паризу, Брицу, Лондону, Пизи, Ђенови, Венецији, Палерму, Напуљу, Кипру, Тунису и другим местима изван Италије. Сем тога 150 контоара са одговарајућим бројем агената међу којима и 15 чланова породице Перуци. (Преводилац).

4) За разлику од солидног пословања са меницама, Котруљић осуђује лихварске менице и каже: на пример, кад се меница на Барцелону по 15 В. за дукат, без стварног улагања новца, рачуна по 16 или тако нешто. Она не треба да је скупља од других, зато што није било исплате и јер између њих нема разлике што се тиче ризика, времена и течаја новца, утолико пер што су у већини случајева на таквим местима потписи угледних и солвентних људи те, као што рекосмо, не би требало да је скупља од 15 В., док их лихвар даје по 16 и 17 дворским људима, племићима и прелатима који се у овоме не разумеју (види овде даље стр. 163.) Код оних меница по узусу, на десет, петнаест и више дана, кад се уз дужну суму дода и по који В. или још и половина, четвртина на сто од суме, постоји лихварисање, те се неправедно узето мора вратити и то још пре него у другом случају. (Преводилац).

Меница је потребна људима који путују из места у место и којима је потребан новац земље у коју одлазе, нудећи новац из које полазе. Међу такве путнике спадају црквени великодостојници, племићи, студенти, војна лица и разни други који не могу собом носити новац, рецимо из Краљевине Сицилије у Фландрију, Бриц и друге крајеве, већ помоћу менице, положивши у домаћој валути, добију после одговарајући износ у страном новцу. У већини случајева друкчије се новац не би могао ни пренети.

Пошто је меница тако zgodна, корисна и потребна, не само за трговце и трговање, већ и за владаоце, властелу, свештена лица и путнике, рећи ћемо да је она једно од главних средстава трговања и необично користан изум за оне који су се њиме умели служити. Нема сумње да су први проналазачи менице Флорентинци, и да су пре других завели њену употребу, судећи по дугој традицији која се код њих одржала, по начину и умешности да се њоме служе, као и по прописима који за њу важе. И баш због њене корисности, погодности и потребности чуди ме како су неки савременици, а и понеки други у прошлости, могли осуђивати меницу као недопуштену, док ја видим да нам она пружа помоћ, замењује новац и даје толике погодности и користи, подстичући и радиност; она је једна стварност која нас чува од ризика јемчења, губљења и отмица на путу, а уз то нам даје могућности да зарадимо⁵. Међутим, они други су заузели противно гледиште несумњиво због тога што предмет нису познавали. Ја сам трговац и разумем се у трговини, али сам је обављао две године без разумевања ове ствари, мада имам приличну памет и мада сам хтео и желео да ово пословање добро схватим. Зато нек се не љуте поменути критичари, ако слободно кажем да је до извесне мере немогуће схватити ово пословање о меницама по казивању других,

па према томе не може се онда о њој ни судити. Ти критичари чак тврде још и више: да је немогуће допустити слободну мењачку зараду⁶. По њима, ако Петар има сто дуката у Паризу, а станује у Млецима, и не могући тај новац добавити, нађе Јована који има сто дуката у Млецима, и каже му: дај ми својих сто дуката а ја ћу ти дати оне моје у Паризу па Јован пристане, тражећи десет дуката зараде, по тим критичарима оваква зарада је допуштена до десет од сто. А ја тврдим да је стварно размењивање на тај начин, због великих услуга трговини и радиности, као и осталом свету, допуштено и уз већу зараду. Но пошто ћемо о овој ствари говорити у поглављу о питању интереса, то прелазим на праксу са меницама.

Даља једна врста меница је она којом се један новац претвара у други а обрачунавање се врши у трећој монети, као на пример у Авињону франци се мењају у скуде⁷ а рачун се води у фиоринима. Такви авињонски В. 132 1/2 чине сто франака, јер је један франак раван 1. В. 7 Г 9 4/5 фиорина⁸. У Авињону 1 Г вреди В 30 и 10 скуда или 34 краљевска, сваки солид В 2,5 фиорина иду за 4 франка.

Још се размена врши: монета за монету уз додаток ажије у проценту, на пример Напуљ за Палермо и овај за онај, с одговарајућим додатком посто. Тако и за Венецију, једни дукати венецијански за друге дукате с додатком или с одбитком. Размена између Женева и Венеције као и Барцелоне врши се у златним маркама: за једну женеваску златну марку добија се у Млецима 63.62 S па и 63 Г млетачких⁹.

И тако се размена новца меницама врши различито према разним земљама и различитим узансима. Боже мој, колико је труда и смисла требало од почетка за уређење овог пословања!

Уобичајено је да се употреби протест противу оног ко не плати, и менице се враћају а онај ко је

- 5) У наше доба Alfred Neumark скоро истим речима истиче користи од размењивања и плаћања новца путем меница. По њему је арбитража упоређивање и комбиновање више операција, помоћу којих се налази најкориснији пут да се једна меница вуче или достави на неко страно тржиште, па додаје: "Арбитраже су развиле кредит лакоћом уговарања коју су створиле на финансијским тржиштима у свету; оне су дале већу живост у развоју трговачких и индустријских послова, олакшавајући размену и плаћање. Прави економски значај арбитраже је у непрестаном преношењу капитала из једне земље у другу: то је једно нивелисање обиља капитала у свету." (Преводилац)
- 6) Котрулић додаје (Књ. I и IV.): Многи гаје сумњу у погледу новца што се меницама мењају и преносе из једног места у друго уз извештај постотак. Но ти новци могу, као што су за 3 одсто скочили, опасти за 4 одсто, те доста пута, уместо да новац поскупује он појевтињава. Зато, ако се и поред неизвесности у погледу зараде и губитка, благодарећи труду и трошковима на сензале и курире, дође до неке зараде, она је оправдана. Опет ћемо рећи да је зарада на правом меничном послу, на бази тржишних течаја, оправдана, с обзиром на то што је сама зарада често неизвесна, што тај посао представља сагласност странака које га обављају, што употреба менице доноси корист народној привреди, омогућујући да се избегну опасности и губљење времена. (Преводилац).
- 7) Скуди су били златни новац, који су најпре ковали француски краљеви у средњем веку под именом еси d'or. Доцније су их и Млечани ковали и тај златни млетачки новац циркулисао је и у Дубровнику. Но овде је он касније био само идеалан новац — обрачунска скуда. У години 1558. по одлуци дубровачког Сената вредела је 36 динара. (Преводилац).
- 8) Флорин је био златан новац, од 3,537 грама. Кован је од 1252. У XIV веку вредео је 24 млетачка динара — denarii grossi. (Преводилац).
- 9) У књизи II гл. IV Котрулић објашњава: Има још и таквих сувих меница при којим се не саставља и не пише никаква исправа, нити су при томе потребни плаћени сензали ни курири који преносе новац и документа, већ се само обрачунава купцу према томе да 'ли је курс менице скочио или је пао. Сви су такви уговори лихварски који повлаче повраћај. (Преводилац).

узео па није платио има да накнади штету због задоцњења, а и по томе што је, служећи се новцем, зарадио. Многи осуђују ову врсту уговора и, мада ћу на другом месту о томе говорити, навешћу овде речи св. Томе¹⁰. „*Займодавац може изузев случаја његове грешке, да уговори са займопримцем и накнаду штете јер, позајмљујући, он можда одлаже задовољење извесних својих потреба. Не може се рећи да он врши продају послуге новцем, он хоће само да покрије свој губитак који тиме трпи. И пошто је вероватно да займопримац позајмицом отклања већу своју штету но што је она займодавчева, излази да он у ствари постигнутом коришћу покрива и штету свога повериоца.*“

За онога ко туђи новац задржи и не плати, додаје св. Тома¹¹: „*Право је изгледа да се такав казни на тај начин што ће се спречити да дође до неког свог примања и приморати на плаћање и накнаде сходно личностима и врсти посла*“¹². С тиме се слажу Остиензе и Виљем. Овај то још јасније каже: „*Протестујем што си ме спречио да зарадим и што сам морао да се вратим од тебе празних шака, те си дужан да ми даш накнаду за штету и трошкове.*“

Има и других претварања новца у новац помоћу меница, што се чини према томе да ли су изгледи такви да ће једне монете на извесном месту бити више но неке друге. Међу банкарима се тада дешава да једну за другу дају уз извесан постотак. Нека је о меници оволико довољно.¹²

Глава тринаеста **Како се воде трговачке књиге**

Перо је једно изврсно и племенито оруђе, необично потребно и трговцу и свакоме о коме се бави било трговином, било слободном вештином, било занатом. И кад видиш трговца

коме перо не иде или му је невешт, сматрај да он и није трговац, јер прави трговац треба да уме не само вешто писати, већ и своје књиге држати у реду, о чему желимо говорити у овој глави.

Своје послове трговац не треба да води по сећању, сем ако му је памћење као оно у краља Кира за кога се каже да је у целој својој многобројној војсци могао свакога звати по имену. Исто је чинио и римски војсковођа Луције Сципион, а за Пировог посланика Цину каже се да је, по доласку свом у Рим, у Сенату поздравио сваког сенатора по имену. Пошто није свако обдарен таквим памћењем прибегава се књиговодству, помоћу којег се не само очувају и одрже у сећању обављени послови, већ се, благодарећи њему, избегну многи спорови, сумње и срамоте.

Још више постижу књигама књижевници, живећи хиљадама година доцније, украшени чувеним именима и славним делима. А то не би било могућно без прекрасног оруђа какво је перо. Колико човечанство мора бити обавезно Карменти, мајци Еврандовој, која се, према казивању, прва служила пером. Редовно се види велика корист од писања. И кад не би било других угодности од писања, већ само дозначавање извештаја из једног места у друго, довољно је да признамо велику вредност писања. Али, враћајући се овоме задатку, позабавимо се питањем како се уредно воде трговачке књиге.

Помоћу трговачких књига може да се зна све што човек чини, од кога што потражује и коме што дугује; да зна цену еспапа, да зна величину добитка и да зна све остале послове који су од значаја по трговца. Уз знање доброг и уредног вођења књига иде и знање о томе како се уговара, тргује и зарађује. Заиста трговац не треба да се ослања на сећање; то поуздање у себе многе је навело на погрешке. Коментатор Averoes¹³, хотећи покудити Авицену¹⁴, који је много веровао у своју памет каже: *два су узрока због којих људи*

10) V. 22 питање 78. – Овај цитат односи се на Questio LXXVII у Summa Theologica. Ту у четири чланка св. Томе расправља се о лихви (De Usura) (Преводилац)

11) V. 22 питање 62. V. исто дело Questio LXII — Da restitutione (Преводилац)

12) Меница се зачала у мењачким пословима средњег века, кад су земље, с обновом трговине, почев од десетог века, киптале разноликим новцем. У таквим приликама мењачи су се, као и у старом Риму, појавили у великом броју, јер их је потреба изискивала и јер им је тај посао давао лепу зараду. Међу новцима којим су вршена плаћања било је новца и кривотвореног и излизаног, па су мењачи по наредби власти имали да сав лoman и искварен новац сузбијају или у ковнице односе. У том погледу мењачи су имали и неку јавну улогу, а и пазило се коме ће се дозволити да тај посао обавља. Тако је онда свет с поверењем прилазио њиховим столовима на пијацама и вашарима. У почетку обично су златари били и мењачи. Они су могли да испитају финоћу метала, а потом мерењем да утврде да ли је одговарао прописној мери. Доцније су мењачи и златари били два јасно одвојена занимања. Мењачи су све више постајали банкарима а златари ковничарима.

13) Averoes (Ibn Rokd), један од славних арапских филозофа, рођен је у Кордови а умро у Маракеку 1198. У Кордови код свог оца учио је права и теологију. После очеве смрти он је преузео професуру, продужујући да проширује своја знања бавећи се физиком, медицином и математиком. Сматрао је Аристотела за најпрозирнијег филозофа и постао је чувен својим коментарима Аристотелових дела, аии је био критикован од св. Томе Аквинског и осуђен од папе Леона X. Важно је и његово дело о медицини. (Преводилац)

14) Avicena (Abu Ali al Hosen Ibn-Sina). Славни арапски лекар и филозоф. Рођен 980. у Афшени близу Бокара, умро у Амадану 1037. Његово дело Медицински Канон било је преведено на латински и у своје време изазвало велико интересовање, као његова филозофска

греше у оцени ствари — претерано поуздање у свој ум и непознавање логике

Трговац треба да води три књиге: главну књигу (Quaderno) журнал (giornale) и мемориал (memoriale). Главна књига мора имати свој азбучни списак, да се сваки рачун у главној књизи може брзо наћи. На њој се има исписати слово А, и на првој страни позвати се на име божје, означајући чија је и колико је у њој страна. Исто тако слово А има се исписати и на журналу, азбучном списку и меморијалу. У журнал ћеш бележити редом предмет по предмет, целу главницу и пренећеш у главну књигу. Са том главницом можеш потом, по свом нахођењу, почети посао и трговати. Кад главна књига буде попуњена, закључићеш све у њој отворене рачуне, исписујући на последњем листу, испод последњег рачуна сва салда дуговања као и потраживања. Затим ћеш, преносећи сва салда у нову главну књигу, ставити сваки у његов засебан рачун.

Ову главну књигу значићемо словом Б, исто тако као и нови журнал азбучни списак и мемориал, водећи поступно књигу за књигом до краја, до последњег слова азбуке. И увек, као што је напред речено, ваља се на првој страни књиге позвати на име божје итд. У мемориал мораш заводити, сваког вечера или ујутро пре неголи из куће изађеш, све што си тога дана уговорио и закључио за рачун своје радње, као и све важније продаје, куповине, плаћања, примања, налоге, упутнице, менице, трошкове, промесе и остале пословне ствари, пре но што се унесу у журнал. Но, сем тих послова има их још доста који се не уводе у журнал. Ваља ми поменути да увек при себи треба да имаш једну малу књижицу за подсетник, у коју ћеш преко дана уводити своје

послове, из сата у сат, до најмањих ситница, како би после могао лако уносити потребне ставове у мемориал или журнал, трудећи се да их увек из мемориала још истог или следећег дана, све или делимице, унесеш у журнал, а потом да их сваког дана и у главну књигу пренесеш. Почетком сваке године сравнићеш главну књигу са свима ставкама свога журнала, па ћеш саставити из ње биланс, преносећи све добитке и губитке на рачун твоје главнице.¹⁵

Мораш водити још две друге књиге: у једну ћеш преписивати рачуне који се споља шаљу, у другу ћеш преписивати писма која ти шаљеш, па и она од незнатне вредности. Ваља ти своју канцеларију држати у реду, и на сваком писму које си примио забележити: одакле је дошло, годину и дан пријема по реду онако како их будеш примао. Потом ћеш сваког месеца од њих направити свежње, па их заједно са осталим писменима (уговорима, исправама, својеручним писменима, меницама, рачунима, полицама итд.) оставити у нарочите ковчежиће твоје канцеларије и чувати их ту, као што чине прави трговци.

Нека ти буде довољно оно што сам укратко рекао о уредном књиговодству јер, ако би овде све потанко излагао, било би сувише приметно, готово и немогућно, објаснити без живе речи то што се из саме књиге једва и даје научити. Према томе, спомињем и саветујем свакога трговца: да сам нађе задовољства у томе да уме добро и уредно водити своје књиге а који не уме, нека се у томе да поучити или нека узме способног и извезбаног младића књиговођу. Без тога у твојој ће трговини владати хаос и вавилонска пометња, од чега треба да се чуваш, ако су ти драги твоја част и твоје имање.

енциклопедија АК Чифа у којој су изложене идеје које чине једну мешавину идеја грких филозофа теоретичара и извесних оријенталских учења. (Преводилац)

15) Излагање Котруљићево о вођењу трговачких књига највише је запажени део његовог списка. То је досад најстарије познато приказивање двојног књиговодства. Брижљивим студијама и трагањем по архивама трговачких грађова, утврђено је да је већ и у другој половини тринаестог века постигнуто знатног напретка у књиговодству а у четрнаестом веку (Ђенова 1340.) увелико су већ вођене књиге по систему двојног књиговодства (ad modum banchi). Камерално и просто књиговодство нису више одговарали ни броју, ни обиму и важности послова на које су се односили; требало је више система, преглеђаности и више контроле, па је тако, благодарећи постепеном усавршавању, дошло до систематског, двојног књиговодства. У Котруљићево време било је оно већ напредно и увелико уведено. Мада у његовом спису није оно онако детаљно и с примерима и обрасцима приказано као у књизи фратра Луке Паћолијаја, читавих тридесет пет година млађе али раније обављено (у Венецији 1494), ипак је сасвим јасно да Котруљић говори о двојном књиговодству, спомињући поређ остало: главну књигу (квадерно), дневник (журнал), првобележницу (мемориал); отварање разних рачуна, убележавање главнице, књижења са дугује и потражује, закључивање рачуна, извођење салда, преношење ставова из дневника у главну књигу, састављање биланса и бележење изнађене добити или губитка у рачун главнице.