



ISSN 0023-2394  
ISSN 1450-6114  
UDC 657

M52 Часопис националног  
значаја за теорију и њену  
операционализацију

# РАЧУНОВОДСТВО



International  
Federation of  
Accountants



International  
Accounting  
Standards  
Board



Fédération des  
Experts Comptables  
Méditerranéens



South Eastern  
European  
Partnership on  
Accountancy  
Development

ЧАСОПИС ЗА РАЧУНОВОДСТВО, РЕВИЗИЈУ И ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ

♦ др Надица ФИГАР  
♦ др Раденко МИЛОЈЕВИЋ

**ТРАНСФЕРНЕ ЦЕНЕ И ПРОФИТАБИЛНОСТ  
МУЛТИНАЦИОНАЛНОГ ПРЕДУЗЕЋА**

♦ др Славиша ЂОРЂЕВИЋ  
**МОДАЛИТЕТИ ДЕЛОВАЊА ТРЖИШТА  
КОРПОРАТИВНЕ КОНТРОЛЕ У  
РАЗЛИЧИТИМ СИСТЕМИМА УПРАВЉАЊА**

♦ мр Зоран МАЛЕШЕВИЋ  
**ИЗАЗОВ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА  
У БАНКАРСКОМ ПОСЛОВАЊУ**

# 1-2

# РАЧУНОВОДСТВО

ЧАСОПИС ЗА РАЧУНОВОДСТВО, РЕВИЗИЈУ И ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ  
ГОДИНА LVII \* Бр. 1-2 \* Београд, јануар-фебруар 2013.

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. фак. 403  
info@srrs.org.rs

Одговорни уредник  
"Рачуноводства"  
мр Рада Стојановић

Лектор  
мр Ана Бојановић,

Технички уредник  
Витомир Савић

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

ИЗ ИНОСТРАНСТВА  
Prof. Alexander Russell, Scotland  
Prof. Mieczyslaw Dobija, Poland  
Prof. Frants Butynets, Ukraine  
Prof. Metka Tekavcic, Slovenia  
Prof. Robert W. McGee, US  
Prof. Serdar Ozkan, Turkey  
Prof. Željko 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: casopis@srrs.rs  
Војвођанска банка А.Д. 355-1040232-19  
Центробанка А.Д. 145-3232-76

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

Штампа: Космос, Београд, Светог Саве 16-18

CIP – Каталогизација у публикацији  
Народна библиотека Србије, Београд  
657

РАЧУНОВОДСТВО : часопис за  
рачуноводство, ревизију и пословне финансије  
/главни и одговорни уредник др Перо Шкобић;  
одговорни уредник мр Рада Стојановић. – Год.43,  
бр. 1 (јануар 1998)–. – Београд : Рачуноводство:  
Савез рачуновођа и ревизора Србије, 1998 –  
(Београд : Космос). – 29 цм  
Месечно. - Је наставак: Књиговодство  
(ћирилично изд.)=ISSN 0023-2394  
ISSN 1450-6114 = Рачуноводство  
COBISS.SR-ID 139739399

## Садржај

РЕЧ УРЕДНИКА ..... 3  
УПУТСТВО АУТОРИМА ..... 4

## ФИНАНСИЈСКО РАЧУНОВОДСТВО

др Александар ВАСИЉЕВИЋ  
др Миле СТАНИШИЋ  
Анализа биланса као основа управљања  
кредитним ризиком ..... 6

## ПОСЛОВНЕ ФИНАНСИЈЕ

др Надица ФИГАР  
др Раденко МИЛОЈЕВИЋ  
Трансферне цене и профитабилност  
мултинационалног предузећа ..... 15  
др Славиша М. ЂОРЂЕВИЋ  
Модалитети деловања тржишта корпоративне  
контроле у различитим системима управљања ..... 26  
др Мирослав С. ЧАВЛИН  
Интегрисана интерна и екстерна анализа  
стратешке позиције компаније ..... 35

## БАНКАРСТВО

мр Зоран МАЛЕШЕВИЋ  
Изазов управљања ризицима у банкарском пословању ..... 46

## КОНТРОЛА И РЕВИЗИЈА

др Раде ЖУГИЋ  
Интегрисани систем интерних контрола  
у функцији спречавања корупције у  
Министарству одбране и Војсци Србије ..... 60  
Кристина МИЈИЋ – мастер екон  
Карактеристике тржишта ревизорских услуга  
и структура ревизорских мишљења у Републици Србији ... 69  
Љупчо НИКОЛОВСКИ  
Специфичности статуса интерне ревизије  
у ентитетима јавног сектора ..... 77

## IN MEMORIAM

Професор др Тодор Ђирић (1928 – 2012) ..... 87

## Реч уредника

Поштовани читаоци,

Данас, више него икада раније, евидентно је да процеси успостављања глобалног друштва уместо хармоничног света имају за последицу свет ризика и несигурности. Доминација глобалних процеса асоцијалног карактера узрокује настанак проблема националне и међународне економије који савремени свет чине друштвом глобалног ризика. Опстанак једног друштва и његов развој зависе од промишљања начина заштите националних интереса. У савременом друштву које је одређено донетима информатичког друштва, извори знања из области рачуноводства представљају нужан услов за стварање оптималних услова за развој економије. То истовремено подразумева потребу за дефинисањем одговарајуће стратегије, јер способност да се размишља стратешки представља способност суочавања како са тешкоћама присутним у садашњости, тако и са онима које намеће будућност.

Након дванаест година најављиваних реформи привреде услед демократских промена од 5. октобра 2000. године ефекти неолибералног капитализма нису ни близу очекиваних. У наведеном периоду, под ударом догматских директива за брзу транзицију вршене су продаје предузећа без стратешке визије и циљева, без провере порекла новца и капитала купаца. Неке од последица су: веома ослабљена индустрија, гашење или свођење великих индустријских капацитета на најнижу меру, опадање положаја земље на глобалној листи конкурентности, апресијација курса и нереално јачање динара, константан раст увоза и смањење прихода буџета које је последица све мањег броја активности домаће индустрије. Истовремено, присутан је велики пораст незапослености и задужености, како привреде, тако и становништва.

У првим месецима године у којој је објављен Нацрт закона о рачуноводству који не садржи

појам “професионалног рачуновође” нити “рачуноводствене етике”, сматрамо препоручљивим подсећање да се у кодексима професионалног понашања за рачуновође истичу: компетентност, објективност, независност, интегритет, неопходна пажња и поверљивост. Разумна је бојазан професионалне јавности да без поседовања назначених карактеристика рачуновођа не може да се сматра “трагачем за истином” или “будним чуваром”, што је његова основна улога која у условима наведеног стања у земљи добија наглашени значај. Рачуноводствена професија усмерена је на јавни интерес, односно њена одговорност има сеже много даље од надокнаде коју плаћају клијенти.

Из много разлога се каже да велике и моћне државе могу да греше, а да при том не испаштају много, док грешке малих земаља најчешће имају високу цену и због тога њихова стратешка мисао треба да буде посебно изоштрена.

У складу са наведеним, претежно научни написи и повремени стручни радови са тематском оријентацијом на рачуноводство, ревизију, пословне финансије, банкарство, осигурање и јавни сектор, који ће у наредном периоду бити објављивани у овом научном часопису од националног значаја у шестој деценији трајања, треба да допринесу разумевању узрока тешкоћа и недоумица у наведеним областима, а потом и њиховом превазилажењу.

У том смислу, отворен је позив ауторима радова, у вези са чијом формом је дато упутство у овом броју, као и читаоцима за конструктивне сугестије у циљу квалитетнијег трајања и целисходнијег ангажовања Часописа.

Март 2013.

Одговорни уредник  
мр Рада Стојановић

## Упутство ауторима

Часопис *Рачуноводство*, који је од надлежног министарства категоризован као часопис од националног значаја (ознака М52), а иначе једини научни часопис у Србији из области рачуноводства, двомесечно је издање.

Достигнути ниво квалитета Часописа у директној је вези са интересовањем аутора за објављивање радова у њему. У том смислу при разматрању радова првенство имају аутори који су претплатници часописа *Рачуноводство*, што свакако не доводи у питање основни услов за објављивање, односно квалитет достављеног рада, који треба да буде потврђен у поступку рецензије.

Рецензент предлаже категоризацију, при чему је рецензент анониман за аутора, као што је аутор анониман за рецензента. По извршеној рецензији рецензент може: дати позитивну рецензију, предложити дораду или дати негативну рецензију. За радове са позитивном рецензијом рецензент предлаже категоризацију рада у складу са правилником надлежног министарства: изворни научни чланак, прегледни научни чланак и стручни чланак.

Редакција задржава право да рад прилагоди општим правилима уређивања Часописа и стандарду српског језика.

### Форма рада

Рад достављен за објављивање у *Рачуноводству* треба да има следеће карактеристике:

- рад треба да буде припремљен у електронској форми, у програму *Word for Windows (Times New Roman, ћирилица*, фонт 12), табеле такође, програм *Word for Windows*, а слике *Corel Draw*;
- на првој страни рада, у горњем левом углу наводе се академско звање, име и презиме (фонт 12), а у фусноти правно лице у коме је аутор запослен, звање, електронска адреса и број телефона аутора (фонт 10);

- главни наслов се исписује на средини (велика слова, фонт 14, болд); поднаслови првог нивоа такође, на средини (велика слова, фонт 12, болд), поднаслови другог нивоа (мала слова, фонт 12, италик);
- поднаслови, називи табела и илустрација треба да буду нумерисани арапским бројевима (први ниво: 1.1; други ниво подналова 1.1.1 итд.)
- табеле и илустрације треба да имају називе и да буду нумерисане арапским бројевима, затим треба да буде назначен њихов извор; уколико је неопходно да се пружи додатно објашњење у вези са њима, оно се даје у фусноти одмах испод табеле или илустрације, а фусноте се обележавају малим словима азбуке у курзиву (*а,б,в*);
- препоручени обим рада је један ауторски табак (30.000 карактера односно 15 страна, ако је размак између редова 1).

После наслова рад треба да има резиме (фонт 12, италик), кључне речи (фонт 12, италик), а након тога следи садржина рада (фонт 12 без италика) дата у структури: увод, разрада теме и закључак. На крају рада наводи се коришћена литература.

Наслов, резиме и кључне речи треба да буду дати на српском и енглеском језику.

Резиме треба да садржи општи приказ теме с основним налазима рада, примењену методологију рада и закључак у обиму до 150 речи (око десет реченица). Кључне речи треба да обухвате највише десет речи.

Извори који се користе наводе се у загради (не наводе се у фуснотама), навођењем презимена аутора, назива дела, године издања и странице (нпр. Петровић, Ђукић *Теорија биланса*, 2010,158). Ако цитирани рад има више од два аутора, наводи се само име првог аутора, уз назнаку да има још коаутора (Марковић и други, 2009, 43). Инострана имена транскрибују се на ћирилицу како се изговарају на српском језику, а приликом првог помињања у тексту име у изворном облику наводи се у загради, италик словима (нпр. Мајкл Пакалук - *Michael Pakaluk*).

Списак литературе наводи се на крају текста по азбучном редоследу презимена аутора. Уколико се наводи више извора истог аутора, поштује се хронолошки ред објављивања. Списак литературе и других извора наводи се по следећем редоследу: књиге и монографије, затим чланци у научним часописима, радови у зборницима, прописи и интернет извори, на следећи начин:

**Књиге, монографије:** презиме, иницијали имена аутора (година издања), назив публикације, место, назив издавача (нпр. Петровић М. (2007) *Финансијско рачуноводство*, Београд, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду). При том назив књиге или монографије испишује се италиком словима.

**Чланци у научним часописима:** презиме, иницијали имена аутора, наслов чланка, назив и број часописа, издавач, година издања, страна. При том, наслов чланка ставља се под наводнике, а назив часописа испишује се италиком словима (нпр. Петровић М. "Ревизија финансијских извештаја као облик слободне професије", *Рачуноводство*, бр. 3-4, Савез рачуновођа и ревизора Србије, 2009, стр.45-62).

**Радови у зборницима са научних скупова:** презиме, иницијали имена аутора назив рада, назив научног скупа и зборника радова, издавач, место, година издања. При том, наслов чланка ставља се под наводнике, а назив зборника испишује се италиком словима (нпр.Петровић М. "Одговорност менаџмента за екстерно финансијско извештавање", XXXVIII симпозијум СРПС: *Улога и задаци финансијског извештавања у процесу придруживања Европској унији*, СРПС, Златибор, 2008, стр. 234-263).

**Прописи:** пун назив прописа, гласило, број и година објављивања, члан став и тачка прописа (нпр. Закон о привредним друштвима, *Сл. гласник РС*, бр.32/2011, чл. 125, ст.3, т.8).

**Извори са интернета:** назив, адреса сајта, датум приступања (нпр:www.ifac.org, 21.02.2012).

Рад доставити на е-mail: stojanovicr@srrs.rs или поштом, на адресу: "Рачуноводство", Његошева 19, 11 000 Београд.

Уредник

др Александар  
ВАСИЉЕВИЋ<sup>\*</sup>  
др Миле  
СТАНИШИЋ<sup>\*\*</sup>

## Анализа биланса као основа управљања кредитним ризиком

### Резиме

Без обзира на подржавање или оспоравање анализе биланса као поузданог показатеља бонитета корисника кредита, законска обавеза је да досије сваког корисника кредита има билансе у протекле три године и пресечне билансе у време подношења кредитног захтева. Билансни подаци из последњег званичног годишњег биланса корисника кредита су основа класификације билансне активе банака и креирања показатеља пословања банке. Без обзира на показатеље прописане уредбама НБС-а који се посматрају у билансима корисника кредита, свака банка опредељује начин на који ће вредновати поједине билансне показатеље, што чини основу управљања кредитним ризиком. Билансни показатељи не могу пружити поуздану слику квалитета пословања корисника кредита док се не зађе у анализу аналитике билансних ставки. Потреба за разматрањем аналитике билансних ставки повећава се растом рочности кредитног захтева, док се за кредите са рочношћу преко 5 година губи значај билансних анализа, јер се ради о довољно дугом периоду у коме се не може предвидети квалитет пословања само на основу историје и садашњости билансних показатеља.

**Кључне речи:** биланс, банка, анализа, кредитни ризик.

### 1. Увод

Проблематика управљања кредитним ризиком се у нашем економском систему најчешће везује за банке. Међутим, наведени ризик присутан је у свим пословним системима који своје производе и услуге реализују на тржишту са одложеном наплатом. С обзиром да кредитни ризик у нашим условима представља синоним за

банкарско пословање, анализу управљања кредитним ризиком најбоље је спроводити на примеру пословних банака.

Кредитни ризик је основни ризик у процесима кредитирања и представља непознаницу да ли ће корисник кредита – купац робе или услуге бити у стању да банци врати кредит који има у коришћењу. Приликом одобравања кредита

<sup>\*</sup>) Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад, доцент

<sup>\*\*</sup>) Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад, доцент

(одлука да се неком прода роба) одлука се доноси на бази квалитета пословне историје тражиоца кредита, на бази садашњег стања тражиоца и на бази процене будућег квалитета пословања тражиоца кредита. С обзиром да се претходно наведена одлука односи на будући период она сама по себи садржи ризик (кредитни ризик) који се повећава са повећањем периода на који је одобрен кредит (дужина валуте плаћања робе или услуге).

Иако у пракси имамо одомаћену синтагму “управљање кредитним ризиком”, ни банке нити било који други пословни систем не могу значајније управљати кредитном способношћу корисника кредита – купца робе или услуге, након реализације кредита. Банка највише што може је да контролише корисника кредита и да у скромној мери помогне да се превазиђу тренутне потешкоће у пословању корисника кредита. Стога када кажемо “управљање кредитним ризиком”, мислимо на активности банке или неког другог пословног система пре реализације кредита и активности банке у току трајања кредита – валуте за наплату потраживања, које имају превентивно дејство на ублажавање кредитног ризика. У превентивне мере за ублажавање кредитног ризика спадају:

- квалитетна анализа кредитне способности тражиоца кредита (купца робе),
- квалитетан одабир колатерала по будућем кредиту (купопродајној облигацији),
- квалитетан мониторинг кредита у коришћењу,
- велика дисперзија корисника кредита (купаца).

Пошто смо раније споменули да банке тренутно у односу на друге делатности предњаче у озбиљности приступања кредитном ризику односно наплати потраживања, три основна сегмента се узимају у обзир приликом анализе кредитног бонитета корисника кредита као основе за управљањем кредитним ризиком. Основне категорије које се сагледавају са циљем правилне процене кредитног ризика су:

- квалитет финансијског пословања у односу на износ и рачност кредитног захтева,
- квалитет општег пословања и изложеност корисника кредита разним ризицима,
- имиџ клијента у окружењу.

## **2. Анализа финансијских извештаја као основа процене бонитетности корисника кредита**

Анализа финансијских показатеља пословања клијента – тражиоца кредита, на основу финансијских извештаја је основ процене кредитног ризика. Наведена анализа губи на меродавности повећањем рачности траженог кредита, када се као критеријуми бонитета јављају и предвиђени догађаји у будућности. За краткорочне кредите, финансијска анализа је доминантна али не и једина, јер се претпоставља да се кредит даје на довољно кратак рок, при чему је могуће уз прихватљиву вероватноћу проценити и предвидети кретања у пословном систему тражиоца кредита, и исто тако сматра се да је рок довољно кратак где се релативно поуздано могу предвидети кретања у окружењу. Наравно да се у финансијској анализи посматра одређени историјски период, који је дефинисан и актима Народне банке Србије. Наведени акти указују на то да банка мора имати последња три финансијска извештаја тражиоца кредита и пресечни извештај на дан подношења захтева за кредит, како би се квалитетно проценио кредитни ризик.

При анализи финансијских показатеља као начину процене кредитног ризика односно наплате потраживања, може се посматрати велики број параметара који имају дефинисане границе толерантних вредности. Основни параметри који се посматрају при анализи финансијских извештаја корисника кредита<sup>1</sup> су:

- кретање капитала и основних средстава у посматраном периоду од 3-4 године. Пожељно је да клијент остварује раст наведених параметара;
- кретање прихода од пословања и укупних прихода у посматраном периоду од 3-4 године. Пожељно је да клијент остварује раст у посматраним параметрима. У условима нестабилности у кретању курса евра, билансни показатељи се претварају у износе исказане у еврџу по просечном курсу за задати период, и тако посматране вредности се сагледавају са аспекта раста или пада;
- кретање пословне добити и укупне добити у посматраном периоду. Пожељно је да се добит остварује у континуитету. За банку је неопходно да клијент има укупну добит ради боље класификације активе. Укупни губитак и пословна добит могу бити прихватљиви само у условима неконтролисано високих негативних курсних разлика. Пословни губитак и

1) Извор: Одлука о класификацији билансне активе и ванбилансних ставки банке (“Сл. гл. РС”, бр. 107/2005).

укупна добит имају оправдања у условима наплате отписаних потраживања што се по правилу књижи на ванредним приходима;

- рацио ликвидности у сва три нивоа мора бити већи од 1 у целокупном посматраном периоду;
- обавезе из пословања (добављачи) морају бити доминантније у краткорочним обавезама од финансијских обавеза (краткорочни кредити, личне позајмице);
- купци морају бити доминантни у односу на залихе (нарочито залихе готових производа) у укупном износу краткорочних потраживања. Наведено не важи само код клијената који своје производе и услуге продају авансно или са веома кратком валутом плаћања;
- кредитна задуженост, краткорочна и дугорочна, не сме бити већа од 30%, односно 50% годишњих пословних прихода.

У условима када је домаћа валута слаба, односно када се мерила вредности исказују у еврима и када се пласирају средства индексирана у еврима или у некој другој валути, осим наведених основних параметара који се посматрају у анализи финансијских извештаја тражиоца кредита, посматра се и следеће:

- стање девизних депозита и депозита индексираних у еврима;
- стање залиха које су индексиране у еврима;
- некретнинаме, постројења и опрема – мисли се на део који се индексира у еврима или има процену овлашћеног судског вештака;
- потраживања у еврима и потраживања која се индексирају у еврима;
- cross-border и валутно индексирани кредити, било да су у питању краткорочни или дугорочни кредити;
- обавезе из пословања које се плаћају или индексирају у еврима;
- да ли пословни систем индексира своје цене у складу са девизном клаузулом и колико често на годишњем нивоу;
- да ли пословни систем поред политике цена користи и неки други инструмент за управљање девизним ризиком;
- амортизацији дуга (кредити) – у питању је износ дугорочног финансијског дуга који треба платити у текућој години;
- амортизацији дуга (лизинг) – у питању је износ финансијског лизинга који треба платити у текућој години;
- материјална имовина у изградњи – износи за израду нових основних средстава као и уплате на рачуну за њихову набавку. Суштински, оно представља вредност материјалне имо-

вине пословног система која је у процесу изградње и биће уписана у основна средства клијента у наредних дванаест месеци. Овај податак се може добити од самог привредног субјекта или се може пронаћи у ревизорском извештају;

- негативна курсна разлика – уноси се износ негативне курсне разлике код пословног система код којих је могуће стриктно утврдити учешће ове ставке у АОП ставки „Финансијски расходи“ (пословни системи који имају обавезу да састављају напомене уз финансијске извештаје);
- тржишни услови где се анализирају ризик сектора и конкуренција. Ризик сектора може бити: мали, средњи и велики. Конкуренција може бити: слаба, умерена, јака. Наведене категорије у складу са подацима добијеним анализом тржишних услова, искуством и слободном проценом, финансијски аналитичар разврстава у неку од наведених категорија;
- расположиви капитал и неискоришћени кредитни лимити – представља суму депозита и финансијских пласмана код банака или других финансијских институција који могу бити лако конвертовани у ликвидна средства;
- стопа депресијације материјалних средстава.

Осим наведених параметара, битно је сагледати структуру кредитне задужености и однос билансних прихода и промета који клијент остварује преко свог текућег рачуна. Уколико су приходи приближни промету преко текућег рачуна, сматра се да је пословање клијента регуларно. Уколико су приходи мањи од промета преко текућег рачуна, треба утврдити разлог за то. То може бити иницирано прометом који настаје кредитним аранжманима, личним позајмицама, пребацивањима средстава са једног на други рачун, књижењем уплата на примљене авансе који ће се у будућности оприходовати (туристичке агенције). Ако је промет преко текућег рачуна значајно мањи од исказаних прихода, то једино може да значи да клијент има проблем. Приход се иницира фактурисањем продате робе или услуге и у идеалном случају приходи и промет би се подударали. Када је промет мањи од прихода, то значи да клијент није наплатио своја потраживања. Одступање може бити прихватљиво јер се роба и услуге дају на одложено плаћање и разлика прихода и промета би требало да буде до нивоа потраживања исказаних у валути плаћања. Значајнија одступања су јасан сигнал банци да тражилац кредита има спорна потраживања чија наплата је под великом неизвесношћу и то је и за банку аутоматски неприхватљиво висок кредитни ризик.



Анализа финансијских извештаја и финансијских позиција корисника кредита само је један сегмент анализе, док други сегмент анализе представља израчунавање параметара пословања као што су: индикатори структуре прихода и расхода, индикатори економичности пословања, индикатори бруто и нето финансијског резултата и рентабилности, индикатори опште ликвидности и сл.

Наведени параметри су успостављени односи билансних позиција и на основу њих банка може правилније да процени тренутни бонитет тражиоца кредита и кредитни ризик наведеног клијента у краћем временском периоду. У пракси није чест случај да тражилац кредита има све задовољавајуће показатеље бонитета. Банка мора да изврши вредновање свих параметара (на основу пословне политике банке) и да одреди методологију за израчунавање просечне оцене бонитета. Каква ће методологија бити и која ће оцена бити задовољавајућа за банку, са аспекта прихватљивости ризика пласирања средстава и наплате потраживања, зависи искључиво и једино од банке.

У Табели број 1 представљени су неки од основних параметара финансијског пословања, као и пожељне вредности датих параметара које банке по својој процени узимају у обзир при дефинисању квалитета корисника кредита:

**Табела број 1 - Основни показатељи финансијског пословања**

Параметри	Пожељне вредности
<b>Индикатори структуре прихода и расхода</b>	
Учешће пословних прихода у укупном приходу	Што више
Учешће прихода од продаје производа и услуга у укупном приходу	Што више
Учешће финансијских прихода у укупном приходу	/
Учешће осталих прихода у укупном приходу	Што мање
Учешће ревалоризационих прихода у укупном приходу	Што мање
<b>Индикатори економичности пословања</b>	
Однос укупних прихода и укупних расхода	>1
Однос пословних прихода и пословних расхода	>1
Однос финансијских прихода и финансијских расхода	>1
Однос прихода и расхода по основу камата	>1
<b>Индикатори бруто и нето финансијског резултата и рентабилности</b>	
Бруто добитак према укупним приходима	Мин 10%
Бруто добитак према укупној активи	Мин 10%
Нето добитак према укупном приходу	/
Нето добитак према укупној активи	/

<b>Индикатори вертикалне структуре пасиве</b>	
Учешће капитала у укупној пасиви	Што више
Учешће основног капитала у укупном капиталу	Што више
Учешће обавеза у укупној пасиви	Што мање
Учешће дугорочних обавеза у укупној пасиви	Што мање
Учешће краткорочних обавеза у укупној пасиви	Што мање
Учешће кредита у укупној пасиви	Што мање
<b>Индикатори финансијске стабилности</b>	
Покриће основних средстава, нематеријалних улагања и уписаног капитала са капиталом	Што више
Однос капитала, дугорочног резервисања и дугорочних обавеза према стању сталне имовине	Што више
<b>Индикатори опште ликвидности</b>	
Кредитна способност као однос капитала, дугорочног резервисања и дугорочних обавеза према сталној имовини	>1
Однос обртне имовине без залиха према обавезама	>1
Однос обртне имовине и дугорочни финансијски пласмани према обавезама	>1
Покриће дугорочних обавеза дугорочним финансијским пласманима	>1
Коефицијент задужености као однос обавеза и ПВР према капиталу и дугорочним резервисањима	<100%
Степен самофинансирања као однос капитала, дугорочних резервисања и обавеза према сталној имовини и залихама	>1
Учешће сопственог капитала у укупном капиталу	>50%

Наведено кратко представљање основних параметара финансијске анализе тражиоца кредита ради процене кредитног ризика пласмана односно наплате потраживања, постоји само код краткорочног кредитирања, где се претпоставља да ће тражилац кредита задржати тренд пословања установљен на основу анализе пословања из претходне 3-4 године. Што је потенцијални кредитни аранжман дугорочнији, мења се и методологија анализе и користе се адекватни показатељи за које се процени да могу да утичу на исправност процене ризичности пласмана банке. У додатној методологији за процену ризика користе се:

- пројекција финансијског пословања за будући период,
- пројекција тока готовине,
- пројекција економског и финансијског тока инвестиције,
- пројекција интерне стопе рентабилности,
- пројекција периода повраћаја средстава,
- пројекција ликвидационе вредности и сл.

### 2.1. Биланс стања као предмет анализе

Биланс стања је тренутна слика финансијског положаја неког предузећа на одређени дан.

Он приказује величину и структуру средстава и извора финансирања. Структура средстава указује на начин на који су средства уложена (инвестициона активност), а структура извора финансирања указује на ефекте финансијске активности, тј. финансијску структуру неког предузећа, при чему разликујемо сопствени капитал (сопствени капитал = актива – обавезе) и позајмљени капитал (обавезе предузећа према трећим лицима).

Приликом анализе биланса стања најважније категорије са аспекта аналитичара су да пословни систем има што већу вредност основних средстава (наравно да у исто време не буде на основу тога преоптерећен обавезама – да су сва основна средства набављена путем кредита/лизинга), да се залихе што брже обрћу јер то значи да пословни систем успешно реализује/продаје своју робу/услуге, да су потраживања према купцима на што nižем нивоу јер значи да је пословни систем успешан при наплати својих потраживања и да иста не даје на дужи рок наплате.

Код потраживања идеално би било да се наплате са датумом валуте; међутим, из праксе нам је познато да неретко то није случај. Зато пословни системи приликом продаје роба и услуга својим купцима нарочиту пажњу морају да обрате на њихову ликвидност, проверу њихове кредитне способности и да се од истих обезбеде путем узимања меница и др. облика обезбеђења. Уколико се нека потраживања не успеју наплатити врши се отпис потраживања (дефинише га менаџмент у односу на приходе од продаје који чине ненаплатива потраживања) и примењује метода старости потраживања, при чему се иста групишу према валути доспећа и истеку те валуте у одређене старосне групе и онда се на сваку старосну групу примењује различит проценат који одређује менаџмент на основу искуства.

Анализа се може успешно спровести уколико се изврше поређења у неколико последњих година тако да се види колики проценат ненаплативих потраживања је учествовао у приходима од продаје. Када се донесе закључак на основу овога, они се пореде са просеком гране или бољим конкурентима у грани. Приликом анализе треба обратити пажњу на: ризик од наплате и аутентичност потраживања. Приликом ризика наплате потребно је проучити конкуренцију и њихова потраживања у односу на продају, проучити концентрацију на одређене купце (уколико има великих купаца, ствара се однос зависности), проучити старост потраживања (колико дуго нису наплаћена). При анализи аутентичности потраживања (утврдити ако је могуће да ли има

индиција да је приказан лажан приход и лажна тј. фиктивна потраживања) потребно је проучити: кредитну политику фирме, политику продаје новим купцима, одобрене комерцијалне попусте (рабат), било какву обавезу коју фирма има у односу на продату робу.

Осим наведених анализа, потребно је споменути и анализу готовине и готовинских еквивалената, која се у пракси доста и неоправдано занемарује. Готовински еквиваленти се држе да би се омогућило флексибилније пословање компаније и да би се задовољиле текуће потребе за готовином на начин да се средства држе у овим финансијским инструментима, јер у току држања носе одговарајуће приносе као што су: камате, дивиденде, добитак на порасту цене акција и сл.

Што се тиче пасиве биланса стања најповољније је да клијент има што већу вредност сопственог капитала, што ствара квалитетнију слику у очима добављача, тако и аналитичара, да је вредност нераспоређене добити што већа и да се већи део исте преноси из године у годину, чиме се увећава и капитал самог пословног система, да су обавезе према дугорочним и краткорочним обавезама што мање јер је тада задуженост правног лица на ниском нивоу, да су обавезе из пословања на што nižем нивоу, што указује на то да је пословни систем високоликвидан и да успева све своје обавезе да плати у року (што краћем).

Дугорочни финансијски пласмани су финансијски инструменти који су расположиви за продају. Приликом анализе ове категорије треба прикупити што више информација које могу указати на финансијске инструменте код којих цене константно падају, јер се такви не могу сматрати ликвидним инструментима, тј. предузеће њиховом продајом сноси губитке и можда неће моћи да покрије потребе за готовином на кратак рок. Све обавезе представљају одређени ризик за предузеће и оно мора располагати имовином коју предаје повериоцу да би се разрешило обавезе. Преузимање обавеза утиче и на ликвидност и солвентност предузећа.

## 2.2. Биланс успеха као предмет анализе

За разлику од анализе биланса стања, анализа биланса успеха је доста једноставнија и она је кључни критеријум за класификацију билансне активе банака. Основне ставке које се посматрају при анализи биланса успеха су:

- тренд кретања добити из пословања исказан како у динарској вредности тако и у вредности евра,

- тренд кретања пословне добити,
- тренд кретања укупне добити.

Показатељ укупне добити је кључан за банку јер према Уредби о класификацији билансне активе, клијент који има губитак класификује се као клијент Г категорије што банци знатно поскупљује кредитирање због потребног издвајања за резерве које покривају ризик кредитирања. Постојање укупног губитка делимично је оправдано уколико је изазвано великим финансијским и осталим расходима на које клијент није могао да утиче. Ту могу да спадају негативне курсне разлике које су последица раста курса и задужености клијента везане за валутне клаузуле.

Остваривање пословне добити значи да клијент у редовном пословању остварује позитиван финансијски резултат, што је и основа пословања. Негативна пословна добит и у исто време остварена укупна добит имају оправдање уколико је клијент у протеклом периоду извршио исправке вредности својих потраживања које је касније наплатио и прокњижио као остале приходе. Клијент који има и пословни и укупни губитак је високоризични клијент и није предмет разматрања.

### 3. Недојаци анализе биланса

Без обзира на законску обавезу анализе биланса и исказивања билансних показатеља од стране банака, при анализи бонитета корисника кредита, биланси и остали финансијски извештаји, ни у ком случају не могу бити неоспорно меродавни показатељи квалитета било чијег пословања. Основни недостатак у анализи биланса је тај што банка и аналитичари имају увид у синтетичка и евентуално у аналитичка конта биланса, уколико корисник кредита достави и бруто билансе. Без обзира на то шта корисник кредита достави, оно што се не види а што зна само корисник кредита је следеће:

1. Стање на купцима, односно на одговарајућем конту 202 може показивати искривљену слику. Сваки привредни субјекат својим актима одређује када се потраживање од купаца пребацује на исправку вредности и то је најчешће након 365 дана. Када посматрамо салдо купаца који утиче и на рацио ликвидности и на добит предузећа, не видимо реалност потраживања од купаца јер се ту могу налазити и купци који касне у плаћању и до 365 дана и где су потраживања реално ненаплатива. Реално ненаплатива потраживања требало би да буду књижена на исправци вредности,

што умањује добит јер исправка вредности значи ванредне расходе.

2. Код стања купаца не можемо поуздано утврдити повезаност купаца са клијентом којег посматрамо и не можемо поуздано утврдити суштинско постојање повезаних правних лица. Као купац се реално може појавити повезано правно лице, што суштински не представља потраживање посматраног субјекта.
3. Код прихода у пресечним билансима, банка и аналитичари не могу установити реалност исказаних прихода јер се не зна износ накнадних, акцијских и осталих рабата и издавања према купцима који се након обрачуна могу књижити као умањење пословних прихода.
4. На основу стања залиха не можемо утврдити структуру залиха односно, да ли се ради о готовим производима, сировинама, амбалажи, енергентима и слично. Веома је битно о којим залихама се ради јер из тога можемо видети излазност готових производа из магацина према купцима.
5. Значајан део негативних курсних разлика разграничава се на АВР, чиме се умањују финансијски расходи и повећава добит. Иако је то законска могућност, негативне курсне разлике представљају обавезу, без обзира где се књиже. Право стање ствари бисмо имали када би се посматрани субјекат целокупне негативне курсне разлике књижио као финансијски расходи.
6. Доста је тешко утврдити основ међусобних позајмица са другим правним лицима и реалну наплативост тих позајмица, јер се из биланса не може утврдити власничка или нека друга повезаност са правним лицима којима је дата или од којих је узета позајмица. Анализа евентуалне повезаности међусобних давалаца позајмица може се утврђивати оснивачким актима и изводом из АПР-а, али ту се повезаност може установити само кроз заједничко учешће у капиталу или постојање родбинских односа.
7. Не могу се видети јемства дата другим правним лицима где банка није корисник јемства, што представља потенцијалне обавезе посматраног субјекта. Мало који привредни субјекат своје потенцијалне обавезе по основу датих јемства књижи на одговарајућим ванбилансним контима,

8. Не могу се видети дате валутиране менице или менице које су касније есконтване. Тај податак се делом може видети у извештају кредитног бироа, али његова поузданост зависи од ажурности банке која откупљује менице.
9. Евентуално остварену добит не треба прихватати као чињенично стање о квалитету нечијег пословања. Иако неко негативно послује, негативност се може амортизовати књижењем прихода од дивиденди остварених у повезаном правном лицу. Тада посматрани субјекат има формалну добит из пословања, а суштински је остварио губитак.

Све наведено не може се сагледати простим увидом у синтетичке нити у аналитичке билансе. Једини начин да се до наведених податак дође је директан увид у пословне књиге корисника кредита што је мало вероватно да ће бити дозвољено од самог корисника кредита. Разлог због чега је мало вероватно да ће наведена детаљност увида бити омогућена јесте то што ни обавезна ревизија финансијских извештаја не задире у наведене детаље који могу драстично да промене слику о квалитету финансијског пословања корисника кредита. Без обзира на то што финансијски извештаји могу дати потпуно погрешну слику о пословању посматраног субјекта, они се не могу заобићи при анализи кредитног ризика. Неизоставност анализе финансијских извештаја делом је наметнута уредбама НБС, а делом тиме што су билансни и остали финансијски показатељи пословања полазна основа у управљању кредитним ризиком која се по потреби и по процени банке-кредитора надограђује колатералом, мониторингом и осталим инструментима смањења кредитног ризика.

#### **4. Анализа квалитета пословања корисника кредита**

Анализа финансијског пословања клијента у циљу процене изложености банке кредитном ризику представља квантификоване показатеље који су сами по себи краткорочни и променљиви. Осим квантитета, приликом процене изложености кредитном ризику битан је и квалитет клијента. Квалитет се може дефинисати као амбијент, услови и релације у пословном систему у којем се остварује квантитет. У вези са квалитетом, потребно је посматрати и анализирати:

- колико клијент постоји и послује,
- техничко - технолошку опремљеност,

- учешће извоза у укупној реализацији производа и услуга,
- кадровску структуру,
- усвојене стандарде,
- квалитет потраживања,
- ниво спорних потраживања,
- реалну наплативост постојећих потраживања,
- колико се производи за познате купце,
- дисперзију купаца и добављача,
- мрежу коопераната,
- производни асортиман,
- учесталост производних иновација и сл.

Сви наведени и ненаведени квалитативни аспекти тражиоца кредита, важни су свако у свом домену, али фактор дисперзије купаца се готово увек сматра кључним квалитетом пословања. Дисперзија купаца је сама по себи пожељна, али не може свако да има велику дисперзију. То зависи од постојеће организационе и техничке инфраструктуре пословног система и природе саме делатности. Велика дисперзија купаца захтева ширу организациону структуру и већи број радника на продаји и анализама. Делатност пословног система такође одређује могућу дисперзију купаца и чињеница је да највећу дисперзију имају услужни пословни системи и они којима су физичка лица доминантни купци. Са друге стране, ако пословни систем производи делове за авионе, велика дисперзија није могућа због ограниченог броја купаца. Због тога и постоји термин "роба широке потрошње" која практично није лимитирана бројем купаца и где је велика дисперзија неизоставна и "специјализована роба" која има ограничен број купаца.

Уважавајући претходно наведено, питање да ли ће се претендовати на велику дисперзију купаца (велики број малих купаца) или ће се пословни систем фокусирати на мали број великих купаца, зависи од одлуке менаџмента и усвојене пословне политике по наведеном питању. Наведене две политике можемо разграничити према својим специфичностима на следећи начин:

#### **Политика велике дисперзије потраживања (купаца):**

- Пословни систем има велики број малих купаца,
- Купци су релативно мали, као и њихове обавезе према систему,
- Реализација производа врши се у дужем временском периоду,
- Велики број купаца захтева велики физички посао обраде бонитета купаца и залажења у купопродајне односе,

- Велики број купаца захтева велики физички посао праћења наплате потраживања,
- Код малих купаца постиже се већа цена по јединици готових производа,
- Мали купци не захтевају рабате,
- Ниједан купац није толико велики да би уколико не изврши своје обавезе пореметио финансијску равнотежу система,
- Остало;

#### **Политика мале дисперзије потраживања (купаца):**

- Пословни систем има мали број великих купаца,
- Реализација производа врши се у кратком року, а често велики купци унапред откупљују актуелну производњу,
- Реализација је извеснија и систем не мора посебно да се ангажује око промоције, маркетинга и освајања тржишта,
- Мали број купаца захтева и мали физички обим посла при оцени бонитета, правним пословима и пословима праћења наплате потраживања,
- Велики купци захтевају ниже цене по јединици готовог производа од малих купаца, што представља цену смањења ризика реализације производа,
- Велики купци захтевају количинске рабате,
- Велики купци могу да изазову знатне поремећаје у финансијској равнотежи система, па чак и банкрот система,
- Остало.

#### **5. Анализа пословне репутације корисника кредита**

Претходно наведени квантитативни и квалитативни показатељи тражиоца кредита, који одређују кредитни ризик, представљају формалне објективне категорије. Тачније речено, то су чињенице о стању пословног система које су проверљиве, евидентне и на основу којих се доноси одређени закључак о ризику пословања са анализираним системом. Сем формалних анализа чињеница из пословног система веома је битно да се испита и какав имиџ пословни систем, односно тражилац кредита има у окружењу. Испитивање имиџа и подаци до којих се долази, а који су везани за слику које окружење има према пословном систему, представља субјективни показатељ кредитног ризика који није мање битан од објективних показатеља.

Као прво, имиџ ни суштински ни лексички није физичка слика пословног система или било чега другог и то у смислу како изгледају грађе-

вински објекти, како су окречени, да ли су лепе канцеларије, да ли је модеран возни парк и сл. Имиџ је став који неко има о некоме или нечему, односно како га доживљава. Купац односно корисник кредита може имати имиџ: клијента коме се може веровати, пословног клијента, преваранта, непоузданог клијента, лошег платише, умереног клијента, агресивног клијента, клијента који воли да условљава, клијента спремног на компромисе, лабилног клијента и сл.

#### **6. Закључак**

Квалитетно управљање кредитним ризиком је основа одржавања текуће и инвестиционе ликвидности. Кредитни ризик настаје у тренутку када свом купцу, без обзира да ли се ради о кориснику кредита или о купцу робе, уступимо своју робу (новац), у очекивању да ће нам у будућности исто бити враћено уз плаћање надокнаде за извршену услугу. Основа управљања кредитним ризиком јесте анализа квалитета пословања клијента. Наведена анализа има квантитативни и квалитативни део. Квантитативни део анализе обухвата анализу биланса и осталих финансијских извештаја клијента и то је суштинска основа сваке даље анализе и сагледавања квалитета пословања. Анализа финансијских извештаја се састоји не само од простог констатовања билансних ставки, већ и од израчунавања параметара и индикатора пословања. Без обзира на квалитет израчунавања наведених индикатора и на квалитет сагледавања финансијских извештаја, они имају велику дозу непоузданости. Непоузданост се манифестује у чињеници да се анализе своде на сагледавање синтетичких и аналитичких конта, а не залази се у квалитет настанка одређених билансних позиција. На тај начин може се добити погрешна слика о квалитету нечијег пословања јер билансни показатељи формално могу бити добри док у суштини они могу представљати прикривене проблем у нечијем пословању. С обзиром на велике потешкоће и нереалност долажења до позадине настанка билансних ставки, анализа финансијских извештаја остаје основ при управљању кредитним ризиком, који се касније по потреби и по процени кредитора надограђује, квалитативним анализама, колатералом, мониторингом и осталим.

#### **7. Литература**

1. Вуњак, Н. (1994): "Финансије и менаџмент", Економски факултет, Суботица

2. Бјелица, В. (2000): "Банкарство", Финансинг центар, Нови Сад
3. Васиљевић, А. (2001): "Influences of the Specific Agricultural categories to Conditions of Crediting", 43rd Georgikon Napok Scientific Conference, Keszthely
4. Васиљевић, А. (2004): "Утицај висине каматних стопа на оптималну структуру пољопривредне производње", Докторска дисертација, Пољопривредни факултет, Нови Сад.
5. Васиљевић, А. (2006): "Кредитна бонитетност пољопривредног предузећа као фактор квалитетне тржишне позиционираниости", Мегатренд, Ваљево
6. Вуњак, Н., Ковачевић, Љ. (2006): "Банкарство", Економски факултет, Суботица
7. Васиљевић, А., (2009): "Кредитни бонитет пољопривредног предузећа као фактор тржишне позиционираниости", Зборник радова факултета за економију и инжењерски менаџмент.
8. Васиљевић, А., Копривица, М. (2009): "Ризичност банкарског пословања", Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад
9. Васиљевић, А., Бојанић, Ж. (2009): "Значај управљања кредитним ризиком у условима економске кризе", Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад
10. Васиљевић, А., Бојанић, Ж. (2009): "Неадекватност кредитног ризика као иницијатор економске кризе", Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад
11. Васиљевић, А. (2009): "Управљање ризицима", Mediterran Publishing, Нови Сад
12. Васиљевић, А. (2010): "Финансијски менаџмент", Сумбол, Нови Сад
13. Васиљевић, А., Радовић, М. (2011) – Ризичност кредитирања пољопривредне производње, Научни скуп „Савремени трендови у европској економији – импликације за Србију“, Нови Сад
14. Васиљевић, А., Лукић, С. (2012) – Стицање поверења код кредитора као циљ и услов даљег опстанка пољопривредних предузећа, Цивитас, Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад

## Међународни стандарди финансијског извештавања

Садржи нове Међународне стандарде финансијског извештавања, измењене Међународне рачуноводствене стандарде и нова и допуњена Тумачења. Примењује се од 01.01.2010.



Више информација на [www.srrs.rs](http://www.srrs.rs) или [www.praksa.rs](http://www.praksa.rs)

др Надица  
ФИГАР\*  
др Раденко  
МИЛОЈЕВИЋ\*\*

# Трансферне цене и профитабилност мултинационалног предузећа

### Резиме

У условима глобалне финансијско-економске кризе, многа предузећа послују уз губитак, а државе имају дефицит у својим буџетима. Предузећа траже начине да губитак преокрену у добит, а државе да смање дефицит или да га преокрену у суфицит. МНП су у таквим условима важни „играчи на светској сцени“: дислоцирају своје досадашње подружнице и оснивају нове у земљама са јефтиним ресурсима, високоплатежним купцима и повољним пореским и царинским системима. На тај начин користе све предности интернационализације активности, а државе домаћини очекују да наплате већи порез на добит и на тај начин повећају јавне приходе. Порез на добит предузећа је значајна планска ставка у буџету сваке државе, али да би то било и остварено, држава мора бити компетентан контролор. МНП преко различитих метода трансферних цена може у истим условима пословања да прикаже различит износ добити, што држави доноси порез на добит нижи од могућег. Резултати истраживања праксе показују да корективна контрола рачуноводствених извештаја и пореских биланса и запошљавање већег броја контролора повећава износ наплаћеног пореза на добит предузећа.

**Кључне речи:** мултинационално предузеће (МНП), матично предузеће, подружнице, трансферне цене, порез на добит предузећа.

### Увод

Мултинационално предузеће (МНП) је предузеће које обавља своју активност најмање у једној страни земљи. Разлози сељења активности ван националних граница су различити. Прва мултинационална предузећа су ширила своју активност ван националних граница на дестина-

ције са обилним и јефтиним ресурсима. Најпре су то били природни ресурси (нафта, гас, руде, земљиште), а затим и радна снага. Касније, битан фактор постаје масовно тржиште, док данас већи значај имају тржишта високе платежне моћи, а то су земље са високим и просечним растом домаћег бруто производа. Радна снага као јефтин ресурс и даље остаје фактор сељења ак-

\* ) Редован професор Економског факултета Универзитета у Нишу

\*\* ) Ванредни професор Економског факултета Универзитета у Нишу

тивности, али се активности селе и тамо где је радна снага скуп и просечно скуп ресурс (на пример, америчке компаније селе послове у Индију због високостручног инжењерског кадра, а њихове плате су просечно скупе у односу на исти кадар у САД). Међутим, примарни циљ МНП утиче на проширење листе фактора, тако да инпути и аутпути нису једини фактори.

Примарни краткорочни циљ МНП је максимирање профита на нивоу МНП, а не по подјединицама (подружницама, филијалама, предузећима „кћерима“, интерним ентитетима и др.). Дугорочни циљ је максимирање вредности за власнике МНП. Због тога су разлози ширења активности ван националних граница сви чиниоци који утичу на величину профита и величину створене вредности за власнике капитала. А то су: рачуноводствена, пореска, царинска и кредитна регулатива, девизни курс, системски ризик (политички, економски и др.), локална култура, однос са локалним партнерима, однос између подружница, однос између матичног предузећа (предузећа „родитеља“) и подружница, ниво економског, социјалног и политичког развоја земаља у којима су подружнице лоциране (земље домаћина) и др. Посебан значај придаје се порезу на добит предузећа, јер он утиче на економску, социјалну, па и политичку снагу држава у којима се налазе подружнице.

Сви ти фактори утичу на формирање економских односа између матичног предузећа и подружница и подружница међусобно, а испољавају се преко аутономије и ефикасности подружница. Степен аутономије изражава степен самосталности подружнице у обављању активности ради које је основана, али и степен контроле матичног предузећа над подружницом. Ефикасност подружнице је мера доприноса подружнице глобалном циљу МНП. Циљ МНП је изнад циљева подружница, па се трансакције између матичног предузећа и подружница, подружница и матичног предузећа и подружница међусобно обављају на начин који доприноси остварењу глобалног циља.

Трансферне цене су цене по којима се вреднују трансакције између подјединица у предузећу. Код домаћег предузећа, то су трансакције између предузећа и његових унутрашњих организационих јединица и између самих унутрашњих организационих јединица. Код МНП, трансферним ценама се вреднују трансакције између матичног предузећа и подружница и између

подружница и оне привлаче много већу пажњу од трансферних цена унутар домаћег предузећа.

Последњих деценија у литератури се помињу трансферне цене за вредновање трансакција између примарних, примарних и подржавајућих и подржавајућих активности (или функција) ланца вредности, као и о вредновању интерорганизационих трансакција у систему ланца вредности (трансакција између добављача и произвођача и између произвођача и дистрибутера). Ова врста трансферних цена проистекла је из схватања да је МНП мрежна конфигурација интерног и екстерног тржишта. Метод утврђивања трансферних цена детерминише ефикасност свих јединица МНП, како краткорочно, тако и дугорочно. Порески систем, нарочито порез на добит предузећа, детерминише економску снагу не само МНП, већ и држава у којима се налазе подружнице. Сви наведени аспекти трансферних цена МНП у **Уводу** биће обрађени у овом раду.

### 1. Природа и карактеристике мултинационалног предузећа

Утемељивачем теорије мултинационалног предузећа (МНП) и академске дисциплине *интернационализација бизниса* сматра се Канађанин *Стивен Хајмер* (Stephen Hymer). Он је дао велики допринос овој теорији, како у објављеним радовима, тако и подстицањем многих истраживача на даља истраживања ове проблематике. У докторској дисертацији (одбрањеној 1960. год.) *International operations of national firms: A study of direct investment* (*Интернационално пословање националних фирми: проучавање директних инвестиција*) бави се стратегијама интернационализације бизниса, при чему стратегију директних инвестиција предлаже као надмоћнију над извозом и лиценцирањем.<sup>1</sup>

1968. године објавио је чланак у једном француском часопису под насловом *The multinational corporation: An analysis of some motives for international business integration* („Мултинационална корпорација: анализа неких мотива за интеграцију интернационалног бизниса“). Као мотиве за интернационализацију бизниса наводи минимизацију трошкова на нивоу МНП и супериорну конкурентску предност, али дотиче и потребу за контролом активности изван националних граница, јер „интернационална фирма је специјалан случај, где имперфектност тржишта и усмеравање интернационализације активнос-

1) Buckley P. J. "Internalization thinking: From the multinational enterprise to the global factory", *International Business Review*, No 18(3), June 2009, pp. 227-228.



ти захтевају контролу активности изван националних граница.<sup>2</sup>

Током 70-их, Хајмер истиче потребу за контролом МНП, јер су мултинационална предузећа „агенти интернационалног (међународног) капиталистичког система, који проузрокује неједнакост, сиромаштво и неравномерну расподелу светског богатства.“ ... „Транснационалне компаније (ТНК) су острва моћи у светском океану.“<sup>3</sup> Стивен Хајмер је свој кратки животни век завршио 1974. год., а даља истраживања природе и функционисања МНП, подстакнута његовим идејама, наставили су Бакли и Касон (P.J. Buckley and M. S. Casson).

1976. године, када је објављена Хајмерова докторска дисертација, ови аутори су објавили књигу *The Future of Multinational Enterprise (Будућност мултинационалног предузећа)*. Ова књига имала је велики утицај на даљи развој теорије и праксе интернационализације бизниса. Доживела је више издања: 1976, 1978, 1991, 1992, 1994. и 1998. године. 1993. је преведена на јапански, 1995. на корејски, а 2005. на кинески. Buckley и Casson се у њој баве границама МНП: колико подружница треба да има МНП и који степен контроле треба да има матично предузеће над њима. На тај начин постављају темеље савремене теорије МНП као мрежног система и значаја локације за степен интернационализације бизниса.

У савременим условима, МНП је:

- „модерна мрежна конфигурација“<sup>4</sup>,
- „интерорганизациона мрежа слободно повезаних подружница, коју карактеришу уникатни ресурси и способности“<sup>5</sup>,
- „интерни тржишни систем, који се састоји од тржишта роба и услуга, тржишта активности и бизниса и тржишта компетенција и пракси“<sup>6</sup>,
- мрежна „хетерархија“, пошто се између матичног предузећа и подружница успостављају различити системи контроле и сл.

Са друге стране, мултинационалне светске организације (као UN, OECD, UNCTAD и др.) више су се бавиле бројем земаља у којима МНП може да има подружнице. Уједињене нације (UN) су 1971. год. дефинисале МНП као предузеће које поседује и контролише активу у две или више земаља. Деценију касније промениле су назив МНП у ТНП (транснационално предузеће), тако да је ТНП предузеће које има пословне ентитете у две или више земаља, руковођење у предузећу је јединствено, а одлучујућу реч у доношењу одлука има предузеће матица.<sup>7</sup> Теоретичари су одмах дали примедбе на овакву дефиницију да је нејасна у смислу да ли се ради о укупно две или више земаља или да ТНП има подружнице (не рачунајући матично предузеће) у двама или више земаља. У конструктивној расправи у вези са тим питањем искристалисао се став, који важи и данас, да је „МНП/ТНП предузеће које обавља и контролише активности у више од једне земље“.<sup>8</sup>

Будућност МНП види се и даље у „предузећу као мрежи која поседује и контролише кључну имовину, ток знања и ток производа/услуга кроз мрежу“.<sup>9</sup> Међутим, у савременим условима таква мрежа мора бити јако флексибилна, односно способна да брзо и лако реалоцира ресурсе као одговор на промене и одупирање шоковима. Зато МНП мора постати *глобална фабрика* са следећим карактеристикама:<sup>10</sup>

- визија и мисија су од самог почетка глобалне или постају глобалне у року од три године од оснивања,
- најмање 25% прихода од продаје мора бити остварено на иностраном тржишту у прве три године, а 75% за девет година,
- најмање 50% продаје мора бити остварено ван матичног континента,
- мора имати подружнице на најмање три континента,
- по значају, економија времена је испред економије обима и економије ширине.

2) Buckley P. J.: Stephen Hymer "Three phases, one approach", *International Business Review*, No 15(2), April 2006, pp. 140-147.

3) Ibid. 2, стр. 144.

4) Cerrato D. "The multinational enterprise as an internal market system", *International Business Review*, No 15(3), June 2006, p. 253.

5) Casson M., Dark K., Gulamhussen M. "Extending internalization theory: From the multinational enterprise to the knowledge-based empire", *International Business Review*, No 18(6), June 2009, p. 239.

6) Фигар Н. "Савремени модели транснационализације предузећа", *Рачуноводство*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, бр. 9-10, септембар-октобар 2010, стр. 21.

7) Јовановић В. "Улога мултинационалних компанија у савременом међународном пословању", *Пословна политика*, Београд, бр. 11, новембар 1997, стр. 44.

8) Ibid 5, стр. 239.

9) Ibid 1, стр. 230.

10) Gabriellson M., Kirpalani M. „Born globals: From to reach new business space rapidly“, *International Business Review*, No 13(5), 2004, p. 557.

За потребе овог рада, битно је истаћи следеће карактеристике МНП:

- МНП је пословна мрежа састављена од матичног предузећа и подружница ван матичне земље,
- пословни односи се успостављају између матичног предузећа и подружница, али и између подружница,
- матично предузеће има контролу над подружницама,
- тип контроле детерминише економске односе,
- економски односи се успостављају преко трансферних цена,
- трансферне цене зависе од многих фактора, који утичу на избор метода за њихово формирање,
- изабрани метод детерминише економске односе између МНП и земаља у којима се налазе подружнице.

## 2. Суштина и методи формирања трансферних цена

Трансферне цене су интерне цене које се користе за вредновање трансакција између ентитета унутар предузећа. Када се ради о предузећу које своју активност обавља унутар граница једне земље, у питању су трансакције између центра трошкова, центара расхода, центара прихода, профитних центара и стратегијских пословних јединица (СПЈ). Уколико се ради о МНП, реч је о трансакцијама између матичног предузећа и подружница, као и између подружница. Међутим, када се говори о управљању трошковима у ланцу вредности предузећа или тзв. интерном ланцу вредности, трансферним ценама сматрају се цене за вредновање трансакција између примарних активности, примарних и подржавајућих активности и између подржавајућих активности. Тако O'Higgins i Weigel<sup>11</sup> разликују трансферне цене између примарних активности и примарних и подржавајућих. Даље, зависно од интерних ентитета у предузећу који обављају ове активности, разликују трансферне цене предузећа, дивизија, пословних функција и активности.

Када се посматра интерорганизациони ланац вредности или систем ланца вредности (повезаност интерног са екстерним ланцима вред-

ности), онда се говори о интерорганизационом управљању трошковима као процесу укључивања свих организација дуж целог ланца вредности, а ради достизања одрживе конкурентске предности.<sup>12</sup> Трансакције између организација у овом ланцу вредности обављају се по трансферним ценама.

С обзиром да се МНП сматра специфичном врстом пословне мреже између матичног предузећа и подружница,<sup>13</sup> може се говорити и о трансферним ценама између чланица пословне мреже, без обзира да ли је у питању пословна мрежа између произвођача, између произвођача и добављача или између произвођача и дистрибутера. Тим пре што је циљ коришћења трансферних цена обезбеђивање конкурентности глобалног ентитета на екстерном тржишту. То подразумева сагласност циљева појединачних ентитета са циљевима глобалног ентитета, односно:

- циљева унутрашњих организационих јединица предузећа које послује у националним оквирима са циљевима предузећа,
- циљева подружница са циљевима матичног предузећа,
- циљева примарних и подржавајућих функција/активности са циљевима ланца вредности,
- циљева интерног ланца вредности са циљевима екстерних ланаца вредности и целог ланца вредности (система ланца вредности),
- циљева чланица мреже са циљевима пословне мреже.

Сви ови виши ентитети (предузеће или интерни ланац вредности, МНП, интерорганизациони или цео ланац вредности, пословна мрежа) имају један примарни циљ, а то је максимална профитабилност на нивоу глобалног ентитета. Циљеви појединачних ентитета су секундарни циљеви глобалног ентитета или средства за остваривање примарног циља глобалног ентитета. Тако:

- обезбеђивање недовољних ресурса врши се оснивањем подружница на локацијама где их има у довољној количини или повезивањем са предузећима која их поседују у довољним или прекомерним количинама,
- замена скупих ресурса јефтиним врши се оснивањем подружница на локацијама где су ти ресурси јефтине или јефтинеји у односу на ма-

11) O'Higgins and Weigel J. "HOB: A New Tool for Tracking and Increasing Value Added", *Long Range Planning*, No 32(1), 1999, pp. 65-74.

12) Bhimani A., De Suozzo C., and Rocha W. „Inter-organizational Cost Management in a Brazilian Context”, *Cost Management*, No 25(6), November-December 2011, pp. 5-16.

13) Фигар Н. (2011) *Управљање ресурсима предузећа*, Ниш, Економски факултет Универзитета у Нишу, стр. 186-191.

тичну земљу, као и повезивањем са предузећима која поседују јефтине ресурсе,

- некада се подружнице оснивају или повезују са постојећим предузећима на локацијама где постоје скупи ресурси (на пример, висококмпетентна радна снага),
- мала или недовољна тражња за готовим производима повећава се оснивањем подружница на локацијама које представљају масовно тржиште или повезивањем са предузећима која већ послују на тим тржиштима,
- масовно тржиште готових производа није увек и довољно профитабилно тржиште, па се подружнице оснивају или повезују са предузећима у земљама које имају висок раст домаћег бруто производа, јер то обећава високу куповну моћ потрошача,
- боље је да интерни ентитети испуњавају већи број наведених циљева, јер ће бити потребан мањи број таквих ентитета, што умањује трошкове управљања глобалним ентитетом.

У овом раду се под трансферном ценом подразумева цена трансакција између интерних ентитета, било да су у питању интерне организационе јединице у предузећу које послује у националним границама, било у МНП, интерорганизационом ланцу вредности или пословној мрежи. Тим пре што се трансферне цене формирају по два основна метода<sup>14</sup>:

- по методу заснованом на тржишним ценама и
- по методу заснованом на трошковима.

Међутим, и у теорији и у пракси ова два метода се комбинују и препоручују различите варијанте. Davis Stan и коаутори<sup>15</sup> препоручују три метода: метод трошкови плус, метод цене поновне продаје и метод упоредивих неконтролисаних цена. **Метод трошкови плус** (Cost-plus method) препоручују за формирање трансферних цена трошковних центара, при чему, ради отклањања неефикасности, треба користити укупне стандардне, а не укупне стварне трошкове. Поред тога, с обзиром да трошковни центри поред материјалних користе и нематеријалне ресурсе који се троше у интерним трансакцијама, стандардне трошкове материјалних ресурса треба увећати за трошкове нематеријалних ресурса. Трошкове нематеријалних ресурса треба утврдити поређењем са овим трошковима код неконтролисаних трансакција, односно са њиховом величином у структури тржишних цена

(цена на екстерном тржишту). **Метод цене поновне продаје** (Resale price method) или метод малопродајне цене подразумева умањење крајње продајне цене за упоредиви профит неконтролисаних трансакција. Величина компарабилног профита зависна је од: вредности залиха, стопе обрта, уговорених услова продаје, трошкова рекламе, типа тржишта (великопродаја, малопродаја или друго) и флукуације девизног курса. Препоручују га за утврђивање трансферних цена дистрибутивних активности, а истичу да је непожељан за утврђивање трансферних цена производних активности. **Метод упоредивих неконтролисаних цена** је практично метод тржишне цене, јер се трансферна цена одређује на нивоу тржишне цене за такав производ на екстерном тржишту. Треба поћи од продајне цене таквог производа на екстерном тржишту и кориговати је за интерне услове, као што су: квалитет производа, услови из уговора, локација ентитета који продаје и који купује, девизни курс и утицај нематеријалних ресурса.

Трансферне цене се користе за оптимизовање профитабилности на нивоу глобалног ентитета (МНП), али и за контролу њиховог пословања од стране држава где су лоцирани њихови интерни ентитети (подружнице). Зато се формирањем трансферних цена баве и неке глобалне организације, као OECD, UNCTAD и др. OECD (Организација за економску кооперацију и развој; енгл. **OECD** - **Organization for Economic Co-operation and Development**) препоручује четири метода за формирање трансферних цена<sup>16</sup>: метод упоредиве неконтролисане цене, метод малопродајне цене, метод трошкови плус и метод упоредивих профита. **Метод упоредиве неконтролисане цене** представља утврђивање трансферне цене на нивоу екстерних тржишних цена независних предузећа, а уколико глобални ентитет продаје тај производ на екстерном тржишту, то је истовремено и трансферна цена. Уколико се не продаје на екстерном тржишту, онда служи екстерна тржишна цена производа неконтролисаних, независних предузећа. **Метод малопродајне цене** подразумева утврђивање трансферних цена одузимањем одређеног износа профита од малопродајне цене, а најчешће је то профит дистрибутивног сектора. **Метод трошкови-плус** подразумева додавање одређеног износа профита трошковима производње интерног ентитета. Најбоље је да то буде

14) Davis S., Albright T., and Mccoskey M. "Establishing a transfer price for an intermediate product: case study from a multinational enterprise", *Cost Management*, No 25(5), September-October 2011, p. 17.

15) Ibid 14, стр. 16-22.

16) Beakert, G., Hodrick, R. (2009) *International Financial Management*, Pearson International Edition, 687-689.

профит упоредив са профитом компарабилних независних предузећа. **Метод упоредивих профита** полази од профитабилности истих или сличних предузећа, што значи да се трошковима пословања додаје исти или приближно исти износ профита. С обзиром да услови пословања никада не могу да буду потпуно идентични, то се додају приближни износи профита.

Већ се из две наведене поделе метода формирања трансферних цена може видети да је могућа различита комбинација основних метода (метода заснованог на тржишним ценама и метода заснованог на трошковима). Аутори овог рада су комбинацијом двају основних метода формирали: метод маргиналних трошкова, метод модификованих маргиналних трошкова, метод пуних трошкова, метод трошкови плус, метод тржишне цене и метод договорене цене.

**Трансферна цена заснована на маргиналним трошковима.** Маргинални, диференцијални или гранични трошкови обухватају само варијабилне трошкове, тј. пропорционалне трошкове и варијабилну компоненту релативно фиксних трошкова. То значи да ова трансферна цена не садржи пуне трошкове, већ се пуни (укупни) трошкови умањују за апсолутно фиксне трошкове и фиксну компоненту релативно фиксних трошкова. Оваква трансферна цена обично се примењује у првим годинама пословања интерног ентитета. Дугорочно посматрано, међутим, оваква трансферна цена је неодржива за интерни ентитет, а непожељна за глобални због неконтролисања величине фиксних трошкова. Зато се после договорно одређеног периода усваја метод модификованих маргиналних трошкова.

**Метод модификованих маргиналних трошкова** подразумева да се на трансферну цену засновану на маргиналним трошковима додаје фиксна накнада, састављена од фиксних трошкова и приноса на имовину интерног ентитета. Уколико се додају само фиксни трошкови, формирана је трансферна цена на нивоу пуних (укупних) трошкова, а уколико се дода и принос на имовину, онда је реч о тржишној трансферној цени. Наредни приказ представља структуру трансферне цене засноване на маргиналним трошковима и модификовану трансферну цену, засновану на маргиналним трошковима.

1. трошкови материјала за израду
2. трошкови рада израде
3. варијабилни део трошкова туђих услуга

4. варијабилни део општих трошкова израде
5. варијабилни део општих трошкова управе и промета

#### **I Трансферна цена заснована на маргиналним трошковима (од 1 до 5)**

6. Амортизација
7. Фиксни део трошкова туђих услуга
8. Фиксни део општих трошкова израде
9. Фиксни део општих трошкова управе и промета

#### **II Модификована трансферна цена заснована на пуним трошковима**

( I + 6+7+8+9 )

10. Принос на имовину (добит)

#### **III Модификована трансферна цена заснована на методу трошкови-плус**

( II + 10 )

За интерни ентитет који је купац, ово је цена инпута, а за интерни ентитет који продаје то је приход од продаје. Да не би купац плаћао и неефикасност продавца, трошкови треба да буду на нивоу стандардних (најмањих потребних), а добит зависна прво од профитабилности глобалног ентитета, а затим и од профитабилности истих или сличних независних ентитета. Ово због тога што интерни ентитети нису независни ентитети, па морају делити најпре интерну судбину, а после тога се упоређивати са независним, екстерним ентитетима. Када се трансферна цена дефинише као "опортунитетни трошак за производ или услугу, односно као занемарена вредност коришћењем трансферисаног производа или услуге у његовој следећој најбољој употребној алтернативи"<sup>17</sup>, то је за интерног купца опортунитетни трошак маргинални или гранични трошак, а за интерног продавца је опортунитетни трошак тржишна цена.

**Метод пуних трошкова** укључује у трансферну цену све трошкове из калкулације пуне цене коштања, без обзира да ли су варијабилни или фиксни, па је њена структура следећа:

1. Трошкови материјала за израду
2. Трошкови рада израде
3. Трошкови туђих услуга
4. Амортизација
5. Општи трошкови израде
6. Општи трошкови управе и промета

17) Фигар, Н. (2007) *Трошкови предузећа*, СБЕН, Ниш, стр. 224.

**I Трансферна цена заснована на пуним трошковима** (од 1 до 6)

Ове трансферне цене користе се на нивоу трошковних центара и центара расхода, јер они немају право на профит. Оптимизација профита врши се на нивоу предузећа.

**Метод трошкови плус** допуњује трансферну цену формирану по методу пуних трошкова профитом и користи се у центрима прихода, профитним центрима, инвестиционим центрима и стратегијским пословним јединицама (дивизије, департмани и сл.). Структура трансферне цене формиране по овом методу је следећа:

1. трошкови материјала за израду
2. трошкови рада израде
3. амортизација
4. трошкови туђих услуга
5. општи трошкови израде
6. општи трошкови управе и промета

**I Трансферна цена заснована на пуним трошковима** (од 1 до 6)

7. Добит

**II Трансферна цена по методу трошкови плус** (I+7)

Екстерна тржишна цена је горњи лимит за трансферну цену и користе је интерни ентитети који продају ван зависног предузећа (ван МНП), односно на екстерном тржишту. Иначе, уколико се тржишна цена користи за трансакције између интерних ентитета, онда се ради о **модификованој тржишној цени**. Она је нижа од екстерне тржишне цене, јер неки трошкови који настају у екстерним тржишним односима не настају и у интерним. То су: трошкови истраживања тржишта, трошкови рекламе, трошкови транспорта и др.

Структура **модификоване тржишне трансферне цене** онда би се могла формирати на два начина: „зиданем“ и ретроградним методом. По **методу „зиданња“ трошкова** структура би била следећа:

1. трошкови материјала израде
2. трошкови рада израде
3. амортизација
4. умањени трошкови туђих услуга (нпр. за трошкове транспорта)
5. умањени општи трошкови израде (нпр. за трошкове паковања)

6. умањени општи трошкови управе и промета (нпр. за трошкове рекламе)
7. добит

**I Модификована тржишна трансферна цена** (од 1 до 7)

Према **ретроградном методу**, полази се од екстерне тржишне цене за исти или сличан производ, она се умањује за стварне трошкове и остварује добит или губитак. Тада се види да ли се интерном ентитету покрива неефикасност, па уколико је неефикасан, покривају се стандардни трошкови (јер су мањи од стварних). Овај метод обрачуна има следећу структуру:

**I Екстерна тржишна цена**

1. Трошкови материјала израде
2. Трошкови рада израде
3. Амортизација
4. Умањени трошкови туђих услуга
5. Умањени општи трошкови израде
6. Умањени општи трошкови управе и промета

**II Добит (губитак)** (I – 1-2-3-4-5-6)

**Договорена трансферна цена** користи се када ниједна од наведених трансферних цена није прихватљива за интерни ентитет, било у својству купца, било у својству продавца. Ту се полази од екстерне тржишне цене и она се умањује за одређени проценат. Процент умањења се договара између купца и продавца и може бити на почетку већи, а да се временом смањује. У тој ситуацији предузеће жели да има производњу неке компоненте у свом саставу, а свесно је да ће почетна производња бити скупља од екстерне набавке. Договорени проценат временом уместо покрића неефикасности прелази у добит интерног ентитета.

**I Екстерна тржишна цена**

1. Процент умањења

**II Договорена трансферна цена** (I-1)

2. трошкови материјала израде
3. трошкови рада израде
4. амортизација
5. трошкови туђих услуга
6. општи трошкови израде
7. општи трошкови управе и промета

**III Добит (губитак)** (II – 2-3-4-5-6-7)

Као што се из приказаних метода формирања трансферних цена могло видети, сваки од

њих у обрачун трансферних цена узима трошкове. При томе је увек присутан **концепт „trade off“ у анализи трошкова**. Буквално значење речи „trade off“ је *компензовање*, а код анализе трошкова то значи да повећање једне врсте трошкова мора да доведе до умањења укупних трошкова (нпр. повећање трошкова амортизације доводи до умањења трошкова рада, што умањује и укупне трошкове). У контексту трансферних цена то значи да трансферна цена може водити смањењу профитабилности интерног ентитета, али мора довести до повећања профитабилности на нивоу глобалног ентитета (предузећа, МНП, ланца вредности или пословне мреже). Најизраженији је *интерорганизациони „trade off“*, јер се трошкови интерног ентитета повећавају или смањују да би се смањили на нивоу глобалног ентитета. Али индиректно су заступљени и: структурни, интерфункционални, интерактивни и интертипски „trade off“.<sup>18</sup>

### 3. Фактори формирања трансферних цена

Трансферне цене изражавају економске односе између глобалног и интерних ентитета и између интерних ентитета, детерминишу место глобалног ентитета на тржишту и утичу на економске и социјалне односе са државом у којој ентитети имају локацију. О овој проблематици се говори путем фактора који утичу на висину трансферних цена, а њихов број је велики. Р. Лукић<sup>19</sup> набраја следеће факторе: „порези, царине, државна контрола цена, профитабилност, девизни курс, извозне стимулације, инфлација, политичка стабилност земље, конкуренција, државна ограничења, трошкови, жељени трансфер новца и др.“ Chan, Agnes i Lo<sup>20</sup> набрајају факторе који утичу на формирање трансферних цена у МНП која послују у земљама у развоју:

- разлике у стопама пореза на добит,
- минималне царине,
- интереси локалних партнера,
- контрола девизног курса и ризици повезани с њим,
- ограничења у вези са репатријацијом профита,
- ризици од експропријације и национализације,
- добри односи са локалном владом.

Заиста велики број аутора бавио се факторима формирања трансферних цена, али стиче се утисак да највећи значај придају пореском и царинском систему. То је и разумљиво, јер порески и царински систем увек одређују економске односе између интерних и глобалног ентитета, а још очигледнији је њихов утицај на детерминисање економских и социјалних односа између глобалног ентитета и земље у којој су лоцирани интерни ентитети. Зато ће у овом раду бити обрађена само ова два фактора.

#### 3.1. Порески систем као фактор формирања трансферних цена

Опорезивању подлежу материјални и финансијски инпути, зараде радника и добит. Ипак, највећу пажњу код управљања порезима МНП изазива порез на добит предузећа, јер представља значајну ставку буџета државе. Повећање пореза на материјалне и финансијске инпуте и на зараде радника води већим трансферним ценама формираним према неком од трошковних метода. Веће трансферне цене упућују и на већу тржишну цену готовог производа, што може водити опадању конкурентске предности МНП. Смањена конкурентска предност води нижој профитабилности МНП и обрнуто, што није циљ ширења бизниса ван националних граница.

Примена различитих метода формирања трансферних цена води остваривању различитих износа добити, као основице за опорезивање, али државе и светске мултилатералне организације (ОЕСД, UNCTAD и др.) се залажу да буде поштован принцип *"arm's length" prices* - цена ван дохвата руке. То значи да се примењују методи који су конзистентни са интернационалним максимирањем профита на фер основи.

У пракси МНП су заступљени различити приступи опорезивању добити предузећа, као:

- нема опорезивања профита,
- профит остварен у страним подружницама се не опорезује,
- профит остварен у страним подружницама се опорезује,
- опорезују се и профит матичног предузећа и профит подружница,
- стопе опорезивања су ниске,

18) Ibid 17, стр. 226.

19) Лукић Р. (2001) *Ефикасност мултинационалног предузећа*, Желнид, Београд, стр. 11.

20) Hung C., Agnes K., Lo W.Y. "The influence management perception of environmental variables on the choice of international transfer-pricing methods", *The International Journal of Accounting*, No 39(1), 2004, pp. 93-110.

- стопе опорезивања су високе,
- врши се двоструко опорезивање.

Управљање порезом на добит према било ком приступу, осим ако нема опорезивања добити, врши се преко:

- 1) управљања пореском основицом и
- 2) управљања пореском стопом.

**Пореска основица** је детерминисана рачуноводственом и пореском регулативом. При том, рачуноводствена добит и добит за опорезивање се разликују, као и начини опорезивања по земљама. У земљи матичног предузећа постоје три приступа третирању пореза на добит подружница:

- **приступ игнорисања**, према коме се плаћени порез на добит подружнице у земљи где је лоцирана уопште не признаје, већ се врши поновно (тзв. двоструко опорезивање) опорезивање њене добити и у земљи где је лоцирано матично предузеће,
- **приступ признавања**, по коме се признаје плаћени порез на добит у земљи где је подружница лоцирана, тако што се у земљи матичног предузећа умањује пореска основица, односно добит матичног предузећа за износ плаћеног пореза подружнице и
- **приступ одбијања пореза**, при чему се порез матичног предузећа умањује за плаћени порез у земљи где је подружница лоцирана (третира се као порески кредит).

У следећој табели приказан је ефекат различитих приступа опорезивању добити предузећа на нето добит после опорезивања.

Табела 1 – Алтернативни приступи опорезивању пореза на добит предузећа			
Елементи	Приступ игнорисања	Приступ признавања	Приступ одбијања
Добит подружнице	500.000	500.000	500.000
Порез подружнице (20%)	100.000	100.000	100.000
Добит подружнице после опорезивања	400.000	400.000	400.000
Порез матичног предузећа (40%)	200.000	160.000	100.000
Добит после опорезивања матичног предузећа	200.000	240.000	300.000

У Табели 1 се види да је за профитабилност и конкурентност МНП најнеповољнији приступ игнорисања (метод двоструког опорезивања), а најповољнији приступ одбијања (метод пореског кредита). Имајући у виду такве ефекте, МНП ће избегавати лоцирање подружница у земљама са двоструким опорезивањем, а уколико нема земаља које не опорезују профит или су стопе опорезивања веома ниске (земље „порески рајеви“) локације ће бити у земљама са пореским кредитом.

Поред пореске основице, за величину пореза на добит битна је и пореска стопа. По државама, стопе пореза на добит су различите:<sup>21</sup> у САД 35%, у Великој Британији 28%, у Немачкој 15,8%, у Ирској 12,5% итд. Ниже стопе пореза на добит су пожељне, јер привлаче страни капитал (лоцирање подружница). Смањење стопе пореза на добит током времена је, такође, пожељно, јер већ лоциране подружнице се задржавају, а могу се лоцирати и нове. Тако, на пример, када је Данска умањила порез на добит са 23,9% на 7,6%, добит америчких корпорација увећана је за 200%, а исто се десило и када је Нови Зеланд смањио стопу пореза на добит са 36,7% на 10,3%. Смањењем пореза на добит у Белгији са 26,6% на 12,5% добит америчких компанија је увећан за 84%; смањењем у Шпанији са 26,1% на 12,7% добит америчких компанија у овој земљи увећан је за 26%, а Португалији за 65% када је стопа пореза на добит смањена са 21,5% на 9%<sup>22</sup>. Земље са високим пореским стопама на добит и земље са двоструким опорезивањем добити се избегавају за локацију подружница. „Мултинационална предузећа желе да избегну двоструко опорезивање профита ради повећања профитабилности и конкурентности на домаћем и на иностраном тржишту“<sup>23</sup>.

Док је за МНП трансферна цена и стопа пореза на добит средство профитабилности и конкурентности, за државе у којима су подружнице лоциране оне представљају средство контроле функционисања МНП. Према томе, њихови интереси су различити, па је разумљиво што су за ову проблематику заинтересоване и мултинационалне светске организације. OECD предлаже да се у напоменама уз финансијске извештаје обелодане све информације о трансферним ценама, а тржишна цена трансакција неконтролисаних, независних предузећа сматра се контролабилнијом од трансферних цена формираних по различитим алтернативама метода трошкова. У

21) Денчић-Михајлов К., Трајчевски М. “Трансферне цене у теорији и пракси мултинационалних компанија”, *Економске теме*, Ниш, Економски факултет Универзитета у Нишу, бр. 3, 2011, стр. 402.

22) Ibid 21, стр. 402-403.

23) Ibid 19, стр. 105.

практи све више и све чешће порески органи врше корекцију финансијских извештаја и то је разлог за запошљавање већег броја контролора. Резултат додатних контрола је додатно наплаћени порез. Аустралијске власти су, на пример, од 2001. до 2005. год. на име пореза на добит додатно наплатиле 2,5 милијарде долара; у Великој Британији у периоду од 2005. до 2007. год. додатно је наплаћена 1,1 милијарда фунти, а од 2007. до 2009. год. 2,1 милијарда.<sup>24</sup>

### 3.2. Царински систем као фактор формирања трансферних цена

Царина представља расход и увећава цену компонената и производа. Њену величину детерминишу врста инпута и царинска стопа. Инпути могу бити: без царине, са ниским царинским стопама, са високим царинским стопама и са царинским олакшицама (у склопу са другим условима се извесно време уопште на плаћа царина или се плаћа ниска царина). Висока царина за компоненте које подружница користи као инпут повећава трансферну цену те компоненте према подружници која склапа готов производ и обрнуто. То може умањити конкурентску предност и профитабилност МНП.

Царински систем се, међутим, може посматрати у оквиру пореског система, па се компоненте са високом царином могу усмераваати у подружнице лоциране у земљама са високим стопама пореза на добит, јер се на тај начин смањује износ добити као основице за опорезивање. Том приликом треба водити рачуна о тзв. структурном *trade-off* – да се више уштеди на порезу на добит, него што се изгуби по основу царина.

Земље у развоју, најчешће, штите свој развој преко високих увозних царина, па подружница на таквом подручју може искористити локално окружење за производњу по ниским ценама инпута, а на другој страни извозити уз извозне олакшице. Једна од олакшица може бити неопорезивање добити остварене извозом. На тај начин остварује се вишеструки *trade-off*: по основу увозних царина, извозних олакшица и стопе пореза на добит. Због тога је и разумљиво зашто су неразвијене земље и земље у развоју омиљена дестинација за локацију подружница МНП. Са друге стране, пак, различити типови *trade-off-a* показују да профитабилност и конкурентност МНП треба посматрати кроз систем фактора (сет свих релевантних фактора). ПЕСТЛЕ анализа је одговарајућа за ту сврху: политички, економски,

социјални, техничко-технолошки, локацијски и еколошки фактори делују узајамно током функционисања МНП, па се с правом и каже да су МНП „острва (економске, политичке и социјалне) моћи у светском океану“.

### Закључак

Економски односи између матичног предузећа и подружница и између подружница успостављају се преко трансферних цена. Метод формирања трансферних цена детерминише профитабилност МНП и подружница, с тим што профитабилност МНП (глобална профитабилност) има приоритет. Користе се два основна метода: метод трошкова и метод тржишне цене. Метод трошкова погоднији је за реализацију краткорочних, а метод тржишне цене за реализацију дугорочних циљева.

Остварена добит пре опорезивања није прави показатељ економске снаге МНП, јер је порез на добит предузећа веома битан фактор профитабилности. Тек када се од добити пре опорезивања одбије порез на добит предузећа добија се нето добит, која је прави апсолутни показатељ профитабилности. Савремена МНП локацију подружница одређују и у зависности од пореског система иностране земље (земље домаћина). Приступ или метод опорезивања добити и пореска стопа су два битна елемента од којих зависе апсолутни износ пореза, али и нето добит подружница и МНП. Најпогодније локације су земље које не врше опорезивање добити предузећа или су пореске стопе веома ниске (тзв. земље „порески рајеви“), док су најнеповољније локације са двоструким опорезивањем. Најисправније би било да се добит опорезује само једном и на локацији где се остварује (тзв. метод пореског кредита).

Међутим, трансферне цене и порез на добит МНП континуирано представљају подручје сукоба интереса МНП и земаља домаћина. МНП настоје да преко избора метода формирања трансферних цена индиректно избегну плаћање високог пореза на добит, а земље домаћини уводе корективну контролу пореских биланса како би наплатиле „прави“ износ пореза на добит. Прилог уз рачуноводствене извештаје *Напомене о трансферним ценама* умногоме би допринео разрешењу овог сукоба, па глобалне мултинационалне организације (попут OECD) предлажу да буде обавезан прилог. За сада су победници МНП, јер многе земље (попут Кине) признају да им измичу од наплате пореза на добит предузећа велике суме.

24) Ibid. 21, стр. 404.



**Литература**

1. Beakert G., Hodrick R. (2009) *International Financial Management*, Pearson International Edition.
2. Bhimani A., De Suenzeo C., and Rocha W. „Inter-organizational Cost Management in a Brazilian Context”, *Cost Management*, No 25(6), November-December 2011, pp. 5-16.
3. Buckley P. J. “Internalization thinking: From the multinational enterprise to the global factory”, *International Business Review*, No 18(3), June 2009, pp. 224-235.
4. Buckley P. J.: Stephen Hymer “Three phases, one approach”, *International Business Review*, No 15(2), April 2006, pp. 140-147.
5. Casson M., Dark K., Gulamhussen M. “Extending internalization theory: From the multinational enterprise to the knowledge-based empire”, *International Business Review*, No 18(6), June 2009, pp. 236-256.
6. Cerrato D. “The multinational enterprise as an internal market system”, *International Business Review*, No 15(3), June 2006, pp. 253-277.
7. Davis S., Albright T., and Mccoskey M. “Establishing a transfer price for an intermediate product: case study from a multinational enterprise”, *Cost Management*, No 25(5), September-October 2011, pp. 16-22.
8. Денчић-Михајлов К., Трајчевски М. “Трансферне цене у теорији и пракси мултинационалних компанија”, *Економске теме*, бр. 3, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, 2011, стр. 397-414.
9. Фигар Н. (2007) *Трошкови предузећа*, СБЕН, Ниш.
10. Фигар Н. “Савремени модели транснационализације предузећа”, *Рачуноводство*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, бр. 9-10, септембар-октобар 2010, стр. 18-28.
11. Фигар Н. (2011) *Управљање ресурсима предузећа*, Ниш, Економски факултет Универзитета у Нишу.
12. Gabriellson M., Kirpalani M. „Born globals: From to reach new business space rapidly”, *International Business Review*, No 13(5), 2004, pp. 555-571.
13. Hung C., Agnes K., Lo W.Y. “The influence management perception of environmental variables on the choice of international transfer-pricing methods”, *The International Journal of Accounting*, No 39(1), 2004, pp. 93-110.
14. Јовановић В. “Улога мултинационалних компанија у савременом међународном пословању”, *Пословна политика*, бр. 11, Београд, Новембар 1997.
15. Лукић Р. (2001) *Ефикасност мултинационалног предузећа*, Желнид, Београд.
16. O’Higgins and Weigel J. “НОВ: A New Tool for Tracking and Increasing Value Added”, *Long Range Planning*, No 32(1), 1999, pp. 65-74.

др Славиша М.  
БОРЂЕВИЋ\*

# Модалитети деловања тржишта корпоративне контроле у различитим системима управљања

## Резиме

*Конфликтност парцијалних циљних функција најважнијих конституената корпоративних привредних друштава покушава се решити успостављањем система, структуре, механизма или политике који се једним именом називају корпоративно управљање. У овом чланку покушали смо да детаљније образложимо суштину корпоративног управљања, најзначајније карактеристике појединих система корпоративног управљања, као и начине деловања тржишта корпоративне контроле, као екстерног механизма корпоративног управљања, у различитим системима корпоративног управљања. Такође, у чланку су дате и основне назнаке у вези са „деловањем“ тржишта корпоративне контроле у нашим условима.*

**Кључне речи:** *агенцијски проблем, корпоративно управљање, англосаксонски модел, европски модел, тржиште корпоративне контроле.*

## Увод

Повећање броја корпоративних привредних друштава чијим акцијама се тргује на берзама, као последица експанзије тржишта капитала у последњој декади XX века и глобализација улагања додатно су повећали потребу за успостављањем сета механизма који обухватају процесе и правила којима се објашњавају односи између најзначајнијих конституената корпоративних ентитета, на начин који омогућава адекватно реализовање њихових права и обавеза. Основни разлог који је наметнуо потребу за успостављањем таквог система, структуре, механизма или

политике лежи у конфликтности циљева двају најважнијих стејкхолдера корпоративног привредног друштва – власника капитала и менаџера.

У овом чланку покушаћемо да дамо одговоре на следећа питања: које су парцијалне циљне функције поменутих конституената корпоративних привредних друштава; детаљније ћемо образложити појам, суштину и карактеристике појединих система корпоративног управљања, као и модалитете деловања тржишта корпоративне контроле у различитим системима корпоративног управљања и у различитим државама.

---

\*) др Славиша М. Борђевић, доцент, професор струковних студија, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад

### 1. Агенцијски проблем и агенцијски трошкови

Корпорација (акционарско друштво) представља најсложенији организациони облик привредних друштава. Чињеница да у њеном оснивању и организовању пословних активности учествује велики број различитих конституената (власници капитала – акционари, менаџери, запослени, добављачи, купци, и сл.), имплицитно указује на тешкоће задовољења њихових парцијалних циљева у потпуности. Посебно је тешко, ако не и немогуће, ускладити и задовољити парцијалне циљеве власника корпоративних ентитета (акционара), са једне стране, и њихове управљачко-руководне структуре (менаџмента), са друге стране. Наиме, често се дешава да менаџери, руководећи се циљевима који су у основи краткорочне природе, доносе одлуке о улагању капитала власника и/или оствареног слободног нето новчаног тока у пројекте којима ће своју циљну функцију реализовати „на штету циљне функције власника предузећа (привредног друштва – С.Ђ.) ... те се јавља агенцијски проблем.“<sup>1</sup>

Без претензија да дубље залазимо у суштину агенцијског проблема, на овом месту ћемо, у најкраћем, навести трошкове који могу настати у процесу његовог превазилажења:

- трошкови контроле менаџерских акција (трошкови ревизије);
- трошкови структурирања привредних друштава, помоћу којих се може ограничити непожељно менаџерско понашање (именовање спољних неизвршних чланова управног одбора) и
- опортунитетни трошкови, који настају када ограничења која уводе власници капитала спутавају менаџере у предузимању правовремених акција којима би се богатство акционара повећало.<sup>2</sup>

Дакле, суштина проблема лежи, између осталог, у временском оквиру у којем власници и менаџери везују свој капитал за конкретан корпоративни ентитет. Наиме, власници улажу свој капитал у конкретно привредно друштво без временског ограничења и стављају га на располагање уз следећи услов: „ако будете правили добре послове, осим тога што ћете ми вратити улог, ви ћете ми дати и део вашег профита; напротив, ако будете правили рђаве послове, ја сам сагласан да улог не треба да буде ни надокнађен ни враћен.“<sup>3</sup>

Са друге стране, везивање организационо-хуманог капитала менаџера за конкретно привредно друштво у основи је краткорочно и они (менаџери) се одлучују на улагање туђег капитала ентитета којим управљају, чак и када су ефекти таквих улагања, најблаже речено, неизвесни. Неки од разлога који наводе менаџере, примера ради, на хазардерска улагања капитала у стицање других акционарских друштава су следећи:

- **Синдром стварања империје** (*Empire building syndrome*) – Менаџери који воде фирме веће величине због сложености и комплексности послова које обављају остварују далеко веће надокнаде по основу улагања свог специфичног организационо-хуманог капитала, од оних који воде фирме мање величине. Менаџери већих фирми, осим финансијски мерљивих, остварују и тзв. неопипљиве користи, као што су моћ и друштвени статус, што их наводи да покушају аквизицију других корпоративних ентитета у свим случајевима у којима ће се њихове надокнаде повећавати, као резултат повећања у величини привредног друштва којим они управљају, чак и ако у тим ситуацијама не долази до позитивних ефеката на богатство акционара;
- **Мотив личне самисфакције** (*Self-fulfilment motive*) – Менаџери ће покушати аквизицију других корпоративних ентитета у свим случајевима у којима аквизиција, према њиховом мишљењу, омогућава развијање њихових неискоришћених способности, талената и вештина за управљање новоствореним ентитетом и
- **Мотив осигурања запослења** (*Job security motive*) – Менаџери овај мотив покушавају да задовоље на један од следећа два начина: диверзификовањем ризика и минимизовањем трошкова финансијског неуспеха и банкрутства (аквизиција може довести до стабилизације нето новчаног тока новонасталим или комбинованим корпоративним ентитетом) или покушајима да се спречи да ентитет којим ангажовани тим менаџера управља постане мета за преузимање (намеравана аквизиција имаће за последицу повећање величине корпорације, што је чини отпорнијом на евентуалне претње потенцијалних стицатељских корпорација).<sup>4</sup>

Ненаменско располагање и трошење имовине корпоративног ентитета имало је за последицу усвајање одређених принципа и механизма којима се покушавају усагласити, приближити или изједначити интереси поменутих конститу-

1) Фигар, Н., *Управљање менаџерима*, Просвета, Ниш, 1995, стр. 70.

2) Brigham, F. E., Gapenski, L., *Financial Management*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997.

3) Према, Ранковић, Ј., *Теорија биланса*, Економски факултет, Београд, 1998, стр. 385.

4) Sudarsanam, S., *The Essence of Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall, London, 1995. p. 16-18.

ената, који се једним именом називају **корпоративно управљање** (*Corporate Governance*).

## 2. Појам, садржина и карактеристике корпоративног управљања

Схватајући озбиљност односа и конфликтност парцијалних циљних функција између различитих учесника у дефинисању и одређивању праваца раста и развоја корпоративних привредних друштава, многи међународни ауторитети а, пре свих, Светска банка, ОЕCD, Светска трговинска организација и различите државне агенције покушале су да формално уобличи законске и институционалне механизме „који би требало да за последицу имају заштиту интереса акционара и снижавање агенцијских трошкова који настају због сукоба интереса менаџера и власника корпоративних ентитета“<sup>5</sup>.

Светска банка (*World Bank*) корпоративно управљање дефинише са две различите перспективе. Са становишта корпорације, акценат је стављен на односе између власника, управног одбора и других стејкхолдера (запослених, потрошача, добављача, инвеститора и заједнице). Са становишта државне политике, пак, корпоративно управљање треба да буде усмерено на обезбеђивање опстанка, раста и развоја компаније, уз истовремену одговорност при вршењу власти и контроле над компанијама. Улога државне политике треба да буде дисциплиновање компанија, уз њихово истовремено подстицање на минимизовање разлика између приватних и друштвених интереса.<sup>6</sup>

Са друге стране, ОЕCD сматра да корпоративно управљање представља систем за управљање и контролу корпоративних привредних друштава. Структура корпоративног управљања одређује расподелу права и обавеза између различитих учесника корпоративног ентитета, као што су: управни одбор, менаџери, акционари и остали стејкхолдери и детаљно објашњава правила и поступке за доношење одлука о пословању корпорације. У ту сврху корпоративно управљање успоставља структуру помоћу које се утврђују циљеви компаније, начини њиховог постицања и праћење перформанси.<sup>7</sup>

Најзад, аустралијски теоретичар компанијског права *Stephen Bottomley* истиче став према којем је корпоративно управљање нејасан појам: употребљава се како у дискусијама о улози компаније у друштву ... тако и у дискусијама о организацији пословања унутар компаније. Корпоративно управљање би, према његовом мишљењу, требало да захтева одговоре на следећа питања: каква је компанија којом се управља; ко треба да управља компанијом; који је најбољи начин управљања компанијом и у чијем интересу треба управљати компанијом.<sup>8</sup>

И пре усвајања Принципа корпоративног управљања постојали су покушаји да се на националном нивоу, путем усвајања одговарајућих кодекса корпоративног управљања, превазиђу проблеми настали због сукоба интереса власника и менаџера. Тако је, примера ради, први национални кодекс усвојен у Аустралији 1991. године, док је први национални кодекс у Европи имала Велика Британија 1992. године. Са друге стране, први кодекс корпоративног управљања у САД донео је управни одбор „Џенерал Моторс“ (*General Motors*).

У земљама у транзицији такође постоје покушаји формалног уобличавања правила која ће помоћи ефикаснијем и ефективнијем корпоративном управљању. У нашим условима, ти напори су имали за последицу усвајање Кодекса корпоративног управљања, којим су дефинисана правила која су „упућујућа, објашњавајућа, интерпретирајућа, помажућа, а само ако се потпомажу законском основом и императивна. Ово, међутим, никако не значи да ова правила и са овом правном природом нису обавезујућа“<sup>9</sup>. Одредбе националног Кодекса, према члану 7, садрже три врсте правила: **законска правила**, која се у Кодексу могу препознати по употреби речи „мора“, „не сме“, „дужан је“, и сл.; **препоруке**, које треба прихватити и по њима поступити, а за свако евентуално одступање од препорука треба пружити објашњење, односно оправдавајуће разлоге за учињено одступање и **предлоге**, који представљају правила која се не морају прихватити, нити пружити било каква објашњења за одступање од њих, а која се сматрају пожељном праксом у области корпоративног управљања.

5) Ђорђевић, С., Значај и улога механизма корпоративног управљања у подизању нивоа ефикасности менаџмента, научни скуп Савремени трендови у европској економији: импликације за Србију, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад, 2011.

6) World Bank, *Corporate Governance: Framework for Implementation, Overview*, 1999. ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)., 04.11.2012.)

7) ОЕCD, *Principles of Corporate Governance*, 1999., ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)., 04.11.2012.),

8) Према, *Корпоративно управљање, Приручник*, Подгорица, 2009, стр. 5.

9) Преамбула Кодекса корпоративног управљања, *Кодекс корпоративног управљања*, „Сл. гласник РС“, број 1/2006.

За привреде у транзицији, каква је и наша, постоје одређена ограничења у развоју ефикасног система корпоративног управљања, због следећег: комплексна структура власништва; нејасни и збуњујући односи између државе и финансијског сектора; слаб правосудни систем; одсуство или недовољна развијеност институција и слаби кадровски потенцијали. С тим у вези, потребно је да ефикасно корпоративно управљање помогне у стварању кључних институција, приватних компанија, које би требало да покрену успешну економску трансформацију ка тржишној економији, ефикасној алокацији капитала и развоју финансијских тржишта; привлачењу страних инвестиција и, најзад, давању доприноса процесу националног развоја.<sup>10</sup>

Ефикасност и ефективност корпоративног управљања може се остварити применом различитих механизма, који се најопштије могу поделити на интерне и екстерне. Најзначајнији интерни механизми корпоративног управљања су: мониторинг менаџмента од стране управног и евентуално надзорног одбора; одговарајући системи подстицаја менаџера; интерна ревизија и контрола од стране великих институционалних улагача. Са друге стране, најчешће помињани екстерни механизми корпоративног управљања су: тржиште корпоративне контроле; тржиште производа и услуга; тржиште менаџерских услуга и законска регулатива.

У наставку излагања покушаћемо детаљније да образложимо модалитете деловања тржишта корпоративне контроле у различитим системима корпоративног управљања.

### 3. Модалитети деловања тржишта корпоративне контроле

Творцем концепта тржишта корпоративне контроле сматра се *Манне*<sup>11</sup>, и према његовом мишљењу суштина деловања овог тржишта је у спречавању банкротстава неефикасних корпорација, односно у подстицајима менаџера да ресурсе привредних друштава користе на начине на које ће се задовољити интереси власника.

У зависности од развијености тржишта, али и од тога које интересне групе утичу на доношење одлука, којим инструментима и механизмима располажу интересне групе, како их користе и на који начин учествују у корпоративном управљању, разликују се два основна модела корпоративног управљања. Начини и ниво ефикасности деловања тржишта корпоративне контроле се

разликују, како у поједином систему корпоративног управљања, тако и у појединим државама које се ослањају на један од поменутих два система.

Основне карактеристике **англосаксонског модела корпоративног управљања** (отворени модел, аутсајдерски модел, једнодомни модел, тржишни модел) су: дисперзија власништва; одвојеност између оних који су сувласници корпорације и оних који корпорацијом управљају; развијено тржиште капитала; значајан утицај тржишта за корпоративну контролу; као и неометан проток информација, као предуслов неометаног функционисања тржишта. За овај модел корпоративног управљања карактеристично је и постојање јединственог одбора директора (управног одбора), који чине: извршни директори (*executive directors*), који су стално запослени на управљачким функцијама и неизвршни директори (*outside directors*), који су чланови одбора, а нису запослени у корпорацији нити за њу обављају послове и нису родбински повезани са кључним људима у менаџменту корпорације. Овако структурирани одбори могу да формирају одговарајуће комитете за праћење различитих области пословања (комитет за унутрашњу финансијску ревизију, комитет за надзор над менаџментом, комитет за именовање менаџмента, и сл.), а све са циљем спречавања превеликог утицаја акционара или менаџера на пословање ентитета. Примена англосаксонског модела корпоративног управљања карактеристична је, пре свега, за САД и Велику Британију, што би се могло закључити већ на основу назива овог модела. Сматра се да у овом систему корпоративног управљања тржиште корпоративне контроле има активну улогу, јер су привредна друштва у трансакцијама у којима долази до промене неефикасног тима менаџера ограничена једино антимонополском регулативом, а имовином стечене фирме може се слободно располагати, без посебног разматрања утицаја таквог располагања имовином на запослене у циљној корпорацији или на друштвену заједницу.

У овом систему корпоративног управљања постоје, у основи, два начина дисциплиновања менаџера, односно два начина деловања тржишта корпоративне контроле:

- **Заступничка борба** (*Proxy Fights*) – доминантна тактика за преузимање контроле над циљном корпорацијом педесетих и шездесетих година XX века. Овај начин деловања тржишта корпоративне контроле представља „најскуп-

10) Babic, V., „Corporate Governance Problems in Transition Economies,” *Теме*, Часопис за друштвене науке, Ниш, 272010, стр. 1-2.

11) Manne, H., „Mergers and Market for Corporate Control,” *The Journal of Political Economy*, April, 1965.

љи, најнеизвеснији и најмање коришћени механизам<sup>12</sup> стицања корпоративне контроле, чија суштина је у куповини права гласа, а не права власништва над акцијама корпоративног ентитета. Другим речима, стицање контроле над циљном корпорацијом, започињањем заступничке борбе од стране дисидентске групе акционара<sup>13</sup> представља покушај „преотимања контроле над циљном корпорацијом прикупљањем довољне подршке њених акционара за замену постојећег управног одбора са члановима одбора које је предложила противничка група“<sup>14</sup>; и

- **Непријатељска преузимања (Hostile Takeovers)** – где до замене неефикасног тима менаџера долази мимо знања управног одбора циљног корпоративног ентитета који се противи намераваном преузимању, јер сматра се да аквизиција није у најбољем интересу њихових акционара или да се не поклапа са утврђеним циљевима самог менаџмента. Непријатељска преузимања се реализују тако што се акционарима циљне корпорације упућује понуда за директну куповину акција (понуда на тендеру – *tender offer*) по цени изнад преовлађујуће тржишне цене акција, јер садржи и премију, како би се акционари приволели на продају сопствених удела у власништву нападнуте циљне корпорације. Понуду за директну куповину акција може упутити корпорација која у свом власништву већ поседује акције у вредности од најмање 5% циљне корпорације. У понуди се може тражити неограничени број акција (*any-and-all tender offers*), или се понуда може упутити за унапред одређени проценат акција (*partial tender offers*) проспективне циљне корпорације. Карактеристично је да „понуђач није у обавези да купи ниједну акцију циљне корпорације све док му се не понуди тражени број акција. Уколико се тражена количина акција не понуди до дана истека понуде, понуђач може повући понуду или је продужити.“<sup>15</sup> Такође, обавеза понуђача је да купи понуђене акције по најбољој цени у току трајања понуде и да понуда буде отворена за све акционаре. Најзад, уколико стицатељска корпорација (понуђач) тражи одређени број акција,

а акционари циљног ентитета понуде више акција него што се тражи, куповина се обавља тако што се од сваког акционара откупи одређени број акција на пропорционалној основи. На овај начин, сви акционари циљне корпорације се третирају на исти начин и добијају исту цену по акцији, а стицатељска корпорација добија тражени број акција.

Ипак, иако су корпоративна реструктурирања једна од карактеристика Велике Британије, а нарочито САД-а, постоје и схватања да тржиште корпоративне контроле ни у овим економијама не „функционише увек како треба. Основни разлог лежи у чињеници да процес преузимања не обухвата само кажњавање лоших и тражење добрих перформанси... Велике, релативно неефикасне корпорације имају веће шансе за преживљавање од мањих ефикасних привредних друштава.“<sup>16</sup> Или, како закључује *Bittlingmayer*, „тешко је закључити да тржиште корпоративне контроле увек служи интересима акционара и проузрокује економску ефикасност.“ Оно представља „двосекли мач“ јер дозвољава менаџерима да реализују аквизиције ентитета којима нису у стању да управљају или којима нису у стању да адекватно процене перформансе након аквизиције, па плаћају превисоку цену за њихово преузимање.<sup>17</sup>

За земље чланице Европске уније, пак, карактеристичан је **европски модел корпоративног управљања** (затворени модел, инсајдерски модел, дводомни модел, континентални модел), који се у највећој мери примењује и у земљама у транзицији. Овај модел се користи у корпоративним друштвима која своју функцију у процесу друштвене репродукције обављају у земљама са мање развијеним тржиштем капитала. Контрола над корпоративним ентитетом је концентрисана у рукама малог броја значајних институционалних улагача, којима су доступни сви кључни финансијски показатељи, док као чланови управног или надзорног одбора могу да контролишу рад менаџмента. Дводомни модел корпоративног управљања инкорпорирани је како у OECD-ове принципе, тако и у наш кодекс корпоративног управљања. Задатак борда ди-

12) Фигар, Н., наведено дело, стр. 103.

13) Дисидентску групу акционара обично чине бивши менаџери циљне корпорације или људи који већ имају искуство у вођењу корпорација чије је пословање слично пословању циљне корпорације.

14) Gaughan, P. A., *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996, p. 243-4. (Опширније о заступничкој борби погледати и код: Ђорђевић, С. М., *Пословне комбинације – Рачуноводствени аспект*, Економски факултет, Приштина – Косовска Митровица, 2007, стр. 76-83).

15) Gaughan, P. A., op. cit., p. 237.

16) Singh, A., "Corporate Takeovers," in Eatwell, J., Milgate, M., and Newman, P., (eds.) *The New Palgrave Dictionary of Money and Finance*, Macmillan, London, 1992, p. 480-6.

17) Bittlingmayer, G., "The market for Corporate Control (Including Takeovers)," in Bouckaert, B., De Geest, G., (eds.), *Encyclopedia of Law & Economics*, University of Ghent and Edward Elgar, 2000. p. 725-48.

ректора, према принципима OECD-а је, између осталог, да: прати ефективност праксе корпоративног управљања; бира, контролише и мења кључне руководиоце; контролише и управља потенцијалним сукобима интереса менаџмента, чланова борда и акционара, укључујући злоупотребу имовине корпоративног ентитета и злоупотребе у трансакцијама са повезаним лицима; обезбеђује интегритет система рачуноводственог и финансијског извештавања корпорације, укључујући независну ревизију и успоставља одговарајуће системе контроле којима прати усаглашеност пословања друштва са законима и релевантним стандардима. Према нашем кодексу, један од задатака управног одбора је да омогући равноправан и правичан однос према свим акционарима, без обзира на врсту, класу или број акција које поседују (члан 117), док су дужности органа надзора (надзорног одбора): вршење надзора над радом управног одбора и извршног одбора директора (надзор над пословањем друштва), надзор над поштовањем права акционара, над радом и независношћу спољног ревизора друштва и надзор над поштовањем правила доброг корпоративног управљања (члан 262).

Институционални улагачи (пензиони фондови, инвестициони фондови, банке, и сл.) представљају најзначајније акционаре чији представници, по правилу, чине управни одбор. Велики акционари могу помоћи у смањивању агенцијског проблема али, са друге стране, могу нанети штету привредном друштву због изазивања конфликта између већинских и мањинских акционара. Проблем настаје у ситуацијама у којима већински акционари имају скоро потпуну контролу над корпоративним ентитетом и инвестирају у пројекте који иду на штету интереса мањинских акционара. Да би се избегли сукоби ове врсте, тежи се укључивању неизвршних директора у управне и надзорне одборе корпоративних ентитета, што указује на тежњу за прихватањем решења предвиђених у англосаксонском моделу корпоративног управљања, у којем већину у одборима друштва чине неизвршни директори.

Резултати анализа деловања тржишта корпоративне контроле у европском моделу корпоративног управљања указују на то да оно скоро и да не учествује у дисциплиновању и кажњавању менаџмента за неефикасно вођење корпоративних ентитета којима управљају, већ да све значајније промене у управљачко-руководној

структури спроводе представници институционалних улагача, или често и представници владајућих политичких странака у органима акционарских друштава. Овакав приступ заснива се на аргументима да непријатељска преузимања представљају негативан аспект недовољно регулисаног капитализма и да стечена привредна друштва стоје на располагању за тумбање, реорганизовање или ликвидацију, са суморним последицама по запослене у стеченом привредном друштву и друштвену заједницу. Наведени аргументи су чест разлог што менаџменти корпоративних друштава у континенталној Европи успевају да мобилишу довољну политичку подршку у покушајима да неутрализују сваки покушај непријатељских преузимања.<sup>18</sup>

Стога не чуди што су непријатељска преузимања као начин дисциплиновања и смењивања неуспешног тима менаџера у континенталној Европи још увек ретка. Примера ради, у Француској је специфичност да се „непријатељска“ понуда не упућује акционарима, већ управном одбору, и када понуђач добије подршку управног одбора, понуда аутоматски престаје да буде непријатељска. У прилог тврдњи да тржиште корпоративне контроле у овој земљи не делује уопште, или бар не делује на начин сличан или идентичан начину деловања у САД или Великој Британији иде и констатација о броју непријатељских преузимања у овој земљи. Наиме, само су три непријатељска преузимања чија вредност прелази \$100 милиона реализована у Француској у периоду 2000-2004. године, док подаци за период 1991-2000. године наводе само 19 таквих преузимања, што само потврђује тезу о недовољној развијености тржишта корпоративне контроле, односно о пасивном тржишту корпоративне контроле.

У истраживањима спроведеним у Француској наводи се и једна „светла тачка“ или прекретница у развоју тржишта корпоративне контроле, оличена у непријатељском преузимању компаније *Arcelor* од компаније *Mittal Steel*, која илуструје „промене у управљању, тржишту корпоративне контроле и механизмима за непријатељска преузимања која су се одиграла у последњој декади у континенталној Европи, а мотивисана су активизмом акционара.“<sup>19</sup> Наведени резултати истраживања (не)деловања тржишта корпоративне контроле у Француској типични су за већину земаља континенталне Европе. С обзиром на значај који би наведена трансакција могла да има за даљи развој тржишта корпоративне

18) Degan, R. J., Changes in governance, the market for corporate control, and the mechanisms for hostile takeovers in Continental Europe: The case of Arcelors takeover by Mittal Steel, working paper 87/2012, International School of Management, Paris, 2012, p. 13.

19) Ibid., p. 15. Clift, B., The Political Economy of The Market for Corporate Control in France and the Hamstrung Harmonization of European (and French) Corporate Governance, working paper 3008, University of Warwick, 2008, p. 29.

контроле у континенталној Европи, покушаћемо укратко да образложимо њену суштину.

Компанија *Mittal Steel*, односно компанија која је упутила непријатељску понуду за преузимање је привредно друштво које је основано 2004. године у трансакцији двеју компанија: *Ispat*, која је била у већинском власништву породице *Mittal* и *LNМ Holding*, такође у власништву поменуте породице (100%). На тај начин створен је корпоративни ентитет са седиштем у Роттердаму, у Холандији, који је постао други произвођач челика на свету, а трансакцијом из 2005. године са *International Steel Group* постао је лидер у производњи челика, са развијеним пословима у 16 земаља.

Са друге стране, компанија *Arcelor* (циљна корпорација) је ентитет који је створен 2002. године, као резултат трансакција фирми *Arbed* (Луксембург), *Usinor* (Француска) и *Acerlisa* (Шпанија). Новоформиран ентитет је запошљавао око 104.000 радника, а његов удео у производњи челика у свету био је 5%. Карактеристично је и да је један од важнијих акционара у овом ентитету остала и Влада Луксембурга. Према речима извршног директора *Guy Doll*-а, циљеви стварања нове компаније били су: повећање производње челика на од 80 до 100 милиона тона (двоструко више од производње коју је фирма *Arcelor* имала у том моменту); стварање вредности (приноса) за акционаре и раст који омогућава да *Arcelor* постане једна од четири водећих фирми у датој грани у будућности. У јануару 2006. године реализована је трансакција са канадском компанијом *Dofasco*, највећим произвођачем челика у тој држави. Вредност ове трансакције била је 5,6 милијарди канадских долара. На овај начин повећано је учешће компаније *Arcelor* на тржишту Северне Америке.

Међутим, ангажовање ресурса компаније *Arcelor* на преузимању канадског произвођача челика имало је за последицу промену удела у власништву од око 20%, што је ову компанију учинило рањивом на непријатељске понуде за преузимање. Наиме, док је трајала финализација трансакције са канадском фирмом, компанија *Mittal Steel* упутила је неформалну понуду за мерџер компанији *Arcelor*. Понуду је 13.01.2006. године *Lakshmi N. Mittal* упутио *Guy Doll*-у, који је избегао директан одговор на њу, већ је истакао да је између 75 и 80% мерџера неуспешно због разлика у култури. Ипак, већ следећег дана обелодањена је понуда за преузимање вредна \$22,6 милијарди, што је једна од највећих понуда за преузимање у европској историји. Понуђено је максимално \$4,7 милијарди у кешу, уз премију од 27%. На овај начин, смањило би се учешће породице *Mittal* у компанији *Mittal Steel* са преко

88% на 50,7%. Ову понуду за преузимање је управни одбор компаније *Arcelor* одбио на седници одржаној 29.01.2006. године, мада је *Joseph Kinsch* изнео став одбора да ће понуду поново узети у разматрање ако буде у потпуности готовинска.

Понуда за преузимање је 10.05.2006. године повећана на \$25,15 милијарди. У вези са овом понудом постојала је спремност *Joseph Kinsch*-а на разговор са *Lakshmi N. Mittal*-ом, али је она одбијена, јер је захтевано да се представнику компаније *Arcelor* ставе на располагање детаљне информације везане за пословне планове и финансијске прогнозе *Mittal Steel*-а. Следећа понуда била је вредна \$32,3 милијарди, упућена је 17.05.2006. године и, уколико би била прихваћена, имала би за последицу смањење учешћа породице *Mittal* у компанији *Mittal Steel* на само 43,5%.

У међувремену, под изговором да жели да заштити интересе акционара и још више побољша понуду, менаџмент *Arcelor*-а у „игру“ укључује руску компанију *Severstal*, као потенцијалног „белог витеза.“ Иако већина аналитичара сматра да је побољшана понуда *Mittal Steel*-а повољнија, менаџмент *Arcelor*-а мисли другачије. Коначно, акционари *Arcelor*-а почињу да на тржишту продају своје уделе компанији *Mittal Steel*, обезбеђујући већину која јој је неопходна. Такође, акционари су захтевали и заказивање састанка на којем би гласали о предложеном мерџеру са руском компанијом. Иако је састанак био заказан за 30.06.2006. године, ипак није одржан, јер је без икаквог разлога отказан 18.06.2006. године. Коначно, након додатних притисака акционара, менаџмент *Arcelor*-а одлучује да прихвати понуду за преузимање вредну преко \$33 милијарди. Током ове фазе, која је била кључна у борби за преузимање *Arcelor*-а, европски акционари коначно су схватили свој прави потенцијал и успели да наметну своје ставове, упркос противљењу понуди за преузимање од стране њиховог менаџмента. Карактеристично је и да је француска инвестициона банка *Societe Generale* покушала да убеди представнике владе да позитивно реагују на понуду, мада је дискутабилно да ли је такав став био мотивисан заштитом интереса акционара *Arcelor*-а, или могућношћу добијања провизије вредне милионе долара.

Породица *Mittal* је након трансакције изгубила већинско власништво у компанији коју је основала, остала је без већине и у управном одбору, а такође је прихватила и задржала на руководећим позицијама у новоформираној фирми *Arcelor-Mittal* бивше руководиоце *Arcelor*-а *Joseph Kinsch*-а и *Roland Junck*-а. *Lakshmi N. Mittal* је задржао функцију председника управног



одбора, док је његов син *Aditya* остао финансијски директор.<sup>20</sup>

Када је у питању наша земља, као и републике бивше СФРЈ, ситуација је слична оној у континенталној Европи, или чак и неповољнија. Већ смо на претходним страницама констатовали став *Бабићеве* о проблемима развоја ефикасног система корпоративног управљања у Републици Србији, а самим тим и проблеме у ефикасном деловању тржишта корпоративне контроле. Наша излагања завршићемо још једном констатацијом о стању развоја тржишта корпоративне контроле у нашој земљи, чија суштина је да се, када је у питању развој корпоративног управљања и тржишта корпоративне контроле као њеног екстерног механизма, налазимо тамо где су САД биле пре 100 година. Другим речима, налазимо се у првом мерџер таласу који се у Америци одиграо на преласку из XIX у XX век, тачније у периоду 1897-1904. године. Ова констатација резултат је чињенице да се у првој декади XXI века у нашој земљи углавном реализују хоризонтални мерџери у хемијској, фармацеутској, металској и прехрамбеној индустрији, а као крајњи резултат очекују се концентрација и консолидација привредних активности у нашој земљи.<sup>21</sup>

### Закључак

Инхерентан сукоб интереса између власника капитала, са једне стране, и менаџера, са друге, покушава се решити на различите начине. О специфичној тежини агенцијског проблема, који је *de facto* последица наведеног сукоба интереса, сведочи и укључивање великог броја институција у покушај његовог решавања. Усвајањем сета механизма за ублажавање или елиминисање овог сукоба који се једним именом називају корпоративно управљање донекле је конфликт стављен „под контролу.“ Међутим, чињеница је да сви контролни механизми, како интерни, тако и екстерни не могу у потпуности да отклоне поменути сукоб.

Тржиште корпоративне контроле, као екстерни механизам корпоративног управљања, покушава да дисциплинује и/или смењује ангажовани тим менаџера, али за такав успех потребни су одређени предуслови који за сада постоје једино у САД-у и Великој Британији. Чак и земље са развијенијим тржишним механизмима као што је Француска, али и остале државе-чланице Европске уније, не могу се похвалити

ефикасним деловањем тржишта корпоративне контроле.

Нашој држави, пак, предстоји дуготрајан и мукотрпан рад на успостављању потребних институција које би нам помогле да наведени временски заостатак од преко 100 година за САД покушамо да смањимо. На жалост, предузимање позитивних искустава из уређених земаља са развијеном тржишном привредом нам не иде баш најбоље, што због сталног тражења неког „нашег пута,“ што због константног мешања политике у економске токове. Нисмо оптимисти да ће се ситуација у догледно време променити набоље.

### Литература

1. Babic, V., (2010) "Corporate Governance Problems in Transition Economies", *Теме*, Часопис за друштвене науке, Ниш.
2. Bouckaert, B., De Geest, G., (eds), (2000) *Encyclopedia of Law & Economics*, University of Ghent and Edward Elgar
3. Brigham, F. E., Gapenski, L., (1997) *Financial Management*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publisher.
4. Clift, B., (2008) "The Political Economy of The Market for Corporate Control in France and the Hamstrung Harmonization of European (and French) Corporate Governance", working paper 3008, University of Warwick
5. Degan, R. J., (2012) "Changes in governance, the market for corporate control, and the mechanisms for hostile takeovers in Continental Europe: The case of Arcelor's takeover by Mittal Steel", working paper 87/2012, International School of Management, Paris.
6. Denčić-Mihajlov, K., (2006) "Corporate Governance in Serbia: an Overview of Recent Developments," *Facta Universitatis*, University of Niš
7. Ђорђевић, С. М., (2007) *Пословне комбинације – Рачуноводствени аспект*, Економски факултет, Приштина – Косовска Митровица.
8. Ђорђевић, С., (2011) „Значај и улога механизма корпоративног управљања у подизању нивоа ефикасности менаџмента,“ научни скуп *Савремени трендови у европској економији: импликације за Србију*, Висока пословна школа струковних студија, Нови Сад.

20) Према, Degan, R. J., op. cit., p. 13-26.

21) Denčić-Mihajlov, K., "Corporate Governance in Serbia: an Overview of Recent Developments," *Facta Universitatis*, University of Niš, 2006, p. 175.

9. Eatwell, J., Milgate, M., and Newman, P., (eds.), (1992) *The New Palgrave Dictionary of Money and Finance*, Macmillan, London
10. Фигар, Н., (1995) *Управљање менаџерима*, Просвета, Ниш.
11. Gaughan, P. A., (1996) *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring*, John Wiley & Sons, Inc., New York,
12. OECD, Principles of Corporate Governance, 1999., ([www.oecd.org](http://www.oecd.org), 04.11.2012).
13. Кодекс корпоративног управљања, „Сл. гласник РС“, број 1/2006.
14. Корпоративно управљање, (2009) Приручник, Подгорица.
15. Manne, H., (1965) “Mergers and Market for Corporate Control,” *The Journal of Political Economy*. April
16. Ранковић, Ј., (1998) *Теорија биланса*, Економски факултет, Београд.
17. Sudarsanam, S., (1995) *The Essence of Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall, London.
18. World Bank, Corporate Governance: Framework for Implementation, Overview, 1999. ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), 04.11.2012).

др Мирослав С.  
ЧАВЛИН\*

# Интегрисана интерна и екстерна анализа стратешке позиције компаније

## Резиме

Неопходно је истаћи да је примарни управљачки захтев да се успостави равнотежа између интерне и екстерне анализе. Само употпуњена пословна анализа (оперативна и стратешка) продукује адекватне финансијске и нефинансијске информације и идентификује – даје јединствену информациону и објективну основу за релевантно одлучивање. Потпуна промена природе компаније, како то обично предлаже екстерна анализа, доводи до радикалних промена. Заснивање свега на интерној анализи може да доведе до малих и/ или незнатних промена. Налаз једне од анализе (интерне или екстерне) може бити и тачан, али је неопходно да интегрисаним приступом обе анализе допринесу објективнијој спознаји могућности стварања боље стратешке позиције компаније.

**Кључне речи:** анализа, стратегија, компанија.

## 1. Увод

Већина аутора научне и стручне литературе и праксе подржава идеју да пословање компанија постаје све непредвидљивије и да су промене све турбулентније. Информатичка револуција и дигитална економија узрок су многих драматичних промена и баријере између раније засебних токова пословања падају као домине. Рецимо неизвесно је ко ће бити велики финансијски играчи у будућности. То могу бити глобалне банке, велики трговински ланци или јаки брендови.

Чињеница је да раст индустрије засноване на знању и сталне промене које организације доживљавају има за последицу да људски ресурси у компанији, као запослени, консултанци или извођачи, постану значајан фактор конкуре-

нтске предности компаније. Друштвене промене се одражавају у потреби за све већом слободом изражавања и мишљења. Компаније одговарају на ове промене тако што раде све што је могуће да би повећале своју флексибилност и одговорност, те одговориле на следеће карактеристичне противречности у систему глобализације:

- Глобално наспрам локалног: глобализација ствара највећа тржишта до сада позната. Али то такође значи да играчи на глобалном тржишту могу бити и мали. Имати глобалну доступност не значи и бити највећи. Оскудност производа, репутација брендова и канали дистрибуције чине их различитим.
- Централна наспрам децентрализоване организационе структуре: финансије могу бити

\*) ФИМЕ, Нови Сад, доцент; ОБ Суботица-Суботица,

централни процес, али су цене и попусти локално постављени;

- “Тврдо” и “меко” управљање: развој стратегије представља “тврду” дисциплину као што су финансије и технологија, али креативност и вештине промена које омогућавају стратегији да функционише спадају у “меке” вештине.

Конечно, ово намеће барем два питања:

- Како може да се креира, формулише стратегијска позиција ако је будућност непозната и непредвидива?
- Како се она може остварити на кохерентан начин у децентрализованим структурама са делегираним ауторитетом и с непрекидно променљивим окружењем?

Због тога је пословном аналитичару веома тешко да разуме природу и трајност – или пролазност – стратешке позиције компаније, ако не располаже јединственим системом интерне и екстерне анализе. Свакако да то захтева шири захват у ову проблематику, запостављену у нашој литератури, па и пракси; стога је у овом напису сужен предмет расправе.

У фокусу расправе је:

- циљ стратегије и значај анализе стратешке позиције компаније,
- могући модел за анализу стратешке позиције компаније;
- разумевање и допринос модела активностима компаније.

Суштина је да се омогући потпуније разумевање стратегијског процеса, да се користе алати које менаџери користе при истраживању како нови или другачији информациони системи могу допринети напретку активности унутар организације у којој се обављају пословне активности.

## **2. Разумевање концепта управљања стратегијском позицијом компаније**

Концепт стратегије се првенствено спомиње у војном контексту и реч “стратегија” изведена је из грчке речи “strategos” која значи “војсковођа”. Термин се односи на припрему за битку и на распоређивање трупа, оружја, авиона и бродова пре напада на непријатеља. Када отпочне битка, тактике на бојном пољу одређују успех стратегије. Ове идеје пренете су на пословање компанија и односе се на следеће:

- циљ или мисија пословања: у смислу стратегије ово се односи на “оријентацију пословања”;
- временски оквир: усмереност на дужи рок;
- организација ресурса: као што су финансије, вештине, средства и техничка компетентност, да би организација могла бити конкурентна;
- средина: у оквиру које организација послује и тржишта.

У литератури и пракси је често истицана дефиниција<sup>1</sup> да је стратегија правац и обим организације на дужи рок, која остварује предност за организацију кроз конфигурацију ресурса у променљивом окружењу и испуњење очекивања интересних група.

Поред наведене, истиче се и дефиниција<sup>2</sup> која је кориснија при разматрању стратешке анализе. Према њима, стратешке одлуке се односе на:

- правац деловања организације;
- интегрисање ових деловања са окружењем;
- способност организације да подржи изабрани правац;
- користи и очекивања која могу да подрже изабрани правац;
- имплементацију и управљање променама.

Стратегије постоје на различитим нивоима организације, почев од стратегије предузећа на највишем нивоу која се односи на целу организацију, па до оперативне стратегије за производе или услуге. Типични нивои стратегије који се најчешће истичу јесу:

- стратегија компаније која се бави свеобухватном сврхом и обимом пословања. Стратегије на овом нивоу су под утицајем инвеститора, владе и глобалне конкуренције, и чине основу за све остале стратегије и стратешке одлуке;
- стратегија пословне јединице је на нижем нивоу од компанијске стратегије. Свака од организационих јединица има посебно тржиште, које се разликује од других пословних јединица. Стратегије пословне јединице се односе на избор производа, одређивање цена, задовољство купаца и конкурентске предности;
- оперативна стратегија се фокусира на пренос компанијске стратегије и стратегије пословних јединица кроз ефикасно организовање и развој ресурса, процеса и људи.

Стратегија је модификована да би одговарала стално променљивом окружењу, и свака модификација формира основу за наредну. Мада се

1) Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R., (2008) Exploring Corporate Strategy, 8th edn. FT Prentice Hall, Harlow

2) Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R., (2008) Exploring Corporate Strategy, 8th edn. FT Prentice Hall, Harlow

чини да је ово разуман приступ, ови мали спори кораци који су предузети јер су укоренењени у колективно искуство и прошлу стратегију, вероватно неће бити иновативни као одговор на велике екстерне промене.

Дакле, може се истаћи да управљање стратешком позицијом подразумева непрекидну тежњу ка иновативним и флексибилним структурама које омогућавају брзо реаговање на краткорочну промену оквирних услова, а могући сет мера усмерених за пораст способности прилагођавања:

- флексибилизација организације као процеса и скраћење комуникационих линија,
- изградња ефикасног система рачуноводства,
- изградња ефикасног пословног планирања,
- изградња финансијске снаге кроз отварање нових финансијских извора,
- стварање могућности активности и развоја кроз креирање алтернативних стратешких оријентација,
- анализа активности компаније које не обећавају успех,
- унапређење односа са добављачима и запосленима,
- мотивација запослених.

Флексибилно деловање значи прилагођавање конкретних активности према постојећој ситуацији уз перманентно усмеравање на циљеве, такође са спремношћу њихове корекције, ако то траже трајне промене окружења. За менаџмент то значи: дефинисање пословних циљева тако да буду узајамно усклађени и да обезбеђују развој компаније. Основно питање за трајан успех компаније је откривање шанси и ризика као резултата различитих комбинација деловања интерних и екстерних фактора пословања.

### **3. Систем за анализу управљања стратешком позицијом компаније**

Методологија и методика анализе стратешког положаја компаније као последица јединства релативних стања интерних и екстерних потенцијала морају бити конципиране на економским параметрима тако да омогућавају квалитативно уједначено интензивирање анализе:

- а) у интерном пољу тј. као анализа снага и слабости сваког појединачног економског процеса пословања компаније, како у фази заснивања стратегије (анализе стратешког

положаја), тако и у фази оперативног деловања (анализа пословања предузећа), и

- б) екстерном пољу, као анализа прилика и претњи сваког појединачног економског процеса пословања компаније у окружењу, како у фази заснивања стратегије (анализа стратешког положаја), тако и у фази остваривања стратегије.

Квалитативно јединство економских параметара у стратешког и оперативној димензији, у анализи интерног и екстерног поља претпоставка је одржања јединства идентитета методологије, аналитичара и компаније<sup>3</sup>.

Основно начело приступа је динамично и целовито сагледавање пословања компаније, један од могућих модела за анализу се базира на следећем концепту, анализом и дијагнозом снага и слабости - прилика и опасности компаније, које се објективизују:

- интерном анализом ресурса и система управљања компаније; и
- екстерном анализом ужег и ширег окружења компаније.

#### *3.1. Интерна анализа стратешке позиције компаније*

Анализа перформанси компаније може се вршити на различите начине: према пословним функцијама, према кључним факторима успеха, према кључним подручјима активности, а резултати се приказују у квантитативној и квалитативној форми.

**Анализа ресурса.** Анализом ресурса идентификују се снаге и слабости предузећа у свим подручјима која су мерљива и која се могу изразити бројевима. Овај део анализе ресурса се темељи на сету основних и допунских периодичних финансијских извештаја. Могући избор модела анализе ресурса темељи се на хијерархији управљачких величина која представља савремену концепцију у пословној економији и пружа одговоре и на питања избора показатеља за анализу ресурса, њиховог узајамног односа и начина грађења показатеља погодних за целовиту оцену.

Предуправљачке величине темеље се на следећим циљевима компаније: очување и увећање супстанце и ликвидност предузећа темељни су и почетни манифестациони облици оперативне ефикасности (финансијска ефикасност). Успех пословања, остваривање добити и његово уве-

3) Tintor, J. (2009) *Poslovna analiza*, Masmedia, Zagreb

ћавање наредни је манифестациони облик трајније ефикасности пословања (економска ефикасност) и уз рентабилност пословања (тржишна ефикасност) у ствари одражава коришћење потенцијала. Изградња и стварање нових потенцијала коначни је манифестациони облик и темељ стратешке ефикасности пословања предузећа (технолошка ефикасност).

Смер изградње успеха је: **изградња потенцијала – коришћење потенцијала – успех – очување супстанце и ликвидност**<sup>4</sup>. Неуспех иде супротним смером: проблеми ликвидности и очувања супстанце први су симптом проблема; следећи сегменти одражавају све дубље пословне потешкоће. Појединачни сегменти хијерархије предуправљачких величина одражавају дакле хијерархију важности појединачних димензија ефикасности пословања и наглашавају њихов временски оквир: за стварање суда о изгледима за дугорочну ефикасност најважније је оценити степен изградње потенцијала, док је за оцену ове ефикасности довољно истражити степен очувања и повећања супстанце, ликвидност и економичност пословања.

**Анализа супстанце и ликвидности** има за циљ анализу имовине и њених целина и подцелина, те познавање специфичне важности појединачног облика, његов удео у целини (индекси структуре) и његове промене у времену (индекси динамике). Нагласак је на очувању супстанце, очувању вредности примарног дела имовине који је неопходан за неометани ток пословне активности.

Смањење вредности имовине увек је знак за усмеравање пажње на њене облике због којих долази до таквих промена. Пораст вредности укупне имовине увек је знак, резултат и последица развоја и ширења пословања односно успешног коришћења имовине и одражава јачање економске снаге компаније, док пораст вредности краткорочне имовине одражава јачање финансијске снаге компаније. Смањење вредности имовине има супротно значење и одражава контракцију пословања, осим ако се ради о унапред дефинисаним променама, о ослобађању компаније од сувишне имовине која се не користи. Према томе, анализа релација вредности имовине је први корак у поступку аналитичке спознаје супстанце или ликвидности, односно ресурса који граде стратешку позицију компаније.

Након анализе вредности имовине испитују се и оцењују капитал и обавезе, а при анализи структуре и динамике укупног улагања треба

имати на уму сопствено улагање, тј. капитал и резерве. Према већини аутора, пожељним се сматра удео сопственог улагања од 50%, а минималним 30%; значајан удео сопственог капитала увек се оцењује врло позитивним са аспекта кредитног бонитета. Емпиријска истраживања указују на то како је недостатак сопственог капитала први узрок стечаја компаније, те је анализа релација сопственог капитала обавезан други корак у систему анализе супстанце и ликвидности, односно ресурса који граде стратешку позицију компаније. Дакле, при анализи је важно нагласити аспекте рочности (дугорочно и краткорочно улагање) и власништва (сопствено и туђе улагање).

Ликвидност се испољава као коначан – видљиви дневни пулс финансија компаније – њихов резултат или коначни резултат. Услов ликвидности су сви остали сегменти финансијских односа – обликовани у предузећу, испитивани финансијском анализом, или њеним методолошким поставкама. Разлог је јасан: на релацији финансијских односа наплата потраживања – исплате доспелих обавеза кристалише се и јача поверење у финансијску способност компаније, односно неповерење у финансијску сигурност и измиривање обавеза, што предузеће брише са списка пословних партнера, између осталог, и због тога што се на тој релацији финансијских односа преплићу и као у жижи фокусирају интерни и екстерни финансијски односи компаније. Мерење и испитивање степена ликвидности исказује се и анализира помоћу показатеља ефективне (убрзане) ликвидности (стандардна вредност показатеља 1) и перспективне (потенцијалне) односно опште (текуће) ликвидности (стандардна вредност показатеља 2). Анализа ликвидности предузећа је трећи корак у поступку анализе супстанце и ликвидности, односно ресурса који граде стратешку позицију компаније.

Слика ликвидности употпуњује се анализом финансијске стабилности као дугорочног аспекта очувања ликвидности, при чему се најчешће као мерила користе:

- степен покрића 1 - златно банкарско правило, одражава захтев за рочним усклађивањем делова активе и пасиве, тј. захтев према којем се дугорочно везана имовина финансира из дугорочних извора, сопствених и туђих (вредност показатеља би требало да буде мања или највише једнака 1);
- степен покрића 2, назван и златно билансно правило, строжи је и одражава захтев усклађености у односу на власништво и према њему се дугорочно везана имовина финансира

4) Osmanagić-Bedenik, Nidžara, (2003), *Kroz krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb

из сопственог капитала (вредност овог показатеља требало би да буде мања или највише једнака 1).

Свако повећање вредности показатеља степена покрића 1 и 2 сматра се неповољним, а свако смањење повољним кретањем, у смислу очувања финансијске стабилности.

**Анализа успеха** полази од анализе прихода – извора стицања и начина коришћења ресурса. Управо показатељи продуктивности и економичности одражавају успех пословања, мере односе између резултата и броја запослених и односе прихода и расхода одређеног времена и говоре о томе колике је резултат и где је настао. Продуктивност и економичност пословања одражавају економску ефикасност пословног процеса, а њихова анализа спроводи се након анализе прихода и расхода.

Пословање се сматра успешним ако су приходи покривени сви расходи, тј. ако је остварена добит у пословању. Приходи посматрани с обзиром на изворе стицања упућују на обим, структуру и динамику активности којима се стичу приходи. При анализи прихода с обзиром на изворе стицања пожељно је продубљивање у смислу стварних видова прихода и успеха. То значи рашчлањено посматрање прихода према производима и услугама који их носе, према купцима, према простору и према динамици реализације. Успех, као и неуспех, није имагинарна категорија. За управљање успехом важно је знати где су његови стварни извори и колики су.

Продуктивност рада битно опредељује развој пословања и остварени обим производње и трошкове производње<sup>5</sup>. При анализи радне снаге полази се од анализе нивоа и динамике остварене продуктивности, као економског ефекта који се постиже ангажовањем радне снаге и најважнијим задатком и мером рационалности ангажовања радне снаге. Потом, следи анализа релевантних фактора који непосредно делују на остваривање нивоа и динамике продуктивности.

Користећи основне показатеље мерења нивоа и динамике продуктивности рада може да се утврди показатељ материјалног, радног и вредносног израза продуктивности по запосленом. Мерење и анализа квантитативних одступања остварене продуктивности, у нивоу и динамици, започињу њиховим испитивањем у односу на: просечно остварени ниво и динамику продуктивности у групацији сродних предузећа, односно конкуренције; најбоље и најслабије остварене нивое и динамику продуктивности у групаци-

ји сродних предузећа, планирани ниво и динамику продуктивности и остварени ниво и динамику продуктивности у претходном периоду.

Економичност пословања одражава економску ефикасност и подразумева да се из прихода покривају сви расходи и да се остварује добит. Како минималан захтев за економичношћу подразумева једнакост прихода и расхода, анализа економичности представља други корак у анализи фактора успеха који одређују стратегијску позицију компаније. Економисање или неекономисање тим трошковима садржаним у вредностима производње учинака кључно је питање анализе трошкова - економичности. Збирно изражено, анализом оствареног обима промета и профитабилности (издашности) прихода – продаје учинака: анализом оствареног обима производње учинака, односно трошкова и економичности те производње, дефинитивно се заокружује остваривање резултата пословања предузећа у свом ширем изразу.

**Анализа коришћења потенцијала** одражава тржишни аспект ефикасности пословања, односно степен коришћења постојећих потенцијала успеха и мери се на основу односа повраћаја или ренте, са једне стране, и улога, са друге стране.

Анализа рентабилности претходи анализи добити, с обзиром на изворе стицања. Веома је корисна спознаја о најважнијој активности с обзиром на изворе стицања добити (добит из пословне активности, активности финансирања и ванредних активности) и начине њеног коришћења (порези, задржана добит, дивиденде). Систем анализе рентабилности представља први и кључни корак, на основу којег се врши анализа коришћења потенцијала компаније.

Кад је у питању мерење и исказивање рентабилности у литератури се углавном издвајају два приступа. Први се односи на опредељење за један сводни показатељ мерења и исказивања рентабилности, утемељен на концепцији профитне стопе (у нашој литератури стопе добити). Други се односи на опредељење према којем се рентабилност мери и исказује агрегираним системом показатеља. Управо због његове опште прихваћености у пракси анализе рентабилности предузећа, мерење, исказивање и анализа рентабилности врше се темељно на том систему показатеља. Показатељ профитабилности захтева аналитичко испитивање утицаја: висине прихода, расхода (и у шеми неприказаних продајних цена) на финансијски резултат, или, боље рече-

5) Малешевић, Ђ, Чавлин, М. (2009) *Пословна анализа*, ФИМЕК, Нови Сад

но стопу профитабилности (издашности) прихода. Показатељ коефицијента обрта капитала (уложених средстава односно оперативне имовине) одређен је:

- а) правцима улагања текуће финансирање – обртна средства и инвестирање – у основна средства;
- б) динамиком и интензитетом улагања и
- ц) рационалношћу или целисходношћу улагања (коефицијент обрта, повраћај капитала – оперативне имовине или пословних средстава).

Показатељи рентабилности који се користе у анализи су: агрегирани показатељ рентабилности, рентабилност укупног, сопственог, инвестираног и акцијског капитала, као и показатељи о односима тржишне цене по акцији и нето добитка по акцији, покриће дивиденде, зараде по акцији и дивидендном стопом<sup>6</sup>.

Сама рентабилност није довољна за потпуно сазнање о успешности пословања предузећа. Потребне су информације о ризицима и шансама условљеним окружењем као и предностима и слабостима предузећа у поређењу са релевантним конкурентима. За исказивање рентабилности капитала присутно је коришћење категорије бруто и нето новчаног тока (cash flow), уместо пословног и нето добитка. „Cash flow“ као апсолутни показатељ служи за процену финансијског стања предузећа, посебно његове приносне снаге. Употребљава се и у процени вредности акција. Савремене тенденције у процењивању обухватају и cash flow, било у виду слободног cash flow–а за процењивање вредности предузећа или у виду нето cash flow–а за одлучивање при инвестирању. Једна од мера на бази cash flow-а је повраћај cash flow-а на инвестирано (cash flow return on investment - CFROI), као релативни показатељ.

Аналитички смисао оваквог исказивања рентабилности је усмеравање пажње аналитичара на основне факторе одређења рентабилности. На тај начин указујемо на то да проистекла мера рентабилности уложеног капитала (средстава) има као кључне факторе максимизовање коефицијента обрта капитала (средстава) и снижавање укупних трошкова репродукције (пословања) у текућем пословању компаније, уз максимизовање финансијског резултата (добити – профита).

**Анализа изградње потенцијала** је темељ будућег успеха компаније, неопходан за упознавање степена развоја менаџмента и грађење темеља сутрашње тржишне успешности компаније, а најчешће се исказује показатељима истраживања и развоја<sup>7</sup>. Степен изградње потенцијала исказује се путем трошкова истраживања и развоја, те њиховог односа према вредности укупног прихода (овај показатељ се уобичајено назива интензивност истраживања и развоја). Постојећи обрачунски систем односно начин исказивања успеха компаније не омогућава у потпуности овакву анализу, али ако је аналитичару доступна интерна документација, требало би свакако спровести и тај део анализе. Додатне информације могу се потражити и у напоменама уз финансијске извештаје. Кључни финансијски показатељ изградње будућих потенцијала јесу издаци за истраживање и развој, који на примеру немачких предузећа чине просечно 7% укупног прихода.

**Анализа система управљања.** Овај део анализе снаге - слабости компаније односи се на немерљиве факторе: под тим се мисли првенствено на доминантан стил вођења те оперативне и стратешке инструменте менаџмента који се користе у некој компанији, постојање јасне и прихваћене визије, мисије и циљева као основних оријентира у пословању, важних посебно у тешким временима. Полази се, наиме, од става како су ауторитативни и патријархални стилови вођења, иако прикладни за неке посебне ситуације, углавном баријера за пословни успех. Концентрација и централизација информација и овлашћења делује увек демотивишуће на сараднике, тако да је и њихов радни ангажман мањи од могућег.

Конзервативни стилови менаџмента коче пословни успех тако што отежавају сагледавање разноликости утицаја на пословање и сужавају могуће перспективе. Насупрот томе, демократски стилови менаџмента одражавају снагу компаније и свакако су потенцијал будућег успеха. Традиционални инструменти менаџмента и претерани нагласак на оперативни аспект пословања нису најприкладнији за успех у савременим условима. С друге стране, коришћење савремених инструмената планирања, анализе, контроле, информисања, организовања и управљања људским потенцијалима и равномерна пажња оперативном и стратешком уп-

6) Видети опширније: Малешевић, Ђ., „Релевантност рачунарске анализе за одлучивање о рентабилности и ликвидности“, 16. конгрес СРРРС – Значај рачуноводства, ревизије и финансија у процесу превладавања економске кризе, Бања Врућица, 2012, стр. 217-240

7) Osmanagić-Bedenik, Nidžara, (2003), *Kroz krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb



рављању показује стабилност и пословну снагу компаније.

Систем за анализу система управљања треба да обухвати следећа подручја:

- анализу функције планирања (мисија, визија),
- анализу функције организовања,
- анализу функције управљања људским потенцијалима,
- анализу функције вођења, и
- анализу функције контролисања.

Анализом система управљања идентификују се снаге и слабости компаније у „меким“ ресурсима, кључним за будући успех.

Анализа ресурса и система управљања може да помогне у идентификацији кључних способности које одређују све конкурентске потезе. При том треба водити рачуна да постоје три сета тзв. „тврдох-опипљивих“ ресурса:

- физички ресурси које организација поседује или има приступ, укључујући зграде, постројења, опрему и земљишта;
- финансијски ресурси који детерминишу финансијску стабилност, капацитет инвестирања у нове ресурсе и способност организације да преброди флукуације тржишта;
- људски ресурси и њихова стручност, прилагодљивост, посвећеност.

Постоји и сет „мекх-неопипљивих“ ресурса као што су „know-how“ компаније, односно репутација компаније, препознатљивост брэнда и веровање о квалитету брэнда, или „goodwill“. Изазов интерне анализе компаније је у чињеници да је неопходно да идентификује извор способности – предност – или недостатак способности – слабост.

### **3.2. Екстерна анализа стратешке позиције компаније**

Анализа окружења је важан фактор пословног успеха, којој је сврха идентификација садашњих и раних спознаја будућих могућих ситуација у окружењу. С обзиром на могућност утицаја и релације компанија-окружење, посматрамо уже и шире окружење.

**Анализа ужег окружења** се односи на анализу гране, подручја делатности предузећа и његове конкуренције. Зависно од положаја предузећа може се више или мање утицати на промене у делатности. Анализа положаја предузећа у грани, његовог односа према конкуренцији, односа према највећим конкурентима с обзиром на производе/услуге, пословне процесе, цене, однос према купцима. Осим тога, технички и техно-

лошки развој у грани, однос према купцима, добављачима, потенцијалним конкурентима дају информације о приликама и опасностима у одређеном привредном подручју, тим пре што је криза гране важан извор пословне кризе. Најважнија питања су специфичности гране и релативни положај анализираних компанија у грани. Анализа гране одговара на питање где су прилике и опасности за неку компанију и шта би она могло да учини у коришћењу прилика и избегавању опасности. Популаран инструмент за анализу који помаже у процени конкурентске способности компаније је Портеров модел пет снага, Слика бр. 1 (на наредној страни).

Нови учесници могу пожелети да уђу на тржиште ако се чини атрактивним, и ако су баријере за улазак на тржиште ниске. Глобализација и дерегулација дају ову прилику новим учесницима, али постоје баријере за улаз које креирају компаније. Оне укључују:

- економију обима: ако је потребно знатно инвестирање пре него што нови учесник може да се такмичи, то може да буде препрека;
- диференцирање производа: ако постојећи производи и услуге имају јак идентитет подржан високим трошковима или брэндом, нови учесници могу бити спречени да уђу;
- значајна капитална инвестиција новог конкурента;
- приступ каналима дистрибуције: постојећи канали дистрибуције могу бити посвећени постојећим добављачима, те нови учесници морају наћи нове канале дистрибуције;
- технологије и употребу патентираних процеса.

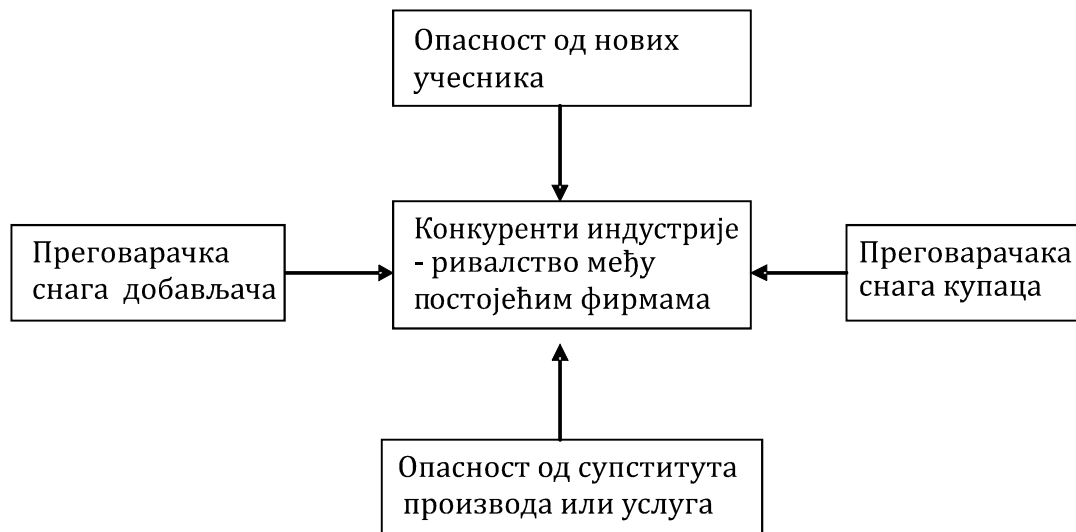
Преговарачка снага добављача ограничава могућност смањења трошкова уколико:

- постоји концентрација добављача, и има их више него клијената које снабдевају;
- трошкови преласка са једног добављача на други су високи због уговора о снабдевању, повезаних система са добављачима, логистике или немогућности испоруке другог добављача;
- брэнд добављача је снажан;
- купци су подељени.

Снага купаца – или "преговарачка снага купаца" је висока када:

- постоји мала концентрација купаца и много малих организација – добављача, на пример при снабдевања супермаркета храном;

Слика бр. 1- Портеров модел пет снага



Porter, M., (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York

- постоји доступност алтернативних извора снабдевања;
- је цена производа или услуге висока, што охрабрује купца да трага за алтернативама;
- су трошкови преласка ниски.

Опасност од замене производа – на пример, путовање авионом уместо трајектом – је висока, када:

- је погодна супституција производа из нових технологија, нпр. DVD уместо видео-касете;
- потреба за производом је замењена другом потребом;
- одлучимо да “будемо без ње”.

Све ове силе утичу на конкурентско тржиште и ривалство, које је високо када:

- постоје многе конкурентске компаније;
- купци могу лако прећи са једне фирме на другу;
- тржиште расте споро или стагнира;
- индустрија има високе фиксне трошкове и реаговање на цене је тешко;
- производи нису добро диференцирани, па је мала лојалност према бренду;
- трошкови напуштања индустрије су високи.

Портеров модел је једноставан за коришћење и разумевање, помаже у идентификовању кључних конкурентских снага који утичу на пословање и широко се примењује при изради стратегије. Међутим, постоје неке слабости, од којих се најчешће спомиње то што влада није уведена као шеста снага. Портеров одговор је да се улога владе провлачи кроз модел пет сила – законодавство утиче на улазак и ривалство, на

пример – тако да она није игнорисана. Постоји мишљење да је тешко применити модел на непрофитне организације и да је од осамдесетих година двадесетог века све већи развој међународног пословања довео до сложенијег скупа конкурентских и сарадничких односа. Ипак, оквир је широко примењен као користан аналитички алат. Анализа ужег окружења почиње идентификовањем потенцијалних фактора окружења од значајног утицаја и неизвесности, при чему морамо да обратимо пажњу на предодређене догађаје као што су демографске промене, затим кључне неизвесности – као што су политичке и економске, укључујући прописе и светску трговину – те покретачке снаге, као што су технологија и образовање. Све ове информације добијају се анализом ширег окружења.

**Анализа ширег окружења** обухвата општи друштвени, социо-културни, политички, правни, привредни, техничко-технолошки, еколошки развој. На глобално окружење предузеће не утиче, али утицаји глобалног окружења су и те како видљиви у његовом пословању. Због тога је важно идентификовати прилике и опасности у ширем окружењу јер компанија пословање и развој мора да прилагоди њеним захтевима и правилима. Динамика ширег окружења свакако носи прилике и опасности у ширем окружењу јер компанија мора пословање и развој да прилагоди њеним захтевима и правилима, да би се правовремено припремила на промене, односно избегла пословну кризу. Динамика окружења ствара могућности, прилике и опасности за пословање компаније, а анализа окружења пружа упо-

риште за одговор на питање шта би одређена компанија могла да учини у тим околностима. Анализом компаније и њених снага и слабости компанија препознаје шта и како заиста може учинити, односно суочити се са могућностима.

Један од популарнијих инструмента који помаже компанијама да процене своје шире окружење је PESTLE анализа<sup>8</sup> (акороним: политичка, економска, социолошка, технолошка). У ширем контексту овог инструмента је анализа политичких, економских, друштвено-културних, технолошких, правних питања и питања заштите животне средине у спољном пословном окружењу.

Политички утицаји укључују: трговинске прописе и тарифе и политике социјалне заштите.

Економски утицаји укључују: пословне циклусе, каматне стопе, новчану понуду, инфлацију, незапосленост, расположиви доходак, доступност и трошкове енергије и интернационалност пословања.

Узети заједно ови економски фактори одређују колико је лако – или није, бити профитабилан, пошто утичу на тражњу.

Друштвено-културни утицаји укључују питања везана за тражњу и укусе и начин на који се укуси и приоритети мењају током времена. Специфични утицаји укључују: демографију (на пример, старење популације Србије); друштвена покретљивост – питање је да ли ће се људи преселити због посла или ће остати, без обзира што су незапослени и што се ослањају на подршку државе (у извесној мери ово сада представља политичко питање, са проширеном Европом која омогућава слободније кретање радне снаге широм заједнице); промене у стилу живота (на пример, жеља за ранијим пензионисањем и опште промене у ставовима људи о равнотежи посла/живота); брига за животну средину, укључујући одлагање отпада, рециклажу и потрошњу енергије.

Технолошки утицаји обухватају: владине трошкове за истраживања, квалитет академског истраживања и “исцрпљивање мозга”, фокусну технологију и подршку за проналаске и иновације и темпо технолошких промена и стварање технолошки омогућених индустрија.

Правна питања обухватају: глобално загревање и климатске промене, добробит животиња и отпад, као што је питање непотребне амбалаже.

Кључни задатак анализе је идентификовање фактора који ће стварно утицати на компанију, и развијање правог разумевања о томе како би се они могли развијати у будућности, не либећи се при томе озбиљне екстерне стручне анализе предметних фактора.

#### **4. Интерпретација и предочавање целовитих резултата анализе стратезиске позиције компаније**

Литература и пракса познају различита обликовању слике показатеља екстерних или интерних потенцијала. Оперисања са агрегатима или оперисања с појединим елементима агрегата диференцирају се као једнодимензионалне или као вишедимензионалне експериментално-мерне процедуре.

У комплексу укупности смишљеног вођења компаније оријентисаног ка дуготрајном успешном пословању, користе се бројни и различити инструменти. Постоје разноврсни инструменти за анализу стратезиског положаја, а њихова употреба одређена је у зависности од постављених циљева. О којим методама је реч и начину њиховог вредновања при избору анализе, указано је у раду аутора.<sup>9</sup>

У литератури и пракси се истичу следећи инструменти подесни за поједине фазе стратешког управљања:

- за анализу окружења: ситуацијска анализа, стратешка анализа трошкова, анализа конкуренције;
- за дефинисање смерова: делфи метода, стратешко планирање, анализа временских низова, оптимализација трошкова, регресијски модели;
- за дефинисање стратегије: BCF матрица, GE / McKinsey портфељ матрица, модел животног циклуса;
- за имплементацију стратегије: буџет, политике, процедуре, анализа организационе структуре, модел 7-S;
- за стратешку контролу: тржишна оцена предузећа, оцена перформанси предузећа, упоређење са стандардима.

Својство сваког екстерног и интерног фактора је да на неки начин условљава положај компаније. Међутим, појединачно анализирање утицаја сваког од наведених или утицаја многих нена-

8) Steiner, G., (1979) *Strategic Planning*, Free Press, New York.

9) Видети опширније: Малешевић, Ђ., Чавлин, М., Савремени приступ и методе анализе пословне конкурентности компанија, 14. конгрес СРРРС - Улога финансијске и рачуноводствене професије у превазилажењу кризе у реалном и финансијском сектору, Бања Врућица, 2010, стр. 181-201.

ведених значило би непрегледно мноштво често супротстављених закључака. Умрежено, системско мишљење захтева анализу мноштва чињеница или у овом случају мноштва потенцијала у њиховим реверзибилним мултиинтеракцијама.

Намеће се методолошки проблем комбинације показатеља који би адекватно користили у спознавању стратегијског положаја компаније.

Примена показатеља подразумева успешан избор релевантних показатеља, међусобни однос показатеља, избор основе за упоређивање и агрегирање у целовити закључак. Стога се за потребе сврсисходне анализе бирају кључни и релевантни показатељи који се односе на подручје степена јединства и усклађености интерних и екстерних потенцијала компаније, које је предмет аналитичког испитивања и оцењивања. Избор и комбинација параметара заснива се на критеријума и поставкама екстерних и интерних фактора, па полазећи од истраживања у пракси може се истаћи SWOT анализа као најподеснија да се користи да би објединила резултате интерне и екстерне анализе.

SWOT анализа се користи као савремено средство за анализу стратешког положаја компаније, која анализира S - снаге, W - слабости, O - прилике и T - претње. Стратешко управљање има за циљ да у будућим акцијама повеже снаге са приликама, да би се избегле претње и превладале слабости компаније. Резултати ове анализе се користе као погодна основа за целовиту анализу компаније. У литератури се појављује као SWOT или TOWS анализа или матрица, а разлика у називима зависи од редоследа фактора који се анализирају, односно од значаја који им је дат у анализи. У TOWS анализи полази се од претњи – T (threats), јер компанија предузећа најчешће траже помоћ за остварење стратешке позиције, када су изражене претње, док се у SWOT анализи полази од снага компаније.

На основу интерних снага и слабости, екстерних прилика и претњи, могуће је развити четири алтернативне стратегије:

1. Макси-макси стратегија – SO - (снаге-прилике): најуспешнија је стратегија, при чему се користе снаге предузећа да би се искористиле прилике из екстерног окружења;

Табела бр. 1 - Фактори SWOT анализе<sup>10</sup>

Потенцијалне интерне снаге S (Stenghts)	Потенцијалне интерне слабости W (Weaknesses)
Конкурентност у кључним подручјима <b>Одговарајући финансијски извори</b> Добро мишљење купаца Признато тржишно лидерство Примена економије обима Изолованост од јаких конкурентских притисака Сопствена технологија Престиж у трошковима Боље оглашавање Умешност у иновацији производа Потврђен менаџмент Престиж у искуству Бољи производни капацитети Надмоћна технологија	Непостојање јасне стратегије Застареле вештине Слаба профитабилност Недостатак менаџерске оштроумности и талента Недостатак кључних знања и способности Лоши резултати у имплементацији стратегије Заостајање у истраживању и развоју Преуска производна линија Слаб тржишни имиџ Слаба дистрибуциона мрежа Немогућност финансирања Високи производни трошкови у односу на конкуренцију
Потенцијалне екстерне прилике O (Opportunities)	Потенцијалне екстерне претње T (Threats)
Улазак на нова тржишта или сегменте Развијање и проширење производне линије да би се задовољиле потребе купаца Диверсификација производа Вертикална интеграција Укидање трговачких баријера у спољној трговини Брз тржишни раст Угодност односа с конкурентским предузећима	Улазак јефтинијих конкурената Растућа продаја супституционих производа Слабљење тржишног раста Неповољни услови у међународној размени Неповољност због рецесије и пословних циклуса Промене потребе купаца и њихових укуса Неповољне демографске промене

10) Byars, LL., Leslie, W.R., Zahra, (1996) S.A.: *Strategic managment*, IRWIN, Chicago, USA

2. Макси-мини стратегија - ST (снаге-претње): циљ ове стратегије је максимално кориштење снага да би се избегле претње;
3. Макси-мини стратегија - WO (слабости-прилике): стратегија настоји да минимизује интерне слабости и на најбољи начин искористи прилике из окружења;
4. Мини-мини стратегија - WT (слабости-претње): најмање пожељна стратегија која настоји да минимизује слабости и претње, чији коначни резултат може бити смањивање обима производње или у крајњем случају, и ликвидација.

Због динамичности и промена у екстерном и интерном окружењу потребно је да се SWOT анализа прилагођава новонасталим ситуацијама.

Неопходно је истаћи, да је примарни управљачки захтев да се успостави равнотежа између интерне и екстерне анализе. Потпуна промена природе компаније, како то обично предлаже екстерна анализа, доводи до радикалних промена. Заснивање свега на интерној анализи може да доведе до малих или незнатних промена. Налаз једне од анализа може бити и тачан, али је неопходно да интегрисаним приступом обе анализе допринесу стварању боље стратешке позиције.

### 5. Уместо закључка

Усмереност целовите анализе компаније морају бити конципиране на економским параметрима тако да омогуће квалитативно уједначено интензивирање анализе у следећим фазама активности компаније: фази заснивања стратегије, фази оперативног деловања, фази заснивања стратегије и фази остваривања стратегије. Потенцијал тржишта као целина захтева или као целина прилика или претњи уобичајено се исказује у агрегату „атрактивност”, а потенцијал компаније, као однос са другим упоредивим компанијама у подручјима као што су: постојећи услови, начин истовременог и међузависног тока процеса и стварање резултата показује се као снаге и слабости, исказујући се као агрегат - „конкурентност” или „конкурентска способност”; тако су атрактивност тржишта и конкурентска способност два агрегатна својства која у међузависности описују положај компаније. Дакле, стратешка и оперативна анализа морају да пођу од темељног односа: окружење-предузеће и обрнуто ради довођења непосредног окружења (групације сродне или исте делатности, гране у предузеће), а потом предузећа у дато окружење, да би се објективно испитале и оцениле њихове интеракције.

Анализа односа на релацији компанија-окружење и унутар ефикасности пословних процеса у компанији темељи се на економским и финансијским показатељима – односно системима рачуно анализе. При томе, ваља имати у виду да нису довољни финансијски показатељи и на основу њих добијене информације које пружа рачуноводство, већ економски и нефинансијски показатељи из интерног и екстерног поља компаније. Само употпуњена пословна анализа (оперативна и стратешка) која продукује финансијске и нефинансијске информације и идентификује – даје јединствену информациону и објективну основу за релевантно одлучивање.

### Литература

1. Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R., (2008) *Exploring Corporate Strategy*, 8th edn. FT Prentice Hall, Harlow
2. Tintor, J. (2009) *Poslovna analiza*, Masmedia, Zagreb
3. Османагић-Беденик, Ниџара. (2003) *Кроз кризу до пословног успјеха*, Школска књига, Загреб
4. Малешевић, Ђ., Чавлин, М. (2009) *Пословна анализа*, ФИМЕК, Нови Сад,
5. Poreter, M., (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York
6. Steiner, G., (1979) *Strategic Planning*, Free Press, New York
7. Byars, LL., Leslie, NJ.R., Zahra, (1996) S.A.: *Strategic management*, IRWIN, Chicago, USA
8. Малешевић, Ђ., Чавлин, М., Савремени приступ и методе анализе пословне конкурентности компанија, 14. конгрес СРПРС - Улога финансијске и рачуноводствене професије у превазилажењу кризе у реалном и финансијском сектору, Бања Врућица, 2010, стр. 181-201
9. Малешевић, Ђ., „Реафирмација пословне анализе као кључног инструмента креирања информација за пословно одлучивање, Зборник радова за 41. Симпозијум СРПРС“, *Рачуноводство и пословне финансије у саврменим условима пословања*, Златибор, 2010.
10. Малешевић, Ђ., „Релевантност рачуно анализе за одлучивање о ликвидности и рентабилности“, Зборник радова за 16. конгрес СРП РС – *Значај рачуноводства, ревизије и финансија у процесу превладавања економске кризе*, Бања Врућица, 2012.
11. [www.ifac.org](http://www.ifac.org) (10.02.2013)
12. [www.bcs.org](http://www.bcs.org) (10.02.2013)

мр Зоран  
МАЛЕШЕВИЋ\*

## Изазов управљања ризицима у банкарском пословању<sup>1</sup>

### Резиме

Управљање ризицима у банкарском пословању је стратешки изазов са аспекта остваривања позитивног резултата, опстанка и развоја банке. Интензивирање ове функције се посебно наглашава у условима ескалирања дужничке кризе.

Управљање банком обухвата идентификацију ризика, процену, мерење, праћење и извештавање о ризику, све то са сврхом указивања на могуће настајање штетних догађаја по банку у будућем пословању. Како су ризици увек присутни, ове активности су кључне у циљу одређивања мера и поступака који служе као основа за доношење стратешких одлука у вези са даљим пословањем, растом и развојем банке.

Процена ризика у банкарском пословању је перманентан процес, који залази у све аспекте банкарског пословања са задатком очувања вредности капитала банке и ублажавања негативних последица. Стога је у фокусу процес процене ризика, резултати и њихово коришћење у одлучивању.

Управљање ризицима банке циљно је оријентисано; али је кључно да оно није само себи циљ, јер је много значајније питање имплементације у пракси односно при доношењу одлука, пошто се полази од чињенице да сви поступци процене ризика служе да би се дошло до информација неопходних за доношење одлука везаних за управљање банком.

У закључку су истакнуте битне поуке проистекле из овог рада.

**Кључне речи:** банка, финансијски ризик, одлучивање, стратегија, процес, имплементација.

### 1. Увод

Ризик представља сваку неизвесну ситуацију у пословању банака, односно вероватноћу губитка која настаје као производ дејства неизвесних догађаја у пословању банака<sup>2</sup>. Ризик пословања

банке је карактеристика сваког банкарског посла, чак и неутралних банкарских послова, који такође нису без ризика. Сталним ширењем понуде банкарских производа, посебно банкарских деривата, листа познатих ризика се проширује. Неизвесност се константно шири променама у

\* ) Докторант Економског факултета у Нишу, Универзитета у Нишу

<sup>1</sup>) Рад је објављен под истим називом у зборнику радова 16. Конгреса Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 27-29.09.2012. стр. 487-511.

<sup>2</sup>) др Бранко Васиљевић, „Ризици у банкарском пословању“, Фокус, Београд, 1990, стр.7.

каматним стопама, депозитима, неспособношћу дужника да врате кредит, што је посебно интензивирани током дужничке кризе, као и осталим факторима који утичу на банкарско пословање. Поред ових, „стандардних проблема и ризика“ питање дерегулације, трендова великих спајања и припајања банака, као и преузимање послова који нису традиционални банкарски послови, указује банкама и менаџменту банке на неопходност идентификације најважнијих ризика који имају директан утицај на капитал банке и остваривање позитивног финансијског резултата.

Основни циљ управљања ризиком је обезбеђење повољног односа ризика и приноса, као и ризика и неометаног одвијања пословног процеса.

Управљање ризиком у банкама има два основна циља: очување солвентности банке и максимизовање приноса на капитал.

Управљање ризиком је функција осигурања од ризика банке, односно под управљањем ризиком подразумева се скуп активности:

1. **идентификација изложености ризику**, за све категорије средстава, уз процену потенцијалних губитака,
2. **процена ризика**, са мерењем и анализом губитака из прошлости, како би се процене варијабле које могу утицати на будућност,
3. **контрола ризика**, минимизација или елиминисање резерви, укључујући и осигурање,
4. **финансирање ризика обезбеђењем резерви**, где спада и осигурање, и
5. **развој административних техника и стручних знања**, чиме се адекватно могу отклонити последице ризичног догађаја.

Банка је једна од ретких институција које у тржишним условима на себе преузимају двоструки ризик. Први ризик се манифестује у томе што банка чува прикупљене депозите привреде и становништва, а на другој страни банка ризикује пласирајући та средства у кредите, хартије од вредности и друге пласмане. Овакав положај налаже банци да пронађе одговарајуће начине и облике заштите од ризика тако да то најбоље одговара појединим облицима депозита и пласмана. Облици заштите могу бити у диверзификацији ризика, осигурање код институција осигу-

рања, самоосигурање, путем резервација и преваљивање ризика на партнере у послу<sup>3</sup>.

Постоји велика повезаност између стратешке оријентације банке и њене жеље да преузме и управља ризицима, иако се банке најрадије одлучују да ризик пребаце на неког другог, односно да кредитни ризик укључе у укупне трошкове кредита и тако да га пребаце на корисника кредита<sup>4</sup>.

Основне компоненте управљања ризицима по различитим банкама су углавном сличне, јер се ради о сличним пословима, иако се оне разликују по ризичном профилу, инфраструктури и професионалној култури.

Избор назначене теме мотивисан је наглашеном потребом за афирмацијом, како процене ризика у банкарском пословању, тако и имплементацијом резултата тих процена у процесу доношења одлука, односно ставом да доношење стратешких одлука, поред осталих информација, чини подразумева и процену ризика, односно резултате тих процена и анализа.

Циљ овог рада је повезивање процене ризика у банкарству уз неопходност примене резултата процене и схватање његове тежине и импликација које може имати на раст, пословање и финансијски резултат банке, као и указивање на чињеницу да процена ризика није само административна норма, наметнута законским прописом, већ да је процена ризика и имплементација резултата процене веома важан инструмент који не гарантује, али може да обезбеди сигурније пословање банке.

## 2. Ризици у банкарском пословању

Управљање ризиком састоји се од осам међусобно повезаних компоненти, које се изводе из начина на који менаџмент управља, а урађене су у сам процес управљања. Те компоненте су<sup>5</sup>:

- **интерно окружење**, које представља унутрашњу климу у оквиру банке, односно основу и начин на који запослени у банци посматрају ризик. Овај однос зависи од стратегије коју усвоји менаџмент банке,
- **постављање циљева** је задатак који менаџмент мора да испуни, како би се идентифико-

3) др Урош Ђурчић, „Банкарски портфолио менаџмент“, Фељтон, Нови Сад, 2002, стр. 414.

4) Kuschel K.J., Assmann H. D., „BDrSen, Banken, Spekulanten, Spielungen in der Literatur Konsequenz fur Ethos, Wirtschaft und Recht“, Guterloher Verlaghaus, Munchen, 2011, стр. 366.

5) COSO (Committee of Sponsoring Organization), „Управљање ризиком пословања-интегрисани оквир“, Савез рачуновођа и ревизора Србије, 2004. стр. 31.

- вали потенцијални догађаји који утичу на њихово остварење,
- *идентификовање догађаја* је процес који подразумева идентификовање потенцијалних догађаја који могу утицати на банку. Оваква идентификација подразумева идентификовање потенцијалних интерних и екстерних догађаја који утичу на остваривање постављених циљева,
  - процена ризика је процес анализирања идентификованих ризика са циљем формирања базе за утврђивање начина њихове контроле. Ризици се повезују са циљевима на које могу утицати. У овој фази процењује се вероватноћа настанка ризика и утицај ризика на пословање банке,
  - решавање ризика је процес идентификације и процене могућег решавања ризика, који може да се огледа у избегавању, прихватању, смањивању и подели ризика. Менаџмент банке треба да изабере и да се одлучи у ком правцу ће усмерити стратегију за решавање ризика,
  - контролне активности које омогућавају да се политике и процедуре које су утврђене спроведу да би се лакше обезбедило да менаџмент банке одабрани начин решавања ризика ефикасно спроведе,
  - информисање и комуникација су веома важна компонента јер се релевантне информације идентификују, преузимају и саопштавају у форми и временском року који омогућава правременост тих информација. Ове информације су неопходне на свим нивоима у сврхе идентификовања, процене и решавања ризика, и
  - праћење је компонента која заокружује цео процес. Целокупан процес управљања ризиком се прати и врше се неопходне модификације. Само на овај начин банка може да реагује динамично и да се прилагођава када дође до промена.

Поред ових компоненти, савремени концепт управљања централним банкарским ризицима обухвата и следеће компоненте:

1. адекватну евалуацију кредитних и тржишних ризика,
2. наплата цене ризика од корисника банкарских услуга,
3. издвајање наплаћене цене ризика у резерве и капитал банке,
4. покривање очекиваних ризика из акцијског капитала банке,

5. покривање неочекиваних ризика из акцијског капитала,
6. формирање економског капитала банке који је коригован за ризик, пондерисањем капитала банке са пондерима одговарајућег облика ризика,
7. управљање портфолијом ризика, и
8. мониторинг ризика од стране посебних, за то задужених, служби у банци.

Либерализација, нестабилност, увођење нових производа, нестабилност финансијских тржишта, те већи степен конкурентности на тржишту, излажу банке већим и новим ризицима. Како би се одржала конкурентска способност банака на тржишту, потребно је континуирано пратити догађања на тржишту и финансијским иновацијама адекватно реаговати у сваком сегменту пословања, па и у управљању банкарским ризицима. Одговорност за стабилност банкарских система и тржишта прилично је измењена, тако да је дошло до разлике у досадашњим „партнерским“ односима између кључних учесника, у којој свако има прецизно одређену одговорност за специфичну димензију појединог подручја управљања ризицима. То потврђује да је квалитет управљања банком и ризицима банке кључни аргумент како за одржавање сигурности и стабилности банкарског система у целини, али и на нивоу поједине банке<sup>6</sup>.

Свака банка се у свом пословању неминовно среће са много врста ризика који могу негативно утицати на пословање банке. Управљање ризицима у банкарском пословању подразумева идентификовање, квантификацију и евалуацију ризика са циљем минимизовања негативних последица на финансијски резултат и капитал банке. Најбољи начин управљања ризицима, на нивоу банке је да банка организује посебну јединицу (сектор) чији задатак је да управља ризицима банке. Поред тога, банке својим интерним актима прописују процедуре за идентификовање, квантификацију и евалуацију ризика, као и за управљање ризицима. Управљање ризиком усклађује се са величином и организационом структуром банке, обимом њене активности и врстом послова које банка обавља. Законом се ближе прописују одређени обавезни елементи, као што су процедуре, одредбе и сл.<sup>7</sup>

У Републици Србији, Законом о банкама (члан 29), као и Одлуком о управљању ризицима банке, извршена је класификација ризика који-

6) Ђурчић У., Барјактаревих М., „Банке и Ризици, Управљање банком, корпоративним и портфолио ризицима банке“, Active Design, Београд, 2010, стр 74.

7) Извор: Закон о банкама, „Сл. гласник РС“, бр. 107/05, од 02.12.2005. године.



ма је банка нарочито изложена. Ти ризици су следећи:

- ризик ликвидности,
- кредитни ризик,
- тржишни ризици (каматни ризик, девизни ризик и ризик од промене тржишне цене хартија од вредности, финансијских деривата и робе),
- ризици изложености банке,
- ризици улагања банке,
- ризици који се односе на земљу порекла лица према коме је банка изложена,
- оперативни ризик,
- правни ризик и
- стратешки ризик.

**Ризик ликвидности** је ризик могућности настанка негативних ефеката на финансијски систем и капитал банке, услед неспособности банке да испуњава своје доспеле обавезе. Ризик ликвидности настаје због повлачења постојећих извора финансирања, односно немогућности прибављања нових извора финансирања или отежаног претварања имовине у ликвидна средства због поремећаја на тржишту (тржишни ризик ликвидности). Банка је дужна да процењује, утврђује и одржава одговарајући ниво резерве ликвидности, у складу са анализом рочне неусклађености својих билансних обавеза, потраживања и ванбилансних ставки за унапред утврђене периоде који подразумевају и период од годину дана. Банка мора да управља ризиком ликвидности по свим валутама, да обезбеди стабилност, диверзификацију извора финансирања, као и да благовремено и адекватно поступа у условима повећаног ризика ликвидности. Банка користи различите одговарајуће технике за ублажавање ризика које јој омогућавају неометано пословање у ванредним условима. Ове технике банка мора редовно да проверава и усклађује. У случају настанка повећаног ризика ликвидности, банка мора да има план пословања у условима кризе ликвидности, који нарочито садржи:

- процедуре за рано откривање могућих проблема у вези са ликвидношћу банке, а које се базирају на листи индикатора раног упозорења,
- имена и функције одговорних лица, као и која лица морају бити обавештена,
- јасно утврђене активности, обавезе и одговорности у управљању кризом ликвидности,
- обавезу припремања посебних извештаја о информацијама значајним за предузимање мера у случају кризе ликвидности,

- начин приступања расположивим и потенцијалним изворима ликвидности, који се не користе у редовном пословању, и
- начин обавештавања регулаторних органа (Народна банка или Централна банкарска институција).

Банка је дужна најмање једном годишње да тестира овај план и да га прилагођава својим потребама, новим условима на тржишту и евентуалној промени законских прописа.

**Кредитни ризик** је ризик могућности настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал банке, услед неизвршавања обавеза дужника према банци. Кредитни ризик је највећи ризик, јер банке своје пословање базирају на пласманима, односно на одобравању кредита. Банка је дужна да управља кредитним ризиком на нивоу појединачних пласмана, али и на нивоу целокупног портфолија. Ради преузимања кредитног ризика и управљања тим ризиком банка успоставља кредитни процес - процес одобравања кредита односно пласмана, као и процес управљања тим ризиком. У оквиру кредитног процеса банка је дужна да утврди:

- критеријуме за одобравање нових пласмана, репрограм или реструктурирање постојећих пласмана, а нарочито за одобравање пласмана који представљају велику изложеност банке, и
- правила за одобравање и праћење пласмана на нивоу појединачних дужника, лица повезаних са њима, као и на нивоу лица повезаних са банком, у складу са износом и ризичношћу пласмана.

При доношењу одлуке о одобравању пласмана, банка има обавезу да процени финансијско стање, кредитну способност дужника, вредност и правну сигурност његове кредитне заштите, као и остале релевантне факторе, као и да све то јасно документује.

Уколико се одобравају пласмани под посебним условима који се разликују од тржишних, банка је дужна да поред одговарајућих одлука, успостави и процедуре за одобравање и праћење таквих пласмана, као и за предузимање мера, ради умањења ризика који проистичу из таквих пласмана. Процена кредитног ризика заснована је на квантитативним и квалитативним критеријумима који узимају у обзир карактеристике одређеног пласмана и омогућавају јасно рангирање пласмана у одговарајуће ризичне групе према степену наплативости. Банка има обавезу да континуирано прати и проверава адекватност рангирања пласмана.

Ефикасно праћење пласмана са јасним процедурама омогућава банци да благовремено

предузима одговарајуће мере, уколико дође до погоршања кредитне способности дужника. Праћење квалитета пласмана на нивоу појединачног дужника заснива се на обезбеђивању ажурних података о финансијском стању, кредитној способности и задужености дужника, као и о тржишној вредности средстава обезбеђења. Банка има обавезу да прати испуњење уговорних обавеза, са посебним нагласком на праћењу коришћења средстава одобрених за уговорене намене (наменско коришћење кредита).

Праћење пласмана банка спроводи од момента одобравања до престанка важења уговора на основу којег је изложена кредитном ризику, а обухвата праћење појединачних пласмана, дужника и инструмената заштите. Поред редовног праћења, банка посебно надгледа све пласмане одобрене дужницима који имају статус кашњења односно неизмирења обавеза.

Како би се ублажио кредитни ризик и могућност настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал банке, због неизвршавања обавеза дужника према банци, доспело потраживање се може, у складу са законским прописима, уступити другом правном лицу које се бави финансијском делатношћу. У Републици Србији, банка је дужна да то потраживање прво покуша да наплати, а ако не успе, тек онда може да га уступи другом лицу, које није повезано лице са банком, у смислу Закона о банкама, нити се то потраживање може уступити истовремено већем броју правних лица.

Структуру и квалитет кредитног портфолија банка је дужна редовно да анализира, што подразумева и процену ризика концентрације и резидуалног ризика, као и процену будућих промена овог портфолија. **Ризик концентрације** представља ризик који директно или индиректно проистиче из изложености банке истом или сличном извору настанка ризика, односно истој или сличној врсти ризика, док **резидуални ризик** подразумева могућност настанка негативних ефеката по финансијски резултат и капитал банке, услед тога што су технике ублажавања кредитног ризика мање ефикасне него што се очекује или њихова примена недовољно утиче на умањење ризика којима је банка изложена. У случају пласмана уговорених у инострану валуту или у домаћој валути са валутном клаузулом, банка мора да процени кредитно-девизни ризик, односно утицај промене курса на финансијско стање и кредитну способност дужника, а нарочито да се анализира адекватност новчаних токова дужника у односу на промењени ниво кредитних обавеза, уз претпоставку да ће доћи до одређених промена курса на годишњем нивоу.

**Тржишни ризик** обухвата каматни и девизни ризик. Каматни ризик је ризик од могућности настанка негативних ефеката на финансијски резултат и капитал банке услед промене каматне стопе (у првом реду референте каматне стопе на домаћем финансијском тржишту). Девизни ризик је ризик настајања негативних ефеката по финансијски резултат и капитал банке услед промене девизног курса. Тржишни ризици настају због промена вредности билансних позиција и ванбилансних ставки које се мењају услед промена цена на тржишту. Тржишни ризици обухватају девизни ризик, ценовни ризик по основу дужничких хартија од вредности и робни ризик. Банка је дужна да обезбеди организациону јединицу у чијем делокругу су послови преузимања тржишних ризика, као и да обезбеди контролу трансакција које се односе на преузимање ових ризика. Процена тржишних ризика обухвата:

- све активности банке које су осетљиве на промене тржишних услова,
- све отворене позиције које проистичу из активности банке,
- концентрацију изложености,
- ликвидност свих финансијских тржишта на којима банка тргује,
- волатилност тржишних цена финансијских инструмената којима банка тргује,
- корелације тржишних и других ризика, а нарочито кредитног и оперативног ризика, као и ризика ликвидности,
- сложене финансијске инструменте и финансијске деривате, и
- уграђене опције.

Банка има обавезу да успостави праћење и контролу тржишних ризика на дневној основи. Дневно праћење тржишних ризика обухвата праћење свих позиција из књиге трговања, искоришћеност и прекорачење лимита, као и резултат активности трговања банке, при чему треба обратити пажњу на то да је свака уговорена трансакција ограничена. Банка је дужна да за своје потребе саставља извештаје, који садрже преглед текућих и кумулативних резултата на месечном и годишњем нивоу.

**Каматни ризици**, као значајни ризици у оквиру тржишних ризика, али и по пословање банке, настају услед промене каматне стопе и банка има обавезу да успостави процедуре за мерење процене каматног ризика, како би се обезбедио што прецизнији приказ промене економске вредности или финансијског резултата банке, што све мора бити јасно документовано.

Банка је дужна да управља различитим облицима каматног ризика:

- ризиком временске неусклађености доспећа поновног одређивања цена,
- ризиком криве приноса, коме је изложена услед промене криве приноса,
- базним ризиком, коме је изложена због различитих референтних каматних стопа код каматно осетљивих позиција са сличним карактеристикама, а које се тичу доспећа или поновног одређивања цена, и
- ризиком опција, коме је изложена због уговорних одредби у вези са каматно осетљивим позицијама (кредити са могућношћу превремене отплате, депозити са могућношћу превременог повлачења).

При утврђивању изложености ризику каматне стопе, банка је дужна да процени негативне ефекте промене ове стопе на финансијски резултат и на економску вредност банке. **Економска вредност банке** је нето садашња вредност свих очекиваних токова готовине по основу имовине, умањена за садашњу вредност очекиваних токова готовине по основу обавеза банке и коригована за нето садашњу вредност очекиваних токова готовине по основу ванбилансних ставки банке.

Банка је дужна да стално преиспитује и спроводи тестове ефеката промене каматних стопа у складу са природом и нивоом ризика којима је изложена.

**Ризици изложености банке** обухватају ризике изложености банке према једном лицу или према групи повезаних лица, као и ризике изложености банке према лицу повезаном са банком и односи се на велике изложености, групе изложености са истим или сличним факторима ризика (исти привредни сектор, географско подручје, врста производа и сл.) и инструменте кредитне заштите, укључујући рочну и валутну неусклађеност великих изложености и инструмената кредитне заштите тих изложености. Контрола ризика концентрације врши се успостављањем одговарајућих лимита изложености који омогућавају диверзификацију кредитног портфолија. Ублажавање ризика концентрације банка спроводи активним управљањем кредитним портфолијом, као и прилагођавањем успостављених лимита.

Велика изложеност према једном лицу или групи повезаних лица је ограничени износ пласмана који једно лице или група повезаних лица имају у односу на капитал банке. У Републици Србији он износи најмање 10% капитала банке, а не сме прећи 25%, док изложеност једном лицу која је повезано са банком не сме прећи 5%, а ли-

цима која су повезана са банком не сме прећи 20% капитала банке. Збир свих великих изложености банке не сме прећи 400% капитала банке, а обрачунава се у складу са одлуком којом се уређује адекватност капитала банке. Повезана лица су тачно одређена и дефинисана, у складу са Законом о банкама, као и ставом да се свако физичко и правно лице укључује у групу повезаних лица којој припада.

**Ризици улагања банке** обухватају ризике њених улагања у лица која нису у финансијском сектору и у основна средства, односно то су ризици улагања у друга правна лица и у основна средства. Према важећем закону у Републици Србији, улагање банке у једно лице које није у финансијском сектору не сме прећи 10% капитала банке, при чему се под овим улагањем подразумева улагање којим банка стиче удео или акције лица које није лице у финансијском сектору. Укупна улагања банке у лица која нису лица у финансијском сектору и у основна средства не смеју прећи 60% капитала банке. Ово ограничење се не односи на стицање акција ради њихове даље продаје, у року од шест месеци од дана првог стицања.

**Ризик који се односи на земљу порекла лица према коме је банка изложена** (ризик земље) је могућност настанка негативног ефекта на финансијски резултат и капитал банке због немогућности банке да наплати потраживања од овог лица из разлога који су последица политичких, економских или социјалних прилика у земљи порекла тог лица. Ова врста ризика обухвата политичко-економски ризик и ризик трансфера, а јавља се када банка има домицил у једној земљи, а врши трансакције са лицима која имају пребивалиште у другој земљи и обухвата следеће ризике:

- политички и економски ризик, који подразумева могућност настајања губитка због спречености банке да наплати потраживања услед ограничења утврђених актима државних и других органа државе порекла дужника, као и општих и системских прилика у тој држави, и
- ризик трансфера који подразумева могућност настанка губитка због спречености банке да наплати потраживања исказана у валути која није званична валута државе порекла дужника, услед ограничења плаћања обавеза према повериоцима из других држава у одређеној валути, која су утврђена актима државних и других дужника државе порекла.

Банка има обавезу да утврђује и периодично мења лимите изложености ризику земље и то појединачно по држави порекла дужника и на

регионалној основи, као и да утврди одговарајући ниво исправки вредности и резервисања по државама

**Оперативни ризик** односи се на могућност настанка негативних ефеката по финансијски резултат и капитал банке, а који су последица пропуста у раду запослених, неодговарајућих интерних процедура и процеса, неадекватног управљања информационом и другим системима, као и непредвидивих екстерних догађаја. Оперативни ризик укључује и правни ризик.

Банка је дужна да идентификује и процени догађаје и изворе због којих могу наступити губици у вези са оперативним ризиком, узимајући у обзир све унутрашње и спољне факторе. Поред тога, банка има обавезу да утврди ниво материјално значајних губитака по основу оперативног ризика и да их детаљно анализира. Банка има обавезу да мери и процењује изложеност оперативном ризику, узимајући у обзир могућност односно учесталост настанка тог ризика, као и његов потенцијални утицај на банку, са посебним освртом на догађаје за које је мало вероватно да могу настати, али могу изазвати велике материјалне губитке. При мерењу и процени оперативног ризика банка нарочито процењује да ли је овом ризику изложена или може бити изложена по основу увођења нових производа, активности, процеса и система, а процењује и активности чије обављање је поверила трећим лицима.

Управни одбор банке, ради обезбеђења континуитета пословања, дужан је да усвоји План континуитета пословања и План опоравка у случају катастрофа, чиме се омогућава неометано и континуирано функционисање свих значајнијих система и процеса банке, као и ограничавање губитка у ванредним ситуацијама. Извршни одбор банке задужен је за спровођење ових планова, као и за обуку и упознавање запослених са њиховом улогом и одговорностима у случају настанка ванредних ситуација, измену ових планова у складу са пословним променама, укључујући и промене у производима, активностима, процесима и системима, као и промене у окружењу и промене у пословној политици и стратегији банке и за тестирање ових планова, уз адекватну документованост резултата.

У циљу обезбеђивања континуитета пословања банка је дужна да:

- утврди кључне пословне активности, ресурсе и системе потребне за обављање пословних процеса, као и њихову међузависност и пезваност,

- утврди критично време за поједине пословне процесе, односно период после ког је неопходно поново да успостави овај процес,
- процени ризике који могу довести до прекида континуитета пословања банке и утицати на финансијско стање и репутацију банке, као и да процени вероватноћу настанка и значај утицаја оваквог ризика, и
- усвоји стратегију опоравка са основним циљевима који се морају остварити у случају прекида пословања, а која обухвата приоритете опоравка, прихватљив ниво активности, прихватљив ниво ризика и технике за ублажавање идентификованих ризика, време опоравка као период поновног успостављања редовних пословних процеса, који би требало да буде краћи у односу на критично време.

**Правни ризик** је могућност настајања губитка услед казни и санкција које проистичу из судских спорова по основу неиспуњавања уговорних и законских обавеза, као и оних које су резултат казни и санкција изречених од стране регулаторних тела.

**Стратешки ризик** је могућност настанка губитка услед непостојања дугорочне развојне стратегије или неке њене компоненте у управљачком и руководећем тиму банке<sup>8</sup>.

Поред ових ризика, које је Закон издвојио као оне на које посебно треба обратити пажњу, значајно је истаћи још и постојање следећих врста ризика, који играју важну улогу и представљају битан услов за свакодневно неометано одвијање банкарског пословања.

**Ризици који настају по основу увођења нових производа и услуга** подразумевају ризике који могу настати у вези са активностима стварања и имплементације нових, до тада, непознатих или некоришћених производа и услуга. Унутрашњим актима банке дефинисано је шта се сматра новим производом или услугом и уређује се процес доношења одлуке о увођењу тих производа, односно услуга. Пре увођења новог производа односно услуге банка има обавезу да изврши анализу свих ризика који могу настати као последица увођења тог производа односно услуге, као и да анализира утицај увођења тог производа, односно услуге на ризични профил банке и на могућност адекватног управљања ризицима који настају по том основу. Према важећем закону у Републици Србији, банке морају да обавесте Народну банку Србије о увођењу нових производа.

8) Извор: [http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55\\_6/index.html](http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55_6/index.html)

**Ризици који настају по основу активности које је банка поверила трећим лицима** су ризици који могу настати када банка у ангажује трећа лица за обављање одређених послова а која су у вези са њеним пословањем, а трећим лицима представљају претежну делатност. Банка која намерава да одређене активности повери трећим лицима дужна је да политикама за управљање ризицима уреди:

- процес одлучивања о поверавању тих активности и критеријуме за доношење одлука,
- начин укључивања тих активности у процес управљања ризицима и у систем интерног извештавања о ризицима,
- начин на који банка обезбеђује континуитет пословања у вези са активностима које је поверила и мере које предузима у случају раскида уговорног односа с лицима чије услуге користити, као и у случају привременог застоја или престанка пружања тих услуга, и
- начин вршења надзора над обављањем активности, укључујући и надзор над усклађеношћу тих активности са прописима, добрим пословним обичајима и пословном етиком банке.

При избору пружаоца услуга банка процењује утицај на континуитет пословања, репутацију банке, трошкове, финансијски резултат, ликвидност и солвентност банке, као и ризични профил банке и квалитет пружања услуга. Пре доношења одлуке о ангажовању трећег лица, банка мора да процени и степен потешкоћа и време потребно за избор другог пружаоца услуга, или могућност наставка обављања тих активности у банци, у случају престанка обављања поверених активности. Поред тога банка, при доношењу одлуке мора да узме у обзир и детаљну анализу потенцијалног пружаоца услуга, а која се односи на његову способност пружања услуга, финансијско стање и пословну репутацију. У складу са законским прописима у Републици Србији банка која има намеру да одређене активности повери трећем лицу, мора о томе да обавести Народну банку 30 дана пре поверавања планираних активности у писменој форми са детаљним описом и обимом активности које банка намерава да повери трећем лицу, условима које треће лице мора да испуни да би му банка поверила активности, као и податке о том лицу. Поред тога, банка је дужна да обезбеди да пружалац услуга омогући банци, спољном ревизору и Народној банци благовремени и неограничен приступ документацији и подацима у вези са повереним активностима. Банка одговара за активности у вези са њеним пословањем које је поверила трећим лицима.

**Репутациони ризик** односи се на могућност настанка губитка због негативног утицаја на тржишно позиционирање банке.

Значајну улогу у отварању питања управљања ризика, као и у имплементацији резултата процене ризика одиграо је Базелски комитет за супервизију банака, са својим препорукама у виду стандарда Базел II и Базел III. У складу са законом, поред основног циља – постизања и одржавања стабилности цена, националне банке појединих економија имају за циљ и очување стабилности финансијског система.

Банкарски сектор представља највећи и најзначајнији део финансијског система. У контексту очувања стабилности финансијског система, а тиме посредно и читаве економије, национална банка мора континуирано да предузима активности унапређења регулаторног оквира, ради сталног јачања и даље хармонизације са међународном принципима и стандардима у области супервизије банака. У складу са препорукама Базелског комитета за супервизију банака (BCBS), Народна банка Србије је 2007. године почела процес увођења стандарда Базела II у банкарски систем Србије. Основни циљеви увођења Базел II стандарда су:

- даље јачање стабилности банкарског сектора и финансијског система,
- унапређење процеса управљања ризицима у банкама и процеса супервизије заснованог на ризицима,
- јачање транспарентности и финансијске дисциплине,
- усклађивање са условима пословања на међународном финансијском тржишту,
- хармонизација са прописима Европске уније, и
- стварање јаче везе између капиталних захтева и изложености ризицима на нивоу банака.

Као наставак напора, које Базелски комитет улаже у очување банкарских система и у стабилност банака, а и као логичан след догађаја, базиран на Базелу II, настао је Базел III. Базел III је општи регулаторни оквир чији је циљ очување стабилности банака и банкарских система. Базел III састоји се од серије реформских мера за подршку основног концепта - способности банкарског сектора да апсорбује шокове који проистичу из финансијских и економских стресова, без обзира на извор, а кроз унапређење управљања ризицима у банкама и транспарентност њиховог рада.

Базел III, према томе, не представља само одговор на актуелну финансијску кризу, већ и континуирани напор Базелског комитета да оја-

ча регулаторни оквир за банке, супервизију банака и функцију управљања ризицима у банци. Настављајући своју мисију и следећи овај концепт, Базел III као сет регулаторних мера о адекватности капитала банке и њеној ликвидности, изграђен је на основама документа о међународно усаглашеном мерењу капитала и стандарди о капиталу (које је развио Базел II).

Текст документа о Базел III правилима уговорен је са гувернерима и руководиоцима супервизије и подржан од лидера групе G20 на њиховом новембарском самиту у Сеулу 2010. године.<sup>9</sup>

Комитет је такође објавио и правила квантитативне студије о ефектима (QIS).

Базел III базира се на два комплементарна приступа која подржавају основни концепт стабилније банке (микро приступ сигурности – ниво банке) и банкарског система у целини (макро приступ сигурности).

Микро-пруденциона регулатива утиче на повећање отпорности појединачних банкарских институција у периодима стреса, на основу следећег:

- виши и бољи квалитет капитала банке, са већим фокусом на заједнички акцијски капитал за апсорбовање губитака,
- обухватније покриће ризика, посебно у односу на активности на тржишту капитала, и
- енергичну супервизију, управљање ризицима и стандарде о обелодањивању.

Макро-пруденциони приступ Базела III увођи суштински нове елементе у глобални регулаторни оквир:

- капиталне амортизере, који могу да помогну у заштити банкарског сектора од немогућности наплате кредита и последица које та чињеница има на ликвидност банке, и могу се активирати у време стреса,
- увођење левегаге рација као „рампе“ за даљу изложеност ризику, и
- једног међународно усаглашеног оквира ликвидности - увођење два глобална стандарда ликвидности.

Фаза која следи представља период припреме за ригорозну и доследну глобалну примену Базел III оквира. То је процесу коме би се предложене мере посматрале и прилагођавале. Све земље чланице Базелског комитета морају да почну са превођењем Базел III правила у националне регулативе и законе до 2013. године, који представља крајњи рок када ће Базел III ступити на

снагу и биће примењиван у фазама до 2019. године.

Банке имају обавезу да почну са припремама за примену ових стандарда. Стандарди су подељени у фазе, како би се имплементација могла поступно реализовати:

- рацио покрића краткорочне ликвидности ће постати минимални стандард у 2015. години, а рацио дугорочног нето финансирања ће постати минимални стандард 2018. године, са периодом посматрања који омогућава супервизорима да постигну снажније извештавање у овом периоду ;
- очекивање Базелског комитета у односу на левегаге рацио у транзиционом периоду је релативно прецизна процена, да ли су предложени параметри одговарајући за пун кредитни циклус и за различите типове пословних модела.

Увођење стандарда Базел III, исто као и што је био процес увођења Базела II, је транспарентан процес у складу са Стратегијом и Оперативним планом на нивоу целог финансијског система Републике Србије.

Банке, финансијске институције и финансијски систем имају велика очекивања од увођења ових стандарда. Базел II је озбиљно и темељно започео увођење процеса и стварање стандарда процене ризика, док је Базел III кориговао недостатке Базела II, у смислу осетљивости на велике економске стресове, као што је глобална економске криза и ескалирајућа дужничка криза. Базел III видно раздваја микро и макро ниво. Микро ниво посматра појединачног учесника у финансијском систему, банку као јединку, док макро ниво пружа пруденциону основу за увођење нових елемената у регулаторни оквир. У вези са проценом ризика и имплементацијом ризика у процесима одлучивања Базел III представља логички наставак онога што је започето стандардима Базела II, са тим што су унете неопходне измене, да би се апсорбовали велики економски и финансијски стресови.

### **3. Резултати процене ризика и њихово коришћење у одлучивању**

Банка има законску обавезу да успостави свеобухватан и поуздан систем управљања ризицима, који је укључен у све њене пословне активности и који обезбеђује да ризичан профил банке увек буде у складу са већ утврђеном склоношћу ка ризику. Систем управљања ризицима

9) Базелски комитет за банкарску супервизију, Базел III: Глобални регулаторни оквир за стабилније банке и банкарске системе, децембар 2010, [www.bis.org](http://www.bis.org)

мора бити у сразмери са природом, обимом и сложености пословања банке, односно њеним ризичним профилем. Ризичним профилем банке сматра се процена банке о структури и нивоима свих ризика којима је изложена или може бити изложена у свом пословању, док се склоношћу ка ризику сматра намера банке да преузме ризик ради остваривања својих стратегија и политика (структура ризика), као и одређивање овог преузимања на прихватљивом нивоу ризика (толеранција према ризицима).

Банка је дужна да успостави ефективан и ефикасан процес управљања ризицима, који обухвата ублажавање, праћење и контролу ризика којима је банка изложена или може да буде изложена, а које је идентификовала и квантификовала, односно проценила. Под ублажавањем ризика подразумевају се дивезификација, пренос, смањење и избегавање ризика, а банка га спроводи имајући у виду свој ризични профил и склоност ка ризицима. Под праћењем и контролом ризика подразумевају се учесталост и начин праћења ризика којима је банка изложена, као и праћење и контрола лимита у оквиру успостављеног система лимита.

Важну улогу у процени ризика игра систем унутрашњих контрола који представља скуп процеса и процедура успостављених ради адекватне контроле ризика, праћења ефективности и ефикасности пословања, поузданости финансијских и осталих података, извештаја и информација банке, као и њихове усклађености са прописима, унутрашњим актима и пословним стандардима. Циљ овога је обезбеђење дугорочне сигурности и стабилности пословања банке, очување капитала, заштита депозита и акционара, већа сигурност наплате пласмана и обезбеђивање позитивног финансијског резултата.

Процена ризика није и не сме сама себи да буде циљ, нити је треба схватити као административно наметнуту обавезу.

У Републици Србији, као и у земљама које су усвојиле принципе Базелског комитета, Законом о банкама је дефинисано оснивање банке, управљање ризицима, као и организација и начин управљања банком. Органи управљања банком су Управни одбор и Извршни одбор. Број чланова Управног и Извршног одбора, као и њихова права и обавезе су такође дефинисана овим законом. Управни одбор, између осталог, надзира рад Извршног одбора банке, успоставља систем унутрашњих контрола, утврђује стратегију и политике за управљање ризицима, као и стратегију управљања капиталом банке.

Извршни одбор је задужен за организацију пословања банке и за дневни надзор над свим активностима које се одвијају у банци. Активности Извршног одбора банке обухватају и одлучивање о пласманима и задуживању банке до износа који утврђује Управни одбор банке, појединачно одлучивање о сваком повећању изложености ризику банке према лицу повезаном са банком, о чему се обавештава Управни одбор банке, спровођење стратегије и политике за управљање ризицима, као и стратегије управљање капиталом, усвајање процедура за идентификовање, мерење и процену ризика, као и управљање ризицима и анализирање њихове ефикасности.

Поред ова два органа управљања, за рад банке су важни и Кредитни одбор и Одбор за управљање активом и пасивом. Кредитни одбор одлучује о кредитним захтевима у оквирима утврђеним актима банке, док Одбор за активу и пасиву прати изложеност банке ризицима који произилазе из структуре њених билансних обавеза, потраживања и ванбилансних ставки, те предлаже мере за управљањем каматним ризиком и ризиком ликвидности.

Приликом одлучивања о излагању ризику банке у облику одобравања кредита, на основу захтева клијента, надлежне службе проверавају финансијски положај и процењују кредитну способност. Како ови показатељи представљају само део информација о клијенту – тражиоцу кредита, потребно је урадити одговарајућу процену ризика. Прво и основно питање је ризик улагања, односно: да ли ће се средства која банка пласира таквом клијенту врати банци са припадајућом зарадом, односно са каматама, као и да ли ће клијент на време и о доспећу измиривати обавезе. Клијенти, неретко, сматрају да њихово кашњење нема импликација за банку, јер ће им за то банка обрачунати казнену камату у виду затезне камате. Ова заблуда је терет банке, због чега је неопходно темељно и у складу са процедурама направити детаљну анализу ризика. Кредитни одбор, у складу са својим овлашћењима, разматра предлог и доноси одлуку, било позитивну или негативну и о томе обавештава клијента и надлежне службе ради даљег спровођења те одлуке.

Кредитирање, односно одобравање пласмана представља најобимнију делатност банке. Из тог разлога мора да постоји добра комуникација, без препрека, на релацији: Клијент > Кредитни одбор > Одељење (сектор) за процену ризика >, Извршни одбор или Управни одбор. Кредитна активност је одређена капиталом банке и лимитима који су прописани законом, а има великог

утицаја на изложеност банке. Било да се ради о билансним или ванбилансним пласманима, банка за сваки појединачни случај мора добро да процени изложеност ризику. Одељење које се бави пласманима у спреси са одељењем ризика константно мора да мотри клијента, како се ризик банке не би повећао и како банка не би имала проблема који се одражавају на њену ликвидност или чиме се угрожава пословање банке или доводи у питање континуитет пословање банке или у крајњој линији сам опстанак.

Извршни одбор, у смислу својих дневних активности, свакодневно процењује и анализира изложеност ризику банке, као збирни показатељ свих билансних и ванбилансних позиција, а на основу информација, које добија од надлежних служби које су задужене за праћење појединачних пласмана и ризика. Важно је напоменути да ове службе посматрају појединачне пласмане и изложености ризику, као и да анализирају сваки ризик појединачно у оквиру сваког пласмана односно клијента, али да за потребе органа управљања банком, обједињују ове извештаје и изводе, показатеље који Извршном одбору и Управном одбору служе као полазна основа за анализирање изложености ризику. На основу ових показатеља Извршни одбор доноси адекватне одлуке, а које се тичу даље кредитне активности, да ли је повећати или смањити, евентуалне потребе за преиспитивањем процедура и процена ризика, потребе да се предузму конкретни кораци у циљу заштите капитала банке. У складу са Законом о банкама у Републици Србији свако погоршање ликвидности банке и повећање изложености ризику банке Извршни одбор дужан је да обавести Управни одбор и Народну банку Србије. Како би се у сваком тренутку имали одговарајући и потребни подаци, потребно је не само развити одговарајуће технике и методе, него их константно користити и побољшавати, како би се избегли нагли удари, чиме се због великог шока, рапидно квари положај банке. Ови нагли удари, поред ризика ликвидности имају и велики утицај на ризик репутације, који је можда најгори од свих. Ово из простог разлога јер се губитак може надоместити, било из резервација, из капитала, из емисије акција или из неког другог извора, али се једном уздрмана репутације тешко поново стиче.

Мере које је донео и даље доноси Базелски комитет по правилу уграђују се у законе о банкама. Контрола ових мера је успостављена преко Базелског комитета за супервизију банака који

дефинише стандарде, правила и процедуре којих банке треба да се придржавају како би биле отпорне на ризике.

На основу важећег Закона о банкама у Републици Србији, а и када се погледа организациона шема већине банака у Србији, може се закључити да се организација банака заснива на две компоненте или два стуба који су одвојени. Прву компоненту чине редовне пословне активности банке, а други су центри за управљање ризицима. Ови сектори, од банке до банке имају различита имена: Сектор за стратешко управљање ризицима и контрола (са могућим подсекторима: Контрола кредитног ризика и имплементација Базела, Контрола ликвидности, Процена вредности, Стратегија ризика, Наплата потраживања у доцњи, итд.), Сектор праћења кредитног портфолиа, Сектор тржишног и оперативног ризика или просто само Сектор ризика банке. Ови сектори имају јасан задатак и треба да делују превентивно, ефикасно и стабилизујуће на пословање банке. Да би то успели, мора да постоји висока развијеност стандарда и процедура у њима, као што су: процедуре за идентификовање, мерење и процену ризика, за управљање ризицима, за редовно извештавање органа банке и Народне банке Србије као регулаторног тела. Задатак Извршног и Управног одбора је да усвоје ове процедуре и да их редовно преиспитују. Тиме и себи олакшавају задатак, јер и они, на основу тих процедура добијају информације које користе у доношењу стратешких одлука у вези са пословањем банке и постављају даље циљеве или преиспитују и модификују постојеће.

Резултати процене ризика су суштинска информација у циљу доношења исправне одлуке. И за процену ризика, односно резултате процене и за органе банке који користе те информације је заједничко да информација мора бити квалитетна. Квалитетна информација подразумева<sup>10</sup>:

- адекватан садржај,
- благовременост,
- актуелност,
- тачност, и
- доступност.

Сви ови процеси и квалитет информација полазе од премисе да сваки део ваљано ради свој део активности и да не постоје неки други скривени циљеви који могу да угрожавају интегритет пословања и управљања банком. Ту се посебно наглашава да иницијалне информације које улазе као полазни подаци одсликавају стварно

10) COSO (Committee of Sponsoring Organization), „Управљање ризику пословања-интегрисани оквир“, Савез рачуновођа и ревизора Србије, 2004. стр. 82.



стање, било да се ради о интерним или екстерним факторима, као и да све службе, у складу са законом и процедурама, прописаним процесима на адекватан начин обрађују информације и процењују ризик. Такве ваљане информације стижу у усвојеној и прописаној форми органима руковођења банком, извршном и управном одбору, који их користе као сазнање и валидну основу за доношење стратешких одлука за будућност пословања банке.

Поставља се питање шта се дешава ако постоје неки скривени циљеви, односно ако постоји индиција, намера да се подаци искриве, прикажу нетачним или барем недовољно истинитим. Ова могућност представља ризик давања неодговарајућих података, који може толико далеко да оде да се дају нетачни подаци, било из разлога нестручности, што је редак случај, било из разлога прикривања стварног стања ствари, што је много чешћи случај, а ради остваривања неких других циљева, који знатно одступају од постављених циљева банке. Ово питање, поред задирања у област интегритета и етичких принципа свих надлежних и руководећих служби, дотиче и сферу криминалних радњи, због тога што се овакве, нетачне информације, не могу употребити као адекватне и одговарајуће и неминовно воде у супротном правцу од оног што јесте задатак управљања финансијским ризиком, да се спречи, у губитак, угрожава се и одржање ликвидности, а тиме и осигура наставак пословања банке. Иако је и овај ризик присутан, он зависи како од екстерних и интерних фактора, тако и од усвојених процедура, законских прописа, контроле и супервизије од стране државних органа. Постоји много фактора који могу довести до сумњивог извештавања и до појаве вероватноће криминалних радњи. Модерне банке негују култ „корпоративне културе“ и „етичког понашања“. Званичном политиком банке одређују се задаци које банка жели да испуни, односно одређују се циљеви, као и положај на тржишту који жели да заузме. Али, корпоративна култура, која је збир свих дешавања између свих запослених у банци, је оно што се стварно дешава у банци и оно што приказује стварно стање ствари. Управо корпоративна култура одређује која правила се поштују, међају или једноставно игноришу. Уклањање или смањење ових негативних и неприкладних подстицаја и искушења обезбеђује елиминисање нежељеног понашања и сумњивих активности. Ово није питање само одређених одељења банке или управљачких органа банке већ свих запослених, као једне јединствене целине

која чине банку. Ту највише долази до изражаја међузависност резултата процене ризика, њихова употреба у доношењу одлука и нужност постојања адекватне комуникације, како вертикалне тако и хоризонтале у оквиру банке. Сваки сегмент пословања се контролише у складу са прописима и процедурама, отклањају се недостаци чим се уоче, користе се праве, истините и адекватне информације, како би се добила употребљива база за доношење стратешких одлука у управљању банком. Заобилажење или непоштовање ових принципа може имати катастрофалне последице по пословање банке.

Пошто је добра репутација банке драгоцен, стандарди понашања, пословања и обављања свих активности морају бити више од усвојене процедуре или законског прописа. Ово се базира на доказаној чињеници, у пракси, да је најбоље понашање и пословање оно које је етичко и које се базира на коректном односу.

#### 4. Закључак

Управљање ризиком је комплексан и свеобухватан задатак који подразумева стварање адекватног окружења, одржавање ефикасне структуре управљања ризиком, праћење и ублажавање ризичних активности и установљавање одговарајућег оквира интерних контрола<sup>11</sup>. Циљ управљања финансијским ризицима банке је:

- оптимизација односа ризика и приноса; процес који подразумева сет активности као што су идентификација изложености ризику, уз процену потенцијалних губитака, процена ризика на основу мерења и анализе губитка из прошлости како би се процениле варијабле које ће утицати на будућност и на будући финансијски резултат,
- контрола ризика са циљем смањења или елиминисања ризика настајања губитка применом свих врста обезбеђења, финансирање ризика обезбеђењем резерви или осигурањем пласмана и развој административних техника и управљање ризиком, применом стручних знања.

Банка је дужна, у складу са законом, у који су интегрисани принципи које је усвојио и препоручио Базелски комитет, да идентификује, мери и процењује ризике којима је изложена у свом пословању и да управља тим ризицима. Поред тога је и дужна да обезбеди функционалну и организациону одвојеност у управљању ризицима од редовних активности банке. То практично

11) Casu B., Girardone C., i Molyneux P., „Introduction to Banking“, Pearson education Ltd., Harlow, England, 2006, стр. 279.

значи да је одељење или сектор за управљање ризицима независан од осталих одељења банке и да самостално обавља своју активност, без притисака, како би био у могућности да пружи објективне, незамагљене информације. Овим се обезбеђује највећа могућа неутралност информација као и обезбеђивање добијања ваљане основе за доношење валидних одлука од стране надлежних служби и управљачких органа у банци.

Погрешно је мишљење да управљање ризиком и интерна контрола обезбеђују континуитет пословања и да ће банка увек да оствари своје циљеве. У процесу управљања ризиком постоје одређења ограничења. Први је да се ризици, сами по себи, односе на будућност, која је, опет као таква, неизвесна. Други је да управљање ризиком, без обзира колико је оно ефикасно, функционише на различитим нивоима и у вези са различитим циљевима. У банци, то практично значи, да различита одељења различито гледају на важност циљева и да имају различите зацртане норме, па чак и ако се ради о, наизглед, сличним стварима, као нпр. сектор пласмана привреди и сектор пласмана становништву. И један и други сектор баве се одобравањем кредита, али су им различити и нивои и циљеви, а тиме и ризици. И трећи ограничавајући фактор је да је свака процена ризика ризична и да не пружа неограничену заштиту од настанка ризичног догађаја и да ниједан процес неће заувек функционисати онако како је то првобитно радио.

Процена ризика се заснива на идентификацији екстерних и интерних ризичних догађаја. Ово је први и најважнији корак у препознавању могућности настанка и последицама који могу имати на пословање банке, капитал и принос. Сви остали кораци су уређени процедурама, интерним актима банке и законским нормама, а тичу се мерења, процене и анализе. Адекватно урађени ови кораци имају за циљ да се управљачким телима банке, Извршном и Управном одбору, презентују стварни, истинити и меродавни подаци, како би се могле донети праве одлуке које обезбеђују континуитет пословања банке, са једне стране, и могућност адаптирања, мењања и прилагођавања у случају потребе, евентуално настајања неких шокова на тржишту или настајању неких непредвиђених ситуација, са друге.

Интегритет и етичке норме задужених за процену ризика и органа управљања, као и свих осталих запослених у банци имају велики утицај

на формирање праве базе за доношење одлука од стратешког значаја за функционисање и пословање банке.

Процена ризика не сме бити рутинска ствар и да се ради само зато што је законски прописана обавеза тога. Иако процена ризика није сигурна нити гарантује стабилност и спремност суочавања са негативним догађајима и њиховим евентуалним последицама, обезбеђује већу отпорност и спремност банке на ублажавање негативних последица. Адекватно управљање ризицима и базирање одлука на веродостојним информацијама и резултатима процене ризика, иако не гарантује трајни опстанак банке, подиже њен рејтинг и омогућава јој неометано одвијање активности, као и спремност да се са ризичним догађајима избори, а да не угрози редовно одвијање активности, континуитет пословања, капитал и принос.

Суштина стратегију у банци није више питање, да ли треба предузети ризик, или не, већ колики ризик банка може преузети, полазећи од стратегијског приступа пословању – пласману (улагању) средстава ради остваривања профита. Управљачки органи/менаџмент банке мора да се ослања на професионалност у послу, заснован на стратегијском планирању, финансијском менаџменту, савременој технологији, савременој информационој технологији, јасним и прецизним процедурама и савременом агресивном маркетингу<sup>12</sup>.

Општи закључак је: **банке морају да се удаље од дефанзивног и реактивног виђења пословања и управљања ризиком, по коме оне мере ризик само да би задовољиле административну или законску обавезу. Банке морају да се окрену офанзивној политици и проактивном ставу и приступу**, према којем се ризицима активно управља на нивоу банке у целини, а ради што ефикаснијег коришћења капитала и остваривања профита.

### *Литература*

1. Casu B., Girardone C., i Molyneux P., „Introduction to Banking“, Pearson Education Ltd., Harlow, England, 2006.
2. COSO (Committee of Sponsoring Organization), „Управљање ризиком пословања-интегрисани оквир“, Савез рачуновођа и ревизора Србије, 2004.

12) Ђурчић У., Барјактаревић М., Банке и Ризици, Управљање банком, корпоративним и портфолио ризицима банке, Active Design, Београд, 2010, стр XIII.

3. Турчић У., Барјактаревић М., „Банке и Ризици, Управљање банком, корпоративним и портфолио ризицима банке“, Active Design, Београд, 2010.
4. Турчић, У., „Банкарски портфолио менаџмент“, Фељтон, Нови Сад, 2002.
5. Крстић Б., „Банкарство“, Економски Факултет Ниш, Ниш. 2003.
6. Kuschel K.J, Assmann H.D., „Banken, Borsen, Spekulanten, Spielungen in der Literatur-Konsequenz fur Ethos, Wirtschaft und Recht“ Guterloher Verlaghaus, Munchen, 2011.
7. Одлука о управљању ризицима банке, „Сл. гласник РС“, бр. 45/2011 и 94/2011.
8. Васиљевић, Б., „Ризици у банкарском пословању“, Фокус, Београд, 1990.
9. Вуњак Н., „Манаџмент ризика пословног банкарства“, 14. конгрес Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске, Банка Врућица, 2010.
10. Закон о банкама, „Сл. гласник РС“, бр. 107/05 од 02.12.2005. године.

**Web-странице:**

- [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)
- [www.bis.org](http://www.bis.org)
- [www.sec.gov.rs](http://www.sec.gov.rs)
- [www.cbbh.ba](http://www.cbbh.ba)
- [www.ecb.int](http://www.ecb.int)

## Међународни стандарди финансијског извештавања

Садржи нове Међународне стандарде финансијског извештавања, измењене Међународне рачуноводствене стандарде и нова и допуњена Тумачења. Примењује се од 01.01.2010.



Више информација на [www.srrs.rs](http://www.srrs.rs) или [www.praksa.rs](http://www.praksa.rs)

Доцент др Раде  
ЖУГИБ\*, пуковник

# Интегрисани систем интерних контрола у функцији спречавања корупције у Министарству одбране и Војсци Србије

### Резиме

У овом раду објашњена су поједина питања постојећих контрола у располагању и коришћењу финансијских средстава у Министарству одбране и Војсци Србије, у функцији спречавања корупције и проневера. И Министарство одбране и Војска, као део јавног сектора, обухваћени су, с једне стране, реформом јавних финансија и, са друге стране, реформом система одбране. Стога је Влада обавезна да, с једне стране, разматра економску ситуацију и планира развој земље и, са друге стране, омогући стабилно финансирање система одбране. Ако се жели да државни приоритети, као што је безбедност земље, буду правилно одређени и добију општедруштвени пристајак, неопходно је успоставити контролне механизме пословања које обезбеђују законито, наменско, економично и ефикасно располагање и коришћење јавних средстава.

Процес изградње друштва, који уважава начела демократије, људских права, мира, слободе и једнакости дуготрајан је и континуиран процес. При томе, држава би требало да остварује улогу креатора, који грађанима пружа једнака права и заштиту установљених вредности. Међутим, често долази до угрожавања одређених вредности, које делује у негативном правцу. Корупција, свакако, представља једну врсту искривљености успостављених друштвених вредности. Откривање корупције у јавном сектору изузетно је сложена и захтевна активност. У највећем броју случајева коруптивно деловање не оставља документацијски траг постојања, чиме је не само отежано откривање, већ и вођење истражних и доказних поступака. Улога и место економских чинилаца у специфичној војној делатности, одређују се у компромисном сучељавању двају захтева: за постизањем дефинисаног циља уз што нижа финансијска улагања. Због тога се, логично, намеће потреба за ефикасном интерном контролом располагања и употребе буџетских средстава. Успостављање савременог система управљања није могуће без адекватног интегрисаног система интерних контрола, који Министарству одбране омогућава да обезбеди оптималан склад потреба и могућности државе, а Војсци неометано извршавање своје мисије.

**Кључне речи:** јавни сектор, корупција, буџет одбране, буџетска средства, интерна контрола, финансијско управљање, Министарство одбране, Војска.

\* Начелник Главног одељења за инспекцију материјалног и финансијског пословања и грађевинске делатности у Инспекторату одбране.

## Увод

Корупција и други видови организованог криминала данас не познају границе држава и континената. "Корупција представља врсту искривљења у систему вредности. Она се најбоље може разумети као етички, морални проблем, који је супротстављен вредности интегритета. Нема корупције тамо где постоји интегритет. Корупција постоји у различитим формама тамо где је интегритет угрожен."<sup>1</sup> Очигледно да је држава, као најзначајнији извор и стваралац права, у себи изнедрила и наведене опасности које је нагризају, угрожавају и постају негација њених вредности. Корупција може озбиљно да наруши организационо и етичко ткиво државног органа, али и државе у целини.

У држави, у којој је висок степен корупције, не може се говорити о унапређењу људских права и слобода, успешном економском развоју и укупном просперитету. Зато велика пажња треба да се поклони мерама и активностима њеног сузбијања и благовременог откривања. У овом раду покушали смо да објаснимо значај и улогу успостављања интегрисаног система интерних контрола, у функцији спречавања корупције, у Министарству одбране и Војсци Републике Србије.

### Појмовно одређење корупције

Држава је основни и најважнији облик политичког организовања сваког друштва. Она је врло веома друштвена институција и њени почеци подударају се са почецима писане историје. Као најстарији и најшири облик друштвене и политичке организације, држава је остварила снажан утицај на живот и развој друштва. Зато је многи карактеришу као најкориснију творевину људског рода.

Антички филозофски приступ полазио је од становишта да држава није случајна творевина, већ организација дубоко утемељена у људској природи. Тако, на пример, Платон каже: "Мислим да држава настаје зато што свако од нас није сам себи довољан, него тражи још много што-шта. (...) Као што смо видели, она проистиче из наше потребе".<sup>2</sup> Аристотел истиче да је "(...) човек по својој природи политичко биће, а онај ко због своје природе, а не случајем, стоји ван државе или је рђав или је бољи од људи. (...) Тај није члан државе и према томе је звер или бог".<sup>3</sup>

Велики филозофи, дакле, видели су у држави смисао слободног живота појединца у оквиру заједнице. Број функција и задатака које су обављали државни органи углавном су зависили од политичког уређења државе. У почетку, државни органи су надзирали становништво у придржавању обичаја који су одговарали самој држави. Временом, држава добија другачију улогу. Друштвене потребе су временом нарастале, па се у складу са тим повећавао и број државних органа који је о њима бринуо. Повећавао се број њених функција и проширивале надлежности. Пораст улоге државе и њених функција условио је и пораст броја државних органа и лица која раде у њима.

Држава, дакле, временом преузима или јој се поверава задовољавање бројних потреба, које појединци самостално нису у стању да задовоље. За разлику од привредних потреба које регулише тржиште, друштвене потребе не могу да се задовоље кроз тржишни механизам. На пример, ако грађанин хоће да задовољи своју жељу за неком робом или услугом, он мора да прихвати услове размене које поставља онај који поседује ту робу односно могућност пружања те услуге. Уколико није вољан да плати одређену цену власнику, биће ускраћен за дату врсту робе или услуге. Такав механизам не би могао да функционише код друштвених потреба.

Поред ових, постоје и потребе које појединци не би хтели да подмирују, јер нису у њиховом личном интересу. Најзад, има и потреба које не треба оставити појединцима да их подмирују, пошто би они, руковођени жељом за већом зарадом, онемогућили широким друштвеним слојевима да задовољавају те потребе (нпр. железнице, поште, образовање и др.). Све то је утицало да се временом мењају постојећи и утврђују нови задаци државе и њених органа.

Можемо рећи да све што у једном систему није тржишна привреда, везано је за питање остваривања прихода и расхода државе, ради задовољења општих и заједничких потреба. Међутим, често се политика, јавни сектор и привреда мешају, допуњују, прожимају, чиме се нејасно преплићу јавни и лични интерес, што чини само корак до корупције. Посматрано са тог аспекта, а према филозофу економије, др Дејану Јеловцу, корупцији можемо да припишемо синониме за непоштење, као што су: склоност лажима, преварама, похлепи и присвајању оног што нам (у јав-

1) Фатић, А.: Корупција, Центар за менаџмент и Институт за криминолошка и социолошка истраживања, Београд, 2005, стр. 3.

2) Платон: *Држава*, Београд, БИГЗ, 1993, стр. 48.

3) Аристотел: *Политика*, Београд, БИГЗ, 1984, стр. 5.

ним службама) не припада. Формална дефиниција преузета од Светске банке и прихваћена од стране Савета Европе гласи нешто другачије: "Корупција представља злоупотребу јавних овлашћења ради стицања личне користи", што у најкраћем значи злоупотребу јавног положаја за личне циљеве.

Није спорно да су и у прошлости људи прибегавали подмићивању како би издејствовали нешто за себе, што им иначе не припада. Међутим, савремени свет је суочен са перфидним облицима корупције, при чему мултинационалне компаније, велика предузећа и моћни појединци остварују велике финансијске користи, далеко од очију јавности и закона. Није случајно што се савремена корупција назива "криминалом белог оковратника", јер су њени актери изузетно образовани, на високим државним или привредним положајима. О њиховом раду се не говори. Све се одвија у тајности и тешко је доказиво. Државе се, углавном, декларативно залажу за борбу против тог зла, али само неке од њих спроводе широке мере за његово сузбијање. Како друштво постаје све сиромашније, људи прибегавају такозваној "ситној", док се на државном врху одвија "крупна корупција". Тај тренд даље продубљује сиромаштво, стварајући зачарани круг који тај проблем заоштрава и појачава социјалне разлике и тензије. Што је земља сиромашнија, то се корумпирани људи све мање крију, док је у развијеним земљама у питању префињенија игра и нема отвореног нуђења мита.

Због чега корупција представља зло за савремено друштво и државу? Могли бисмо да наведемо основне разлоге:

1. смањује поверење грађана у државу и њене институције;
2. угрожава демократију и стабилност земље;
3. ствара основу за појаву организованог криминала;
4. омогућава велике преваре државних чиновника и политичких функционера и
5. поткопава економски развој државе.

Због могућности брзог и једноставног богаћења, корупција се брзо укоренењује у све области државе и друштва. Предвиђања многих организација, експертских група и посебних института веома су суморна и песимистичка и иду далеко, да ће светом све више владати мафија и моћне криминалне организације у тесној вези са

корумпираним вођама, лидерима и моћницима у владама појединих, пре свега економски слабих и политички нестабилних земаља, али ни много богатије земље неће остати имуне на то. Можемо закључити да ће у будућности велики проблем свих влада света бити борба против корупције и неприхватање корупције као нужног зла. Осмишљавање и спровођење мера за њено сузбијање, од установљавања антикорупционих норми у законодавству, до установљавања посебних органа и институција за њихову примену, представљаће рационалан одговор државе на растући тренд незаконитости у јавном сектору. Посебно су важне превентивне мере у самим јавним службама.

### **Нормативна регулатива интерне контроле у јавном сектору Републике Србије**

Држава својом финансијском активношћу обезбеђује приходе за финансирање државних расхода и потреба грађана, које се не могу индивидуално задовољити. На бази финансијског суверенитета, а не на бази деловања тржишних закона, држава обезбеђује финансирање државних органа (судство, војска, полиција и др.), као и различите врсте заједничке потрошње (школство, здравство, наука, култура, спорт и сл.).

Да би се обезбедило финансирање државних органа и њихових функција, у свакој савременој држави постоји уређен систем институција и инструмената преко којих се распоређују средства. Теорија и пракса савремених држава познају бројне институције јавних финансија, од којих су најзначајнији буџети, буџетски фондови, финансијски програми, посебни рачуни и подрачуни и слично.<sup>4</sup> Може се рећи да је основни инструмент за финансирање државних функција буџет. Због тога је посебан и веома значајан део буџетске процедуре свакако буџетска контрола.

Контрола, у најширем смислу речи, представља процес посматрања и упоређивања резултата, са очекиваним, постављеним циљевима, законском регулативом, принципима економичности и сл. Иако представља једну од стратешких управљачких функција, дуго је занемаривана и сматрана "нужним злом". *Под буџетском контролом подразумева се организована и стручна контрола у области финансијског пословања, ради утврђивања примене закона и наменског коришћења средстава, као и оцене економичности,*

4) Б. Раичевић, *Јавне финансије*, Чугура принт, Београд, 2005, стр. 317.

ефикасности и ефективности<sup>5</sup> пословања буџетског корисника. При томе, важно је истаћи да се под контролом код корисника јавних средстава подразумева систем интерне контроле, који се спроводи процедурама и активностима, ради стварања услова за пословање у складу са законским прописима, економичним и ефикасним коришћењем финансијских средстава.

Контрола треба да се врши у свим фазама буџетског пословања и њоме треба да буду обухваћена сва лица која располажу средствима, при извршењу буџета. Контрола буџета је вид државне и друштвене контроле, јер сваки динар који се потроши неефикасно и некорисно, не представља само непотребан издатак, него и додатно оптерећење грађана, као и непотребно расипање друштвеног богатства, које би могло да буде инвестирано у производњу. Зато, циљ буџетске контроле је да обезбеди добро управљање и ефикасну контролу јавних средстава, пружајући пореским обвезницима "вредност" за новац.

Значајна доградња у области контроле у јавном сектору извршена је доношењем новог буџетског система у Републици Србији.<sup>6</sup> Законом о буџетском систему дефинисан је нормативно – методолошки оквир, заснован на међународно признатим принципима и решењима, који од корисника буџетских средстава захтева одговорније учешће у планирању и расподели буџета. Закон о буџетском систему регулише шири механизам контроле буџета, који обухвата:

- интерну финансијску контролу,
- буџетску инспекцију,
- екстерну ревизију и
- трезор.

У вези са том темом, у наставку ће бити више речи о интерној финансијској контроли у јавном сектору.

*Интерна финансијска контрола* у јавном сектору (*Public Internal Financial Control – PIFC*)<sup>7</sup> је термин и концепт који је развила Европска комисија, са циљем да пружи помоћ у разумевању и примени добро развијених и ефективних система интерне контроле у процесу придруживања ЕУ. Интерна финансијска контрола у јавном сектору обухвата све активности којима се контро-

лишу државни приходи, расходи, средства и обавезе буџетских корисника. У ширем смислу, представља свеобухватну интерну контролу у јавном сектору. Због тога, можемо рећи да модел интерне финансијске контроле у јавном сектору обухвата целокупан систем финансијских, али и других контрола, које успоставља руководиоца организације, са циљем успешног управљања и остваривања циљева организације. У нашем законодавству, "Интерна финансијска контрола у јавном сектору обухвата:

- 1) финансијско управљање и контролу код корисника јавних средстава;
- 2) интерну ревизију код корисника јавних средстава;
- 3) хармонизацију и координацију финансијског управљања и контроле и интерне ревизије коју обавља Министарство финансија – Централна јединица за хармонизацију."<sup>8</sup>

Финансијско управљање и контрола обухватају целокупан систем финансијских и других контрола, укључујући и организациону структуру, све запослене, пословне процесе и инфраструктуру. Успоставља га руководство организације, као подршку управљању и вођењу послова на законит, економичан, ефикасан и ефективан начин. У најширем смислу речи, интерна контрола је непрекидан процес, осмишљен тако да побољшава учинак и остваривање постављених циљева организације. Између осталог, обавеза директних и индиректних корисника буџетских средстава, организације обавезног социјалног осигурања и јавних предузећа основаних од стране државе, као и друга правна лица основана од стране јавних предузећа, је да успоставе систем интерне контроле за све трансакције рачуна прихода и расхода, рачуна финансијских средстава и обавеза, рачуна финансирања, као и управљања државном имовином.

У нашем законодавству, "корисници јавних средстава успостављају финансијско управљање и контролу, која се спроводи политикама, процедурама и активностима са задатком да се обезбеди разумно уверавање да ће своје циљеве остварити кроз:

- 1) пословање у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима;

5) ЗЕ: Економичност (*Economy*) је начело које подразумева минималне трошкове за стандардни квалитет; Ефикасност (*Efficiency*) прати однос прихода и расхода; Ефективност (*Effectiveness*) је начело које упоређује планиране са оствареним активностима.

6) Закон о буџетском систему ("Службени гласник РС", бр. 54/09, 73/10, 101/10 и 101/11).

7) P-Public Sector – јавни сектор; I-Internal to the organization – интерна за организацију; F-Financial systems mainly but not exclusively – углавном, али не искључиво финансијски системи; C-Control based on internationally accepted and recognised standards – контрола заснована на међународно прихваћеним и признатим стандардима.

8) Закон о буџетском систему, члан 80.

- 2) реалност и интегритет финансијских и пословних извештаја;
- 3) економично, ефикасно и ефективно коришћење средстава;
- 4) заштиту средстава и података (информација)...”<sup>9</sup>

*Интерна ревизија* је активност независног и објективног уверавања, али и консултантска активност, осмишљена са циљем креирања унапређења пословања организације. Она доприноси остварењу циљева организације, примењујући систематичан приступ процени и унапређењу процеса руковођења, постојећег начина управљања ризицима и успостављеног система интерних контрола. У свом раду је функционално независна, не чини део ниједног пословног процеса, односно организационог дела организације, и непосредно је одговорна руководиоцу корисника јавних средстава. Функционална независност обезбеђује се самосталним одлучивањем о подручју ревизије, начину обављања ревизије и извештавању о обављеној ревизији.

*Централна јединица за хармонизацију* је посебна секција у Министарству финансија, која разрађује и усмерава процес интерне финансијске контроле у јавном сектору. Одговорна је, између осталог, за утврђивање стандарда интерне контроле и интерне ревизије, врши надзор у примени тих стандарда, доприноси развоју система интерних контрола, врши оцењивање и извештавање. Такође, обавља послове стручног усавршавања, сертификације и надзора над радом интерних ревизора, стручног усавршавања руководиоца и запослених у јавном сектору, у складу са међународно прихваћеним стандардима.

Сви субјекти интерне ревизије дужни су да јој достављају годишњи извештај о раду интерне ревизије, најкасније до 31. јануара текуће године за претходну годину.

### **Постојећи облици интерних контрола у Министарству одбране и Војсци Србије**

Полазећи првенствено од чињенице да је систем одбране у оквиру друштвеног система и да чини сегмент укупне друштвено-економске структуре земље, логично је да и извор финансирања одбране мора потицати из извора финансирања укупне друштвене репродукције. При томе, материјалну основу чини државна имови-

на дата на коришћење Министарству одбране и Војсци.

Може се рећи да је *извор средстава за финансирање војске у мирнодопском периоду, део укупне вредности производње земље у текућем периоду, и то оног дела који се може издвојити за јавну потрошњу друштва*. У складу са одређењем и чињеницом да је државни буџет инструмент за финансирање најзначајних државних функција, то је и задржан као основни инструмент финансирања система одбране.

Будући да се преко буџета, као основног инструмента финансирања свих јавних расхода, значајна средства издвајају за потребе одбране, контролна функција трошења средстава у Министарству одбране и Војсци заузима веома важно место. При томе, треба истаћи, да у средства Републике Србије, која су дата на коришћење Министарству одбране и Војсци спадају:

- непокретности,
- покретне ствари,
- новчана средства,
- хартије од вредности и
- друга имовинска права.

Као што смо навели, интерна финансијска контрола је законска обавеза, регулисана Законом о буџетском систему и интерним прописима буџетских корисника. Министар одбране је Правилником о финансијском пословању у Министарству одбране и Војсци Србије<sup>10</sup>, регулисао функцију финансијског управљања и контроле, који представља целокупан систем финансијских и нефинансијских контрола, укључујући и организациону структуру, методе и процедуре, не само финансијских система, већ и оперативних и стратешких. “Систем финансијског управљања и контроле обухвата следеће елементе:

- 1) контролно окружење;
- 2) управљање ризицима;
- 3) контролу;
- 4) информисање и комуникације;
- 5) праћење и процену система.”<sup>11</sup>

Дакле, министар одбране је, између осталог, наведеним прописом регулисао обавезу наредбодаваца за успостављање система финансијског управљања и контроле, а за спровођење процедура и поступака као одговорне одредио све запослене.

9) Закон о буџетском систему, члан 81.

10) (“Службени војни лист”, бр. 17/11).

11) Правилник о финансијском пословању у Министарству одбране и Војсци Србије, чл. 103. и 104.



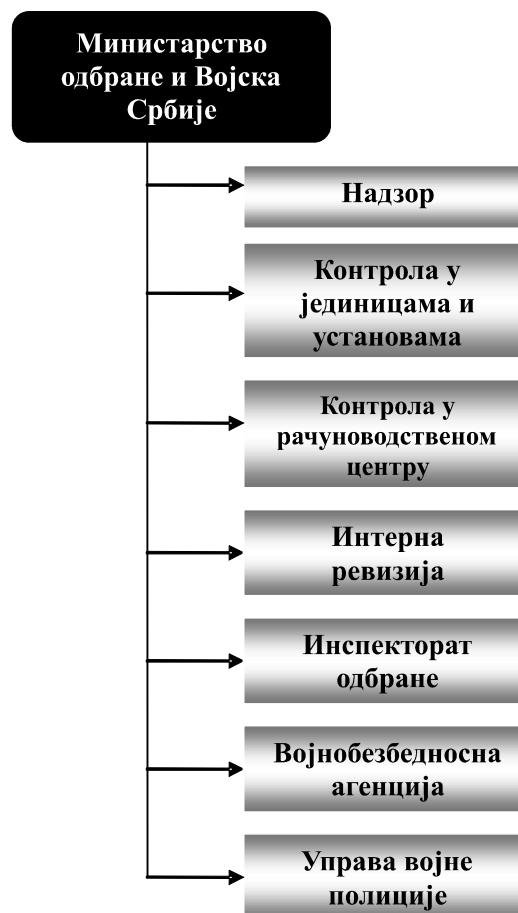
Послове буџетског рачуноводства за Министарство одбране и Војску обавља рачуноводствени центар. Послове буџетског рачуноводства у командама, јединицама и установама Министарства одбране и Војске обавља финансијска служба корисника средстава. Процес интерне контроле спроводи се континуирано у пословању, кроз формалну, суштинску и рачунску контролу исправности рачуноводствених исправа и пратеће документације, од стране стручних органа (органа финансијске службе, органа стручне службе и других лица на дужности рачунополагача). Може се рећи да систем интерне контроле у јединицама и установама, којима је одобрен финансијски план, подразумева поступке и процедуре који треба да обезбеде:

- 1) примену закона и прописа;
- 2) економичност, ефективност и наменско коришћење средстава;
- 3) очување средстава и улагања од губитка, од проневера, неправилног коришћења и корупције и
- 4) тачност, поузданост и веродостојност рачуноводствених података, евиденција и финансијских извештаја.

Поред наведених контрола у јединицама и установама, у организационој структури Министарства одбране формирана је Управа војне полиције, у чијој надлежности се, између осталих послова, налазе откривање и документовање кривичних дела. Такође, као самостални органи државне управе, у Министарству одбране функционишу Војнобезбедносна агенција и Инспекторат одбране који, у оквиру своје надлежности, извршавају послове откривања и документовања кривичних дела, као и инспекцијског надзора над применом прописа у области материјалног и финансијског пословања.

Такође, Повељом интерне ревизије министар одбране је одредио улогу, овлашћења и одговорности функције интерне ревизије у Министарству одбране. Формирана је као посебан орган, чија улога је да министру одбране пружи потврду адекватности система интерних контрола у Министарству одбране и Војсци. Интерна ревизија Министарству одбране помаже да оствари циљеве путем систематичне оцене процеса управљања ризицима, контроле и управљања уопште. Имајући у виду наведено, са аспекта коришћења и управљања средствима Републике Србије која су дата на располагање и коришћење Министарству одбране и Војсци, може се закључити да постоје следећи облици интерних контрола (Слика 1):

- надзор – текућа, свакодневна контрола средстава и рада коју обављају претпостављене старешине у функцији наредбодаваца;
- контрола законитости, исправности и састављања исправа о пословној промени, коју обављају финансијски и стручни органи у јединицама и установама;
- контрола у рачуноводственом центру;
- инспекцијски послови одбране у Инспекторату одбране, у чијој је надлежности је, поред осталих, контрола финансијског и материјалног пословања;
- интерна ревизија, која има улогу да помогне остваривању циљева путем систематичне оцене процеса управљања ризицима, контрола и целокупног управљања;
- откривање и документовање кривичних дела организованог криминала, прања новца и корупције од стране стручних органа Управе војне полиције и
- откривање и документовање кривичних дела организованог криминала, прања новца и корупције (злоупотреба службеног положаја, трговина утицајем, примање и давање мита) од стране органа Војнобезбедносне агенције.



Слика 1 - Врсте и облици интерних контрола у МО и ВС

Имајући у виду наведено, може се рећи да су у Министарству одбране и Војсци нормативно и организационо успостављене интерне контроле располагања и коришћења финансијских и материјалних средстава. Тако успостављене интерне контроле треба да чине целовит подсистем у систему одбране, чији је циљ да обезбеди:

- подршку руковођењу и управљању;
- примену закона и прописа;
- економично, ефикасно и наменско коришћење средстава;
- чување средстава и улагања од губитака, укључујући и од превара, проневера и корупције;
- подизање поверења јавности у војску и
- тајност информација, рачуна и података.

### **Кључне контролне области у Министарству одбране и Војсци Србије**

Иако земље Европске уније редовно унапређују законодавство које се односи на поступке јавних набавки, према статистичким подацима, чак се и у високоразвијеним земљама од 15% до 20% вредности јавних набавки "изгуби" и поред ригорозно успостављене континуиране контроле. Тачних података нема у вези са процентом "губитка" у нашој земљи, али се може претпоставити да је он знатно већи. Корупција утиче и на знатно смањење буџетских прихода. Избегавање пореза представља један од главних и најраширенијих облика корупције. Такође, корупција утиче и на повећање буџетских издатака државе.

Вредност набавки, мерена милионским износима девизних средстава, чини да војне набавке наоружања и војне опреме представљају ризичну област за појаву корупције и отицање државног новца у нелегалне токове. Поверљива природа војних набавки често ограничава контролу и олакшава успостављање корупцијског механизма. У савременим армијама постоје два основна система организовања набавне службе: централизовани и децентрализовани систем. Централизовани систем набавне службе подразумева да се све набавке извршавају са једног места, из једне службе. Децентрализовани систем подразумева да се набавке извршавају преко посебних организационих целина надлежних за поједине врсте средстава.

Војска подмирује своје материјалне потребе за набавком двеју основних врста производа: производи опште намене, неопходни за живот и

рад војне организације (исхрана, одевање, обука, здравствено збрињавање, одржавање и ремонт средстава итд.) и производи који представљају наоружање, војну опрему и инвестиције, намењене за војне потребе. Набавке представљају сложен процес, у чије функционисање је укључен велики број субјеката, ангажованих на одређеном простору и у одређено време, ради остваривања планираних циљева. Да би се набавке оствариле у складу са законским прописима, потребно је сагледати простор у којем систем функционише (тржиште), субјекте система (плански орган, наручиоци, понуђачи, финансијски орган, контролни органи, крајњи корисници итд.), везе између субјеката система, фазе управљања процесом набавки, критеријуме ефикасности итд.

У Министарству одбране и Војсци о набавкама одлучују старешине, према овлашћењима за прибављање и располагање имовином. Послове набавки обављају органи за набавку, а у јединицама и установама где ти органи не постоје – органи логистике, односно лица или комисије које одреди наредбодавац. Набавку сложених средстава уговара комисија у коју спадају лица са потребном стручном спремом (војном, техничком, економском, правном и другом), зависно од специфичности набавке. Набавке се, углавном, врше јавним надметањем, на основу понуда, а изузетно, непосредном погодбом. Набавке се могу реализовати са домаћег тржишта и из увоза. У земљи их реализују предузећа и други субјекти који, у складу са законом, понуде најповољније услуге. Наоружање, војна опрема и друга техничка и материјална средства, која се не могу набавити на домаћем тржишту, увозе се преко организационе јединице Министарства одбране, надлежне за набавке и продају.

Правовремено и реално планирање набавки и новчаних средстава основни је услов за покретање и ефикасно спровођење поступака јавне набавке. При томе је законски обавезујуће да планови набавке буду усклађени са одобреним и расположивим новчаним средствима. Централизоване набавке, чије вредности су велике, по правилу, треба спроводити у отвореном поступку, ради ефикаснијег и економичнијег трошења финансијских средстава, у складу са Законом о јавним набавкама<sup>12</sup>.

Дакле, процес набавке наоружања, војне опреме и инвестиција представља важну контролну област, а поједини "велики пројекти" важну контролну тачку и велики центар трошкова

12) ("Службени гласник РС", бр. 116/08).

буџетских средстава. Логично је да контрола треба да буде фокусирана управо на тај центар, ради економичног и ефикасног трошења средстава. Да би скупштина делотворно спроводила контролу, може да оснива посебне одборе или пододборе који ће захтевати од извршне власти непрекидно обавештавање о свим етапама процеса набавке.

Одлучивање о набавци није само предмет техничке стручности и безбедности, него и одлучивања да ли новац трошити "на топове или на хлеб"; ако се троши на "топове", онда на које, колико и зашто. У том смислу, може се са сигурношћу потврдити да извршење буџета Министарства одбране и Војске, у делу који се односи на:

- набавке за текуће потребе (куповина артикала хране, одеће, санитетског материјала, лекова и др.);
- куповину зграда и објеката (стамбеног простора, пословних зграда и пословног простора и куповина осталих објеката);
- градње зграда и објеката (стамбеног простора, изградња пословних зграда и пословног простора, изградња саобраћајних објеката и изградња осталих објеката);
- капитално одржавање зграда и објеката (капитално одржавање стамбених простора, капитално одржавање пословних зграда и пословног простора, капитално одржавање саобраћајних објеката и капитално одржавање осталих објеката) и
- опрему за војску (опремање наоружањем и војном опремом, генерални ремонт, модификације и др.),

представља важну контролну област, а поједини "велики пројекти", важну контролну тачку. Због тога је и логична потреба да све врсте контроле буду фокусиране управо на те области. Успостављање таквог надзора и контроле смањује могућност појаве корупције или злоупотребе овлашћења – службеног положаја. Међутим, проблем и јесте у томе што јавне набавке, а посебно фазу припреме за поступак јавних набавки и фазу извршења ретко, недовољно, а често и нико не проверава.

Европско законодавство јасно предвиђа поделу поступака јавних набавки на три целине: прва је припрема за јавну набавку, друга је поступак јавне набавке, који се завршава избором најповољније понуде и закључивањем уговора са понуђачем који је дао, а трећу целину представља извршење уговора. У свакој од тих фаза контрола треба да има значајну улогу. Уважавајући наведену праксу, као и одредбе Закона о јавним набавка-

ма, може се закључити да контрола набавки треба да се фокусира на следеће процедуре:

- планирање: јавна набавка може да се започне ако је набавка предвиђена у годишњем плану набавки и ако су за ту набавку предвиђена средства у буџету (финансијском плану наручиоца);
- одлука о покретању поступка;
- решење о образовању комисије за јавну набавку;
- израда конкурсне документације;
- објављивање огласа о јавној набавци;
- отварање понуда;
- избор најповољније понуде;
- извештај о стручној оцени понуда;
- одлука о избору најповољније понуде;
- уговор о јавној набавци;
- евиденција о јавним набавкама и
- праћење реализације уговора.

Веома је важно да се утврде све пореске и друге олакшице које се примењују у току реализације уговора, ако постоје, затим како су искоришћена права за гратис испоруке, на пример резервних делова, друге услуге и слично. Такође, начела имају важну улогу, како при усмеравању законодавца приликом усвајања садржине правних норми, тако и при разумевању и спровођењу законских одредби. Законом о јавним набавкама прописана су следећа начела:

- начело економичности и ефикасности употребе јавних средстава,
- начело обезбеђења конкуренције међу понуђачима,
- начело транспарентности поступака јавне набавке и
- начело једнакости понуђача.

Несумњиво је да се наведена начела међусобно "прожимају", нпр. начело обезбеђивања конкуренције може бити остварено једино уз поштовање начела једнакости понуђача.

Може се рећи да контроле треба да имају, пре свега, превентивни карактер и да буду организоване као систем поступака и одговорности свих лица укључених у финансијске послове корисника буџетских средстава. Тако успостављен систем интерних контрола може успешно да помогне у реализацији финансијског пословања Министарства одбране и Војске и да представља ефикасан механизам у боби против корупције и других неправилности.

### Закључак

Радикалне и свеобухватне реформске промене у земљи, региону и свету захтевају значајну реформу јавног сектора. Реформе у области јавних финансија непосредно утичу и на реформе у области система одбране, пре свега у делу који се односи на располагање и коришћење буџетских средстава за потребе одбране. При томе је посебно важно успостављање оптималне организације, која укључује све видове контроле, као јединствен интегрисани систем интерних, финансијских, али и других видова контроле. Само тако успостављен систем контрола може бити у функцији ефикасног управљања расположивим финансијским средствима, али и системом одбране у целини.

Реформа сектора безбедности и одбране, започета у условима дубоке друштвене кризе и привредне рецесије, отворила је бројна питања функционисања и развоја система одбране. Финансирање одбране једно је од најзначајнијих отворених питања, с обзиром на чињеницу да издаци за њене потребе имају знатно учешће у бруто домаћем производу. Зато је питање успостављања интегрисаног система интерних контрола у Министарству одбране и Војсци, као и контроле у целокупном јавном сектору, у свим земљама, нарочито демократски оријентисаним, једно од најважнијих државних питања. Постојећа пројекција система интерних контрола у јавном сектору, дефинисана Законом о буџетском систему, као и постојећи интерни прописи, добра су основа за успостављање целовитог интегрисаног система интерних контрола у Министарству одбране и Војсци.

На крају, као конкретан закључак, треба истаћи чињеницу да ову проблематику треба анализирати и стално дограђивати. Развој грађанског друштва и процес демократизације треба да буде сталан процес који, поред оста-

лог, подразумева да ниједан сектор државе не буде ван контроле. Како је сектор одбране одувек један од најзначајнијих за опстанак државе, ефикасна интерна контрола омогућава Министарству одбране да обезбеди законито, наменско, економично и ефикасно коришћење буџетских средстава, а Војсци да неометано извршава своју мисију, а држави да спроводи даљу реформу јавног сектора.

### Литература

1. Жугић, Р., *Цивилна контрола војске – контрола буџета*, Војноиздавачки завод, Београд, 2007.
2. Жугић, Р., *Водич кроз буџет – финансијски план одбране*, Војноиздавачки завод, Београд, 2008.
3. Жугић, Р., *Водич кроз буџет – финансијски план одбране*, Књига 2, Војноиздавачки завод, Београд, 2010.
4. Раичевић, Б., *Јавне финансије*, Чугура принт, Београд, 2005.
5. Радовановић, Д. и Булатовић, А.: *Корупција*, Центар за менаџмент и Институт за криминолошка и социолошка истраживања, Београд, 2005.
6. Платон: *Држава*, Београд, БИГЗ, 1993.
7. Аристотел: *Политика*, Београд, БИГЗ, 1984.
8. Закон о буџетском систему ("Службени гласник РС", бр. 54/09, 73/10, 101/10 и 101/11).
9. Правилник о финансијском пословању у Министарству одбране и Војсци Србије ("Службени војни лист", бр. 17/11).

Кристина  
МИЈИЋ – мастер екон\*

# Карактеристике тржишта ревизорских услуга и структура ревизорских мишљења у Републици Србији

## Резиме

У раду су представљене врсте ревизорских мишљења и начин формирања ревизорског мишљења, према захтевима регулативе ревизије. Даље, у раду су истражене специфичности тржишта ревизорских услуга у Републици Србији са аспекта анализе општих показатеља и карактеристика структуре изражених ревизорских мишљења. У периоду 2008-2011. године присутан је тренд раста тржишта за пружање ревизорских услуга, с обзиром на пораст броја ревизорских фирми и броја запослености у овом сектору. Такође, уочава се да сектор за пружање ревизорских услуга у Републици Србији послује успешно, с обзиром да се на нивоу целокупног сектора ревизорских услуга остварује позитиван финансијски резултат. Истражујући карактеристике сектора за пружање ревизорских услуга у вези са структуром ревизорских мишљења, уочава се да ревизорске фирме издају у највећој мери позитивно мишљење, али и да су присутне и разлике у структури мишљења која дају поједине ревизорске фирме.

**Кључне речи:** тржиште ревизорских услуга, ревизорска фирма, мишљење ревизора.

## Увод

Циљ ревизије финансијских извештаја је изражавање мишљења о томе да ли су финансијски извештаји, у вези са свим битним питањима, састављени у складу са захтевима рачуноводствене регулативе. Мишљење ревизора има значајну улогу за кориснике финансијских извештаја, с обзиром да се на основу ревизорског мишљења редукује информациони ризик у вези са истинитошћу и објективношћу финансијских извештаја и обезбеђује поуздано и ефикасно пословно одлучивање. С обзиром на чињеницу да се корисници финансијских извештаја поуздају у миш-

љење ревизора, приликом доношења значајних одлука, јасно је да ревизор има велику одговорност за изражавање адекватног мишљења.

Поступак ревизије финансијских извештаја спроводе стручне, независне особе организоване у оквиру ревизорске фирме. Иако је мишљење ревизора резултат тимског рада на нивоу ревизорске фирме, одговорност за изражавање адекватног мишљења сноси овлашћени ревизор, у своје и у име ревизорске фирме. Одговорност ревизора за адекватно мишљење и поверење које према њему исказују корисници представљају велики терет због којег ревизор своје мишљење о финансијским извештајима не сме да формира

\* Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици, асистент

олако, већ га мора засновати на довољном обиму компетентних и поузданих доказа о исправности књижења и обелодањивања.

Мишљење ревизора изражава се у писаној форми, у виду ревизорског извештаја. Међународни стандарди ревизије МСР 700, МСР 705 и МСР 706 дефинишу основна правила и смернице у вези са формом и садржајем ревизорских извештаја. Стандардизација ревизорског извештавања проистиче из потребе да се детерминишу оптимална форма и садржај који на јасан и концизан начин омогућавају ревизорима да искажу формирано мишљење. Ова форма корисницима пружа јасну, поуздану и прецизну информацију о истинитој и објективној презентацији финансијских извештаја.

У раду су у првом реду представљене врсте ревизорског мишљења и начин формирања адекватног ревизорског мишљења, саобразно прикупљеним доказима који поткрепљују ставове ревизора. Даље, у раду су истражене карактеристике тржишта ревизорских услуга у Републици Србији. Истраживање се заснива на прегледу општих информација о тржишту ревизорских услуга и специфичности ревизорског извештавања. Анализа општих информација подразумева праћење тренда броја ревизорских фирми, запослености, пословног прихода и нето резултата ревизорских фирми у Републици Србији, у периоду 2008-2011. године. Карактеристике ревизорског извештавања сагледане су на основу анализе структуре ревизорских мишљења. За потребе истраживања коришћени су јавно доступни подаци из Регистра предузећа за ревизију, који се води код Коморе овлашћених ревизора и Министарства финансија, као и подаци из финансијских извештаја предузећа за ревизију који су доступни на интернет презентацији Агенције за привредне регистре.

### **1. Облици ревизорских мишљења о финансијским извештајима**

У ревизорској пракси и регулативи формирана су четири типа мишљења до којих ревизор може да дође на основу спроведених поступака провера (IFAC, 2012, 655):

1. позитивно или мишљење "без резерви",
2. мишљење са резервом, са квалификацијом,
3. суздржавање од мишљења и
4. негативно мишљење.

Мишљење без резерви или позитивно мишљење о финансијским извештајима ревизор из-

даје када утврди да су финансијски извештаји у вези са свим материјално битним питањима усклађени са применљивим оквиром финансијског извештавања. Ово подразумева да финансијски извештаји на истинит и поштен начин и у складу са рачуноводственим стандардима приказују финансијску позицију ентитета, његову успешност и токове готовине. Уверење ревизора о финансијским извештајима формирано је на основу спознаје (IFAC, 2012, 656-657) да:

- су финансијски извештаји припремљени у складу са адекватном рачуноводственом политиком која је исправно и конзистентно примењивана,
- није било никаквих ограничења у прикупљању доказа ревизије,
- су финансијски извештаји припремљени у складу са релевантним законским одредбама.
- су у случају одступања искази адекватно објашњени и образложени и
- су на одговарајући начин објављене све информације релевантне за ваљан увид у финансијске извештаје.

У неким ситуацијама су испуњени сви услови за изражавање позитивног мишљења, али ревизор сматра да треба скренути пажњу на нека питања која су обелодањена у финансијским извештајима, а која су од суштинског значаја за њихово разумевање.

Мишљење са резервом или квалификовано мишљење пружа повољан сигнал о финансијским извештајима, али уз одређене резерве (модификације) које могу бити класификоване као материјалне, али не и фундаменталне. Резерва у овом типу мишљења изражава се формулацијом: "осим за". Мишљење са резервом представља потврду да је финансијски извештај осим неких неправилности или неког ограничења правилно приказан, односно да кореспондира са рачуноводственим стандардима и законом (Јакшић, *Формирање ревизорског мишљења о финансијским извештајима*, 2009, 59). Ревизор изражава мишљење са резервом када дође до закључка да не може да изрази мишљење без резерви, али када ефекат материјално погрешних информација или немогућност прикупљања задовољавајућег доказног материјала није од таквог прожимајућег значаја да би то захтевало изражавање негативног мишљења или суздржавање од мишљења.

Суздржавање од мишљења не представља мишљење о финансијском извештају него о условима извођења ревизије. Ревизор се суздржава од мишљења због ограничења која клијент наметне ревизору у току ревизије. До ограниче-

не примене поступака ревизије може доћи ако постоје околности које онемогућавају прикупљање неопходних доказа за ревизију или ако не постоји довољан обим доказа. Ситуације у којима ревизор не може објективно да процени исход ситуације која проистиче из судских спорова, угроженост начела дугорочног пословања, недостатак рачуноводствене документације, касно уговарање ревизије које онемогућава прикупљање доказа, губитак података у електронском облику због пада система или вируса само су неки примери околности које могу навести ревизора да се суздржи од мишљења.

Негативно мишљење значи да финансијски извештај не приказује право финансијско стање, резултате пословања и ток готовине јер није састављен у сагласности са рачуноводственим стандардима. Ревизор изражава негативно мишљење када је ефекат неслагања од фундаменталног значаја за финансијски извештај да ревизор закључује да изражавање резерве у извештају не представља довољно упозорење за кориснике ревизорског извештаја, будући да финансијски извештај наводи на погрешне закључке, што у потпуности онемогућава исправно одлучивање на основу презентованих финансијских извештаја. Кад ревизор изрази негативно мишљење, увек треба да у извештају објасни разлоге за то мишљење, могуће ефекте неповољног мишљења по финансијско стање клијента, као и ефекат на његово будуће пословање.

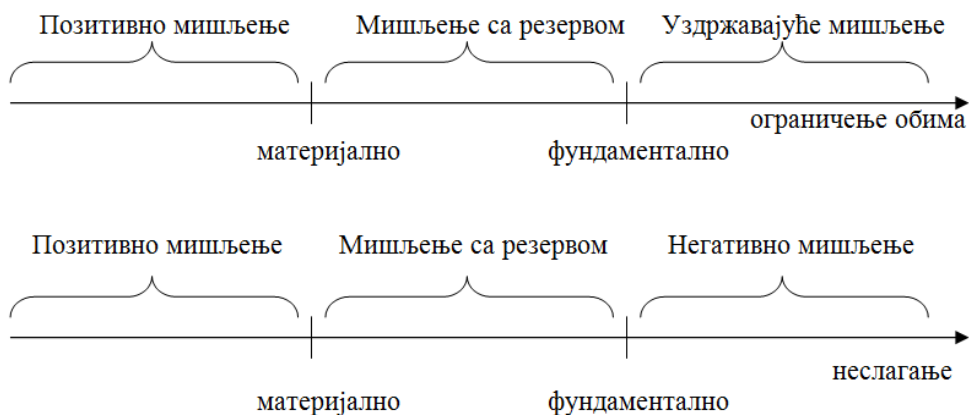
## 2. Поступак формирања ревизорског мишљења

Све активности ревизијског ангажмана усмерене су ка једном циљу – изражавању мишљења о финансијским извештајима клијента.

Мишљење ревизора мора бити утемељено на поузданим и релевантним доказима прикупљеним у довољном обиму у току процеса ревизије. Пре формирања мишљења, овлашћени ревизор треба да сагледа и анализира прикупљене ревизорске доказе. Формирање ревизорског мишљења врши се у складу са Приказом бр. 1.

Немогућност ревизора да прикупи доказе на основу којих се може уверити у истинитост и објективност обелодањивања у финансијским извештајима у ревизијској терминологији назива се „ограничењем обима ревизије“. Када постоји проблем ограничења обима ревизије, ревизор може формирати мишљење на следећи начин (Андрић и други, *Ревизија-теорија и пракса*, 2012, 336-337):

- ако ограничења обима нису значајна за одлуке које се доносе на основу финансијских извештаја, ревизор треба да изрази мишљење без резерви, уз евентуално „скретање пажње“ на уочене проблеме;
- уколико је ограничење обима ревизије значајно, али не у толикој мери да се не може формирати мишљење о финансијским извештајима, ревизор треба да изрази мишљење са резервом. На пример, ревизија је касно уговорена и ревизор није могао да присуствује попису залиха – ревизор изражава мишљење да су финансијски извештаји истинити и објективни, осим залиха. Оваква квалификација не значи да су залихе погрешно исказане, већ да ревизор није могао да верификује стање и вредност залиха и да о њима не може да изрази мишљење;
- када је ревизор био фундаментално ограничен у обиму спровођења ревизорских поступака, ревизор треба да се суздржи од изражавања мишљења. Оваква ситуација обично се јавља када постоји више билансних позиција за које ревизор не може да прикупи задовољава-



Приказ 1 - Формирање ревизорског мишљења

јући ревизорски доказ. На пример, ревизор није обавештен о месту и времену вршења пописа па није могао да присуствује, клијент не води аналитичку евиденцију основних средстава, потраживања и обавезе нису усаглашене са пословним партнерима, а на конфирмације ревизора није одговорено и слично.

Ситуација у којој ревизор утврди грешке у књижењима клијента и финансијском извештавању у ревизорској терминологији се назива „неслагањем са руководством“. Уколико постоји неслагање са руководством у вези са спроведеним књижењима, ревизор може формирати мишљење на следећи начин (Андрић и други, *Ревизија-теорија и пракса*, 2012, 337):

- ако откривене грешке не утичу значајно на финансијске извештаје, ревизор треба да изрази мишљење без резерви уз евентуално „скретање пажње“ на уочене проблеме;
- уколико су грешке у књижењима значајне, али не у толикој мери да се финансијски извештаји могу сматрати потпуно погрешним, ревизор треба да изрази мишљење са резервом. На пример, клијент није извршио курсирање обавеза на дан биланса – ревизор изражава мишљење да су финансијски извештаји истинити и објективни, осим обавеза и финансијских расхода који су погрешно исказани;
- ако су грешке у књижењима толико велике да ревизор долази до закључка да кориснике финансијских извештаја могу довести у заблуду у вези са перформансама клијента, ревизор треба да изрази негативно мишљење.

За изражавање мишљења о финансијским извештајима изузетно је битно да ли је мишљење ревизора формирано пре него што је клијент званично обелоданио финансијске извештаје или не. Ако финансијски извештаји нису обелодањени, постоји могућност корекције финансијских извештаја и аналогно томе и мишљења ревизора.

### 3. Форма ревизорског извештаја

Форма и садржај ревизијског извештаја стандардизовани су и прописани Међународним стандардом ревизије 700 - *Формирање мишљења и извештавање о финансијским извештајима*. Основни елементи ревизорског извештаја су (IFAC, 2012, 658-662):

- наслов,
- адресат,
- уводни пасус, који садржи идентификацију финансијских извештаја који су били предмет ревизије и временски период на који се односе,

- опис одговорности руководства која укључује одговорност за успостављање и функционисање система интерних контрола и фер презентацију финансијских извештаја,
- опис одговорности ревизора за изражавање ревизорског мишљења, која укључује позивање на примену Међународних стандарда ревизије и остале регулативе ревизије и опис посла које је ревизор спровео,
- пасус са ревизорским мишљењем,
- остала питања и скретање пажње,
- потпис овлашћеног ревизора,
- адреса ревизорске фирме,
- датум и место издавања ревизорског извештаја.

Стандардизована форма ревизорског извештаја о финансијским извештајима на јасан начин наглашава и разграничава одговорност менаџмента предузећа и ревизорске фирме, описује начин на који је ревизија спроведена и мишљење ревизора о финансијским извештајима. Састављање ревизорских извештаја према стандардизованој форми обезбеђује једнообразност ревизорског извештавања, квалитет ревизорског извештаја и пружа јасне информације корисницима извештаја.

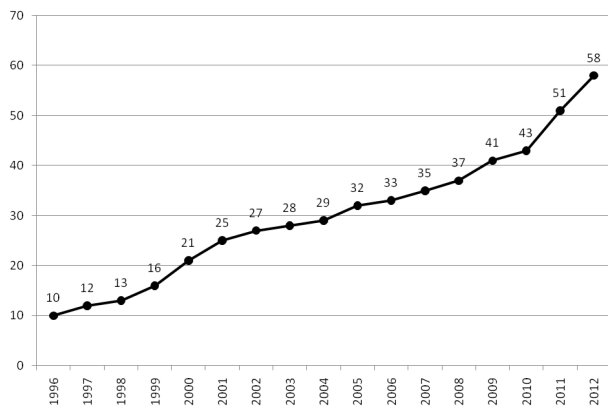
## 4. Карактеристике тржишта ревизорских услуга у Републици Србији

### 4.1 Опште информације о тржишту ревизорских услуга у Републици Србији

Настанак тржишта ревизорских услуга у Републици Србији везује се за 1996. годину и доношење првог закона којим је прописана обавеза ревизије за одређене привредне субјекте и уређен начин на који се она спроводи. Временом је обим послова ревизије и број ревизорских фирми растао тако да данас, према подацима из Регистра предузећа за ревизију који се води код Коморе овлашћених ревизора и Министарства финансија, на тржишту ревизорских услуга послује 58 ревизорских фирми. Тренд броја ревизорских фирми у Републици Србији у периоду 1996-2012. приказан је на следећем Приказу бр 2.

На претходном графикону јасно се види да је од оснивања прве ревизорске фирме, па до данас, константно присутан пораст броја ревизорских фирми. На тржишту ревизорских услуга у Републици Србији присутне су четири највеће ревизорске фирме у свету (Deloitte, KPMG, Ernst&Young, PriceWaterhouseCoopers), као и друге међународне и националне ревизорске фирме. Све ревизорске фирме су основане као





**Приказ 2 - Тренд броја ревизорских фирми у Републици Србији у периоду 1996-2012.**

друштва са ограниченом одговорношћу, а на основу Класификације ревизијских фирми према величини предузећа која је садржана у члану 7. Закона о рачуноводству и ревизији („Службени гласник РС“, бр. 46/06 и 111/09, 2009) може се уочити да ревизорске фирме већином имају статус малог предузећа. Статус средњег предузећа имају тзв. “велика четворка” и ревизорска фирма БДО, која прелази у мало предузеће 2010. године.

Упоредо са порастом броја предузећа која обављају послове ревизије, долази и до раста броја запослених у ревизорским фирмама. У 2011. години запосленост у сектору пружања ревизор-



**Приказ 3 - Број запослених у ревизорским фирмама у периоду 2008-2011. године**

ских услуга повећана је за чак 20,49% у односу на 2008. годину.

Развој и раст тржишта ревизорских услуга праћен је и порастом броја овлашћених ревизора који сnose одговорност за ревизорски извештај. Према подацима Коморе овлашћених ревизора, у нашој земљи овлашћење за изражавање ревизорског мишљења о финансијским извештајима тренутно има 206 овлашћених ревизора. Број овлашћених ревизора је у 2013. години повећан за 14,92% у односу на период из 2010. године.

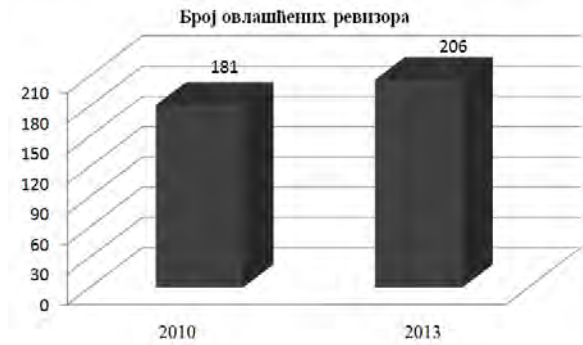
Посматрајући развој тржишта ревизорских услуга у Републици Србији, уочава се пораст укупног пословног прихода у периоду 2008-2011. године. Висина пословног прихода је у директној

**Табела 1 - Распоред ревизијских фирми према величини у периоду 2008-2011. године (Јакшић, Мијић, Утицај економско-финансијске кризе на пословање ревизијских фирми у Србији, 2012)**

Величина фирме	Година			
	2008.	2009.	2010.	2011.
Велико предузеће	-	-	-	-
Средње предузеће	5	5	4	4
Мало предузеће	32	36	39	47

**Табела 2 - Укупан и просечан пословни приход ревизорских фирми у Републици Србији у периоду 2008-2011. године (у хиљадама динара)**

Позиција	2008. год.	2009. год.		2010.			2011.		
	Износ	Износ	Базни индекс	Износ	Ланчани индекс	Базни индекс	Износ	Ланчани индекс	Базни индекс
Укупни пословни приход	3.783.062	4.080.262	0,0786	4.215.903	0,0332	0,1144	4.348.383	0,0314	0,1494
Просечни пословни приход	102.244	99.518	-0,0267	98.044	-0,0148	-0,0411	85.262	-0,1303	-0,1660

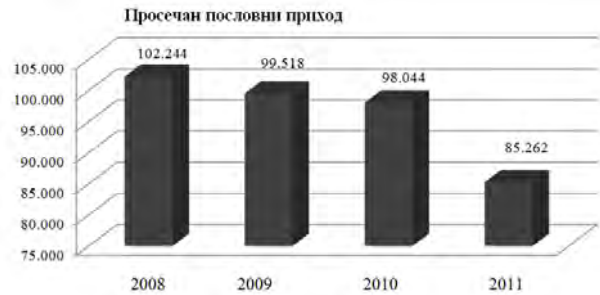


**Приказ 4 - Број овлашћених ревизора у 2010. и 2013. години**

вези са обимом спроведених ревизорских ангажмана и ценом услуге ревизије финансијских извештаја. Укупан пословни приход на нивоу свих ревизијских фирми у 2011. години износи 4.348.383 хиљаде динара.

И поред пораста укупног пословног прихода, просечан пословни приход на нивоу ревизорске фирме има тенденцију пада у посматраном периоду. Просечан пословни приход који остварује ревизорска фирма у 2011. години износи 85.262 хиљаде динара, што је за 13,04% мање у односу на просечан пословни приход из 2010. године.

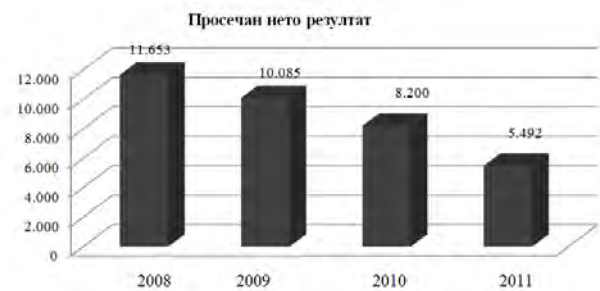
Анализирајући успешност пословања ревизорских фирми, може се закључити да сектор за пружање ревизорских услуга успешно послује, с обзиром да се у периоду 2008-2011. године остварује константно позитиван резултат. Међутим, присутна је тенденција опадања, како у погледу остваривања укупног добитка, тако и у погледу остваривања просечног нето резултата на нивоу ревизорске фирме. У 2011. години укупан добитак је за 35,03% мањи од укупног добитка оствареног у 2008. години. Просечан добитак који се остварује на нивоу ревизорске фирме је у 2011. години за 52,87% мањи од просечног добитка који је оствариван у 2008. години.



**Приказ 5 - Просечан пословни приход по ревизорској фирми у периоду 2008-2011. године**

#### 4.2 Специфичности ревизорских мишљења у Републици Србији

Услови и начин спровођења ревизије финансијских извештаја у Републици Србији дефинисани су Законом о рачуноводству и ревизији из 2009. године. Према члану 37. Закона о рачуноводству и ревизији, ревизија редовних годишњих финансијских извештаја је обавезна за велика и средња предузећа, као и за мала предузећа која јавном понудом издају хартије од вредности или чијим хартијама се тргује на организованом тржишту хартија од вредности. Иако законом није обавезно, остала мала предузећа могу



**Приказ 6 - Просечан нето резултат по ревизорској фирми у периоду 2008-2011. године**

**Табела 3 - Укупан и просечан нето резултат пословања ревизорских фирми у Републици Србији у периоду 2008-2011. године (у хиљадама динара)**

Позиција	2008.			2009.			2010.			2011.		
	Износ	Износ	Базни индекс	Износ	Ланчани индекс	Базни индекс	Износ	Ланчани индекс	Базни индекс	Износ	Ланчани индекс	Базни индекс
Укупан нето резултат	431.146	413.466	-0,041	352.618	-0,1472	-0,1821	280.129	-0,2055	-0,3502			
Просечан нето резултат	11.653	10.085	-0,1346	8.200	-0,1869	-0,2963	5.492	-0,3302	-0,5287			

спроводити ревизију финансијских извештаја, ако је то у интересу њиховог пословања.

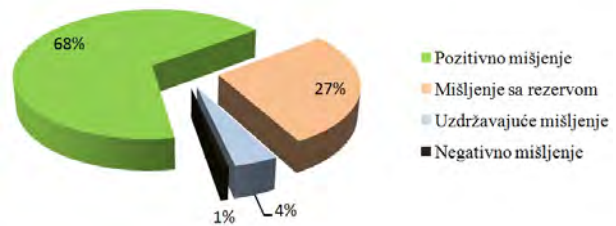
Према подацима Коморе овлашћених ревизора у Републици Србији у 2011. години спроведено је 5.195 ревизија финансијских извештаја. Преглед и структура мишљења према врсти мишљења дате су у наредној табели:

**Табела 3 - Преглед броја и структуре ревизорских мишљења у Републици Србији у 2011. години**

Облик мишљења	Број мишљења	Структура мишљења
Позитивно мишљење	3.505	68%
Мишљење са резервом	1.426	27%
Уздржавајуће мишљење	226	4%
Негативно мишљење	38	1%
<b>Укупно</b>	<b>5.195</b>	<b>100,00%</b>

Структура према облику ревизорских мишљења указује на квалитет финансијског извештавања привредних друштава. С обзиром да се у Републици Србији у највећој мери изражава позитивно, а потом и мишљење са резервом, може се закључити да је квалитет финансијског извештавања на задовољавајућем нивоу (Приказ 7).

У Републици Србији се од 1996. године до данас у поступку спровођења ревизије примењују Међународни стандарди ревизије. Спровођење ревизије финансијских извештаја у складу са Међународним стандардима ревизије треба да резултира усаглашеношћу процеса ревизије са међународним прописима, што доводи до високог нивоа квалитета ревизије. Ако све ревизор-



**Приказ 7 - Структура ревизорских мишљења у Србији у 2011. години**

ске фирме спровode процес ревизије у складу са захтевима регулативе, онда би свака ревизорска фирма дошла до истог, адекватног мишљења о финансијским извештајима. Према томе, ако ревизорске фирме имају сличну структуру клијентата у вези са квалитетом њихових финансијских извештаја, онда би требало да имају и сличну структуру ревизорских мишљења.

У наставку рада презентовани су резултати спроведеног истраживања структуре ревизорских мишљења између различитих ревизорских фирми. Истраживање је вршено применом  $\chi^2$  (хи-квадрат) теста којим се утврђују разлике између пропорција. Полазна претпоставка истраживања је да не постоји статистички значајна разлика у структури врсти ревизорских мишљења која издају ревизорске фирме у нашој земљи, односно да ревизорске фирме имају исту структуру издатих мишљења. За потребу истраживања формиран је систематски узорак од 1.858 изражених ревизорских мишљења на нивоу 10 ревизорских фирми. Преглед узорка дат је у наредној табели:

**Табела 4 - Преглед ревизорских фирми у узорку изражених ревизорских мишљења**

Број ревизорских фирми у узорку	Позитивно мишљење	Мишљење са резервом	Уздржавајуће мишљење	Негативно мишљење	Укупно	Процент од укупног броја ангажмана
1	241	222	28	7	498	9.59%
2	271	64	9	0	344	6.62%
3	164	45	13	0	222	4.27%
4	137	51	0	2	190	3.66%
5	81	45	10	0	136	2.62%
6	114	6	1	0	121	2.33%
7	83	14	3	1	101	1.94%
8	69	25	1	2	97	1.87%
9	46	25	13	2	86	1.66%
10	8	36	18	1	63	1.21%
<b>Укупно</b>	<b>1.214</b>	<b>533</b>	<b>96</b>	<b>15</b>	<b>1.858</b>	<b>35.77%</b>

Испитивање разлика у структури ревизорских мишљења истражено је применом  $\chi^2$  теста, којим се упоређују разлике у структури фреквенција. Резултати спроведеног  $\chi^2$  теста приказани су у наредној табели:

Табела 5 - $\chi^2$ (Хи-квадрат) тест			
	Вредност	Степени слободне	Асимп. знач. (2-страно)
Пирсонов хи-квадрат	319.415 <sup>a</sup>	27	0.000
Рацио вероватноће	315.591	27	0.000
Асоцијација ред-по-ред	0.004	1	0.948
Број исправних случајева	1,858		

На основу вредности Пирсоновог  $\chi^2$  од 319.415, као и нивоа значајности од 0.000 (очитава се у последњој колони) одбацује се полазна претпоставка. Истраживање указује на постојање статистички значајних разлика у структури мишљења између појединих ревизорских фирми.

### Закључак

Тржиште за пружање ревизорских услуга у Републици је веома младо и карактерише га релативно брз темпо раста и развоја. У периоду 2008-2011. године присутан је значајан пораст број ревизорских фирми, запослености у сектору ревизије, као и овлашћених ревизора, одговорних за изражавања адекватног ревизорског мишљења. Оснивање нових ревизорских фирми, као и повећање запослености може се објаснити пре свега потребом за спровођењем ревизије и пружањем ревизорског мишљења у функцији редукције информационог ризика финансијских извештаја и поузданог пословног одлучивања. Поред потребе за ревизијом, пораст броја ревизорских фирми које послују на просторима наше земље може се објаснити и чињеницом да сектор за пружање ревизорских услуга карактерише пословање са добитком, чак и у периоду кризе.

Анализом тржишта ревизорских услуга у Републици Србији у вези са структуром мишљења која издају ревизорске фирме, уочава се да више од две трећине ревизорских извештаја садржи позитивно мишљење, док је нешто мање од 1% издатих мишљења негативно. Структура ревизорских мишљења указује на то да је квалитет финансиј-

ског извештавања привредних друштава у Републици Србији на задовољавајућем нивоу.

Истраживање разлика у структури мишљења на нивоу појединих ревизорских фирми указује на постојање значајних разлика у структури мишљења која дају појединачне ревизорске фирме које послују у Републици Србији. Увидом у структуре мишљења по ревизорским фирмама, може се јасно приметити да поједине ревизорске фирме имају неуобичајено велико учешће појединих врста мишљења у укупном броју ревизија. Узрок разлика у структури мишљења на нивоу појединих ревизорских фирми треба тражити у разликама клијената ревизије или пак у разликама квалитету ревизије.

### Литература

- 1) Агенција за привредне регистре (2012) *Основни подаци из годишњих финансијских извештаја за 2008, 2009, 2010. и 2011. годину*. Преузето са сајта [www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs) (12.10.2012).
- 2) Андрић, М., Крсмановић, Б., Јакшић, Д. (2012) *Ревизија – теорија и пракса*, Суботица, Економски факултет.
- 3) Arens, A., Elder, R., Beasley, M. (2012). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. USA: Prentice Hall.
- 4) IFAC. (2012). *Handbook of International Quality Control, Auditing Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*, [www.ifac.org](http://www.ifac.org) (10.01.2013).
- 5) Јакшић, Д. (2009) "Формирање ревизорског мишљења о финансијским извештајима". *Анали Економског факултета у Суботици* бр. 21, 2009, стр. 57-64.
- 6) Јакшић, Д., Мијић, К., Андрић, М. (2012) "Analysis of Variations in the Performance of Audit Firms in the Republic of Serbia". *Economic Annals*, LVII (193), pp. 71-91.
- 7) Комора овлашћених ревизора. (2012). *Регистар предузећа за ревизију*. Преузето са сајта [www.kor.rs](http://www.kor.rs) (10.01.2013).
- 8) Министарство Финансија. (2012). *Регистар предузећа за ревизију*. Преузето са сајта [www.mfin.gov.rs](http://www.mfin.gov.rs) (10.01.2013).
- 9) "Службени гласник РС", бр. 46/06 и 111/09. (2009). *Закон о рачуноводству и ревизији*, Београд: "Службени гласник РС".

Љупчо  
НИКОЛОВСКИ\*

# Специфичности статуса интерне ревизије у ентитетима јавног сектора

## Резиме

Интерна ревизија је независна функција у ентитету, која објективно испитује и извештава о адекватности интерних контрола и на тај начин умањује ризик нерационалне и ненаменске потрошње и доприноси ефикасном, економичном коришћењу ресурса. Положај интерне ревизије је специфичан, јер интерна ревизија чини део организације, организационо и функционално издвојен од непосредних учесника пословних процеса, зато што се од ње очекује да, непристрасно и без сукоба интереса, сагледа пословне процесе и ефекте управљања и да руководству предложи корекцију појединих пословних одлука. Велики број менаџера не схвата користи које им пружа интерна ревизија и покушава да стручност интерних ревизора искористи за непосредну контролу и креирање појединих процедура, чиме се, због ризика од сукоба интереса, сужава простор за обављање ревизије.

У земљама транзиције наглашена је повезаност руководства ентитета јавног сектора са успехом политичких партија, из којих потичу, на изборима. Мандат руководства је лимитиран до следећих избора и зато је неопходна ефикасна и на дужи рок предвидљива правна регулатива, како би се елиминисао утицај политике на рад интерне ревизије у јавном сектору.

Позитиван однос врха менаџмента према етичким вредностима и интегритету и разумевање процеса и улоге интерне ревизије су предуслови ефикасног деловања интерне ревизије.

**Кључне речи:** специфичности, статус, интерна ревизија, јавни сектор, правна регулатива, мере.

## Увод

Интерна ревизија је настала као надоградња рачуноводствене професије у великим корпорацијама, са циљем да сагледа све пословне процесе, идентификује ризике и да менаџменту доста-

ви информације, које могу да допринесу бољем управљању и позиционирању корпорације.

Служба интерне ревизије део је ентитета, али је организационо и функционално издвојена од пословних процеса и непосредног утицаја руководиоца ентитета, да би објективно, на осно-

\*) Саветник, Министарство финансија и привреде - Управа за Трезор

ву анализе документације, сагледала све пословне процесе и ризике у својој организацији.

Анализа рада интерне ревизије у организацији је битан сегмент екстерног ревизионог поступка, при чему екстерна ревизија стиче сазнања о томе, да ли извештаји интерне ревизије могу да се користе у ревизијском поступку.

### **1. Улога интерне ревизије**

Интерна ревизија сагледава и пружа уверавање, да су системи интерне контроле адекватни и да функционишу на одговарајући начин, односно да су усмерени на остваривање циљева организације. Систем интерних контрола подразумева све политике и поступке које је усвојило руководство са сврхом уверавања да ће краткорочни и дугорочни циљеви који су битни за ентитет бити остварени: усаглашеност за законима, прописима, политикама, плановима и процедурама; поузданост и интегритет информација; ефективност и ефикасност пословања и коришћења ресурса.

У привреди, ефикасна интерна ревизија доприноси смањењу трошкова пословања и бољем позиционирању организације, а самим тим изражена је мотивација менаџмента да омогући интерној ревизији да буде организационо и функционално издвојена из пословног система, јер се тиме омогућава смањивање трошкова ангажовања екстерне ревизије и обезбеђује поверење акционара на финансијском тржишту.

Применом стандарда 1100-1130 међународне асоцијације за интерну ревизију, Америчког института за интерну ревизију<sup>1</sup>, омогућава се остваривање организационе и функционалне независности интерне ревизије, јер овај стандард захтева усвајање повеље интерне ревизије. Повељу својим потписом оверавају: главни руководилац корпорације и руководилац службе за интерну ревизију. У повељи се прецизира положај интерне ревизије. Интерна ревизија треба да буде организационо издвојена, да има неометан приступ документацији, да руководилац интерне ревизије директно комуницира са највишим руководством и да једном годишње, својом изјавом потврђује своју независност у односу на управљачку структуру.

Интерна ревизија у јавном сектору има значајну улогу, јер умањује ризик од нерационалне потрошње, доприноси ефикаснијем раду организација јавног сектора и умањује ризик од злоупотреба и корупције.

Положај интерне ревизије у јавним сектору захтева стабилну и прецизну правну регулативу, како не би зависила од персоналних промена руководства ентитета. Руководиоци ентитета су углавном, постављена лица од стране политичких партија на власти, честе су кадровске промене, након избора и због тога правна регулатива има већи значај, јер треба да омогући стабилне услове за функционисање интерне ревизије.

### **2. Утицај појединих компонената „Косо“ (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) оквира на рад интерне ревизије**

Систем интерних контрола успоставља се и оцењује применом INTOSAI стандарда, чији је саставни део интегрисани „Косо“ оквир (енгл. internal control-integrated framework)<sup>2</sup>. „Косо“ оквир, системе интерне контроле посматра као оквир од пет међусобно повезаних компоненти: контролно окружење, процена ризика, контролне активности, информација и комуникација и праћење. Активности интерних ревизора базирају се на резултатима самооцењивања запослених, задужених за поједине контролне активности.

#### **2.1 Контролно окружење**

Контролно окружење представља став према интерној контроли, као и производ управљања руководством, односно одражава однос руководства, стил руковођења и подршку етичкој вредности, стручности интегритету и моралу запослених у организацији и свест о значају интерне контроле.

Интерна ревизија анализира, кроз поступак планирања ревизије, контролно окружење, али је и сама под утицајем истог окружења. Контролно окружење креира руководилац својим односом према: а) етичким вредностима и интегритету; б) квалитету; ц) стручности. Етичке вредности руководство подстиче: афирмацијом

1) Институт интерних ревизора (IIA) је основан 1941. глобалним седиштем у Altamonte Springs, Флорида, САД Прерастао је у глобалну асоцијацију. Има више од 175.000 чланова и члан је међународне асоцијације врховних ревизорских институција INTOSAI.

2) Комисија спонзорских организација (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) је 1992. дефинисала KOSO оквир.

поштеног и правичног приступа својим обавезама, наглашавањем значаја поштовања закона и пословних политика, поштовањем организације, овлашћења и права запослених и применом професионалних стандарда, кроз пословне активности. Подстицање интегритета повезано је са подстицањем етичких вредности, јер подразумева: доношење и објављивање кодекса понашања и успостављање система награђивања запослених, по основу поштовања етичких вредности и предузимања дисциплинских мера, уколико се нарушава етички кодекс. Пожељно је да руководство има позитиван однос према стручности и да сагледа потребну стручност за свако радно место. Запошљавање неодговарајућих кадрова на појединим позицијама или у самој интерној ревизији може да смањи ефикасност деловања интерне ревизије. Веома је битан однос руководства према: ризицима, регулаторним екстерним контролама, интерном и екстерном извештавању и њихове реакције на препоруке интерне и екстерне ревизије.

## 2.2 Процена ризика

Компонента „Косо“ модела која се односи на процену ризика је измењена почетком 2000. године и подељена је на три компоненте: идентификација догађаја, процена ризика и реакције на ризик.

Процена ризика је од битног значаја за интерну ревизију, јер је на основу процене ризика осмишљен план ревизије. Успех интерне ревизије зависи од степена успостављене сарадње интерних ревизора и главног руководиоца ентитета, јер се анализира ефикасност појединих управљачких одлука. Руководилац ентитета би требало да укаже на подручја пословања, која би требало анализирати, да прихвати процену ризика и коригује поједине одлуке, како би се ризик умањио.

## 2.3 Контролне активности

Контролне активности су политике и процедуре које обезбеђују спровођење директива руководства, обухватају активности попут одобравања, овлашћења, оверавања, усклађивања, прегледа оперативне успешности (перформанси), безбедности средстава и поделу дужности. Циљ контролних активности је да се умање ризици нежељених појава. Контролним активностима обухваћене су све фазе пословног процеса и зато се могу поделити на: превентивне, детекционе, директивне и корективне активности. Руководство

ентитета дизајнира и организује спровођење контролних активности.

Интерна ревизија не може да буде непосредан учесник у дизајнирању и организатор спровођења појединих контролних активности, јер постоји опасност од сукоба интереса интерних ревизора, зато што интерна ревизија има обавезу да надзире ефикасност контролних активности.

## 2.4 Систем информација и комуникација

Информације и комуникације у организацији битне су и за интерну ревизију, јер им информатички систем омогућава лакше сагледавање информација од значаја за реализацију ревизионог поступка и олакшава им комуникацију са руководством.

Руководство треба да успостави канале за комуникацију са циљем да: пружи благовремене информације прилагођене индивидуалним потребама; запослене информишу о њиховим дужностима и одговорностима; омогуће извештавање о осетљивим питањима; и запосленима омогући непосредну комуникацију са руководством.

## 2.5. Праћење

Праћење је изузетно значајан процес у коме учествују: руководство, интерна ревизија и сви запослени. Циљ процеса је да се сагледа ефикасност система контрола и да се предузму корективне активности, како би се побољшала ефикасност пословања. Запослени попуњавањем одговарајућих упитника обављају процес самооцењивања. Резултате самооцењивања требало би да анализира интерна ревизија, а руководство ентитета је координатор целог процеса. Анализом резултата самооцењивања интерна ревизија процењује ризична подручја пословања. Процена ризика је полазни основ за израду плана ревизије.

## 3. Оцена ефикасности рада интерне ревизије

Процена ефеката деловања интерне ревизије има значаја за екстерну ревизију, јер од процена рада интерне ревизије зависи да ли су извештаји интерних ревизора релевантни и какво је контролно окружење ревидираног субјекта. Методологија рада интерног ревизора заснива се на примени стандарда међународне асоцијације за интерну ревизију (америчког института за интерну ревизију).

### 3.1. Критеријуми за оцену ефикасности интерне ревизије у привреди

Међународна федерација рачуновођа и ревизора IFAC<sup>3</sup> дефинисала је својим стандардом ISA 610 критеријуме за оцену ефикасности рада интерне ревизије у привреди. У стандарду се указује на значај сагледавања организационог статуса, природе и обима посла интерне ревизије, стручности интерних ревизора и правилног планирања и документовања налаза интерне ревизије.

**Организациона независност** интерне ревизије непосредно је повезана са објективношћу интерне ревизије. Предуслов за објективан рад интерне ревизије је да ревизија буде ослобођена других оперативних активности, сем извештавања руководства о питањима из области делокруга интерне ревизије. Свако спутавање и ограничавање интерне ревизије требало би да буде испитано, од стране екстерног ревизора.

Природа и обим извршених задатака интерне ревизије је параметар који указује, екстерном ревизору, на однос руководства према раду интерне ревизије. Екстерни ревизор сагледава однос руководства према препорукама интерних ревизора. Ако је интерни ревизор указао на непоштовање закона, битно је да се сагледа да ли је руководство предузело мере за корекцију активности, које нису у складу са Законом.

Стручност интерних ревизора и дужна професионална пажња су критеријуми, који непосредно указују на квалитет процеса интерне ревизије. Неопходно је да интерни ревизори располажу адекватном стручношћу и да су обучени за посао који обављају. Процес интерне ревизије требало би да се планира на основу оцене ризика за поједине пословне процесе. Стандард препоручује надзор процеса интерне ревизије од стране руководиоца интерне ревизије и стручних лица које руководилац интерне ревизије овласти у циљу сагледавања да ли се целокупан процес интерне ревизије одвија у складу са стандардима и да ли је извештај у складу са прикупљеном документацијом. Екстерна ревизија кроз процес екстерне ревизије такође проверава целокупан поступак рада интерне ревизије.

### 3.2. Критеријуми за оцену ефикасности интерне ревизије у јавном сектору

Интерна ревизија у јавном сектору је неопходна да би се остварила већа ефикасност и смањили непотребни расходи. Асоцијација врховних ревизорских институција **INTOSAI**<sup>4</sup> је својим стандардима ISSAI 1610 и 9140 дефинисала критеријуме за оцену значаја интерне ревизије у ревидираном субјекту јавног сектора:

- У Стандарду ISSAI 1610 се као и у стандарду ISA 610 указује на значај сагледавања организационог статуса, природе и обима посла интерне ревизије, стручности интерних ревизора и правилног планирања и документовања налаза интерне ревизије.
- **Стандард INTOSAI 9140** је начинио помак у прецизирању функционисања интерне ревизије, јер се бави проблемима у остваривању објективности и независности интерне ревизије у јавном сектору и методама за решавање ових проблема.
- У стандарду INTOSAI 9140 указује на специфичан положај интерне ревизије у јавном сектору који може изазвати сукобе у организацији. Ревизор је запослен у организацији, али је неопходно да организационо буде лоциран изван пословног система, јер треба да преиспита резултате пословних одлука руководства и да укаже на потребу за корекцијом појединих одлука. Стандард INTOSAI 9140 препоручује примену стандарда међународне асоцијације за интерну ревизију - Института за интерну ревизију<sup>5</sup> (*The institute of internal auditors*), усвајање повеље о интерној ревизији у складу са стандардом института 1100-1130 и допуну Закона, како би се интерни ревизори заштитили од неоправданог отказа или премештања на друго радно место.

### 3.3. Однос интерне ревизије према корупцији

Корупција подразумева незаконито коришћење друштвеног и државног положаја и моћи ради стицања сопствене користи. По својој суштини се може поистоветити са преваром. Превара обухвата низ неправилности и незаконитих радњи за које је карактеристична намера.

3) International federation of accountants, глобална организација рачуновођа и ревизора са 167 организационих чланица и сарадника у 127 земаља и јурисдикција, који представљају око 2,5 милиона рачуновођа у јавној пракси, образовању, владиној служби, индустрији и трговини.

4) Међународна организација врховних ревизорских институција (INTOSAI) делује као глобална организација за државну екстерну ревизију. INTOSAI је самостална, независна и неполитичка организација. То је невладина организација са посебним консултативним статусом Економског и социјалног савета (ECOSOC) Уједињених нација.

5) Институт интерних ревизора (IIA) основан је 1941. са седиштем у Altamonte Springs, Флорида, САД. Прерастао је у глобалну асоцијацију. Има више од 175.000 чланова и члан је Међународне асоцијације врховних ревизорских институција INTOSAI.



Однос интерне ревизије према корупцији прецизиран је интерпретацијом стандарда 1210 Института за интерну ревизију из САД, где се наводи да интерни ревизори морају да поседују довољно знања да оцене ризик од превара, али се од њих не очекује ниво стручности лица, која се примарно баве сузбијањем превара и корупције.

Интерна ревизија је један од сегмената у борби против корупције и због тога је битно да се Законом прецизирају мере заштите интерних ревизора од неоправданог отказа или премештаја на друго радно место.

#### 4. Специфичности статуса интерне ревизије у ентитетима јавног сектора

Управљање ентитетима јавног сектора је повезано са политиком, јер се најчешће руководиоци ентитета бирају по основу партијске припадности. Мандат руководиоца је лимитиран до следећих избора и зато се не може од већине руководиоца ентитета очекивати да схвате значај интерне ревизије. Потребно је елиминисати утицај кадровских промена у руководству на интерну ревизију и треба дефинисати права и обавезе интерне ревизије на дужи рок, што наводи на закључак да је за квалитет рада интерне ревизије пожељно да се права и обавезе интерне ревизије регулишу Законом, а не подзаконским актима. Закон усваја Скупштина, а подзаконска акта доноси надлежно министарство и лакше их је мењати.

Интерна ревизија у јавном сектору чини део система интерних контрола у јавном сектору (PIFC - Public Internal Financial Control).<sup>6</sup> Систем је заснован на комплетној правној регулативи: конципирање система интерних контрола, начина формирања службе за интерну ревизију, планирања и извођења ревизионих активности и формирање засебног органа, који надгледа и усклађује рад система интерних контрола и интерне ревизије.

Елементи система PIFC су: а) систем управљања финансијама и контроле (FMC - *financial management and control sistem*) б) интерна ревизија (IA - *Internal audit*) и ц) Централна јединица за хармонизацију (CHU - *the central harmonisation unit*).

- а) **Финансијско управљање и контрола (FMC)** је целокупан систем контрола у организацији. Систем укључује: а) струк-

туру организације, б) методе и процедуре, које се примењују у финансијским, оперативним и стратешким системима организација у јавном сектору. Интерну контролу непосредно спроводе запослени у организацији, на основу прописаних метода и процедура.

- б) **Интерна ревизија (IA-Internal audit)** оцењује и проверава системе контрола. Активности интерне ревизије планирају се на основу оцене ризика и могућих последица нефункционисања појединих сегмената интерних контрола. Процес ревизије се обавља: прикупљањем, провером, проценом и анализом информација и изградом извештаја за руководство, на основу којих оно доноси одлуке.
- ц) Централне јединице за хармонизацију (**CHU - The central harmonisation unit**) има улогу да хармонизује, односно да уједначи квалитет система финансијског управљања и контроле (FMC) и методологије интерне ревизије у целом јавном сектору, **CHU** прати рад целокупног система интерних контрола и активности интерне ревизије у јавном сектору и предузима мере за повећање ефикасности система интерних контрола.

##### 4.1. Статус интерне ревизије у јавном сектору Србије

Да бисмо објективно и непристрасно проценили квалитет правне регулативе у Србији, која се односи на регулисање права и обавеза интерних ревизора, применили смо метод компаративне анализе, односно упоредили смо правну регулативу Србије, којом се регулише рад интерне ревизије у јавном сектору Србије, са правном регулативом, која у бившим југословенским републикама регулише исту област, због тога што су полазне правне основе Србије и бивших југословенских република сличне и конципирали критеријуме процењивања.

Компаративном анализом правне регулативе Србије и бивших југословенских република, обухватили смо и оперативне сегменте система финансијског управљања и контроле, јер утичу на амбијент у коме функционише интерна ревизија. Компаративна анализа заснована је на следећим принципима: прецизирана су питања од значаја за функционисање

6) Систем интерних контрола у јавном сектору, PIFC - Public Internal Financial Control) развила је Комисија европске уније за буџет. Примена система је обавезна за земље - кандидате за улазак у Европску унију.

интерне ревизије, а у табели се по колонама наводи конкретан члан закона поједине републике, који даје одговор на постављено питање, што олакшава контролу исправности анализе. Критеријум за процену резултата је

број добијених одговора по појединим законима република, у односу на укупан број постављених питања изражен у процентима. Резултати компаративне анализе наведени су у Табели 1.

**Табела 1 - Компаративна анализа правне регулативе Србије и бивших југословенских република**

### 1. Систем финансијског управљања и контроле

Р.бр.	Критеријуми	Хрватска	Македонија	Црна гора	Словенија	Република Српска	Федерација БИХ	Србија
1.	Члан закона који детаљно прецизира контролне активности у ентитету	чл. 12	чл. 16	чл. 9	регул. подз. актом	регул. подз. актом	регул. подз. актом	регул. подз. актом
2.	Члан закона који обавезује руководиоца да усвоји стратегију управљања ризицима и обавезу годишњег ажурирања контролних активности усмерених на смањење ризика	чл. 11	чл. 15	чл. 8	регул. подз. актом	регул. подз. актом	регул. подз. актом	регул. подз. актом
3.	Члан Закона, који дефинише методологију праћења и процене система интерних контрола	чл. 14	чл. 18	чл. 11	регул. подз. актом	регул. подз. актом	регул. подз. актом	регул. подз. актом

### 2 - Интерна ревизија

Р.бр.	Критеријуми	Хрватска	Македонија	Црна гора	Словенија	Република Српска	Федерација БИХ	Србија
4.	Укупан број чланова Закона којима се уређује интерна ревизија у јавном сектору	19	24	22	4	32	25	1
5.	Члан Закона, којим је загарантована организациона и функционална независност	чл. 21, 22, 23	чл. 33	чл. 20	чл. 100	чл. 5	чл. 5	чл. 82
6.	Члан Закона којим је загарантовано право на коришћење одговарајућег простора у поступку ревизије.	чл. 2	чл. 37	чл. 125	чл. 100	чл. 17	чл. 15	чл. 82
7.	Члан Закона, којим је загарантован приступ документацији и особљу које располаже потребном документацијом.	чл. 21, 22, 23	чл. 37	чл. 25	чл. 100	чл. 17	чл. 15	чл. 82
8.	Члан Закона, који отклања ризик од сукоба интереса интерних ревизора	чл. 21,	чл. 38	чл. 20, чл. 33	чл. 100 тачка 6	чл. 14	чл. 12	регул. подз. актом
9.	Члан Закона, који прецизира поступак извештавања интерне ревизије и праћење препорука	чл. 29	чл. 33, 42, 47	чл. 13, 15, 17	чл. 100а	чл. 18, 19, 21	чл. 14, 18, 19	рег. подзак. актом
10.	Члан Закона који прецизира заштиту интерног ревизора од неоправданог отказа или разрешења	чл. 23, чл. 34	чл. 33	чл. 21	чл. 101	чл. 13,	чл. 6	рег. подзак. актом
11.	Члан Закона, који прецизира мере које предузима интерна ревизија када открије превару	чл. 36	чл. 50	чл. 29	регул. подз. актом	чл. 16 тачка ђ)	чл. 14 тачка 6	регул. подз. актом
12.	Члан Закона, који прецизира поступак ревизије средстава из фондова Европске уније	чл. 32	чл. 52	чл. 37	чл. 101 106	регул. подз. актом	регул. подз. актом	регул. подз. актом
13.	Резултати анализе (критеријум је удео конкретних одговора у закону у односу на укупан број питања у %)	100%	100%	100%	64,63%	64,63%	64,63	27,27%

Извори података наведени су у одељку "Коришћена литература".

#### 4.2. Анализа резултата компаративне анализе правне регулативе Србије и бивших југословенских република

Резултати компаративне анализе указују на знатно заостајање законске регулативе у Србији у односу на бивше југословенске републике од једанаест постављених питања у Закону о буџетском систему пронашли смо конкретан одговор само на три питања, закони Хрватске, Црне Горе и Македоније нуде одговор на сва наведена питања; Закон у Словенији, Закон у републици Српској и Закон Федерације БиХ нуде одговор на 7 од 11 наведених питања, што наводи на закључак да правна регулатива у Србији заостаје у односу на правну регулативу осталих југословенских република.

Резултати компаративне анализе наводе на закључак да контролно окружење није повољно за развој интерне ревизије, због тога што Законом нису прецизиране мере заштите интерних ревизора и мере за неометан рад интерне ревизије.

Интерна ревизија јавног сектора у Србији регулисана је одредбама члана 82. Закона о буџетском систему („Сл.гласник РС”, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011 и 93/2012). Одредба става 2. и става 10. члана 82. дефинишу одговорност руководиоца организације.

У ставу 2. наводи се:

*„Корисници јавних средстава успостављају интерну ревизију. За успостављање и обезбеђење услова за адекватно функционисање интерне ревизије одговоран је руководилац корисника јавних средстава“.*

У ставу 10 се наводи:

*„Руководилац из става 1. овог члана до 31. марта текуће године за претходну годину на прописани начин извештава министра о функционисању система интерне ревизије“.*

Наведене одредбе прецизирају одговорност корисника јавних средстава за успостављање и обезбеђивање услова за рад интерне ревизије и за информисање министра о раду интерне ревизије.

Одредбе става 3. и 4. коректно дефинишу организациону и функционалну независност. У ставовима 3. и 4. наводи се:

*„Интерна ревизија је организационо независна од делатности коју ревидира, није део ниједног пословног процеса, односно организационог дела организације, а у свом раду је непосредно одговорна руководиоцу корисника јавних средстава.“*

*Функционална независност интерне ревизије се обезбеђује самосталним одлучивањем о: подручју ревизије на основу процене ризика, начину обављања ревизије и извештавању о обављеној ревизији“.*

Наведене одредбе остављају простор за субјективан утицај руководиоца и лица овлашћених за руковање ревидираном документацијом, јер у Закону није прецизно наведено право на неометан приступ документацији, која је предмет ревизије.

Законом о буџетском систему („Сл.гласник РС”, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011 и 93/2012) није прецизиран ризик сукоба интереса интерних ревизора, што може изазвати конфликт у ентитету, јер недовољно информисани руководиоци могу поставити задатак интерној ревизији да изради процедуре интерних контрола, а интерна ревизија има обавезу да такав задатак одбије, јер су те процедуре предмет ревизије.

Законом нису прецизиране мере заштите руководиоца интерне ревизије и интерних ревизора од неоправданог премештаја на радно место, које нема додира са интерном ревизијом или неоправданог отказа. Недовољне мере заштите руководиоца интерне ревизије и интерних ревизора увећавају ризик од корупције, јер постоји могућност да се поједини руководиоци интерне ревизија суоче са ризиком премештаја или отказа, уколико укажу на незаконито коришћење друштвеног и државног положаја и моћи ради стицања сопствене користи.

Закон о буџетском систему Србије се разликује од законских решења Хрватске, Црне Горе, Републике Српске и Федерације БиХ, јер не прецизира мере које интерни ревизор треба да предузме када наиђе на преваре и коруптивно понашање.

#### 4.3. Мере за превазилажење ограничења

Правна регулатива процеса ревизије није од пресудног значаја за ефикасно функционисање интерне ревизије. Успешан рад интерне ревизије пре свега је резултат квалитета руководства. Пожељно је да руководство разуме улогу интерне ревизије и да је не доживљава као још један вид контрола. Руководство би требало да разуме и своје надлежности за функционисање система интерних контрола. Интерна ревизија не би требало да се изолује и позиционира, као претња руководству. Интерна ревизија требало би да се бави ризицима, но поимање ризика интерних

ревизора је ограниченог карактера и због тога је потребна сарадња са руководством.

Конфликти на релацији руководство - интерна ревизија у јавном сектору претежно су последица неразумевања улоге интерне ревизије од стране руководства и бојазан интерних ревизора да ће сносити последице, уколико покушају да руководству презентују значај интерне ревизије. Треба указати да су руководства ентитета у јавном сектору повезани са политиком политичких партија и да су после избора уобичајене промене руководства у јавном сектору. Промена руководства ентитета не би требало да има за последицу кадровске измене у интерној ревизији јер се на тај начин умањује њена објективност. С обзиром на ограничени период руковођења и честе измене руководства, реална претпоставка је да већи део руководства не схвата улогу интерне ревизије.

Потребно је законском регулативом стимулирати сарадњу интерне ревизије и руководства ентитета. Пре свега, требало би у Закону прецизирати право интерних ревизора на неометан приступ документацији и особљу које управља документацијом, која је предмет ревизије. Такође би требало Законом прецизирати шта је сукоб интереса и прецизирати мере за избегавање сукоба интереса. Потребно је елиминисати могућност непосредног ангажовања интерне ревизије у управљачком процесу и у процесу израде контролних процедура. Потребне су и мере заштите од неоправданог отказа или премештаја на радно место које нема додирних тачака са интерном ревизијом. Законом би требало прецизирати и обавезе интерних ревизора, ако у поступку ревизије идентификују превару.

Реална претпоставка је да је окружење у коме функционише интерна ревизија јавног сектора бивших југословенских република, слично окружењу у ком функционише интерна ревизија јавног сектора у Србији. Бивше југословенске републике углавном су побољшале амбијент у коме делује интерна ревизија, јер су законом регулисале:

- а) право на неометан приступ документацији која је предмет ревизије и особљу које располаже документацијом;
- б) заштиту процеса интерне ревизије по основу сукоба интереса интерних ревизора;
- ц) заштиту руководиоца интерне ревизије и самих интерних ревизора од неоправданог отказа или премештаја на друго радно место ван процеса ревизије;

- д) мере које интерна ревизија предузима када открије превару;
- ђ) поступак ревизије средстава, добијених од предприступних фондова Европске уније;
- е) мере заштите интерне ревизије од неоправданог отказа и премештаја.

Бивше југословенске републике примењују већи број модела заштите руководиоца интерне ревизије и интерних ревизора. У Словенији је законом прецизирано да министарство финансија има обавезу да дефинише критеријуме за именовање и разрешење интерних ревизора. У законима Хрватске, Македоније и Црне Горе прецизно се наводи да руководиоца интерне ревизије не сме да буде отпуштен или премештен на друго радно место по основу изнетих препорука. Руководилац има обавезу да пре предузимања мера обавести Централну јединицу за хармонизацију. У законима Републике Српске и Федерације БиХ је прецизирана обавеза Централне јединице за хармонизацију да посредује у конфликту руководиоца ентитета и руководиоца интерне ревизије.

Било би пожељно да се у закону наведу мере које интерни ревизор треба да предузме, када открије превару, јер би Законом прецизиране обавезујуће мере за интерну ревизију допринеле смањеном ризику од корупције. Према томе, прецизирањем у закону: минимума контролних активности, које ентитет има обавезу да спроводи; затим основних елемената управљања ризиком и основних смерница за праћење система интерних контрола и обавезе годишњег ажурирања контролних активности којима се минимизира ризик, може се допринети стварању позитивног контролног окружења и на тај начин допринети ефикаснијем раду интерне ревизије.

### **Закључак**

Интерна ревизија сагледава и пружа уверавање да су системи интерне контроле адекватни и усмерени на остваривање циљева организације. Систем интерних контрола подразумева све политике и поступке које је усвојило руководство и пружају уверавање да ће бити остварени краткорочни и дугорочни циљеви који су битни за ентитет: усаглашеност за законима, прописима, политикама, плановима и процедурама; поузданост и интегритет информација; ефикасност и ефикасност пословања и коришћења ресурса; заштита средстава.

Статус интерне ревизије у ентитетима је специфичан јер је интерна ревизија део ентитета али је неопходно да буде организационо и функционално издвојена, како би објективно и непристрасно сагледала пословне активности у ентитету.

Стандардом глобалног Института за интерну ревизију 1100-1130 дефинишу се предуслови за остварење независности и објективности интерне ревизије. Положај интерне ревизије у организацији прецизира се ревизорском повељом, која мора бити оверена потписом главног руководиоца и руководиоца интерне ревизије. Повеља интерне ревизије по својој суштини представља правилник, односно статут, којим се прецизирају права и обавезе службе за интерну ревизију у организацији. Обавезан елемент Повеље је обавеза главног руководиоца да својом изјавом на крају године потврди да је његова служба независно функционисала у току године.

Рад интерне ревизије је од значаја за екстерну ревизију, јер се на основу оцене рада интерне ревизије доноси одлука о прихватању, или неприхватању извештаја интерне ревизије, у поступку екстерне ревизије.

Асоцијација IFAC - Међународна федерација рачуновођа дефинисала је критеријуме за оцену рада интерних ревизора у стандарду ISA (MCP) 610. Сагледава се да ли је објективност интерних ревизора угрожена сукобом интереса, односно да ли су интерни ревизори ослобођени пословних обавеза при креирању докумената који су предмет ревизије, какав је однос руководства према препорукама интерне ревизије, а нарочито се прати да ли руководство реагује на примедбе интерне ревизије у вези са непоштовањем појединих одредби закона. Сагледавају се, такође, и стручне компетенције интерних ревизора и да ли је процес ревизије правилно планиран, надзиран и документован.

INTOSAI је стандардом ISSAI 1610 прихватила критеријуме за оцену значаја резултата интерне ревизије наведених у стандарду ISA 610. Стандардом се сагледава: организациони статус; делокруг рада интерне ревизије (природа и обим извршених задатака стручност интерних ревизора и неопходна професионална пажња. За јавни сектор од изузетног је значаја да ли је интерна ревизија успостављена законом или подзаконским актом, да ли је руководилац интерне ревизије одговоран главном руководиоцу или нижем персоналу задуженом за управљање, да ли се нацрти извештаја и финансијски извештаји достављају главном руководиоцу

(„топ менаџменту) или нижем управљачком персоналу.

Стандардом 9140 начињен је помак у даљој анализи критеријума за сагледавање значаја резултата интерне ревизије. У стандарду се указује на специфичан статус интерне ревизије у јавном сектору, што потенцијално може да изазове напетост и неопходност правне регулативе за заштиту независности интерне ревизије.

Интерна ревизија у јавном сектору чини део система интерних контрола у јавном сектору (PIFC - *Public Internal Financial Control*). Систем интерних контрола у јавном сектору садржи три компоненте: а) систем управљања финансијама и контроле, заснован на изради и поштовању процедура интерних контрола коју спроводе непосредно запослени у организацији; б) интерна ревизија сагледава ризична подручја у пословним активностима и путем извештаја даје препоруке руководиоцу за минимизовање појединих ризика; в) Централна јединица за хармонизацију прати рад интерних ревизија у јавном сектору и предузима мере за повећање ефикасности система интерних контрола у јавном сектору.

У јавном сектору земаља у транзицији присутан је утицај политичких кадрова на избор кадрова који управља ентитетима јавног сектору, Како би се елиминисао утицај политике на рад интерне ревизије потребно је законом дефинисати права и обавезе интерних ревизора и прецизирати мере заштите од неоправданог отказа или премештаја на друго радно место, изван система интерне ревизије.

Резултати компаративне анализе правне регулативе која регулише област ревизије и финансијског управљања и контроле у Србији и у бившим југословенским републикама показали су да је у Србији најмањи удео конкретних законских решења којима се дефинише област интерне ревизије, што наводи на закључак да правна регулатива Србије заостаје у односу на законска решења која примењују бивше југословенске републике. Бивше југословенске републике значајно су побољшале амбијент у коме делује интерна ревизије, јер су законом прецизирале: а) конкретне контролне активности, б) прецизирале су елементе процеса управљања ризицима и в) процеса праћења система финансијског управљања и контроле. У законима бивших југословенских република уређен је статус интерне ревизије. Оне су законима прецизно регулисале: а) право на неометан приступ документацији која је предмет ревизије и особљу које управља документацијом; б) заштиту процеса интерне

ревизије по основу сукоба интереса интерних ревизора; в) заштиту руководиоца интерне ревизије и самих интерних ревизора од неоправданог отказа или премештаја на друго радно место ван процеса ревизије; г) дефинисање мера које интерна ревизија предузима када открије превару; д) поступак ревизије средстава, добијених од претприступних фондова Европске уније; и ђ) дефинисање мера заштите интерне ревизије од неоправданог отказа и премештаја.

### Литература

1. Robert de Koning „PIFC-inicijativa Evropske komisije za izgradnju novih struktura javne interne kontrole u zemljama kandidatima i trećim članicama“ (извор: [www.pempal.org/pifv/appendix04](http://www.pempal.org/pifv/appendix04) 30.08.2012)
2. Милован Станишић „Ревизија“, Универзитет „Сингидунум“ Београд, 2009.
3. Зоран Петровић, „Међународни ревизорски стандарди“ Универзитет „Сингидунум“ Београд, 2010.
4. Intosai 9140 “Internal Audit Independence in the Public Sector”, [www/issai.org](http://www/issai.org) 30.09.2012
5. ISSAI 1610 „Financial Audit Guideline Using the Work of Internal Auditors“ [www/issai.org](http://www/issai.org) 30.09.2012
6. Стандарди интерне ревизије, издање 2012, Институт за интерну ревизију [https://na.theiaa.org/standards-guidance/Public%20Documents/Standards\\_2011\\_SERBIAN.pdf](https://na.theiaa.org/standards-guidance/Public%20Documents/Standards_2011_SERBIAN.pdf)
7. Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Сл. гласник РС“, 99/2011)
8. Ernest&Jung,/CIPFA *Приручник за финансијско управљање и контролу*, 2007.
9. Sigma: Procena za Srbiju za 2011. godinu [www.oirs.org.rs](http://www.oirs.org.rs) 2.10.2012

10. Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији, [www://mfp.gov.rs/UserFiles/File/CJH/o%20cjh/Strategija%20razvoja%20IFKJ%20u%20javnom%20sektoru%20u%20Republici%20Srbiji.pdf](http://mfp.gov.rs/UserFiles/File/CJH/o%20cjh/Strategija%20razvoja%20IFKJ%20u%20javnom%20sektoru%20u%20Republici%20Srbiji.pdf) [www.mfp.gov.rs](http://www.mfp.gov.rs) (на дан 03.12.2012)
11. Geoffrey Sparks. (2000) *The Business Process Model: An Introduction to UML*.

### Закони коришћени

#### за израду компаративне анализе

1. Закон о буџетском систему (“Сл. гласник РС”, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011 и 93/2012)
2. Хрватска (Закон о sustavu unutarnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru – важећи текст, NN br. 141/2006);
3. Македонија ЗАКОН ЗА ЈАВНА ВНАТРЕШНА ФИНАНСИСКА КОНТРОЛА „Службен весник на Република Македонија“ бр. 90/09 и 12/11) Закон за внатрешна ревизија во јавниот сектор (“Сл. весник на Р. Македонија” бр.69/04 од 07.12.2004 година и бр.22/07, од 23.02.2007)
4. Црна Гора (Закон о систему унутрашњих финансијских контрола у јавном сектору („Службени лист СГ“, бр. 73/08) .
5. Словенија (Закон о јавних financah /ZJF/ Ur.l. RS, št. 79/1999 Spremembe: Ur.l. RS, št. 124/2000, 79/2001, 30/2002, 56/2002-ZJU, 110/2002-ZDT-B, 127/2006-ZJZP, 14/2007-SPDPO, 109/2008, 49/2009, 38/2010-ZUKN, 107/2010, 11/2011-UPB4, 110/2011-Ur.l. RS, št. 11/2011).
6. Република Српска (Закон о internoj reviziji u javnom sektoru Republike Srpske. “Службени гласник РС”, број 17/08),
7. Федерација БиХ - Закон о internoj reviziji u javnom sektoru u Федерацији Босне и Херцеговине “Службене новине Федерације БиХ”, број 47/08 (30.07.2008)

## Професор др Тодор Ђирић (1928 – 2012)

*Децембра 2012. године преминуо је у 84. години др Тодор Ђирић, редовни професор Економског факултета у Нишу, у пензији.*

Професор Тодор Ђирић рођен је 1. фебруара 1928. године у Росомачу код Пирота. Средњу школу је завршио у Пироту. Школске 1954/55. уписао је Економски факултет у Београду, а дипломирао је 1958. године.

Након дипломирања постављен је за руководиоца Одељења за економску статистику НОС-а Панчево. Школске 1959/60. и 1960/61. радио је као професор Економске школе у Пироту. Средином 1961. године именован је за руководиоца Планско-аналитичког сектора у Индустрији стакла у Панчеву.

Универзитетску каријеру др Тодор Ђирић започео је на Економском факултету у Нишу 1965. године, када је изабран за асистента из предмета теорија и анализа биланса. Постдипломске студије из подручја "Економија предузећа" завршио је на Економском факултету у Нишу одбраном магистарског рада 1972. године. На истом факултету докторирао је 1982. године. Исте године је изабран у звање доцента за предмет анализа пословања. У звање ванредног професора је изабран 1987. године, а у звање редовног професора почетком 1993. године.

Професор Ђирић несумњиво припада групи професора који су дали значајан допринос развоју рачуноводствених дисциплина на Економском факултету, као високошколској институцији Универзитета у Нишу. Од асистентских дана до пензионисања у фокусу његових научних ис-

траживања јасно се уочавају четири главна подручја: 1) билансирање, 2) процењивање (вредновање) у условима инфлације, 3) развој теорије и методологије пословне анализе и 4) методе и системи финансијске анализе. Другим речима, бавио се теоријском и методолошком проблематиком комплексне анализе пословања предузећа, уз посебно ангажовање на изучавању примене билансног метода и системског приступа финансијској анализи. Ово научно-истраживачко опредељење нарочито је дошло до изражаја у познатој монографији **"Биланс као метод и инструмент за анализу и оцену финансијске ситуације предузећа" (Теоријске и методолошке основе финансијске анализе)**. Поред наведене, објавио је монографију **"Репродукција средстава у условима нестабилних цена" (Избор репродукционе цене средстава за производњу у економској теорији и пракси)**, као и преко 80 радова у бројним часописима и зборницима радова. Број и квалитет радова били су основа за његово континуирано напредовање у наставничким звањима.

Током рада на Економском факултету професор Ђирић је обављао више одговорних дужности. Био је продекан за финансије, члан Савета факултета, председник или члан више комисија. Када је у питању рачуноводствена професија ангажовао се у раду Савеза рачуновођа и ревизора

Србије, односно Друштва рачуноводствених и финансијских радника града Ниша.

Поред доприноса развоју рачуноводствене теорије, праксе и професије (струке), пажњу заслужују морални и људски квалитети који су красили професора Ђирића. Био је одговоран, поштен, добронамеран, вредан и скроман. Подстицао је своје сараднике личним примером и искреним и убедљивим речима. У комуникацији са колегама, као и у решавању професионално-стручних и других питања, испољавао је сталоженост и толеранцију. Генерације студената ће га памтити по елоквентним предавањима и коректном односу на испиту и током консултација. Његови сарадници на пред-

мету теорија и анализа биланса обогатили су своја истраживања знањима и искуственим поукама, које им је несебично пренео.

Искрено и дубоко смо захвални за све што је учинио за развој рачуноводствених дисциплина на Економском факултету у Нишу, за Факултет као државну високошколску институцију, рачуноводствену професију, бројне генерације студената и сараднике. **Нека је професору Ђирићу вечна слава и хвала.**

*проф. др Милорад Стојилковић*

*проф. др Јован Крстић*

*проф. др Благоје Новићевић*

*доц. др Љиљана Бонић*



*Aleksandar VASILJEVIC PhD*

*Mile STANISIC PhD*

**BALANCE ANALYSIS AS BASIS FOR  
CREDIT RISK MANAGEMENT**

*Nadica FIGAR PhD*

*Radenko MILOJEVIC PhD*

**TRANSFER PRICING AND PROFITABILITY  
OF MULTINATIONAL ENTERPRISES**

*Slavisa M. DJORDJEVIC PhD*

**THE MODALITIES OF ACTIVITY OF THE MARKET FOR  
CORPORATE CONTROL IN DIFFERENT SYSTEMS  
OF CORPORATE GOVERNANCE**

*Miroslav S. CAVLIN PhD*

**INTEGRATED INTERNAL AND EXTERNAL ANALYSIS  
OF THE STRATEGIC POSITION OF THE COMPANY**

*Zoran MALESEVIC MSc*

**CHALLENGES OF RISK MANAGEMENT IN BANKING**

*Colonel Rade ZUGIC, Assistant Professor, PhD*

**INTEGRATED SYSTEM OF INTERNAL CONTROLS  
TO PREVENT CORRUPTION IN MINISTRY  
OF DEFENCE AND SERBIAN ARMED FORCES**

*Kristina MIJIC MSc*

**THE CHARACTERISTICS OF  
AUDIT MARKET AND STRUCTURE  
OF AUDIT OPINION IN THE  
REPUBLIC OF SERBIA**

*Ljupco NIKOLOVSKI*

**THE STATUS SPECIFICITIES OF  
INTERNAL AUDIT  
IN PUBLIC SECTOR ENTITIES**

*Aleksandar VASILJEVIC PhD*  
*Mile STANISIC PhD*

### ***BALANCE ANALYSIS AS BASIS FOR CREDIT RISK MANAGEMENT***

Regardless of supporting or challenging balance analysis as a reliable indicator of borrower solvency, a legal obligation exists, to keep record of each borrower's balances in the past three years and the intersecting balance at the time of loan application. Balance sheet data from the last official annual income statement of the borrower is the basis of balance sheet classification of assets and creating indicators for banks. Regardless of the regulations prescribed by the NBS and indicators that are observed in the balance sheets of the Borrower, each bank decides how to evaluate individual balance indicators which makes the basis of credit risk management. Balance data can not provide a reliable insight in the quality of borrower's business without the analytical analysis of balance sheet items. The need for engagement in the analysis of balance sheet items is increasing with the growth of loan maturity, but for loans with maturity over 5 years, the balance sheet analysis is meaningless because it is a long enough period in which the quality of business can not be predicted on the basis of history and the present balance sheet indicators.

***Keywords:*** *balance, bank, analysis, credit risk*

*Nadica FIGAR PhD*  
*Radenko MILOJEVIC PhD*

### ***TRANSFER PRICING AND PROFITABILITY OF MULTINATIONAL ENTERPRISES***

In conditions of global financial and economical crisis, many enterprises are operating with a loss, while countries are recording deficit in their budgets. Enterprises are looking for ways to turn loss into income, while countries are trying to reduce the deficit and transform it into surplus. In such conditions, MNEs are becoming important players on the world scene: they are dislocating their current subsidiaries and founding new ones in countries with cheap resources, customers with high purchasing power and favorable taxation and customs systems. This way, all the advantages of the internalization of activities are utilized, and the host countries expect to collect higher income tax and increase their public revenue. The income tax for an enterprise represents a significant planned item in every country's budget, but in order for that to be achieved, the country has to be a competent controller. Through different transfer pricing methods, MNE can present different income values under the same conditions, which leaves the country with a lower income tax than predicted. Research results show that corrective control of accounting reports and tax balance, in addition to hiring a greater number of controllers, increases the amount of collected income tax from an enterprise.

***Key words:*** *multinational enterprise (MNE), parent enterprise, subsidiaries, transfer price, income tax.*

*Slavisa M. DJORDJEVIC PhD*

***THE MODALITIES OF ACTIVITY OF THE MARKET FOR CORPORATE CONTROL IN DEFFERENT SYSTEMS OF CORPORATE GOVERNANCE***

The conflict between partial target functions of two major corporate constituents is attempted to be solved by the establishment of systems, structures, mechanisms or policies that are collectively referred to as corporate governance. In this article we have tried to explain in detail the essence of corporate governance, the most important characteristics of corporate governance systems, and the ways in which the market for corporate control operates, as an external mechanism of corporate governance in different systems of corporate governance. Also, the article contains the basic indicators of the “actions” of the market for corporate control in our country.

**Keywords:** agency problem, corporate governance, Anglo-Saxon model, the European model, the market for corporate control.

*Miroslav S. CAVLIN PhD*

***INTEGRATED INTERNAL AND EXTERNAL ANALYSIS OF THE STRATEGIC POSITION OF THE COMPANY***

It is necessary to emphasize that the primary demand is to strike a balance between internal and external analysis. Only completed business analysis (operational and strategic) that produces and identifies financial and non-financial information, provides unique information and objective basis for relevant decision making. A complete change in the nature of the company as it is usually suggested in an external analysis leads to radical changes. If everything is based on an internal analysis it can lead to a small and/or insignificant change. Findings in one analysis (internal or external) can be even accurate, but it is necessary, that an integrated approach of both types of analysis contribute to more objective analysis of the possibility of creating a better strategic position of the company.

**Keywords:** analysis, strategy, the company

*Zoran MALESEVIC MSc*

### ***CHALLENGES OF RISK MANAGEMENT IN BANKING***

Risk management in banking is a strategic challenge in terms of achieving positive results, survival and development of the bank. Intensification of this function is especially emphasized in the conditions of the escalating debt crisis.

Risk management in banking includes risk identification, assessment, measurement, monitoring and reporting. All this with the purpose of pointing to the possible emergence of harmful events to the bank in future operations. Since the risks are always present these activities are crucial in order to determine the measures and procedures that serve as a basis for strategic decision-making regarding future operations, growth, and development of the bank.

Banking risk assessment is a continuous process that goes into all aspects of banking business with the mission of preserving the value of the bank's capital and mitigation of negative impacts. Therefore, the focus is on the risk assessment process, the results and their use in decision-making.

Risk management is goal-oriented, but it is crucial that it is not an end in itself, because it is much more important how to implement it in practice and in decision-making, since it is based on the fact that all risk assessment procedures are used to obtain the necessary informations for decision-making regarding the management of the bank.

The conclusion summarizes the important lessons that have emerged from this work.

**Keywords:** bank, financial risk, decision-making, strategy, process, implementation.

*Colonel Rade ZUGIC, Assistant Professor, PhD*

### ***INTEGRATED SYSTEM OF INTERNAL CONTROLS TO PREVENT CORRUPTION IN MINISTRY OF DEFENCE AND SERBIAN ARMED FORCES***

The paper explains the specific issues regarding the existing controls in the management and use of financial resources in the Ministry of Defense and the Serbian Armed Forces, with the function of preventing corruption and fraud. The Ministry of Defense and the Armed Forces, as part of the public sector, are included, on the one hand, in the reform of public finances and, on the other hand, in the reform of the defense system. Therefore, the government is obligated, on the one hand, to consider the economic situation and plan the development of the country and, on the other hand, to provide stable funding for the defense system. If state priorities, such as national security, are to be properly identified and receive general social approval, it is necessary to establish control

mechanisms that ensure lawful, adequate, economical, and efficient access to and use of public funds.

The process of building a society, which respects the principles of democracy, human rights, peace, freedom and equality, is a long and continuous process. In doing so, the government should have the role of a designer who provides citizens with equal rights and established values. However, certain values are often threatened, which has detrimental consequences. Corruption, of course, is a distortion of established social values. Detection of corruption in the public sector is extremely complex and demanding activity. In most cases acts of corruption leave no trace in the documentation, which not only makes detection more difficult, but also the conduct of investigative and evidentiary procedures. The role and function of economic factors in the military, as a specific activity, are defined by the compromise of two opposed demands: to achieve a defined objective with the minimum of financial resources. Therefore, logically, there is a need for effective internal control over the use and allocation of budgetary funds. The establishment of a modern management system is not possible without adequate integrated system of internal control, which allows the Ministry of Defense to provide an optimal balance between the needs and the capabilities of the government, and make it possible for the military to smoothly execute its mission.

**Keywords:** public sector, corruption, defense budget, budgets, internal control, financial management, the Ministry of Defense, military.

*Kristina MIJIC MSc*

### ***THE CHARACTERISTICS OF AUDIT MARKET AND STRUCTURE OF AUDIT OPINION IN THE REPUBLIC OF SERBIA***

This paper presents the types of audit opinions and the proper way of forming the audit opinion as required by regulation. Furthermore, this paper presents the characteristics of audit market in the Republic of Serbia according to the analysis of the general information and characteristics of expressed audit opinions. In the period 2008-2011 there is an increase of the number of audit firms and employment. Given that that at the level of all audit firms have positive financial result, the sector of audit services in our country is operating successfully. The result of analysis of characteristics of expressed audit opinion point to the satisfy level of the quality of financial reporting, because audit firms issued mostly positive audit opinion. The result of audit opinion also indicate to the differences in the structure of the opinion issued by the individual audit firm.

**Key words:** audit market, audit firm, audit opinion.

*Ljupco NIKOLOVSKI*

## ***THE STATUS SPECIFICITIES OF INTERNAL AUDIT IN PUBLIC SECTOR ENTITIES***

The internal audit function is independent of the entity and it objectively examines, evaluates and reports on the adequacy of internal controls, thus minimizing the risk of irrational and unconditional consumption and contributes to efficient, cost-effective use of resources. The position of internal audit is unique since it is an internal part of the organization, but it is organizationally and functionally separate from the direct participants in the business process, because it is expected of you, impartially and without any conflicts of interest, to analyze business processes and the effects of management and leadership to propose a correction individual business decisions. A large number of managers do not realize the benefits of internal audit and they are trying to take advantage of the expertise of internal auditors for direct control and creation of specific procedures, thus reducing their capabilities for conducting the audit.

In transition countries, a very important aspect is the connection between the leadership of public sector entities and the election success of their political parties. The mandate of the management is limited to the next election and in order to be effective in the long term, a predictable legal framework is needed so that the influence of politics on the work of internal audit in the public sector would be eliminated.

Positive attitude toward the highest ethical values and management integrity, understanding of the process and the role of internal audit are the prerequisites of effective internal audit activity.

**Keywords:** specificity, status, internal auditing, public sector, legislation, measures