



**IZDAVAČ:**

Finrar d.o.o., Banja Luka i Financing d.o.o., Brčko  
www.financingscience.org

e-mail: financing.redakcija@srrrs.org

**GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK:**

Prof. dr Dragan Mikerević

**ZAMJENIK GLAVNOG I ODGOVORNOG UREDNIKA:**

Mr Milan Pucarević

**REDAKCIONI ODBOR:**

**Predsjednik:**

Prof. dr Novak Kondić

**Članovi:**

Prof. dr Kata Škarić Jovanović

Prof. dr Mirko Puljić

Prof. dr Milorad Ivanišević

Prof. dr Hamid Alibašić

Doc. dr Milan Lakićević

Prof. dr Duško Šnjegota

Prof. dr Goran Radivojac

Prof. dr Dejan Mikerević

**IZDAVAČKI SAVJET:**

**Predsjednik:**

Prof. dr Janez Prašnikar

**Članovi:**

Akademik dr Mirko Vasiljević

Prof. dr Jovan Rodić

Prof. dr Dragan Đuričin

PhD George W. Kester, D.B.A.

Prof. dr Silvije Orsag

Prof. dr Kemal Kozarić

Prof. dr Franc Koletnik

Prof. dr Stanko Stanić

PhD Joseph W. H. Lough

Prof. dr Veselin Drašković

Prof. dr Marko Rajčević

Prof. dr Kadrija Hodžić

Prof. dr Đoko Malešević

Prof. dr Branko Krsmanović

PhD Marina Sebastijanović, D.B.A.

Prof. dr Radimir Božić

Prof. dr Anđelko Lojpur

Prof. dr Nenad Vunjak

Prof. dr Zorica Božinovska Lazarevska

Prof. dr Zdravko Todorović

Prof. dr Goran Popović

Prof. dr Reuf Kapić

Prof. dr Vasilj Žarković

Prof. dr Gordana Ilić

Prof. dr Ljubomir Kovačević

Doc. dr Jugoslav Jovičić

Prof. dr Jovo Atelević

Mr Boško Čeko

Mr Borko Reljić

Ranko Travar, dipl. ek.

Dragan Veselinović, dipl. ek.

Doc. dr Mimo Drašković

**Lektor:**

Mijana Kuburić Macura

**Grafička priprema:**

Atlantik BB

**Za štampariju:**

Branislav Galić

Štampa "Atlantik BB"

## SADRŽAJ:

- 5 | **Jovan Todorović**  
ZNAČAJ, SADRŽINA I KRITIČNI  
FAKTORI POSLOVNOG PLANIRANJA
- 17 | **Zoran Malešević**  
ODREĐENJE PERFORMANSI BANAKA  
REPUBLIKE SRBIJE KORIŠĆENJEM  
MAKROPRUDENCIJALNIH STRES  
TESTOVA
- 24 | **Predrag Gajić**  
ANALIZA PROFITABILNOSTI KUPACA –  
PRETPOSTAVKA UPRAVLJANJA  
UKUPNIM REZULTATOM  
POSLOVANJA –
- 37 | **Miloš Grujić**  
**Dejan Popović**  
EKONOMSKE I POLITIČKE  
POSLEDICE NAPUŠTANJA  
PRVOBITNIH NAČELA MEĐUNARODNOG  
MONETARNOG FONDA
- 50 | **Ana M. Cvetković**  
APSTRAKTNA PRIRODA BANKARSKE  
GARANCIJE NA POZIV KAO IZVOR  
EFIKASNOSTI I RIZIKA OD PREVARE
- 56 | **Nebojša Vidović**  
ULOGA I ZNAČAJ NEPROFITNIH  
ORGANIZACIJA U BRČKO DISTRIKTU BIH
- 62 | **Dragan Mandić**  
**Dijana Duronjić**  
ANALIZA KONCENTRACIJE  
BANKARSKOG SEKTORA  
REPUBLIKE SRPSKE
- 68 | **Stefan Blagojević**  
USLOVNI OTPUST
- 74 | **Ljubiša Lukić**  
STUDIJA RIZIKA KAO OSNOVA ZA  
PLANIRANJE I POKRETANJE INTERNE  
REVIZIJE U JAVNIM PREDUZEĆIMA
- 81 | **Jovan Rodić**  
OSVRT NA STRUKTURU I SADRŽINU  
BILANSA PREDUZEĆA U REPUBLICI  
SRPSKOJ
- 84 | **Dragan Mikerević**  
ANALIZA PRINOSNOG, IMOVINSKOG I  
FINANSIJSKOG POLOŽAJA PRIVREDE  
REPUBLIKE SRPSKE ZA 2016. GODINU

# UPUTSTVO AUTORIMA

## 1. DOSTAVLJANJE RADOVA

Radovi se objavljuju pod uslovom da nisu prethodno objavljivani, niti je podnesen zahtjev za njihovo objavljivanje u nekom drugom časopisu. Radovi koji nisu adekvatno pripremljeni na osnovu ovog uputstva neće se uzimati u razmatranje.

Radovi sa priložima obavezno se dostavljaju u elektronskom obliku. Tekst rada i grafički prilozi (fotografije, grafikoni) moraju biti odvojeni dokumenti i u pogodnom obliku za konvertovanje i tehničko manipulisanje.

Prilikom dostavljanja rada, autor dostavlja i kontakt podatke: ime i prezime sa srednjim slovom, naučno i titularno zvanje, brojeve mobilnog i fiksnog telefona, poštansku adresu, elektronsku adresu, naziv ustanove u kojoj je zaposlen i radno mjesto u toj ustanovi.

Samo podaci koji se navode kao dio opreme članka (tzv. metapodaci) biće objavljeni u časopisu.

## 2. PRAVA I OBAVEZE AUTORA I IZDAVAČA

Za objavljivanje se prihvataju radovi koji, po mišljenju urednika i recenzenata, zadovoljavaju kriterijume časopisa u pogledu relevantnosti, profesionalnog nivoa i aktuelnosti. Redakcija zadržava pravo da radove prilagodi opštim pravilima uređivanja časopisa i standardu jezika.

Za sva mišljenja iznesena u objavljenom radu odgovoran je isključivo autor. Urednik, recenzenti ili izdavač ne prihvataju odgovornost za autorova iznesena mišljenja.

Ukoliko je rad prihvaćen za objavljivanje, pravo reprodukcije rada u svim drugim medijima pripada izdavaču od datuma prihvatanja.

Prilog treba da bude pripremljen prema standardima časopisa. Ukoliko se ne poštuju kriterijumi navedeni u nastavku, redakcija može da ne prihvati tekst ili da traži da se rad prilagodi, zbog čega objavljivanje može da kasni.

## 3. TEHNIČKE NORME OBLIKOVANJA ČLANKA

### 3.1. Obim rada

Rad treba da ima najviše do 15 strana A4 formata (između 15.0000 i 30.000 znakova).

### 3.2. Formati dokumenata, stilovi i oblikovanje

Tekst rada u elektronskom obliku mora biti u jednom od standardnih formata: doc, docx, rtf (*Microsoft Word*).

Ilustrativne priloge treba priložiti u elektronskoj formi kao zasebne datoteke u nekom od standardnih formata: ai, cdr, eps (grafikoni, šeme) ili jpeg, tiff, gif, pdf (fotografije) sa rezolucijom od najmanje 300 tačaka po inču u prirodnoj veličini. U tekstu rada treba jasno označiti mjesto gdje se prilog pojavljuje i naziv priloga kako je označen na mediju.

Bez obzira na jezik, neophodno je da rad bude otkucan u fontu koji podržava unikatni standard (*Unicode*), po mogućnosti *Times New Roman*.

### 3.3. Jezik i pismo rada

Jezik rada, pored srpskog, može biti bilo koji jezik raširene upotrebe u međunarodnoj komunikaciji i u datoj naučnoj oblasti.

### 3.4. Sastavni dijelovi opreme članka

#### 3.4.1. Ime autora

Navodi se puno ime i prezime (svih) autora, sa srednjim slovom. Prezimena i imena domaćih autora uvijek se ispisuju u originalnom obliku (sa srpskim dijakritičkim znakovima), nezavisno od jezika rada. Naučna i titularna zvanja autora se ne navode (npr. *prof.*, *dr...*).

#### 3.4.2. Kontakt podaci

Adresa ili e-adresa autora objavljuje se u časopisu. Ako je autora više, daje se samo adresa jednog, obično prvog autora.

#### 3.4.3. Naziv ustanove autora (afilijacija)

Navodi se pun (zvanični) naziv i sjedište ustanove u kojoj je autor zaposlen, a eventualno i naziv ustanove u kojoj je autor obavio istraživanje. U složenim organizacijama navodi se ukupna hijerarhija. Bar jedna organizacija u hijerarhiji mora biti pravno lice. Ako je autora više, a neki potiču iz iste ustanove, mora se naznačiti iz koje od navedenih ustanova potiče svaki od navedenih autora.

Afilijacija se ispisuje na dva jezika (na jeziku na kome je napisan rad i na kome je napisan rezime).

#### 3.4.4. Naslov

U opštem je interesu da se u naslovu koriste riječi prikladne za indeksiranje i pretraživanje. Ako takvih riječi nema u naslovu, poželjno je da se naslovu pridoda podnaslov. Naslov se ispisuje na dva jezika, i to:

- u datoteci priloga, na dva mjesta – na početku rada (na jeziku na kome je napisan rad) i u rezimeu (na jeziku na kome je napisan rezime).

#### 3.4.5. Podnaslovi

Podnaslovi se numerišu po nivoima, arapskim brojevima, po principu: *1. Prvi podnaslov, 2. Drugi podnaslov, 2.1. Prvi podnaslov drugog reda, 2.2. Drugi podnaslov drugog reda, 3. Treći podnaslov...* (poput strukture podnaslova korišćene u ovom uputstvu).

#### 3.4.6. Rezime

Rezime je kratak informativan prikaz sadržaja članka koji čitaocu (ali i učesnicima u uređivačkom procesu) omogućava da brzo i tačno ocijeni njegovu relevantnost. U interesu je autora da sažeci sadrže termine koji se često koriste za indeksiranje i pretragu članaka. Sastavni dijelovi sažetka su cilj istraživanja, metodi, rezultati i zaključak.

Sažetak treba da ima od 100 do 200 riječi i treba da stoji:

- u datoteci priloga, između naslova i ključnih riječi. Sažetak mora biti napisan na jeziku na kome je i rad. Sažetak ne sadrži reference.

Ukoliko je rad na srpskom jeziku, rezime treba da bude napisan i na engleskom jeziku. Za rezime na engleskom jeziku autor mora obezbijediti gramatičku i pravopisnu ispravnost. Obim rezimea može biti do 1/10 obima članka.

#### 3.4.7. Ključne riječi

Ključne riječi su termini koje najbolje opisuju sadržaj članka za potrebe indeksiranja i pretraživanja. Treba ih dodjeljivati s osloncem na neki međunarodni izvor (popis, rječnik ili tezaurus) koji je najšire prihvaćen unutar date naučne oblasti.

Broj ključnih riječi ne smije biti veći od osam.

Ključne riječi daju se na jeziku na kome je napisan rad i na jeziku na kome je napisan rezime. U članku se daju neposredno nakon rezimea.

#### 3.4.8. Sadržaj rada

Rad treba da bude relevantan za naučnu i stručnu javnost, sa jasno naglašenim ciljevima i rezultatima istraživanja, zaključkom, referencama u tekstu i bibliografskim jedinicama na kraju. Ideje u radu moraju biti originalne i značajno doprinositi razvoju predmeta istraživanja, a metodologija mora biti jasno opisana.

#### 3.4.9. Tabelarni i grafički prikazi

Tabelarni i grafički prikazi treba da budu dati na jednoobrazan način. Svaka tabela, grafikon ili slika moraju biti označeni brojem po redoslijedu navođenja u tekstu, s adekvatnim nazivom (npr.: *Tabela 2. Pouzdanost varijabli*).

#### 3.4.10. Citiranje

Citiranje je doslovno navođenje tuđih otkrića, spoznaja, teorija, definicija, dokaza, stavova, teza, interpretacije mišljenja, podataka i sl. i njihovo jasno odvajanje od autorovih, te naznačavanje bibliografskog izvora iz kojeg potiču.

Pozivanje na izvore citiranog teksta označava se u zagradi na mjestu gdje se on nalazi, navođenjem prezimena autora, godine izdanja djela i stranice s koje je citat preuzet.

#### 3.4.11. Implicitno navođenje teksta (parafraziranje)

Implicitno navođenje ili parafraziranje je prenošenje otkrića, spoznaja, teorija, definicija, dokaza, stavova, teza, interpretacije mišljenja, podataka i sl. nekog drugogog autora, ali ne doslovno, kako stoji u korišćenom izvoru, već na sopstveni način, odnosno sopstvenim izražajnim stilom.

Informacioni sadržaj parafraziranjem mora biti prenesen jasno i vjerodostojno, ali sopstvenim stilskim izražajem. Parafrazirani tekst nije iste dužine kao izvorni, on može biti duži ili kraći u zavisnosti od cilja koji se želi postići, ali mora sačuvati suštinu izvornog teksta.

Pozivanje na izvore parafraziranog teksta označava se u zagradi na mjestu u tekstu gdje se on nalazi, navođenjem prezimena autora i godine izdanja djela iz kojeg je tekst preuzet u zagradi.

#### 3.4.12. Napomene (fusnote)

Napomene se daju pri dnu strane na kojoj se nalazi komentarisani dio teksta. Ne unose se „ručno“, već uz pomoć automatskih alati za označavanje fusnota u konkretnom programu.

#### 3.4.13. Korišćeni izvori u radu

Izvori obuhvataju, po pravilu, bibliografske izvore (članke, monografije i sl.) i daje se isključivo u zasebnom odjeljku članka, u vidu liste referenci. Reference se ne prevode na jezik rada, niti se preslovljavaju.

Za različite vrste bibliografskih jedinica različito se navode bibliografski podaci. Treba poštovati pravila standarda APA, <http://www.apastyle.org/index.aspx>. Nestandardno, nepotpuno ili nedosljedno navođenje izvora jedan je od kriterijuma za objavljivanje članka u časopisu.

U spisku literature navode se samo reference koje je autor koristio pri izradi, abecednim redom po prezimenima autora ili naslovu citirane reference ukoliko se ona tretira kao anonimno djelo.

Tip izvora	Navođenje u spisku izvora	Navođenje u tekstu
Monografija	Stojanović, M. (2012). <i>Ekonomika nacionalne privrede</i> . Beograd: Globus print.	(Stojanović, 2012)
Monografija s više autora	Stanić, S., Komić, J. i Redžić, C. (1991). <i>Matematički modeli i metode u ekonomiji</i> . Banja Luka: Ekonomski fakultet.	prvo citiranje: (Stanić, Komić i Redžić, 1991) dalja citiranja: (Stanić i dr., 1991)
Dio priređene monografije ili članak u zborniku radova	Dmitrović Šaponja, Lj. i Rakovački Tubić, S. (2010). Računovodstvo i zaštita životne sredine. U: <i>Uloga finansijske i računovodstvene profesije u prevazilaženju krize u realnom i finansijskom sektoru</i> (str. 105–137). Banja Luka: Savez računovođa i revizora Republike Srpske.	prvo citiranje i dalja citiranja – ako se radi o dva autora: (Dmitrović Šaponja i Rakovački Tubić, 2010)
Odrednica u enciklopediji ili rječniku	Tomaš, R. (1994). Budžetska jednačina. U: <i>Ekonomika i poslovna enciklopedija</i> (Tom 1, A–M, str. 117–118). Beograd: Savremena administracija.	(Tomaš, 1994)
Članak u časopisu s brojevima godišta i svezaka	Komić, J. i Božić, M. (2002). Neki aspekti specifikacije linearnog regresionog modela vjerovatnoće. <i>Acta Economica</i> , 1(1), 69–78.	prvo citiranje i dalja citiranja – ako se radi o dva autora: (Komić i Božić, 2002)
Članak na internetu	Fabris, N. (2006). Eurizacija kao instrument monetarne politike Srbije. Preuzeto 19.04. 2015. sa <a href="http://www.http://ea.ekof.bg.ac.rs/pdf/168/1-1%20Fabris.pdf">http://www.http://ea.ekof.bg.ac.rs/pdf/168/1-1%20Fabris.pdf</a>	(Fabris, 2006)
Članak u novinama	Renner Smajović, M. (2013, 26. februar). Školovanje u deficitu. <i>Nezavisne novine</i> , 5110, 13.	(Renner Smajović, 2013)
Časopis koji se objavljuje samo na internetu	Novakov, D. (2001). Brankica Čigoja: Najstariji srpski ćirilski natpisi. <i>Lingvističke aktuelnosti</i> , 5. Preuzeto 13. 8. 2011. sa <a href="http://www.komunikacija.org.rs/komunikacija/casopisi/lingakt/ll_5/d010/show_html?stdlang=sm">http://www.komunikacija.org.rs/komunikacija/casopisi/lingakt/ll_5/d010/show_html?stdlang=sm</a> NAPOMENA: Prema 6. izdanju uputstva za APA, kad god je moguće, treba upisivati DOI broj. DOI broj se upisuje na kraju opisa bez tačke.	(Novakov, 2001)
Neobjavljene teze i disertacije	Petraš, M. (2013). <i>Osnovni uzroci neefikasnosti fiskalnih sistema zemalja u razvoju</i> . Neobjavljena doktorska disertacija. Banja Luka: Ekonomski fakultet.	(Petraš, 2013)
Pravni izvori	<i>Zakon o privrednim društvima. Službeni glasnik Republike Srpske, br. 127/08, 58/09, 100/11.</i>	( <i>Zakon o privrednim društvima, 127/08</i> )
Standardi	ISO/IEC. (2005). <i>ISO/IEC 27001:2005 Information technology – Security techniques – Specification for an Information Security Management System</i> . Geneva, Switzerland: ISO/IEC.	(ISO/IEC 27001, 2005)
Rad bez godine izdanja	Vulović, D. (ur.). (b. g.). <i>Religija i savremeni svet</i> . Beograd: Centar za marksizam.	(Vulović, b. g.)
Lična komunikacija	ne navodi se	(D. Jovanović, lična komunikacija, 9. maj 2012)

Ako publikacija ima više izdavača i/ili mjesta izdanja, navodi se samo prvi.

Nema nikakve potrebe navoditi seriju, biblioteku u kojoj je knjiga izdata (to važi i za sabrana/izabrana djela), niti prevodioca, ako je monografija prevedena.

Ako je relevantno istaći broj izdanja, on se navodi iza naslova, u zagradi.

#### 3.4.14. Prilog

U prilogu bi trebalo dati samo one opise materijala koji bi čitaocima bili korisni za razumijevanje, evaluiranje ili ponavljanje istraživanja.

#### 3.5. Jezičke preporuke

Jezik rada treba da pripada naučnom stilu standardnog jezika i da, stoga, bude usaglašen u što je moguće većoj mjeri s pravopisnom, gramatičkom i stilskom normom.

Individualne skraćice bi trebalo izbjegavati, a ako se koriste, moraju biti raščitanje pri prvoj upotrebi.



UDK 005.511:338.2

DOI: 10.7251/FIN1702005T

Jovan Todorović\*

ORIGINALNI NAUČNI RAD

# Značaj, sadržina i kritični faktori poslovnog planiranja

## Significance, content and critical factors of business planning

### Rezime

Planiranje je primarna faza procesa upravljanja vitalnošću preduzeća, odnosno efektivnog i efikasnog ostvarivanja njegove misije u datom sistemu privređivanja. Radi se o sofisticiranom i odgovornom procesu u kojem preduzeće usaglašava, odnosno optimizira svoje ponašanje u odnosu na izazove, kritične faktore i preferencije relevantnih stejkholdera. Planom se kreira poslovni portfolio i dobitna strategija njegove promocije i realizacije, kojom će dovoljno dobro zadovoljiti i na fer način ostvarivati viziju i ciljeve. U svojoj konkretizaciji, poslovni plan treba da pruži odgovore na pitanja kao što su: 1. vrste i nivo poslovnih ciljeva koji se nameravaju ostvariti; 2. koje proizvode odnosno koje usluge proizvoditi i plasirati i kojim kategorijama kupaca; 3. na osnovu kojih elemenata će ostvarivati premoć u odnosu na konkurenciju; 4. koju će strategiju koristiti i kada, da bi ostvarilo predviđenu strukturu i nivo performansi i 5. implikacije prethodnih rešenja na zadatke relevantnih i poslovnih funkcija i odnosa sa partnerima (outsourcing, strategijske alijanse, zajednička ulaganja i sl). Zapravo, planske odluke, kao međuproizvod procesa planiranja i akcije, kao konačni, stvarni rezultat procesa planiranja, podrazumevaju određena istraživanja i faze logičnog rasuđivanja. Prema tome, planiranje ima svoju filozofiju, inpute, procese, outpute i podrazumeva respektovanje određenih funkcionalnih međuučaja elemenata na kojima se bazira kao način upravljanja razvojem (P. Drucker). Za uspešno odnosno delotvorno planiranje bitno je sadejstvo predviđanja, kontrole i revizije. Planiranju prethodi predviđanje iz kojeg rezultira ekonomski horizont, a koji uključuje širinu prostornog i dužinu vremenskog sagledavanja faktora koji će uticati na poslovno preduzeće u budućnosti. Kontrola sledi realizaciju plana, planskih odluka, te sagledava da li je ostvareno u skladu sa planiranim, i kao takva disciplinuje planere i izvršioce i, shodno tome, u skladu sa nalazima predlaže korektivne akcije. Konačno, revizija je tu da sagledava da li je planirano i ostvareno u skladu sa mogućim i, shodno tome, inovira viziju (re-vizija), ciljeve i strategiju. U literaturi i poslovnoj praksi, pored ovako viđene revizije, tj. inoviranja vizije, egzistira i pojam restrukturiranja, koje uključuje najširi odnosno najveći stepen promena. Naime, pored promena mišljenja, organizacione strukture, poslovne kulture, transformacioni proces restrukturiranja uključuje i preuđivanje poslovnog i tehnološkog portfolija, resetovanje odnosa sa relevantnim partnerima i sl. Cilj rada jeste da se, kroz uvide u relevantnu literaturu, izuče najvažniji izazovi i kritični faktori procesa planiranja kao primarne faze poslovnog upravljanja u tržišnoj privredi. Pritom, polazi se od osnovne premise da se kroz kreativno integrisanje predviđanja i planiranja najbolje doprinosi ostvarivanju vitalnosti, odnosno održivog rasta i razvoja privrednih subjekata.

**Ključne reči:** Planiranje, miks poslovnih funkcija, kritični faktori uspeha, strategija, poslovni portfolio, planske odluke, predviđanje, poslovni plan, restrukturiranje, revizija.

### Abstract

Planning is the primary phase of the process management of enterprises vitality, and the effective and efficient implementation of its mission in a given system of economy. It is a sophisticated and responsible process in which the company is complying, and optimizes its behavior in relation to the challenges, critical factors and preferences of relevant stakeholders. The plan create a business portfolio and winning strategies of the promotion and realization of which will sufficiently satisfy the fair way realize the vision and goals. The business plan needs to provide answers to questions such as: 1. The type and level of business objectives intended to be achieved, 2 What products to produce or what services to provide and wich categories of customers, 3 What elements will achieve supremacy in relation to the competition 4. Which strategy and when will use to achieve the envisaged structure and performance level 5. Implications of previous solutions to the relevant tasks and business functions, and relationships with partners (outsourcing, strategic alliances, joint ventures, etc.). Actually planning decisions as intermediate product planning process and actions, as well as the final, the actual result of the planning process, involve certain research and phase logical reasoning. Therefore, planning has its philosophy, inputs, processes, outputs and involves respecting certain functions to interaction between the elements on which is based as a way of managing development (P.Drucker). For successful and effective planning is essential cooperation of predictions, control and audit. Foresight precedes

\* Redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, e-mail: sara.queenb@gmail.com

planning from which results in economic horizon, which includes spatial width and length of time perceived at the factors that will affect the business enterprise in the future. Control follows the implementation of the plan, planning decisions, and examines whether it is achieved in accordance with the plans, and as such disciplinize the planners and executors and, accordingly in line with the findings of the proposed corrective actions. Finally audit perceive whether planned and realized in accordance with the possible and innovate vision (re-vision), goals and strategy. In the literature, business practice, despite such sightings audit, ie innovation vision exists and the concept of restructuring that includes the widest and highest degree of change. Specifically, in addition to the change of opinion, organizational structure, business culture, transformational restructuring and rearrangement involving business and technology portfolio, reset relations with relevant partners and the like. The aim is that, through insights into the relevant literature, trained the most important challenges and critical factors of the process planning as the primary stage of business management in market economy. Thereby, we start from the basic premise that through the creative integration of forecasting and planning contributes to achieving the best vitality and sustainable growth and development of business entities.

**Keywords:** Planning, mix of business functions, critical success factors, strategies, business portfolio, planning decisions, forecasting, business plan, restructuring, revision.

## 1. IZAZOVI I KARAKTERISTIKE PLANIRANJA KAO FAZE POSLOVNOG UPRAVLJANJA U TRŽIŠNOJ PRIVREDI

### 1.1. Značaj i sadržina

Ako se menadžment definiše kao proces u kojem izabrana grupa kompetentnih ljudi kroz planiranje, organizovanje, vođenje, koordinaciju i kontrolu rada zaposlenih obezbeđuje da se u preduzeću kao organizaciji ljudi, sredstava i poslovnih procesa u dinamičnoj poslovnoj sredini, optimalno i na fer način ostvaruju ciljevi relevantnih stejkholdera, odnosno zainteresovanih grupa (kao što su potrošači, akcionari, zaposleni, dobavljači, banke, društvena zajednica, menadžment) i tako postiže vitalnost dotičnog preduzeća, onda proizlazi da je poslovno planiranje prva i nužna karika u procesu efektivne i efikasne realizacije uloge preduzeća u datom sistemu privređivanja. Imajući u vidu podelu menadžera na: a) one koji gledaju kako se događaji odvijaju; b) one koji se sa zakašnjenjem pitaju šta se to desilo u okruženju i c) one koji, kroz plivanje ispred i/ili preusmeravanje struje, kako je to svojevremeno isticao R. Ackoff (1), čine da se poželjne stvari dese, onda je planiranje, prevashodno, imanentno ovim poslednjim kako bi kroz široko otvoren strategijski prostor u svet tržišta, resursa, novih kritičnih faktora uspeha i sinhronizaciju planskih odluka kao što su: ciljevi, politike, strategije i pojedinačni planovi, odnosno programi i projekti, svoju viziju (atraktivna i dovoljno realistična slika budućnosti) ostvarivali što beričetnije i izvesnije.

Nastanak i pulsiranje preduzeća vezuje se za sposobnost njegovih osnivača i upravljača da prepoznaju faktore koji će opredeljavati atraktivnost njegove misije u datom okruženju, kao i da kroz proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole osiguraju efikasno ostvarivanje transformacionog procesa resursa u tržišno prihvatljive outpute. U tom pogledu, kao što je već rečeno ranije, vitalnost biznisa je dominantno određena načinom kako je dotično preduzeće spojilo tržišne izazove, resurse, kapital, te obezbedilo ostvarivanje održivih konkurentskih prednosti. U tome ključnu ulogu upravo ima menadžment, koji će kroz kreiranje poslovnih ciljeva, strategije i seta pojedinačnih planova te prohodne organizacione strukture obezbediti obavljanje pravih poslovnih procesa na pravi način. Pritom, menadžeri se oslanjaju na preduzetničku ideju i sklonost preduzetnika ka riziku i veri u uspeh. Otuda, savremeni menadžment mora biti okrenut onim faktorima koji najdirektnije utiču na poslovni uspeh. U pitanju su skupine faktora koji se mogu imenovati kao: tržište, kapital, resursi, faktori koji su kritični za uspeh u dotičnoj privrednoj grani i, naravno, know-how odnosno ukupna meka moć menadžmenta da prepozna šanse i opasnosti i kroz adekvatni poslovni plan i motivaciju zaposlenih na pravi način odgovori.

Ako se planiranje razume kao primarna faza procesa upravljanja u kojoj se donose odluke o ciljevima, politikama, strategijama i

setu pojedinačnih planova, za preduzimanje aktivnosti preduzeća, onda je očigledno da se radi o složenom i odgovornom poslu (Milišavljević, 1995, str. 24). Putem planiranja preduzeće usaglašava ciljeve i načine njihovog ostvarivanja, te programira i sinhronizuje preduzimanje relevantnih aktivnosti na područjima svog angažovanja. Planski proces uključuje eksterno i interno usavršavanje. Eksterno se svodi na usavršavanje ciljeva i mogućnosti iz okruženja u smislu da se kroz interakciju ciljeva i izazova iz okruženja opredeli strategija, tj. da uskladi pravac, metod i tempo rasta preduzeća. Interno pak usaglašavanje podrazumeva i uspostavljanje nužnih odnosa između pojedinih područja aktivnosti i nosilaca. Podrazumeva se da ukupni plan preduzeća treba da bazira na vertikalnoj usaglašenosti ova dva segmenta u smislu da ciljevi i strategije uzimaju u obzir ne samo izazove iz okruženja nego i mogućnosti preduzeća da pravovremeno obezbedi kritičnu masu podrazumevanih aktivnosti i podnese potrebno ulaganje ako prvi nivo uključuje globalna istraživanja (istraživačko-kreativna faza planiranja, ovaj drugi nivo čini fazu finog planiranja).

Kao takvo, planiranje ima i svoju proceduralno-organizacionu dimenziju (usaglašavanje planova po nivoima organizacionih struktura), predmetnu (planiranje po funkcionalnim područjima kao što su marketing, proizvodnja i sl.), strukturalnu (bazirana na donošenju planskih odluka o: ciljevima, politikama, strategijama i sl.), vremensku (uspostavljanje odnosa između dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih) i formalno-pravnu dimenziju. (Steiner, 1969, str. 12). Prioritet izrade pojedinih planova određen je gledanjem preduzeća na faktore svoje egzistencije. U uslovima u kojima delovanje tržišnih zakonitosti bitno opredeljuje rezultate poslovanja, prirodno je da planski proces počne sa izradom plana marketinga. U takvim uslovima, plan marketinga figurira kao baza za izradu plana proizvodnje i sa njime povezanih ostalih planova. Međutim, treba naglasiti da veza između plana marketinga i plana proizvodnje, kao i veza između ova dva plana i ostalih planova, mora biti dvosmerna u smislu da se plan marketinga ne kompletira bez prethodnog uvida u mogućnosti razvoja kapaciteta, kao i mogućnosti obezbeđivanja kadrovskih, finansijskih i materijalnih resursa. U određenim tržišnim uslovima, ključni problem može da bude ne na području tražnje nego na području proizvodnje te, normalno, da se prvo počne s izradom plana proizvodnje. Određene nestašice resursa navele su pojedine autore da marketing postavku koja pitanju tržišta prodaje daje primarnost revidira u smislu da planiranje počinje sa pitanjem gde i kako obezbediti dovoljno materijalnih i finansijskih resursa da bi se uspešno poslovalo, naravno, uključujući i sposobnost sticanja konkurentске prednosti ako je ona kritični faktor u datoj grani. Prema tome, redosled izrade planova određen je značajem koji će pojedini faktori imati u realizaciji srednjoročnih ciljeva preduzeća.

Posebno značajna uloga marketinga jeste da, u sistemu poslovnih planova preduzeća, izoštri i pomiri skoro tradicionalne konflikte koje zbog različitih kriterijuma kojima se pojedinačno rukovode, postoje među poslovnim funkcijama dotičnog preduzeća. Naime, poslovne

funkcije preduzeća (marketing, proizvodnja, finansije, računovodstvo, nabavka, istraživanje, razvoj i sl.), zbog prirode područja svog delovanja imaju različitu orijentaciju, koju treba upravo uz pomoć marketinga integrisati u solidni poslovni orkestar, a na temelju doktrine da se dobit preduzeća ostvaruje kroz zadovoljenje potrošača bolje od konkurencije. Rivalstvo i nesporazumi među poslovnim funkcijama mogu da nastaju bilo zbog specifičnosti delatnosti, razlika u gledanju na ciljeve preduzeća i načina njihove realizacije, pa i zbog sujete. Tako, na primer, marketing može instistirati na proizvodnji po porudžbini, fleksibilnom budžetu, unikatnim karakteristikama proizvoda, varijacijama u modelima, agresivnim akcijama prema konkurenciji, češćim nabavkama i sl. To, međutim, može da bude u konfliktu sa ciljevima drugih funkcija, kao što je, na primer, proizvodnja koja zahteva masovnu proizvodnju, finansijske, koja preferira fiksirani budžet, inženjering koji instistira na ograničavanju modela, i sl. Ako je reč o hijerarhiji odnosno značaju planskih odluka, onda je poželjno da se respektuje redosled: vizija, misija, politika, ciljevi, strategija, programi, projekti i akcije.

## 1.2. Karakteristike planiranja

Imajući u vidu napred pokazani značaj planiranja kao faze procesa menadžmenta, može se reći da je ono indikator filozofije upravljanja, kvaliteta privređivanja i garancija etičke i društvene odgovornosti preduzeća prema relevantnim stakeholderima. Njime se obezbeđuje da se poslovanje preduzeća fokusira na prave izazove i isto primeri njegovim realnim mogućnostima. Time što se bavi izborom najbolje alternative, planiranje osigurava da se otkrivaju zapostavljene i nepoznate šanse i resursi, uočavaju uzročno-posledični odnosi faktora i rezultata, te identifikuju nosioci, opredele smislene nadležnosti i odgovornosti među njima. U cilju celovitijeg prikaza prirode sadržaja i uloge planiranja čini se korisnim ukazati na najvažnije njegove karakteristike.

Prvo: njime se ostvaruje smisljena veza preduzeća sa tržištem prodaje i nabavke. Budući da je uspeh preduzeća u tržišnoj privredi predominantno uslovljen kompatibilnošću njegove ponude sa zahtevima okruženja, to planiranje nužno mora uvažiti marketing koncepciju po kojoj se, kao što je poznato, preduzeće mora usmeriti na prave potrebe i biti u stanju da iste zadovoljava bolje od konkurencije. Relevantno je da se ostvari uvid u resursne mogućnosti i uslove njihovog pribavljanja. Drugo: planiranjem se uspostavlja veza između sadašnjosti i budućnosti preduzeća jer se odluke o ciljevima, strategijama i setu pojedinačnih planova, a koje se uvek donose u sadašnjosti, moraju temeljiti na dovoljno širokom prostornom i dugom vremenskom uvidu u razvoj faktora okruženja. U tom smislu, predviđanje figurira kao osnovna premisa i prethodnica planiranja.

Treće: Time što se bazira na istraživanju, opisu, oceni i izboru najboljeg rešenja, planiranje je proces saznavanja odnosno učenja o stvarnosti preduzeća i njegovog okruženja. Planiranjem menadžment spoznaje jake i slabe strane svoga preduzeća, pokazuje kako iste spaja sa šansama i opasnostima, te na transparentan način portretira sudbinu preduzeća, svoju filozofiju upravljanja i načina involviranja kolektiva u realizaciju misije dotičnog preduzeća.

Četvrto: Budući da je planiranje odlučivanje o ciljevima, strategijama, setu pojedinačnih planova i instrumentima za preduzimanje akcija, njime se uspostavlja vrlo realne odgovornosti, stupa u obaveze i uspostavlja standardi za kontrolu. Otuda proces planiranja mora biti dovoljno transparentan, demokratičan i izazovan (upravljanjem putem ciljeva), kako bi na razumljiv i atraktivan način privukli relevantne aktere u pripremu i implementaciju.

Peto: Planiranjem se, osim pomenute hijerarhije planskih odluka, uspostavlja i odnosi između: a) nadležnosti i odgovornosti organizacionih delova (divizije, departmani, sektori, odeljenja i drugi centri odgovornosti); b) uloga pojedinih poslovnih funkcija i c)

alociraju resursi. Otuda se ono mora bazirati na temeljnoj spoznaji unutrašnje konfiguracije preduzeća, mogućim izvorima konflikta, novinama upravljanja i slično.

Šesto: Planiranjem se povećava kontrolabilnost nad sudbinom preduzeća, te ono mora biti fleksibilno i prohodno za upravljanje promenama, kako u domenu adaptiranja preduzeća na nove egzogene okolnosti, tako i kada je reč o pretenziji da samostalno inicira nove trendove u razvoju privređivanja. Otuda se osiguranje vitalnosti preduzeća, odnosno spremnosti na iznenadne okolnosti sve više bazira na kontingentnom (viševarijantnom) uslovnom planiranju, koje operiše sa više scenarija budućnosti, kao i drugim komponentama strategije interne i eksterne fleksibilnosti.

Ako se pod odlučivanjem razume proces u kojem menadžeri osmišljavaju odgovore i akcije da bi iskoristili šanse odnosno smanjili ili otklonili pretnje biznisu preduzeća, onda se kvalitet njihovog upravljačkog napora može meriti koristima koje stvara relevantnim stakeholderima, kao i zadovoljavajućim nivoom fer privređivanja. U tom pogledu, da bi menadžeri donosili uvek racionalne odluke i optimalna rešenja koja najviše odgovaraju interesima njihove organizacije oni moraju da raspoložu kompletnim informacijama o raspoloživim alternativama, kao i da znaju sve konsekvence njihove primene. Međutim, zbog kognitivnih (spoznajnih) ograničenja ljudi, tj. teškoća da prikupe, prerade, interpretiraju odnosno razumeju poruke, relativizuje se pojam optimuma odnosno racionalnosti pri izboru alternativa. U vezi s time, March i Simon su svojevremeno uveli pojam ograničenja racionalnosti da bi ukazali na poteškoće menadžera kada pokušavaju da izaberu najbolju soluciju. Te teškoće proizlaze pre svega iz nekompletnosti informacija, što može da bude uzrokovano: 1. rizikom i neizvesnošću, 2. višeznačnošću informacija i 3. nedostatkom vremena i novca za obezbeđivanje relevantnih i potpunih informacija (Jones and George, 2003, str. 223). Pored ovih, racionalnost poslovnog odlučivanja može da bude ugrožena, odnosno relativizovana, iznuđenim kompromisima i/ili nivoom inteligencije donosioca odluke da za datu situaciju pronađe najbolje rešenje.

Treba upozoriti da je priroda problema uslovljena i karakterom planskih odluka u smislu da li se one odnose na ponavljanje situacije ili na nove izazove. U tom smislu, u literaturi se govori o programiranim i neprogramiranim odlukama. Za programirane odluke se ističe da se odnose na regularne, ponavljajuće situacije, koje se rešavaju rutinski, koje se dešavaju na bazi unapred definisanih pravila i običaja. Kao takve se mogu pripremiti uz pomoć računara i značajno automatizovati proces njihovog donošenja. Deluje se na bazi prethodno definisanih principa, optimuma, pravoga nivoa ili drugih stabilnih indikatora. Za razliku od njih, neprogramirane odluke se odnose na pripremu odgovora na nastanak novih situacija i izazova. Budući da u njima nemamo iskustvo odnosno znanja, one podrazumevaju složenu analizu i interaktivan i iterativan postupak donošenja. U dinamičnoj tržišnoj privredi sa razvijenim preduzetništvom, najveći broj planova baziran je na neprogramiranim odlukama, odnosno podrazumeva suočavanje sa uvek različitim situacijama, te značajnu dozu kreativnosti. Otuda, modeliranje izrade biznis planova, odnosno unifikacija postupaka njihove izrade koje se danas javljaju u nasim kvazitrižnim i preduzetnim situacijama često se pretvara u „štancovanje“ umesto kreiranja planskih dokumenata, čime se čini loša usluga afirmaciji pravog, učećeg i populzivnog planiranja.

## 1.3. Odnos predviđanja i planiranja i druge relevantne analize za planiranje

S obzirom na to da su planiranja i predviđanje orijentisani na budućnost, ponekad se u praksi, a i u teoriji, ne pravi jasna razlika između ova dva pojma. Oni se čak ponekad koriste kao sinonimi, a u terminologiji egzistiraju izrazi kao što su prognoza, predikcija,



projekcija, anticipacija, intencija, futurologija, koji se takođe ponekad poistovećuju sa planiranjem i predviđanjem. Međutim, kada je reč o predviđanju i planiranju, smatra se da ima dovoljno elemenata da se oni međusobno razlikuju.

**Prvo:** već je istaknuto da je planiranje proces donošenja planskih odluka, i to uvek u sadašnjosti, dok je predviđanje anticipiranje budućeg toka događaja, tj. stvaranje predstave o unapred omogućenim ishodima događaja u budućnosti i zauzimanje stava o njihovoj relevantnosti za poslovanje preduzeća u budućnosti, shodno tome, iz procesa planiranja rezultiraju planske odluke, a iz procesa predviđanja nastaju planske premise.

**Drugo:** planiranje podrazumeva akcije, dok predviđanje uključuje istraživanje; planiranje uključuje konkretizaciju ponašanja preduzeća, dok predviđanje operiše širim krugom opcija za budućnost, kojoj je uglavnom imanentna neizvesnost.

**Treće:** budući da rezultira u planskim pretpostavkama, predviđanje nužno podrazumeva operisanje informacijama o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, dok planiranje uključuje vrednovanje i izbor alternativa. U tom pogledu, predviđanje uključuje istraživačku, a planiranje kreativnu fazu, tzv. fino programiranje u ukupnom procesu upravljanja poslovanjem preduzeća.

**Četvrto:** time što anticipira tokove događaja, uključujući i spoznaju mogućih reakcija okruženja na akcije dotičnog preduzeća, omogućava da se preduzme pravi rizik i na taj način unapredi proces planiranja.

**Peto:** predviđanje odgovara na pitanje gde bi moglo da se nađe preduzeće, imajući u vidu anticipiranu konstelaciju budućih šansi i opasnosti u razvoju događaja, dok planiranje odgovara na pitanje gde bi trebalo da ide preduzeće (utvrđivanje ciljeva i strategije), kao i na pitanje kako to postići (koncipiranje programa, postupaka i stvarno preduzimanje akcija).

Prema tome, predviđanje i planiranje treba tretirati kao dve nerazdvojne komponente na kojima se predominantno zasniva proces upravljanja poslovanjem savremenog preduzeća odnosno njegovim rastom i razvojem. Budući da se putem predviđanja pripremaju osnove za planiranje, relevantno je da istraživanje u budućnosti što dublje pronikne u faktore zakonitosti koje opredeljuju tokove budućih događaja. Osim toga, bitno je sagledati koliko će dugo pojedine planske odluke tangirati poziciju i poslovanje preduzeća. Otuda, uobičajno je da se operiše tzv. ekonomskim horizontom toka preduzeća, a koji se stvara upravo kroz proces predviđanja. Pod ekonomskim horizontom se podrazumeva širina prostornog i dužina vremenskog sagledavanja faktora koji će uticati na poslovna preduzeća u budućnosti, kao i anticipiranje dometa konsekvenci i planskih odluka koje se donose u sadašnjosti.

Složenost preduzeća kao ekonomske organizacije i osnovnog subjekta privredivanja, te višedimenzionalnost i dinamičnost njegovog okruženja, kao i raznovrsnost interesa njegovih stejkholdera, čine planiranje dosta sofisticiranim i odgovornim stručnim poslom. Naročito je bitno da se iz raznih uglova prepoznaju i identifikuju relevantni faktori uspeha, anticipiraju intenzitet i izazovi njihovog dejstva, visina kritične mase potrebnih resursa i znanja, odnosi među varijablama, značaj ulaganja u internu i eksternu fleksibilnost, atraktivnost strategijskih alternativa i sl. U vezi s tim, razvoj nauke i prakse poslovnog menadžmenta afirmisali su potrebu i iznjedrili veći broj koncepata i tehnika za analizu, predviđanje i optimizovanje planskog reagovanja preduzeća. U tom pogledu, pored dobrog poznavanja izrade projekcija (izveštajna, željena i planirana) kao metoda predviđanja, korisno je koristiti koncepte odnosno tehnike kao što su: analiza jaza (gepa), metod scenarija, portfolio koncept, matrice analize šansi i opasnosti, lanac vrednosti i konkurentska struktura grane, koje je svojevremeno razvio harvardski profesor M.

Porter, pristup izbalansiranog sistema merila (Balanced Scorecard), koji su inaugurisali harvardski profesori Robert Caplan i David Norton, TOWS/SWOT matrica šansi, opasnosti, snage i slabosti, PERT i CPM – tehnike mrežnog planiranja, Benchmarking. Pored toga, korisno je koristiti razne metode i tehnike tržišnog predviđanja, kao što su analiza vremenskih serija, korelaciona i regresiona analiza, barometarske tehnike i konjunkturni testovi, mišljenja eksperata, koncept životnog ciklusa i mape proizvoda prema doprinosu, rastu i profitu preduzeća, koncepte prelomne tačke, segmentacija i diferenciranje proizvoda, razne modele komuniciranja sa potrošačima, analizu grane, relevantnih segmenata okruženja i sl.

## 2. ELEMENTI I POSTUPAK POSLOVNOG PLANIRANJA

### 2.1. Sadržina i namena poslovnog plana

U literaturi, a i poslovnoj praksi, postoje različiti, manje ili više detaljni pristupi konceptualizaciji procesa planiranja. U poslednje vreme dobija na značaju tzv. strategijsko planiranje, koje, prevashodno, obuhvata planiranje razvojnog ponašanja preduzeća. Naime, u savremenim uslovima privredivanja, u kojima se zahteva povećano ulaganje u fiksni kapital, diversifikaciju delatnosti i internacionalizaciju poslovanja, povećanje ulaganja u istraživanja i razvoj, kao i razvoj informacionih sistema, u planiranju se akcentira značaj istraživanja okruženja i profila preduzeća. Zbog radikalnosti promena, koja podrazumeva rast i razvoj, sve manje se možemo oslanjati na tradicionalne vremenske planove u smislu njihove podele na godišnje, petogodišnje i desetogodišnje, nego se zahteva operisanje veličinom datog poduhvata i anticipiranjem konsekvenci pojedinih planskih odluka. Dinamizam faktora okruženja unosi u poslovni ambijent veliku dozu iznenađenja, te se sve više, umesto klasičnog, na čvrstim projekcijama zasnovanog planiranja zagovara takozvani koncept kontingentnog (viševarijantnog, uslovnog) planiranja, koje će omogućavati preduzeću da, umesto rebalansa planova, posluje po planu i u izmenjenim okolnostima. Otuda se u teoriji i praksi mogu naći različiti postupci strategijskog planiranja sa manje ili više detaljnim raščlanjivanjem planskog procesa shodno fazama procesa strategijskog menadžmenta. Većina, međutim, obuhvata sledeće komponente, odnosno iteracije:

- opredeljivanje vizije i identifikovanje bazične misije preduzeća u privredi i društvu;
- istraživanje faktora koji opredeljuju sadašnji i budući poslovni ambijent;
- ustvrđivanje potencijala preduzeća i kritičnog faktora poslovnog uspeha;
- definisanje poslovnih ciljeva preduzeća;
- identifikovanje i ocena strategijskih opcija za njihovo ostvarivanje;
- izbor relevantne strategije;
- transformisane strategije u set međusobno povezanih razvojnih odluka, odnosno zadataka i nosilaca;
- definisanje mera organizacione, proceduralne i operative prirode za ostvarivanje, kontrolu i reviziju razvojnih planova.

Za dobro planiranje, prevashodno je, međutim, bitno: postojanje svesti o potrebi planskog upravljanja na svim nivoima u organizacionoj hijerarhiji, razvijen sistem predviđanja, solidno kadrovski strukturirana i pozicionirana kompetentna služba za pripremu predloga plana, razvijen informacioni sistem i blagovremeno kreiran set internih

mera i propisa koji se odnose na izvršenje i kontrolu planova. Pristupi planiranju uslovljeni su poslovnom kulturom, stilom upravljanja, stepenom decentralizacije, veličinom i strukturom poslovnog portfolija, pretenzijom menadžmenta (pliva niz struju, protiv, preusmerava ili ide ispred struje) i sl. Treba razumeti da je planiranje istovremeno stupanje u određene obaveze i svojevrsno izlaganje internoj javnosti onoga sa čime i kako koje rezultate namerava ostvariti u planskom periodu. Ljudi vole da planiraju, ali, kako ističu neki istraživači, ne vole da budu planirani odnosno da budu u mreži planova drugih ljudi, te izbegavaju da precizno odrede ciljeve, strategije i druge obaveze. Zbog toga je značajno da se planiranje prihvati kao stil života i element poslovne kulture preduzeća.

Potreba da se preduzeće osposobi da adekvatno reaguje na relevantne događaje u okruženju afirmisala je poslovni plan kao skup ciljeva, politika, strategija i seta pojedinačnih programa za implementaciju izabrane koncepcije biznisa preduzeća. Radi se o konceptualnom okviru za osmišljavanje i adekvatno povezivanje poslovnih ciljeva, principa i kriterijuma, odnosno politike pravaca, metoda i tempa poslovnog ponasanja (strategije), kao i, na temelju toga, programiranja aktivnosti za ključna funkcionalna područja kao što su: marketing, proizvodnja, nabavka, istraživanje i razvoj, finansije, kadrovi i slično. Otuda se izrada poslovnog plana nužno mora bazirati na anticipiranju razvoja okruženja, analizi i projekciji mogućnosti preduzeća, kao i aproksimaciji očekivane interakcije ključnih stejkholdera odnosno aktera kao što su: kupci, dobavljači, konkurencija, vlada i druge interesne grupe.

Poslovni plan je, predmetno, vremenski, i po hijerarhiji planskih odluka i nivou odgovornosti aktera, usaglašen dokument na osnovu koga se u dotičnom periodu i datom okruženju upravlja tekućim i razvojnim poslovanjem preduzeća. On je svojevrsan algoritam za optimalne odgovore preduzeća na izazove iz okruženja i kritične faktore uspeha. Kao takav, poslovni biznis plan je ogledalo stava prema izazovima okruženja, pretenzija, poslovne filozofije i veštine menadžmenta konkretnog preduzeća da ostvaruje misiju preduzeća. Svrha mu je da pomogne preduzeću da svoje poslovne ciljeve ostvaruje u što manje potresa i neplaniranih aktivnosti, tj. da svojim poslovnim brodom upravlja u što bistrijem horizontu i uz racionalno preduzimanje akcija. Otuda, poslovni plan je okrenut:

- a) preduzeću, u smislu da menadžment i svi zaposleni sagledaju viziju, izazove i strategiju poslovanja;
- b) spoljnim akterima, kao što su kreditori, dobavljači, akcionari, sagledavanje atraktivnosti i pouzdanosti plasmana kapitala i drugih oblika saradnje;
- c) državnim i drugim organima (revizori, sindikati, nadzorni odbori i sl.) koji ocenjuju legitimnost i uspešnost realizacije biznisa preduzeća;
- d) internoj javnosti, za kontrolu, odnosno ocenu uspešnosti menadžmenta na relevantnim segmentima aktivnosti.

U svojoj konkretizaciji poslovni plan treba da pre svega pruži odgovore na pitanja kao što su: vrsta i nivo poslovnih ciljeva koji se nameravaju ostvariti, koje proizvode i usluge će se proizvoditi i plasirati kojim kategorijama kupaca, na osnovu kojih elemenata će ostvarivati svoju premoć u odnosu na konkurenciju, koju i kada će koristiti strategiju da bi se ostvarila predviđena struktura preformansi i implikacije prethodnih rešenja na zadatke relevantnih poslovnih funkcija. Imajući u vidu gornje momente, očigledno je da izrada poslovnog plana nije rutina nego je skoro uvek suočavanje sa novim momentima, kako u aspiracijama preduzeća, tako i u putevima njihovog zadovoljenja. Otuda proces pripreme i usvajanja poslovnog plana treba temeljno osmisliti kako u pogledu istraživačko-kreativne, tako i kada je reč o fazi finog usklađivanja elemenata plana. Zahteva se svest o potrebi biznis plana, kao i sam plan izrade plana.

## 2.2. Najvažniji segmenti i faze procesa poslovnog planiranja

Budući da podrazumeva složenu analizu i anticipaciju velikog broja faktora, te njihovo dovođenje u vezu sa aspiracijama i politikom preduzeća, kao i bavljenje alterantivnim scenarijima budućnosti i poslovnih poteza, naročito velika vrednost poslovnog plana je u momentu njegove izrade. Imajući u vidu svrhu i sadržinu, izrada poslovnog plana treba da obuhvati sledeća najvažnija područja odnosno faze.

### 2.2.1. Utvrđivanje poslovnih ciljeva koji se žele ostvariti u planskom periodu

Budući da se radi o parametrima koji će služiti kao kriterijumi za izbor ostalih planskih odluka i kao standardi kontrole, to je reč o primarnoj planskoj odluci. Ciljevi održavaju vrstu i nivo aspiracije menadžmenta odnosno preformansi preduzeća, čija faktička verifikacija treba da usledi u narednim elementima plana odnosa tokom procesa njegove realizacije. Iako lepeza može biti široka, prevashodno je značajno operisati listom realnih međusobno kompatibilnih i, sa stanovišta privrednog sistema, opravdanih, dopadljivih ciljeva, da imaju dovoljnu motivacionu snagu i podstiču na propulzivno, održivo privređivanje. U tom pogledu, najčešće se operiše ciljevima odnosno kriterijumima kao što su profit, prinos na kapital, rast, razvoj, rizik, doprinos ostvarivanju društvenog blagostanja, stabilnost zaposlenja, visina i sigurnost zarade i slično. Razume se, poslovni ciljevi se moraju vezivati za misiju preduzeća, čije određivanje kao bazične filozofije i povelje preduzeća treba da prethodi njihovom definisanju.

### 2.2.2. Izbor i definisanje proizvoda odnosno strukture poslovnog portfolija kojim se konkretizuje prethodno opredeljena misija preduzeća

Praktično, radi se o tome da se, na bazi aproksimacije razvoja grane i mogućnosti preduzeća, opredeli adekvatan odnos između ponude i tržišta kome je poslovni portfolio namenjen. Budući da je cilj da se identifikuju tržišni segmenti koji su najpropulzivniji, te da se, shodno sagledanim, jakim i slabim stranama preduzeća opredeli optimalni portfolio ponude, grana se posmatra sa stanovišta potencijala i rasta tražnje, kapaciteta ponude, raspoloživosti resursa, osetljivosti tehnologije, konkurentne strukture, zakonskih ograničenja i sl. U te svrhe, koriste se poznate metode tržišnog i tehnološkog predviđanja, zatim koncepti TOWS i portfolio analize, projekcije životnog ciklusa proizvoda, uslovi ulaska i izlaska i sl. Pored toga, ovde se, shodno uočenim kritičnim faktorima uspeha, opredeljuje širina i dubina proizvodnog asortimana odnosno ocenjuje oportunistička ekspanzija i diversifikacija kao pravca rasta preduzeća.

### 2.2.3. Identifikovanje mogućnosti za sticanje diferentnih prednosti u opsluživanju određenih tržišta

Ovde je akcenat na utvrđivanju područja na kojem će preduzeće biti superiorno u odnosu na konkurenciju. Budući da se pod konkurentskom prednošću podrazumeva sve ono što u očima kupca odnosno krajnjih korisnika povoljno razlikuje proizvod odnosno uslugu dotičnog preduzeća u odnosu na konkurentne, to je, ovde, relevantno sagledati jake strane preduzeća i iste sučeliti sa vrednostima, odnosno distriktivnostima na kojima insistiraju potrošači. Smatra se, naime, da konkurentska prednost proizlazi iz vrednosti koju je dotično preduzeće u stanju da kreira za svoje kupce, te pošto je vrednost ono što su kupci voljni da plate, superiorna prednost nastaje bilo iz mogućnosti da se za istu korist ponudi niža cena od konkurencije, bilo da se obezbedi distinktivna korist koja više nego kompenzuje višu cenu (Steiner, 1969, str. 309). Otuda je bitno da se u poslovnom planu vidi zašto i na kojim premisama koristiti pojedine strategije kao što su: vođstvo u troškovima, diferenciranje proizvoda i segmentacije tržišta. Ovde otuda, pored TOWS matrice,



poželjno je koristiti koncept tzv. lanca vrednosti (Value Chain), kao i relevantne modele analize konkurencije i ponašanja potrošača.

#### 2.2.4. *Opređeljivanje metoda i tempa realizacije stratejskih pravaca poslovanja*

U osnovi, ovde se traže odgovori na pitanja da li je, imajući u vidu snagu preduzeća i konkurencije, intenzitet razvoja tražnje i slično, bolje izabrane strategije racionalnije ostvarivati kroz konfrontaciju sa konkurencijom i dobavljačima, ili pak, u interesu ostvarivanja nekih prednosti, prihvatiti saradnju s njima. U tom smislu, treba rešiti dileme kao što su: interni versus eksterni metod rasta, proizvoditi ili kupovati deo, poluproizvod i sirovinu, unajmiti versus kupovati, stupati u stratejske alijanse i zajednička ulaganja ili solirati, dugoročni versus ad hoc ugovori i sl. Izbor aranžmana će zavisiati kako od raspoloživosti i spremnosti partnera za saradnju tako i od brzine koju dotično preduzeće preferira u razvoju određenog proizvoda odnosno tržišnih poduhvata, tj. da li, iz određenih razloga, želi da ima ulogu lidera, ili se pak zadovoljava ulogom sledbenika odnosno opreznog uključivanja na određena područja inovacija. U analizi, otuda, treba prepoznavati situaciju ponašanja u trci, u odnosu na ponašanje u igri te shodno tome opredeljivati određene metode i tempo razvojnog ponašanja.

#### 2.2.5. *Programiranje aktivnosti za pojedinačna funkcionalna područja*

Misli se na relevantne poslovne funkcije kao što su marketing, istraživanje i razvoj, proizvodnja, obezbeđivanje materijalnih resursa, razvoj kadrova, finansije i sl. U pitanju je set pojedinačnih planova koje treba razraditi shodno prethodno definisanim elementima poslovnog plana. Prema tome, treba usaglasiti planove ovih funkcionalnih područja kako sa stanovišta prirode njihovih zadataka i veličine kritične mase poslova, njihove međusobne povezanosti, tako i kada su u pitanju specifičnosti pojedinih funkcija u predviđenoj strategiji razvoja pojedinih poslovnih jedinica. U tom pogledu, treba anticipirati eventualne konflikte u gledanju ovih funkcija na svoje ciljeve i ulogu te, shodno zahtevima kompetentnosti, odgovornosti za rezultate, zatim respektujući načelo sinergije i koncentracije, ukomponovati ove planove u poslovni orkestar preduzeća kao celine.

#### 2.2.6. *Usklađivanje planova marketinga, investicija i finansiranja*

Imajući u vidu realnost tržišnog privređivanja koje predominantno karakteriše tržišni darvinizam i zahtevana sposobnost preduzeća da bolje od konkurencije zadovoljava potrebe potrošača i prebrodi druge kritične faktore za ostvarivanje dovoljne mase profita, relevantno je da se planski testiraju tržišni i resursni potencijali, kao i uslovi za njihovu kapitalizaciju. Sinhronizacijom uvida u potencijale i trajnost tržišta i resursa i njihovih izvora treba osigurati da se ne investira: a) u pogrešna područja, b) previše i c) premalo (Ibid, str. 598). Kao što je poznato, održiva stopa rasta, kao najrealniji indikator uspešnog planiranja, jeste proizvod odnosa profita i prodaje, prodaje i ukupne aktive, proporcije za dividende, te racija duga i sopstvenog kapitala. Investicione odluke najčešće podrazumevaju dugoročne i teško opozive posledice, te njihovo donošenje mora biti prevashodno prožeto istraživanjem visine i izvesnosti poslovnih rezultata koji će se ostvarivati njihovom realizacijom. Pri planiranju svake faze razvoja, nužno je prethodno utvrditi da li njena realizacija i u kojoj meri podrazumeva investiranje, te ako je odgovor potvrđan, onda se problem svodi na izbor najbolje varijante. Zato se insistira na sistematičnom analiziranju i vođenju postupaka pripreme i donošenja investicionih odluka. Otuda se u teoriji, a i praksi, najčešće proces planiranja razdvaja na: 1) fazu pripreme investicionih projekata, koja u osnovi obuhvata predinvesticiono istraživanje, počevši od utvrđivanja potreba za investiranjem preko preliminarnog ukazivanja na moguće investicione pravce, do globalne procene troškova i efekata;

2) fazu ocene investicionog projekta, koja se odnosi na definisanje kriterijuma i izbor metoda za ocenu efektivnosti investicija, izradu analitičko-dokumentacione osnove i donošenje investicione odluke; 3) fazu realizacije investicionog projekta, koja obuhvata pripremu i izgradnju u najširem smislu i konačnu pripremu proizvodnje (E fon Bauer, 1981, str. 35). Prema tome, značaj ovog područja planiranja proizlazi iz nužnosti da se plan rasta i razvoja preduzeća uravnoteži sa stanovišta ukupnih ciljeva i troškova finansiranja njegove realizacije. Otuda, ono obuhvata istraživanje mogućnosti finansiranja, definisanja finansijskih ciljeva i programiranje pribavljanja finansijskih izvora. Nesklad između plana investicija i plana razvoja finansijskih resursa, kao i nepovoljna struktura izvora finansiranja dovode do zastoja u realizaciji projekata i poskupljuju njihovo finansiranje. Kao što je već ranije napomenuto, marketing plan treba da bude realna pretpostavka i za upravljanje proizvodnjom, finansijskom i nabavnom funkcijom, uz, naravno, povratni uticaj ovih na konačan plan marketinga. Za proksimaciju prihoda nužno je identifikovanje i predviđanje potencijala tržišta, kao i sagledavanje uslova za njegovo iskorišćavanje (ulaganje u instrumente marketinga), uključujući identifikovanje prirode, stepena elastičnosti tražnje na marketing napore i izvora za kreiranje konkurentskih prednosti, dok se projektovanje troškova temelji na prethodnom identifikovanju značaja i zadataka relevantnih poslovnih funkcija, te obimu proizvodnje normativima materijala rada, cenama inputa kao relevantnim stavkama opštih troškova. Pritom, korisno je osloniti se i na koncept prelomne tačke, gde se na grafikonu, osim tačke preseka ukupnog prihoda i ukupnih troškova, pokazuje kako variranje pojedinih stavki troškova, strukture poslovnog portfolija i strategija za povećanje prihoda, utiče na pomeranje prelomne tačke. U tom pogledu, značajna je uloga marketinga u verifikovanju veličina kao što su: 1. potreban obim prodaje da bi se ostvario planirani profitni nivo (finansijskih ciljeva); 2. vrednost prodaje za nivo preferirane marže bezbednosti; 3. priroda reagibilnosti prelomne tačke na ulaganje u pojedine instrumente marketinga (pre svega, u promociju i cene).

Posebno značajna uloga marketinga jeste da u sistemu poslovnog planiranja izoštri i pomiri skoro tradicionalne konflikte koji, zbog različitih kriterijuma kojima se pojedinačno rukovode, postoje među poslovnim funkcijama preduzeća. Krilatica da je „marketing suviše ozbiljna stvar da bi bila prepuštena samo ljudima iz marketing departmenta“, osim što pomera marketing prema vrhu preduzeća, upravo nagoveštava njegov značaj i potrebu da sve funkcije moraju biti prožete bazičnom idejom da se profitabilnost može ostvarivati jedino kroz uvažavanje potrošača i kombinovanje ponude (marketing miksa) koja će biti atraktivnija od konkurentske.

#### 2.2.7. *Institucionalizacija organizacione strukture i sistema menadžmenta za implementaciju poslovnog plana*

Kao što je poznato, pokretanje i uspešna realizacija aktivnosti preduzeća bazira se na ingenioznosti lidera i veštini menadžera, ne samo u domenu kreiranja poslovnog portfolija i pravaca i metoda njegovog realizovanja, nego i na području stvaranja organizacione strukture, sistema i stila menadžmenta, sistema informacija, kao i poslovne kulture koja će, kao nevidljiva ruka i katalizator, pospešivati skladno funkcionisanje preduzeća. Otuda završni deo poslovnog plana treba da čini koncept makroorganizacione strukture u kojoj su opredeljeni odgovarajući vrh (top) menadžment i diferencirani organizacioni delovi, definisan delokrug njihovog rada i odgovornosti, precizirani produktivni odnosi među njima i vrha preduzeća, kao i obezbeđeno adekvatno motivisanje i praćenje performansi. Naročito je značajno da se poslovni plan testira sa stanovišta propulzivnosti takozvanog sistema poslovne kulture, gde se obično insistira na interakciji sedam ključnih kategorija kao što su: strategija, struktura, sistem upravljanja poslovnim tokovima, stil, kadrovska struktura,

integrisanost ciljeva i veštine. Ovaj koncept poznat je i kao 7-S (od početnih slova engleskih reči Strategy, Structure, System, Style, Stuff, Shared values, Skills (Thomson and Strickland, 1987, str. 693).

### 2.2.8. Prevođenje plana u akcije

Budući da je osnovni smisao planiranja da se na osnovu njega pokrenu prave, na pravi način i u pravo vreme akcije kojima će se osigurati skladno i efikasno ostvarivanje aktivnosti preduzeća, to se smatra da je u tome sadržana i osnovna vrednost planskog napora. Kao što je ranije već rečeno, implementacijom se idejna rešenja prevode u praktična ostvarenja. Prevođenjem plana u akcije u stvari se čini da se dese nameravana ostvarenja. U tom smislu, ukazuje se na sledeće relevantne korake na kojima se bazira prevođenje plana u akcije:

1. razvijanje pojedinačnih programa za implementaciju (planovi akcija);
2. dizajniranje sistema izveštavanja i kontrole za menadžment;
3. alokacija resursa za podršku implementaciji plana;
4. stvaranje adekvatne organizacione strukture podrške implementaciji;
5. selekcija i motivisanje ključnih direktora za izvršenje plana;
6. kreiranje pozitivne klime i sistema vrednosti za podršku implementaciji;
7. uvođenje kontrolnog i mernog sistema za nadgledanje performansi u odnosu na plan i razvoj eksternih događaja;
8. obezbeđivanje fleksibilnosti i alternativnih scenarija (planova) za adaptiranje novim okolnostima;
9. uspostavljanje sistema nagrađivanja kako bi se prepoznavali i potencirali rezultati;
10. ocena rezultata (Shiffrin and Kaus, 1995, str. 183–184).

### 2.2.9. Završna provera poslovnog plana

Budući da plan treba da posluži kao osnovni instrument za upravljanje realizacijom poslovne aktivnosti, korisno je, na kraju procesa izrade plana, proveriti kako planske premise, izvedene zaključke, odnosno strategijska opredeljenja, tako i konzistentnost i formu njihove operacionalizacije koja se daje samom planu. U tom pogledu može da posluži konceptualni okvir koji operiše koordinatama: kvalitet strategije i kvalitet plana. Kvalitet strategije se proverava sa stanovišta jasnoće kako je ona saopštena, njene kompatibilnosti sa konkurentskom strukturom grane, tržišnim zahtevima, kompetentnostima, resursnim mogućnostima i poslovnom kulturom, zatim sa aspekta geografskog obuhvata, vremenskog horizonta i slično. Kvalitet plana se sagledava kroz parametre kao što su: konciznost i jasnoća, struktura, usaglašenost aktivnosti, opredeljenost nosioca aktivnosti i slično (Hussez, 1996, str. 18–23). Shodno tom konceptualnom okviru, analiza može da pokaže da su:

- a) strategija i plan loši, što je dovoljan i ozbiljan razlog da se planski proces kompletno obnovi;
- b) strategija je dobra, ali je plan loše sastavljen (loše operacionalizovana strategijska opredeljenja), što može značajno otežati implementaciju, te je nužno redizajniranje plana;
- c) strategija je loša, a plan je dobro urađen (uredno postavljena pogrešna opredeljenja), te da bi se izbegli suboptimalni rezultati, nužno je obnoviti proces kreiranja strategije; i
- d) kvalitet strategije i plana dobri, te se planski proces može smatrati zadovoljavajućim.

## 2.3. Proces realizacije preduzetničkog poduhvata

Na kraju ovog dela rada čini se oportunistički ukazati na značaj i složenost procesa iniciranja i realizacije pojedinačnih preduzetničkih poduhvata, odnosno projekata. Ovo zbog toga što se preko njih ostvaruje razvojna politika i prelama ingenioznost i ozbiljnost u sučeljavanju budućih prinosa i troškova i, konačno, izvesnost propulzivnog rasta i razvoja preduzeća. Kako ističu neki istraživači, suštinu investicija čini „podnošenje žrtve ili odricanje od potrošnje u sadašnjosti da bi se povećale koristi u budućnosti“ (9, str. 4). Izdaci u nabavci realnih dobara ili u pribavljanju drugih neophodnih uslova za proizvodnju motivisani su očekivanjem da će doneti veće efekte u budućnosti. To je, dakle, razmena nečeg izvesnog (odricanje od neposrednog i sigurnog zadovoljenja jedne potrebe) za niz nada raspoređenih u vremenu (10, str. 1). Dinamička evolucija u faktorima okruženja relativizira njegovu postojeću poziciju preduzeća odnosno njegovog poslovnog portfolija, te pored ulaganja u razvoj novih i usavršavanje postojećih proizvoda, zatim u objekte, opremu, zalihe. Karakter investicija imaju izdaci za razvoj kanala distribucije, školovanje kadrova, naučnoistraživački rad, privrednu propagandu, licence i sl.

Pod realizacijom preduzetničkog poduhvata može se razumeti proces pretvaranja određene poslovne ideje u proizvode, odnosno usluge, čijom prodajom će se u dovoljno dugom roku ostvarivati zadovoljavajući nivo prinosa i drugih ciljeva preduzetnika. Imajući u vidu brojnost izvora ideja, dinamičnost potrošačkih preferencija, aktivnost konkurencije, te promene na tržištu resursa, može se reći da taj proces uključuje složenu analizu velikog broja faktora, proveravanje pojedinih veličina i značenja, te plansko preduzimanje i sinhronizovanje relevantne aktivnosti. U pristupu realizaciji poduhvata bitno je da se smanji stepen neizvesnosti, a poveća nivo profitabilnosti u njegovoj realizaciji. To je, međutim, uslovljeno i radikalnošću tehnoloških i tržišnih promena koje on podrazumeva, kao i dinamičnošću tržišne arene, odnosno promena spektra potreba, mogućnosti i ukusa potrošača.

Budući da su, kao što je ranije već rečeno, faktori preduzetništva: poslovna ideja, vizija, menadžment i resursi, to njegova realizacija, grubo rečeno, podrazumeva: a) preduzimanje istraživačkih i analitičkih napora da se dođe do pravih preduzetničkih ideja i vizije i b) kreiranje menadžerskog tima i infrastrukture za njihovu materijalizaciju u tržišno prihvatljive proizvode i usluge. Imajući u vidu, međutim, veliki broj faktora koje treba uzeti u obzir, te brojna mesta gde se može pogrešiti i upropastiti realizacija poduhvata, s pravom se insistira na detaljnijem raščlanjivanju procesa realizacije preduzetničkog poduhvata. U tom pogledu, čini se prihvatljivim raščlanjivanje ovog procesa na sledeće faze:

1. identifikovanje i sakupljanje ideja za otpočinjanje i razvoj biznisa;
2. definisanje bazičnih kriterijuma za prvo grubo sortiranje preduzetničkih ideja;
3. sagledavanje ideja sa stanovišta potencijala tržišta, raspoloživih tehnoloških koncepcija i mogućnosti nabavke resursa;
4. identifikovanje kritičnih faktora uspeha i sagledavanje izvora za sticanje održivih konkurentskih prednosti;
5. izrada detaljne ekonomsko-finansijske analize profitabilnosti;
6. izrada biznis plana za kreditore i ortakove;
7. razvoj i testiranje proizvoda odnosno njegovih tehničkih i komercijalnih karakteristika;
8. izrada plana marketinga;
9. izrada plana proizvodnje i planova pribavljanja materijalnih, ljudskih i finansijskih resursa;



10. plan razvoja biznisa;
11. priprema menadžerskog tima;
12. izrada kompletnog plana poslovanja.

### 3. ODNOS PLANIRANJA, KONTROLE, REVIZIJE I RESTRUKTURIRANJA

#### 3.1. Odnos planiranja i kontrole

Zbog imanentne ograničenosti predviđanja na kojem se bazira planiranje, zatim zbog velikog broja eventualnosti koje mogu relativizovati pretpostavke za implementaciju plana, kao i zbog potreba kvalifikovanja (pozitivno ili negativno) ostvarenih preformansi, kontrola i revizija se javljaju kao logične i kao nužne faze procesa upravljanja. Naime, ako se procesom planiranja donose planske odluke o ciljevima, politikama, strategijama i planovima, odnosno programima čiju realizaciju u bližoj i daljoj budućnosti treba obezbediti kroz proces organizovanja, onda je svakako značajno da se kroz adekvatan mehanizam kontrole oslika i kvalifikuje tok njihovog ostvarivanja, kao i da se predloži eventualna korektivna akcija. U tom pogledu, postojanje kontrole je u funkciji dve bitne svrhe:

- a) da disciplinuje planere i izvršioce planskih akcija, i
- b) da doprinosi poboljšanju planskog procesa u narednom periodu.

Otuda se s pravom ističe da su planiranje i kontrola, razume se, preko implementacije, tako povezani da niti ima smisla planirati ako se ne želi ili pak nije moguće isto kontrolisati niti je moguća valjana i smisljena kontrola, ako prethodno nije planirano. To su dva procesa koja se međusobno samopodstiču i primenjuju. Slično kao odnos pisanja i čitanja. Nije moguće čitati ako prethodno nije napisano, niti ima smisla pisati ako ne želimo ili ne možemo da čitamo. U tom smislu, kontrolu treba razumeti kao fazu upravljanja u kojoj se sagledava, objašnjava i kvalifikuje da li je ostvareno u skladu sa nameravanim, odnosno planiranim i, na osnovu toga, predloži korektivna akcija. Otuda je za njeno racionalno funkcionisanje značajno: a) definisati vrste i nivo standarda, b) izgraditi kontrolnu dijagnostičku komponentu informacionog sistema i c) adekvatno pozicionirati marketing kontrolu u makroorganizacionoj strukturi i sistemu ovlašćenja.

Budući da je u tržišnoj privredi predominantno značajno da li smo izabrali pravu delatnost i da li isto ostvarujemo uz dovoljnu konkurentsku prednost, relevantno je da se objasni i kvalifikuje da li je menadžment preduzeća dovoljno respektovao načela efektivnosti i efikasnosti u realizaciji misije preduzeća.

#### 3.2. Revizija

Slična kontroli je i revizija aktivnosti koju nije nužno, a ponekad ni celishodno odvajati od kontrole, a pogotovo ako je u pitanju stratejska komponenta kontrole. U cilju diferenciranja može se reći, za razliku od kontrole, koja sagledava da li je ostvareno u skladu sa nameravanim, odnosno planiranim, revizija sagledava da li je ostvareno i planirano u skladu sa mogućnostima. Dok kontrola polazi od realnosti plana, te kroz predloge korektivnih akcija nastoji da očuva poslovanje preduzeća u kursu planiranog, dotle revizija uvažava nastupanje novih izazova kako unutar, tako i u samom okruženju preduzeća, te dovodeći u pitanje realnost sadašnjih planova, predlaže njihovu promenu, odnosno aktualizaciju. Kao i kontrola, i revizija asistira procesu planiranja, ali se više bazira na saznanjima iz kretanja okruženja i novim aspiracijama menadžmenta, a manje na sledeću odrednicu prethodnog plana.

Revizija je bazirana na dve značajne premise, i to: a) da je predviđanje kao osnovni input planiranja ograničeno i b) stil upravljanja tangira

i planiranje, te dolaskom novih upravljača javlja se potreba preispitivanja filozofije, sadržine, aspiracije i postupaka planiranja. Kada je reč o prvoj premisi, ona se donekle može relativizovati oslanjanjem na tzv. kontingentno (viševarijantno, uslovno) planiranje, te operisati sa više scenarija budućnosti i planova za slučaj njihovog nastupanja. Time se uvažava neizvesnost i diskontinuitet u poslovanju preduzeća, te uvlačeći reviziju već u fazi planiranja može se donekle izbeći klasično rebalansiranje planova i dezorganizacije koje ono generiše. Međutim, zbog činjenice da se planovi, pa i alternativni, ipak donose danas, kada se i prave scenariji tokova događaja, kao i imajući u vidu postojanje tzv. vremenske simetrije između očekivanja i iskustva, tj. da je naše znanje o budućnosti utoliko nepouzdanije ukoliko pomeramo vremenski horizont predviđanja unapred i, obrnuto, naše znanje o prošlosti je sve bleđe kako se udaljavamo od nje, revizija se afirmisala kao poželjna i značajna komponenta upravljanja tržišnim poslovanjem. Naime, kao što je poznato, tržišni ambijent je vrlo dinamičan, fluidan i amorfan, u kojem se mnogi tržišni fenomeni ne mogu predvideti na bazi determinističkih modela, već se moramo zadovoljiti aproksimacijama na bazi posrednih sudova. Osim toga, upravljanje marketingom nosi pečat temperamenta, ingenioznosti i veština ljudi te njihova promena može da znači i promenu plana marketinga i filozofije planiranja uopšte.

Na primeru marketinga, revizija se, kako to ističe P. Kotler, razume kao sveobuhvatno, sistematično, nezavisno i periodično preispitivanje marketing okruženja, ciljeva, strategije i aktivnosti preduzeća ili poslovne jedinice sa ciljem da se identifikuju problemi i šanse i predloži plan akcije za poboljšanje marketing performansi, te je očigledno da je ona više od rutinskog pratioca planske aktivnosti. Podrazumeva da se, u svetlu novog ekonomskog horizonta i aspiracije, menja kurs i instrumenti njegovog ostvarenja. Otuda, bazira se kako na temeljnom predviđanju, tako i na rezultatima koje emituje sistem kontrole dosadašnjih performansi. U tom pogledu P. Kotler sugerise vrlo širok dijapazon komponenti i iscrpnu listu pitanja na kojima treba da se bazira revizija marketinga. Tako, smatra se da ona treba da obuhvati komponente kao što su:

1. preispitivanje marketing okruženja raščlanjenog po komponentama makrosredine (demografske, ekonomske, ekološke, tehnološke, političke), tako i kada je u pitanju ciljna sredina (tržišta, kupci, konkurencija, dobavljači, tržišne institucije i sl.);
2. revizija marketing strategije koja, pre svega, obuhvata preispitivanje: misije, marketing ciljeva, zadataka i strategije;
3. preispitivanje organizacije marketinga, gde je akcenat na oceni pozicioniranosti marketinga, efikasnosti funkcionisanja segmenta marketinga i odnosa sa ostalim poslovnim funkcijama u preduzeću;
4. preispitivanje marketing sistema iz ugla funkcionisanja sistema planiranja, kao i sistema kontrole marketinga;
5. revizija produktivnosti marketinga koja, pre svega, uključuje analizu rentabilnosti, kao i analizu sa stanovišta efikasnosti ulaganja u marketing aktivnosti;
6. revizija funkcija marketinga, gde se kroz kvalitativnu analizu ocenjuju područja kao što su upravljanje: proizvodom, cenama, distribucijom, promocijom i prodajnom operativom (Kotler, 1988, str. 748–750).

#### 3.3. Restrukturiranje

U dinamičnom ambijentu kakav je marketing, sredina koja je brementna šansama i opasnostima, odnosno ireverzibilnim pojavama, dozvoljeno je, pogotovo kada je reč o dužim vremenskim intervalima, neprecizno predviđanje. Nije, međutim, dozvoljeno kasno ili nikad otkriti i objasniti greške u predviđanju. U tom pogledu, revizija ima svoje mesto, a pogotovo ako je indikacija razvoja preduzetnog duha i vizionarstva menadžmenta i liderstva preduzeća.

Po nekim elementima, revizija marketinga liči na tržišno restrukturiranje. Naime, njen cilj je otklanjanje gepa između sadašnjeg i mogućeg, podrazumeva temeljnu dijagnozu, prognozu, kao i predlaganje promena. Ipak, dok restrukturiranje podrazumeva upravljačke intervencije da bi se otklonilo već evidentno krizno stanje, revizija je posledica stava da je moguće postići i više u poslovanju preduzeća. Restrukturiranje je obično zakasnelo reagovanje na promene u okruženju i prevaziđene koncepte upravljanja, dok je revizija izraz anticipirane sumnje u prihvatljivost sadašnjeg stanja, te se nastoji da se kroz blagovremeno preispitivanje predupredi krizno stanje. Otuda revizija ide ispred restrukturiranja i time ga čini nepotrebnim. Ako se tržišnim restrukturiranjem menja definicija biznisa, tržišnih ciljeva i koncept poslovnog portfolija, revizijom marketinga se, kao što je to ranije već rečeno, na sistematičan način proverava njegovo funkcionisanje s ciljem da se otklone neskladi u repertoaru marketing aktivnosti. Otuda se tržišno restrukturiranje može opisati kao redefinisane ciljnih tržišta, preuređivanje strukture ponude, prilagođavanje strategije njene prezentacije, kao i repozicioniranje marketinga u miksu poslovnih funkcija s ciljem da se, shodno izazovima i ograničenjima u razvoju okruženja i internih mogućnosti preduzeća, stekne i održi konkurentna prednost i tržišna atraktivnost ponude preduzeća, na dovoljno velikom delu tržišta.

Razume se, osim tržišnih povoda za planiranje manjih ili većih promena, javlja se potreba i u drugim segmentima aktivnosti preduzeća. Sticaj spoljnih i unutrašnjih okolnosti, nalazi revizije i kontrole, promena vlasnika i mentalne mape menadžmenta i sl., mogu zahtevati parcijalne ili sveobuhvatne i simultane izmene kako bi se na novim osnovama uspostavila kompatibilnost između zahteva okruženja, mogućnosti preduzeća i koalicije interesa uključenih stajholdera. Diskontinuiteti u razvoju pojedinih egzogenih faktora, kao i promena menadžmenta mogu da dovedu do potrebe za preoblikovanjem, preobražajem, pa i rekonceptualizacijom preduzeća kao celine. Osim toga, inertnost, i/ili zaslepljenost dosadašnjim uspesima, odnosno pojava sindroma arogancije uspeha mogu da dovedu do pojave kriznih situacija i nemogućnosti preduzeća da u dosadašnjoj konfiguraciji delova normalno funkcioniše. Naime, javlja se stanje u kojem, kako ističu neki autori, nije moguće regenerisanje dosadašnjih struktura, te nastaje kaos. Očigledno, radi se o diskontinuitetu koji tendira ka tački bifurkacije, tj. nastajanju novog stanja. Otuda se proces restrukturiranja može definisati kao preuređivanje poslovnog portfolija, redefinisane poslovne filozofije, strategije i sistema menadžmenta, redizajniranje makroorganizacione strukture i preformulisanje tehnološkog kreiranja novih uslova za ostvarivanje konkurentne prednosti. Kao takvo, ono podrazumeva krupnije promene koje su usmerene na to da se preduzeće prevede u novo stanje odnosa sa okruženjem i preferencijama menadžmenta i drugih stajholdera. U odnosu na strategijsko upravljanje, restrukturiranje je generator onih promena kojima se proizvodi brzo reagovanje na diskontinuitete u razvoju egzogenih faktora ili pak čini zaokret zbog razvoja saznanjih mogućnosti i preferencija postojećeg i novog menadžmenta.

#### 4. NEKI ZAKLJUČNI STAVOVI, UPOZORENJA I KRITIČNI FAKTORI U OSTVARIVANJU POSLOVNOG PLANIRANJA I UPRAVLJANJA

Nekoliko karakterističnih fenomena u razvoju savremenog okruženja, kao što su: 1) razvoj komunikacija; 2) liberalizacija, harmonizacija i institucionalizacija spoljne trgovine; 3) afirmisanje elektronskog poslovanja; 4) umnožavanje forme međunarodnog poslovanja; 5)

6) razvoj strategijskih poslovnih alijansi, outsourcing, partnerstva; 6) porast multikulturalizma; 7) zahtevi za povećanje društvene i etičke odgovornosti korporacija; 8) afirmacija ekonomije znanja; 9) konglomeratizacija odnosno diversifikacija poslovnog portfolija i pojava asimetrične makroorganizacione strukture korporacija i sl. stvaraju složene izazove koji su direktno ili indirektno vezani za poslovno planiranje. U zaključnim razmatranjima skrećemo pažnju na one koji imaju najznačajnije implikacije na strategijsko planiranje preduzeća u njegovom ostvarivanju svoje misije.

##### 4.1. Značaj i elementi strategije fleksibilnosti

U uslovima haosa, rizika i neizvesnosti, koji su imanentni turbulentnom okruženju, očekuje se da preduzeća i vlade imaju široko otvoren strategijski prozor u svet novih kritičnih faktora za uspeh i, shodno tome, da planiraju promene. Što je više neplaniranih promena, odnosno iznudenih akcija, utoliko je veća verovatnoća za suboptimalne strategijske odgovore. Veze savremenog preduzeća i okruženja su više od odnosa endogenih i egzogenih faktora i relacija promjenljivih i nezavisno promjenljivih. U stvarnosti, preduzeće je agens promena i reaktor na promene. Okruženje utiče na preduzeće, ali i preduzeće, kroz široki repertoar strategijskih opcija, nastoji da menja okruženje, pacifikuje ga ili pak da smanji njegov uticaj na svoje poslovanje. Otuda se, s pravom, preduzetnik često opisuje ne kao oruđe tržišta već stvaralac tržišta, ne onaj ko optimizuje izvore, već onaj koji podstiče, ličnost koja nije samo vlasnik tehnologije, već i njen stvaralac, orijentisan je pre na bitne promene u sredini, a manje na inkrementalne pomake (Gilder, 1991, str. 75). Od preduzeća se očekuje da kroz razvijeni sistem tehnološkog i tržišnog predviđanja čini da se stvari dogode, a ne samo da čeka na njihovo nastajanje, da, zatečeno promenama u okruženju, brzopleto i sa zakašnjenjem reaguje na šanse i opasnosti. Otuda, predominantno na značaju dobijaju načela kontrolabilnosti i inovativnosti. Kontrolabilnosti u smislu osposobljavanja preduzeća i vlade da spremno iskoristi nastupajuću budućnost, odnosno amortizuje njegove negativne uticaje na privredu, dok zahtev inovativnosti traži sposobnost da se kroz planirane promene gradi bolja budućnost. Za razliku od kontrolabilnosti, koja preferira izvesnost i hod po utabanim stazama (i bogazama), inovativnost podrazumeva dovođenje u pitanje postojećeg (plivanje ispred ili preusmeravanje struje) kroz uvođenje novih proizvoda, postupaka, procesa, instrumenata politike i sl., kao i snošenje rizika koji podrazumevaju inovacije.

Podrazumeva se, otuda, da se na bazi blagovremene i verne anticipacije nove normalnosti, a koju stvara novo okruženje, adekvatno koristi menadžment kontinuiteta, tj. sposobnost da se za dati stadijum konjunktura obezbedi konkurentna prednost i poveća tržišno učešće i/ili da se kroz upravljanje internom i eksternom fleksibilnošću obezbedi ostanak u dinamičnom, fluidnom i amorfnom okruženju. U tom pogledu, pod fleksibilnošću se podrazumeva sposobnost menadžmenta (mikro i makro) da blagovremeno iskoristi nove šanse za ostvarivanje održivog rasta i razvoja, odnosno da, uz što niže troškove prilagođavanja izbegne ili minimizira uticaj iznenadnih nepovoljnih okolnosti na poslovanje. To se može, kako ističu neki autori, postići na nekoliko načina (Epinek, 1978, str. 11). Prvo, da se smanji relativni uticaj događanja (promena) u okruženju. Najčešće se radi o odmeravanju adekvatnog nivoa diversifikacije poslovnog portfolija preduzeća, uključujući i geografsku disperziju proizvoda izvora snabdevanja. Drugo, da se poveća spremnost preduzeća odnosno vlade da blagovremeno reaguje na povoljne odnosno nepovoljne promene, i to kroz: adekvatnu organizacionu strukturu, mehanizam i brzinu donošenja odluka, finansijsku snagu preduzeća, mogućnost konverzije materijalne imovine u novac, razvijenost istraživačko-razvojne funkcije, odnosno ulaganje u informacije. Treće, smanjivanje troškova reagovanja. Misli se, pre svega, na stanje deljivosti opreme, alternativne mogućnosti



upotrebe opreme, ublažavanje ograničenja po osnovu vida i ritma proizvodnje, povoljnost portfolija tehnologija i sl. Četvrto, uticaj na pravce i tempo promena odnosno pacifikacije okruženja kroz stupanje u strategijske poslovne alijanse i /ili lobiranje u grupe za uticaj na inicijatore promena.

#### 4.2. Ulaganje u informacije odnosno znanje

Ako se upravljanje bazira na odlukama kojima se alokira kapital i usmerava aktivnost zaposlenih da bi se racionalno ostvarili ciljevi preduzeća, onda je njegov kvalitet predominantno uslovljen valjanošću spoznaje ključnih faktora koji su kritični za uspeh u datim uslovima privredivanja. Naime, za menadžment je, kao što je na drugim mestima već navedeno, relevantno da određene poruke iz okruženja prvo blagovremeno identifikuje, verno opiše i pouzadno objasni, i drugo, kroz racionalne poslovne odluke, iste iskoristi za efektivno ostvarenje misije preduzeća. U pitanju je potreba da se određene impresije i podaci odnosno brojevi o nekim pojavama prevedu u smislene i blagovremene poruke o šansama i opasnostima za poslovni uspeh preduzeća. Na tim premisama nastala je potreba za informacijama kao specifičnom i neizbežnom resursu propulzivnog upravljanja. Pod informacijama se, u tom smislu, razumeju poruke odnosno znanja koje proizlaze iz prikupljenih, preuređenih i interpretiranih podataka, a koja su relevantna za upravljačke odluke. Radi se o znanjima na osnovu kojih će se prepoznati i dimenzionirati šanse i opasnosti na koje treba na racionalan način reagovati kroz upravljačke odluke. Informacije, otuda, moraju biti: blagovremene, tačne, kompletne i relevantne. Takođe, one moraju biti ekonomične, razumljive i na adekvatan način raspoložive relevantnim korisnicima.

Pod impaktom značaja informacija za minimiziranje rizika i neizvesnosti, odnosno rasterivanja magle u vođenju poslovanja preduzeća, neki autori menadžment definišu kao proces konverzije informacija u akcije kroz poslovno odlučivanje (Certo, 1994, str. 492). Radi se o potrebi i sposobnosti da se, oslanjajući se na relevantne koncepte, tehnike i druga znanja, predviđaju, prepoznaju i analiziraju šanse i opasnosti, kako sa stanovišta urgentnosti i veličine, tako i kada je reč o njihovoj reaktivnosti na strateške inpute, pojedinačno i u kombinaciji. U tom pogledu, poučan je paradoks na koji ukazuju pojedini autori da se poslovni ljudi istovremeno žale na preopterećenost informacijama i manjak pravih informacija. Otuda se informacije odnosno znanje tretiraju kao distinktivan resurs, meka moć za sticanje konkurentskih prednosti, za koje se mora stvoriti adekvatan algoritam, odnosno formula za njihovu proizvodnju i diseminaciju na prava mesta odlučivanja. U cilju da predstave komplikovanu scenu kriznih situacija, široko povezane uzroke i aktere, kao i da pomognu u dovijanju u uslovima turbulencije, P. Kotler i V. Caslione razvili su upravljački sistem Haotika, kao pristup za otkrivanje, analizu i odgovore na turbulencije. Taj sistem haotika uključuje sljedeće komponente: 1. detekciju izvora turbulencija kroz razvoj sistema za rano upozoravanje, 2. reagovanje na kaos, oblikovanje ključnih scenarija i 3. odabir strategija temeljen na određivanju prioriteta scenarija i stavu prema riziku (Kotler and Caslione, 2009, str. 79). Kao što je poznato, pod impaktom izazova, rizika i neizvesnosti, zagovara se tzv. kontingentno (viševarijantno, uslovno) planiranje, te ozbiljnije oslanjanje na metod scenarija, analize jaza analitičkih projekcija, kreativno razmišljanje i inoviranje vizije i sl. Upotreba scenarija omogućava:

- da se proces odlučivanja nasloni na imaginativan i, za planere, relevantan okvir razmišljanja;
- blagovremeno dešifrovanje signala koji nose poruke o diskontinuitetima;
- da se pravovremeno anticipiraju i dimenzioniraju šanse i opasnosti;

- da se pripreme alternativni planovi za realizaciju promene odnosno da se uvek posluje po pravom planu (Todorović, 2003, str. 155).

#### 4.3. Delikatnost planiranja, odnosno upravljanja tempom rasta i razvoja

Osim ciljeva, pravaca i metoda rasta, značajnu strategijsku dilemu predstavlja i odmeravanje tempa odnosno brzine kojom dotično preduzeće uvećava obim svoga poslovanja. Ranije je već upozoreno da rast može da bude trom, kancerogen i zdrav. U vezi s tim, takođe je prisutna opasnost da se ne investira previše, premalo i/ili u pogrešna područja. Kapitalizacija ekonomije obima i ekonomije širine je u direktnoj korelaciji sa veličinom tržišta i sposobnosti menadžmenta dotičnog preduzeća da stižući konkurentске prednosti iste plodotvorno koristi, i to u pravo vreme i na pravi način, u realizaciji svoga rasta i razvoja. O važnosti blagovremenog spoznavanja šansi i blagovremenog reagovanja svedoči i upozorenje predsednika SAD Ruzvelta, koji je sredinom prošlog veka rekao da se devet desetina mudrosti ogleda u tome da treba biti mudar u pravo vreme. Narodni mudraci kažu da je „mudrost smisao za meru u svemu što meru traži“.

Pored delotvornog balansiranja centrifugalnih i centripetalnih sila, specijalizacije i diversifikacije poslovnog portfolija, opredeljivanje nivoa decentralizacije upravljanja i sl. očekuje se da se zdrav rast temelji i na sposobnosti da koristi sinergiju i takozvani strategijski leveridž. Strategijski leveridž se definiše kao „manevar“ pomnožen sa „prinosom“. Pod maneovrom se razume sloboda preduzeća da menja svoju poziciju na datom tržištu u odnosu na konkurenciju dok se prinos odnosi na promenu prihoda tržišnog učešća ili oba, a koji rezultiraju iz takvog manevra (Lele, 1992, str. 3). U cilju adekvatnog reagovanja dobro je prepoznati situacije kada se radi o ponašanju kao učesnika u trci u razvoju proizvoda i tržišta, a kada kao učesnika u konkurentskoj igri za dato tržište. U rešavanju dileme ofanzivni versus defanzivni tempo i kojim metodama bitna je analiza velikog broja faktora i puteva. Ovo pogotovo jer je moguće koristiti, zavisno od okolnosti, široku lepezu strategija kao što su: 1. strategija ograničenog (stabilnog) rasta sa podstrategijama: a) inkrementalnog rasta, b) strategija profita ili žetve, c) strategija pauze, d) strategija održivog rasta; 2. strategija eskpanzivnog rasta, 3. strategija smanjivanja (kontrakcije) i/ili preorijentacije sa podvarijantama: a) strategija poboljšanja operativne efikasnosti, b) strategija dezangažovanja ili divestmenta, c) strategija ustupanja nekih aktivnosti kupcima ili partnerima i sl.

#### 4.4. Upravljanje promenama

Po obimnosti, složenosti i dugoročnosti posledica, najdelikatniji izazov za planere – stratege predstavlja iniciranje, osmišljavanje i realizacija procesa promena odnosno transformacionih procesa. Spremnost na promene odnosno inovacije je možda najvažnija karakteristika koja treba da krasi savremeni menadžment. Turbulentnost okruženja, narastanje sazajnih mogućnosti i ambicija menadžmenta, te dinamizam potrošačkih preferencija i aktivnosti konkurencije čine da su promene jedina konstanta u životu preduzeća. Promene se, kako ističe I. Adizes, ne mogu zaustaviti, te nam ostaje da se brže prilagođavamo. Uslov za to jeste da se naučimo kako brže da rešavamo probleme koje one izazivaju (Adizes, 1994, str. 92). Pošto je osnovna odrednica promena „proizvodnja različitog“, odnosno inovacija proizvoda i procesa, te susret sa nepoznatim i neizvesnošću, predominantno je značajno da menadžment bude spreman da, na bazi strategijske vizije, efikasno vodi proces promena. Svojevremeno su predstavnici organizacionog ponašanja upozorili da proces promena uljučuje tri glavne faze, i to: 1. odmrzavanje, odnosno oslobađanje od barijera i dovoljno motivisanje za promene; 2. promene, odnosno realizacija promena na



bazi prethodno kreirane vizije i stvaranja koalicije dovoljno moćnih stajkholdera za promene; i 3. stabilizovanje na novim osnovama. Manevrisanje menadžmenta u cilju prilagođavanja ili osposobljavanja preduzeća da spremno ide u susret budućnosti, iznjedrilo je puno pojmova kojima se opisuju pravci, intenzitet i širina menjanja stanja. Operiše se terminima kao što su transformacija, restrukturiranje, reorganizacija, revitalizacija, zaokret, reinženjering, downsizing, rightsizing, reprogramiranje, rekonstrukcija, inoviranje, revitalizacija, sanacija, promena mentalne mape i sl. Navedeni termini, osim što govore o veličini i prirodi promena, ukazuju i na nasušnu potrebu savremenog menadžmenta da stvara i održava kondiciju za promene u preduzeću i tako očuva njegovu vitalnost u dinamičnim uslovima privređivanja. Budući da su promene izraz učenja i/ili izazvanog reagovanja, skoro permanentno je prisutan izazov kako kapitalizovati naučeno (što je teško u uslovima diskontinuiteta, kada znanje zastareva) i osloboditi se prošlosti da bi se inicirali novi trendovi, odnosno realizovali novi proizvodi i postupci i tako stekla održiva komponentna prednost. Neki autori, praveći analogiju sa biološkim organizmom, govore o biokooporaciji te poslovnu transformaciju definišu kao orkestrirano redizajniranje genetske arhitekture koorporacije koja se postiže simultanim odvijanjem – mada različitim brzinama – procesa rekonceptualizacije, restrukturiranja, revitalizacije i obnove. Transformacioni proces je centralni izazov za menadžment i primarni, ako ne i jedini zadatak poslovnih lidera. Centralni menadžment i lideri figuriraju, kako slikovito ističu ovi autori, kao genetske arhitekture koorporacije sa zadatkom da programiraju „kod“ koorporacije (Guilart and Kellz, 1995, str. 6–9).

#### 4.5. Kriza ili lagodna paraliza

Uprkos činjenici da se zbog povezanosti sa međunarodnim okruženjem, uzroci krize nalaze i u egzogenim faktorima, čini se da je ipak neopravdan defetizam, improvizacije, pa i nebriga, koji su prisutni u ponašanju relevantnih aktera u našoj zemlji, a povodom kriznih izazova. Servilnost i okrenutost samo međunarodnoj zajednici, odnosno stranom kapitalu i menadžmentu daju povoda da se pomisli da se ne radi o krizi, već o lagodnoj paralizii, te da se na svojevrsan način, nažalost, potvrđuje jedna od definicija krize da je to „situacija kada staro umire, a novo okleva da se pojavi“. U takvoj konstelaciji, propulzivno i fer tržišno privređivanje je relativizovano do granica da se ono vezuje sa sticanje okolnosti, da je svaki ishod i morao da bude takav. Odnos makro i mikro optike kao osnovnog izazova za vladu se i ne pominje. Ostvarivanje državničke uloge vlade i koorporativnog top menadžmenta u upravljanju održivim odnosno propulzivnim privrednim i društvenim rastom i razvojem podrazumeva širok prostorni i dug vremenski horizont, ali i sposobnost i motivisanost da se anticipiraju diskontinuiteti u razvoju faktora koji su kritični za uspeh, inteligentno i pravovremeno reagovanje na opasnost i šanse uz razvijenu vizionarsku i društveno odgovornu ulogu marketinga.

Oportunizam i šokovi za makro i mikro ekonomsku nauku su prisutni u većini realnih činjenja i nečinjenja relevantnih aktera. Glorifikuje se privatna svojina, a sanja se da se zaposli u državnim preduzećima, odnosno institucijama. „Hvali more, a drži se obale“, kaže jedna dalmatinska poslovice. Nominalno se zagovara neokrujena i uz to razmetljiva ruka tržišta, te ljudska sebičnost kao nov garant racionalnosti, a kroz glomaznu administraciju, državne sekretare, uredbe, zakone i propise, sve se to poništava, odnosno relativizuje. „Badava je dobro seme kada je rdavo oranje“ – kaže jedna srpska poslovice. Zagovara se, kako ističu neki istraživači, pametni, održivi i inkluzivni razvoj, a privatna svojina i optika finansijskog kapitala proglašava „svetom kravom“. U vremenima agresivnog delovanja i dominacije turbo-tajkunskih firmi, nekažnjene vladavine makijavelizma u ostvarivanju ciljeva, rukovanja biznisa i partija,

umesto vladavine nevidljive ruke tržišta, i sličnih ispada u našoj posttranzicionoj privrednoj, društvenoj i političkoj stvarnosti, predominantno je značajno da se iznudi opšta i efikasna katarza, tj. moralno osveščivanje, odnosno duševno pročiščavanje i biznismena i nosilaca vlasti i društvenih funkcija. Neverovatno je koliko smo brzo potonuli u nemoral, improvizacije, povodenje za lakim bogaćenjem, nefer privređivanje, glorifikovanje hedonizma, razmetljivosti, demonstriranje skorojevićizma i primitivizma, nepristojne potrošnje odnosno uživanja, uprkos niskom rejtingu po nizu međunarodnih kriterijuma. Iako naivno i idealistički, neka mi bude dozvoljeno da podsetim na latinsku izreku „što zakon ne zabranjuje, zabranjuje stid“. Propulzivno i pošteno privređivanje bazira se na fer stvaranju i korisnoj potrošnji (investiranju profita).

Spoj lidera i menadžera je osnovna garancija uspešnog preduzetništva. To je nagrada za poslovnu angenioznost i sposobnost da se uz pomoć pravog sistema motivisanja, organizovanja i koordinacije rada ljudi obezbeđuje vitalnost, odnosno napredno i fer privređivanje. U literaturi se pominju određeni mitovi kao što su: liderstvo je retka stručnost, lider se rađa, a ne stvara, lider je harizmatična ličnost, a u poređenju sa menadžerom, ističe se da je lider kreativan, a menadžer uporan, lider inspiriše i inovira, a menadžer administrira i imitira, lider je imaginativan a menadžer je obazriv, lider inicira promene, a menadžer stabilizuje, lider pita zašto ne, a menadžer pita zašto i kako, lider dovodi u pitanje (izaziva), a menadžer prihvata, lider je vizionar, a menadžer racionalan.

Nedovoljno delotvorno privređivanje u našoj zemlji povod je da se ukaže na potrebu organizovanog ulaganja napora od strane relevantnih aktera (uticajnih pojedinaca, organizacija i institucija) da se promovise pošteno, dinamično i odgovorno preduzetništvo i menadžment. Treba ga afirmisati kao preduzetništvo koje u fer tržišnim uslovima ostvaruju visokomoralni, kompetentni i društveno odgovorni ljudi. Ako preduzetnika razumemo kao ličnost koja prihvata odgovornost da, kroz adekvatno izabranu, odnosno kreiranu tržišnu šansu i superiornu kombinaciju resursa i aktivnosti, uveća kapital raznih investitora, odnosno kreira vrednost i satisfakciju za relevantne stajkholdere, onda je on ključan i vredan akter koga treba na pravi način motivisati da na fer način stvara i investira profit, odnosno kapital. U preduzetništvu se prožimaju liderska ingenioznost i menadžerski know-how da u turbulentnim okolnostima, zahvaljujući efektivnosti (radeći prave poslove) i efikasnosti (radeći na pravi način) oploduje kapital. U njemu se, uz pomoć vlade kao katalizatora fer i dinamičnog privređivanja, usaglašavaju ekonomska logika i moralna i društvena odgovornost. Preduzetnik je, kako ističu neki faktori, dinamički agens privrednog života, kroz inovacije kreator tržišta, proizvoda i tehnologije, mamac za kapital i ljude, realizator promena i promoter novih ideja za biznis.

## IZVORI

1. R. L. Ackoff: The System Revolution, Long Range Planning, December 1974.
2. M. Milisavljević i J. Todorović: Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd 1995.
3. G. Steiner: Top Management Planning, Mc Millan, 1969.
4. G. Jones i J. George: Contemporary Management, Mc Graw Hill, 2003.
5. E. E. von Bauer: Miningful Risk and Return for Investment Decisions, Mergers and Acquisitions, The Journal of Corporate Venture, No 4, 1981.

6. A. A. Thomson and A. J. Strickland: Strategy Management, BPI Irwin, 1987.
7. E. T. Crefo, Schiffrin, and J. C. Kaus: How to write Business Plan, AMA, 1995.
8. D. E. Hussey: Implementation Challenge, John Willey, 1996.
9. Petar Jovanović: Upravljanje investicijama u OUR, Privredna štampa, Beograd, 1982.
10. H. Peumans: Teorija i praksa obračuna u oblasti investicija, Beograd, prevod, 1967.
11. P. Kotler: Marketing Management, Prentice-Hall, 1988.
12. D. J. Epinek: Planning for Strategy Flexibility, Long Range Planning, August, 1978.
13. S. G. Certo: Modern Management, Allyn and Bacon, 1994.
14. P. Kotler and J. A. Coslione: Chaotics: The business of Managing and Marketing in the Age of Thurbulence, prevod Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, 2009.
15. J. Adizes: Upravljanje promenama, Prometej, Novi Sad, 1994.
16. F. J. Guilart and J. N. Kelly: Transforming the Organizations, Mc Graw: Hill, 1995.
17. G. Gilder: The Spirit of Enterprise, prema M. Milisavljević i J. Todorović, Strategijsko upravljanje, Ekonomski fakultet Beograd, 1991.
18. Milind M. Lele: Creating Strategic Leverage, John Wiley and Jons, JNC, New York, 1992.
19. Jovan Todorović: Strategijski i operativni menadžment, Conzit, Beograd, 2003.



UDK 336.71:159.944(497.11)

ORIGINALNI NAUČNI RAD

DOI: 10.7251/FIN1702017M

Zoran Malešević\*

# Određenje performansi banaka Republike Srbije korišćenjem makroprudencijalnih stres testova

## Determination of the performance of banks of the Republic of Serbia using macroprudential stress tests

### Rezime

Održanje vrednosti kapitala banke, kao i njegovo uvećavanje, uz redovno isplaćivanje dividendi vlasnicima akcijskog kapitala, izmirenje obaveza prema državi u vidu poreza i doprinosa, zarade zaposlenima, kao i svih ostalih nastalih rashoda iz tekućeg poslovanja je *conditio sine qua non* u poslovanju moderne banke.

Održanje likvidnosti i stabilnosti banaka podrazumeva i provođenje redovnih kontrola i testova od strane nadležnih institucija sa ciljem što tačnijeg iskazivanja trenutnog stanja i skupljanja adekvatne informacione osnove za predviđanje budućih eventualnih situacija.

Narodna banka Srbije koristi makroprudencijalne stres testove za procenu otpornosti i ranjivosti celokupnog finansijskog sistema i uticaja makroekonomskih promenljivih na stabilnost sistema, kao i na pojedinačne finansijske institucije.

Ovaj rad razmatra zadatak Narodne banke Srbije, kao regulatornog i kontrolnog tela poslovanja banaka na finansijskom tržištu Republike Srbije. Narodna banka Srbije koristi makroprudencijalne stres testove s ciljem redovne kontrole i testiranja otpornosti i stabilnosti banaka i bankarskog sistema Republike Srbije.

**Ključne reči:** kapital, banka, performanse, likvidnost, stabilnost, stres test.

### Abstract

Maintaining the value of the bank's capital and its multiplication, with being able to pay regularly the dividends to holders of equity capital, liabilities to the state in the form of taxes and contributions, salaries to employees, as well as regular settlement of all other expenses incurred from business operations is a *Conditio sine qua non* in modern existence of banks.

Maintaining liquidity and stability of banks includes conducting regular controls and tests by the competent institutions with the aim of more accurate presentation of the current situation and collecting adequate informational basis for eventual anticipation of future situations.

National Bank of Serbia used macroprudential stress tests to assess the resilience and vulnerability of the entire financial system and the impact of macroeconomic variables on system stability, as well as individual financial institutions.

This paper discusses the task of the National Bank of Serbia, as regulatory and controlling body of business banks in the financial market of the Republic of Serbia. Serbia's Central Bank uses macroprudential stress tests to control the resilience and stability of banks and the banking system of the Republic of Serbia.

**Keywords:** capital, bank, performance, liquidity, stability, stress test.

\* Doktorand Ekonomskog fakulteta u Nišu, samostalni savetnik za računovodstvena i poreska pitanja, Berlin, Savezna Republika Nemačka.

## UVOD

Performanse banke obuhvataju ukupne pokazatelje uspešnosti poslovanja banke, dok bonitet banke predstavlja kvalitativni i kvantitativni izraz njene sposobnosti i sigurnosti privređivanja (Čurčić, 2010, str. 128). Kapital banke predstavlja izraz vrednosti imovinskih delova aktive koji se prezentuju u bilansu stanja. Zbog značaja koji banke kao finansijske institucije imaju za ceo finansijski sistem posebno je važno na koji način se vrši alokacija tog kapitala. S jedne strane, prisutna je Bazel regulativa, koja propisuje pokrivanje rizika kojima su izložene finansijske institucije, a s druge strane, banke regulatorni organi u većini zemalja dozvoljavaju bankama da koriste interne modele za merenje tržišnog rizika. Banke koriste različite modele kako bi izmerile rizik uključen u njihove poslovne aktivnosti, pošto moraju da maksimiziraju svoj prinos na kapital kako bi zadovoljile svoje investitore. Banke, za razliku od drugih branši privrede, upravljaju velikim brojem rizika u isto vreme. I pored toga, moraju da održavaju određeni nivo likvidnosti, kako bi adekvatno odgovorile na tekuće obaveze. Pored toga, njima je potreban određeni nivo kapitala u funkciji zaštite rizika od insolventnosti, kao i likvidna aktiva koja bi predstavljala zaštitu od opasnosti neočekivanog povlačenja depozita od strane komitenata banke ili nemogućnosti zajmoprimaca da izmire svoje kreditne obaveze.

Za ispitivanje finansijskih performansi banaka, koje se prevashodno zasniva na analizi i oceni finansijskog položaja i ostvarenih rezultata poslovanja, koriste se različiti izvori informacija. Da bi informacije o performansama bankarskog poslovanja bile korisne za donošenje ekonomskih odluka od strane brojnih korisnika, neophodno je da one budu relevantne, pouzdane, uporedive i razumljive. Prema danas opšteprihvaćenom gledištu, obezbeđivanje takvih informacija predstavlja primarnu svrhu finansijskih izveštaja banaka. U većini zemalja, a i kod nas, set obaveznih finansijskih izveštaja, koji čine godišnji zaključak ili godišnji račun banaka, sadrži: bilans stanja, bilans uspeha (račun dobitka i gubitka), izveštaj o novčanim tokovima (bilans tokova gotovine) i aneks, odnosno napomene (fusnote) uz finansijske izveštaje, koje se smatraju integralnim delom izveštaja.

Jedan od glavnih zadataka Narodne banke Srbije, kao centralne monetarne institucije, jeste održavanje stabilnosti finansijskog sistema u Republici Srbiji, amortizovanje monetarnih šokova i kontrola rada banaka, uz napomenu da je kontrola prvenstveno savetodavne prirode, kako bi se izbegle potencijalne i eventualne negativne situacije koje mogu nastati iz neadekvatnog reagovanja na rizične situacije iz okruženja u kojima bankarski sistem ili pojedinačna banka posluje.

Narodna banka Srbije provodi makroprudencijalne stres testove kako bi dobila odgovarajuću informacionu podršku za provođenje potrebnih analiza s ciljem sagledavanja situacije na bankarskom tržištu.

## 1. ODREĐENJE I SUŠTINA PERFORMANSI BANKE

Pod performansama banke podrazumevaju se ostvareni rezultati, kvalitet i obim (kvantitet) poslovanja banke, vrednost, uspeh, veličina, efikasnost i efektivnost poslovanja, i, naravno dobit. Performanse banaka su uporedive prema ovim veličinama i tretiraju se kao banke sa (Narodna banka Srbije, 2013):

- vrhunskim performansama,
- srednjim performansama,
- niskim performansama.

Karakteristike banaka s visokim korporativnim performansama su:

- 1) otvorena korporativna kultura,
- 2) jako učešće vrednosti,
- 3) profitne performanse kao vrednosti,
- 4) korisnički usmerena orijentacija,
- 5) želja za investiranjem u nove bankarske proizvode i usluge,
- 6) jako i konzistentno liderstvo,
- 7) spremnost regrutovanja najboljih kadrova,
- 8) investiranje u edukaciju i razvoj karijere,
- 9) matrično zasnovan upravljački informacioni sistem i
- 10) čvrst i stabilan kreditni proces.

Opšte i funkcionalne performanse banke predstavljaju izraz uspešnosti poslovanja banke, iskazan kroz visinu ukupnog prihoda, rashoda, troškova i visinu dobiti. Funkcionalni pokazatelji performansi banke iskazuju vrednosne podatke o delovanju banke, te daju uvid u osnovne bankarske poslove, kao što su obim kredita, štednje i depozita.

Bankarski bilansi predstavljaju značajnu informacionu osnovu za racio analizu i konstrukciju različitih indikatora za merenje bankarskih performansi. Identifikovanje i praćenje bilansnih pozicija omogućava ocenjivanje stanja likvidnosti i solventnosti, iznosa potencijalnih rizika, kao i stepena intermedijacije banaka na tržištu. U tom kontekstu, stopa gotovine, stopa likvidnosti i stopa kapitala, na primer, predstavljaju samo neke od većeg broja indikatora koji podatke za svoje konstruisanje izvlače iz bilansa stanja, a koji služe za svrhe ocenjivanja performansne pozicije banke, kao i za komparaciju bankarskih pozicija u okviru celine bankarskog sistema. Analiza i komparacija bilansnih pozicija banaka sa prethodnim periodima omogućava donošenje ocene o performansama banaka, o kvalitetu upravljanja bankom, o ročnoj transformaciji i sektorskoj strukturi sredstava.

Ukupna aktiva i pasiva bilansa stanja predstavljaju bankarske agregate, jer daju informacije o finansijskom potencijalu banke (pasiva), odnosno o visini finansijskih plasmana (aktiva). Finansijski potencijal se definiše kao ukupnost svih izvora sredstava, tj. zbir depozitnog potencijala, kreditnih i ostalih obaveza i prema osnovnom bilansnom principu identičan je finansijskim plasmanima. Finansijski plasmani su jednaki ukupnoj aktivi, zbiru rezervi, plasmana u kredite i plasmana u hartije od vrednosti.

Kreditni potencijal predstavlja obim slobodnih sredstava banaka koji može biti plasiran u vidu kredita ili na neki drugi način, uz održavanje likvidnosti, solventnosti i propisane stope obavezne rezerve. Dobija se kao razlika ukupne bilansne pasive, tj. finansijskog potencijala i standardnih, programiranih rezervi (zbir obaveznih rezervi i rezervi likvidnosti). Kreditni plasmani obuhvataju zbir ulaganja u kredite (kratkoročne i dugoročne), ulaganja u hartije od vrednosti (katkoročne i dugoročne) i ostalih ulaganja. U zavisnosti od odnosa kreditnog potencijala i kreditnih plasmana, banke se mogu naći u jednoj od sledeće tri pozicije:

- 1) ravnotežnoj,
- 2) superlikvidnoj i solventnoj,
- 3) nelikvidnoj i nesolventnoj.

Ravnotežna pozicija postoji u situaciji kvantitativne jednakosti između stvarnih (u bilansima evidentiranih) i standardnih rezervi, što znači da su kreditni plasmani jednaki kreditnom potencijalu. Superlikvidna i solventna banka ima višak stvarnih u odnosu na standardne rezerve, odnosno ima neiskorišćeni kreditni potencijal. Kod nelikvidne i nesolventne banke stvarne rezerve su ispod



standardnih, probijen je nivo kreditnog potencijala i, samim tim, ugroženi su principi likvidnosti i solventnosti.

Bilans uspeha (račun dobitka i gubitka) prikazuje ukupne prihode i rashode banke za određeni vremenski period, čija razlika čini njen pozitivan ili negativan periodični rezultat, neto profit (dobit) ili gubitak. Neto profit (dobitak) postoji ako su ukupni prihodi veći od ukupnih rashoda, učinjenih u stvaranju prihoda. U obrnutom slučaju, tj. ako su ukupni rashodi veći od ukupnih prihoda, postoji gubitak. Važnost bilansa uspeha, čiju sadržinu čine prihodi, rashodi i neto rezultat, sastoji se u tome što je on izveštaj o profitabilnosti banke, kao jednoj od najvažnijih bankarskih performansi. Naime, ostvareni neto rezultat koristi se kao jedna od ključnih mera za ocenu uspešnosti menadžmenta banke. Osim različite sadržine koju prezentuju, razlika između prethodno razmatranog izveštaja, bilansa stanja i bilansa uspeha sastoji se još i u pogledu vremena na koje se odnosi. Polazeći od toga, bilans stanja predstavlja izveštaj o statusu, statički bilans, jer prikazuje glavne determinante finansijskog položaja banke, imovinu, obaveze i kapital u određenom trenutku, tj. na dan bilansa. Za razliku od njega, bilans uspeha predstavlja izveštaj o kretanju, dinamički bilans, jer prikazuje osnovne komponente ostvarenih rezultata poslovanja – prihode, rashode i neto rezultat kao njihovu razliku za određeni vremenski period (na primer, poslovnu godinu). Bilans uspeha omogućava identifikovanje kamatnog prihoda, čijim se umanjnjem za iznos kamatnog rashoda dobija neto kamatni prihod. Rezerve za kreditne gubitke, koje se izdvajaju na bazi procene menadžmenta u vezi s potencijalnim gubitkom prihoda od loših kredita, oduzimaju se od neto kamatnog prihoda. Drugi glavni izvor bankarskih prihoda je nekamatni prihod. Nakon dodavanja nekamatnog prihoda neto kamatnom prihodu, oduzima se nekamatni rashod koji predstavlja opšte troškove banke. Iako banke konstantno pokušavaju da povećaju svoj nekamatni prihod i da smanje nekamatni rashod, obično rashodi prelaze prihode i ta razlika se zove teret (dug) banke.

Između bilansa stanja i bilansa uspeha postoji direktna povezanost, što se može pokazati adekvatnom analizom pozicija i promena pozicija bilansa stanja i bilansa uspeha. Naime, sastav aktive i pasive banaka u kombinaciji sa kamatnim stopama, ostvarenim ili plaćenim na njih, direktno određuje kamatni prihod i rashod u bilansu uspeha, tj. stavke u bilansu uspeha su određene aktivom i pasivom bilansa stanja zajedno sa kamatnim stopama za svaku stavku.

## 2. SISTEMSKI RIZIK I MAKROPRUDENCIJALNA POLITIKA

Makroprudencijalna politika obuhvata aktivnosti i mere koje imaju za cilj sprečavanje nastanka sistemskih rizika, njihovo smanjenje i otklanjanje, odnosno da se sistemski rizik svede na minimum. Sistemski rizik predstavlja rizik od poremećaja u pružanju finansijskih usluga u finansijskom sistemu koji bi mogao imati ozbiljne negativne posledice na realnu ekonomiju (European Central Bank, 2015).

Sistemski rizik ima dve dimenzije. Prvu dimenziju čini strukturni rizik, odnosno rizik povezanosti, koji proizlazi iz međusobne povezanosti finansijskih institucija (tzv. međusektorska dimenzija rizika). Drugu dimenziju čini vremenska komponenta, tj. rizik koji varira kroz vreme i zavisi od faze finansijskog ciklusa (tzv. ciklična dimenzija rizika).

Instrumenti makroprudencijalne politike predstavljaju i pravno obavezujuće mere makroprudencijalne politike. Ove mere su usmerene na ostvarenje ciljeva te politike.

U uspešnoj borbi protiv slabosti koje banka može da iskaže, značajnu ulogu igra korporativno upravljanje, kao bitan i relevantan sistem i način upravljanja. Ipak, tu je potrebno istaći da se u praksi upravnih

odbora u privredama u razvoju, odnosno kod banaka koje posluju u zemljama u tranziciji, ne postiže pun potencijal uvećavanja vrednosti samo primenom dobrog korporativnog upravljanja, i to iz prostog razloga što ne postoji univerzalni model korporativnog upravljanja (Buch, Reich, Weigert, 2016).

Narodna banka Srbije koristi makroprudencijalne stres testove za procenu otpornosti bankarskog sektora kao celine, pojedinačnih banaka i grupe banaka. Predmet samog testiranja su potencijalni rizici ili, eventualno, šokovi.

Makroprudencijalni stres testovi se izvode redovno, u tromesečnoj dinamici, i kontinuirano se radi na njihovom usavršavanju. Standardi Bazela i propisi Narodne banke Srbije zahtevaju i od banaka da koriste stres testove radi procene visine internog kapitala. To dodatno govori o značaju koji stres testovi imaju kao instrument za prepoznavanje problema koji mogu nastati kao rezultat modela ponašanja i poslovanja banke.

Budući da se stres testovi zasnivaju na mogućim, ali malo verovatnim pretpostavkama, odnosno događajima koji imaju negativne efekte na finansijski sistem, loši rezultati stres testova ne znače i da se sektor, pojedinačna banka ili grupa banaka suočavaju s problemima. Rezultati po bankama uglavnom se ne objavljuju zbog rizika njihove pogrešne interpretacije. Makroprudencijalni stres testovi koji se koriste u Narodnoj banci Srbije trenutno omogućavaju (Narodna banka Srbije, 2017):

- merenje otpornosti bankarskog sektora na rast kapitalnih zahteva za kreditni rizik, zbog nepovoljnih makroekonomskih kretanja;
- merenje rizika likvidnosti zbog gubitka poverenja deponenata i nepovoljnih makroekonomskih uslova;
- primenu mrežnog modeliranja u oceni sistemskog rizika bankarskog sektora i sistemskog značaja pojedinačne finansijske institucije.

## 3. STRES TESTOVI BANKARSKOG SISTEMA SRBIJE

Narodna banka Srbije koristi makroprudencijalne stres testove za procenu otpornosti i ranjivosti celokupnog finansijskog sistema i uticaja makroekonomskih promenljivih na stabilnost sistema, kao i na pojedinačne finansijske institucije. Rezultati makroprudencijalnih stres testova objavljuju se kao deo Godišnjeg izveštaja o stabilnosti finansijskog sistema. U zavisnosti od vrste analize, konačnog cilja i načina izvođenja stres testova razlikujemo (Narodna banka Srbije, 2017):

- makroprudencijalne stres testove (engl. Macroprudential/ surveillance stress testing),
- mikroprudencijalne/ supervizorske stres testove (engl. Microprudential/ supervisory stress testing),
- stres testove za upravljanje krizom (engl. Crisis management stress testing),
- interne stres testove za upravljanje rizicima (engl. Stress testing as an internal risk management tool).

Makroprudencijalni stres test ne obezbeđuje odgovor na pitanje kako će bankarski sektor funkcionisati u uslovima krize, već osvetljava ključne rizike i njihov uticaj na kapital i likvidnost. Takođe, analizira se uticaj rizika na bankarski sistem, uzimajući u obzir pojavu rizika unutar finansijskog sistema u zemlji, ali i prekogranično, i transmisiju rizika između finansijskog sektora i realne ekonomije.



Rezultati stres testova mogu biti izvor informacija za sisteme ranog upozorenja, kao i osnova za upravljanje i rešavanje krize pojedinačnih institucija.

Jedna od glavnih karakteristika ovih testova je da makroprudencijalni stres testovi ne predlažu specifične mere za pojedinačnu banku, već služe kao osnova za makroprudencijalne preporuke centralnih banaka. U procesu stres testiranja moraju se uzeti u obzir:

- bilansne pozicije na koje je usmeren stres test,
- stepen širenja inicijalnog šoka kroz finansijski sistem i realnu ekonomiju.

Bilansne pozicije koje mogu biti pogođene šokom nalaze se i na strani aktive (gotovina i gotovinski ekvivalenti, dati krediti i kupljene hartije od vrednosti) i na strani pasive (depoziti klijenata, dobijene kreditne linije i emitovane hartije od vrednosti). Imajući u vidu strukturu rizika kojima su izložene banke u svom poslovanju, kreditni rizik i rizik likvidnosti zauzimaju najznačajnija mesta.

Makroprudencijalni stres testovi koji se koriste u Narodnoj banci Srbije trenutno omogućavaju:

- merenje otpornosti bankarskog sektora i pojedinačnih banaka na rast kreditnog rizika koji je rezultat nepovoljnih makroekonomskih kretanja,
- merenje rizika likvidnosti usled gubitka poverenja deponenata i nepovoljnih makroekonomskih uslova,
- primenu mrežnog modeliranja u oceni sistemskog rizika bankarskog sektora i sistemskog značaja pojedinačne finansijske institucije,
- kompozitnu ocenu rizičnosti pojedinačnih banaka.

Pored ovog aspekta, makroprudencijalni testovi se mogu posmatrati i prema cilju koji je zacrtan i koji treba postići, i to kao:

- Makroprudencijalni stres testovi (Macroprudential/ surveillance stress testing). Primarni cilj makroprudencijalnog stres testa jeste procena otpornosti i ranjivosti celokupnog finansijskog sistema, odnosno uticaja makroekonomskih promenljivih na stabilnost sistema, kao i na pojedinačne finansijske institucije. Pored toga, ova vrsta stres testova može imati više specifičnih ciljeva, u zavisnosti od konteksta. Jedan od takvih ciljeva je prepoznavanje slabosti u funkcionisanju finansijskog sistema u normalnim uslovima kako bi se one otklonile. Rezultati makroprudencijalnih stres testova objavljuju se u izveštajima o stabilnosti finansijskog sistema, kao i internet stranicama centralnih banaka.
- Mikroprudencijalni/ supervizerski stres testovi (Microprudential/ supervisory stress testing). Mikroprudencijalni/ supervizerski stres testovi uglavnom se koriste za procenu otpornosti pojedinačne institucije, odnosno uticaja specifičnih rizika na stabilnost pojedinačne institucije. Supervizerski stres testovi predstavljaju osnovu za usmerenu supervizersku akciju i uključuju niz aktivnosti, počev od prikupljanja detaljnijih podataka, procenu adekvatnosti kapitala za rizike koji su preuzeti i oblikovanje konkretnih mera kao što su dokapitalizacija, smanjenje određenih izloženosti, ograničavanje isplate dividendi i ažuriranje planova aktivnosti za slučaj krizne situacije.
- Stres testovi za upravljanje krizom (Crisis management stress testing). Iako se makroprudencijalni stres testovi mogu koristiti kao osnova za upravljanje krizom, specifični cilj je uticao na razvoj nove, specifične kategorije stres testova. Upotreba stres testova kao alata za upravljanje krizom je relativno novijeg datuma. Tokom najnovije finansijske krize, stres testovi su korišćeni kao alat za procenu neophodnih dokapitalizacija ključnih finansijskih

institucija. U poslednjih nekoliko primera krize bankarskog sektora (Irska, Grčka i Portugal), pomoću stres testova su procenjene neophodne dokapitalizacije banaka.

- Interni stres testovi za upravljanje rizicima (Stress testing as an internal risk management tool).

Prema načinu izvođenja razlikujemo sledeće stres testove:

- Pristup „od vrha nadole“ (top-down). Top-down stres testovi se oslanjaju na izveštaje pojedinačnih banaka, jedinstvenu metodologiju i pretpostavke. Da bi rezultati stres testova bili pouzdani, neophodna je bliska saradnja između timova koji izvode makroprudencijalne i supervizerske stres testove, kao i između banaka i centralne banke (supervizerskog tela).
- Pristup „od dna ka vrhu“ (bottom-up). Bottom-up stres testove izvode ne samo pojedinačne finansijske institucije, koristeći interne podatke i modelirajući rizike koji su specifični za određenu banku, već i mikroprudencijalno telo.

Prema vrsti ulaznih izveštaja stres testovi se mogu podeliti na:

- Bilansne stres testove, koji su zasnovani na regulatornim izveštajima finansijskih institucija, kao što su bilansi stanja, uspeha, gotovinskih tokova, izveštaji o izloženostima, o problematičnim kreditima, ali i drugim regulatornim izveštajima kao sekundarnim izvorima. Oni se centralnim bankama (nadzornom telu) dostavljaju u redovnoj dinamici (tromesečno, mesečno, dnevno). Bilansni stres testovi su informativniji, što je prednost, ali su zbog obimnih istorijskih podataka veoma zahtevni za ažuriranje, što je slabost ovog tipa testova. Obično se koriste u centralnim bankama, u organizacionim jedinicama za finansijsku stabilnost ili superviziju.
- Stres testove koji su zasnovani na podacima s finansijskih tržišta. Njihova dobra strana je što se lako ažuriraju, jer su ulazni podaci dnevno dostupni. Oblikovani su na portfolio pristupu i uglavnom se koriste za procenu solventnosti i međuzavisnosti ključnih finansijskih institucija.

Stres-testovi se oslanjaju na dve vrste ulaznih podataka. Jednu vrstu čine bilansi pojedinačnih institucija, dok druga vrsta obuhvata podatke koji se odnose na finansijska tržišta, kao što su, na primer, cene finansijskih instrumenata (akcije, obveznice ili derivati). Zajednički izazov za obe vrste stres testova je modeliranje ponašanja finansijskih institucija pod uticajem sistemskih rizika (Deutsche Bundesbank, 2016). U kontekstu bilansnih testova to se može postići na osnovu mrežnog modeliranja, tj. praćenjem efekta uticaja propadanja jedne finansijske institucije na ostale institucije ili sistem u celini. S druge strane, u modelu zasnovanom na podacima s finansijskih tržišta, obično se bankarski sistem posmatra kao portfolio banaka i za izračunavanje sistemskih gubitaka koriste se tehnike slične onima koje se koriste za pojedinačne analize portfolija banaka.

### 3.1. Stres test solventnosti bankarskog sektora Srbije

Kreditni rizik je najznačajniji rizik u bankarskom sektoru Srbije. Najčešće se ocenjuje na osnovu rasta učešća problematičnih kredita u ukupnim kreditima. Zbog toga je, radi ocene otpornosti bankarskog sektora na rast kreditnog rizika, projektovan rast problematičnih kredita u periodu od godinu dana.

Višedimenzionalni pristup analize vremenskih serija primenjen je na modeliranje problematičnih kredita, pri čemu se promene problematičnih kredita vezuju za promene makroekonomskih uslova. Od velikog broja promenljivih koje u ovom trenutku ispunjavaju uslove da budu uvrštene u ekonomometrijsku analizu i koje bi mogle uticati na mesečnu dinamiku problematičnih kredita, tri su pokazale pouzdanu predvidivu snagu: (1) devizni kurs, (2) realne neto plate i (3) referentna kamatna stopa.

Na osnovu raspoloživih i objavljenih podataka NBS, koeficijenti elastičnosti (koji pokazuju uticaj svake od promenljivih na proble-

matične kredite) i pojedinačan doprinos svake od promenljivih rastu problematičnih kredita prikazani su u tabeli IV.2.1.

**Табела IV.2.1. Коэффициенти еластичности проблематичних кредита и доприноси детерминанти од Т4 2013. до Т4 2014. (у %)**

	Коэффициенти еластичности	Доприноси детерминанти
Номинални девизни курс	0,45	22
Дса. реалне нето плате	-0,25	50
Референтна каматна стопа	0,13	28

Извор: НБС.

Na osnovu podataka prikazanih u toj tabeli može se zaključiti da jednocentna deprecijacija dinara prema evru uzrokuje rast učešća bruto problematičnih kredita od 0,45%, jednocentni pad realnih neto zarada rasta učešća bruto problematičnih kredita od 0,25%, a rast referentne kamatne stope od 1% rasta učešća bruto problematičnih kredita od 0,13%. Za potrebe provođenja stres testa pretpostavljena su tri scenarija u periodu od godinu dana. Njihov

**Табела IV.2.2. Преглед дефинисаних сценарија**

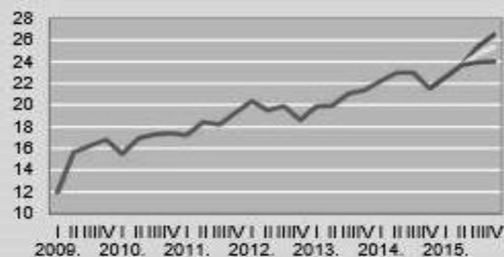
	Централна пројекција	Умерени сценарио	Најгори сценарио
Мр. раст показатеља проблематичних кредита (у п.п.)	2,50	3,81	4,95
Мр. депрцијација RSD у односу на EUR (у %)	/	17,72	35,82
Мр. промена референтне каматне стопе (у п.п.)	/	12,50	29,00
Мр. раст реалних нето плата (у %)	-5,32	-7,72	-9,32

Извор: НБС.

pregled za decembar 2014. godine prikazan je u tabeli IV.2.2. Sva tri scenarija kretanja referentne kamatne stope uslovna su u odnosu na odgovarajuća pretpostavljena kretanja deviznog kursa i njihovog uticaja na inflaciju.

Za tri pretpostavljena scenarija, na grafikonu IV.2.1. prikazano je projektovano povećanje učešća problematičnih kredita u ukupnim kreditima za 2,50 p.p., 3,81 p.p. i 4,95 p.p., respektivno.

**Графикон IV.2.1. Учешће бруто проблематичних кредита за централну пројекцију, умерени и најгори сценарио\* (у %)**



— Најгори сценарио — Умерени сценарио  
— Централна пројекција

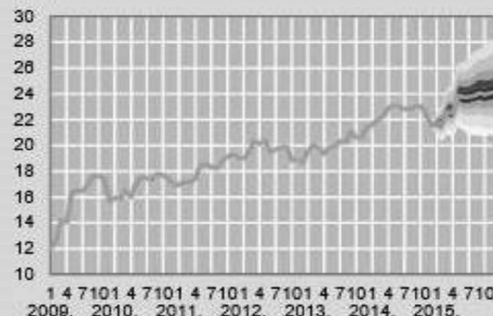
\* Процена НБС.  
Извор: НБС.

Projektovano kretanje sa intervalima poverenja od 95% za centralnu projekciju (najverovatniji scenario) predstavljeno je na grafikonu IV.2.2.

### 3.2. Ocena otpornosti bankarskog sistema i pojedinačnih banaka na bankarskom sektoru Srbije

Za potrebe ove analize, otpornost bankarskog sektora definišemo kao promenu PAK-a (pokazatelj adekvatnosti kapitala) pri pretpostavljenim promenama varijabli koje direktno i indirektno utiču na visinu tog pokazatelja. Ukoliko PAK ostaje iznad regulatornog minimuma tokom celog perioda za koji se vrše projekcije, onda bankarski sektor u celini smatramo otpornim. Na visinu PAK-a direktno utiču promene u visini rizične aktive, iznos potrebne rezerve za procenjene gubitke po bilansnoj aktivi i vanbilansnim stavkama za koji se umanjuje regulatorni kapital i promene na pozicijama

**Графикон IV.2.2. Пројекција учешћа бруто проблематичних кредита у укупним кредитима\* (у %)**



\* Процена НБС.  
Извор: НБС.

kapitala. Međutim, moraju se uzeti u obzir i indirektni uticaji, od kojih su najbitniji uticaji kursa i profitnog amortizera, izmene u propisima. Uticaj kursa na rast problematičnih kredita i, po toj osnovi, rast rezervi za pokriće kreditnih gubitaka nije jedini kanal preko koga kurs utiče na kapitalnu adekvatnost. Devizni kurs takođe utiče na rast kapitalnih zahteva za pokriće deviznog rizika. Imajući u vidu visok stepen evroizacije aktive, kurs utiče na revalorizaciju rizične aktive. Konačno, kurs utiče na profit bankarskog sektora, koji predstavlja amortizer za pokriće gubitaka.

Na dan 31. decembra 2014. godine PAK za bankarski sektor Srbije iznosio je 19,96% (Narodna banka Srbije, 2014).

Prema centralnoj projekciji, PAK bankarskog sektora dostigao bi vrednost od 20,9%, dok bi prema umerenom scenariju pao na 17,6%.

Prema najgorem scenariju, koji podrazumeva izuzetno snažan i malo verovatan šok, PAK bankarskog sektora imao bi vrednost 14,8%, tj. i dalje bi bio iznad regulatornog minimuma.

### 3.3. Stres test likvidnosti bankarskog sektora Republike Srbije

Mada rizik likvidnosti u našem bankarskom sektoru nije tako značajan kao kreditni rizik, događaji krajem 2008. godine pokazali su da se on, pod određenim uslovima, može realizovati. Cilj ove analize je da se uz pomoć stres testova likvidnosti utvrdi da li bi u slučaju nastupanja istog ili sličnog šoka bankarski sektor mogao da nastavi s normalnim funkcionisanjem. Faktori koji utiču na smanjenje likvidnosti na strani pasive su povlačenje sredstava, smanjenje mogućnosti pribavljanja novih izvora finansiranja i nemogućnost refinansiranja. Na strani aktive može doći do neočekivanog korišćenja kreditnih linija, smanjenja likvidnosti tržišta, smanjenja vrednosti imovine itd., što dodatno slabi likvidnu strukturu.

### 3.4. Procena pokazatelja likvidnosti bankarskog sektora Srbije

Već pomenuta analiza povlačenja depozita na kraju 2008. godine poslužila je kao osnov za kreiranje scenarija:

- „**već viđeno**“ – predviđa povlačenje depozita u iznosu od 197 mlrd dinara (10% ukupnih depozita). Na ovaj scenario je primećena struktura povlačenja depozita iz oktobra 2008. godine;
- „**prelivanje rizika**“ – odslikava prelivanje krize iz zone evra u finansijski sektor Republike Srbije. Taj scenario, pored povlačenja depozita koje se desilo u oktobru 2008. godine, pretpostavlja i smanjenje finansijske zavisnosti od matica zbog krize u zoni evra. Time se ukupno povlačenje depozita povećava na iznos od 277 mlrd dinara (15% ukupnih depozita);
- „**najgori scenario**“ – predviđa dvostruko veći šok od onog koji se desio u oktobru 2008, odnosno povlačenje depozita u iznosu od 392 mlrd dinara (21% ukupnih depozita).

Depoziti su podeljeni u dve osnovne grupe – depoziti po viđenju i oročeni depoziti. Pretpostavke o povlačenju depozita za sva tri scenarija date su u tabeli IV.2.3. (Narodna banka Srbije, 2014).

Табела IV.2.3. Претпоставке повлачења депозита по секторима

ПОВЛАЧЕЊЕ ДЕПОЗИТА	„Већ виђено“ 2008.	Преливање ризика	Најгори сценарио
Банке по виђењу	0%	60%	60%
Предузећа по виђењу	10%	10%	20%
Ставовништво по виђењу	12%	20%	24%
Држава по виђењу	23%	23%	35%
Остали депозити по виђењу	11%	15%	22%
Орочени депозити	11%	13%	20%
Утврђеност ликвидности 2. реда	100%	100%	80%
Акције и облигације копитране на берзи	100%	100%	40%
Укупно повучено депозита (у млрд RSD)	197	277	392
Учешће у укупним депозитима (у %)	10%	15%	21%

Извор: НБС.

U slučaju realizacije scenarija „prelivanje rizika“, pad pokazatelja likvidnosti ispod zakonskog minimuma imale bi banke na koje se odnosi 2,6% ukupne bilansne aktive bankarskog sektora, dok bi u slučaju „najgoreg scenarija“, koji podrazumeva veliki šok, pad pokazatelja likvidnosti ispod zakonskog minimuma imale banke na koje se odnosi 8,7% ukupne bilansne aktive bankarskog sektora. Najveći broj banaka nalazio bi se u sigurnoj zoni, tj. imao bi pokazatelj likvidnosti iznad jedan.

## ZAKLJUČAK

Funkcionisanje bankarskog sistema jedne ekonomije je od krucijalnog značaja za ukupnu finansijsku stabilnost date zemlje odnosno ekonomije. Bankarski sistem ne podrazumeva samo banke već sve finansijske institucije koje imaju pristup finansijskom tržištu i koje imaju aktivnu ulogu na njemu. U tom smislu uvek se postavlja pitanje značaja funkcionisanja pojedine banke odnosno druge finansijske institucije i celokupnog finansijskog sistema – šireg koncepta i viđenja – jedne ekonomije. Ovo pitanje na relaciji pojedinačni učesnik – ukupan sektor značajno je sa stanovišta moći odnosno učešća koje pojedinačni učesnik ima na tržištu u odnosu na ostale učesnike, odnosno, u slučaju nastanka negativnog/ rizičnog događaja kolika je moć apsorpcije negativnih posledica od strane celokupnog sistema.

Kako bi se zadatak nesmetanog odvijanja svakodnevnog poslovanja među svim učesnicima odvijao bez zastoja, pred nacionalnu vrhovnu finansijsku instituciju se stavlja težak zadatak kontrole i rukovođenja celokupnim bankarskim sektorom, ali ne samo to, već i možda još teži zadatak predupređenja i sprečavanja negativnih posledica eventualnih pogrešnih odluka ili pogrešne procene rizika.

Kao glavna i najviša instanca u Republici Srbiji, Narodna banka Srbije ima zadatak sprečavanja nastanka ili barem minimizacije negativnih posledica sve većih rizika u poslovanju banaka. Ovo iz razloga što jedna pogrešna odluka ili jedan neočekivani loš događaj, koji je, neretno, čak izvan uticaja i domašaja svakodnevnog poslovanja, može dovesti do nastanka spirale posledica koje mogu imati loš uticaj, kako za banku, za koju, kao pojedinačnog učesnika može imati i katastrofalan kraj, tako i za celokupan bankarski i finansijski sistem, koji može biti ozbiljno uzdrman.

Ocena performansi poslovanja je kompleksan zadatak koji obuhvata mnoštvo faktora i složene analize.

Svetska ekonomska kriza je skrenula pažnju na postojanje velikog broja rizika, koji svakodnevno nastaju i koji, ukoliko se ne rešavaju na adekvatan način, mogu da prouzrokuju ozbiljnu nestabilnost. U najgorem slučaju mogu da paralizuju kako finansijski sistem, tako i poslovno-ekonomski život jedne zemlje odnosno ekonomije.

Donošenje odluka i baziranje mišljenja isključivo na finansijskim pokazateljima, u prvom redu na bilansima, iako nije prevaziđeno, niti će biti, jer su bilansi osnovni i, ipak, najmoćniji pokazatelji stanja i poslovanja i banaka i privrednih subjekata uopšte, ipak se pokazalo kao nedovoljno precizno, a u nekim slučajevima i nedovoljno pouzdano. Rezultat toga, koji nastaje kao potreba, jeste razvoj velikog broja instrumenata koji služe kao dodatni pokazatelji pravog stanja privrednog subjekta. Ti instrumenti, bilo kao pojedinačne veličine jednog privrednog subjekta, ili kao agregatni pokazatelji jednog sektora, u ovom slučaju bankarskog sektora, bazirani su na stabilnim i zahtevnom sistemima prikupljanja potrebnih podataka s ciljem obavljanja analize i matematičke odnosno ekonometrijske analize u cilju dobijanja željenih/ potrebnih pokazatelja.

Narodna banka Srbije je, pored usvajanja preporuka bazelskih sporazuma, donela set pravila i normi koje se svakodnevno primenjuju u kontroli banaka. Kao metodologija sagledavanja stabilnosti banaka i spremnosti na amortizaciju neželjenih događaja, makroprudencijalni stres test je pogodan instrument za procenu ranjivosti i otpornosti celokupnog bankarskog sistema, odnosno, po potrebi, pojedinačnih učesnika na finansijskom tržištu Republike Srbije.

Makroprudencijalni stres testovi se provode kvartalno kako nad izabranim pojedinačnim bankama, tako i nad grupom banaka. Ovi testovi su veoma moćan instrument sagledavanja trenutne situacije i pozicije, ali i značajna informaciona podrška s ciljem predviđanja budućeg trenda i modela ponašanja. Na osnovu toga, NBS, odnosno druga nadležna institucija, može adekvatno i, što je još važnije, pravovremeno reagovati u cilju sprečavanja ili barem amortizacije neželjenih posledica.



**IZVORI**

1. Deutsche Bundesbank, Monatsbericht, Juni 2016.
2. Kuschel, K. J., Assmann, H. D., *Börsen, Banken, Spekulanten – Spielungen in der Literatur – Konsequenzen für Ethos, Wirtschaft und Recht*, Gütersloher Verlagshaus, München, 2011.
3. Perridon, L., Steiner, M., Rathgeber, A., *Finanzwirtschaft der Unternehmung*, Vahlen, München, 2009.
4. Prof. dr Claudia Buch, Jens Reich und Benjamin Weigert im Wirtschaftsdienst, 96. Jahrgang, 2016, Heft 8.
5. www.nbs.rs
6. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: „Study on interest rate restrictions in the EU”, Final Report for the EU Commission DG Internal Market and Services, Project No. ETD/2009/IM/H3/87, 2010.
7. Zimmerman, Gary, *Integrating banking markets in the EC*, Federal Reserve Bank San Francisco Economic Letter, 1996.
8. Živković, Aleksandar, Petrović, Pero, “The Banking Management System in Emergency Situation”, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, Vol. 48, No. 28, 2012, 98–108.
9. Barać, S., Stakić B., *Međunarodne finansije*, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2003.
10. Godišnji izveštaj o stabilnosti finansijskog sistema, NBS, 2014.
11. Krstić, B., *Međunarodno bankarstvo*, Ekonomski fakultet, Niš, 2001.
12. Makroprudencijalni okvir, NBS, mart 2015.
13. Ćurčić, U., *Banke i rizici – Upravljanje bankom, korporativnim i portfolio rizicima banke*, Alfa Univerzitet, Beograd, 2010.
14. Ćurčić, U., *Bankarski portfolio menadžment – Strategijsko upravljanje bankom, bilansima, kvalitetom, bonitetom i portfolio rizicima banke*, Feljton, Novi Sad, 2002.



UDK 005.7+005.31

DOI: 10.7251/FIN1702024G

Predrag Gajić\*

ORIGINALNI NAUČNI RAD

# Analiza profitabilnosti kupaca – pretpostavka upravljanja ukupnim rezultatom poslovanja –

## Customer Profit Analysis – Assumption of Managing the Total Business Outcome –

### Rezime

Pitanje profitabilnosti je pitanje smisla obavljanja poslovne aktivnosti uopšte. Definisanje različitih nivoa nosilaca profitabilnosti i utvrđivanje iznosa profitabilnosti po tim nivoima obezbeđuje različitu informacionu osnovu za upravljanje ukupnim rezultatom poslovanja. Razmatranje pitanja nivoa analize profitabilnosti je povezano sa pitanjem obima i načina rasporeda (alokacije) neproizvodnih i opštih troškova, dok se pri analizi prihoda obračunski problemi pojavljuju samo u situaciji u kojoj se dva ili više proizvoda prodaju u paketu, pa je neophodno alocirati zajednički prihod nastao po tom osnovu.

Izbor kanala distribucije, te izbor pojedinačnih kupaca unutar odabranog kanala distribucije utiče na visinu poslovnog rezultata, odnosno na ukupnu profitabilnost preduzeća. Pored toga, analiza profitabilnosti po kupcima treba da bude podržana i nefinansijskim pokazateljima, što bi trebalo da obezbijedi informacije o perspektivama saradnje sa pojedinačnim kupcima.

Važnost pojedinačnih odluka koje moraju biti informaciono podržane na bazi analize profitabilnosti kanala distribucije i pojedinačnih kupaca unutar tih kanala daće ovom konceptu karakter integralne računovodstvene podrške. Ipak, čitav koncept ima svoje granice upotrebljivosti. Ta je granica određena minimalnim poželjnim stopama profitabilnosti na nivou čitavog preduzeća, koje u većini slučajeva neće moći da „bira“ kupce.

**ključne riječi:** profitabilnost, analiza profitabilnosti kanala distribucije, analiza profitabilnosti kupaca, račun profitabilnosti kupaca, alokacija troškova, obračun troškova na bazi aktivnosti.

### Abstract

The issue of profitability is a question of making sense out of a business activity in general. Defining different levels of profitability objects and determining the profitability amount of those levels ensures different informational basis for managing total operational income. The approach to profitability analysis is related to the amount and the allocation method of non-production and common costs, while calculation problems related to the revenue analysis arise only if two or more products are sold as a package, so the joint revenue has to be allocated.

The selection of the distribution channel and the selection of individual customers within the selected distribution channel influence the amount of operating income and the total profitability of the enterprise. Besides, customer profitability analysis has to be supported with non-financial measures which should provide prospective on the cooperation with individual customer.

The importance of individual decisions that have to be supported by the profitability analysis of distribution channels and individual customers within those channels will characterize this concept as a concept of an integral accounting support. Nevertheless, the whole concept has its limits of usability. That limit is defined by the minimum profitability rate calculated for the enterprise level.

**Keywords:** profitability, distribution channel profitability analysis, customer profitability analysis, customer account profitability, cost allocation, activity based costing.

\* Docent Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci, predrag.gajic@ef.unibl.org



## UVOD

Brojne analize upućuju na promjenu poslovnog fokusa kojom se rukovode preduzeća. Od traženja odgovora na pitanje o tome kako proizvesti proizvod ili kako obezbijediti uslugu, fokus je pomjeren na traženje odgovora na pitanje kako proizvod ili uslugu prodati. U tom smislu, među brojnim nosiocima interesa prema preduzeću, kupac dobija sve veći značaj. Ipak, ključno pitanje je da li svaki kupac ima istu vrijednost za preduzeće ili se uobičajena, dopadljiva, marketinška krilatica „Za nas je svaki kupac isti“, u stvarnosti i ne može prihvatiti kao tačna, niti je realno ostvariva.

U navedenom smislu, obrazlažući razloge za rast interesa za koncept upravljačkog računovodstva, jedan od vodećih autoriteta u ovoj oblasti Geri Kokins (Cokins, G., 2013, 21–29) posebno ističe činjenicu da je već došlo do pomjeranja fokusa sa analize profitabilnosti proizvoda na analizu profitabilnosti kupaca.

Zbog toga će u ovom napisu biti riječi o pretpostavkama i mogućnostima mjerenja i analize profitabilnosti pojedinačnih načina prodaje (kanala distribucije) i kupaca sa kojima preduzeće posluje.

## 1. ANALIZA PROFITABILNOSTI KAO MJERILO USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Koncept profitabilnosti kao pokazatelja uspješnosti poslovanja podrazumijeva da su pozitivni tokovi vrijednosti u stvaranju i prodaji učinaka, izraženi u formi *prihoda od prodaje*, veći od negativnih tokova vrijednosti koji će nastati u tom procesu, a izraženih u *vrijednostima utrošenih resursa za proizvedene i prodane učinke*.<sup>1</sup>

Pritom, postoji logična potreba da ostatak vrijednosti prihoda nakon pokriva ukupnih troškova bude što veći. Takođe, pozitivna razlika između ovih tokova vrijednosti mora da bude izražena u dovoljnoj mjeri da se vlasnici kapitala zadrže u konkretnom preduzetničkom poduhvatu. U tom smislu, pokazatelj profitabilnosti se definiše kao odnos *profita i uložene kapitala* ili kao odnos *profita i angažovanih sredstava*, pri čemu svakako nije isključena upotreba više ponuđenih ili nekih drugih varijanti izračunavanja uspješnosti obavljanja poslovnih aktivnosti.<sup>2</sup>

U svim varijantama, dugoročno posmatrano, prihodi, kreirani politikom prodajnih cijena, moraju da pokriju sve troškove koji su nastali pri obavljanju poslovne aktivnosti, te obezbijede odgovarajući prinos na uložena sredstva. Pitanje profitabilnosti je, dakle, pitanje smisla obavljanja poslovne aktivnosti uopšte.

Ipak, definisanje različitih nivoa nosilaca profitabilnosti i utvrđivanje iznosa profitabilnosti po tim nivoima može da obezbijedi i različitu informacionu osnovu za adekvatnije upravljanje ukupnim rezultatom poslovanja. Treba razlikovati sljedeće nivoe analize profitabilnosti:

- a) profitabilnost čitavog preduzeća,
- b) profitabilnost segmenata poslovanja (profitnih i investicionih centara),
- c) profitabilnost proizvoda/usluge,
- d) profitabilnost kanala distribucije, te
- e) profitabilnost pojedinačnih (ili grupa) kupaca.

(a) Profitabilnost *čitavog preduzeća* je koncept analize rezultata koji se obavezno izračunava i vidljiv je iz forme i sadržaja zvaničnih finansijskih izvještaja. Na bazi poznatih podataka iz tih izvještaja, veoma je jednostavno dobiti željene informacije o tome koliki je rezultat poslovanja po poslovnim, finansijskim i drugim parametrima. Ipak, sa stanovišta informacionog značaja za upravljačke potrebe, ovaj nivo analize obezbjeđuje najmanju podršku menadžerima, jer ne vezuje nastale troškove, prihode niti njihovu razliku za njihove uzročnike.

(b) *Segmenti poslovanja*, u formi nosilaca profitabilnosti, definisani su internom organizacionom strukturom kao profitni ili investicioni centri i karakteristični su za divizionarno strukturirana preduzeća. Za ovakve centre odgovornosti vezuju se aktivnosti koje uzrokuju nastanak prihoda i troškova pri stvaranju i prodaji učinaka. Njihove aktivnosti su izložene konkretnoj konkurenciji, konkretnim kupcima i konkretnim tržištima. Iako nemaju status pravnog lica, ove zasebne organizacione jedinice imaju sve ekonomske i računovodstvene pretpostavke za posebno mjerenje i analizu rezultata poslovanja.

(c) Tradicionalna računovodstvena mjerila uspješnosti poslovanja motivišu menadžere više na efikasnost nego na efektivnost poslovanja, što upućuje više na taktički nego na strategijski karakter odluka zasnovanih na izvještajima o profitabilnosti. Između ostalog, ova već uobičajena konstatacija počiva na činjenici da se *analiza profitabilnosti* uobičajeno zaustavlja na nivou *učinka* (proizvoda ili usluge). Operativno, ovaj koncept počiva na pravilnoj alokaciji proizvodnih indirektnih troškova, neproizvodnih troškova i opštih troškova, odnosno na mogućnosti da se identifikuje odgovarajuća uzročno-posljedična veza između troškova i pojedinačnih nosilaca (učinaka).

(d) S obzirom na to da će u nastavku biti više riječi o profitabilnosti kanala distribucije i profitabilnosti kupaca, u ovom dijelu samo konstatacija da je izbor načina prodaje učinaka (izbor kanala distribucije), te izbor pojedinačnih kupaca unutar odabranog kanala distribucije od uticaja na visinu poslovnog rezultata, odnosno na ukupnu profitabilnost preduzeća. Razlog je u tome što kanali distribucije a ni pojedinačni kupci ne uzrokuju prihode i troškove na isti način. Postoje oni koji stalno imaju posebne narudžbe, zahtijevaju modifikacije proizvoda ili usluga, pomjeraju rokove isporuke, koriste postprodajni servis i vraćaju prodane učinke, za razliku od drugih koji u kontinuitetu imaju iste, standardne, zahtjeve. Dakle, kanali distribucije i kupci mogu da imaju različitu profitabilnost koju treba mjeriti, kako bi se prilagodile odluke u vezi s prodajnim cijenama, promotivnim aktivnostima, kanalima distribucije itd. Zbog toga se i zaključuje da primarni cilj nije više u tome da se ostvari rast prodaje i tržišnog učešća, već da se povećava profitabilna prodaja, što mora da bude vidljivo iz izvještaja upravljačkog računovodstva.

U zavisnosti od toga kako je definisan svaki nosilac rezultata poslovanja odnosno profitabilnosti, potrebno je identifikovati i konkretne prihode i troškove koji se na njega odnose, da bi se u postupku analize profitabilnosti utvrdila opravdanost njihovog postojanja. To nas dovodi do ključnog računovodstvenog zadatka – rasporeda, odnosno alokacije prihoda i troškova po pojedinim nosiocima profitabilnosti.

<sup>1</sup> Radi pojednostavljenja, treba pretpostaviti da nema proizvodnje za zalihe, odnosno da se proizvedeni učinci ne prenose u naredni obračunski period, da se prihodi i rashodi ostvaruju isključivo od obavljanja poslovne djelatnosti, te da je izostavljen obračun i plaćanje poreza na dobit.

<sup>2</sup> Detaljnu analizu brojnih pokazatelja profitabilnosti pogledati kod: Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2012, 109–120.

## 2. ALOKACIJA PRIHODA I TROŠKOVA KAO PRETPOSTAVKA ANALIZE PROFITABILNOSTI

Poznato je da odluke o alokaciji prihoda i troškova utiču na preciznost obračuna uspješnosti poslovanja (profitabilnosti) po pojedinačnim analiziranim segmentima obračuna, a time i na odluke o tome koje poslovne segmente unutar preduzeća imati, koje proizvode ili usluge nuditi kupcima, koje kanale distribucije koristiti i sa kojim kupcima saradivati. U tom smislu, način izračunavanja profitabilnosti može da ima stratejske posljedice za ukupnu poslovnu aktivnost preduzeća.

Aktivnosti **alokacije prihoda** nemaju ni približne obračunske komplikacije i rizike kakve ima alokacija troškova. Naime, identifikacija načina, mjesta i iznosa nastalih prihoda nije komplikovana, jer je moguće organizovati knjigovodstvenu evidenciju na preciznoj analitičkoj osnovi, koja će dati podatke o tome ko su kupci i pod kojim uslovima je došlo do realizacije učinaka i nastanka prihoda. Ovaj problem može biti usložen ako se dva ili više proizvoda (ili usluge) prodaju u paketu, po jedinstvenoj cijeni, iako svaki pojedinačno ima svoju prodajnu cijenu i može biti predmet pojedinačne prodaje. Ovo

su slučajevi koji su uzrokovani uglavnom marketinškom politikom za potrebe promovisanja (uvođenja) novih proizvoda ili potrebom rješavanja pitanja zaliha koje su pred istekom roka važenja. Naravno, ovakav pristup prodaji ima smisla ukoliko se prodajna cijena za paket proizvoda ili usluga utvrdi na nivou koji je manji u odnosu na zbir pojedinačnih prodajnih cijena proizvoda ili usluga iz paketa.

Metodološki, za alokaciju prihoda u ovakvim situacijama koriste se: metod srazmjernog rasporeda na bazi odgovarajuće pojedinačne vrijednosti za proizvode iz paketa (obično je to prodajna cijena ili prihod, a samo ponekad i jedinični varijabilni trošak ili obim aktivnosti) i metod tzv. inkrementalnog rasporeda (Horngren, C., et al., 2015, 614–619).

Pretpostavimo primjer prema kojem preduzeće prodaje tri različita proizvoda („P<sub>1</sub>“, „P<sub>2</sub>“ i „P<sub>3</sub>“) u paketu po jedinstvenoj cijeni od 300 n.j. za paket. Svaki od proizvoda iz paketa predmet je pojedinačne prodaje na tržištu, i to po sljedećim prodajnim cijenama: „P<sub>1</sub>“ po prodajnoj cijeni od 80 n.j./kom., „P<sub>2</sub>“ po prodajnoj cijeni od 120 n.j./kom. i „P<sub>3</sub>“ po prodajnoj cijeni od 200 n.j./kom.

**Metod srazmjernog rasporeda** „jedinstvene prodajne cijene“ paketa od 300 n.j. po pojedinačnim proizvodima iz paketa, a na bazi prodajne cijene, podrazumijevao bi sljedeću kalkulaciju:

Proizvodi	Prodajne cijene za proizvode iz paketa	Učešće u ukupnoj prodajnoj cijeni	Raspored zajedničkog prihoda od prodaje paketa
(1)	(2)	(3) = (2) / 400 n.j.	(4) = (3) x 300 n.j./kom.
„P <sub>1</sub> “	80 n.j./kom.	20%	60 n.j./kom.
„P <sub>2</sub> “	120 n.j./kom.	30%	90 n.j./kom.
„P <sub>3</sub> “	200 n.j./kom.	50%	150 n.j./kom.
Ukupno	400 n.j./kom.	100%	300 n.j./kom.

**Metod inkrementalnog rasporeda** podrazumijeva da se pojedinačni proizvodi ili usluge u paketu prethodno rangiraju prema određenom kriterijumu. Najčešće, rangiranje se radi na osnovu istraživanja stavova kupaca o važnosti svakog pojedinačnog proizvoda ili usluge u asortimanu, ali i menadžeri preduzeća mogu da rangiraju proizvode ili usluge iz asortimana, na primjer na osnovu aktuelnih rezultata prodaje pojedinačnih proizvoda ili jednostavno na bazi njihovih iskustava i intuicije. Pritom, prvorangirani proizvod se naziva primarni, drugorangirani proizvod se naziva prvi inkrementalni proizvod, trećerangirani proizvod je drugi inkrementalni proizvod itd.

Nakon što su proizvodi ili usluge iz paketa rangirani, raspored prihoda ostvarenog za prodaju paketa vrši se na način da se, polazeći od primarnog proizvoda ili usluge u paketu, svakom tom učinku u paketu „priznaje“ onaj iznos prihoda koji bi inače ostvarili da su bili predmet pojedinačne prodaje.

Pretpostavimo da je u okviru analiziranog primjera odlučeno da se proizvod „P<sub>3</sub>“ rangira kao prvi (primarni proizvod), proizvod „P<sub>2</sub>“ kao prvi inkrementalni i proizvod „P<sub>1</sub>“ kao drugi inkrementalni. Raspored „zajedničkog“ prihoda od 300 n.j., ostvarenog po osnovu prodaje paketa tri proizvoda, imao bi sljedeći izgled:

Proizvod	Alokacija prihoda	Ostatak prihoda za alokaciju
„P <sub>3</sub> “ (200 n.j./kom.)	200 n.j./kom.	(300 - 200) n.j./kom. = 100 n.j./kom.
„P <sub>2</sub> “ (120 n.j./kom.)	100 n.j./kom.	(100 - 100) n.j./kom. = 0 n.j./kom.
„P <sub>1</sub> “ (80 n.j./kom.)	0 n.j./kom.	-
Ukupno alociran prihod	300 n.j./kom.	

U slučaju da je rangiranje proizvoda unutar paketa bilo drugačije, i pripadajući iznos raspoređenog prihoda, ostvarenog po osnovu prodaje paketa proizvoda, bio bi drugačiji<sup>3</sup>. To upućuje na zaključak da način rangiranja proizvoda ili usluga u asortimanu utiče i na obim raspoređenih prihoda, a time i na profitabilnost pojedinačnih proizvoda ili usluga.

Za razliku od prihoda, za koje će se potreba alokacije samo iznimno (u prethodno navedenom slučaju) pojaviti, alokacija troškova je nei-

zostavan proces u svim varijantama poslovne aktivnosti, čak i onda kada do realizacije učinaka nije došlo. U velikom broju slučajeva, naime, nastali trošak ne može biti direktno povezan sa nosiocima profitabilnosti. Samo u slučaju da se analiza uspješnosti poslovanja radi za nivo čitavog preduzeća, alokacija troškova ne mora da se vrši.

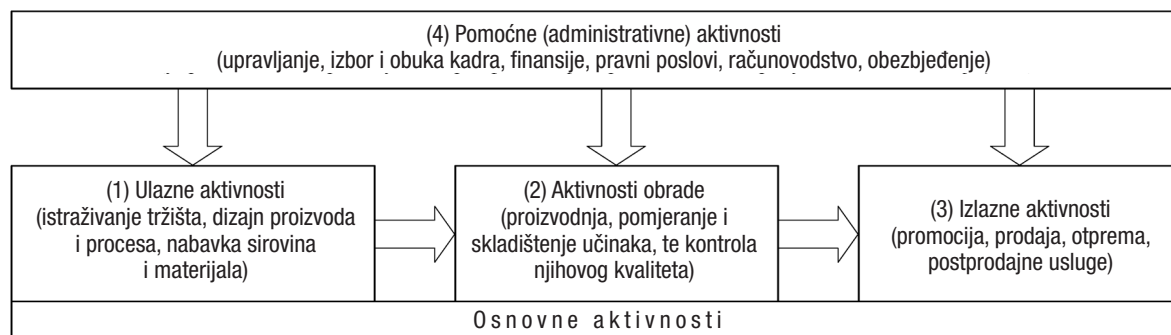
Prije donošenja odluke o načinu alokacije troškova, neophodno je identifikovati sve troškove koji u preduzeću nastaju, a zatim se traže jasne uzročno-posljedične veze između troškova i njihovih nosilaca.

<sup>3</sup> Zbog prostornih ograničenja, ali i zbog drugih ciljeva ovog napisa, primjeri koji bi potvrdili ovu tezu su izostavljeni, ali ih je prema predstavljenom konceptu moguće jednostavno uraditi.

Što se tiče identifikovanja svih troškova koji nastaju pri obavljanju poslovne aktivnosti, tradicionalno se za ove potrebe koristi lanac

vrijednosti (pogledati grafički prikaz 1) u okviru kojeg se obavljaju različiti homogeni poslovi.

**Grafički prikaz 1. Pojednostavljeni prikaz elemenata lanca vrijednosti**



Druga pretpostavka uspješnosti alokacije troškova, mjerena preciznošću utvrđenih troškova po nosiocima, odnosi se na  *mogućnost identifikovanja uzročno-posljedične veze između troškova i njihovih nosilaca*. Na primjer, ukoliko je trošak promocije predmet razmatrane alokacije, primjena koncepta uzročno-posljedične veze bila bi moguća ukoliko se promotivna aktivnost odnosi na konkretan proizvod (uslugu). Ukoliko to nije moguće, odnosno ukoliko se trošak promocije odnosi na cjelinu proizvodnog asortimana, a alokacija je i dalje zahtijevana, primijenit će se neki drugi kriterijumi (Horngren, C., et al., 2015, 563):

- Na primjer, kriterijum primljenih koristi podrazumijeva identifikaciju „korisnika“ efekata utrošenih resursa među proizvodima ili uslugama. Raspored troškova se obavlja na bazi koristi koju svaki „korisnik usluge“ tog trošenja ostvaruje. Npr. troškovi promocije mogu biti raspoređeni prema proporciji u prihodima sa kojom svaki proizvod učestvuje u ukupnim prihodima ili rastom prihoda kao pretpostavljenim rezultatom promotivnih aktivnosti.
- Kriterijum fer vrednovanja najčešće se koristi prilikom sklapanja ugovora za poslove dobijene tenderskom procedurom. Fer vrednovanje je više posljedica pregovaračke aktivnosti kojom se definiše „fer“ učešće konkretnog troška u ukupnim troškovima nego istinske mogućnosti da se objektivno identifikuje ta „fer“ vrijednost.
- Kriterijum mogućnosti nosilaca troškova zasniva se na identifikovanju odgovora na pitanje da li nosilac troškova može da „podnese“ pripadajući obračunati dio troškova koji su predmet rasporeda. Na primjer, ako određeni proizvod uz preuzimanje alociranih troškova ne može da bude konkurentan supstitutu na tržištu, može se računovodstvenim politikama definisati da taj proizvod preuzme samo dio pripadajućih troškova promocije ili da ih uopšte ne preuzima. Takođe, može se donijeti odluka da se pripadajući dio troškova koji su predmet rasporeda ne raspoređuje na one nosioce u asortimanu na kojima se ostvaruje negativan poslovni rezultat, nego da se taj dio troškova alocira na dio asortimana sa pozitivnim rezultatima, odnosno na proizvode (usluge) koji mogu da „podnesu“ pripadajući iznos alociranih troškova, bez obzira na to što ih realno nisu uzrokovali u tolikoj mjeri.

U vezi sa pitanjem alokacije troškova, potrebno je odlučiti i o tome na koje nosioce će se alokacija vršiti, o vrstama troškova koji će biti predmet alokacije, te o metodologiji za alokaciju troškova.

U okviru odluke o nosiocima troškova, za stanovišta potreba ovog istraživanja, već su definisani nosioci (centri) profitabilnosti, i to: preduzeće, poslovni segmenti, učinci (proizvodi, usluge), kanali distribucije i kupci. Pritom, uobičajeno se analiza profitabilnosti radila na nivou ukupnog preduzeća, te eventualno za potrebe analize

poslovnih segmenata i učinaka, dok se analiza profitabilnosti po kanalima distribucije i pojedinačnim kupcima ili grupama kupaca uglavnom ne radi, a vrlo rijetko je i predmet tretmana u domaćoj računovodstvenoj literaturi.

U vezi sa odlukama o vrstama troškova koji će biti predmet alokacije treba najprije konstatovati da se rezultat poslovanja za nivo cjeline preduzeća može utvrđivati i bez alokacije troškova po pojedinačnim „nižim“ centrima profitabilnosti. Ipak, ovakav koncept analize uspješnosti poslovanja ne omogućava potrebne informacije o rezultatima poslovanja po užim izvještajnim jedinicama – nosiocima profitabilnosti, zbog čega ima ograničenu upotrebnu vrijednost.

Analiza profitabilnosti po segmentima poslovanja (profitnim i investicionim centrima) tražiće prethodno rješavanje pitanja alokacije neproizvodnih i opštih troškova na poslovne segmente.

Prema tradicionalnom konceptu alokacije troškova, za razliku od neproizvodnih troškova, predmet alokacije obično nisu bili tzv. opšti troškovi (nastali po osnovu tzv. pomoćnih i administrativnih aktivnosti iz grafičkog prikaza 1), poput troškova upravljanja, troškova amortizacije građevinskih objekata i opreme koji se koriste u administrativne svrhe, troškova računovodstvene i pravne funkcije, te funkcije upravljanja kadrom. Radi se o troškovima čija uzročno-posljedična veza sa učincima uopšte ne postoji ili je zanemarljiva, pa tradicionalno ovi troškovi i nisu bili predmet alokacije ni na jedan od ponuđenih „nosilaca profitabilnosti“. Ovo je obrazloženo time da menadžeri pojedinačnih segmenata poslovanja nemaju uticaj na njihov nastanak, pa samim tim ne mogu da budu predmet alokacije ni na segmente poslovanja, ni na učinke koji nastaju u tim poslovnim segmentima. Takođe, postoje razmišljanja (Milićević, V., 2003, 205) prema kojima se ovi troškovi tretiraju kao zajednički za sve aktivnosti preduzeća, zbog čega ih treba smatrati neizbježnim. Na ovaj način je pitanje njihove alokacije, posebno u domenu poslovnog odlučivanja, učinjeno irrelevantnim. S druge strane, razmišljanja prema kojima bi se moglo konstatovati da svi troškovi preduzeća, pa tako i opšti troškovi, nastaju kako bi se podržale aktivnosti preduzeća, su moguća (Horngren, C. T., et al., 2000, 504). Ovakva razmišljanja se zasnivaju na tezi da menadžeri pojedinačnih odjeljenja treba da imaju uvid u način na koji se planiraju i kontrolišu troškovi preduzeća, što upućuje i na mogućnost (ako ne i potrebu) njihove alokacije u punom obimu.

Uopšteno, alokaciju opštih troškova treba obaviti (Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N., 2012, 573):

- kada je iznos troškova centrale značajan, pa postoji rizik da oni ne mogu da budu pokriveni iz ostvarenih dobitaka divizija;
- kada postoji potreba da se dostigne veća uporedivost sa preduzećima koja se bave istim ili sličnim poslovima;



- kada se primjenom višestrukih ključeva može uspostaviti prihvatljiva veza između aktivnosti divizija i kretanja troškova centrale i
- ako bi divizije svakako bile opterećenje takvim troškovima kada bi poslovale kao samostalne kompanije.

Treba konstatovati da su u računovodstvenoj teoriji i praksi predmet alokacije uobičajeno proizvodni indirektni troškovi,<sup>4</sup> među kojima su troškovi indirektnog proizvodnog materijala, te indirektnog proizvodnog rada, troškovi amortizacije proizvodne opreme, kontrole kvaliteta inputa i outputa, tzv. režijski troškovi (poput troškova električne energije namijenjene za pogon proizvodne opreme i osvjetljenje proizvodnih pogona, vode i grijanja), troškovi osiguranja i zakupa opreme i građevinskih objekata u kojima se proizvodnja odvija i slično. Ovakva vrsta alokacije je posebno važna i neizbježna u svim slučajevima kada se analiza profitabilnosti radi na nivou pojedinačnog učinka.

Predmet alokacije na učinke mogu da budu i troškovi nastali prije („uzvodno“ u odnosu na proizvodnju – eng. „upstream costs“) i nakon procesa proizvodnje („nizvodno“ u odnosu na proizvodnju – „downstream costs“), odnosno neproizvodni troškovi poput troškova istraživanja potreba kupaca, te razvoja i dizajna proizvoda, troškovi marketinga, distribucije i postprodajnog servisa, ali u slučaju da postoji jasna uzročno-posljedična veza između konkretnog troška i konkretnog učinka na koji bi se troškovi alocirali. U nastojanju da se obezbijedi vezivanje što većeg broja troškova po učincima kao nosiocima troškova i profitabilnosti, ovi troškovi su alocirani i bez adekvatne uzročno-posljedične veze koja bi omogućila potrebnu preciznost obračuna. Naime, za ovu vrstu alokacije korišteni su direktni troškovi ili utrošci direktnih resursa, iako ovakav „ključ“ za alokaciju nije mogao dati dovoljnu preciznost obračunu.

Kada se govori o kanalima distribucije i pojedinačnim kupcima ili grupama kupaca, troškovi neproizvodnih funkcionalnih područja u značajnoj mjeri mogu biti raspoređeni, pod uslovom da postoje detaljne knjigovodstvene evidencije o uzrocima nastalih troškova. Na primjer, ako se razmatra raspored troškova promocije na lokalnoj televizijskoj stanici (a u okviru troškova marketinga), bilo bi logično da lokalni kanal distribucije ili lokalni kupci, kao nosioci profitabilnosti, „preuzmu“ ove troškove. Takođe, postoje mogućnosti da se i neki od troškova opšteg karaktera alociraju. Na primjer, troškovi nastali u segmentu upravljanja ljudskim resursima bi mogli biti predmet alokacije sa zadovoljavajućim nivoom preciznosti, opet pod uslovom da postoje odgovarajuće evidencije o tome u kojim funkcionalnim područjima su locirani i kako se troše ti „ljudski resursi“.

Naravno, ukoliko bi se desila situacija da dio ili nijedan od opštih troškova nije predmet alokacije na ostale nosioce profitabilnosti, rezultat poslovanja (profitabilnost) na nivou čitavog preduzeća bi bio manji od zbira pojedinačnih rezultata nižeg nivoa profitabilnosti.

Što se tiče metodologije za alokaciju troškova, ona u svim varijantama obračuna podrazumijeva definisanje baza za alokaciju odgovarajućih troškova, utvrđivanje stopa za alokaciju tih troškova, načina obračunavanja troškova sa vremenskog aspekta (prethodni i naknadni obračun), a zavisi i od toga na koji način se obavlja poslovna djelatnost (sa pojedinačnom, masovnom ili kuplovanom proizvodnjom).

U praksi, a posebno u literaturi koja se bavi alokacijom troškova, nema dilema u vezi sa primjenom metodologije za obračun troškova, posebno ako se radi o analizi profitabilnosti na bilo kojem nivou.

U svim varijantama primaran značaj daje se obračunu troškova na bazi aktivnosti.

Prema ovom konceptu, proces proizvodnje proizvoda (i pružanja usluga) dijeli se na aktivnosti koje treba izvršiti. Pritom, aktivnost se definiše kao „bilo koji pojedinačni zadatak koji organizacija preduzima da bi napravila ili isporučila proizvod (odnosno ispostavila narudžbu)“ (Maher, M., 2005, 218). Spisak aktivnosti povezuje se s nosiocima troškova koji izazivaju aktivnosti (na primjer, broj narudžbi materijala je uzročnik troškova nabavke, sati testiranja kvaliteta su uzročnici troškova kvaliteta, itd.). Time se postiže veća preciznost pri alokaciji troškova, jer je uzročno-posljedična veza između nosilaca troškova i samih troškova jasnija.

Da bi se uspješno primijenio obračun na bazi aktivnosti, neophodno je da se računovode detaljno upoznaju sa pojedinačnim aktivnostima koje se obavljaju u preduzeću. Ako su aktivnosti nosioci troškova, onda ih najprije treba identifikovati, a najjednostavniji način da se to uradi jeste da se analiza obavi u okviru funkcionalnih područja, koja prate lanac stvaranja vrijednosti za kupca. Upotrebom sistema obračuna troškova na bazi aktivnosti, troškovi po vrstama se vezuju za pojedinačne aktivnosti koje nastaju pri obavljanju poslovne aktivnosti, nakon čega se troškovi tih aktivnosti dodjeljuju nosiocima troškova.

Dvije su ključne karakteristike obračuna na bazi aktivnosti. Prvo, neophodno je identifikovati sve troškove koje uzrokuje poslovna aktivnost i drugo, prepoznavanje „hijerarhije troškova“ je ključno kada se vrši alokacija troškova na nosioce, što će, u krajnjem, omogućiti lakšu identifikaciju uzročnika troškova, što je sa stanovišta analize profitabilnosti i posebno važno.

U navedenom kontekstu, a za potrebe ovog istraživanja, biće korišćena sljedeća hijerarhija troškova (prilagođeno u odnosu na podjelu datu prema: Daly, J., 121–122):

1. *Troškovi nivoa jediničnog izlaza* – nastaju kao posljedica aktivnosti koje se obavljaju najmanje jednom za svaku jedinicu proizvoda (na primjer, spajanje podsklopova i dijelova), a uobičajeni primjeri ovih troškova su troškovi proizvodnog funkcionalnog područja, i to: direktni proizvodni troškovi i indirektni proizvodni troškovi koji se mogu dovesti u vezu sa pojedinačnim proizvodom (poput troškova energije za pokretanje mašina, te troškova amortizacije opreme na kojoj se konkretna aktivnost odvija i drugih).
2. *Troškovi nivoa linije proizvoda* – nastaju kao posljedica aktivnosti koje su vezane za istraživanja i razvoj, te dizajn linije proizvoda (pretproizvodne aktivnosti u lancu stvaranja vrijednosti); primarno zbog ušteta u troškovima preduzeća koriste iste dijelove u različitim proizvodima smanjujući na taj način troškove, jer se izbjegava posebno istraživanje i razvoj, dizajniranje, te probna proizvodnja;<sup>5</sup> iako proizvodi u okviru linije nisu isti, znatan broj dijelova ugrađenih u proizvode je isti, pa bi se mogli vezati za određene linije proizvoda.
3. *Troškovi nivoa grupe (serije) izlaza* – nastaju kao posljedica aktivnosti koje se izvode svaki put kada je pokrenuta proizvodnja nove serije proizvoda, nezavisno od broja jedinica u njoj (na primjer, podešavanje mašina za seriju proizvoda ili provjera kvaliteta pojedinačne serije proizvoda na bazi slučajnog uzorka). Kao i troškovi prvog nivoa hijerarhije troškova, i ovi troškovi nastaju u okviru proizvodnog funkcionalnog područja.

<sup>4</sup> Direktni proizvodni troškovi (direktnog materijala i direktnog rada) jednostavno se vežu za nosioce.

<sup>5</sup> U stručnoj terminologiji za ovakav pristup poslovnim aktivnostima koristi se termin „grupa tehnologija“. Ovaj koncept dizajniranja koriste proizvođači sa diversifikovanim ponudom, poput onih iz automobilske industrije.

4. *Troškovi nivoa lansiranja i održivosti proizvoda ili linije proizvoda na tržištu* – nastaju obavljanjem aktivnosti koje treba da omoguće uvođenje i održivost proizvoda ili usluge na tržištu, a uglavnom se tiču troškova promocije koja je preduzeta da bi se tržište „pripremlilo“ za novi proizvod, novu uslugu ili liniju proizvoda, kao i aktivnosti prodaje.
5. *Troškovi nivoa kanala distribucije* – u najvećem obimu, ove aktivnosti i troškovi koje one uzrokuju odnose se na distribuciju i prodaju po pojedinačnim kanalima. Uobičajeno, prodaja se radi na različitim tržištima i posredstvom različitih posrednika. Svaki takav „kanal“ uzrokuje različite troškove, pa ih je potrebno identifikovati da bi se u postupku analize profitabilnosti utvrdila opravdanost njihovog postojanja. Primjeri troškova distributivnih kanala su troškovi sajмова, obrada narudžbe za kupca koji dolazi iz veleprodajne ili maloprodajne mreže, troškovi plata prodajnog osoblja, troškovi marketinga konkretnog proizvoda ili linije koja se promovira u okviru određenog kanala i drugi troškovi koji su primarno vezani za marketinško i distributivno funkcionalno područje.
6. *Troškovi nivoa kupca* – nastaju kao posljedica aktivnosti koje uzrokuju konkretni kupci, poput troškova nastalih modifikovanjem procesa ili karakteristika proizvoda rađenih prema zahtjevu kupaca, specijalnih isporuka konkretnom kupcu, postupaka koji se vode za naplatu nenaplaćenih potraživanja od kupaca i drugi. Dakle, pored troškova postproizvodne faze (troškovi marketinga i postprodajnog servisa) kupci uzrokuju i troškove u proizvodnji (ako se neke standardne serije ili proizvodi moraju prilagoditi zahtjevima konkretnog kupca) ali i u administrativnom funkcionalnom području, poput troškova proisteklih iz pravnih postupaka u vezi sa naplatom potraživanja ili određenim odštetnim zahtjevima.
7. *Troškovi održivosti pogonske (proizvodne) spremnosti, opreme ili čitavog preduzeća* – omogućavaju opšte funkcionisanje preduzeća i ne zavise od broja jedinica, serija ili modela proizvoda. U ovu grupu troškova ubrajaju se administrativni troškovi, plate menadžmenta preduzeća, amortizacija i zakup upravnih zgrada, zagrijavanje i osvjjetljenje, obezbjeđenje, održavanje, osiguranje takvih prostora i slično.

Koristi od upotrebe obračuna troškova na bazi aktivnosti su više-struke. Menadžment preduzeća koristi kalkulaciju cijene koštanja na bazi aktivnosti da bi donio bolje odluke o prodajnim cijenama i proizvodnom miksu, te da bi se profitabilnost po različitim nosiocima mogla preciznije utvrditi. Na bazi ovakvog pristupa obračunu troškova mogu se uspješnije donositi i druge poslovne odluke, adekvatnije planirati i kontrolisati utrošak resursa, ali i obavljati pravičnije nagrađivanje zaposlenih prema rezultatima njihovog rada, što veoma poboljšava motivaciju. Ovaj koncept obračuna troškova identifikuje i aktivnosti koje ne doprinose novoj vrijednosti za kupca ili aktivnosti koje treba poboljšati. Nesporno je da svaka od navedenih karakteristika ovog sistema obračuna može da obezbijedi strateški doprinos poboljšanju tržišne pozicije preduzeća, ali će se, za potrebe ovog istraživanja, analiza aktivnosti i obračun na bazi aktivnosti vršiti s ciljem analize profitabilnosti kanala distribucije i analize profitabilnosti kupaca.

### 3. ANALIZA PROFITABILNOSTI KANALA DISTRIBUCIJE

Prilikom identifikovanja profitabilnosti po odgovarajućim nosiocima, potrebno je najprije izvršiti segmentaciju tih nosilaca. U primjeru koji slijedi kanali distribucije proizvoda su utvrđeni sa stanovišta načina prodaje – veleprodajna preduzeća, maloprodajna preduzeća i pojedinačni kupci (fizička lica). Radi pojednostavljenja analize, pretpostavljeno je da postoji sedam veleprodajnih preduzeća, 86 maloprodajnih preduzeća i 12.000 pojedinačnih kupaca – fizičkih lica.

Tabelarni pregled 1. sadrži analizu profitabilnosti po pojedinačnim kanalima distribucije, uz pretpostavku da su troškovi perioda obračunati na bazi njihovog relativnog učešća u prihodima (u visini od 20%), što bi se moglo smatrati tradicionalnim konceptom alokacije troškova perioda (troškovi neproizvodnog funkcionalnog područja koji se ne alociraju na proizvode i opšti troškovi) na nosioce profitabilnosti.

**Tabelarni pregled 1. Obračun profitabilnosti po kanalima distribucije uz tradicionalni koncept alokacije troškova perioda**

Elementi analize profitabilnosti	Kupci – veleprodaje	Relativno učešće	Kupci – maloprodaje	Relativno učešće	Kupci – fizička lica	Relativno učešće	Ukupno
	(1)	(2) = (1) / (7)	(3)	(4) = (3) / (7)	(5)	(6) = (5) / (7)	(7) = (1)+(3)+(5)
1. Broj kupaca	7	0,06%	86	0,71%	12.000	99,23%	12.093
2. Broj proiz. i prodatih proiz.	60.000	54,55%	38.000	34,55%	12.000	10,91%	110.000
3. Ukupan prihod	6.307.320	51,20%	4.261.320	34,59%	1.750.440	14,21%	12.319.080
4. Tr. proizvodnje u prodatim proizvodima <sup>6</sup>	3.000.000	54,55%	1.900.000	34,55%	600.000	10,91%	5.500.000
5. Tr. perioda – na bazi % učešća u prihodima 20%	1.261.464	51,20%	852.264	34,59%	350.088	14,21%	2.463.816
6. Ukupni troškovi (4+5)	4.261.464	53,51%	2.752.264	34,56%	950.088	11,93%	7.963.816
7. Poslovni rezultat (3-6)	2.045.856	46,97%	1.509.056	34,65%	800.352	18,38%	4.355.264
8. Stopa profit. (7/3)	32,44%	-	35,41%	-	45,72%	-	35,35%

<sup>6</sup> Pretpostavka je da se radi o istim proizvodima, pa im je i proizvodna cijena koštanja ista – 50 n.j./kom. Da se radi analiza profitabilnosti po proizvodima, mogla bi se pokazati i različita cijena koštanja, ali pošto se analiza radi po kanalima distribucije i po kupcima, ovakva vrsta analize je izostavljena.

Iz navedenog pregleda moguće je zaključiti da se najveći dio poslovnog rezultata (gotovo 47%) ostvaruje po osnovu prodaje veleprodajnim preduzećima. Ipak, stopa profitabilnosti za ovaj kanal distribucije je najniža. Na bazi datog pregleda nije moguće konstatovati zbog čega je to tako. Zbog toga je i pripremljen tabelarni pregled 3, koji treba da pomogne detaljniju spoznaju rezultata poslovanja po kanalima distribucije.

Ipak, prije toga (tabelarni pregled 2), treba obračunati troškove po onim aktivnostima koje će na različite načine uzrokovati troškove po pojedinim nosiocima profitabilnosti, sa pripadajućim uzročnicima troškova, odnosno bazama za njihovu alokaciju i odgovarajućim stopama za alokaciju takvih troškova. Za troškove ostalih aktivnosti je pretpostavljeno da će u istim iznosima biti raspoređeni na tri kanala distribucije (po 33,33% u odnosu na ukupan iznos troškova), uz napomenu da je raspored troškova istraživanja i razvoja i dizajna

proizvoda zasnovan na pretpostavci da životni vijek proizvoda iznosi 10 godina, te da se ovi troškovi (u ukupnom iznosu od 120.000 n.j., odnosno 180.000 n.j.) raspoređuju po godinama, i to ravnomjerno na sve kanale distribucije.

Nakon utvrđenih rezultata poslovanja i prema metodologiji obračuna troškova po aktivnostima, moguće je konstatovati da su obračunati troškovi perioda različiti po pojedinačnim nosiocima profitabilnosti (u ovom slučaju, po pojedinačnim kanalima distribucije), što je uzrokovalo i razlike u rezultatima poslovanja, u nominalnim i relativnim iznosima. Takođe, skrećemo pažnju na činjenicu da su, u obje varijante obračuna troškova, troškovi perioda utvrđeni u identičnom ukupnom iznosu od 2.463.816 n.j., ali je raspodjela ovih troškova po pojedinačnim kanalima drugačija, upravo zbog različite metodologije obračuna. To je i uticalo na različite rezultate po kanalima distribucije.

**Tabelarni pregled 2. Obračun pripadajućeg iznosa troškova po kanalima distribucije za aktivnosti koje imaju različite nivoe uzročnika i stopa za njihovu alokaciju**

Aktivnost	Uzročnik troškova	Utrošak uzročnika troškova			Stopa za alokaciju troškova			Iznos troškova po kanalu distribucije		
Službeno putovanje do kupaca	Broj kupaca u kanalu	7	86	12.000	2.000	360	0	14.000	30.960	0
Obrada narudžbi kupaca <sup>a</sup>	Broj narudžbi po svakom kupcu	12	48	1	26	14	0,2	2.184	57.792	2.400
Prevoz <sup>b</sup>	Broj narudžbi po svakom kupcu	12	48	1	9.000	50	4	756.000	206.400	48.000
Amortiz. opreme za prevoz <sup>c</sup>	Nabavna vrijednost	500.000	240.000	180.000	5%	5%	5%	25.000	12.000	9.000
Popravke i zamjene dijelova proizvoda	Broj prodatih proizvoda	60.000	38.000	12.000	0,67% <sup>d</sup>	0,67%	0,67%	20.100	12.730	4.020
Zamjena reklamiranih proizvoda	Broj prodatih proizvoda	60.000	38.000	12.000	0,067%	0,067%	0,067%	20.100	12.730	4.020
Priprema ugovora i praćenje njihove realizacije	Broj kupaca u kanalu	7	86	12.000	800	800	1	5.600	68.8800	12.000
Naplata i otpis spornih potraživanja	Iznos prihoda	6.307.320	4.261.320	1.750.440	2%	2%	0% <sup>e</sup>	12.615	8.523	0

Napomene:

- a) Iznos troškova dobije se kao proizvod utroška uzročnika troškova pomnoženog s brojem kupaca u kanalu i stope za alokaciju troškova.
- b) Pretpostavka je da se u fizičkim licima proizvod dostavlja na kućnu adresu.
- c) Procijenjeni vijek trajanja opreme je 20 godina.
- d) „Stopa za alokaciju troškova“ nastalih prilikom popravke i zamjene dijelova proizvoda utvrđena je kao proizvod pretpostavljene prosječne cijene koštanja za pojedinačni dio koji se mijenja (od 5 n.j./kom.) i stope greške na gotovim proizvodima od 0,67% u odnosu na broj proizvedenih proizvoda. Ovaj

procenat je odabran pretpostavljajući da se radi o prosječno uspješnom preduzeću sa stanovišta grešaka na gotovim proizvodima, te da je nivo standardne devijacije  $3\sigma$  (tri sigme) u odnosu na preduzeća sa prosječnim brojem grešaka. Takođe, za „stopu za alokaciju troškova“ nastalih prilikom zamjene čitavog proizvoda utvrđena je kao proizvod proizvodne cijene koštanja (50 n.j./kom.) i stope greške na gotovim proizvodima od 0,067% u odnosu na broj proizvedenih proizvoda.

- e) Ova aktivnost ne postoji u slučaju da se prodaja vrši direktno pojedinačnim (fizičkim) licima, jer je pretpostavljeno da kupci vrše plaćanje u trenutku kupovine i preuzimanja proizvoda, odnosno istovremeno sa nastankom obaveze.



**Tabelarni pregled 3. Obračun profitabilnosti po kanalima distribucije uz obračun troškova perioda po aktivnostima**

Elementi analize rashoda	Kupci – veleprodaje (1)	Relativno učešće (2) = (1) / (7)	Kupci – malo-prodaje (3)	Relativno učešće (4) = (3) / (7)	Kupci – fizička lica (5)	Relativno učešće (6) = (5) / (7)	Ukupno (7) = (1)+(3)+(5)
<b>1. Ukupni prihodi</b>	<b>6.307.320</b>	<b>51,20%</b>	<b>4.261.320</b>	<b>34,59%</b>	<b>1.750.440</b>	<b>14,21%</b>	<b>12.319.080</b>
<b>2. Tr. proizvodnje u prodanim proiz.</b>	3.000.000	54,55%	1.900.000	34,55%	600.000	10,91%	5.500.000
<b>3. Troškovi perioda – na bazi aktivnosti (od 3.1. do 3.6.):</b>	1.228.547	49,86%	782.883	31,78%	452.387	18,36%	2.463.816
3.1. Tr. istraživanja i razvoja pr.	4.000	33,33%	4.000	33,33%	4.000	33,33%	12.000
3.2. Troškovi dizajna	6.000	33,33%	6.000	33,33%	6.000	33,33%	18.000
3.3. Troškovi marketinga (od 3.3.1. do 3.3.4)	89.184	27,33%	161.752	49,57%	75.400	23,11%	326.336
3.3.1. Tr. promocije na TV	50.000	33,33%	50.000	33,33%	50.000	33,33%	150.000
3.3.2. Tr. službenih putovanja	14.000	31,14%	30.960	68,86%	0	0,00%	44.960
3.3.3. Obrada narudžbi kupaca	2.184	3,50%	57.792	92,65%	2.400	3,85%	62.376
3.3.4. Tr. učešća na sajmovima	23.000	33,33%	23.000	33,33%	23.000	33,33%	69.000
3.4. Troškovi distribucije (od 3.4.1. do 3.4.2)	781.000	73,93%	218.400	20,67%	57.000	5,40%	1.056.400
3.4.1. Troškovi prevoza	756.000	74,82%	206.400	20,43%	48.000	4,75%	1.010.400
3.4.2. Tr. amor. opreme za prevoz	25.000	54,35%	12.000	26,09%	9.000	19,57%	46.000
3.5. Troškovi posprodajnog servisa (od 3.5.1. do 3.5.2)	40.200	54,55%	25.460	34,55%	8.040	10,91%	73.700
3.5.1. Tr. zamjene proizvoda	20.100	54,55%	12.730	34,55%	4.020	10,91%	36.850
3.5.2. Tr. popravke i zamjene dijela proizvoda	20.100	54,55%	12.730	34,55%	4.020	10,91%	36.850
3.6. Tr. administr. (od 3.6.1. do 3.6.3)	308.163	31,53%	367.271	37,58%	301.947	30,89%	977.380
3.6.1. Troškovi uprave	200.000	33,33%	200.000	33,33%	200.000	33,33%	600.000
3.6.2. Troškovi pravne službe	18.215	16,94%	77.323	71,90%	12.000	11,16%	107.537
3.6.2.1. Tr. pripreme i praćenja real. ugovora	5.600	6,48%	68.800	79,63%	12.000	13,89%	86.400
3.6.2.2. Tr. naplate i otpis spornih potraž.	12.615	59,68%	8.523	40,32%	0	0,00%	21.137
3.6.3. Tr. računovodstvene fun.	89.948	33,33%	89.948	33,33%	89.947	33,33%	269.843
4. Ukupni troškovi (2+3)	<b>4.228.547</b>	<b>53,10%</b>	<b>2.682.883</b>	<b>33,69%</b>	<b>1.052.387</b>	<b>13,21%</b>	<b>7.963.816</b>
5. Poslovni rezultat (1-4)	<b>2.078.773</b>	<b>47,73%</b>	<b>1.578.437</b>	<b>36,24%</b>	<b>698.053</b>	<b>16,03%</b>	<b>4.355.264</b>
6. Stopa profitabilnosti (5/1)	<b>32,96%</b>	-	<b>37,04%</b>	-	<b>39,88%</b>	-	<b>35,35%</b>

Iako je nominalni iznos ostvarenog rezultata po fizičkim licima kao pojedinačnim kupcima najmanji, ova vrsta prodaje je najprofitabilnija. Vrednujući kanale distribucije po ovom kriterijumu, ovakav vid prodaje bi omogućio najbolje rezultate poslovanja. Ipak, upitno je da li bi preduzeće moglo na ovakav način (samostalno, bez posrednika) da ostvari prodaju i preostalih 98.000 komada gotovih proizvoda (110.000 komada – 12.000 komada).

Činjenica da sva tri kanala distribucije obezbjeđuju pozitivne poslovne rezultate, pa i zadovoljavajuću stopu profitabilnosti, ne daje mogućnost da se isti zaključak izvede za pojedinačne kupce u okviru različitih kanala distribucije. Zbog toga će u nastavku biti predstavljena analiza profitabilnosti po pojedinačnim kupcima, kako bi se utvrdilo da li postoji ekonomska opravdanost saradnje sa svakim od njih. Pri tome, analiza će biti predstavljena samo za kupce koji se bave veleprodajom. Koncept analize kupaca iz maloprodaje je identičan, pa se zbog prostornih ograničenja neće raditi, dok analiza profitabilnosti pojedinačnih kupaca - fizičkih lica nije neophodna jer je pretpostavka samog primjera da se radi o jednom proizvodu koji se proizvodi i prodaje bez zahtjeva za modifikaciju karakteristika (što bi uticalo na troškove) ili po različitim prodajnim cijenama ili drugim uslovima podaje za pojedinačne kupce. Ovo bi omogućilo da se iznos jediničnog dobitka ili stope profitabilnosti za svakog kupca utvrdi na istom nivou.

#### 4. ANALIZA PROFITABILNOSTI KUPACA

Narasla konkurencija je omogućila da kupci mogu od proizvođača da traže: posebne prodajne cijene, posebne karakteristike učinaka koje

prodaju, posebne uslove isporuke i slično. U tom smislu, upravljačke računovođe treba da proizvedu ne samo izvještaje o profitabilnosti proizvoda i kanala distribucije, već i izvještaje o profitabilnosti pojedinačnih kupaca ili grupe kupaca.<sup>7</sup> Takva vrsta izvještaja treba da pokaže odnos prihoda po osnovu prodaje učinaka konkretnom kupcu ili grupi kupaca i ukupnih troškova koje je taj kupac, odnosno grupa kupaca uzrokovala, slično konceptu koji je pokazan i za kanale distribucije. Razlike u prihodima koji se ostvaruju po pojedinačnim kupcima nastaju zbog različitih prodajnih cijena koje se kupcima naplaćuju, različitih količina učinaka koje kupuju, različitih učinaka koji im se prodaju itd. S druge strane, razlike u troškovima potiču od toga kako različiti kupci koriste resurse kompanije. Pritom, uobičajeno se naglašavaju razlike u troškovima koji nastaju u okviru tzv. „nizvodnih“ funkcija u okviru lanca vrijednosti (marketing, distribucija i postprodajni servis), ali postoje i situacije u kojima se razlike u troškovima pojavljuju i u okviru funkcija istraživanja i razvoja i dizajna (tzv. „uzvodne“ funkcije u okviru lanca vrijednosti), pa i u okviru tzv. administrativnih (podržavajućih) aktivnosti, koje uzrokuju tzv. opšte troškove.<sup>8</sup>

Da bi se čitav postupak analize profitabilnosti kupaca učinio racionalnijim, potrebno je izvršiti segmentaciju kupaca prema određenim kriterijumima, koji su uobičajeno vezani za prethodno nabrojane zahtjeve koji se ispostavljaju prema proizvođačima (ili uslužnim preduzećima). To se uobičajeno radi na bazi: vrste odnosno karakteristika proizvoda/usluge koju kupuju, obima njihove kupovine od preduzeća, veličine prihoda, veličine prosječne transakcije, načina dostave prodatih učinaka, načina plaćanja, obima vršenja postprodajnih usluga, njihove veličine odnosno tržišnog učešća, vremenu trajanja poslovne saradnje i slično. U navedenom primjeru predmet analize je svaki od pojedinačnih kupaca iz kanala prodaje na veliko.

*Tabelarni pregled 4. Obračun prihoda po kupcima iz veleprodajnog kanala*

Elementi analize – prihodi	Kupci – veleprodaje							Ukupno
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	
1. Prodate količine	3.000	2.000	16.000	12.000	14.000	8.000	5.000	60.000
2. Prodajna cijena	120	120	120	120	120	120	120	-
3. Popust (%)	4,50	4,10	14,90	13,10	14,20	11,60	7,00	-
4. Neto prodajna cijena	114,60	115,08	102,12	104,28	102,96	106,08	111,60	-
<b>5. Prihodi od prodaje</b>	<b>343.800</b>	<b>230.160</b>	<b>1.633.920</b>	<b>1.251.360</b>	<b>1.441.440</b>	<b>848.640</b>	<b>558.000</b>	<b>6.307.320</b>

S obzirom na način na koji ovi kupci obavljaju poslovanje, uobičajeno je da svaki od njih ostvaruje određene količinske popuste, koji mogu da zavise od obima njihove kupovine, dužine saradnje sa preduzećem, ranijih iskustava sa takvim kupcem u pogledu naplate potraživanja, pregovaračke sposobnosti svakog pojedinačnog kupca i drugih okolnosti.

S druge strane, pojedinačni kupci iz ovog segmenta zahtijevaju različite aktivnosti ili obime istih aktivnosti, poput: obrade narudžbi, ispostavljanja računa, evidencije i obrade potraživanja, uključujući i njihov prenos na treća lica, postprodajne usluge, vraćanje ili pravke proizvoda prodatih pod garancijom, prodaje, promocije itd.

Analiza troškova po pojedinačnim kupcima takođe treba da se osloni na obračun troškova po aktivnostima, jer se posredstvom identifikacije aktivnosti koje obavljaju lakše mogu mjeriti utrošci resursa po pojedinačnim poslovima ili funkcionalnim područjima. Pritom, u konkretnom primjeru, analiza profitabilnosti pojedinačnih kupaca biće obavljena na osnovu već identifikovanih aktivnosti pri alokaciji troškova po kanalima distribucije (pogledati grafički prikaz 6), pri čemu će i u ovom slučaju aktivnosti koje uzrokuju različite troškove biti posebno pokazane sa stanovišta uzročnika troškova, odnosno bazama za njihovu alokaciju i odgovarajućim stopama za alokaciju (pogledati grafički prikaz 5). Za troškove ostalih aktivnosti je pretpostavljeno da će u istim iznosima biti raspoređeni na svakog od sedam kupaca.

<sup>7</sup> U literaturi engleskog govornog područja ovakva analiza se pronalazi pod naslovima: „Customer Account Profitability – CAP“, odnosno račun profitabilnosti kupaca.

<sup>8</sup> Upravo takav primjer je korišćen u ovom radu. Analiza profitabilnosti kupaca, pa i kanala distribucije, najčešće se obavlja analizom postproizvodnih aktivnosti: marketinga, distribucije i postprodajnog servisa, ali su u analiziranom primjeru korišćene i neke aktivnosti iz domena opštih (administrativnih) poslova kako bi se predstavile mogućnosti da se i ova vrsta troškova raspoređuje.

**Tabelarni pregled 5. Obračun troškova po kupcima za aktivnosti koje će uzrokovati različite troškove**

Aktivnost	Uzročnik troškova	Kupac	Utrošak uzročnika	Stopa za alokaciju troškova	Iznos troškova
Promocija na lokalnoj TV	Plaćene minute promocije	K1	110 min.	100 n.j./min.	11.000 n.j.
		K2	140 min.	100 n.j./min.	14.000 n.j.
		K3	58 min.	100 n.j./min.	5.800 n.j.
		K4	63 min.	100 n.j./min.	6.300 n.j.
		K5	50 min.	100 n.j./min.	5.000 n.j.
		K6	19 min.	100 n.j./min.	1.900 n.j.
		K7	60 min.	100 n.j./min.	6.000 n.j.
Službena putovanja do kupaca (uz pretpostavku da su sva na približnoj udaljenosti)	Broj putovanja	K1	2 putovanja	500 n.j./put.	1.000 n.j.
		K2	3 putovanja	500 n.j./put.	1.500 n.j.
		K3	2 putovanja	500 n.j./put.	1.000 n.j.
		K4	4 putovanja	500 n.j./put.	2.000 n.j.
		K5	7 putovanja	500 n.j./put.	3.500 n.j.
		K6	4 putovanja	500 n.j./put.	2.000 n.j.
		K7	6 putovanja	500 n.j./put.	3.000 n.j.
Obrade narudžbi kupaca	Broj narudžbi u toku godine	K1	12 narudžbi	26 n.j./narudžbi	312 n.j.
		K2	24 narudžbe	26 n.j./narudžbi	624 n.j.
		K3	36 narudžbi	26 n.j./narudžbi	936 n.j.
		K4	2 narudžbe	26 n.j./narudžbi	52 n.j.
		K5	4 narudžbe	26 n.j./narudžbi	104 n.j.
		K6	4 narudžbe	26 n.j./narudžbi	104 n.j.
		K7	2 narudžbe	26 n.j./narudžbi	52 n.j.
Prevoz	Broj narudžbi u toku godine	K1	12 narudžbi	9.000 n.j./narudžbi	108.000 n.j.
		K2	24 narudžbe	9.000 n.j./narudžbi	216.000 n.j.
		K3	36 narudžbi	9.000 n.j./narudžbi	324.000 n.j.
		K4	2 narudžbe	9.000 n.j./narudžbi	18.000 n.j.
		K5	4 narudžbe	9.000 n.j./narudžbi	36.000 n.j.
		K6	4 narudžbe	9.000 n.j./narudžbi	36.000 n.j.
		K7	2 narudžbe	9.000 n.j./narudžbi	18.000 n.j.



	Iznos prihoda						
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
	343.800 n.j.					0,2% od prihoda	688 n.j.
	230.160 n.j.					0,2% od prihoda	460 n.j.
	1.633.920 n.j.					0,2% od prihoda	3.268 n.j.
	1.251.360 n.j.					0,2% od prihoda	2.503 n.j.
	1.441.440 n.j.					0,2% od prihoda	2.883 n.j.
	848.640 n.j.					0,2% od prihoda	1.697 n.j.
	558.000 n.j.					0,2% od prihoda	1.116 n.j.

**Tabelarni pregled 6.** Obračun troškova po kupcima iz veleprodajnog kanala

Elementi analize – troškovi	Kupci – veleprodaje							Ukupno
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	
1. Troškovi proizvodnje u prodanim proizvod.	150.000	100.000	800.000	600.000	700.000	400.000	250.000	3.000.000
2. Troškovi perioda	173.516	284.431	396.231	87.402	107.374	97.568	82.025	1.228.547
2.1. Tr. istraživanja i razvoja	571	571	571	571	571	571	571	4.000
2.2. Tr. dizajniranja	857	857	857	857	857	857	857	6.000
2.3. Troškovi marketinga	15.598	19.410	11.022	11.638	11.890	7.290	12.338	89.184
2.3.1. Tr. promocije na lokalnoj TV	11.000	14.000	5.800	6.300	5.000	1.900	6.000	50.000
2.3.2. Tr. službenih putovanja do kupaca	1.000	1.500	1.000	2.000	3.500	2.000	3.000	14.000
2.3.3. Tr. obrade narudžbi kupaca	312	624	936	52	104	104	52	2.184
2.3.4. Tr. učešća na sajmovima	3.286	3.286	3.286	3.286	3.286	3.286	3.286	23.000
2.4. Troškovi distribucije	111.571	219.571	327.571	21.571	39.571	39.571	21.571	781.000
2.4.1. Troškovi prevoza	108.000	216.000	324.000	18.000	36.000	36.000	18.000	756.000
2.4.2. Tr. amortizacije opreme za prevoz	3.571	3.571	3.571	3.571	3.571	3.571	3.571	25.000
2.5. Troškovi postprodajnog servisa	2.010	1.340	10.720	8.040	9.380	5.360	3.350	40.200
2.5.1. Troškovi zamjene proizvoda	1.005	670	5.360	4.020	4.690	2.680	1.675	20.100
2.5.2. Tr. popravke i zamjene dijela proizvoda	1.005	670	5.360	4.020	4.690	2.680	1.675	20.100
2.6. Troškovi administracije	42.909	42.681	45.489	44.724	45.104	43.918	43.337	308.163
2.6.1. Troškovi uprave	28.571	28.571	28.571	28.571	28.571	28.571	28.571	200.000
2.6.2. Troškovi pravne službe	1.488	1.260	4.068	3.303	3.683	2.497	1.916	18.215
2.6.2.1. Tr. prip. ugovora i praćenja real.	800	800	800	800	800	800	800	5.600
2.6.2.2. Tr. naplate spornih potraživ.	688	460	3.268	2.503	2.883	1.697	1.116	12.615
2.6.3. Troškovi računovodstvene funkcije	12.850	12.850	12.850	12.850	12.850	12.850	12.850	89.948
<b>3. Ukupni troškovi (1+2)</b>	<b>323.516</b>	<b>384.431</b>	<b>1.196.231</b>	<b>687.402</b>	<b>807.374</b>	<b>497.568</b>	<b>332.025</b>	<b>4.228.547</b>

**Tabelarni pregled 7. Obračun rezultata poslovanja i analiza profitabilnosti po kupcima iz veleprodajnog kanala**

Elementi analize profitabilnosti	Kupci – veleprodaje							Ukupno
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	
1. Prihodi od prodaje	343.800	230.160	1.633.920	1.251.360	1.441.440	848.640	558.000	<b>6.307.320</b>
2. Tr. proizvodnje u prodatim proizvod.	150.000	100.000	800.000	600.000	700.000	400.000	250.000	<b>3.000.000</b>
3. Troškovi perioda	173.516	284.431	396.231	87.402	107.374	97.568	82.025	<b>1.228.547</b>
4. Ukupni troškovi	323.516	384.431	1.196.231	687.402	807.374	497.568	332.025	<b>4.228.547</b>
5. Poslovni rezultat (1-4)	20.284	-154.271	437.689	563.958	634.066	351.072	225.975	<b>2.078.773</b>
6. Stopa profitabilnosti (5/1)	5,90%	-67,03%	26,79%	45,07%	43,99%	41,37%	40,50%	32,96%

Iako je ovaj kanal distribucije obezbijedio pozitivan doprinos poslovnom rezultatu u iznosu od 2.078.773 n.j. sa stopom profitabilnosti od 32,96%, bez analize pojedinačnih učesnika u tom kanalu nije bilo moguće spoznati njihov pojedinačni doprinos. Analiza je pokazala da prihodi koji se ostvaruju po osnovu prodaje proizvoda drugom

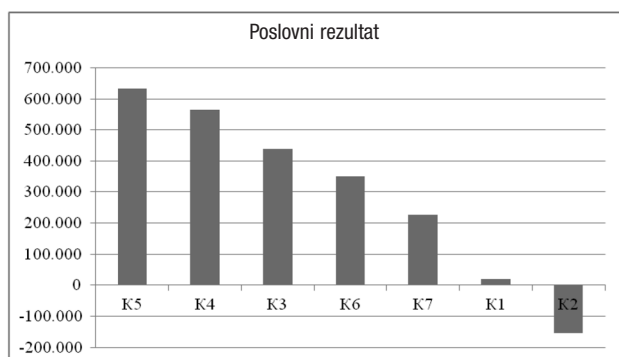
kupcu (K2) nisu dovoljni da pokriju troškove koji su proistekli po osnovu aktivnosti preduzeća koje je taj kupac uzrokovao. Negativna razlika iznosi 154.271 n.j. Tabelarni pregled 8. omogućuje identifikaciju važnosti pojedinih kupaca.

**Tabelarni pregled 8. Kumulativni poslovni rezultat i relativno učešće kumulativnog poslovnog rezultata u ukupnom poslovnom rezultatu**

Kupci – prema posl. rezultatu	Poslovni rezultat	Kumulativni poslovni rezultat	Relativno učešće kumulativnog u ukupnom poslovnom rezultatu
K5	634.066	634.066	30,5019%
K4	563.958	1.198.025	57,6313%
K3	437.689	1.635.714	78,6865%
K6	351.072	1.986.786	95,5749%
K7	225.975	2.212.761	106,4455%
K1	20.284	2.233.045	107,4213%
K2	-154.271	2.078.773	100,0000%

Iz ovakvog (uobičajenog) pregleda moguće je zaključiti da četiri najveća kupca (po obimu doprinosa poslovnom rezultatu) omogućavaju preduzeću preko 95% poslovnog rezultata od ukupnih rezultata navedenog kanala distribucije, pri čemu jedan od preostalih kupaca ostvaruje negativan doprinos rezultatu poslovanja (pogledati grafički prikaz 2).

Grafički prikaz ovakvog kumulativnog rezultata, odnosno relativnog učešća kumulativnog poslovnog rezultata u ukupnom poslovnom rezultatu, dat je u sklopu grafičkog prikaza 3.<sup>9</sup>

**Grafički prikaz 2. Poslovni rezultat po kupcima iz veleprodajnog kanala distribucije**

Razlozi zbog kojih drugi kupac u okviru kanala distribucije nije obezbijedio pozitivan doprinos rezultatu tiču se činjenice da je prihod koji se ostvaruje po osnovu prodaje tom kupcu relativno mali, jer je i prodaja relativno mala (samo 3,33% od ukupno prodane količine u kanalu distribucije), dok su raspoređeni troškovi iz grupe neproizvodnih troškova (troškovi promocije na lokalnoj TV,

**Grafički prikaz 3. Procenat učešća kumulativnog poslovnog rezultata u ukupnom poslovnom rezultatu**

troškovi službenog putovanja, te obrade narudžbe) nesrazmjerno visoki. Ovakvo stanje bi se moglo obrazložiti slučajem u kojem se radi o novom učesniku analiziranog kanala distribucije zbog čega je uzrokovao nešto veći obim aktivnosti, jer se tek pojavio na tržištu. Ipak, primarni razlog za negativan doprinos rezultatu leži u izuzetno visokim troškovima prevoza jer je analizirani kupac zahtijevao veći

<sup>9</sup> U anglosaksonskoj stručnoj literaturi, navedena kriva se upoređuje s kitovim leđima (eng. whale curve).

broj isporuka – isporuke su tražene dva puta mjesečno. Svakako, prije konačne odluke o tome da li ukinuti saradnju sa tim kupcem, treba pokušati pregovarati o uslovima (učestalosti) isporuke proizvoda, te razmotriti mogućnosti da se smanje ulaganja u promotivne aktivnosti (nakon što se identifikuju efekti od postojećih ulaganja). Takođe, u obzir treba uzeti i druge relevantne faktore prije nego što se donese konkretna odluka za svakog kupca. Ti faktori su (Blocher, E., et al., 2008, 141–142): potencijal rasta kupca, industrija kojoj pripada, te njegov međusektorski potencijal, moguće reakcije kupca na promjene u uslovima prodaje proizvoda ili usluge, te važnost pojedinačnog kupca zbog budućih prodajnih referenci, posebno kada taj kupac može da obezbijedi dodatne poslove u budućnosti.

## 5. ODLUKE NA BAZI REZULTATA ANALIZE PROFITABILNOSTI KANALA DISTRIBUCIJE I KUPACA

Analiza profitabilnosti kanala distribucije i kupaca treba da obezbijedi odgovor na pitanje da li i koliko svaki pojedinačni kupac doprinosi rezultatima poslovanja, na bazi čega je moguće donijeti odluku o tome da li i pod kojim uslovima saradivati sa određenim kupcima. Na primjer, u nekim situacijama će biti potrebno donijeti odluku da se smanje aktivnosti koje uzrokuju troškove distribucije ili postprodajnih usluga. Takođe, u postupku pripreme analize profitabilnosti može se doći i do drugih korisnih informacija. Na primjer, sama segmentacija kupaca će poslužiti da se lakše donesu odluke o prodajnim cijenama, načinima distribucije, proizvodnom odnosno prodajnom asortimanu koji konkretni kupci žele, itd.

Ipak, da bi se ovi rezultati ostvarili, potrebno je da se u sistemu upravljačkog računovodstva učine odgovarajuća prilagođavanja nakon što se osmisli način kako da se riješe sljedeći izazovi. Prvo, trebalo bi do rezultata o profitabilnosti pojedinačnih kanala distribucije i pojedinačnih kupaca doći i prije nego što postanu predmet korišćenja, odnosno prije nego što se potpišu ugovori sa kupcima ili (još komplikovanije) nakon što se proizvod ili usluga ponudi tržištu bez ugovora (u slučaju da se radi o direktnoj prodaji pojedinačnim kupcima. Takve vrste informacija nisu jednostavno „uhvatljive“ jer se radi o troškovima „nizvodnih“ faza poslovnog ciklusa, posebno troškovima marketinga, distribucije i postprodajnog servisa. Drugo, kako u analizu ugraditi koncept životnog ciklusa proizvoda iz marketinške perspektive, prema kojoj bi valjalo predvidjeti funkciju prihoda koja zavisi od dužine trajanja i intenziteta pojedinih faza od uvođenja proizvoda na tržište, preko faze rasta i zrelosti, pa do faze opadanja. Treće, kako prepoznati aktivnosti i hijerarhiju troškova i njihovih izazivača koji su povezani sa konkretnim kanalom distribucije i konkretnim kupcima. Na kraju, četvrti ključni izazov u odnosu na računovodstvenu podršku upravljanju odnosima sa kupcima odnosi se na potrebu da se i knjigovodstvena evidencija prilagodi kako bi se obezbijedili podaci o pripadajućim prihodima i troškovima po pojedinačnim kanalima distribucije i pojedinačnim kupcima.

Primjeri koji su dati na prethodnim stranicama imali su cilj da predstave neke od mogućnosti u smislu rješavanja navedenih izazova.

## ZAKLJUČAK

Mnoga preduzeća tvrde da se rukovode zahtjevima kupaca, odnosno proklamuju tezu prema kojoj se ponuda proizvoda i usluga mora bazirati na njihovim željama. Shodno tome, nesporno je da i računovodstveni informacioni sistem treba više pažnje da posveti kanalima distribucije i kupcima unutar tih kanala i konstatuje da li se poslovanje prema konceptu „kupac u fokusu“ zaista i isplati. Takođe, logično je da se aktivnosti i resursi preduzeća u većem obimu posvete kupcima koji u većem obimu i doprinose rezultatu poslovanja i čini se da ovakva logika ne može biti osporena. Ipak, da bi se došlo do podataka o tome ko ima koliki značaj za preduzeće koje nudi proizvode ili usluge neophodna je analiza profitabilnosti kanala distribucije i pojedinih kupaca u okviru tih kanala.

U tom smislu, važno je konstatovati da analiza profitabilnosti, kao ključni pokazatelj uspješnosti poslovanja, može biti segmentirana, odnosno pokazana sa stanovišta različitih nivoa i informacionog značaja za donosioce odluka. Razmatranje pitanja nivoa analize profitabilnosti je povezano sa pitanjem obima i načina rasporeda (alokacije) neproizvodnih i opštih troškova, dok se pri analizi prihoda obračunski problemi pojavljuju samo u situaciji u kojoj se dva ili više proizvoda prodaju u paketu, pa je neophodno alocirati zajednički prihod nastao po tom osnovu. Pored toga, analiza profitabilnosti po kupcima može biti podržana i nefinansijskim pokazateljima. Naime, ako se konstatuje da su neki kupci „neprofitabilni“, to ne znači da bi saradnja s njima trebala biti ukinuta, jer se određena ulaganja i u takve neprofitabilne kupce mogu isplatiti u dugom roku.

Ipak, da značaj analize profitabilnosti kupaca ne bi bio prenatlažen, treba imati na umu da je upravljanje profitabilnošću ili rezultatima poslovanja „po kupcima“ moguće samo ukoliko je moguće „birati“ kupce. Ako je ovo istraživanje započelo sa konstatacijom da su prodavci ti koji su zamjenljivi, čitav koncept ima svoje granice upotrebljivosti. Ta je granica određena minimalnim poželjnim stopama profitabilnosti na nivou čitavog preduzeća.

## IZVORI

1. Blocher, E. J., Stout, D. E., Cokins, G, Chen, K., *Cost Management – A Strategic Emphases*, McGraw Hill, New York, 2008.
2. Daly J., *Pricing for profitability – Activity-based pricing for competitive advantage*, John Wiley & Sons, Inc., 2002.
3. Malinić, D., Milićević, V., Stevanović, N., *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2012.
4. Major, M., Activity-based costing and management: a critical review, objavljeno u zborniku radova: *Issues in Management Accounting* (ed. Hopper, T., Northcott, D., Scapens, R.) Pearson Education, 2007.
5. Maher, M., *Cost Accounting – Creating Value for Management*, Irwin, Chicago, 1997.
6. Milićević, V., *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
7. Horngren, C. T., Datar, S. M., Rajan, M. V., *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*, Pearson Education, Boston, 2015.
8. Cokins, G., Top 7 trends in Management Accounting, *Strategic Finance*, December 2013.



UDK 338.23:336.74

PRETHODNO SAOPŠTENJE

DOI: 10.7251/FIN1702037G

Miloš Grujić\*

Dejan Popović\*\*

# Ekonomске i političke posljedice napuštanja prvobitnih načela međunarodnog monetarnog fonda

## Economic and political consequences of abandoning the original principles of the international monetary fund

### Rezime

Međunarodni monetarni fond je osnovan krajem II svjetskog rata. Cilj uspostavljanja je bio novi međunarodni monetarni sistem baziran na jednom obliku fiksnog deviznog kursa. Smatra se da MMF doprinosi razvoju međunarodne monetarne saradnje, pomaže stabilnosti valutnih kurseva, smanjenju nivoa prezaduženosti država članica MMF-a i smanjenju neuravnoteženosti platnog bilansa zemalja članica MMF-a.

Prvobitno zamišljeni sistem je zbog određenih unutrašnjih slabosti (Trifinov paradoks) prestao da funkcioniše početkom sedamdesetih godina XX vijeka. Međutim, MMF je nastavio da postoji prilagođavajući se novim okolnostima. Danas MMF djeluje na drugačijim načelima. Između ostalih, MMF dozvoljava svakoj zemlji da bira režim deviznog kursa. Izvor sredstava su mu, pored kvota, i pozajmljivanja od razvijenih zemalja i zemalja sa trgovinskim suficitima.

MMF danas pozajmljuje novac vladama zemalja, a ne monetarnim vlastima. Takođe, ta sredstva više nisu predviđena isključivo za održavanje deviznog kursa. MMF odobrava mnogo više iznose nego na početku, sa dužim rokovima vraćanja i sa bitno drugačijim ciljevima. U radu razmatramo da li je ispunjavanje tehničko-ekonomskih kriterijuma za pomoć odlučujući faktor za dobijanje zajma MMF-a. S tim u vezi, diskutujemo u kojoj mjeri odobravanje pomoći zavisi od preferencijalno-političkih uslova visokorazvijenih država. Ukoliko se pomoć odobrava sa svrhom ispunjenja zacrtanih spoljnopolitičkih agendi visokorazvijenih zemalja, to je u suprotnosti sa osnovnim postulatima sadržanim u statutu MMF-a. U tom slučaju, „doktrina ekonomske neutralnosti“, koju MMF ističe kao suštinsku karakteristiku svoje politike, može biti pokriće za imperijalističke težnje Sjedinjenih Američkih Država i ostalih razvijenih industrijskih zemalja.

**Ključne riječi:** Međunarodni monetarni fond, Vašingtonski konsenzus, specijalna prava vučenja.

### Abstract

The International Monetary Fund was established following the World War II. The aim of its creation was to establish an international monetary system based on one form of fixed exchange rate. It is regarded that the IMF contributes to the development of international monetary cooperation, stability of the exchange rates, lowering of the level of indebtedness of the IMF member states, and also to reduction of their current account imbalances.

Initially devised system, due to certain internal weaknesses (the Triffin paradox) ceased to function at the beginning of the 1970s of the 20th century. However, the IMF continued to exist having had to adapt to new circumstances. Nowadays, the IMF is functioning on somewhat different principles; among others, it allows each country to choose a regime of the exchange rate. Apart from quotas, borrowing from developed countries and countries with trade surplus represents a source of income for the IMF.

Nowadays, the IMF is borrowing money to governments of countries, not monetary authorities. Also, those means are not planned any more exclusively for maintenance of the exchange rate. The IMF approves far larger amounts than originally, with longer return periods and for substantially different objectives. In this paper we investigate whether fulfillment of technical-economic criteria is a decisive

\* Narodna skupština Republike Srpske, milos.grujic@narodnaskupstinars.net

\*\* Narodna skupština Republike Srpske, e-mail: dejan870@gmail.com

factor for getting a loan from IMF. In relation to that, we elaborate on to what extent does the approval for getting the assistance depend on fulfillment of preferential-political conditions of highly developed countries. If the assistance is approved primarily for realisation of set foreign policy objectives of highly developed countries, that is in variance with the main principles defined in the IMF Statute. In that case, „doctrine of economic neutrality“ which the IMF asserts as an essential feature of its policy, can actually represent coverage for imperialistic strivings of the United States of America and other developed industrial countries.

**Keywords:** International Monetary Fund, Washington Consensus, special drawing rights.

## UVOD

Međunarodni monetarni fond (eng.: International Monetary Fund – IMF, u nastavku teksta: MMF) osnovan je 22. jula 1944. godine u Breton Vudsu u Sjedinjenim Američkim Državama. MMF su osnovale 44 države donošenjem statuta 27. decembra 1945. godine (Blagojević, 1989, str. 786).

Poslije potpisivanja posebnog sporazuma sa OUN, 15. novembra 1947. godine, MMF ima status specijalizovane agencije OUN. Danas MMF čini 189 država članica (Vukadinović, 2005, str. 151). Glavno poslovno sjedište Fonda nalazi se na teritoriji države članice koja ima najveću kvotu, tj. u SAD, u Vašingtonu. Međutim, agencije i filijale mogu se osnivati na teritoriji drugih država članica Fonda.<sup>1</sup>

Po mišljenju mnogih teoretičara, SAD imaju veliki uticaj na oblikovanje ciljeva i politiku koju provodi MMF. U tom kontekstu, značajno je istaći sposobnost SAD da utiče na odluke koje se donose u sklopu pomenute organizacije u okviru conditionality agreements. U skladu s tim, MMF može biti jedan od instrumenata provođenja spoljnopolitičkih, tj. geostrateških interesa SAD.

## 1. BRETONVUDSKA KONFERENCIJA I OSNIVANJE MMF-A

Od 1870. godine i sve do 1914. godine (tzv. period „zlatnog standarda“), svjetski monetarni sistem bazirao se na tzv. „zlatnom paritetu“ koji je utvrđivala centralna emisiona banka svake države. U periodu „zlatnog standarda“, međunarodna ekonomija se značajno razvijala. Razvoj je prekinut izbijanjem I svjetskog rata. Kada je izbio rat, sve države su ukinule ovakav sistem plaćanja. Nakon završetka rata, dolazi do nezaposlenosti i inflacije u svim zemljama. Ove probleme većina tadašnjih ekonomista veže za napuštanje zlatnog standarda i predlaže povratak „provjerenim vrijednostima“ (Đogo, 2010, str. 211). Ubrzo nakon završetka II svjetskog rata i nestanka „zlatnog pariteta“, pokazala se potreba za stvaranjem novih pravila na osnovu kojih će se različite nacionalne valute međusobno mijenjati. S tim u vezi, trebalo je da se stvori međunarodni monetarni sistem koji će dati novi okvir za ekonomsku saradnju i prevazići nastanak novih ekonomskih kriza, poput one iz tridesetih godina dvadesetog vijeka.

Krajem II svjetskog rata, zemlje pobjednice, prije svega Sjedinjene Američke Države, shvatile su važnost uređenja međunarodnog

monetarnog sistema na principima koji će obezbijediti njegovu dugotrajnost i omogućiti brz razvoj svjetske trgovine. S tim ciljem su u Breton Vudsu, u Novom Hempširu, 1944. godine, SAD sazvale međunarodnu konferenciju na kojoj je učestvovalo 45 zemalja. Pregovori su tekli sporo i teško. Koncept MMF-a koji je usvojen priznavao je privrednu superiornost SAD. Ovoj ideji su se neuspješno protivile SSSR i Velika Britanija.<sup>2</sup> Dakle, Bretonvudskim sporazumom je stvoren sistem međunarodne monetarne politike, odnosno pravila u okvirima kojih su se odvijali trgovački i finansijski odnosi među vodećim industrijskim zemljama nakon drugog svjetskog rata. Suština novog sistema je u osnivanju Međunarodnog monetarnog fonda (MMF) i Međunarodne banke za obnovu i razvoj (IBRD), koji predstavljaju dio Grupe svjetske banke. Te organizacije su s radom započele 1945. godine, nakon što je sporazum ratifikovan od strane odgovarajućeg broja zemalja.

### 1.1. Osnivanje i ciljevi MMF-a

MMF je, u svojoj dugoj istoriji, sa statusom specijalizovane ustanove OUN (Blagojević, 1989, str. 786), odigrao značajnu ulogu u oblikovanju svjetske ekonomije, naročito poslije II svjetskog rata, kada je trebalo obnoviti ratom opustošene nacionalne ekonomije kroz nadgledanje međunarodnog monetarnog sistema, obezbjeđenje stabilnog deviznog kursa i otklanjanje svih barijera koje ograničavaju međunarodnu trgovinu.

Statutom MMF-a utvrđene su originalne države članice koje su bile zastupljene na Monetarnoj i finansijskoj konferenciji Ujedinjenih nacija i čije su vlade prihvatile članstvo u MMF-u prije 31. decembra 1945. godine, i ostale države članice koje su naknadno pristupile MMF-u i koje prihvataju principe rada MMF-a koji se primjenjuju i na druge države koje su već postale članice Fonda.<sup>3</sup>

Da bi jedna država postala članica MMF-a, bila je dužna da uplati određenu članarinu i da je prethodno član Svjetske banke.<sup>4</sup> Države članice MMF-a su obavezne da se ne upuštaju u poslove koji su u suprotnosti sa Statutom ili sa svrhom Fonda.<sup>5</sup>

Primarna svrha MMF-a je osiguranje stabilnosti međunarodnog monetarnog sistema (Galano, 1994, str. 331) kroz promovisanje održivog ekonomskog rasta, poboljšanje životnog standarda i smanjenje stope siromaštva. Glavni ciljevi MMF-a su: promovisanje međunarodne monetarne saradnje,<sup>6</sup> osiguravanje ekspanzije i uravnoteženje rasta međunarodne trgovine,<sup>7</sup> promovisanje stabilnosti deviznih kurseva,<sup>8</sup> osiguravanje pomoći u uspostavljanju multilateralnog sistema plaćanja i pružanje mogućnosti pristupa sredstvima (uz odgovarajuće garancije) za članove koji se susreću

<sup>1</sup> Član 12. odjeljak 1. Statuta MMF-a <https://www.imf.org/external/pubs/ft/aa/pdf/aa.pdf>, pristupljeno 24.1.2017.

<sup>2</sup> SSSR se suprotstavio ignorisanjem i brzim napuštanjem MMF-a, što su uskoro pratile i zemlje Istočne Evrope. Za njih su slobodna trgovina i konvertibilne valute, sa obavezom držanja fiksnog kursa spram dolara, bile neprihvatljive.

<sup>3</sup> Statut MMF-a. Dostupno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/aa/pdf/aa.pdf>, pristupljeno 24.1.2017.

<sup>4</sup> Definisano je da država članica može da istupi iz MMF-a tako što će dati pismeni otkaz. Ukoliko država članica ne ispunjava svoje preuzete obaveze, MMF može zabraniti da članica koristi sredstva MMF-a. Ako ni poslije toga ne ispunjava obaveze, Odbor guvernera će, po propisanoj proceduri, donijeti odluku o isključenju te države.

<sup>5</sup> Član 11. Statuta MMF-a.

<sup>6</sup> Cilj da razvija međunarodnu monetarnu saradnju preko stalne ustanove koja služi za savjetovanje i saradnju na međunarodnim monetarnim problemima.

<sup>7</sup> Cilj je da olakšava širenje i ravnomjeran porast međunarodne trgovinske razmjene i da tako pridonosi unapređenju i održavanju visokog nivoa zaposlenosti i realnog dohotka, razvoju mogućnosti proizvodnje svih članica, kao prvenstvenim ciljevima ekonomske politike.

<sup>8</sup> Važna je namjera izbjegavanja konkurentskog snižavanja kurseva.

sa poremećajima u platnim bilansima.<sup>9</sup> Međutim, osim poslova na održavanju stabilnosti valutnih kurseva i finansijskih poslova, MMF pruža konsalting i tehničke usluge.

## 2. UREĐENJE MEĐUNARODNOG MONETARNOG FONDA

Aktivnosti i politike MMF-a provode se na osnovu Sporazuma (Articles of Agreement), a izvršavaju se djelovanjem Odbora guvernera (A Board of Governors), zatim Izvršnog odbora (An Executive Board) i Upravljačkog direktora (A Managing Director), s timom od preko 2.000 zaposlenih.<sup>10</sup>

MMF-om upravlja Odbor guvernera kao najviši organ. U ovaj odbor svaka zemlja imenuje ili ministra finansija (uvijek iz SAD) ili guvernera centralne banke (većina Evropskih zemalja) (Vukadinović, 2005, str. 151).

Sastaje se vrlo rijetko, obično jednom godišnje.<sup>11</sup> Svaki guverner ima pravo na onaj broj glasova koji je dat državi koja je članica MMF-a koja ga je imenovala.<sup>12</sup>

Fondom operativno upravlja Izvršni odbor, koji čine 24 člana. Osam imenuju guverneri centralnih banaka najrazvijenijih svjetskih zemalja, a 16 se bira po regionima i oni se mijenjaju. U suštini, u Odboru guvernera po pravilu najviše glasačkih prava imaju oni koji fondu daju na raspolaganje najviše sredstava – najrazvijenije zemlje.

Kvota se, u početku, određivala na osnovu BDP-a po stanovniku i učešća u svjetskoj trgovini. Kasnije je u obračun kvote uzeto više parametara. Danas, najveće zemlje, koje predvode SAD, raspolazu natpolovičnim iznosom glasačkih prava. Same SAD raspolazu sa oko 16,5% glasačkih prava. Za donošenje najvažnijih odluka potrebno je 85% glasova. Prema tome, SAD imaju praktično pravo veta na bilo koju odluku Fonda. Kvote određuju glasačku snagu članica MMF-a. Razvijene i bogate države imaju veći broj glasova (Prilog 2). Najveći broj glasova u MMF-u imaju: SAD sa 18,25%, zatim Njemačka, Japan, Francuska i Velika Britanija (Prilog 1).

Izvršni odbor bira glavnog direktora Fonda. U praksi se najčešće na poziciju glavnog direktora Fonda bira osoba iz Evrope, dok se za njegovog zamjenika imenuje osoba iz Amerike. Izvršni odbor, prema statutu MMF-a, ima 20 članova (izvršnih direktora), i to pet guvernera banaka najrazvijenijih zemalja svijeta koje imaju najveće kvote, dok se 15 članova bira po regionalnom principu i oni se koptiraju svake dve godine. Pored toga, jednog, tj. 21. člana imenuje Saudijska Arabija, kao zemlja čiju valutu MMF koristi u značajnom obimu i jednog 22. člana izvršnog odbora imenuje Kina.

Fond je prvobitno davao kredite samo centralnim bankama, i to kada bi im ponestalo deviznih rezervi da brane svoj fiksni devizni kurs. To je bila prva novost u odnosu na predratni period. Druga novost je bila uvođenje prilagodljivo fiksnih deviznih kurseva. Za razliku od predratnog pokušaja održavanja fiksnih deviznih kuseva,

u novom sistemu je postojala mogućnost da zemlja u dogovoru sa MMF-om izvrši prilagođavanje deviznog kursa, ali samo ako može da dokaže postojanje fundamentalne neravnoteže. U suštini, zemlja je morala da dokaže da je preduzela sve razumne mjere, a da se njen spoljnotrgovinski deficit, ipak, nije mogao neutralisati u dužem vremenskom periodu. Kratkotrajni spoljnotrgovinski deficiti i odliv deviza, koji oni prate, nisu mogli biti korišteni kao razlog za napuštanje postojećeg deviznog kursa i zemlja je morala da ga brani, a ako bi joj ponestalo sredstava obraćala bi se za kredit MMF-u.

Klasični stand-by<sup>13</sup> aranžman nije kredit u klasičnom smislu riječi. Naime, MMF stavlja nekoj centralnoj banci na raspolaganje sredstva do 125% iznosa njene kvote. Dakle, svega 25% kvote se pozajmljuje, dok je ostatak sredstava sama zemlja uplatila u Fond u obliku kvote. Kako je 25% kvote uplaćeno u efektivnim sredstvima, za tih 25% se zapravo radi o samopozajmljivanju, i na podizanje tih sredstava Fond ne postavlja skoro nikakva ograničenja. Kako je zemlja uplatila ostalih 75% sredstava u nacionalnoj valuti, kod sljedeće tri tranše stand-by aranžmana se zapravo radi o konverziji iz nacionalne valute u neku konvertibilnu valutu. Kako Fond tu konverziju čini po zvaničnom kursu i time pomaže zemlji da dođe do kvalitetnije valute, Fond za dobijanje ovih sredstava postavlja i određene uslove. U suštini, što se radi o višoj tranši, uslovi su teži i od zemlje se zahtijevaju prilagođavanja koja će joj omogućiti ispravljanje spoljnotrgovinskog deficita tako da joj sredstva Fonda više neće biti potrebna.

## 3. PROBLEMI S FUNKCIONISANJEM MEĐUNARODNOG MONETARNOG SISTEMA PO PRVOBITNIM NAČELIMA

Prvobitno zamišljen sistem je korektno funkcionisao oko četvrt vijeka. U tom periodu su zemlje „zapadne demokratije“ obnovile svoje privrede i trgovinu i uspostavljen je nesmetan tok kapitala. Međutim, ni ovaj sistem nije bio bez unutrašnjih kontradiktornosti koje su vremenom dovele do njegovog, doduše, samo djelimičnog napuštanja. Ove nedosljednosti je među prvima uočio Robert Triffin 1947. godine (Đogo, 2010, str. 214).

Triffin je zapazio da je sistem koji počiva na jednoj nacionalnoj valuti, bez obzira na to kako moćna sila stajala iza te valute, dugoročno – neodrživ. Da bi svjetski sistem funkcionisao na takvim osnovama, tj. da bi bio likvidan, dolara (kao međunarodne valute) mora biti u izobilju. Međutim, da bi dolara bilo u izobilju, Amerika mora imati stalni i veliki deficit tekućeg bilansa. Prema tome, postoji sukob između potrebe za održavanjem međunarodne likvidnosti i povjerenja u tu valutu. S druge strane, takav deficit bi, dugoročno gledano, smanjio povjerenje u dolar. Naime, kada bi dolarska dugovanja SAD akumulirana tokom godina premašila iznos američkih zlatnih rezervi, dolar bi ostao bez konkretnog pokrića. Upravo se ovo događalo, pa su SAD istopile zlatne rezerve sa oko 25 milijardi dolara u 1949.

<sup>9</sup> Član 1. Statuta Međunarodnog monetarnog fonda.

<sup>10</sup> <https://www.imf.org/external/about.htm>

<sup>11</sup> Sjednice odbora guvernera zakazuju se na zahtjev izvršnog odbora ili 15 država članica MMF-a koje imaju najmanje četvrtinu ukupnog broja glasova. Da bi mogla da se održi sjednica Odbora guvernera, neophodno je da postoji kvorum, tj. propisan broj na sjednici prisutnih guvernera ili njihovih zamjenika. Kvorum za rad i odlučivanje predstavljaju prisutni guverneri koji imaju najmanje dvije trećine od ukupnog broja glasova.

<sup>12</sup> Guverneri i njihovi zamjenici vrše dužnost bez naknade od Fonda, s tim što im Fond može nadoknaditi opravdane troškove koje su oni imali u vezi s prisustvovanjem sastancima. Dakle, ova pozicija ne donosi platu. Ovakvo rješenje je logično jer guverneri država članica Fonda imaju u opisu svojih poslova i članstvo u Odboru guvernera u MMF-u i za to primaju platu od svojih država. Odbor guvernera određuje primanja članovima Izvršnog odbora i njihovim zamjenicima, kao i platu generalnom direktoru.

<sup>13</sup> Stand by – prost prevod bi bio „na čekanju“. To znači da su sredstva koja želi da koristi zemlja već obezbijedena i zemlja može da ih iskoristi ako se za tim ukaže potreba, ali samo ako ispuní određene preporuke MMF-a.



na 10,9 milijardi tokom 1968. godine.<sup>14</sup> Istovremeno, postojao je i određeni teret koji su nosile SAD, jer su preuzimanjem obaveze da očuvaju povjerenje u dolar, sebi vezale ruke da devalvacijom poprave spoljnotrgovinske račune. Ipak, ovakav položaj je SAD obezbjeđivao i velike prednosti, tzv. „besplatan ručak“,<sup>15</sup> zbog čega, bar dijelom, predstavnici SAD nisu bili voljni da prekinu ovaj sistem, iako su bili svjesni njegove slabosti.

Trifin je predložio stvaranje novih rezervi. Te jedinice ne treba da zavise od zlata ili drugih valuta, ali će pomoći ukupnoj svjetskoj likvidnosti. Stvaranje takve rezerve omogućilo da SAD smanji svoj deficit, a da bude omogućena globalna ekonomska ekspanzija.<sup>16</sup>

Uprkos mnogim pokušajima spasavanja, originalni sporazum je doživio debakl 1971. godine. Američki predsjednik Nikson je proglasio moratorijum na obavezu Amerike da mijenja zlato za dolare. Ova odluka je zapravo bila iznuđena činjenicom da su američke zlatne rezerve odavno bile istrošene. Američka privreda, pogođena troškovima rata u Vijetnamu, željela je da poboljša svoje performanse. Bez dolara kao centralne valute, međunarodni monetarni sistem se našao pred velikim izazovom na koji su različite zemlje različito reagovala. Evropljani su odlučili da obnove Bretonvudski sporazum, ali samo unutar Evrope i sa određenim korekcijama (prije svega, nije postojala centralna valuta, već eki, kasnije evro) u obliku Evropske monetarne unije, koja je naknadno prerasla u Evrozonu. Amerika i Japan su uspostavili kontrolisane fleksibilne kurseve spram osnovnih trgovinskih partnera, što je u osamdesetim izazvalo ozbiljne sukobe u obliku niza konkurentskih devalvacija. Neke druge zemlje (npr. veći broj zemalja Jugoistočne Azije) uspostavile su fiksne kurseve prema dolaru.

Međutim, dolar je i poslije napuštanja Bretonvudskog sporazuma ostao dominantna svjetska valuta. Posljednji pokušaj spasavanja klasičnog Bretonvudskog sistema bio je dogovor u Smitsonijanskom institutu 1972. godine, čime su zapravo samo omjeri<sup>17</sup> korigovani. Suština sporazuma ostala je ista. Međutim, već 1973. je napušten i ovaj sporazum. MMF je sve ove promjene legalizovao tek 1978. u obliku II amandmana na Statut Fonda.

### 3.1. Kontroverze Vašingtonskog konsenzusa

Vašingtonski konsenzus je kovanica koju je 1990. godine uveo ekonomista Džon Vilijamson, objedinjujući osnovne principe na kojima treba da počiva ekonomska politika latinoameričkih država.<sup>18</sup> Ista grupa preporuka je kasnije primijenjena i na ostatak svijeta. Pri formulisanju ovih principa ključnu ulogu su imali MMF, Svjetska banka za obnovu i razvoj i Ministarstvo finansija SAD.<sup>19</sup>

Vašingtonske institucije u deset tačaka preporučuju (Williamson, 1990):

1. budžetsku (fiskalnu) disciplinu;
2. usmjeravanje javne potrošnje u oblasti koje daju visoku stopu ekonomskog povraćaja i imaju potencijal za pravedniju preraspodjelu prihoda, poput ulaganja u primarnu zdravstvenu zaštitu, primarno obrazovanje i infrastrukturu;
3. poresku reformu kojom se smanjuju poreske stope a proširuje osnov za oporezivanje;
4. ukidanje ograničenja kod formiranja kamatnih stopa, odnosno njihovu liberalizaciju;

5. politiku kompetitivnih deviznih kurseva;
6. liberalizaciju trgovinskih tokova;
7. liberalizaciju stranih direktnih ulaganja;
8. privatizaciju;
9. deregulaciju tržišta;
10. zaštitu privatne svojine.

Kritike vezane za Vašingtonski konsenzus nisu zasnovane samo na nivou principa. Neki od njih su prihvatljivi u kontekstu svake odgovorne ekonomske politike. Štaviše, politike zemalja u razvoju, a pogotovo razvijenih zemalja, koje su se bazirale na ovim principima (poput Hong Konga, Singapura, Velike Britanije, Estonije, Češke, Čilea, Slovačke i sl.), dale su dobre rezultate. Međutim, Vašingtonski konsenzus je preuzak ekonomski, a pogotovo politički okvir. Njihov fokus nije na tržištu, čija je uloga nesporna i neprikosnovena, već je više usmjeren prema mjestu i ulogama države. Konsenzus je preispitivan zbog neuspjeha zemalja u tranziciji. Međutim, ove zemlje nisu bile u problemima samo zato što su poštovale principe iz konsenzusa. Name, upitan je nivo vladavine prava u zemljama koje su kritikovale principe iz konsenzusa. Na primjer, iz Estonije kao zemlje među najmanje korumpiranim zemljama na TI listama nisu došle kritike na račun konsenzusa (Prilog 3). Vašingtonski konsenzus je bio prihvaćen od razvijenih zapadnih država i Latinske Amerike. S druge strane, Kina i Indija, koje su od njega ostvarile najveću korist zbog ukidanja carinskih barijera su ga odbile. Krajem prve decenije XXI vijeka, većina država Latinske Amerike su pojedinačno odustale od konsenzusa na jedan ili drugi način. Otvoreno pitanje i predmet stalnih debata među ekonomistima je da li ovaj konsenzus još uvijek postoji ili ne.

Od 2004. se kao protivteza ovom konceptu spominje Pekinški konsenzus, dok su se istovremeno zapadne države koje su ga poštovale našle u budžetskim problemima zbog snižavanja poreza svojim najbogatijim slojevima društva.

Iako je službeni cilj dokumenta bio reformisati ekonomske mehanizme zemalja s velikim dugom (prvenstveno Latinske Amerike), u praksi je provođenje tog sporazuma dovelo do nagovještaja novih oblika kolonijalizma. Tako je Džozef Stiglic upozoravao na licemjerje triju najvećih svjetskih ekonomskih subjekata – MMF-a, WTO-a i Svjetske banke, i isticao negativne primjere ekonomske tranzicije i globalizacije u postkomunističkim zemljama. Naglašavao je primjere u Rusiji, istovremeno navodeći i pozitivne primjere (Kina i Poljska) tranzicije i globalizacije, koji su bili oslonjeni na domaće koncepcije te koji nisu bespogovorno slijedili upustva i konstrukcije MMF-a, Svjetske banke, američkog Ministarstva finansija i WTO-a (Stiglitz, 2004).

### 3.2. Glasanje u MMF-u

MMF je organizovan kao akcionarsko društvo i u njegovim organima odluke se donose po sistemu ponedjerisanog prava glasa. Svaka država članica MMF-a ima početnih 250 glasova, a svaki sljedeći glas pripada joj za svakih 100.000 specijalnih prava vučenja. Državama koje su tzv. „originalne članice“ utvrđene su kvote prilikom stupanja u članstvo MMF-a. Na osnovu kvota određuje se odnos učešća u osnivačkom kapitalu. Takođe, one predstavljaju osnovicu za izračunavanje prava glasa zemalja članica i određuju gornju

<sup>14</sup> Računato po cijeni od 35 USD za jednu finu uncu zlata, što je bila cijena koju su garantovale SAD sve do pada ovog sistema.

<sup>15</sup> Francuski predsjednik De Gol tvrdio je da Francuska zapravo plaća troškove rata u Vijetnamu, iako u njemu ne učestvuje, na taj način što čuva svoje rezerve u dolarima, pa je Francuska više puta od SAD zahtijevala velike konverzije dolara u svoju valutu.

<sup>16</sup> [http://www.imf.org/external/np/exr/center/mm/eng/mm\\_sc\\_03.htm](http://www.imf.org/external/np/exr/center/mm/eng/mm_sc_03.htm)

<sup>17</sup> Sa 35 dolara za jednu finu uncu zlata na 38 dolara, i obim fluktuacije je pomjeren sa  $\pm 1\%$  na  $\pm 2,25\%$ .

<sup>18</sup> <http://www.cid.harvard.edu/cidtrade/issues/washington.html>

<sup>19</sup> Navedene institucije imaju sjedište u Vašingtonu, pa otuda i naziv.

granicu za korišćenje sredstava Fonda (Vukadinović, 2005, str. 15). Da bi se izvršila izmjena kvota, neophodno je da za izmjenu glasa najmanje 85% od ukupnog broja glasova i da se svaka članica saglasi sa povećanjem svoje kvote.

## 4. MMF DANAS

U savremenom međunarodnom sistemu MMF predstavlja jednu od najznačajnijih međunarodnih organizacija. Naime, „finansijski resursi koje MMF kontroliše, u sprezi sa sposobnošću da utiče na ekonomske politike zemalja članica, omogućavaju mu da vrši veći uticaj nego bilo koja organizacija u istoriji“ (Oatley, Yackee, 2004, str. 416).

Da bi MMF bio u mogućnosti da obavlja svoje funkcije, države njegove članice statutom su obavezane da mu priznaju na svojoj teritoriji odgovarajući status, imunitet i privilegije.<sup>20</sup>

MMF ima svojstvo pravnog lica, što mu omogućava da zaključuje ugovore, da stiče imovinu i da njom raspolaze. Takođe, ima aktivnu legitimaciju u sudskim postupcima, tj. da pokreće sudske postupke.<sup>21</sup>

Države članice MMF-a ne mogu bez saglasnosti Fonda da uvode ograničenja na plaćanja i transfere u vezi s tekućim međunarodnim transakcijama.<sup>22</sup> Takođe, članice MMF-a, kao i bilo koja njihova ustanova, ne mogu da sklapaju bilo kakve diskriminatorne valutne aranžmane ili da uvode praksu višestrukih kursa, osim po odobrenju Fonda.<sup>23</sup> Članica MMF-a u obavezi je da, kada to zatraži Fond, dostavi podatke o proizvodnji i uvozu i izvozu zlata, o izvozu i uvozu robe, o međunarodnom platnom bilansu, o stanju međunarodnih investicija, o nacionalnom dohotku, o indeksima cijena robe i dr.<sup>24</sup> Pored svih navedenih obaveza, države članice Fonda imaju pravo i obavezu konsultacija u pogledu postojećih međunarodnih sporazuma i u pogledu politike o rezervnoj aktivi.

Originalni sporazum je podrazumijevao obaveznu primjenu fiksnog deviznog kursa uz određena odstupanja, dok je danas svakoj zemlji ostavljena mogućnost da slobodno izabere sistem deviznog kursa. Ipak, MMF manjim zemljama obično preporučuje neki oblik fiksnog deviznog kursa, ali to nije formalna obaveza. Jedinu preostala obaveza su konsultacije koje misije MMF-a svake godine vrše sa zemljama članicama u cilju razmatranja održivosti izabranog sistema u kontekstu ekonomske situacije u datoj zemlji.

Države članice MMF-a mogu da posluju sa Fondom samo preko svog ministarstva finansija, centralne banke ili neke druge slične finansijske ustanove. Poslovi koji se obavljaju u toku takvih finansijskih usluga ne idu na teret Fonda. Za usluge se ne mogu nametati nikakve obaveze državi članici bez njenog pristanka.<sup>25</sup>

### 4.1. Izvori sredstava MMF-a

Prilikom osnivanja, po originalnom sporazumu, jedini izvor sredstava koje je koristio MMF bile su kvote država članica.<sup>26</sup> U toku svog postojanja, osnovne kvote povećavane su preko deset puta u 12

prilika, ali ni to nije bilo dovoljno pa je MMF počeo da povremeno pozajmljuje sredstva od zemalja sa spoljnotrgovinskim suficitom Japana, Njemačke, Saudijske Arabije i Kine (Đogo, 210, str. 217). Navedene pozajmice nisu uvećale glasačka prava kreditora u MMF-u, osim u slučaju Kine.<sup>27</sup>

Izdavanje obveznica će u budućnosti biti veoma značajan način prikupljanja sredstava za finansiranje aktivnosti MMF-a. Na ovaj način države mogu slobodno da odlučuju koliko će obveznica kupiti i koju količinu sredstava će staviti MMF-u na raspolaganje. Ovaj sistem prikupljanja sredstava ima prednost zato što se izbjegava direktno i dugotrajno pregovaranje između emitenta obveznica (MMF-a) i kupaca obveznica.

### 4.2. Uslovljavanja od strane MMF-a

MMF vrši pozajmice novca državama članicama koje imaju finansijske teškoće, odnosno državama koje nemaju dovoljno strane valute da plate svoja dugovanja drugim državama.

MMF određuje način korišćenja sredstava koje posjeduje, uključujući i sredstva na ime stand-by ili sličnih aranžmana, a može odrediti posebnu politiku za platnobilansne probleme koja će pomoći državama članicama da riješe svoje platnobilansne probleme. U skladu s tim, najznačajniji poslovi MMF-a su: poslovi održavanja stabilnih valutnih kursa i poslovi pozajmljivanja (kreditne operacije). Uslovljavanje MMF-a (Conditionality of loans) jeste skup pravila ili uslova koje MMF traži u zamjenu za finansijska sredstva (Jensen, 2004). MMF ne zahtijeva kolateral iz zemalja za kredite, ali zahtijeva garanciju vlade u obliku reformi kojima se nastoje korigovati makroekonomske neravnoteže – zbog kojih se i traži pomoć MMF-a. Ukoliko do određene faze ne budu ispunjeni uslovi, dalja sredstva se neće odobriti (Buirra, 2003). Koncept uslovljenosti je uveden 1952. odlukom Izvršnog odbora, a kasnije je inkorporiran u akte (Chorev, N., Babb, 2009).

Države članice MMF-a imaju pravo da kupuju od Fonda valute drugih država članica za odgovarajući iznos svoje valute, uz ispunjenje određenih uslova, što se ogleda u tome da je korišćenje opštih sredstava Fonda od strane država članica u skladu s odredbama Statuta MMF-a, da korisnik sredstava Fonda dokaže da mu je potrebna takva kupovina zbog lošeg platnobilansnog položaja, ili stanja njenih rezervi.<sup>28</sup>

Kada MMF posumnja da država članica Fonda koristi njena sredstva na način koji je suprotan njihovoj odobrenoj namjeni, o tome će obavijestiti tu državu članicu Fonda i zahtijevati da se ista izjasni o tom pitanju. Ukoliko se država članica ne izjasni u ostavljenom roku ili poslije dobijanja traženog izjašnjenja kojim Fond nije zadovoljan, isti može toj državi članici ograničiti korišćenje svojih sredstava.<sup>29</sup>

Zemlje sa niskim prihodima mogu posuditi sredstva pod uslovima povoljnijim od onih koje bi ostvarile emisijom obveznica na međunarodnom tržištu. Na primjer, osim što su kamatne stope niske, postoje pozajmice sa otplatom bez kamata preko Extended Credit Facility (ECF), Standby Credit Facility (SCF) i Rapid Credit Facility (RCF). Krediti se odobravaju uglavnom preko stand-by aranžmana (Stand-By Arrangements – SBA), fleksibilne kreditne linije (Flexible

<sup>20</sup> Član 9. Statuta MMF-a.

<sup>21</sup> Član 9. odjeljak 2. Statuta MMF-a.

<sup>22</sup> Član 8. odjeljak 1. i 2. Statuta MMF-a.

<sup>23</sup> Član 8. odjeljak 3. Statuta MMF-a.

<sup>24</sup> Član 8. odjeljak 5. Statuta MMF-a.

<sup>25</sup> Član 5. odjeljak 2. i 3. Statuta MMF-a.

<sup>26</sup> Kvote su određivali pokazatelji poput visine raspoloživih monetarnih rezervi države članice, njenog nacionalnog dohotka, obima spoljnotrgovinskog poslovanja i dr.

<sup>27</sup> Kina je 2008. godine stavila na raspolaganje najviše sredstava MMF-u i po odobrenju najrazvijenijih zemalja odobrena im je veća kvota u MMF-u.

<sup>28</sup> Član 5. odjeljak 2. i 3. Statuta MMF-a.

<sup>29</sup> Član 5. odjeljak 5. Statuta MMF-a.

Credit Line – FCL), Precautionary and Liquidity Line (PLL) i Facility Extended Fund. MMF nudi pomoć u nuždi putem instrumenta za Rapid (RFI) za članice koje se suočavaju sa hitnom potrebom za uravnoteženjem platnog bilansa (Kentikelenis, 2016).

Država članica Fonda koja ima finansijske probleme može da povuče iz Fonda 25% svog ukupnog uloga (kvote) koji je uplatila u zlatu ili u drugoj konvertibilnoj valuti. Zavisno od potrebe, članica Fonda može od istog da traži i sredstva koja su tri puta veća od njenog uloga. MMF može davati i specijalne pozajmice MMF-a državam članicama MMF-a kojima su potrebna interventna sredstva da bi riješile iznenadne i nepredviđene ekonomske poremećaje. Da bi se odobrila ova vrsta pozajmica, neophodno je da država koja traži odgovarajuća sredstva dostavi MMF-u prihvatljiv plan rješavanja svojih ekonomskih problema. Prema tome, MMF će odobriti interventna sredstva tek kada ustanovi da je država sposobna da sa dobijenim sredstvima postigne željene efekte i sredstva vrati u predviđenim rokovima.

Uslovi koji se odnose na monetarnu i fiskalnu politiku jedne zemlje, u posljednjim godinama, uključuju i političke uslove. Ovi uslovi se odnose prevashodno na poštovanje demokratskih standarda opšteprihvaćenih od strane zapadnih demokratija. Politički uslovi postali su raspostranjeniji od perioda raspada SSSR-a i kolapsa socijalizma, kao političke ideologije zastupljene u zemljama Istočne Evrope (Zormelo, 1996).

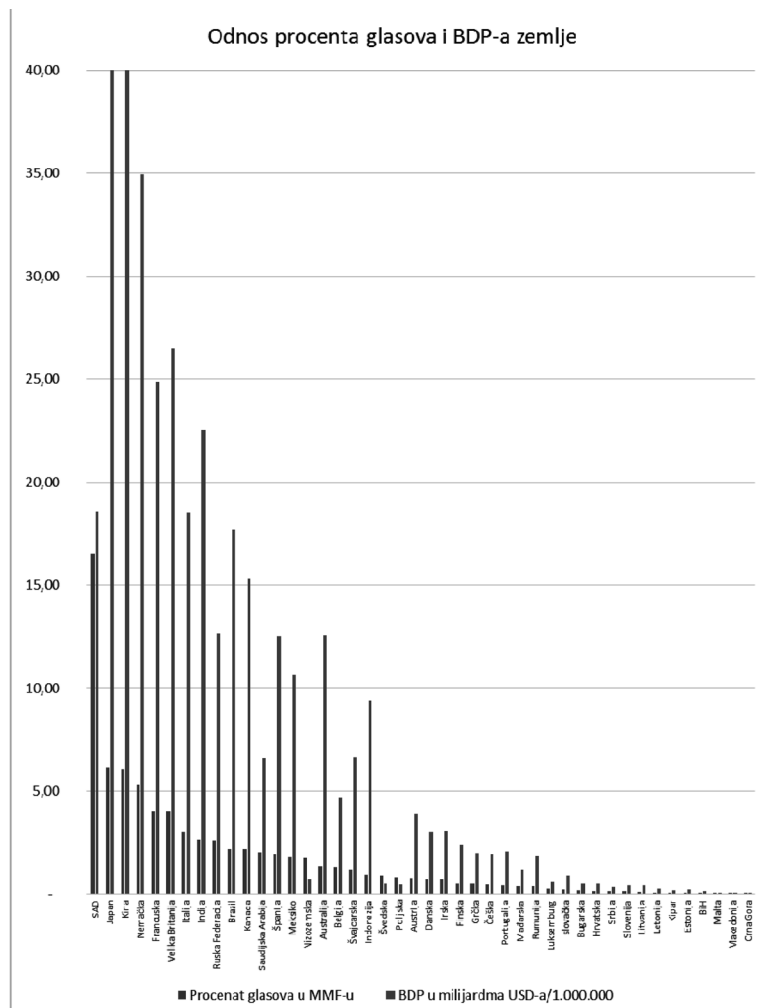
### 4.3. Uticaj SAD u MMF-u

Po mišljenju mnogih teoretičara, SAD imaju veliki uticaj na oblikovanje ciljeva i politiku koju provodi MMF. U tom kontekstu, značajno je istaći sposobnost SAD da utiču na odluke koje se donose u sklopu pomenute organizacije u okviru conditionality agreements.<sup>30</sup>

Ukratko, MMF obezbjeđuje finansijsku pomoć svojim članicama u zamjenu za ekonomske reforme (Oatley, Yackee, 2004, str. 416). Posebna pozicija koju uživaju SAD u MMF-u i Svjetskoj banci determinisana je činjenicom da je pomenuta država, prilikom stvaranja tih institucija, imala najveći uticaj u kreiranju mandata, same strukture organizacija, te sjedišta pomenutih (Woods, 2003, str. 93).

Uticaj SAD u organizaciji uočavamo na sljedećim činjenicama. Svjetska banka i MMF su vođeni od strane Izvršnog odbora, sastavljenog od predstavnika vlada zemalja članica (Centralne banke, trezora, drugih finansijskih institucija). U tom kontekstu, treba istaći da trezor SAD ima veću i značajniju ulogu u MMF-u, dok je uticaj Stejt departmenta vidljiviji u Svjetskoj banci. Uticaj u Fondu se takođe posmatra kroz finansijski momenat. SAD učestvuju sa oko 16,5 odsto. Iako se ne radi o većinskoj moći, ipak daje SAD mogućnost veta na odluke organizacije (Woods, 2003, str. 93).

Ilustracije radi, zemlje BRIKS-a zajedno imaju 8,09 glasova. Istovremeno, Njemačka, Francuska i Ujedinjeno Kraljevstvo zajedno imaju 13,4 odsto glasova. Oostatak Evropske unije, bez Italije, ima 13,9 odsto glasova u MMF-u.



Izvor: <http://www.imf.org/external/np/sec/memdir/members.aspx> i "World Economic Outlook Database". International Monetary Fund. October 2016. Dostupno na <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/weodata/weorept.aspx>

30 Conditionality agreement – mjera koja MMF-u osigurava da će zemlja biti dovoljno sposobna da vrati dug, dostupno na: <https://www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2016/08/02/21/28/IMF-Conditionality>, pristupljeno 14.09.



Taker je na osnovu makroekonomskog modela u periodu od 1984. do 1995. godine testirao dvije hipoteze (Thacker, 1999). Prva je da SAD utiču na davanje pozajmica zemljama koje smatraju značajnijim za svoju politiku. Druga se odnosi na princip nagrade i kažnjavanja za režime koji su uz politiku SAD ili protiv pomenute (Woods, 2003, str. 103).

Na osnovu navedenih činjenica postavlja se nekoliko pitanja. Da li kreatori spoljne politike SAD mogu odrediti koja će vlada primiti pomoć od strane MMF-a ili ne? Da li pomenuti mogu uticati na to koje će se reforme sprovoditi? Da li kreatori spoljne politike mogu uticati na iznos pomoći koji se dodjeljuje?

Veliki broj studija slučaja govori u prilog tome da SAD utiče na uslove sporazuma. Na primjer, tokom 80-ih godina, SAD su izvršile pritisak na MMF da se kreditira Argentina (Killick, T., Gunatilaka, R., Marr, A., 1998). Naime, u 1982. godini administracija predsjednika Regana je izvršila pritisak na Fond da odobri 3,9 milijardi kredita u specijalnim pravima vučenja (Cohen, 1985). Tokom 1995. godine Clintonova administracija je izvršila pritisak na Fond da se pruži pomoć Meksiku. Takođe, značajno je istaći da je američki kongres usvojio 60 legislative mandats, tražeći od američkih predstavnika u Fondu da iskoriste conditionality agreements u cilju postizanja odgovarajućih spoljopolitičkih ciljeva SAD.

Proučavajući veliki broj zemalja u razvoju tokom vremena, Taker zapaža da SAD koristi američke spoljopolitičke interese da predvidi koja od vlada pomenutih zemalja će primiti pomoć MMF-a (Thacker, 1999). Po njemu, Amerika koristi svoj uticaj u MMF-u da promovise one ciljeve koji odgovaraju sopstvenim političkim interesima. U istraživanjima koja je izvršio, nalazi da su SAD voljnije, preko MMF-a, da pomognu zemljama koje odobravaju politiku koju provode SAD (Thacker, 1999).

Na osnovu empirijskih analiza koje su proveli Oatli i Jeki, utvrđeno je da MMF pruža veće zajmove zemljama koji su veliki dužnici američkim bankama, nego zemljama koje to nisu. Takođe, zapažaju da MMF pruža veće zajmove zemljama koje se smatraju bližim saveznicima SAD, tj. da tvorci spoljopolitičkih odluka u SAD koriste uticaj u Fondu da postignu svoje finansijske i politike koje su u vezi sa spoljopolitičkim ciljevima (Oatley, Yackee, 2004, str. 416).

Predloženi podaci dovode u pitanje ulogu SAD u odlučivanju MMF-a. Bez sumnje, MMF može biti jedan od instrumenata provođenja spoljopolitičkih (geostrateških) interesa Sjedinjenih Država. Zemlje koje dobiju pomoć su već prije pregovora u velikim problemima. U određenom broju slučajeva, korisnici jedva da ispunjavaju uslove determinisane od strane MMF-a. Iz navedene konstatacije opravdana je hipoteza o uticaju SAD.

Bez sumnje, dugovi zemalja u razvoju su pokazatelj razvojnih neuspjeha iz prošlosti (Bebek, Santini, 2008). Nekadašnji krediti odražavaju naivni optimizam da su, uz posuđen novac, politički i ekonomski nerazvijene i siromašne zemlje mogle ostvariti ekonomske rast i otplatiti svoje dugove. S druge strane, moguće je tvrditi i da se radi o obilnom isisavanju novčanih sredstava od strane visokorazvijenih zemalja, posebno SAD (Bebek, Santini, 2008). Naime, tokom perioda 1980–1989. godine, zemlje u razvoju<sup>31</sup> vratile su svojim zapadnim

kreditorima prosječno godišnje 3,65% svog BDP-a. U periodu od 1997. do 2007. godine, taj transfer povećao se na 5,98% BDP-a. Počev od 1980, vanjski dug zemalja u razvoju povećao se oko šest puta.<sup>32</sup> Za servisiranje ovih dugova plaćeno je 8.320 milijardi dolara, što je prosječno godišnje oko 297 milijardi dolara. Navedene zemlje sa novim zaduženjima duguju oko 3.500 milijardi dolara.

Istorijski posmatrano, evidentne su kontroverze oko samog nastanka organizacije. Sjedinjene Države su se protivile svim Kejnšovim prijedlozima da se zadrži bar minimalan prag nezavisnosti i neutralnosti „Bretonvudskih institucija“. S druge strane, još jedna politička dimenzija nas navodi na politički okvir Fonda. Naime, opšteprihvaćen stav, i nešto što izaziva najviše negodovanja u međunarodnoj zajednici, naročito među aktivistima za zaštitu ljudskih prava, jeste činjenica da se krediti odobravaju državama koje sistematski narušavaju osnovna ljudska prava i slobode.<sup>33</sup>

Uzevši u obzir uticaj koji imaju u pomenutoj organizaciji,<sup>34</sup> Sjedinjene Države su vrlo efikasno, posredno, bez prevelikog izlaganja, koristile MMF kao instrument ispunjenja svojih geostrateških interesa (Woods, 2003, str. 93). „Sjedinjene Države, zajedno sa pojedinim zapadnim državama, prisiljavale su MMF i Svjetsku banku da im ispunjavaju želje u svakom kritičnom trenutku u međunarodnim ekonomskim odnosima“<sup>35</sup>. Tokom 60-ih, supremacija SAD se ogleдалa ne samo kroz pravo glasa, već i kroz činjenicu da je dolar bio jedina valuta koja je imala značaja (carried weight). Tokom 60-ih godina, 87% povučenih sredstava se obavljalo u američkom dolaru.<sup>36</sup>

U skladu sa pozicijom koju su imale u organizaciji, i zaoštavanjem ideološkog sukoba sa SSSR-om, poznatijeg kao Hladni rat, Sjedinjene Države nisu propustile priliku da dodatno instrumentalizuju Fond sa ciljem slabljenja Sovjetskog Saveza i njemu satelitskih država. Prvi potez je bilo blokiranje članstva SSSR-a u organizaciji. Zatim, na inicijativu Sjedinjenih Država, a u svrhu kontejnmenta, odobreni su zajmovi/krediti Poljskoj i Čehoslovačkoj. Generalno posmatrajući, spoljopolitička aktivnost Sjedinjenih Država u posmatranom periodu bila je usmjerena ka zaprečavanju Sovjetskog Saveza. S tim u vezi, američki Kongres je zahtijevao od izvršnog direktora MMF-a (koji je Amerikanac) da se suprotstavi produženju kredita bilo kojoj zemlji koja je pod kontrolom komunističke vlade.<sup>37</sup> S druge strane, favorizovane su zemlje koje su bile naklonjene politici SAD (Thacker, 1999).

Tokom 80-ih godina 20. vijeka, uloga MMF-a u međunarodnoj ekonomiji je bila poznata kao uloga „zajmodavca u krajnjoj nuždi“ (Thacker, 1999). Navedeni opis se, prije svega, odnosi na devastirane ekonomije zemalja trećeg svijeta koje nisu imale mogućnosti pristupa privatnim tržištima kredita, što je u konačnici dovelo do destabilizujućeg platnog bilansa u pomenutim državama (faced destabilizing imbalance of payments). Nova rastuća tržišta, nastala u periodu nakon završetka Hladnog rata, doprinijela su rastu privatnog kapitala, ali se uloga MMF-a u odnosu na zemlje trećeg svijeta, nije smanjila (Thacker, 1999). Makroekonomska nestabilnost u zemljama Latinske Amerike, Azije i Rusije je primoravala navedene zemlje da fiskalni i monetarni požar gase kreditima MMF-a.

<sup>31</sup> Prema MMF-ovoj klasifikaciji, tu grupu čine 143 zemlje, uključujući i tzv. tržišta u nastajanju.

<sup>32</sup> IMF, World Economic Outlook Database, 2007. Dostupno na: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/02/weodata/index.aspx> Pristupljeno 24.1.2017.

<sup>33</sup> Godine 1983, aktivisti su, zajedno sa pojedinim desničarskim kongresmenima, pokušali spriječiti Kongres da odobri redovne kontribucije Fondu.

<sup>34</sup> SAD u MMF-u imaju poseban, privilegovan položaj koji se ogleda u činjenici da je pomenuta država u dobroj mjeri doprinijela kreiranju pomenute organizacije, određivanju sjedišta iste, te mandata. Koliki je uticaj Sjedinjenih Država možemo vidjeti u činjenici da se povlačenje sredstava iz organizacije ne može vršiti bez pristanka SAD. Woods, Ngair, US Hegemony and International Organizations, edited by Foot R., MacFarlane S. N . . . , str. 93

<sup>35</sup> Svedberg, Richard, „The Doctrine of Economic Neutrality of the IMF and the World Bank“, str. 7.

<sup>36</sup> General Accounting Office, 2001, str. 26.

<sup>37</sup> General Accounting Office, 2001, str. 26.

#### 4.4. Karakteristike službenih misija MMF-a

Nedavno je Bosni i Hercegovina<sup>38</sup> odlukom Izvršnog odbora omogućeno neposredno doznačavanje iznosa od 63,4125 miliona SDR (oko 79,2 miliona evra), dok će ostatak sredstava biti raspoloživ u 11 anuiteta, zavisno od zaključivanja kvartalnih pregleda.<sup>39</sup>

Prosječna misija Fonda za odobrenje novog aranžmana traje dvije do tri nedjelje. Kod utvrđivanja uslova za podizanje viših tranši, postupak je kraći (Đogo, 2010, str. 218). Tehnički, proces počinje dolaskom tima MMF-a u zemlju. Tim čine četiri do šest članova iz različitih odsjeka Fonda (Đogo, 2010, str. 218). Praksa je da se unaprijed sastave upitnici na osnovu kojih tim treba da prikupi podatke. Međutim, imajući u vidu željene makroekonomske, uglavnom poznate, pokazatelje, misija se fokusira na procjenu vrijednosti posmatranih parametara u saradnji sa vlastima zemlje u budućnosti. Naravno, postoje određene specifičnosti u zavisnosti od istorije zemlje u otplati kredita i vrsti kredita o kojem se radi. Na primjer, ukoliko se radi o olakšicama za strukturno prilagođavanje, pri ocjeni parametara i odlučivanju o ispunjenosti uslova za dobijanje kredita neophodno je uključiti i osoblje Svjetske banke (Đogo, 2010, str. 219).

Osoblje Svjetske banke razmatra situaciju u zemlji. Budući da zemlja traži pomoć od MMF-a, situacija u zemlji nije povoljna. S tim u vezi, tim daje makroekonomske preporuke. Prema pravilima MMF-a, preporuke ne treba budu da konkretne (Đogo, 2010, str. 219). Naime, MMF po statutu ne smije da se miješa u političku situaciju u zemlji. U skladu s tim, put za dostizanje željenih ciljeva prepušten je samoj zemlji. U praksi, misije MMF-a, usljed očiglednog debalansa u zemlji, često odstupaju od ovog pravila. Međutim, u većini slučajeva ostavlja se zemlji da se izjasni na koji način nastoji da dostigne postavljene (makroekonomske) ciljeve. Kao rezultat pregovora nastaju mjere za dostizanje tih ciljeva. Ove mjere se definitivno preciziraju u „pismu o namjerama“ koje potpisuju zvaničnici zemlje koja traži pomoć. Potpisano pismo se dostavlja generalnom direktoru zajedno sa potpisanom molbom za finansijsku pomoć. Generalni direktor dostavlja dokumente, zajedno sa izvještajem tima, podnosi Izvršnom odboru, koji donosi odluku o davanju ili nedavanju zajma. U praksi, Odbor gotovo uvijek prihvata zahtjev, budući da je pismo rezultat usaglašenih stavova predstavnika MMF-a i zvaničnika zemlje (Đogo, 2010, str. 219). Međutim, MMF uvijek može da obustavi dalje korištenje sredstava, tj. tranši, ako se zemlja ne pridržava preuzetih obaveza, i to striktno, kako je zapisano u Memorandumu (Đogo, 2010, str. 219).

#### 4.5. Kritike djelovanja MMF-a

MMF je kritikovan zbog „bezosjećajnog“ odnosa prema lokalnim uslovima, kulturama i sredinama u zemljama od kojih traži reforme (Jensen, 2004, str. 194–210). Savjeti MMF-a ne uzimaju u obzir uvijek ono što potrošnja znači na papiru i osjećaj građana (Sachs, 2006). MMF danas uobičajeno primjenjuje recept „stezanja kaiša“ za zemlje koje su „previše siromašne da posjeduju kaiš“ (Sachs, 2006). Osim toga, neki autori smatraju da uslovljavanja MMF-a ugrožavaju domaće političke institucije (Stiglitz, 2004).

Vlade koje pozajmljuju novac žrtvuju autonomiju svoje politike u zamjenu za sredstva. Ovo može dovesti do javnog negodovanja lokalnih vlasti zbog prihvatanja i provođenja uslova MMF-a. Politička nestabilnost može nastati usljed zaokreta u politikama političkih

lidera u zemlji kao rezultat zahtjeva MMF-a (Jensen, 2004). Takođe, uslovi MMF-a su često kritikovani zbog smanjenja javne potrošnje države, usljed čega se povećava nezaposlenost (Chorev, N., Babb, 2009).

Sljedeća kritika uslovljavanja MMF-a odnosi se na to da su programi kreirani samo da poprave loše upravljanje državom, odnosno prekomjernu državnu potrošnju, ali i prekomjerne intervencije vlada na tržištima (Sachs, 2006). U skladu s tim, smatra se da se svi problemi tretiraju kroz uski raspon pitanja – problemi se standardizuju, a konteksti nastanka problema se zanemaruju (Sachs, 2006). Kao posljedica, zemlja se primorava na uslove koje inače ne bi prihvatila da nije u finansijskoj krizi u kojoj joj je neophodna pomoć (Buir, 2003).

Kritičari navode i da se usljed korištenja istih metodologija dolazi do istog zaključka o pogoršavanju dohodovne nejednakosti. Posmatrajući Džini koeficijent,<sup>40</sup> uočavaju da se zemljama s programima MMF-a povećavaju nejednakosti dohotka (Garuda, 2000). MMF ponekad zagovara „štedne programe“, rezanjem javne potrošnje, čak i kada je ekonomija slaba, da bi se uspostavila ravnoteža u budžetu s ciljem smanjenja deficita. Zemljama se često savjetuje da smanje stopu poreza na dobit. Džozef Stiglic, bivši glavni ekonomista i viši potpredsjednik Svjetske banke, kritikovao je ova pravila (Stiglitz, 2004). On tvrdi da MMF „nije svjesno učestvovao u zavjeri, ali da djelovanjem odražava interese i ideologiju zapadne finansijske zajednice“ (Friedman, 2002).

Na kraju, Sjedinjene Države imaju najveći broj glasova i tako najveći uticaj. U skladu s tim, mogu da utiču na prilike zemljama u razvoju uslovljavajući ih i utičući na njihovu politiku (Vreeland, 2006).

#### 4.6. Politička dimenzija MMF-a

MMF predstavlja međunarodnu ekonomsku organizaciju, čija uloga se prevashodno odnosi na olakšavanje liberalnog trgovinskog i platnog prometa (Keohane, 2005). Međutim, politička dimenzija organizacije predstavlja značajan faktor u odnosu na ekonomsku dimenziju donošenja odluka u okviru Fonda.

Hipoteza da se pomoć odobrava sa svrhom ispunjenja zacrtanih spoljopolitičkih agendi visokorazvijenih zemalja je u suprotnosti sa osnovnim postulatima sadržanim u statutu MMF-a (Thacker, 1999). U slučaju da se ova tvrdnja potvrdi, to znači da „doktrina ekonomske neutralnosti“, koju ističe MMF kao suštinsku karakteristiku svoje politike, može biti pokriće za imperijalističke težnje Sjedinjenih Američkih Država i ostalih razvijenih industrijskih zemalja. S tim u vezi, „Međunarodni Monetarni Fond je politička institucija. Vođen je od strane politički postavljenih osoba imenovanih od strane država članica, te odluke organizacije reflektuju političke interese država članica“ (Smith, 1984, str. 211). Slijedom navedenog, „ekonomska neutralnost“, promovisana kao mantra MMF-a od osnivanja, predstavlja pokriće velikim silama u svrhu ispunjenja njihovih geostrateških interesa. U tom smislu, manifestaciju politika SAD i njima pridruženih država možemo sagledati kroz aspekte političke dimenzije MMF-a. Politička dimenzija de facto potvrđuje gore izrečene stavove kroz (Swedberg, 1986):

- (1) političke pritiske unutar institucije od strane velikih zapadnih sila (ponderisano glasanje i pravo veta);
- (2) spoljašnje političke pritiske od strane istih zemalja;

<sup>38</sup> Izvršni odbor MMF-a odobrio trogodišnji Prošireni aranžman za Bosnu i Hercegovinu u u vrijednosti od 553,3 miliona evra, <https://www.imf.org/external/np/fin/tad/extarr2.aspx?memberkey1=75&date1Key=2016-12-31>

<sup>39</sup> <http://www.imf.org/external/lang/bosnian/np/sec/pr/2016/pr16396b.pdf>

<sup>40</sup> Džini koeficijent (engl. Gini index, Gini ratio) predstavlja najčešće korišćenu mjeru disperzije, a koristi se kao mjera nejednakosti prihoda, nejednakosti distribucije ili raspodjele bogatstva. Vrijednosti mu se kreću od 0 do 1, gdje nizak Džini koeficijent predstavlja jednaku raspodjelu prihoda ili bogatstva, a visok Džini koeficijent predstavlja nejednaku raspodjelu.



(3) političke pritiske koje Fond i Svjetska banka ispoljavaju prema zemljama trećeg svijeta.

Djelovanje MMF-a na zemlje u razvoju može se posmatrati kao direktni i indirektni politički pritisak (Swedberg, 1986). Naime, u određenim slučajevima, uticaj MMF-a na političku strukturu zemlje dužnika predstavlja direktno uplitanje. U tom slučaju, razlikujemo sljedeće vrste interferencija Fonda u unutrašnja pitanja zemlje dužnika:

- (1) krediti vladama u građanskim ratovima;
- (2) prekid kreditnih davanja socijalističkim i/ili nacionalističkim državama uz istovremeno odobravanje kredita desničarskim liderima/strujama koji ruše pomenute vlade;
- (3) krediti koji narušavaju UN rezolucije;
- (4) krediti koji se daju s ciljem pomoći u političkim kampanjama;
- (5) preuzimanje ekonomija država od strane MMF-a i Svjetske banke.

#### *(1) Krediti koji se odobravaju stranama u građanskim ratovima*

Primjera za davanje kredita vladama u građanskim ratovima je više. Na prvom mjestu, Indokina u 70-im godina XX vijeka i El Salvador u 80-im. Takođe, iako se ne radi o „klasičnim građanskim ratovima“ (ne uključuju kompletnu teritoriju niti stanovništvo), Argentina u periodu 1976–1979. i Istočni Timor od 1975. su dobar primjer pomoći vladama kroz odobravanje kredita.

#### *(2) Prekid kreditnih davanja socijalističkim i/ili nacionalističkim državama uz istovremeno odobravanje kredita desničarskim liderima/strujama koji ruše pomenute vlade*

Pomenuto se odnosi i često se dešava u situacijama kada vlada pokušava da se riješi spoljnog ekonomskog pritiska. Takođe, može se odnositi i na unutardržavni prevrat, gdje određena populacija građana pokušava da sruši vladajuću garnituru. Uskraćivanje kredita legitimnoj vladi, te kreditna pomoć desničarskim snagama je karakteristika pomenutog. U tom smislu „u Indoneziji, Brazilu i Arentini, vojska preuzima vlast od izabrane vlade ili popularnih vladara. U roku od nekoliko nedjelja od državnog udara, predstavnici MMF-a dolaze u svaku zemlju sa savjetima za nove vlastodršce kako da reorganizuju svoju ekonomiju“ (Payer, 1975). Takođe, i primjeri Čilea 70-ih, te Hondurasa u 80-im upućuju na destabilizaciju. I Jamajka u periodu 1977–1979. godine je primjer zemlje u kojoj je MMF u velikoj mjeri doprinio destabilizaciji. Uslovi MMF-a za vladu Manlija su bili toliko rigorozni da su mu narušili popularnost i političku podršku.

### **4.7. Ukrajinska i grčka kriza kroz prizmu MMF-a**

Primjer Grčke je pokazatelj kako su mjere koje je MMF provodio u toj zemlji zapravo isključivo bile namijenjene velikim investicionim fondovima sa zapada, dok je stabilizacija zemlje bila pokriće za sam proces izvlačenja novca od nje. Javni dug Grčke na početku krize iznosio je 120% BDP-a, a sa dolaskom MMF-a popeo se na 170%.

Kriza u Evrozoni je 2010. eruptirala, sa Grčkom kao inicijalnom kapislom. Nemoć grčke vlade da svoje obaveze prema kreditorima izmiruje na tržištu kapitala, dovela je MMF da zajedno sa Evropskom unijom i Evropskom centralnom bankom kroz paket pomoći spasi zemlju od ekonomske katastrofe.

Kako se ispostavilo u periodu koji je slijedio, navedena pomoć se odnosila isključivo na namirivanje privatnih banaka koje su pozajmle novac Grčkoj, što je, zahvaljujući aktivnosti „trojke“, uspješno urađeno.

Primjer Ukrajine ukazuje na to da se MMF može koristiti kao sredstvo u ispunjenju geostrateških interesa vodećih zemalja organizacije, u ovom slučaju Sjedinjenih Američkih Država.

Činjenica je da je prijetnja spoljopolitičkim aspiracijama SAD predstavljalo jačanje Evroazijske unije na čelu s Rusijom i Kinom. Promovisanje zajedničkog tržišta, te poziv svim zemljama Evroazijske ekonomske unije da zajedno sa zemljama ASEAN-a uđu u ekonomsko partnerstvo, kosilo se sa strateškim nacionalnim interesima Sjedinjenih Država. Svakako, ruski interes je višestruk. Pored navedenog, podrazumijevao je izgradnju gasovoda kroz njoj prijateljske zemlje, zaobilazeći zemlje iz američke sfere uticaja. Suština navedenog partnerstva predstavljala je stvaranje geopolitičkog okvira u kojem će se trgovina i investicije obavljati u sopstvenim valutama, umjesto u dolaru. Uzevši da je centar globalnog finansijskog svijeta SAD, pomenuti scenario, po Americi, nije bilo moguće dozvoliti. Još jednom, kao mnogo puta do sada, iskorišten je MMF. S obzirom na ukrajinski dug prema Rusiji od tri milijarde, pravila MMF-a su korigovana. Kao rezultat toga, ojačana je pozicija Ukrajine. Naime, tim je uklonjena ključna poluga na koju bi se Rusija i druge vlade oslonile kako bi osigurale plaćanje svojih kredita.<sup>41</sup>

Fond se našao u središtu geopolitičke borbe Sjedinjenih Država, sa jedne strane, i Rusije i Kine sa druge strane. U tom kontekstu, ukrajinsku krizu možemo posmatrati kao poligon na kojem je Fond, kao političko sredstvo, iskorišten od strane Sjedinjenih Država, doživio svoju punu afirmaciju.

### **4.8. Alternative MMF-u**

U martu 2011. godine, ministri privrede i finansija Afričke unije predložili su stvaranje afričkog monetarnog fonda.<sup>42</sup> Cilj osnivanja nisu samo afričke zemlje, već i Rusija i njena sposobnost da prikupi svoje saveznike prema Ukrajini, kao Kina i ostale zemlje kao potencijalni kreditori s ciljem da se u ulozu dužnika nađu nerazvijene zemlje, poput afričkih zemalja. Na ovaj način bi zemlje iz Afrike bile izuzete od finansijske i trgovinske kontrole SAD. Wall Street Journal se slaže da je glavni motiv za ovaj potez prijetnja da će Kina obezbijediti alternativu kreditiranju MMF-a i njegovim zahtjevima.

Na šestom samitu zemalja BRIKS-a u julu 2014. (Brazil, Rusija, Indija, Kina i Južnoafrička Republika) promovisano je stvaranje BRICS Contingent Reserve Arrangement (CRA) sa početnom veličinom većom od 100 milijardi američkih dolara,<sup>43</sup> što je okvir za pružanje likvidnosti putem „valutnih swapova kao odgovor na stvarne ili potencijalne kratkoročne neravnoteže usljed pritiska plaćanja“.<sup>44</sup>

U 2014, u Kini je osnovana azijska Infrastrukturna investiciona banka kao konkurencija MMF-u i Svjetskoj banci (Donnan, Dyer, 2015). Početni ulog je bio 50 milijardi američkih dolara (Stiglitz, 2014). Odluka bogatih evropskih država da se pridruže osnivačima ove banke izazvala je ljutnju među američkim zvaničnicima, koji su optužili čak i Veliku Britaniju za „stalni smještaj u Kini“. S tim u vezi, Sjedinjene Države vrše pritisak na zemlje širom svijeta da se drže podalje od ove banke (Stiglitz, 2014).

<sup>41</sup> Hudson, M. (2015). The IMF Changes its Rules to Isolate China and Russia. Dostupno na <http://michael-hudson.com/2015/12/the-imf-changes-its-rules-to-isolate-china-and-russia/> Pristupljeno 25.1.2017.

<sup>42</sup> AU discussions on African Monetary Fund. Dostupno na <http://www.trademarksa.org/news/au-discussions-african-monetary-fund> Pristupljeno 19.1.2017.

<sup>43</sup> Član 2. statuta „Article 2 Membership, Voting, Capital and Shares“. Dostupno na <http://www.brics.utoronto.ca/docs/140715-bank.html> Pristupljeno 25.1.2017.

<sup>44</sup> <http://brics.itamaraty.gov.br/media2/press-releases/214-sixth-brics-summit-fortaleza-declaration>



Imajući u vidu komplikovano uređenje<sup>45</sup> Bosne i Hercegovine,<sup>46</sup> s jedne strane, i aranžman MMF-a koji se odnosi na cijelu BiH, s druge strane, ukoliko jedan entitet ne izvrši obaveze, sredstva neće biti doznačena zemlji. To bi značilo da jedan entitet treba da iz drugih izvora mora da zatvori budžetske izdatke zbog kojih se entiteti najčešće i zadužuju. Na primjer, trezorske zapise Vlada Republike Srpske koristi za održavanje tekuće likvidnosti, ali i za pokriće budžetskog deficita. Istovremeno, kroz prve 34 emisije pokazalo se da je raspon kamatnih stopa bio od 0,2999 odsto do 4,1999 odsto.<sup>47</sup> Ako se ovo uporedi sa sredstvima MMF-a (na koja se plaća kamata manje od jedan odsto), jasno je da se radi o relativno skupim sredstvima. S tim u vezi, vlasti u Bosni i Hercegovini i u oba entiteta treba da razmotre posuđivanje sredstava kod institucija koje već sada predstavljaju alternativu MMF-u.

## ZAKLJUČAK

Prvobitna svrha MMF-a je osiguranje stabilnosti međunarodnog monetarnog sistema. Glavni ciljevi MMF-a su promoviranje međunarodne monetarne saradnje, osiguravanje ekspanzije i uravnoteženje rasta međunarodne trgovine, promoviranje stabilnosti deviznih kurseva, osiguravanje pomoći u uspostavljanju multilateralnog sistema plaćanja, i pružanje mogućnosti pristupa sredstvima za članove koji se susreću sa poremećajima u platnim bilansima. Osim poslova na održavanju stabilnosti valutnih kurseva i finansijskih poslova, MMF pruža konsalting i tehničke usluge. Fond određuje način korišćenja sredstava koje poseduje, kao i način i uslove ograničenja korišćenja sredstava pojedinim državama članicama MMF-a, ukoliko dobijena sredstva ne koriste namjenski.

SAD imaju veliki uticaj na oblikovanje ciljeva i politiku koju provodi MMF. U tom kontekstu, značajno je istaći sposobnost SAD da utiče na odluke koje se donose u sklopu pomenute organizacije u okviru conditionality agreements. Posebna pozicija koju uživaju SAD u MMF-u i Svjetskoj banci determinisana je činjenicom da su prilikom stvaranja tih institucija SAD imale najveći uticaj u kreiranju mandata, same strukture organizacija, te i sjedišta pomenutih.

Uticaj SAD u organizaciji je vidljiv u nekoliko primjera. Trezor SAD ima veću i značajniju ulogu u MMF-u, dok je uticaj Stejt departmeta vidljiviji u Svjetskoj banci. Dalje, SAD učestvuju sa oko 16,5 odsto u odlučivanju. Iako se ne radi o većinskoj moći, ova pozicija ipak daje SAD mogućnost veta na odluke organizacije.

Veliki broj studija slučaja govori u prilog tome da SAD utiču na uslove sporazuma. Na primjer, tokom 80-ih godina, SAD su izvršile pritisak na MMF da se kreditira Argentina. Naime, u 1982. godini, administracija predsjednika Regana je izvršila pritisak na Fond da odobri 3,9 milijardi kredita u specijalnim pravima vučenja, tokom 1995. godine Klintonova administracija je izvršila pritisak na Fond da se pruži pomoć Meksiku itd. Na osnovu empirijskih dokaza, utvrđeno je da MMF pruža veće zajmove zemljama koji su veliki dužnici američkim bankama, nego zemljama koje to nisu.

Pređeni podaci dovode u pitanje ulogu SAD u odlučivanju MMF-a. Bez sumnje, MMF može biti jedan od instrumenata provođenja spoljnopolitičkih (geostrateških) interesa SAD.

Iz prikazanog je jasno da su principi proklamovani osnivanjem Fonda, u određenim slučajevima, blago rečeno – zanemareni. Putem poluga međunarodnih finansijskih institucija, SAD su bile u

mogućnosti da ispune svoje spoljnopolitičke, tj. geostrateške ciljeve. Zanemarujući ekonomske parametre, zemlje koje u datom momentu imaju prijateljske veze sa SAD lakše su dolazile do kredita MMF-a. Primjeri Južne Afrike, El Salvadora i Haitija potvrđuju navedenu tvrdnju. Takođe, SAD su, zanemarujući ekonomske kriterijume, pravile politički pritisak na Fond.

S druge strane, odbijanje kredita neprijateljskim zemljama, poput Vijetnama, jasan je pokazatelj političke dimenzije Međunarodnog monetarnog fonda. S tim u vezi, vlasti u Bosni i Hercegovini i u oba entiteta treba da razmotre posuđivanje sredstava kod institucija koje već sada predstavljaju alternativu MMF-u.

## IZVORI

- Articles of Agreement of the International Monetary Fund. Dostupno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/aa/pdf/aa.pdf> Pristupljeno 24.1.2017.
- Bebek, S., Santini, G (2008). „Vječni“ dugovi. Mrkva i batina neoliberalnoga kapitalizma. *Ekonomija/Economics*, 14 (2), str. 281–310.
- Blagojević, B. T., ur. (1989). *Pravna enciklopedija*. Beograd: Savremena administracija.
- Buire, A. (2003). An analysis of IMF conditionality. UN.
- Chorev, N., Babb, S. (2009). The Crisis of Neoliberalism and the Future of International Institutions: A Comparison of the IMF and the WTO. *Theory and Society*, 38(5), 459–484.
- Cohen, Benjamin J. International debt and linkage strategies: some foreign-policy implications for the United States. *International Organization* 39.04 (1985): 699–727.
- Đogo, M. (2010). Međunarodni monetarni fond – od ideje do savremene prakse. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu*, (4), 211–222.
- Donnan, S., Dyer, G. (2015). US warns of loss of influence over China bank. *Financial Times*, 17. Dostupno na: <https://www.ft.com/content/71e33aea-ccaf-11e4-b94f-00144feab7de> Pristupljeno 17.1.2017.
- Friedman, B. M. (2002). Globalization: Stiglitz's case. *The New York Review of Books*, August 15th.
- Galano III, A. (1994). International Monetary Fund Response to the Brazilian Debt Crisis: Whether the Effects of Conditionality Have Undermined Brazil's National Sovereignty. *Pace Int'l L. Rev.*, 6, 323.
- Garuda, G. (2000). The distributional effects of IMF programs: a cross-country analysis. *World Development*, 28(6), 1031–1051.
- Hudson, M. (2015). The IMF Changes its Rules to Isolate China and Russia. Dostupno na <http://michael-hudson.com/2015/12/the-imf-changes-its-rules-to-isolate-china-and-russia> Pristupljeno 25.1.2017.
- IMF Members' Quotas and Voting Power, and IMF Board of Governors. Dostupno na <http://www.imf.org/external/np/sec/memdir/members.aspx>

<sup>45</sup> Stav 3. člana I Ustava Bosne i Hercegovine. Dostupno na [www.ustavnisud.ba/public/down/USTAV\\_BOSNE\\_I\\_HERCEGOVINE\\_srp.pdf](http://www.ustavnisud.ba/public/down/USTAV_BOSNE_I_HERCEGOVINE_srp.pdf) Pristupljeno 25.1.2017.

<sup>46</sup> Državno uređenje – Ministarstvo vanjskih poslova BiH. Dostupno na [http://www.mvp.gov.ba/dobro\\_dosli\\_u\\_bih/drzavno\\_uredjenje/?id=8689](http://www.mvp.gov.ba/dobro_dosli_u_bih/drzavno_uredjenje/?id=8689) Pristupljeno 25.1.2017.

<sup>47</sup> Objave emitentata Republike Srpske na Banjalučkoj berzi. <http://www.bilberza.com/Pages/issuerrannouncements.aspx?code=rs16-t10> Pristupljeno 25.1.2017.

14. IMF, World Economic Outlook Database, 2007. Dostupno na: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/02/weodata/index.aspx> Pristupljeno 24.1.
15. Jensen, N. M. (2004). Crisis, conditions, and capital: The effect of International Monetary Fund agreements on foreign direct investment inflows. *Journal of Conflict Resolution*, 48(2), 194–210.
16. Kentikelenis, A. E., Stubbs, T. H., King, L. P. (2016). IMF conditionality and development policy space, 1985–2014. *Review of International Political Economy*, 23(4), 543–582.
17. Keohane, R. O. (2005). *After hegemony: Cooperation and discord in the world political economy*. Princeton University Press.
18. Killick, T., Gunatilaka, R., Marr, A. (1998). *Aid and the political economy of policy change*. Psychology Press.
19. Oatley, T., Yackee, J. (2004). American interests and IMF lending. *International Politics*, 41(3), 415–429.
20. Payer, C. (1975). *The Debt Trap: The International Monetary Fund and the Third World* (Vol. 376). NYU Press.
21. Sachs, J. (2006). *The end of poverty: economic possibilities for our time*. Penguin.
22. Smith Jr, F. L. (1984). The politics of IMF lending. *Cato J.*, 4, 211.
23. Statut Agreement on the New Development Bank. Dostupno na <http://www.brics.utoronto.ca/docs/140715-bank.html> Pristupljeno 25.1.2017.
24. Stiglitz, J. E., Veljković, J., Rudović, B., Mencinger, J., Horvat, B. (2004). Protivrečnosti globalizacije. SBM-x.
25. Joseph E. Stiglitz (2014). Asia's Multilateralism. Dostupno na: <https://www.project-syndicate.org/commentary/china-aiib-us-opposition-by-joseph-e--stiglitz-2015-04?barrier=accessreg> Pristupljeno 25.1.2017.
26. Swedberg, R. (1986). The doctrine of economic neutrality of the IMF and the World Bank. *Journal of Peace Research*, 23(4), 377–390.
27. Talley, Ian (2015). IMF Tweaks Lending Rules in Boost for Ukraine. *Wall Street Journal*, 8.12.2015. Dostupno na <http://www.wsj.com/articles/imf-tweaks-lending-rules-in-boost-for-ukraine-1449600047> pristupljeno 25.1.2017.
28. Thacker, S. C. (1999). The high politics of IMF lending. *World politics*, 52(01), 38–75.
29. Vreeland, J. R. (2006). *The International Monetary Fund (IMF): politics of conditional lending*. Routledge.
30. Vukadinović, R. D. (2005). *Međunarodno poslovno pravo: opšti deo*. Pravni fakultet, Centar za pravo Evropske unije.
31. Woods, N. (2003). The United States and the international financial institutions: Power and influence within the World Bank and the IMF. Foot, McFarlane and Mastanduno (Eds.), *US Hegemony and International Organizations*, Oxford, 92–114.
32. Zormelo, D. (1996). *Is Aid Conditionality Consistent with National Sovereignty?*. Overseas Development Institute.
33. World Economic Outlook Database. Dostupno na <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/weodata/index.aspx>. Pristupljeno 24.1.2017.
34. Standard & Poor's. Dostupno na [http://www.standardandpoors.com/en\\_US/web/guest/home](http://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/home)
35. Ustav Bosne i Hercegovine. Dostupno na [www.ustavnisud.ba/public/down/USTAV\\_BOSNE\\_I\\_HERCEGOVINE\\_srp.pdf](http://www.ustavnisud.ba/public/down/USTAV_BOSNE_I_HERCEGOVINE_srp.pdf) Pristupljeno 25.1.2017.
36. Ministarstvo vanjskih poslova Bosne i Hercegovine. Dostupno na [http://www.mvp.gov.ba/dobro\\_dosli\\_u\\_bih/drzavno\\_uredjenje/?id=8689](http://www.mvp.gov.ba/dobro_dosli_u_bih/drzavno_uredjenje/?id=8689) Pristupljeno 25.1.2017.
37. Objave emitenata Republike Srpske na Banjalučkoj berzi. <http://www.blberza.com/Pages/issuerannouncements.aspx?code=rs16-t10> Pristupljeno 25.1.2017.
38. Williamson, J. (1990). What Washington means by policy reform. Latin American adjustment: How much has happened, 7, 7–20. Dostupno na: <https://www.wcl.american.edu/hracademy/documents/Williamson1990WhatWashingtonMeansbyPolicyReform.pdf> Pristupljeno 27.1.2017.

**Prilog 1. SDR, procenat glasova u MMF-u i BDP zemalja članica**

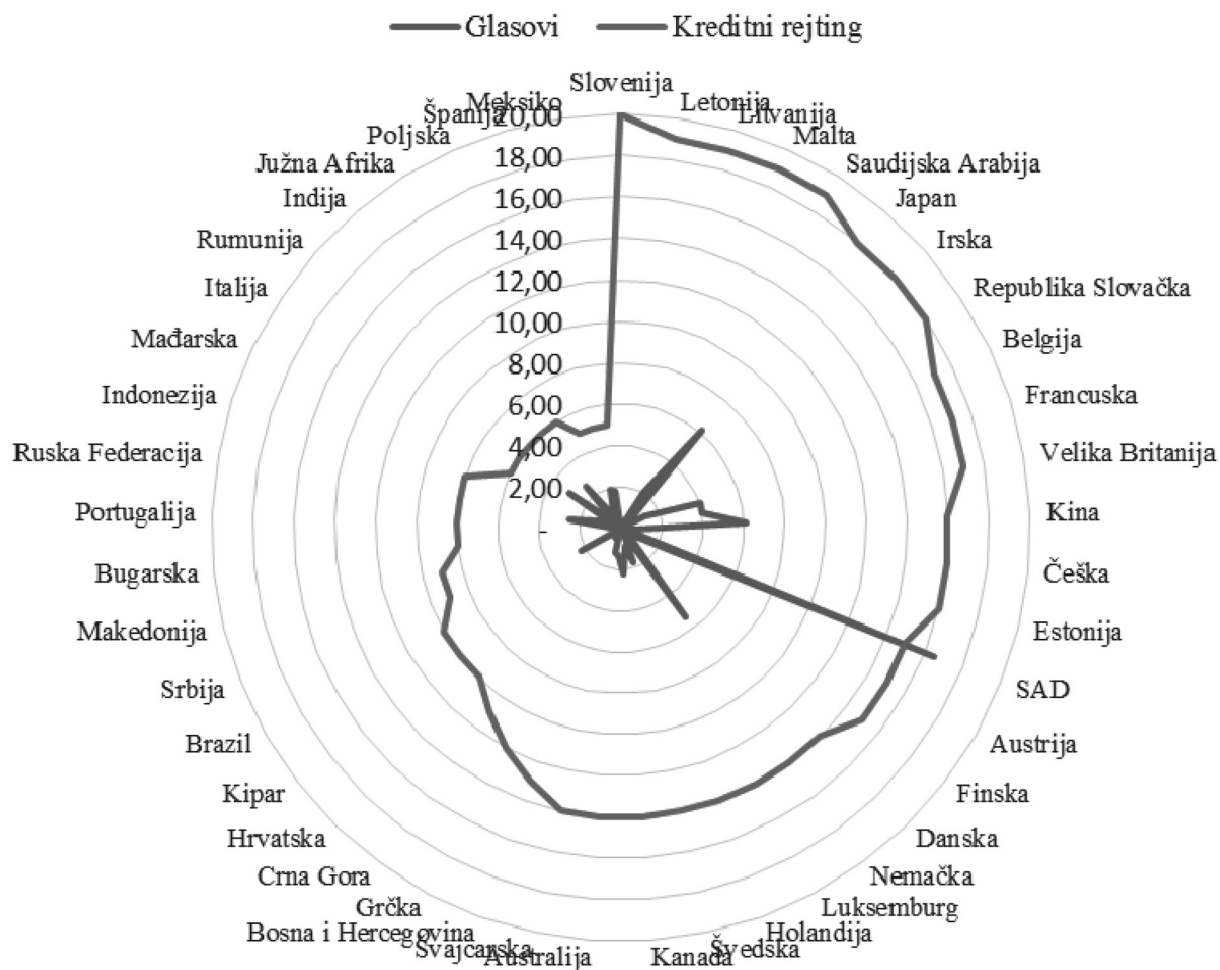
Redni broj	Zemlja	Kvota u milionima SDR-a	Kvota u procentu od ukupnog broja	Predstavnik	Zamjenik	Broj glasova	Procenat od ukupnog broja glasova	BDP zemlje	Kreditni rejting
1.	SAD	82.984	17,46	Jacob J. Lew	Janet Yellen	831.406	16,53	18.561.930	AA+
2.	Japan	30.821	6,48	Iaro Aso	Haruhiko Kuroda	309.669	6,16	4.730.300	A+
3.	Kina	30.483	6,41	Zhou Xiaochuan	Gang Yi	306.293	6,09	11.391.619	AA-
4.	Austrija	3.932	0,83	Ewald Nowothny	Andreas Ittner	40.784	0,81	387.289	AA+
5.	Belgija	6.411	1,35	Jan Smets	Johan Van Overtveldt	65.571	1,3	470.179	AA
6.	Bugarska	896	0,19	Dimitar Radev	Mariela Petrova	10.427	0,21	50.446	BB+
7.	Hrvatska	717	0,15	Boris Vujčić	Reja Martić	8.638	0,17	49.855	BB
8.	Kipar	304	0,06	Harris Georgiades	Chrystalla Georgiadji	4.502	0,09	19.931	BB
9.	Češka	2.180	0,46	Jiri Rusnok	Vladimir Tomšik	23.266	0,46	193.535	AA-
10.	Danska	3.439	0,72	Lars Rohde	Martin Praestegaard	35.858	0,71	302.571	AAA
11.	Estonija	244	0,05	Ardo Hansson	Veiko Tali	3.900	0,08	23.476	AA-
12.	Finska	2.411	0,51	Erkki Liikanen	Pentti Hakkarainen	25.570	0,51	239.186	AA+
13.	Francuska	20.155	4,24	Michel Sapin	François Villeroy de Galhau	203.015	4,04	2.488.280	AA
14.	Nemačka	26.634	5,6	Jens Weidmann	Wolfgang Schäuble	267.808	5,32	3.494.900	AAA
15.	Grčka	2.429	0,51	Eucild Tsakalotos	Yannis Stouraras	25.753	0,51	195.878	B-
16.	Mađarska	1.940	0,41	Gyorgy Matolcsy	Mihaly Yarga	20.864	0,41	117.065	BBB-
17.	Irska	3.450	0,73	Michael Noonan	Philip R. Lane	35.983	0,71	307.917	A+
18.	Italija	15.070	3,17	Pier Carlo Padoa-Schioppa	Ignazio Visco	152.164	3,03	1.852.500	BBB-
19.	Letonija	332	0,07	Ilmārs Rīmsķis	Baiba Bane	4.787	0,1	27.945	A-
20.	Litvanija	442	0,09	Vitas Vasiliauskas	Rasa Budbergyte	5.880	0,12	42.776	A-
21.	Luksemburg	1.322	0,28	Pierre Gramegna	Gaston Reinesch	14.682	0,29	60.984	AAA
22.	Malta	168	0,04	Mario Vella	Alfred Mifsud	3.147	0,06	10.463	A-
23.	Holandija	8.737	1,84	Klaas Knot	Hans Vijlbrief	88.829	1,77	76.993	AAA
24.	Poljska	4.095	0,86	Mateusz Morawiecki	Ryszard Kocyszczynski	42.418	0,84	46.735	BBB+
25.	Portugalija	2.060	0,43	Carlos da Silva Costa	José Ramalho	22.065	0,44	205.860	BB+
26.	Rumunija	1.811	0,38	Mugur Isarescu	Mariana Vizitiu	19.578	0,39	186.514	BBB-
27.	Republika Slovačka	1.001	0,21	Jozef Makúch	Ivan Lesay	11.474	0,23	90.263	AAA
28.	Slovenija	587	0,12	Bosjan Jazbec	Irena Vodopivec Janc	7.329	0,15	44.122	A
29.	Španija	9.536	2,01	Luis de Guindos	Luis M. Linde	96.819	1,92	1.252.160	BBB+
30.	Švedska	4.430	0,93	Steran Ingves	Karlina Maria Ekholm	45.764	0,91	51.744	AAA
31.	Velika Britanija	20.155	4,24	Philip Hammond MP	Mark Carney	203.015	4,04	2.649.890	AA
32.	Indija	13.114	2,76	Arun Jaitley	Ujit Patel	132.608	2,64	2.250.990	BBB-
33.	Ruska Federacija	12.904	2,71	Anton Siluanov	Elvira S. Nabiullina	130.501	2,59	1.267.750	BB+
34.	Brazil	11.042	2,32	Henrique Meirelles	Ilan Goldfajn	111.884	2,22	1.769.600	BB
35.	Južna Afrika	3.051	0,64	Pravin Jammadas Gordhan	Lesetja Kganyago	31.976	0,64	280.367	BBB-
36.	Kanada	11.024	2,32	Bill Morneau	Stephien Poloz	111.703	2,22	1.532.340	AAA
37.	Saudijska Arabija	9.993	2,1	Ibrahim A. Al-Assaf	Fahad Almutbarak	101.390	2,02	657.785	A-
38.	Meksiko	8.913	1,88	Luis Videgaray	Agustin Carstens	90.591	1,8	1.063.610	BBB+
39.	Australija	6.572	1,38	Scott Morrison	John Fraser	67.188	1,34	1.256.640	AAA
40.	Švajcarska	5.771	1,21	Thomas Jordan	Eveline Widmer-Schlumpf	59.175	1,18	662.483	AAA
41.	Indonezija	4.648	0,98	Agus D.W. Martowardojo	Mahendra Siregar	47.948	0,95	940.953	BB+
42.	Bosna i Hercegovina	265	0,06	Vjekoslav Bevanđa	Igor Crnadec	4.116	0,08	16.592	B
43.	Srbija	655	0,14	Jorgovanka Tabakovic	Ana Gligorijević	8.012	0,16	37.755	BB-
44.	Crna Gora	61	0,01	Radoje Žugic	Nikola Fabris	2.069	0,04	4.242	B+
45.	Makedonija	140	0,03	Dimitar Bogov	Anita Angelovska Bezdoska	2.867	0,06	10.492	BB-
46.	Ukupno	377.339	79,37			3.839.266	76,34	61.374.855	

Izvor: <http://www.imf.org/external/np/sec/memdir/members.aspx> i „World Economic Outlook Database“. International Monetary Fund. October 2016. Dostupno na <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/weodata/weorept.aspx>



Prilog 2. Odnos procenta glasova u MMF-u i kreditnog rejtinga prema agenciji Standard&Poor's

## Odnos procenta glasova i kreditnog rejtinga



Izvor: <http://www.imf.org/external/np/sec/memdir/members.aspx> i „Standard & Poor's“. Dostupno na [http://www.standardandpoors.com/en\\_US/web/guest/home](http://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/home)

UDK 336.71:330.131.7

PREGLEDNI RAD

DOI: 10.7251/FIN1702050C

Ana M. Cvetković\*

# Apstraktna priroda bankarske garancije na poziv kao izvor efikasnosti i rizika od prevare

## Abstract nature of demand guarantee as source of efficiency and risk of fraud

### Rezime

Samostalnost i apstraktnost garancije na poziv donose jednostavan postupak naplate u kome banka ne može prema korisniku isticati prigovore koje nalogodavac kao dužnik može isticati prema korisniku. Upravo ova svojstva bankarske garancije na poziv daju joj prednost brze i efikasne naplate, ali donose i rizik prevare. U praksi se često poistovjećuju garancije na poziv sa безусловnim bankarskim garancijama ili uslovne garancije sa dokumentarnim garancijama. Smatrajući, stoga, korisnim da se obrade neka teorijska i praktična saznanja o bankarskoj garanciji na poziv, u radu su razgraničeni neki pojmovi i vrste garancija, obrađena Jednoobrazna pravila za garancije, pravni odnosi i bitni elementi garancije na poziv, te zloupotrebe u naplati. Cilj ovog rada jeste da se sagledaju karakteristike i prihvatljivost bankarske garancije na poziv kao sredstva obezbjeđenja od neizvršenja ugovornih obaveza u realnim uslovima. Zaključak ovog rada jeste da je bankarska garancija sa razlogom jedno od najzastupljenijih sredstava osiguranja izvršenja ugovornih obaveza, jer daje brzu i efikasnu zaštitu njenim korisnicima, ali da, takođe, ne treba previdjeti mogućnost prevare, koja mora biti prihvatljiv osnov za obustavu plaćanja.

**Ključne riječi:** bankarska garancija na poziv, Jednoobrazna pravila za garancije na poziv, obustava plaćanja po garanciji, prevara.

### Abstract

Autonomy and abstractness of demand guarantee provide simple collection process where the bank cannot issue complaints towards beneficiary which, on the other hand, can be issued by the principal, acting as debtor, towards beneficiary. This specific characteristic of demand guarantee provides advantage of fast and efficient collection, but also brings the risk of fraud. In practice, demand guarantees are often identified as unconditional guarantees or conditional guarantees as documentary guarantees. Therefore, considering it as useful, this work covered some theoretical and practical facts of the demand guarantee, it further explained some terms and guarantee types and it explained Uniform rules for demand guarantees, legal relations and essential elements of demand guarantees as well as abuse during collection process. The aim of this work is to examine the characteristics and acceptability of the demand bank guarantee acting as security means regarding the non-performance of contractual obligations in real-time conditions. Conclusion of this work shows that, for a good reason, the demand guarantee is one of the most used security means regarding fulfillment of contractual obligations, because it provides fast and efficient protection to its beneficiaries, but on the other hand, the fraud possibility should not be overlooked, which must be acceptable ground for payment suspension.

**Keywords:** Demand guarantee, Uniform rules for demand guarantees, suspension of guarantee payment, abuse during collection

## UVOD

Postoji relativno velik broj instrumenata osiguranja izvršenja ugovornih obaveza. Neki od njih su u široj upotrebi, a neki se rijetko upotrebljavaju zbog različitih ograničenja. Bankarska garancija je danas jedno od najzastupljenijih sredstava osiguranja izvršenja ugovornih obaveza u privrednom životu. Moglo bi se reći da je gotovo nezaobilazna kod poslova investicione izgradnje, ali i veoma prisutna kao sredstvo obezbjeđenja u robnom prometu.

Bankarska garancija nosi visok stepen zaštite povjerioca, sigurnije je sredstvo obezbjeđenja od drugih, iz razloga što su banke sposobnije i sigurnije za plaćanje od svih drugih privrednih subjekata. Bankarska garancija je iz ovih razloga široko prihvaćena i u unutrašnjem i u međunarodnom prometu. Često se navodi da je od stvarnih sredstava obezbjeđenja pogodnija zbog toga što ne angažuje materijalna sredstva, niti ograničava njihov promet, ali sa ovim se samo djelimično možemo složiti, uzimajući u obzir da u našim uslovima banka u postupku izdavanja garancije najčešće zahtijeva sopstveno obezbjeđenje za slučaj naplate garancije u vidu hipoteke, depozita ili založnog prava nad nekom drugom pokretnom imovinom.

Na prihvaćenost bankarske garancije u međunarodnom prometu i njenu tako široku primjenu kakvu ima danas izrazito veliki uticaj imala je unifikacija pravila koja regulišu materiju bankarske garancije.

Ne može se, međutim, ustvrditi da velika prihvaćenost i široka primjena bankarske garancije u privrednoj praksi odražava i visok nivo poznavanja ovog posla. Zato ćemo u ovom radu posvetiti pažnju bankarskoj garanciji „na poziv“, zbog njenih specifičnosti, kao i značaja i zastupljenosti u praksi.

## 1. PRAVNA PRIRODA BANKARSKE GARANCIJE NA POZIV

Bankarska garancija se, bez obzira na to o kojoj vrsti garancije je riječ, može odrediti kao „pravni posao kojim jedno lice, garant, na zahtjev drugog lica i po njegovim instrukcijama preuzima samostalnu i neopozivu obavezu da trećem licu, korisniku garancije, isplati iznos naveden u garanciji ako ispuni uslove navedene u njoj“ (Vukadinović, Anđelković i Vuković, 1995, str. 9).

U unutrašnjem prometu, posao bankarske garancije regulisan je prvenstveno Zakonom o obligacionim odnosima,<sup>1</sup> u kome je bankarskoj garanciji posvećeno pet članova (čl. 1083–1087), od kojih se prva četiri člana odnose i na akcesornu i na bankarsku garanciju „na prvi poziv“, a član 1087. se odnosi samo na garanciju „na prvi poziv“. Ovim članom određuje se da je bankarska garancija koja sadrži odredbe kao što su „na prvi poziv“, „bez prigovora“ ili sadrži rječi koje imaju isto značenje apstraktne prirode i da banka u tom slučaju ne može prema korisniku isticati prigovore koje nalogodavac kao dužnik može isticati prema korisniku na osnovu osnovnog posla.

Većina zemalja nema propise koji regulišu oblast bankarske garancije, a i one zemlje koje imaju uglavnom imaju nepotpune propise iz ove oblasti. Bankarska jemstva su, za razliku od garancija, detaljno regulisana u nacionalnim zakonodavstvima svih zemalja.

U međunarodnom prometu veliku ulogu u formiranju pravila, pa i poslovne prakse, imala je Međunarodna trgovinska komora, koja je donijela jednoobrazna pravila i za ugovorne i za garancije „na prvi poziv“ ili „na poziv“ (u daljem tekstu „na poziv“). Najveću prihvaćenost, a time i najveći značaj u formiranju poslovnih običaja i međunarodne trgovačke prakse, imala su Jednoobrazna pravila za garancije na poziv, a koja se primjenjuju na garancije u kojima se izričito navodi da se primjenjuju i da su obavezujuće za sve strane učesnice osim ako ih garancija ne izmijeni ili isključi.

Jednoobrazna pravila za garancije na poziv garanciju na poziv određuju kao „svaku potpisanu obavezu, bez obzira na naziv ili opis, koja predviđa plaćanje po prezentaciji usklađenog poziva“.<sup>2</sup> Prema ovim pravilima, usklađeni poziv je poziv koji ispunjava sve uslove usklađene prezentacije, a usklađena prezentacija podrazumijeva prezentaciju koja je u skladu s odredbama i uslovima određene garancije, pravilima koja su konzistentna sa tim odredbama i uslovima i u nedostatku relevantne odredbe u garanciji ili ovim pravilima, međunarodnom standardnom praksom za garancije na poziv.

Osnovna karakteristika preuzete obaveze banke kao garanta kod garancije na poziv je samostalnost u odnosu na osnovni posao i apstraktnost u odnosu na uslove koje je potrebno zadovoljiti za naplatu garancije.

Samostalne i apstraktne garancije na poziv znače jednostavan postupak naplate kroz zahtjev za naplatu i u zabrani banci da prema korisniku istiche bilo kakve prigovore koje nalogodavac kao dužnik može isticati prema korisniku. Kod samostalne bankarske garancije se mogu isticati samo prigovori iz ugovora o garanciji i od korisnika se ne zahtijeva stvarno dokazivanje neispunjenja obaveze iz osnovnog posla, niti da je zbog nastupanja garantnog slučaja pretrpio štetu. Samostalna garancija mora da sadrži klauzulu „na poziv“ ili sličnu, jer će se u suprotnom, shodno zakonu, smatrati da je u pitanju akcesorna garancija. Suprotno samostalnim, akcesorne garancije nisu nezavisne, nego su vezane za osnovni posao i kod takvih garancija banka-garant može prema korisniku isticati sve prigovore iz osnovnog posla koje bi mogao isticati nalogodavac. Ovakve akcesorne bankarske garancije predstavljaju specifično bankarsko jemstvo. (Vukmir, 2007) Bankarsku garanciju treba razlikovati od bankarskog jemstva, iako imaju određene sličnosti.<sup>3</sup>

Osnovna funkcija garancije i jeste da korisnicima omogući laku, brzu i sigurnu naplatu garantnog iznosa, što se najčešće postiže kod apstraktnih garancija, na poziv. Bankarska garancija na poziv nosi visok stepen zaštite povjerioca i time ima značajne prednosti u odnosu na neka druga sredstva obezbjeđenja. Ukoliko bankarska garancija nije apstraktna, pa se od korisnika zahtijeva da dokaže stvarno stanje osnovnog posla, a ne samo formalno ispunjenje uslova iz garancije, onda se radi o kauzalnoj garanciji. Kod kauzalnih garancija se najčešće zahtijeva da se podnese arbitražna ili sudska odluka. Za razliku od apstraktnih garancija, koje više štite korisnika, kauzalne garancije su pogodnije za nalogodavca i štite ga od mogućnosti neopravdane naplate i prevare.

Treba, međutim, napomenuti da se i kod apstraktne bankarske garancije može zahtijevati podnošenje nekih dokumenata kao uslov naplate i u tom slučaju se radi o dokumentarnoj apstraktnoj garanciji, ali je značaj koji imaju zahtjevani dokumenti kod ove dvije vrste garancija različit. Kod kauzalnih garancija se dokumentima dokazuje da dužnik iz osnovnog posla stvarno nije ispunio ugovornu obavezu, dok se kod apstraktne garancije dokumentima to samo tvrdi.

<sup>1</sup> „Službeni list SFRJ“ br. 29/78, „Službeni glasnik Republike Srpske“ br. 17/93, 3/96, 39/03, i 74/04.

<sup>2</sup> ICC Uniform Rules for Demand Guarantees – 2010 Revision, ICC Publication No.758, URDG 758.

<sup>3</sup> Osnovna razlika je u tome što je jemstvo vezano za obavezu iz osnovnog posla i prati njenu sudbinu. Kod bankarskog jemstva jemac odgovara za tuđu obavezu, dok kod akcesorne bankarske garancije banka odgovara za svoju obavezu.



U praksi često zabunu izaziva i podjela na uslovne i bezuslovne bankarske garancije, pa se bezuslovne bankarske garancije miješaju sa garancijom na poziv. Uslovne garancije su one kod kojih se za isplatu garantovane sume zahtijeva da budu ispunjeni određeni uslovi, dok je kod bezuslovnih bankarskih garancija dovoljan samo zahtjev za isplatu. Uslovne garancije ne treba izjednačavati sa akcesornim garancijama, jer se uslovi i u ovom slučaju ispunjavaju podnošenjem određenih dokumenata, a od banke se ne očekuje da ispituje istinitost ili tačnost izjava, potvrda ili drugih traženih dokumenata. Banka utvrđuje samo da li je tražena isprava formalno, po svom obliku, odgovarajuća, ali ne i sadržajno istinita.

## 2. PRAVNI ODNOSI KOD BANKARSKJE GARANCIJE NA POZIV

Garancija se izdaje povodom nekog osnovnog posla radi obezbjeđenja jedne strane, korisnika garancije, od neizvršenja ili neurednog izvršenja obaveza iz toga posla. Pravni odnos između nalogodavca i korisnika je odnos dužnika i povjerioca iz osnovnog posla. Zaključenje osnovnog ugovora u kome je sadržana finansijska klauzula o obavezi jedne (ili obje) ugovorne strane da pribavi garanciju banke najčešće prethodi uspostavljanju pravnih odnosa iz bankarske garancije (osim kod licitacione garancije). Osnovni posao je značajan u dijelu kojim se predviđa izdavanje bankarske garancije.

Nalogodavac daje nalog svojoj banci da neposredno ili uz pomoć neke druge banke izda u svoje ime a za njegov račun garanciju trećem licu – korisniku garancije. Nalogodavac zaključuje ugovor sa bankom o izdavanju bankarske garancije.

Klauzula o bankarskoj garanciji iz ugovora o osnovnom poslu određuje garanciju koju je tek potrebno izdati. Jednoobrazna pravila za garancije na poziv određuju osnovni posao kao bitan element garancije, iako je garancija odvojen posao od osnovnog posla.

Ugovorom o izdavanju bankarske garancije banka preuzima obavezu izdavanja garancije u korist trećeg lica, a nalogodavac obavezu plaćanja provizije banci, obezbjeđenja pokrića i odgovaranja na regresni zahtjev za slučaj isplate garantovane sume.

Treći pravni odnos kod bankarske garancije je odnos banke garanta i korisnika, a koji se uspostavlja davanjem garancije. Izdavanjem garancije za banku nastaje obaveza u skladu sa uslovima garancije.

## 3. JEDNOOBRAZNA PRAVILA ZA GARANCIJE

Unifikacija pravila koja regulišu materiju bankarske garancije, značajno je doprinijela prihvaćenosti bankarske garancije u međunarodnom prometu kao veoma značajnog vida obezbjeđenja. Veliku ulogu u formiranju pravila imala je Međunarodna trgovinska komisija u Parizu.

Do danas izdata pravila Međunarodne trgovinske komore u Parizu su značajno pomogla da se napravi jasna razlika između različitih vrsta garancija, posebno:

- Jednoobrazna pravila za ugovorne garancije (Uniform Rules for Contract Guarantees), publikacija MTK broj 325, objavljena 1978. godine;

- Jednoobrazna pravila za ugovorne bondove<sup>4</sup> (Uniform Rules for Contract Bonds), publikacija MTK broj 524, objavljena 1996. godine;
- Jednoobrazna pravila za garancije na poziv (Uniform Rules for Demand Guarantees), publikacija MTK broj 458, objavljena 1992. godine, i publikacija MTK broj 758, objavljena 2010. godine;
- Međunarodna praksa za stand-by<sup>5</sup> (International Standby Practices – ISP98), publikacija MTK broj 590, objavljena 1998. godine.

Međunarodna trgovinska komora u saradnji sa Komisijom Ujedinjenih nacija za međunarodno trgovinsko pravo je još od 1968. godine radila na unifikaciji pravila o bankarskoj garanciji. Na sjednici Savjeta Međunarodne trgovinske komore u Parizu 1978. godine usvojena su Jednoobrazna pravila za ugovorne garancije, publikacija 325.

Jednoobraznim pravilima za ugovorne garancije zajednički su regulisane sve ugovorne garancije bez obzira na to ko ih izdaje, banke ili osiguravajuće organizacije. Na ovaj način izvršena je unifikacija pravila o avansnim garancijama, licitacionim garancijama i garancijama za dobro izvršenje posla. Međutim, unifikacija pravila izvršena je prvenstveno za kauzalne garancije. Jednoobraznim pravilima za ugovorne garancije nastojalo se stimulisati pretvaranje apstraktnih u kauzalne garancije i moglo bi se reći da je upravo to predstavljalo prepreku široj primjeni ovih pravila. Jednoobraznim pravilima za ugovorne garancije se određuje da se, ukoliko samom garancijom nije predviđena dokumentacija koju je potrebno podnijeti, obaveznom smatra ona koju određuju ova pravila. Na ovaj način se u slučaju primjene Jednoobraznih pravila bezuslovna bankarska garancija pretvara u uslovnu. (Šogorov and Vilus, 2006) Međunarodna trgovinska praksa, međutim, nije dobro prihvatila ova pravila, jer su ona bila pokušaj promjene postojeće prakse u smislu veće zaštite nalogodavca, ali ne i korisnika.

Pored ovih pravila, koja se odnose na „ugovorne garancije“, značajna su, pa i najznačajnija, Jednoobrazna pravila za garancije na poziv. Prvi put su objavljena 1992. godine, publikacija 458, a krajem 2009. godine usvojena je revizija ovih pravila i izdata publikacija 758. Ova revizija je u primjeni od 1. jula 2010. godine. Jednoobrazna pravila za garancije na poziv su, za razliku od pravila za ugovorne garancije, široko prihvaćena u međunarodnoj trgovinskoj praksi. Na ova pravila se pozivaju banke prilikom izdavanja garancija i u unutrašnjem prometu.

Revidovana Jednoobrazna pravila za garancije na poziv (u nastavku teksta: „URDG 758“) donesena su na bazi snimanja međunarodne garancijske prakse, tako da su nova pravila jasnija, preciznija i sveobuhvatnija. Eliminirani su nedokumentarni uslovi. Novina je član 26. – Viša sila. Pravila, umjesto dosadašnjih 28, imaju 35 članova i prati ih Vodič kroz pravila, kao i novi modeli obrazaca raznih vrsta garancija na poziv, koje su predložene radi lakšeg rada sa garancijama u međunarodnom poslovanju. Svjetska banka i FIDIC uključili su u svoje formulare i uzorke bankarskih obrazaca prema ovim pravilima.

Usvajanje ovih jednoobraznih pravila predstavlja značajan uspjeh u procesu unifikacije bankarskog prava, kao i međunarodnog trgovinskog prava uopšte. Unifikacija putem jednoobraznih pravila pokazala se vrlo uspješnom i prihvaćenom od strane privrednih subjekata.

Jednoobrazna pravila se mogu primjenjivati i primjenjuju se i u unutrašnjem prometu, po pitanjima koja nisu regulisana zakonom i

<sup>4</sup> Bondovi su alternativa bankarskim garancijama, ali su u potpunosti vezani za osnovni posao. Izdaju ih osiguravajuća društva.

<sup>5</sup> Između stand-by akreditiva i bankarske garancije na poziv nema bitnih razlika. Stand-by akreditiv je nastao u SAD kao rezultat zabrane američkim bankama da preuzimaju apstraktne ugovorne obaveze.

kada ih ugovorne strane izričito ugovore. Praksa banaka jeste da se u samom tekstu garancije navede da bankarska garancija potpada pod jednoobrazna pravila URDG 758.

#### 4. BITNI ELEMENTI I DRUGE ODREDBE GARANCIJE NA POZIV

Bankarska garancija, prema Zakonu o obligacionim odnosima, mora biti izdata u pisanom obliku. Isto predviđaju i Jednoobrazna pravila za garancije na poziv.

Zakon o obligacionim odnosima, koji u našem pravnom sistemu reguliše bankarsku garanciju, ne određuje bitne elemente garancije. Ugovornim stranama je, dakle, prepušteno da odrede bitne elemente bankarske garancije, ali je bankarska praksa prihvatila kao bitne određene elemente zajedničke za svaki oblik bankarske garancije, a koji su u skladu sa odredbom o bitnim elementima prema Jednoobraznim pravilima.

Prema Jednoobraznim pravilima za garancije na poziv,<sup>6</sup> svaka garancija mora da sadrži sljedeće elemente kao bitne:

- nalogodavac,
- korisnik,
- garant,
- identifikacija osnovnog posla koji je zahtijevao izdavanje garancije,
- identifikacija izdate garancije,
- maksimalni iznos i valuta,
- rok važenja garancije,
- odredbe poziva na plaćanje,
- odredba o obliku poziva ili drugih dokumenata – papirni ili elektronski,
- jezik svakog dokumenta i
- strana koja je obavezna da plati sve naknade.

Nalogodavac je lice koje je podnijelo zahtjev za izdavanje garancije banci i koje je sa bankom potom zaključilo ugovor o davanju garancije. Nalogodavac je istovremeno i ugovorna strana u osnovnom poslu (ili ponuđač kod licitacione garancije), koja preuzima obavezu da obezbijedi garanciju.

Korisnik garancije je pravno ili fizičko lice koje izdavanjem garancije stiče prava koja su navedena u samoj garanciji. Korisnik garancije je ugovorna strana iz osnovnog posla koja je od svog ugovornog partnera zahtijevala garanciju. Prava iz bankarske garancije, prema Zakonu o obligacionim odnosima, korisnik može ustupiti samo sa ustupanjem potraživanja koje je obezbjeđeno i prenosom obaveza u vezi s tim potraživanjem. Prema Jednoobraznim pravilima, garancija je prenosiva samo ako je to izričito naznačeno u tekstu garancije, a i tada garant nije obavezan da postupi po zahtjevu za prenos nakon izdavanja.

Garant je lice koje je izdalo garanciju. Kod nas je uobičajno da banka izdaje garanciju, zbog čega se i zove bankarska garancija, pa je i Zakonom o obligacionim odnosima regulisana „bankarska garancija“, dok u nekim drugim zemljama, poput SAD, garancije izdaju prvenstveno osiguravajuće kompanije. Jednoobraznim pra-

vilima predviđeno je da garancije, pored banaka i osiguravajućih kompanija, mogu izdavati i druga pravna i fizička lica.

Maksimalni iznos i valuta plaćanja jesu obavezan element bankarske garancije. Garant isplaćuje određeni iznos novca pa obaveza mora glasiti na određeni iznos. Taj iznos može biti određen kao fiksni ili naknadno odrediv, a može se i izmijeniti. Jednoobrazna pravila dozvoljavaju da se obaveze po garanciji u međunarodnom prometu isplate i u drugoj valuti od one koja je navedena u garanciji, odnosno u valuti mjesta plaćanja.

Rok važenja garancije je obavezno definisan u samoj garanciji i podrazumijeva vremensko ograničenje obaveze garanta. Rok dospjelosti obaveza po garanciji može biti fiksno određen datumom, ali i nastupanjem određenog događaja (npr. kod avansnih garancija plaćanjem avansa), odnosno ispunjenjem određenih uslova.

Oslobađanje garanta od obaveze preuzete garancijom moguće je i prije isteka roka važenja garancije u slučaju povlačenja garancije. Garancija se može opozvati vraćanjem same garancije garantu ili pismenom izjavom korisnika garancije kojom ga oslobađa obaveze po garanciji. Jednoobrazna pravila za garancije na poziv uređuju da obaveza iz garancije prestaje da važi istekom, isplatom ili oslobađanjem. Isto tako, ako nema datuma isteka, obaveza garanta prestaje u roku od tri godine od dana izdavanja garancije.

Rok važenja garancije moguće je produžiti na zahtjev korisnika i nalogodavca. Korisnik prema banci može podnijeti zahtjev za plaćanje po garanciji i kao alternativu zahtijevati produženje roka. Garant suspenduje plaćanje za period ne duži od trideset kalendarskih dana od dana poziva. U tom slučaju, banka garant mora ostaviti vremena nalogodavcu i korisniku da se dogovore oko produženja roka, a ukoliko se dogovor ne postigne, obavezna je da izvrši plaćanje po garanciji.

Izdana garancija u roku važenja može biti izmijenjena po različitim osnovama. Postupak izmjene je isti kao postupak izdavanja, podrazumijeva pismeni zahtjev i obradu od strane banke.

Uslovi za naplatu su navedeni u samoj garanciji i garant je, u slučaju ispunjenja ovih uslova, po zahtjevu korisnika, dužan da isplati garantovanu sumu. Karakteristika garancija po pozivu jeste uprošćenost uslova koje je potrebno da ispuni korisnik garancije da bi mogao da zahtijeva naplatu. U osnovi, to je samo podnošenje pismenog zahtjeva za naplatu bez drugih uslova. Pismeni zahtjev mora biti sastavljen u skladu s uslovima garancije, podnijet u roku važenja i u mjestu izdavanja garancije, odnosno u sjedištu garanta. Uz pismeni zahtjev, korisnik dostavlja i izjavu da je došlo do povrede obaveze i u čemu se sastoji. Jednoobrazna pravila pretpostavljaju dokumentarnu garanciju i svaku smatraju takvom ako nije izričito ugovoreno suprotno. Garant je obavezan da u vremenskom periodu od pet radnih dana ispita zahtjev i donese odluku o isplati po istom, kao i da bez odgađanja po primitku zahtjeva za naplatu obavijesti nalogodavca.

U praksi se, pored navedenih bitnih elemenata, najčešće ugovaraju i: klauzula o vraćanju garancije, klauzula o kliznoj skali, klauzula o kamatnoj stopi, klauzula o primjeni mjerodavnog prava, klauzula o sudu ili arbitraži koji će rješavati spor koji eventualno proistekne iz garancije i sl.

#### 5. OGRANIČENJE ODGOVORNOSTI BANKE

Banka kao garant je kod bankarske garancije na poziv prema URDG 758 dosta široko oslobođena odgovornosti.<sup>7</sup> To oslobađanje od

<sup>6</sup> URDG 758, član 8.

<sup>7</sup> URDG 758 ograničenje odgovornosti banke reguliše kroz četiri člana, čl. 27–30.

odgovornosti odnosi se na ispravnost dokumenta u vezi s formom, potpunosti, tačnosti, autentičnosti, falsifikatom i pravnim dejstvom potpisa i dokumenta koji mu je prezentovan.

Banka garant ne preuzima odgovornost ni za transmisiju i prevođenje u smislu posljedica zbog zakašnjenja ili gubitka u prenosu poruka, pisanih zahtjeva i dokumenata, za greške zbog prevoda i tumačenja tehničkih termina i drugog sličnog.

Banka garant je takođe izuzeta od odgovornosti za postupke druge strane, čije usluge eventualno koristi da bi proveo instrukcije nalogodavca ili kontragaranta.

Jedini uslov isključenja odgovornosti garanta je da u svim naprijed navedenim slučajevima djeluje „u dobroj vjeri“.

## 6. ZLOUPOTREBE U NAPLATI

Nasuprot prednosti bankarske garancije u smislu brze i sigurne naplate, postoji opasnost brze i neopravdane naplate ili prevare. Kako se radi o neopozivim garancijama banke, kada banka jednom izda garanciju, ni banka ni nalogodavac više ne mogu zaustaviti plaćanje po zahtjevu korisnika, ukoliko je zahtjev ispostavljen u skladu sa uslovima navedenim u garanciji. Ti uslovi su, kao što znamo, formalne prirode. Banka je dužna da po pozivu plati bez upuštanja u provjeru stvarnog stanja stvari. Kod plaćanja po garanciji na poziv banka ne smije da provjerava da li postoje propusti i da li je nalogodavac zaista odgovoran za propuste koji se navode u izjavi koju korisnik dostavlja uz poziv za plaćanje, bitno je samo da je izjava formalno ispravna.

S druge strane, banke imaju jasan interes da po pozivu korisniku plate po garanciji i na taj način izvrše svoju obavezu preuzetu iz datom garancijom. U pravilu, dobro su osigurane u odnosu na svog klijenta, nalogodavca, i procijenjeni negativni efekti na poslovanje banke su najčešće veći za slučaj osporavanja nego plaćanja po garanciji. Banka ne želi da bude uvučena u spor između korisnika i nalogodavca i to će nastojati izbjeći ako može. Upravo ovo izbjegavanje banaka da budu uvučene u odnose ugovornih strana po osnovnom poslu jeste i jedan od bitnih razloga zbog kojih su garancije na poziv prisutnije u praksi od akcesornih garancija.

Bankarska garancija na poziv daje prednost korisniku koji može garanciju naplatiti i ako mu osnovni odnos sa nalogodavcem ne daje pravo na naplatu. Korisnik garanciju naplaćuje jednostavno, podnošenjem zahtjeva za plaćanje banci uz izjavu da je stekao pravo na plaćanje bez obaveze dokazivanja. Prema tome, kod bankarske garancije na poziv postoji realna mogućnost neopravdanog pozivanja bankarskih garancija na plaćanje i zloupotrebe, odnosno prevare.

Plaćanje po garanciji na poziv je veoma teško zaustaviti, a u slučaju prevare može se zaustaviti jedino sudskim putem. Sud u slučaju očigledne prevare može zaustaviti plaćanje, ali to u praksi nije jednostavno dokazati i ostvariti. Sudovi ili arbitražna vijeća evropskih zemalja u proteklom su vremenu donosili različite odluke o ovom pitanju, ali se može primijetiti opreznost kod donošenja odluka o privremenim mjerama. (Vukmir, 2006, str. 269)

I u domaćem prometu ima pokušaja nalogodavaca da posrednim putem, sudskim privremenim mjerama, zaustave isplatu po garanciji na poziv. U nekim slučajevima domaći su sudovi dosta olako prihvatili prijedloge nalogodavaca i davali privremene mjere. (Vukadinović, Anđelković i Vuković, 1995)

A koliko je dobro, pa čak i neophodno, da postoji mehanizam zaštite od prevare, isto toliko je opasno derogirati apstraktnu prirodu garancije na poziv kao osnov njenih prednosti, efikasne i sigurne naplate.

Mjere sudske zaštite podrazumijevaju privremene mjere ili mjere za očuvanje imovine ili nekog prava i mogu biti usmjerene ili protiv korisnika ili protiv banke koja je dužna da plati. Privremenim mjerama se može banci zabraniti isplata, prijem falsifikovanih ili lažnih dokumenata ili korisniku prijem novčanih sredstava ili raspolaganje sredstvima.

Jednoobrazna pravila za garancije ne sadrže odredbe u vezi sa prevarom, a nacionalna zakonodavstva se u ovom pitanju razlikuju i kad su u pitanju prava kad su u pitanju privremene mjere zaštite koje oštećenom stoje na raspolaganju.

U međunarodnoj praksi nema usaglašenih stavova u vezi s uslovima prihvatanja privremenih mjera suda kojim bi se zabranila isplata po garanciji do okončanja nekog postupka, sudskog ili arbitražnog. Neupitno je jedino da moraju postojati dokazi o prevari i zloupotrebi. (Vukmir, 2009)

## ZAKLJUČAK

Bankarska garancija na poziv se i u međunarodnom i u domaćem prometu nametnula kao najbolje sredstvo da ugovorne strane osiguraju ostvarenje svojih prava kod ugovora u privredi zbog toga što omogućava brzu, jednostavnu i pouzdanu naplatu.

Unifikacija pravila koja regulišu materiju bankarske garancije značajno je doprinijela prihvaćenosti bankarske garancije u međunarodnom prometu kao jednog od najznačajnijih vidova obezbjeđenja. Najveću prihvaćenost, a time i najveći značaj u formiranju poslovnih običaja i međunarodne trgovačke prakse, imala su Jednoobrazna pravila za garancije na poziv, a na ova se pravila pozivaju banke prilikom izdavanja garancija i u unutrašnjem prometu.

Bankarska garancija na poziv nosi visok stepen zaštite povjerioca, sigurnije je sredstvo obezbjeđenja od drugih, iz razloga što su banke sposobnije i sigurnije za plaćanje od svih drugih privrednih subjekata. Bankarska garancija na poziv, pri tome, omogućava korisniku jednostavnu i brzu naplatu, bez obaveze dokazivanja povrede obaveza nalogodavca ili nastanka štete i uz krajnje jednostavan postupak. Bankarska garancija na poziv je iz ovih razloga veoma dobra zaštita korisnika.

Međutim, nasuprot ovim dobrim stranama garancije na poziv, posmatrano iz ugla korisnika, stoji izloženost nalogodavca riziku neopravdane naplate. Ovaj rizik proističe iz samostalnosti i apstraktnosti ove vrste garancije, a koje su upravo i osnov njenih prednosti, brze i jednostavne naplate. Ovo je osnovni prigovor garanciji na poziv i razlog osporavanja.

Drugi nedostatak garancije na poziv sa stanovišta nalogodavca je mogućnost produžavanja roka važenja korištenjem mogućnosti pritiska na nalogodavca kroz zahtjev „produži ili plati“.

Ipak, pozivanje garancija na naplatu je i kod nas i u međunarodnom prometu dosta rijetko, a što samo naglašava značaj funkcije garancije kao sredstva pritiska u smislu poštovanja ugovornih odredbi. Ova suzdržanost korisnika u pozivanju garancija na naplatu, međutim, ne poništava nego samo u nekom obimu ublažava navedene prigovore garanciji na poziv.

Uzimajući sve prethodno navedeno u obzir, možemo zaključiti da su prigovori koji se realno mogu dati kod bankarske garancije na poziv, ipak, manji od prednosti ovog instrumenta u odnosu na druge instrumente obezbjeđenja koji se nude kao alternativa.

Sama činjenica da je međunarodna praksa prihvatila garancije na poziv u većem obimu nego je to slučaj sa ugovornim garancijama,



govori u prilog garancijama na poziv. Nastojanja Međunarodne privredne komore u Parizu da se putem Jednoobraznih pravila za ugovorne garancije 1978. godine prevaziđu prigovori na rizik neopravdanog plaćanja po garancijama ostala je, ipak, bez očekivanog rezultata. Na ovaj način trebalo se postići da se plaćanje na prvi poziv korisnika zamijeni plaćanjem na osnovu presude suda ili arbitražne odluke. Ali privredna praksa je ipak dala svoj sud u korist garancije na poziv bez obzira na određena ograničenja i rizike koje ona nosi. Jednoobrazna pravila za garancije na poziv su u širokoj upotrebi i u domaćem i u međunarodnom privrednom životu.

Prevara, međutim, kao način sticanja koristi ne može biti prihvatljiva ni u jednom pravnom sistemu, pa se mora ostaviti prostora za poništavanje apstraktnosti bankarske garancije u slučajevima prevare.

## IZVORI

1. Antonijević, Z. (1986). *Privredno pravo*. Beograd: Savremena administracija.
2. Jednoobrazna pravila Međunarodne trgovinske komore za garancije na poziv sa modelima obrazaca – Revizija 2010. (2010). Beograd: ICC Serbia/ Privredna komora Srbije.
3. Šogorov, S. (1985). *Bankarska garancija*. Beograd: Naučna knjiga.
4. Šogorov, S., i Vilus, J. (2006). *Pravo Evropske unije i međunarodno ugovorno i poslovno pravo*. Beograd: ECPD.
5. Vukmir, B. (2009). *Ugovori o građenju i uslugama savjetodavnih inženjera*. Zagreb: RRIF plus.
6. Vukmir, B. (2007). *Pravo međunarodnih plaćanja – Instrumenti osiguranja plaćanja*. Zagreb: RRIF plus.
7. Vukmir, B. (2006). „Razlozi za obustavu isplate bankarskih garancija na poziv“. *Zbornik PFZ*, 56, 253–279.
8. Vukadinović, R., Anđelković, C., i Vuković, D. (1995). *Garancije na prvi poziv u međunarodnoj praksi, Jednoobrazna pravila za garancije na poziv*. Beograd: Udruženje banaka Jugoslavije.
9. Zakon o obligacionim odnosima, „Službeni list SFRJ“ br. 29/78, „Službeni glasnik Republike Srpske“ br. 17/93, 3/96, 39/03 i 74/04.

UDK 061.2:33(497.6 Brčko)

PREGLEDNI RAD

DOI: 10.7251/FIN1702056V

Nebojša Vidović\*

# Uloga i značaj neprofitnih organizacija u Brčko Distriktu BiH

## The role of non-profit organizations in Brcko District BiH

### Rezime

Neprotini sektor svojim karakteristikama i djelovanjem značajno se razlikuje u odnosu na državni i profitni sektor. Zbog svojih specifičnosti, ovaj sektor u većini zemalja prati različita terminologija i različitost obilježja, međutim, problemi u poslovanju su slični. Neprofitne organizacije se u principu uobičajeno dijele na: državne organizacije (institucije) federalnog, republičkog i lokalnog karaktera, uključujući i druge agencije, komisije, slične organe sa statusom pravnog lica, kao i druge neprofitne organizacije dobrotvornog karaktera (zdravstvene, obrazovne, socijalne, naučne, kulturne) i komercijalno-članskog karaktera (sportski klubovi, sindikati, privredne komore). Neprofitni sektor u Bosni i Hercegovini u posljednje dvije decenije dobija na značaju, imajući u vidu broj neprofitnih organizacija, zaposlene, raspoložive resurse koji se izdvajaju za obavljanje njihovih društvenih aktivnosti. Važnost neprofitnih organizacija vidljiva je i u Brčko Distriktu, što potvrđuje broj registrovanih neprofitnih organizacija.

**Ključne riječi:** neprofitni sektor, neprofitne organizacije, nevladine organizacije.

### Abstract

Characteristics and activities of the non-profit sector are significantly different compared to the public and profit sector. Due to its specificity, different characteristics and terminology are related to this sector in various states. However, problems in its management are similar. Non-profit organizations are usually divided into public organizations (institutions) that can be federal, republic and local, including the regulatory and other agencies, commissions and similar legal bodies and other nonprofit organizations that are either charitable (health, educational, social, scientific, cultural) or commercial (sports clubs, trade unions, chambers of commerce). The non-profit sector in Bosnia and Herzegovina in the last two decades has gained in importance considering the number of nonprofit organizations, employees, available resources and allocations for the conduct of its socially beneficial activities. The importance of non-profit organizations is evident in the Brcko district, which confirms the number of registered non-profit organization.

**Keywords:** non-profit sector, non-profit organizations, non-governmental organizations.

### UVOD

Svako demokratsko društvo čine tri sektora – prvi, javni, koji čine državne institucije; drugi, privatni ili poslovni sektor, čiji je cilj stvaranje i uvećanje profita; i treći ili neprofitni sektor, koji označava postojanje posebne sfere djelovanja građana kroz razne neprofitne, nevladine institucije i organizacije. Neprofitni sektor ima veliki uticaj na društveni i ekonomski život zbog toga što djeluje na području obrazovanja, zdravstva, kulture, politike, religije i mnogih drugih područja. Slično neprofitnom sektoru, veoma je teško definisati i

preciznije odrediti neprofitne organizacije koje čine njegove sastavne elemente. U teoriji i praksi često se sreću razni termini, kao i različiti aspekti na osnovu kojih se vrši strukturiranje i posmatranje ovog sektora i njemu pripadajućih subjekata. Glavnu opasnost po svrhu postojanja neprofitnih organizacija predstavljalo je to da se pod pojmom „menadžment” podrazumijevalo upravljenje biznisom čiji je osnovni cilj profit.

Pojam „neprofitni menadžer” označava stručnu osobu koja, zajedno sa ostalim zaposlenima višeg i nižeg nivoa, obavlja osnovne

\* Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko, e-mail: nebojsavidovic11@gmail.com

i poslovne funkcije date organizacije, odnosno prenosi obaveze i odgovornosti na druge hijerarhijske nivoe. U posljednje vrijeme sve više se koristi termin „socijalna ekonomija”, koji pokriva širok spektar neprofitnih organizacija, a bazira se na socijalnoj funkciji društva u cjelini. Razvoj neprofitnih sektora na našem prostoru veže se za tri faze: prije Drugog svetskog rata, faza komunističko-socijalističkog sistema, faza liberalizacije u neprofitnom sektoru.

Neprofitne organizacije ne nastaju samo u zemljama u razvoju nego se njihov broj povećava i u razvijenim zemljama. Razlozi za ovakav rast su mnogostruki, najčešće su prouzrokovani krizom država, krizom društva, krizom porodice, ekološkom krizom, itd. Postojalo je dosta predrasuda, nepoznavanja suštine njihovog djelovanja i rada, da bi se neprofitne organizacije izborile za značajnu ulogu u našem društvu. Pored nepovoljnog političkog, pravnog i društvenog okruženja u kojem su djelovale, neprofitne organizacije su pokazale da su neophodne ovom društvu i da bez njihovog učešća nije moguće uspostaviti moderan i demokratski poredak. Neprofitne organizacije su nastojale da pomognu građanima da se brinu sami o sebi, kao i o svojoj zajednici, a jedan od načina je da se uključe u aktivnosti ovih organizacija.

Pored uvoda i zaključka, ovaj rad se sastoji od tri povezana dijela. U prvom dijelu prikazan je pojam i značaj neprofitnih organizacija, zatim šta je potrebno za osnivanje datih organizacija, te koja su prava i obaveze neprofitnih organizacija. U drugom dijelu date su karakteristike neprofitnih organizacija, koje se odnose na ciljeve neprofitnih organizacija, načine udruživanja NPO, radnu snagu NPO, zatim razlike između neprofitnih i profitnih organizacija. U trećem dijelu prikazan je broj i izvršena analiza neprofitnih organizacija na nivou Brčko Distrikta. Prikupljenim informacijama izvršena je analiza ukupnog broja registrovanih neprofitnih organizacija u Brčko Distriktu i urađena je procentualna komparacija datih kategorija neprofitnih organizacija i prikazana vizuelno na grafikonima.

## 1. POJAM I ZNAČAJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA I NEPROFITNIH SEKTORA

Neprofitni sektor, društveni sektor, društvene djelatnosti, javni sektor, dobrotvorni sektor, nezavisni sektor, neformalni sektor, sektor oslobođen svih poreza i sl., sve su to nazivi za jedan sektor. Razlozi su uglavnom vezani za osnovni aspekt djelovanja svakog od njih, ali suština im je ista, a to je da su neprofitnog karaktera i zbog toga se označavaju jednim univerzalnim imenom, a to je neprofitni sektor. Po mišljenju Ž. Paunovića, neprofitni ili treći sektor označava postojanje posebne sfere djelovanja građana kroz razne vrste neprofitnih, nevladinih institucija i organizacija. To je sektor koji je nezavisan od države (prvi, javni sektor), iako se bavi temama i problemima kojima se bavi i država sa druge strane, ali to je i sektor koji se bavi poslovima kojima se bave i profitne organizacije (drugi, privatni sektor) čiji cilj nije stvaranje i uvećanje profita. Budući da ne pripada ni sferi države ni sferi ekonomije i profita, nastao je termin „treći sektor”, koji od prva dva sektora preuzima područja djelatnosti i metode rada, ali ne i ciljeve i svrhu zbog kojih postoji (Paunović, 2012). U Evropskoj uniji, za neprofitni sektor se govori „treći sektor”, u skandinavskim zemljama „nezavisni sektor”, u Istočnoj i Centralnoj Evropi koristi se termin „civilno društvo”, dok se u Velikoj Britaniji koristi termin „dobrotvorni sektor” ili „volonterski sektor”, a u Francuskoj i Belgiji „economie sociale”.

Neprofitna organizacija je organizacija čiji je glavni cilj pružanje usluga društvu na neprofitnoj osnovi (koja se ne osniva radi ostvarivanje profita, nego ima neku drugu svrhu). Misija neprofitne organizacije tiče se služenja javnosti (nije lako izmjeriti služenje javnosti kao što je izmjeriti profit). Neprofitne organizacije ne finansiraju se prodajom proizvoda i usluga na tržištu, već se pretežno

finansiraju iz drugih izvora (sredstva osnivača, donacija, članarina itd.). Neprofitne organizacije mogu osnovati građani, vlada, pa se na osnovu toga dijele na: vladine (javne) i nevladine (neprofitne organizacije). Nvladine odnosno neprofitne organizacije su autonomne i samostalne organizacije koje su osnovale grupe građana sa različitim motivima, interesima, ciljevima i potrebama (Salamon, Helmut, 1999, str. 10).

Za osnivanje neprofitnih organizacija neophodno je obezbijediti: osnivački kapital, akt o osnivanju, prostorne, kadrovske, materijalne resurse za uspješan i održiv rad. Osnivački akt sadrži: puno ime osnivača, skraćeni naziv ukoliko postoji, i adresu osnivača; naziv, sjedište i adresu udruženja; ciljeve osnivanja udruženja; kao i ime osobe ovlaštene da zastupa udruženje u obavljanju poslova i podnošenju zahtjeva za upis u registar udruženja (Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, 32/01).

Neprofitna organizacija (NPO) ima sva prava i obaveze u skladu sa zakonima koji se primjenjuju na teritoriji BiH i/ili FBiH ili RS. NVO može, između ostalog, koristiti svoj registrovani naziv u pravnom prometu, samostalno zapošljavati uposlenike, biti samostalna stranka pri zaključivanju ugovora, biti vlasnik imovine i nekretnina, obavljati aktivnosti na čitavoj teritoriji BiH, otvoriti bankovni račun, registrovati i zaštititi znak, i slično. Sve pravne osobe dužne su se pridržavati odredbi zakona relevantnih za njihovo poslovanje i aktivnosti. U skladu s tim, NVO ima obavezu da u svom poslovanju i pravnim odnosima primjenjuje važeće zakone na teritoriji BiH, odnosno teritoriji entiteta ili kantona, između ostalog, iz sljedećih oblasti: računovodstva i finansijskog izvještavanja, poreza i doprinosa, radnih odnosa, obligacionih odnosa, upravljanja, kancelarijskog poslovanja i slično.

Udruženje, odnosno fondacija može obavljati privredne djelatnosti samo ako je osnovna svrha takvih djelatnosti ostvarivanje ciljeva utvrđenih statutom. Udruženja ili fondacije mogu obavljati nesrodne privredne djelatnosti (privredne djelatnosti koje nisu neposredno povezane sa ostvarivanjem osnovnih statutarne ciljeva udruženja i fondacija) samo preko posebno osnovanog pravnog lica, odnosno privrednog društva. NVO može obavljati aktivnosti prodaje proizvoda i pružanja usluga, privrednu djelatnost, pod uslovom da je to određeno statutom kao način samofinansiranja. Privredne djelatnosti moraju biti srodne ciljevima utvrđenim statutom. Za razliku od privrednih društava, osnivači i članovi NVO nemaju i status vlasnika. U tom smislu, višak prihoda nad rashodima, odnosno dobit, ne mogu raspodijeliti (npr. osnivačima, članovima, donatorima, uposlenicima), nego se investira u osnovne statutarne aktivnosti. Kada se dobit investira u osnovne statutarne aktivnosti koje se obavljaju da bi se ostvarili ciljevi, tada nema implikacija u smislu poreza na dobit. NVO može uzimati komercijalne kredite, ali ih ne može davati osim ako za to nema posebno odobrenje od nadležne agencije za bankarstvo, čak i kada je to statutom određena aktivnost kojom se ostvaruju ciljevi. NVO može izdavati fakture, koje trebaju sadržavati sve propisane elemente. Ciljevi i djelatnost udruge ili fondacije ne mogu uključivati angažovanje u predizbornoj kampanji političkih stranaka i kandidata, prikupljanje sredstava za političke stranke i njihove kandidate i finansiranje kandidata, odnosno političkih stranaka (Zakon o udrugama i fondacijama FBiH, 32/01).

Skup neprofitnih organizacija, institucija i ustanova predstavlja neprofitni sektor ekonomije jednog društva. Neprofitni sektor predstavlja alternativu državnom sektoru u smislu da ispunjava potrebe građana rješavajući mnogobrojne društvene probleme i pružajući usluge, što državni sektor ne omogućava na adekvatan način. Od mnogobrojnih oblika i pokušaja da se jasno definiše neprofitni sektor, navodi se jedna definicija koja obuhvata pet najbitnijih karakteristika organizacija ovog sektora: posjedovanje organizacione structure, nezavisnost od države, nedistribuisanje profita vlasnicima i direktorima, autonomnost u samoupravi i kontroli svojih aktivnosti i posjedovanje značajnog stepena volonterskog učešća (Hansmann, 1987, str. 28).



## 2. KARAKTERISTIKE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA I NEPROFITNOG SEKTORA

Jedna od glavnih karakteristika neprofitnih organizacija ogleda se u njihovim ciljevima, koji bi trebalo da teže: maksimiziranju pruženih usluga iz raspoloživih resursa, maksimiziranju finansijskih viškova, maksimiziranju prihoda, ciljnom korišćenju resursa, potpunoj/ djelimičnoj nadoknadi troškova ili minimiziranju subvencija, maksimiziranju budžeta, maksimiziranju zadovoljstva osoblja i volontera koji pružaju usluge, maksimiziranju zadovoljstva klijenata, tj. korisnika usluga, kreiranju politike koju podržava široka društvena javnost. Najčešći oblici udruživanja i povezivanja neprofitnih organizacija su: ustanove, društva, udruženja, komore, fondovi, zadužbine, fondacije. Radnu snagu neprofitnih organizacija čine: plaćeno osoblje (zaposlenici unutar organizacije), saradnici iz vanjskih organizacija koji pružaju usluge – (konsultanti), radnici vezani nezavisnim ugovorima, volonteri.

Prilikom uspostavljanja sistema pokazatelja za ocjenu efikasnosti neprofitnih organizacija, strategijsko upravljačko računovodstvo treba da vodi računa o sljedećim elementima: prvo, mjerenje efikasnosti neprofitnih organizacija može se provoditi na osnovu inputa, što je veoma uobičajeno u našem svakodnevnom životu; drugo, strategijsko upravljačko računovodstvo treba da prihvati

da mjerenje performansi NVO mora biti do izvjesnog stepena subjektivno; treće, većina NVO nema neke naročito bliske kontakte s konkurencijom; četvrto, kvantitativnim mjerama u jednom broju neprofitnih organizacija može se doći do prosječnih troškova (npr. troškovi po pacijentu na dan), tako se kroz njihovo poređenje može procijeniti da li organizacija posluje bolje ili lošije od drugih; peto, prethodno identifikovane mjere ne mogu identifikovati uzroke i posljedice određenih nepravilnosti, kao ni ličnu odgovornost menadžera i organizacije ukoliko se one ne uporede sa standardima, ciljevima i ostvarenjima koji se moraju pratiti u jednom dužem vremenskom nizu (Miličević, 2003, str. 371).

Ove organizacije mogu imati kako pozitivna tako i negativna obilježja. Pozitivna obilježja su: usmjerenost na misiju, organizacijska predanost i djelotvornost menadžmenta, integritet, otvorenost, odgovornost i uslužnost, mogućnost dobijanja pomoći od države, mogućnost dobijanja finansijskih i nefinansijskih priloga, izuzeće ili smanjenje od plaćanja poreza i carina, mogućnost kapitalizovanja rada volontera, osjećaj doprinosa rješavanju brojnih pitanja vezanih za unapređenje društva i sl. Negativna obilježja su: nepostojanje vlastitog interesa koji proističe iz vlasništva, nepostojanje preciznog barometra poslovnog uspjeha, odsustvo snažne lokalne, regionalne i nacionalne konkurencije koja bi ih prisiljavala na veću efikasnost u radu i pružanje kvalitetnijih usluga.

**Tabela 1. Razlika između neprofitnih i profitnih organizacija**

Pokazatelji	Profitna organizacija	Neprofitna organizacija
Ko je vlasnik?	Ulagači ili akcionari	Niko, druga neprofitna organizacija ili privatno lice
Može li ostvariti profit?	Da	Da
Može li dijeliti profit?	Da	Ne
Kome je odgovoran menadžment?	Akcionarima	Osnivačima, rukovodećem tijelu organizacije
Koji su osnovni izvori kapitala?	Osnivačke akcije, prihodi od prodaje roba i usluga	Državni fondovi, sponzorstva, donacije, pokloni
Da li plaćaju porez?	Da (sve poreze)	Samo neke ili uopšte ne plaćaju poreze
Da li plaćaju uvozne carine?	Da (za sve proizvode i sirovine)	Samo u izuzetnim slučajevima
Koja je svrha organizacije?	Ostvarivanje prihoda za vlasnike	Ostvarivanje misije (društveno korisne)
Koje su mjere uspješnosti poslovanja?	Visina profita, povrat na uložena sredstva i dr.	Nivo realizacije misije, uspješnost misije
Ko utiče na uspjeh?	Potrošači	Radnici, klijenti, volonteri i javnost

Izvor: Marić, R., *Menadžment neprofitnih organizacija, VPS – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2009, str. 58.*

U tabeli je dat prikaz ključnih razlika između neprofitnih i profitnih organizacija. Tačno su prikazani odgovori na postavljena pitanja: ko je vlasnik, da li se ostvaruje profit, sa kime ga dijele, odgovornost zaposlenih i menadžera, izvori sredstava, plaćanja poreza, carina i sl. Takođe, prikazana je usmjerenost između datih organizacija, gdje se jasno vidi da su profitne usmjerene prema tržištu i potrošaču kao izvoru profita, tj. zarade, dok su neprofitne organizacije usmjerene i na pojedinca i na društvo, s ciljem zadovoljavanja opštih i pojedinačnih potreba bez kalkulisanja eventualnog profita i zarade. Jednom riječju, prikazana je svrha postojanja i djelovanja datih organizacija u društvu.

Što se tiče računovodstvenog praćenja poslovanja neprofitnih organizacija, javljaju se pojedine sličnosti sa profitnim sektorom. Kao i kod profitnog, tako i kod neprofitnog, postoje dva sistema računovodstvenog praćenja poslovanja subjekata, prosto i dvojno. Razlika se uočava u korištenju propisanog kontnog (računskog) plana koji je različit među istima. Pritom su propisani i obavezni

finansijski izvještaji, dok su u profitnom sektoru obavezni finansijski izvještaji bilansa, račun dobiti i gubitka, izvještaj o promjenama kapitala, izvještaj o novčanom toku te bilješke uz finansijske izvještaje, dok u neprofitnom sektoru to su bilans, izvještaj o prihodima i rashodima, skraćeni izvještaj o prihodima i rashodima, bilješke uz finansijske izvještaje te izvještaj o primicima i izdacima u sistemu prostog knjigovodstva (Barberić, 2011).

Prema Mariću, neprofitne organizacije se mogu klasifikovati prema području na kome one aktivno djeluju i ostvaruju svoju misiju, odnosno društveno korisne ciljeve i aktivnosti koje su stavljene pred njih. Na osnovu toga, izvršena je klasifikacija u nekoliko sljedećih grupa: kultura i umjetnost, obrazovanje i naučno-istraživački rad, zdravstvena i socijalna zaštita, sport i rekreacija, zaštita životne zajednice, razvoj lokalnih zajednica, pravna zaštita, političke organizacije i sindikati, međunarodne aktivnosti, vjerske i humanitarne aktivnosti, poslovne i profesionalne asocijacije i ostalo (Marić, 2009).

### 3. NEPROFITNE ORGANIZACIJE U BRČKO DISTRIKTU

Vlada Brčko Distrikta svake godine izdvaja određena sredstva iz budžetu za finansiranje neprofitnih organizacija. U Brčko Distriktu kao opštini registrovano je nešto manje od 400 neprofitnih organizacija različitih karakteristika i ciljeva. U registru poslovnih subjekata u Bosni i Hercegovini, neprofitne organizacije se registruju pod šiframa

4 i 96 (Vlada Brčko Distrikta). U okviru ovog poglavlja izvršena je analiza neprofitnih organizacija pod datim šiframa, kako na ukupnom nivou tako i po pojedinačnim organizacijama.

Tabela 2. prikazuje ukupan broj neprofitnih organizacija po godinama i vrstama u Brčko Distriktu pod šifrom 96. Analiza je izvršena za period od 2009. do 2015. godine, gdje se jasno može vidjeti koje to organizacije imaju dominantno učešće u Brčko Distriktu.

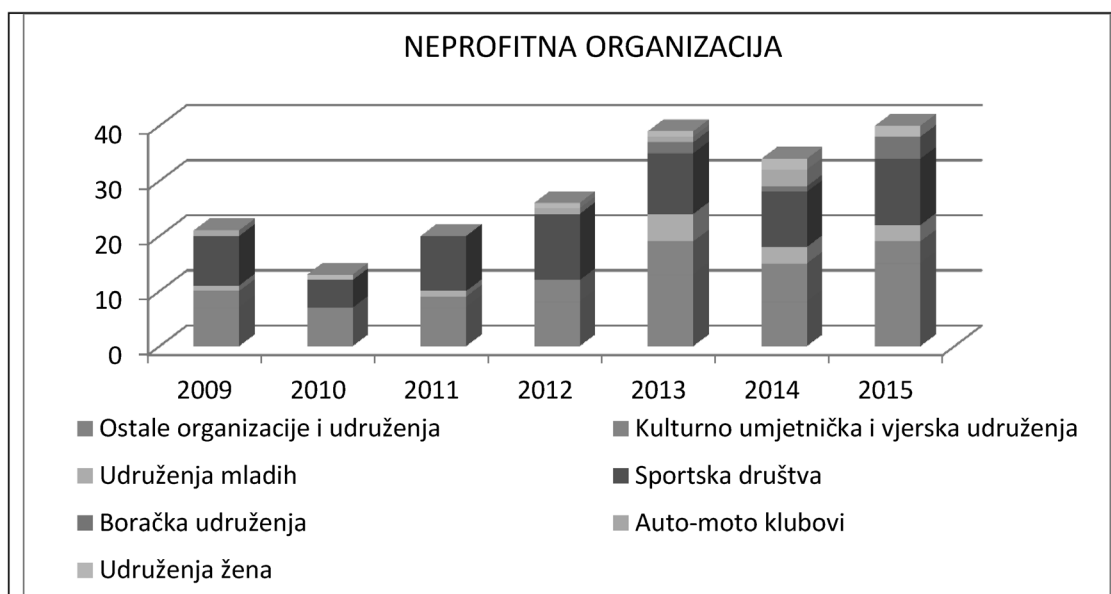
**Tabela 2.** Ukupan broj neprofitnih organizacija (šifra 96)

Godina	Ostale organizacije i udruženja	Kulturno-umjetnička i vjerska udruženja	Udruženja mladih	Sportska društva	Boračka udruženja	Auto-moto klubovi	Udruženja žena	Ukupno po godinama
2009.	7	3	1	9	0	1	0	21
2010.	7	0	0	5	0	0	1	13
2011.	7	2	1	10	0	0	0	20
2012.	8	4	0	12	0	1	1	26
2013.	13	6	5	11	2	1	1	39
2014.	8	7	3	10	1	3	2	34
2015.	15	4	3	12	4	0	2	40
<b>Ukupno</b>	<b>65</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>69</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>193</b>

Na sljedećem grafikonu može se bolje vidjeti dominacija sportskih društava koja su prikazana plavom bojom. Sivom bojom su prikazana kulturno-umjetnička društva koja također zauzimaju dobar dio neprofitnih organizacija. Na osnovu ovog grafikona može se zaključiti

da se broj neprofitnih organizacija postepeno povećavao iz godine u godinu. Najmanje registrovanih neprofitnih organizacija je bilo u 2010. godini, da bi se broj drastično povećao u 2015, kada ih je registrovano najviše.

**Grafikon 1.** Ukupan broj neprofitnih organizacija



U tabeli 3. može se vidjeti nagli pad u registraciji neprofitnih organizacija u 2010. godini u odnosu na 2009. U periodu od 2012. do 2015. godine zapažen je najveći rast registrovanih neprofitnih organizacija za ukupno posmatrani period. Što se tiče promjena baziranih u odnosu na prethodnu godinu, najznačajniji porast je iz

2011. u odnosu na 2010. godinu, s obzirom na to da se stanje od (-38%) popravilo na (+54%), što predstavlja značajan napredak. Prema ovoj statistici može se zaključiti da se broj neprofitnih organizacija u Brčko Distriktu povećao od 2009. do 2015. godine za nevjerojatnih 90%, sa značajnim rastom od 2012. godine.

**Tabela 3. Promjene u procentima (%)**

Godina	Ukupno po godinama	Promjena u procentima u odnosu na 2009. godinu	Promjena u procentima u odnosu na prethodnu godinu
2009.	21		
2010.	13	-38%	-38%
2011.	20	-5%	54%
2012.	26	24%	30%
2013.	39	86%	50%
2014.	34	62%	-13%
2015.	40	90%	18%

U okviru šifre 4, pod kojom se takođe registruju neprofitne organizacije, može se primijetiti nova vrsta ovih organizacija, a to su mjesne zajednice, koje i preovladavaju u broju registrovanih neprofitnih organizacija pod šifrom 4, a ima ih ukupno 58. Od ostalih vrsta

dominiraju sportska udruženja (54), ostala udruženja (44), dok su omladinska i kulturno-umjetnička udruženja registrovana u znatno manjem broju.

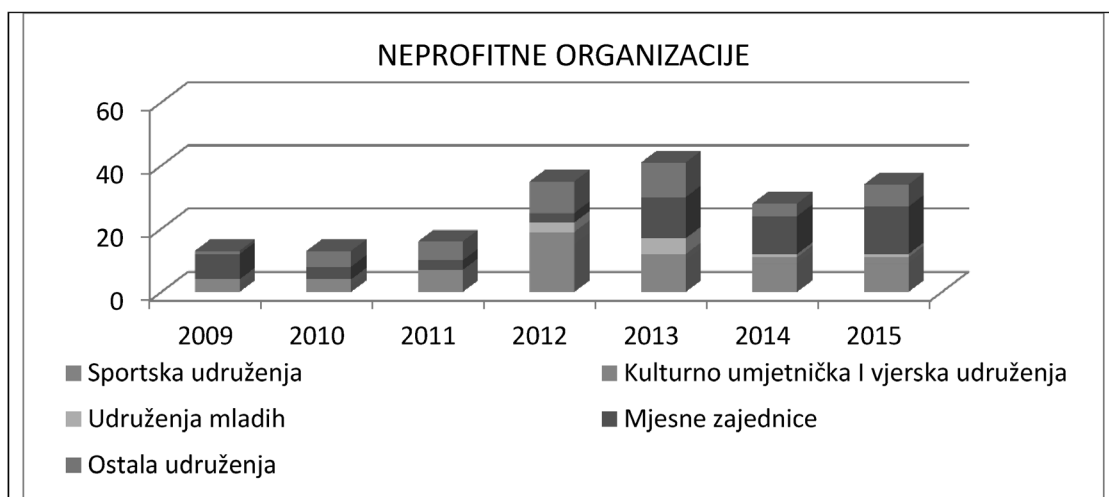
**Tabela 4. Ukupan broj neprofitnih organizacija (šifra 4)**

Godina	Sportska udruženja	Kulturno-umjetnička i vjerska udruženja	Udruženja mladih	Mjesne zajednice	Ostala udruženja	Ukupno po godinama
2009.	2	2	0	8	1	13
2010.	2	2	0	4	5	13
2011.	7	0	0	3	6	16
2012.	15	4	3	3	10	35
2013.	10	2	5	13	11	41
2014.	9	2	1	12	4	28
2015.	9	2	1	15	7	34
<b>Ukupno</b>	<b>54</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>58</b>	<b>44</b>	<b>180</b>

Za razliku od grafikona 1, gdje je vidljiv godišnji porast, ovdje se vidi skoro nepromijenjeno stanje od 2009. do 2011. godine, dok je drastičan porast zapažen u 2012. i 2013, kao i pad u 2014. i 2015. godini. Sportska udruženja, predstavljena narandžastom

bojom, zajedno sa mjesnim zajednicama, predstavljениm u plavoj boji, imaju veći broj registracija od svih ostalih vrsta i kategorija neprofitnih organizacija.

**Grafikon 2. Ukupan broj neprofitnih organizacija (šifra 4)**





Kao i kod prethodne grupe organizacija, i sa organizacijama pod šifrom 4 napravljena je procentualna analiza varijacija ukupno registrovanih organizacija iz godine u godinu, kao i godišnja promjena u odnosu na 2009. godinu (tabela 5). U okviru date tabele može se primijetiti drastičan porast u registracijama neprofitnih organizacija u 2013. u odnosu na 2009. godinu. U 2013. godini broj registracija

datih organizacija se uvećao za 215%, što znači da se broj registrovanih neprofitnih organizacija udvostručio. Što se tiče promjena u procentima u odnosu na prethodnu godinu, može se primijetiti da procenti dosta variraju, naročito u 2012. godini, u kojoj je vidljiv porast od 119%. Zanimljiv podatak je da se broj registracija datih organizacija nije promijenio iz perioda 2009. u 2010. godinu.

**Tabela 5. Promjene u procentima**

Godina	Ukupno po godinama	Promjena u procentima u odnosu na 2009. godinu	Promjena u procentima u odnosu na prethodnu godinu
2009.	13		
2010.	13	0%	0%
2011.	16	23%	23%
2012.	35	169%	119%
2013.	41	215%	17%
2014.	28	115%	-32%
2015.	34	162%	21%

## ZAKLJUČAK

Na osnovu prezentovanog u okviru datog rada, dolazi se do zaključka da su neprofitne organizacije od velikog ekonomskog i društvenog značaja, zbog čega je potrebno da imaju efikasnu i efektivnu strukturu upravljanja. Neprofitne organizacije djeluju na polju obrazovanja, kulture, religije, sporta i sl. Primarni cilj im je opšte društveno dobro, tj. dobro od kojeg će korist imati široke društvene mase. One moraju da definišu misiju, viziju i strategiju bez obzira na koju se djelatnost odnose. Finansiraju se od strane države, fondacija, sponzora, preduzeća, članarina i sl.

Sve organizacije imaju pravo na profit, s tom razlikom što neprofitnim organizacijama on ne smije biti osnovni cilj, nego im profit služi kao sredstvo koje im pomaže za ostvarivanje ciljeva i moraju ga u potpunosti uložiti u razvoj organizacije i unapređenje misije. Neprofitne organizacije ipak shvataju da se moraju usmjeriti na profit kako bi opstale, te one nastoje unaprijediti saradnju sa profitnim sektorom kako bi obezbijedili nova finansijska sredstva, uspostavili nove kontakte, proširili svoju mrežu djelovanja, a sve s ciljem ispunjenja svoje misije. Organizacije koje žele uspjeti moraju se više usmjeriti na planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu, takođe, moraju predviđati promjene u okruženju, prikupljati informacije o potrebama i željama korisnika, pratiti trendove, edukovati svoje kadrove, ulagati u nova znanja, razvijati sopstvene izvore finansiranja, ostvariti bolju saradnju i komunikaciju između zaposlenih i volontera u organizaciji, saradivati sa drugim organizacijama slične misije i ciljeva te raditi na ugledu koji organizacija ima u društvu u kojem djeluje, a sve kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.

Provedena istraživanja i njihova analiza pokazuju da u Brčko Distriktu ima oko 400 registrovanih neprofitnih organizacija, što je značajan broj u odnosu na veličinu grada. Dominantno učešće imaju sportska udruženja i mjesne zajednice, koji zauzimaju gotovo polovinu od ukupno analiziranih neprofitnih organizacija. To predstavlja dobar pokazatelj jer se građani, posebno omladina, dosta uključuju u sport, kao i upravljanje dijelovima grada na jedan način kroz mjesne zajednice. Vjerskih i kulturnih organizacija ima dvostruko manje, a vjerovatni razlozi su postojanje dovoljnog broja obrazovnih i vjerskih ustanova, pa samim tim potreba za takvom vrstom organizacija je manja. S obzirom na to da se nalazimo u gradu i zemlji koja je imala značajnu ratnu istoriju, zanimljiva je činjenica da ima svega nekoliko boračkih udruženja koja se bave pravima vojnih veterana (penzionera).

## IZVORI

- Barberić, H., *Računovodstvo neprofitnih organizacija sa analitičkim računskim planom, primjerima knjiženja i propisima*, VI izmijenjena i dopunjena naklada, RRiF plus, Zagreb, 2011.
- Daguda, A., *Priručnik za finansijsko-računovodstvena udruženja i fondacije u BiH*, Centar za promociju civilnog društva, Sarajevo, 2012.
- Hansmann, H., *Economic Theories of the Nonprofit Sector*, The Nonprofit Sector, Yale University Press, 1987.
- <http://web.efzg.hr/dok/OIM/Menad%C5%BEment%20neprofitnih%20organizacija.pdf>
- Kaplan, R., Norton, D., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Review Press, Boston, 1996.
- Marić, R., *Menadžment neprofitnih organizacija*, VPŠ – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2009.
- Milićević, V., *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
- Paunović, Ž., *Neprofitni sektor u narednoj dekadi*, Akademika – Centar za istraživanje kreativne ekonomije, Beograd, 2012.
- Priručnik za finansijsko-računovodstvena udruženja i fondacije u BiH.
- Registri poslovnih subjekata u Bosni i Hercegovini, <http://bizreg.pravosudje.ba>
- Salamon, L., Hems, L., i Chinnock, K., *The Nonprofit Sector: For What and for Whom?*, Working Papers of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, The Johns Hopkins University, Baltimore, 2000.
- Salamon, L., Helmut, K. Anheier, „Assoc. Civil Society in Comparative Perspective“, u: *Global Civil Society*, The John Hopkins University, Center for Civil Society Studies, Baltimor, 1999.
- Vlada Brčko Distrikta, [www.bd.central.net](http://www.bd.central.net) (10.01.2017)
- Zakon o udrugama i fondacijama FBiH, „Sl. novine FBiH“ br. 45/02.
- Zakon o udruženjima i fondacijama BiH, „Sl. glasnik BiH“ br. 31/01, 42/04.

UDK 336.71(497.6 RS)  
DOI: 10.7251/FIN1702062M  
Dragan Mandić\*  
Dijana Duronjić\*\*

PREGLEDNI RAD

## Analiza koncentracije bankarskog sektora Republike Srpske

### Analysis of the concentration of the banking sector of the Republic of Srpska

#### Rezime

Mjere ekonomske politike u oblasti zaštite od prekomjerne tržišne koncentracije predstavljaju jedan od segmenata u široj oblasti zaštite tržišne konkurencije, dok su mjere zaštite konkurencije jedna od mjera ukupne ekonomske politike jedne zemlje. Razlog postojanja i primjene mjera u oblasti tržišne koncentracije, kao jednog od segmenata politike zaštite konkurencije, jeste taj što nesavršene tržišne strukture, generalno govoreći, vode opadanju društvenog blagostanja. Finansijski sektor Republike Srpske je bankocentričan i stabilnost cijelog finansijskog sistema je uslovljena stabilnošću bankarskog sektora. Bankarski sektor na kraju 2015. godine čini osam banka, dok su Banka Srpske i Bobar banka u postupku likvidacije. Analiza obuhvata period 2008–2015. Ograničenja u istraživanju se ogledaju u objektivnom nedostatku podataka o imovinskom, finansijskom i prinosnom položaju. Ovo ograničenje se odnosi na prvih nekoliko godina analize i ne odnosi se na četiri najveće banke. Za mjerenje koncentracije koristili smo dvije najčešće korištene mjere – Herfindahl–Hirschmanov indeks koncentracije (HHI) i koeficijent koncentracije (Concentration Ratio – CR). Dobijeni rezultati ukazuju na visok stepen koncentracije na bankarskom tržištu Republike Srpske.

**Ključne riječi:** mjerenje koncentracije, Herfindahl–Hirschmanov indeks koncentracije (HHI), koeficijent koncentracije (Concentration Ratio – CR).

#### Abstract

Economic policy measures in the field of protection against excessive market concentration are one of the segments in the wider area of protection of market competition, while the measures of protection of competition are one of the measures of the economic policy of one country. The reason for the existence and application of measures in the field of market concentration, as one of the segments of the competition protection policy, is that imperfect market structures, generally speaking, lead to a decline in a social welfare. The financial sector of the Republic of Srpska is bank-centric and the stability of the entire financial system is conditioned by the stability of the banking sector. At the end of 2015, the banking sector consists of eight banks, while the Bank of Srpska and Bobar Bank are in the process of liquidation. The analysis covers the period 2008–2015. Limitations in the survey are reflected in the objective lack of data on property, financial and income status. This limitation refers to the first few years of the analysis and does not apply to the four largest banks. To measure the concentration, we used two most commonly used measures - Herfindahl-Hirschman concentration index (HHI) and Concentration Ratio (CR). The results indicate a high degree of concentration on the banking market of the Republic of Srpska.

**Keywords:** concentration measurement, Herfindahl-Hirschman concentration index (HHI), Concentration Ratio (CR)

\* Ekonomska škola Banja Luka

\*\* Asistent Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci, e-mail: dijana.duronjic@ef.unibl.org

## UVOD

Tržišna konkurencija, njeno očuvanje i unapređenje, nalaze se u fokusu ekonomske nauke od XVIII vijeka i objavljivanja jednog od najvećih djela savremene ekonomske analize, „Istraživanje o prirodi i uzrocima bogatstva naroda“ Adama Smita (1723–1790). Savršeno konkurentna tržišta podrazumijevaju proizvodnju uz najniže troškove za proizvođače, kupovinu finalnih proizvoda po najnižim cijenama za potrošače i dugoročno punu zaposlenost svih faktora proizvodnje. Na ovaj način stvaraju se uslovi za dugoročno održiv rast blagostanja svih građana. Zaštita tržišne konkurencije ugrađena je u zakone svih zemalja i njena zaštita povjerena je posebnim državnim institucijama koje se bave zaštitom tržišne konkurencije. Međutim, tržišta su rijetko kad savršeno konkurentna zbog eksternalija, asimetričnih informacija, barijera ulasku, itd.

Finansijski sistem Republike Srpske (u nastavku RS) jeste bankocentričan. Stabilnost bankarskog sektora predstavlja osnovu za stabilnost cijelog finansijskog sistema RS. Nadzor nad finansijskim sektorom RS vrši Agencija za bankarstvo RS, a ne Centralna banka Bosne i Hercegovine. U ovom radu istraživaće se nivo koncentracije na bankarskom tržištu RS. U veoma kratkom periodu, od nekoliko godina, u RS dvije banke su izgubile dozvole za rad. Bobar banci a.d. Bijeljina je u decembru 2014. godine oduzeta dozvola za rad i pokrenut je postupak likvidacije. Banci Srpske a.d. Banja Luka je početkom maja 2016. godine oduzeta dozvola za rad i pokrenut je postupak likvidacije. Likvidiranje dvije banke, od kojih je jedna u

državnom vlasništvu, dovelo je do promjena na bankarskom tržištu RS. Cilj ovog rada je da analiziramo stanje na bankarskom tržištu RS, imajući u vidu likvidaciju dvije pomenute banke.

## 1. ANALIZA AKTUELNOG STANJA BANKARSKOG TRŽIŠTA REPUBLIKE SRPSKE

Bankarski sektor Republike Srpske sa stanjem na dan 30.09.2016. godine čini osam banaka sa većinskim privatnim kapitalom, uz dominaciju stranog privatnog kapitala kod šest banaka, dok su dvije banke u većinskom privatnom vlasništvu domaćih akcionara. Početkom maja 2016. godine Banci Srpske a.d. Banja Luka u likvidaciji je oduzeta dozvola za rad, tako da bilansni i ostali pokazatelji poslovanja ove banke nisu uključeni u izvještajnu osnovu bankarskog sektora sa stanjem na dan 30.09.2016. godine. Banke Republike Srpske posluju na prostoru Republike Srpske i Federacije BiH putem široke mreže poslovnih jedinica, i to preko 312 organizacionih dijelova i u odnosu na kraj 2015. godine (336 organizacionih dijelova) evidentno je smanjenje istih za 24 organizaciona dijela ili za 7%. Organizaciona struktura banaka u Republici Srpskoj sa stanjem na dan 30.09.2016. godine prikazana je u pregledu banaka sa brojem filijala i ostalih organizacionih dijelova, brojem „POS“ uređaja i bankomata u tabeli br. 1.

**Tabela 1.** Organizaciona struktura banaka u RS na dan 30.09.2016.

	Banke u Republici Srpskoj	Filijale	Ostali organizacioni dijelovi	„POS“ uređaji	Bankomati
1.	Nova banka	12	52	1897	95
2.	Unikredit banka	31	6	37	62
3.	NLB banka	12	53	1377	74
4.	Zber banka	12	15	1108	34
5.	Hipo banka (Adiko banka)	-	36	281	48
6.	MF banka	-	20	13	13
7.	Komercijalna banka	11	7	16	21
8.	Pavlović banka	6	39	28	9
	Ukupno	84	228	4757	356

Izvor: Agencija za bankarstvo RS.

U Republici Srpskoj posluju i 52 organizaciona dijela koja su u sastavu sedam banaka iz Federacije Bosne i Hercegovine (krajem 2015. godine bio je 51 organizacioni dio) i imaju 93 instalirana bankomata (osam bankomata više u odnosu na kraj 2015. godine) i 2.080 „POS“ uređaja (301 „POS“ uređaj više u odnosu na kraj 2015. godine). Bankarski sektor RS čini osam banaka, sa ukupno 2.978 zaposlenih radnika, što je za 8% ili za 258 zaposlenih radnika manje u odnosu na kraj 2015. godine (3.236 zaposlenih), a poslovale su preko mreže od 312 organizacionih dijelova (84 filijale i 228 drugih organizacionih dijelova). Ukupni bilansni nivo iznosio je 7.400,2 miliona KM i manji je za 2% ili za 161,1 milion KM u odnosu na stanje na dan 31.12.2015. godine (7.561,3 miliona KM), a sastoji se od bilansne aktive u iznosu od 6.470,2 miliona KM i vanbilansne aktive u iznosu od 930 miliona KM. Novčana sredstva (1.390,1 miliona KM) čine 22% ukupne bilansne aktive sa stopom pada od 1% u odnosu na kraj prošle godine (1.397,2 miliona KM). Od navedenog iznosa novčanih sredstava, 31% ukupnih novčanih

sredstava ili 425 miliona KM su devizna sredstva, od čega se na sredstva depozita kod depozitnih institucija u inostranstvu odnosi 389,2 miliona KM (devizni tekući računi u iznosu od 381,7 miliona KM i oročena sredstva sa rokom oročavanja do 30 dana u iznosu od 7,5 miliona KM). Novčana sredstva u konvertibilnim markama iznose 965,1 miliona KM ili 69% ukupnih novčanih sredstava i veća su za 4%, od čega se na novčana sredstva računata rezervi kod CB BiH odnosi 875,8 miliona KM ili 63% ukupnih novčanih sredstava sa rastom po stopi od 4%, a sve u odnosu na stanje sa krajem prethodne godine. Ukupni bruto krediti (4.508,8 miliona KM) čine 65% ukupne aktive i manji su za 7% ili za 338 miliona KM u odnosu na kraje 2015. godine (4.846,8 miliona KM). Prema sektorskoj strukturi kredita, evidentan je pad kreditne aktivnosti kod sljedećih sektora: privatnih preduzeća i društava za 12%, Vlade i Vladinih institucija za 12%, javnih i državnih preduzeća za 5% i ostalih sektora (neprofitnih organizacija, nebankarskih finansijskih institucija i ostalih sektora) za 20%, dok je u sektoru građana kre-



ditna aktivnost na približno istom nivou kao i krajem 2015. godine. Iako je kreditna aktivnost u bankarskom sektoru u padu, ista je i dalje značajno zastupljena u sektoru građana (45% ukupnih kredita), sektoru privatnih preduzeća i društava (36% ukupnih kredita), Vlade i vladinih institucija (14%) i javnih i državnih preduzeća (5% ukupnih kredita). Depoziti u strukturi pasive bilansa banaka iznose 4.797 miliona KM sa učešćem od 74% u ukupnoj pasivi kao osnovni izvor finansiranja poslovanja banaka i bilježe pad po stopi od 3% (uticaj značajnijeg pada depozita: bankarskih institucija po stopi od 38%, depozita Vlade i Vladinih institucija po stopi od 3%, zatim javnih i državnih preduzeća po stopi od 18%, te depozita privatnih preduzeća i društava po stopi od 4%, uz istovremeni rast depozita građana po stopi od 3%, neprofitnih organizacija rast po stopi od 6% i nebankarskih finansijskih institucija po stopi od 11%). Trend rasta ukupne štednje građana, uključujući i tekuće račune građana, nastavljen je i u toku trećeg kvartala 2016. godine (2.570,2 miliona KM sa 30.09.2016. godine), te je evidentan rast po stopi od 3% u odnosu na kraj 2015. godine (2.505,9 miliona KM). Na nivou ukupnog bankarskog sektora, sedam banaka izvještajno su iskazale dobit prije oporezivanja u ukupnom iznosu od 61,1 milion KM, odnosno neto dobit u iznosu od 54,8 miliona KM, dok je jedna banka iskazala negativan finansijski rezultat u iznosu od 10,1 milion KM. Na nivou bankarskog sektora iskazana je neto dobit u iznosu od 44,7 miliona KM.

## 2. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Teorijska analiza tržišne koncentracije na bankarskom tržištu se grana u dva pravca. Jedan pravac predstavlja strukturalni pristup zasnovan na SCP paradigmi (engl. structure-conduct-performance), hipotezi o tržišnoj efikasnosti i na drugim pristupima koji su prisutni u teoriji industrijske organizacije (Bikker et al., 2001). Pristup zasnovan na SCP paradigmi analizira da li viši nivo koncentracije tržišne moći dovodi do oštrije konkurencije na bankarskom tržištu između velikih banaka, a samim tim i do boljih uslova za klijente (primarno kroz niže kamatne stope). Ovaj pristup naglašava teorijsku vezu između tržišne strukture (nivoa koncentracije), ponašanja (konkurencije) i performansi banaka (profitne stope). Hipoteza o tržišnoj efikasnosti analizira da li pritisak konkurencije podiže efikasnost banaka i na taj način podiže njihove performanse (u vidu rasta profitne stope).

Pored strukturalnih modela, zastupljeni su i nestrukturalni modeli, posebno Panzar i Rosse model (P–R model). Ideja na kojoj počiva ovaj model je da se utvrdi nivo tržišne koncentracije i analizira dinamika konkurentskog nadmetanja na bankarskom tržištu, bez potrebe za detaljnom analizom tržišne strukture bankarskog tržišta (Bikker et al., 2002).

U ovom radu primijenit će se standardni alati za utvrđivanje nivoa koncentracije na bankarskom tržištu RS:

1. koeficijent koncentracije (CR) i
2. Herfindal–Hiršmanov indeks koncentracije (HHI).

U modernim ekonomskim analizama konkurentnosti u okviru grana i na određenim tržištima često se upotrebljava Herfindal–Hiršmanov indeks. On predstavlja mjeru uticaja strukture grane na odnose u njoj i mjeru intenziteta konkurencije u okviru grane. Iako je indeks

izveden na ekonomskom konceptu, njegova logika često se primjenjuje u provođenju zakona o konkurenciji i antimonopolističkih zakona (Tomaš, 2016). Indeks je definisan kao zbir kvadrata učešća pojedinačnih firmi na tržištu.

Sa  $n$  ćemo označiti broj preduzeća u grani, sa  $Q$  agregatni nivo outputa grane (ukupnu količinu koja je prodana potrošačima) i sa  $q_i$  output preduzeća  $i$  ( $i = 1, 2, \dots, n$ ). Prema tome, imamo da je

$$Q = \sum_{i=1}^n q_i \quad (\text{Šaj, 2001}).$$

Sa  $s_i$ ,  $i = 1, \dots, n$ , označićemo učešće pojedinačne firme na tržištu i imamo da je  $s_i = \frac{q_i}{Q} * 100$  (Šaj, 2001). Iz ove relacije vidi se da

$$\text{je: } 0 \leq s_i \leq 100 \quad \text{ i da je } s_i = \frac{100 * \sum_{i=1}^n q_i}{Q} = 100$$

Na osnovu prethodnih relacija slijedi da je Herfindal–Hiršmanov indeks (HHI) jednak (Tomaš, 2016):

$$HHI = s_1^2 + s_2^2 + s_3^2 + \dots + s_n^2 \Leftrightarrow \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Ako govorimo o potpunoj konkurenciji i monopolu, kao ekstremnim tržišnim strukturama, učešće jedne firme u ukupnoj prodaji grane<sup>1</sup> može se kretati od 0 do 1, odnosno od 0% do 100%, ako ova učešća prikazemo kao relativnu strukturu. U svim drugim tržišnim strukturama koje su bliže realnom stanju tržišta, učešće pojedinačne firme veće je 0, a manje od 1, odnosno veće od 0%, a manje od 100%. Saglasno tome, vrijednost Herfindahlovog indeksa može se kretati od 0 do 1, odnosno od 0 do 10.000. Ako je vrijednost koeficijenta 0, učešće svake pojedinačne firme na tržištu je beznačajno, odnosno nijedna od njih nije u poziciji da dominira na tržištu. To bi bilo stanje savršene konkurencije. Nasuprot tome, ako je vrijednost koeficijenta 1, odnosno 10.000, tada jedno preduzeće nudi cjelokupnu količinu na tržištu i u poziciji je da određuje prodajne cijene u cilju ostvarivanja monopolskog ekstraprofita. Međutim, u najvećem broju djelatnosti učešće pojedinačnih firmi je veće od 0%, a manje od 100%.

Da bi se došlo do zaključka o stepenu koncentracije u analiziranoj djelatnosti, uspostavljena je skala vrijednosti indeksa. Ako je vrijednost indeksa:<sup>2</sup>

- između 0 i 0,1 (ili 1.000), koncentracija na tržištu je niska;
- između 0,1 i 0,18 (odnosno između 1.000 i 1.800), postoji umjerena koncentracija;
- između 0,18 i 1 (odnosno 1.800 i 10.000),<sup>3</sup> koncentracija na tržištu je visoka.

Na osnovu vrijednosti indeksa izvode se zaključci o stanju konkurencije u određenoj oblasti, provode nove analize o statičkim i dinamičkim efektima koncentracije, te predlažu mjere ekonomske politike i mjere prinude od strane državnih institucija.

Koeficijent koncentracije pokazuje stepen u kojem određeno preduzeće učestvuje u ukupnoj ponudi na određenom segmentu

<sup>1</sup> Za proizvodne i trgovačke firme najčešće se ispituje učešće pojedinih firmi u vrijednosti ukupne prodaje na određenom tržištu, mada se indeks može uspješno koristiti i za istraživanje koncentracije i drugih veličina (rada, kapitala, troškova, profita...)

<sup>2</sup> <https://www.justice.gov/atr/15-concentration-and-market-shares>

<sup>3</sup> Za potrebe našeg istraživanja računamo sa decimalnim brojevima (npr. učešće  $i$ -tog učesnika od 14% biće predstavljeno kao  $s_i = 0,14$ ), pa ćemo dalje, radi pojednostavljenja i uporedivosti rezultata, stalno pretpostavljati da se vrijednost HHI kreće u intervalu od nula do jedan.

tržišta (Amacher, 1992). Koeficijent koncentracije se koristi da bi se utvrdila mjera raspodjele tržišne moći između preduzeća koja posluju na oligopolskim tržištima. Indeks koncentracije se računa prema sljedećoj formuli (Rebić, 2016):

$$CR = s_i; 0 \leq CR \leq 100,$$

gdje CR predstavlja koeficijent koncentracije, a ostali simboli imaju ista značenja kao u prethodnom izlaganju. U empirijskim istraživanjima najčešće se utvrđuje za četiri najznačajnija proizvođača u grani prema formuli (Rebić, 2016):

$$CR_4 = \sum_{i=1}^4 s_i$$

Mjerenje tržišne koncentracije na bankarskom tržištu RS zasniva se na sljedećim pokazateljima:

- aktiva,
- kapital,
- depoziti,
- plasirani krediti i
- prihodi od kamata.

### 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Analizu koncentracije na bankarskom tržištu zasnivamo na četiri pokazatelja iz bilansa stanja (aktiva, kapital, depoziti i plasirani krediti) i jednom pokazatelju iz bilansa uspjeha (prihodi od kamata). Podaci su prikupljeni sa zvaničnih internet stranica navedenih banaka i sa sajta Banjalučke berze (<http://bilberza.com>). Planirano je da analizom obuhvatimo period 2008–2015. Međutim, za pojedine banke ne postoje podaci o svim navedenim pokazateljima za planirani period. Analizu smo proveli na način da smo za navedeni period računali CR4 i HHI sa raspoloživim podacima.

#### 3.1. Analiza koncentracije ukupne imovine bankarskog sektora RS

Analizu koncentracije ukupne imovine bankarskog sektora RS proveli smo na osnovu podataka o ukupnoj aktivni banaka. Analiza obuhvata period 2008–2015. godina. Za cijeli navedeni period ne postoje podaci o svim bankama. Razlog za ovo je likvidacija Bobar banke i Banke Srpske, ali i nepostojanje izvještaja na internet stranicama banaka i na internet stranici Banjalučke berze. Podaci koji nedostaju se odnose uglavnom na 2008. i 2009. godinu. Pavlović banka ima najmanje objavljenih godišnjih finansijskih izvještaja, koji se odnose samo na 2012, 2013, 2014. i 2015. godinu. Učešće Pavlović banke nije značajno u mjeri u kojoj bi moglo da značajnije utiče na formiranje CR4 i HHI. Podaci o četiri najveće banke su kompletni za cijeli period tako da podaci o CR4 odslikavaju stvarno stanje. Rezultati analize predstavljeni su u tabeli br. 2.

**Tabela 2.** Indikatori koncentracije ukupne imovine bankarskog sektora RS za period 2008–2015.

Indikator koncentracije	Vrijednost							
	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
CR4	0,76	0,76	0,76	0,71	0,71	0,70	0,71	0,75
HHI	0,18	0,18	0,17	0,15	0,15	0,15	0,16	0,17

Izvor: Proračun autora.

Prosječna vrijednost ukupne aktive bankarskog sektora za posmatrani period iznosila je 6.363.947.875 KM i u prosjeku je rasla za 7% godišnje. Prosječna vrijednost CR4 za posmatrani period iznosi 0,73, a HHI 0,16.

#### 3.2. Analiza koncentracije ukupno plasiranih kredita bankarskog sektora RS

Kao i u slučaju ukupne imovine, za bankarski sektor RS ne postoje podaci o ukupno plasiranim kreditima za sve banke za

cijeli posmatrani period. Nedostatak podataka se odnosi na prvih nekoliko godina i banke koje su u procesu likvidacije. Podaci o četiri najveće banke su kompletni za cijeli period tako da podaci o CR4 odslikavaju stvarno stanje. Rezultati analize predstavljeni su u tabeli br. 3.

**Tabela 3.** Indikatori koncentracije ukupno plasiranih kredita bankarskog sektora RS za period 2008–2015.

Indikator koncentracije	Vrijednost							
	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
CR4	0,80	0,80	0,83	0,77	0,73	0,72	0,73	0,79
HHI	0,19	0,21	0,21	0,18	0,16	0,15	0,16	0,18

Izvor: Proračun autora.

Prosječna vrijednost ukupno plasiranih kredita bankarskog sektora za posmatrani period iznosila je 3.816.825.375 KM i u prosjeku je rasla za 10% godišnje. Prosječna vrijednost CR4 za posmatrani period iznosi 0,77, a HHI 0,18.

#### 3.3. Analiza koncentracije kapitala bankarskog sektora RS

U strukturi kapitala bankarskog sektora RS dominira strani privatni kapital tokom cijelog posmatranog perioda, sa izuzetkom Banke

Srpske, koja je u likvidaciji od maja 2016. godine. Nedostatak podataka o ukupnom kapitalu odnosi se na pojedine banke za prvih nekoliko godina analize. Rezultati analize prikazani su u tabeli br. 4. Kao i u prethodnim slučajevima, i ovdje važi isti obrazac koji se odnosi na nedostatak podataka.

**Tabela 4.** Indikatori koncentracije ukupnog kapitala bankarskog sektora RS za period 2008–2015.

Indikator koncentracije	Vrijednost							
	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
CR4	0,9	0,77	0,72	0,7	0,71	0,67	0,7	0,7
HHI	0,52	0,21	0,18	0,17	0,17	0,14	0,17	0,15

Izvor: Proračun autora.

Prosječna vrijednost ukupnog kapitala bankarskog sektora za posmatrani period iznosila je 823.793.500 KM i u prosjeku se smanjivala za 3% godišnje. Prosječna vrijednost CR4 za posmatrani period iznosi 0,73, a HHI 0,21.

za 7% godišnje. Prosječna vrijednost CR4 za posmatrani period iznosi 0,78, a HHI 0,18. Rezultati analize prikazani su u tabeli br. 5. Kao i u prethodnim slučajevima, i ovdje važi isti obrazac koji se odnosi na nedostatak podataka.

### 3.4. Analiza koncentracije ukupnih depozita bankarskog sektora RS

Prosječna vrijednost ukupnih depozita bankarskog sektora za posmatrani period iznosila je 4.324.103.625 KM i u prosjeku su rasli

**Tabela 5.** Indikatori koncentracije ukupnih depozita bankarskog sektora RS za period 2008–2015.

Indikator koncentracije	Vrijednost							
	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
CR4	0,82	0,82	0,84	0,79	0,77	0,74	0,74	0,78
HHI	0,21	0,20	0,20	0,17	0,16	0,16	0,17	0,18

Izvor: Proračun autora.

### 3.5. Analiza koncentracije prihoda od kamata bankarskog sektora RS

Prosječna vrijednost ukupnih prihoda od kamata bankarskog sektora za posmatrani period iznosila je 306.780.000 KM i u prosjeku su

rasli za 6% godišnje. Prosječna vrijednost CR4 za posmatrani period iznosi 0,74, a HHI 0,17. Rezultati analize prikazani su u tabeli br. 6. Kao i u prethodnim slučajevima, i ovdje važi isti obrazac koji se odnosi na nedostatak podataka.

**Tabela 6.** Indikatori koncentracije prihoda od kamata bankarskog sektora RS za period 2008–2015.

Indikator koncentracije	Vrijednost							
	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
CR4	0,81	0,78	0,8	0,74	0,7	0,68	0,7	0,75
HHI	0,20	0,20	0,20	0,17	0,15	0,14	0,16	0,17

Izvor: Proračun autora.

## ZAKLJUČAK

Finansijski sistem RS je bankocentričan. Stabilnost bankarskog sektora predstavlja osnovu za stabilnost cijelog finansijskog sistema RS. Bankarski sektor RS obilježile su likvidacije dvije banke u periodu od dvije posljednje godine. Bobar banka prestala je sa radom u decembru 2014, a Banka Srpske u maju 2016. godine. Analiza koncentracije bankarskog sektora RS se odnosi na period 2008–2015. godina i zasniva se na četiri pokazatelja finansijskog položaja i na jednom pokazatelju prinosnog položaja. Ograničenja u analizi se odnose na objektivni nedostatak podataka za sve posmatrane banke za prvih nekoliko godina analize. Za Pavlović banku dostupni su podaci za period 2012–2015. Podaci za četiri najveće banke su dostupni u potpunosti, tako da CR4 u potpunosti objektivno odražava stvarno stanje. Treba napomenuti da dvije likvidirane banke ni po jednom pokazatelju ne spadaju u četiri najveće banke. Vrijednost Herfindal–Hiršmanovog indeksa je pod uticajem objektivnog nedostatka podataka, kao i pod uticajem likvidacije dvije banke. Nemoguće je razdvojiti ova dva uticaja za cijeli posmatrani period. Može se zaključiti da je za prvih nekoliko godina analize vrijednost HHI više pod uticajem nedostatka podataka, dok je za posljednjih nekoliko godina analize HHI indeks pod uticajem likvidacije Bobar banke i Banke Srpske.

Analizom koncentracije ukupne imovine za posmatrani period došli smo do vrijednosti CR4 od 0,73, a HHI 0,16. Ovakva vrijednost CR4 znači da je  $\frac{3}{4}$  ukupne imovine u vlasništvu četiri najveće banke. Vrijednost HHI od 0,16, prema Ministarstvu pravde SAD, znači umjeren nivo koncentracije. U Republici Srbiji je za 2012. godinu CR8 iznosio 0,648, a HHI 0,06 (Miljković i dr., 2013). U tom periodu u Republici Srbiji su poslovale 33 komercijalne banke, što je tri puta više u odnosu na bankarski sektor RS. Ovo ukazuje na značajno viši nivo koncentracije bankarskog sektora RS u poređenju sa Republikom Srbijom.

Analizom koncentracije ukupno plasiranih kredita za posmatrani period došli smo do vrijednosti CR4 od 0,77, a HHI od 0,18. Ovo znači da je skoro  $\frac{4}{5}$  ukupno plasiranih kredita plasirano putem četiri najveće banke u RS. Vrijednost HHI od 0,18, prema Ministarstvu pravde SAD, znači da se nivo koncentracije ukupno plasiranih kredita nalazi na samoj granici koja se označava kao umjeren nivo koncentracije. Sve vrijednosti HHI preko 0,18 označavaju visok nivo koncentracije. U Republici Srbiji je za 2012. godinu CR8 iznosio 0,6578, a HHI 0,07 (Miljković i dr., 2013). Uzimajući u obzir značajno veći broj banaka koje posluju na teritoriji Republike Srbije, dobijeni rezultati ukazuju na značajno viši nivo koncentracije bankarskog sektora RS u poređenju sa Republikom Srbijom.



Analizom koncentracije ukupnog kapitala za posmatrani period došli smo do vrijednosti CR4 od 0,73, a HHI od 0,21. Ovakva vrijednost CR4 znači da su  $\frac{3}{4}$  ukupnog kapitala u vlasništvu četiri najveće banke. Vrijednost HHI od 0,21, prema Ministarstvu pravde SAD, znači visok nivo koncentracije. U Republici Srbiji je za 2012. godinu CR8 iznosio 0,69, a HHI 0,07 (Miljković i dr., 2013). Analizirani podaci ukazuju na značajno viši stepen koncentracije bankarskog sektora RS u poređenju s Republikom Srbijom.

Analizom koncentracije ukupnih depozita za posmatrani period došli smo do vrijednosti CR4 od 0,74, a HHI od 0,17. Ovakva vrijednost CR4 znači da se skoro  $\frac{3}{4}$  ukupnih depozita nalaze na računima četiri najveće banke. Vrijednost HHI od 0,17, prema Ministarstvu pravde SAD, znači da se nivo koncentracije ukupnih depozita nalazi na samoj granici koja se označava kao umjeren nivo koncentracije. U Republici Srbiji je za 2012. godinu CR8 iznosio 0,65, a HHI 0,07 (Miljković i dr., 2013). Analizirani podaci ukazuju na značajno viši stepen koncentracije bankarskog sektora RS u poređenju s Republikom Srbijom.

Analizom koncentracije ukupnih prihoda od kamata za posmatrani period došli smo do vrijednosti CR4 od 0,74, a HHI od 0,17. Koncentracija prihoda od kamata je identična koncentraciji koja se odnosi na depozite. Ovakva vrijednost CR4 znači da su skoro  $\frac{3}{4}$  ukupnih prihoda od kamata ostvarile četiri najveće banke. Vrijednost HHI od 0,17, prema Ministarstvu pravde SAD, znači da se nivo koncentracije ukupnih prihoda od kamata nalazi na samoj granici koja se označava kao umjeren nivo koncentracije. U Republici Srbiji je za 2012. godinu CR8 iznosio 0,62, a HHI 0,065 (Miljković i dr., 2013). Analizirani podaci ukazuju na značajno viši stepen koncentracije bankarskog sektora RS u poređenju s Republikom Srbijom.

Analize ukazuju na visok nivo koncentracije bankarskog sektora RS po svim analiziranim kategorijama, koji je značajno viši u odnosu na bankarski sektor Republike Srbije. Razlog za ovo je veoma mali broj banaka na bankarskom tržištu RS. Broj banaka se u RS smanjio sa 10 na osam zbog likvidacije dvije banke. Likvidacija dvije banke u kratkom periodu može biti indikator nestabilnosti bankarskog sektora RS, a samim tim i cijelog finansijskog sistema. Imajući u vidu visok nivo zaduženosti kako građana, tako i privrede, nestabilnost finansijskog sistema mogla bi da dovede do ubranog smanjenja blagostanja svih građana RS. Kreatori i nosioci ekonomske politike RS moraju posvetiti dodatnu pažnju funkcionisanju bankarskog sektora, kako bi se izbjegle buduće likvidacije banaka.

## IZVORI

1. Amacher, R., Ulbrich, H. (1992). *Principles of economics*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
2. Bikker, J. A., Groeneveld, H. J. (2000). *Competition and Concentration in the EU Banking Industry*. Kredit und Kapital, 33.
3. Bikker, J. A., Haaf, K. (2001). *Measures of competition and concentration: A review of the literature*, Amsterdam, De Nederlandsche Bank, 3.
4. Bikker, J. A., Haaf, K. (2002). „Competition, concentration and their relationship: An empirical analysis of the banking industry“, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 26, No. 11, 2191–2214.
5. Bikker, J. A., Spierdijk, L., Finnie, P. (2006). *Misspecification of the Panzar-Rosse Model: Assessing competition in the banking industry*, DNB Working Paper, No. 114/September, De Nederlandsche Bank.
6. Miljković, M. Filipović, Tanasković, S. (2013). „Market concentration in the banking sector, evidence from Serbia“, *Industrija*, 41(2), 7–25.
7. Rebić, M. (2016). *Industrijska organizacija i antimonopolska politika*. Istočno Sarajevo: Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet.
8. Tomaš, R. (2016). *Mikroekonomska analiza, principi i primjena*. Istočno Sarajevo: JP Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, a.d.
9. Šaj, O. (2001). *Industrijska organizacija – teorija i primjene*. Beograd: Ekonomski fakultet.
10. <https://www.justice.gov/atr/15-concentration-and-market-shares>
11. <https://www.blberza.com/Pages/Default.aspx>
12. <https://www.abrs.ba/>

UDK 343.261+343.8  
DOI: 10.7251/FIN1702068B  
Stefan Blagojević\*

PRETHODNO SAOPŠTENJE

# Uslovni otpust

## Conditional release

### Rezime

*Uslovni otpust predstavlja prijevremeno otpuštanje osuđenika sa izdržavanja kazne lišenja slobode, uz ispunjenje određenih pretpostavki i poštovanje postavljenih uslova. Mišljenja u pogledu ovog instituta i njegovog uticaja na resocijalizaciju i rehabilitaciju osuđenih lica su različita i kreću se od onih koji smatraju da je institut uslovnog otpusta jedno od najefikasnijih sredstava za unapređivanje resocijalizacije i rehabilitacije i jedan od najboljih načina za ostvarivanje cjelishodnosti kazne i usklađivanje njenog trajanja sa svrhom koja se želi postići izricanjem kazne, do onih koji zbog opšteg razočaranja u ideju resocijalizacije izriču određene prigovore protiv ove ustanove, pa čak i zahtjeve za njeno ukidanje.*

*Ipak, ne treba podleći „talasu razočaranja“ i odustati od resocijalizacije, a time i od uslovnog otpusta.*

**Ključne riječi:** uslovni otpust, pretpostavke za uslovno otpuštanje, osuđeno lice, resocijalizacija.

### Abstract

*Conditional Release is the early release of the convicted person from serving the sentence of deprivation of liberty, with the fulfillment of certain presumptions and the respect of the imposed conditions. Opinions on this institute and its impact on the resocialization and rehabilitation of convicted persons are different. They move from those who believe that the institute of conditional release is one of the most effective means of improving the resocialization and rehabilitation and is one of the best ways to attain punishment and harmonization of its duration with the purpose of punishment, to those who, due to general disappointment in the idea resocializations express certain objections to this institution, and even the demands for its abolition.*

*Nevertheless, it is not necessary to indulge in the “wave of disappointment” and to abandon resocialization and thus conditional release.*

**Keywords:** conditional release, presumption for conditional release, convicted person, resocialization.

### UVOD

Uslovni otpust je institut koji, uprkos tome što ima krivičnopravnu, penološku i kriminalnopolitičku dimenziju i koji pobuđuje pažnju kako onih koji se teorijski bave ovom problematikom, tako i onih koji se bave njegovom praktičnom primjenom, nije u dovoljnoj mjeri obrađivan u nauci krivičnog prava, penologiji i kriminalnoj politici (Jovanović, 2003). Uslovni otpust nije bio identično pravno oblikovan u svim fazama razvoja krivičnog zakonodavstva, uprkos postojanju jedinstva osnovne koncepcije na kojoj je zasnovan i uprkos zadržavanju istih konstitutivnih elemenata koji čine njegovu strukturu (Šuković, 1971).

Pošto se u vezi s problematikom uslovnog otpusta postavlja više spornih pitanja, u ovom radu biće obrađena pravna priroda uslovnog otpusta,<sup>1</sup> zakonska regulisanost uslovnog otpusta u Bosni i Hercegovini, mogućnost postizanja resocijalizacije kroz institut uslovnog otpusta, uticaj uslovnog otpusta na izrečenu kaznu (sporno je da li

uslovni otpust modifikuje izrečenu kaznu i da li je to opravdano), različitost modela uslovnog otpusta s obzirom na organ koji odlučuje o njemu (administrativni i sudski model) i pretpostavke za uslovno otpuštanje koje su postavljene dosta široko i neodređeno. U radu se nismo detaljnije osvrnuli na opoziv uslovnog otpusta, budući da zbog svoje pravne složenosti on zaslužuje da bude predmet posebnog naučnog rada.

### 1. POJAM I ELEMENTI USLOVNOG OTPUSTA

Uslovno otpuštanje prvi put je primijenjeno 1820. godine u engleskim kolonijama u Australiji, a na prostoru Engleske je po prvi put zakonski regulisan 1857. kao opšti krivičnopravni institut. Dvanaest godina kasnije, 1869, institut uslovnog otpusta uveden je u Srbiju,

\* Student III godine Pravnog fakulteta Univerziteta Union Beograd, e-mail: stefan-stefke@hotmail.com

<sup>1</sup> Sporno je da li je ovdje riječ o fazi izvršenja zatvorskih kazni (kakvo mišljenje zastupaju penolozi) ili o institutu krivičnog prava (što, manje-više, zagovaraju teoretičari krivičnog prava).

i to mnogo prije nego u Sjedinjenim Državama i u većini zapadnih zemalja Evrope (Radulović, 2005). Uslovni otpust predstavlja prijevremeno otpuštanje osuđenika sa izdržavanja kazne lišenja slobode, uz ispunjenje određenih pretpostavki i poštovanje postavljenih uslova. Ukoliko uslovno otpušteni ne prekrši postavljene uslove, nakon isteka uslovnog otpusta kazna se smatra izdržanom. U suprotnom dolazi do obaveznog ili fakultativnog opozivanja uslovnog otpusta (Jovanović, 2003). Ovakvo određivanje uslovnog otpusta u potpunosti odgovara pojmu uslovnog otpusta u krivičnim zakonima u Bosni i Hercegovini.

Za primjenu uslovnog otpusta neophodno je ispunjenje kumulativno određenih pretpostavki, odnosno uslova, a to su: formalni ili objektivni uslov (Petrović i Jovašević, 2006), koji se odnosi na dio kazne koju osuđenici moraju izdržati da bi bili uslovno pušteni, materijalni ili subjektivni uslov koji se odnosi na uspjehnost institucijalnog tretmana i prognozu budućeg vladanja uslovno otpuštenog<sup>2</sup> i uslovi pod kojima se vrši uslovno otpuštanje, čije neispunjenje povlači mogućnost opoziva uslovnog otpusta.

Bez obzira na različita mišljenja u pogledu uslovnog otpusta, činjenica je da ovaj institut doprinosi popravljajući i primjerenom vladanju osuđenika, kako u zatvoru tako i za vrijeme trajanja uslovnog otpusta, zbog čega je uvođenje ovog instituta bilo neophodno. Prije uslovnog otpuštanja potrebno je utvrditi da li su resocijalizacijom izmijenjena ona lična svojstva osuđenika koja su povezana s kriminalnim ponašanjem i da li su osuđenici osposobljeni za integraciju u društveni život. Da bi se postigao ovaj cilj resocijalizacije, osuđenika treba prevaspitati tako da prihvati pozitivne društvene vrijednosti i stavove i da njihovo poštovanje shvati kao svoju obavezu (Đorđević, 2011).

U Krivičnom zakonu Republike Srpske (kao i u svim krivičnim zakonima u Bosni i Hercegovini), uslovno otpuštanje i dalje predstavlja samo mogućnost koju nadležni organ može iskoristi ukoliko su ispunjene sve zakonske pretpostavke, ali isto tako upućuje na zaključak da dejstvo ispunjenih pretpostavki nije apsolutnog, već relativnog karaktera (Filipić, 2012). Osuđenici svojim molbama za uslovno otpuštanje ne ostvaruju svoje zakonsko pravo, već iniciraju procjenu svrsishodnosti jedne zakonom predviđene mogućnosti od nadležnog organa koji ima diskreciono ovlaštenje da odlučuje o uslovnom otpustu. Ovdje se postavlja pitanje koje su to okolnosti i razlozi koji mogu uticati na organ da, kad utvrdi ispunjenje svih potrebnih pretpostavki za uslovno otpuštanje osuđenog lica, ne odobri uslovni otpust. Zbog toga smatramo da zakonsko rješenje usvojeno u Krivičnom zakoniku Republike Srbije, u kome je uslovno otpuštanje za većinu krivičnih djela u slučaju ispunjenja zakonom predviđenih pretpostavki postalo pravo osuđenog koje ne zavisi od nekih nerazumljivih kriterijuma i diskrecione ocjene treba da bude model za zakonodavno regulisanje uslovnog otpusta u krivičnim zakonima koji važe u Bosni i Hercegovini. Diskreciono odlučivanje o uslovnom otpustu omogućava prodor arbitrarnosti i jedne vrste „ponovnog suđenja“, što je protivno svrsi uslovnog otpusta i osnovnim načelima krivičnog i krivičnoprocesnog prava (Stojanović i Perić, 1996).

### 1.1. Zakonsko određenje uslovnog otpusta u krivičnim zakonima u Bosni i Hercegovini, sličnosti i razlike

Pošto na teritoriji Bosne i Hercegovine važe četiri krivična zakona i kako je nadležnost u pogledu opšteg dijela u potpunosti u kompetenciji kako Bosne i Hercegovine tako i njenih entiteta i Distrikta (paralelna nadležnost), posebna pažnja u ovom dijelu rada biće posvećena zakonodavnom regulisanju ovog instituta u Krivičnom zakonu Bosne i Hercegovine (Krivični zakon Bosne i Hercegovine, 3/03), u nastavku rada: BiH, Krivičnom zakonu Republike Srpske (Krivični zakon Republike Srpske, 49/03), Krivičnom zakonu Federacije Bosne i Hercegovine (Krivični zakon Federacije Bosne i

Hercegovine, 36/03), u nastavku rada: BiH, i Krivičnom zakonu Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine (Krivični zakon Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine, 33/13), u nastavku rada: BDBiH.

Kada su u pitanju zakonodavna rješenja instituta uslovnog otpusta u Bosni i Hercegovini, vidno je da krivični zakoni BiH, FBIH i BD-BiH regulišu uslovni odnosno uvjetni otpust na gotovo identičan način. Formalne i materijalne pretpostavke za uslovno otpuštanje osuđenika koji izdržavaju kaznu zatvora ili kaznu dugotrajnog zatvora istovjetno su regulisane u navedenim zakonima, uključujući i mogućnost izuzetnog otpuštanja osuđenika i poslije izdržane samo trećine kazne zatvora. Mogućnost da se osuđeno lice otpusti i poslije izdržane trećine kazne zatvora nije predviđena u Krivičnom zakonu Republike Srpske, što predstavlja i najvažniju razliku u regulisanju ovog instituta između Krivičnog zakona Republike Srpske i ostalih krivičnih zakona koji se primjenjuju u Bosni i Hercegovini. Upravo je uslovno otpuštanje osuđenog lica poslije izdržane svega trećine kazne zatvora ono što je u najvećoj mjeri problematično u krivičnim zakonima koji poznaju takvu mogućnost. Bez obzira na to što je mogućnost ovakvog uslovnog otpuštanja predviđena samo u izuzetnim situacijama, zakonodavac nije u dovoljnoj mjeri definisao uslove pod kojima se može tako postupiti. Naime, zakonodavac pored opšteg uslova za otpuštanje osuđenika sa izdržavanja kazne, koji podrazumijeva obavezu osuđenog da ne izvrši novo krivično djelo prije isteka trajanja kazne, predviđa i postojanje „posebne okolnosti koje vezane za ličnost osuđenog jasno ukazuju da je postignuta svrha kažnjavanja“. Ovakvo definisanje uslova potrebnog za uslovno otpuštanje osuđenog lica i poslije izdržane samo trećine kazne zatvora nije jasno i precizno i suprotno je načelu zakonitosti.

Uslovno otpuštanje osuđenika kome je izrečena dugotrajna kazna zatvora identično je regulisano u svim krivičnim zakonima u Bosni i Hercegovini i zakonodavac je u ovom slučaju formalnu pretpostavku za uslovno otpuštanje opravdano odredio u dužem trajanju (osuđeni na kaznu dugotrajnog zatvora može biti uslovno pušten tek nakon izdržane tri petine te kazne), jer se kazna dugotrajnog zatvora izriče za najteže oblike teških krivičnih djela učinjenih sa umišljajem (Babić i Marković, 2011).

Mogućnost uslovnog otpuštanja poslije izdržane polovine kazne zatvora koja je zajednička za sve krivične zakone koji se primjenjuju u Bosni i Hercegovini takođe je simptomatična, pogotovo kada se ovakvo zakonodavno rješenje uporedi sa zakonskim rješenjem u Republici Srbiji koje predviđa uslovno otpuštanje ili njegovu mogućnost poslije izdržane dvije trećine kazne zatvora. Međutim, treba napomenuti da je u Republici Srpskoj donesen Nacrt Krivičnog zakonika kojim se predviđa mogućnost uslovnog otpuštanja osuđenog lica koje je izdržalo dvije trećine izrečene kazne zatvora, ali ne manje od tri mjeseca. Stupanjem na pravnu snagu navedenog zakonika učinit će se pozitivan korak ka boljem zakonodavnom regulisanju ovog instituta (Nacrt Krivičnog zakonika RS, preuzeto 15.05.2017. godine sa <http://www.narodnaskupstinars.net/?q=la/akti/javne-rasprave/nacrt-krivi%C4%8Dnog-zakonika-republike-srpske>).

## 2. PRAVNA PRIRODA USLOVNOG OTPUSTA

Osnovna svrha uslovnog otpusta je da podstiče lica osuđena na kaznu zatvora na dobro vladanje i da uslovno prekine institucionalni tretman kada on više nije neophodan za resocijalizaciju osuđenog (Pavlović, 2009). Ranije su postojale i nedoumice oko toga da li prilikom odlučivanja o uslovnom otpustu treba procjenjivati i generalnu prevenciju kao svrhu kažnjavanja. Uslovni otpust je krivičnopravna mjera koja je isključivo specijalno-preventivnog karaktera, tako da je pitanje ostvarenja generalne prevencije prilikom odlučivanja o

<sup>2</sup> Potrebno je da se u toku izvršenja kazne zatvora, kao i drugih krivičnih sankcija institucionalnog karaktera, postignu takvi rezultati u prevaspitanju i resocijalizaciji da se može sa osnovom očekivati da će se osuđeni na slobodi dobro vladati i da je dalji boravak u zavodskoj ustanovi nepotreban.



uslovnom otpustu irelevantno (Stojanović, 2013). Od svih spornih pitanja koja se javljaju u pogledu uslovnog otpusta, jedno od najvažnijih je problem utvrđivanja pravnog uticaja ove ustanove na izrečenu kaznu zatvora. Odgovorom na ovo sporno pitanje došli bismo do rješenja i drugih nejasnoća koje su u vezi s uslovnim otpustom.

### 2.1. Uticaj uslovnog otpusta na izrečenu kaznu zatvora

Uticaj uslovnog otpusta na izrečenu kaznu zatvora shvata se različito. Ne postoji jedinstven odgovor oko toga da li uslovni otpust predstavlja samo fazu u izvršenju kazne zatvora ili on suspenduje tu kaznu. Ovakvo različita shvatanja postoje prevashodno zbog toga što se i ustanova uslovnog otpusta ne reguliše jednako u svim krivičnim zakonodavstvima. Jedna od bitnih razlika oko instituta uslovnog otpusta je i mogućnost kontrole i nadzora uslovno otpuštenog za vrijeme trajanja uslovnog otpusta. Zakonodavstva koja ne poznaju ovu vrstu kontrole i nadzora polaze od stanovišta da uslovni otpust suspenduje kaznu zatvora, dok ona koja predviđaju kontrolu i nadzor nad uslovno otpuštenim polaze od stanovišta da je uslovni otpust nastavak izdržavanja kazne na slobodi, odnosno faza u izvršenju kazne zatvora. Tek donošenjem Zakona o izvršenju krivičnih sankcija Republike Srpske (Zakon o izvršenju krivičnih sankcija Republike Srpske, 12/2010) u 2010. godini predviđena je obaveza zaštitnog nadzora nad osuđenim. Međutim, sasvim je drugo pitanje da li se ta obaveza nadzora uopšte i provodi, ko i na koji način je provodi. U ostalim krivičnim zakonima koji se primjenjuju na teritoriji Bosne i Hercegovine nije predviđena obaveza nadzora nad uslovno otpuštenim osuđenikom, zbog čega Bosna i Hercegovina spada u sisteme koji ne poznaju formu nadzora nad uslovno otpuštenim osuđenikom (Petrović i Ferhatović, 2013).

U krivičnom pravu Republike Srpske pošlo se od shvatanja da je uslovni otpust samo faza u izvršenju kazne zatvora, zbog čega je ovaj institut i svrstan u glavu desetu Krivičnog zakona Republike Srpske u kojoj su propisane osnovne odredbe o izvršenju krivičnih sankcija. Međutim, bez obzira na navedeno, shvatanje uslovnog otpusta kao faze u izvršenju kazne zatvora treba ozbiljno dovesti u pitanje. Činjenica je da se osuđenici primjenom ovog instituta otpuštaju sa izdržavanja kazne zatvora, pri čemu se ostatak kazne više ne izvršava, osim u slučaju opozivanja uslovnog otpusta, do koga dolazi vrlo rijetko. Takođe je činjenica da uslovno otpušteni za vrijeme svog uslovnog otpusta imaju sva prava i obaveze kao i svi drugi građani, što ukazuje na to da se ta lica ni pravno ni faktički ne nalaze na izdržavanju kazne zatvora. Tvrdnja da se tokom uslovnog otpusta kao faze u izvršenju kazna zatvora izvršava na slobodi je nelogična i protivrječna, jer je suština uslovnog otpuštanja neizvršavanje preostalog dijela kazne (Soković, 2014). U formalnopravnom smislu, akt kojim se odobrava uslovni otpust u Krivičnom zakonu Republike Srpske jeste rješenje čijim se donošenjem mijenja pravno dejstvo drugog na zakonu zasnovanog pojedinačnog pravnog akta, odnosno sudske odluke (Filipić, 2012). Prema tome, mogli bismo reći da se institutom uslovnog otpusta suspenduje pravno dejstvo sudske odluke, koja se odnosi na izvršenje krivične sankcije konkretnog učinioca krivičnog djela. Imajući u vidu navedeno, ne bismo mogli prihvatiti shvatanje da se uslovnim otpustom ne dira u kaznu zatvora. Ovakvo shvatanje zastupljeno je i kod teoretičara u Republici Srbiji, koji konstataciju da uslovni otpust suspenduje kaznu zatvora dokazuju pravnim posljedicama njegovog opoziva, odnosno činjenicom da se u slučaju opoziva uslovnog otpusta u izdržanu kaznu zatvora ne računa vrijeme provedeno na uslovnom otpustu (Stojanović, 2011).

Pitanje koje se tiče uticaja uslovnog otpusta na kaznu zatvora u neposrednoj je vezi i s pitanjem odmjeravanja kazne učiniocu krivičnog djela.

Prilikom odmjeravanja kazne sud mora da cijeni sve otežavajuće i olakšavajuće okolnosti koje se odnose na krivično djelo i njegovog učinioca, vodeći pritom računa o svrsi kažnjavanja.<sup>3</sup> Da li će mjera kazne koju sud određuje prilikom odmjeravanja ili izricanja kazne biti dovoljna za postizanje specijalne prevencije, odnosno resocijalizacije konkretnog učinioca krivičnog djela, teško je procijeniti, pa se upravo tu nalazi prostor za primjenu uslovnog otpusta. Međutim, činjenica da primjenom uslovnog otpusta izrečena kazna zatvora može biti modifikovana za jednu polovinu, pa čak i za dvije trećine, ne daje ovlaštenje sudu da prilikom odmjeravanja kazne zatvora izriče strože kazne imajući u vidu pravne posljedice koje nastaju primjenom ovog instituta.

## 3. ADMINISTRATIVNI I SUDSKI MODEL USLOVNOG OTPUSTA

U krivičnom pravu poznata su dva modela uslovnog otpusta. Prvi je administrativni ili upravni, u kojem o uslovnom otpuštanju odlučuju upravni organi, najčešće komisija za uslovni otpust pri nadležnom ministarstvu pravde (u koje spada i model uslovnog otpusta u Republici Srpskoj), a drugi predstavlja sudski model, u kome je uslovni otpust u nadležnosti suda. Sve veći broj zemalja prihvata ovaj drugi model, kojim se otvara proces juridizacije ustanove uslovnog otpusta.

### 3.1. Postupak davanja uslovnog otpusta u Republici Srpskoj

Postupak za rješavanje o uslovnom otpustu osuđenih lica u Republici Srpskoj, ukoliko su ispunjeni svi zakonski uslovi, pokreće se molbom osuđenog lica i članova njegove porodice<sup>4</sup> ili na osnovu prijedloga direktora zavoda. Prijedlog za uslovni otpust osuđenog direktor zavoda podnosi neposredno komisiji za uslovni otpust, a molba osuđenog lica podnosi se putem službe tretmana zavoda u kome osuđeni izdržava kaznu zatvora. Uz molbu osuđenog ili prijedlog, ustanova obavezno dostavlja komisiji za uslovni otpust i izvještaj o vladanju i ponašanju osuđenog za vrijeme izdržavanja kazne zatvora.

Navedeni izvještaj treba da predstavlja detaljnu analizu postignutih rezultata u procesu institucionalnog tretmana u zavodu, s posebnim zaključcima u pogledu ispunjenosti materijalnih pretpostavki za odobravanje uslovnog otpusta (Jovašević, 2000). Te materijalne pretpostavke treba da se odnose na izvršavanje radnih obaveza osuđenog u zavodu s obzirom na njegovu radnu sposobnost, vladanje i ponašanje tokom izdržavanja kazne, njegovo aktivno učešće u procesu prevaspitanja, kao i sve druge okolnosti iz kojih se može zaključiti da li je postignuta svrha kažnjavanja (Šuković, 1971). Izvještaj treba da sadrži i pozitivnu prognozu budućeg ponašanja osuđenog za vrijeme trajanja uslovnog otpusta i sve relevantne podatke o osuđenom licu.<sup>5</sup>

S obzirom na postojeće rješenje u Republici Srpskoj, mora se istrajati na tvrdnji da nadležni organi koji odlučuju o uslovnom otpustu svoje odluke moraju donositi na temelju iscrpnih informacija o osuđeniku, i to, po mogućnosti, nakon neposrednog kontakta s njima, što je istaknuto i na Drugom kongresu Ujedinjenih nacija za sprečavanje kriminaliteta i delinkvencije, održanom u Londonu 1960. godine.

S obzirom na organ koji je nadležan za davanje uslovnog otpusta, u Republici Srpskoj razlikujemo dva osnovna pojavna oblika ovog instituta: uslovni otpust odlukom komisije za uslovni otpust i uslovni otpust odlukom direktora zavoda.

<sup>3</sup> Sud mora voditi računa o generalnoproventivnoj, specijalnoproventivnoj i retributivnoj svrsi prilikom odmjeravanja kazne.

<sup>4</sup> Postupak davanja uslovnog otpusta mogu inicirati i članovi uže porodice osuđenog, čime se doprinosi aktivnom učešću porodice u prevaspitanju i jačanju lične odgovornosti i samopouzdanja osuđenog lica.

<sup>5</sup> Predmetni izvještaj treba da sadrži: klasifikaciju krivičnog djela za koje je lice koje izdržava kaznu zatvora osuđeno, vrstu i visinu kazne, kada je kazna izrečena i od koga, je li kazna smanjivana, da li je osuđeni disciplinski kažnjavao, kakvo mu je zdravstveno stanje, da li je radno angažovan u ustanovi i na kojim poslovima, prognozu njegovog budućeg ponašanja, ocjenu o postignutom stepenu prevaspitanja i resocijalizacije.

#### 4. STATISTIČKI PODACI O BROJU USLOVNO OTPUŠTENIH LICA U REPUBLICI SRPSKOJ

Budući da se uslovni otpust može primjenjivati na sve kategorije osuđenih lica, kako na one koji su osuđeni na kratke kazne zatvora, tako i na one koji su osuđeni na duže vremenske kazne, na povratnike i primarne osuđenike (Simić, 2012), te kako se postupak uslovnog otpuštanja u Republici Srpskoj može pokrenuti ili na prijedlog rukovodioca ustanove u kojoj osuđeni izdržava kaznu zatvora ili molbom osuđenog lica, u ovom dijelu rada predstavili smo

navedene podatke kroz statističke pokazatelje o uslovnom otpustu u Republici Srpskoj, od 2005. do 2014. godine. Statistički podaci od 2005. do 2010. godine odnose se samo na broj podnesenih molbi i prijedloga za uslovni otpust (po godinama) i vrstu donesenih odluka. Statistički podaci od 2011. do 2014. godine sadrže, pored navedenih podataka, i podatke o vrsti krivičnih djela, dužini kazne koju je osuđeni izdržavao, raniju osuđivanost i vrstu podneska (prijedlog ili molba) kojim je pokrenut postupak pred komisijom za uslovni otpust.

Većina navedenih podataka predstavljena je u okviru triju tabela.

**Tabela 1. Uslovni otpust u Republici Srpskoj**

Godina	Ukupno podnesenih prijedloga i molbi	Positivno riješeno	Negativno riješeno
2005.	767	440	327
2006.	666	326	340
2007.	525	218	307
2008.	510	183	327
2009.	549	120	429
2010.	584	101	483

Iz podataka navedenih u tabeli 1. uočljivo je da se u prosjeku 35% prijedloga i molbi pozitivno riješi, što se može ocijeniti kao evropski standard (Filipić, 2012).

**Tabela 2. Uslovni otpust u Republici Srpskoj**

Godina	Ukupno podnesenih prijedloga i molbi	Positivno riješeno po molbi	Positivno riješeno po prijedlogu	Negativno riješeno po molbi	Negativno riješeno po prijedlogu
2011.	227	7	89	110	21
		Ukupno 96		Ukupno 131	
2012.	175	14	99	57	5
		Ukupno 113		Ukupno 62	
2013.	154	6	61	60	22
		Ukupno 67		Ukupno 82	
2014.	102	4	61	33	4
		Ukupno 65		Ukupno 37	

Iz podataka u tabeli 2. može se zaključiti da je u prosjeku 52% podnesenih molbi i prijedloga pozitivno riješeno, od kojih 47% prijedloga i 5% molbi.

**Tabela 3. Uslovni otpust u Republici Srpskoj**

Godina	Ukupano podnesenih prijedloga i molbi	Kazna zatvora do 5 godina	Kazna zatvora preko 5 godina	Kazna zatvora od 20 godina	Ranija osuđivanost
2011.	227	159	55	13	99
		Otpušteno 72	Otpušteno 18	Otpušteno 6	Otpušteno 23
2012.	175	111	59 (jedna molba nije razmatrana)	5	62
		Otpušteno 74	Otpušteno 36	Otpušteno 3	Otpušteno 31
2013.	154	103	48 (tri prijedloga nisu razmatrana, dvije molbe su povučene)	3	70
		Otpušteno 55	Otpušteno 12	Otpušteno – nijedan	Otpušteno 21
2014.	102	66	34	2	49
		Otpušteno 49	Otpušteno 16	Otpušteno – nijedan	Otpušteno 24

U tabeli 3.<sup>6</sup> prezentovani su podaci o ukupnom broju podnesenih prijedloga i molbi za 2011, 2012, 2013. i 2014. godinu, podaci o izdržanim kaznama do pet, preko pet i od 20 godina, zatim podaci o ranijoj osuđivanosti lica, te brojevi iznos uslovno otpuštenih lica u odnosu na nabrojane kategorije. Iz prezentovanih podataka vidno je da je najveći broj prijedloga i molbi za uslovno otpuštanje podneseno za lica koja izdržavaju kaznu zatvora do pet godina, a najmanji broj za lica koja izdržavaju kaznu zatvora od 20 godina, što je i logično budući da ona predstavlja opšti maksimum kazne zatvora (Kokolj i Jovašević, 2011) u Republici Srpskoj i da je opravdano takvu kaznu izreći samo u izuzetnim slučajevima. Zbog toga je i broj uslovno otpuštenih najveći u odnosu na osuđene koji izdržavaju kaznu zatvora do pet godina. Iz priloženih podataka u prethodnoj tabeli uočljivo je smanjenje broja podnesenih prijedloga i molbi, po godinama, kako za osuđene koji izdržavaju kaznu zatvora do pet godina, tako i za one koji izdržavaju kaznu preko pet godina, odnosno od 20 godina zatvora. Primjetno je da se i povratnicima relativno često odobrava uslovni otpust. Ovakvi pokazatelji mogli bi se pravdati činjenicom da obični povrat u vidu ranije osuđivanosti nekog lica u krivičnom zakonodavstvu Republike Srpske predstavlja samo fakultativnu otežavajuću okolnost prilikom odmjerenja kazne (Babić i Marković, 2011).

Ukoliko bi se u obzir uzeli statistički pokazatelji, mogli bismo zaključiti da komisija povrat tretira kao fakultativnu otežavajuću okolnost za uslovno otpuštanje i da postoji vidljiva razlika u broju uslovno otpuštenih koji su povratnici od onih koji to nisu. Tako je

od ukupnog broja podnesenih prijedloga i molbi za uslovni otpust ranije osuđivanih lica u analiziranom periodu od 2011. do 2014. godine sa izdržavanja kazne zatvora bilo otpušteno njih 35%, dok je od ukupnog broja podnesenih prijedloga i molbi lica koja nisu povratnici 65% uslovno otpušteno.

Ono što nije prezentovano u navedenim tabelama, a smatramo da je zanimljivo istaći, jeste i podatak da se od ukupno 658 podnesenih prijedloga i molbi za uslovno otpuštanje (u 2011, 2012, 2013. i 2014. godini) njih petnaest odnosilo na žene osuđenike, te da je od tog broja za njih šest odobren uslovni otpust.

#### 4.1. Ekonomski aspekt uslovnog otpusta

Sistem za izvršenje zavodskih sankcija u Bosni i Hercegovini suočen je s brojnim izazovima. Broj zatvorenika, odnosno osuđenih i pritvorenih lica dosta je visok u odnosu na ukupnu populaciju, što za posljedicu ima prenatrpanost zavoda i velike troškove izvršenja. Zbog toga je bitno obratiti pažnju i na ekonomski aspekt uslovnog otpusta. Ustanova uslovnog otpusta omogućava da se u slučaju ispunjenosti materijalnih i formalnih pretpostavki za uslovno otpuštanje smanje i troškovi izvršenja kazne zatvora.

U donjoj tabeli prikazani su dnevni troškovi smještaja osuđenih i pritvorenih lica za 2013. godinu, prema kalkulacijama Ministarstva pravde Republike Srpske.<sup>7</sup>

**Tabela 4. Kalkulacije dnevnih troškova smještaja osuđenih i pritvorenih lica**

KATEGORIJA	OPIS KATEGORIJE	TROŠAK
Ishrana	Doručak, marendna, ručak, večera, posebna ishrana za praznike, posebna ishrana po preporuci ljekara, sanitarni i drugi pregledi, obezbjeđenje kuhinjskog inventara i pribora za jelo	26 KM
Smještaj	Obezbjeđenje zasebnih kreveta, posteljine, odjeće i obuće, veša, radnih odijela, pranje i peglanje, obezbjeđenje sredstava i pribora za ličnu higijenu, obezbjeđenje materijala, pribora i uslova za organizovane sportske aktivnosti, sekcije i sl.	32 KM
Održavanje prostorija	Obezbjeđenje sanitarne zaštite, sredstva za kolektivnu higijenu, krećenje prostorija, nabavka i opravka inventara	6 KM
Zdravstvena zaštita	Ljekarski i specijalistički pregledi, bolnička liječenja, lijekovi, usluge laboratorije, obezbjeđenje sanitetskog materijala, usluge i održavanje bolesničkog stacionara, usluge prevoza na specijalističke preglede i bolnička liječenja, usluge obezbjeđenja na bolničkom liječenju	9 KM
Obezbjeđenje električne energije i grijanja	-	3 KM
Obezbjeđenje vode	Obezbjeđenje pitke vode, vode za održavanje lične i kolektivne higijene, tople vode za kupanje i pranje	2 KM
Obezbjeđenje dnevne štampe, poštanske usluge	-	1 KM
Osiguranje	-	1 KM
Ukupno	80 KM	

Iz navedene tabele evidentno je da je prosječan dnevni trošak smještaja osuđenih i pritvorenih lica u Republici Srpskoj 80 konvertibilnih maraka.<sup>8</sup> Ako se u obzir uzme činjenica da se osuđeno lice može

uslovno otpustiti i poslije polovine izdržane kazne, ne može da se ne primijeti pozitivan uticaj ovog instituta na troškove izvršenja kazne zatvora, koji su u značajnoj mjeri smanjeni. Taj pozitivan uticaj

<sup>6</sup> Statistički podaci u tabelama 2. i 3. preuzeti su od Ministarstva pravde Republike Srpske.

<sup>7</sup> Statistički podaci u tabeli preuzeti su od Ministarstva pravde Republike Srpske.

<sup>8</sup> Prema podacima dobijenim u Ministarstvu pravde Republike Srpske, prosječan dnevni trošak smještaja osuđenih i pritvorenih lica u 2017. godini iznosi 100 konvertibilnih maraka.



se prenosi i na javni budžet. Ovakvi efekti uslovnog otpusta nisu karakteristični samo za Bosnu i Hercegovinu, već su oni zajednički za sve pravne sisteme koji poznaju ovakvu ustanovu.<sup>9</sup>

## ZAKLJUČAK

Uslovni otpust predstavlja izuzetno značajno sredstvo resocijalizacije i reintegracije osuđenih lica, kojim se ista stimulišu da se uključe u programe vlastitog preodgoja, kako bi opravdala prijevremeno puštanje iz ustanove za izvršenje krivičnopravnih sankcija. S druge strane, primjenom uslovnog otpusta se nastoji riješiti problem tzv. prenatrpanosti zatvora, ali i smanjiti boravak takvih lica u ustanovama, zbog dobro poznatih nedostataka primjene sankcija institucionalnog tipa. Uslovni otpust je snažan instrument motivacije osuđenih za pozitivnu promjenu ponašanja.

Kada su u pitanju zakonodavna rješenja uslovnog otpusta u Bosni i Hercegovini, smatramo da su reforme neophodne, jer ovako postavljena ustanova uslovnog otpusta, gdje je uslovno otpuštanje osuđenih lica moguće nakon izdržane polovine a, izuzetno, i trećine kazne zatvora, ozbiljno dovodi u pitanje mogućnost postizanja rehabilitacije i resocijalizacije osuđenih lica kojima je redukovana 1/2 odnosno 2/3 kazne zatvora. Takođe, predviđanje da je moguće uslovno otpuštanje osuđenih lica u slučaju ispunjenja formalnih i materijalnih pretpostavki za uslovno otpuštanje omogućava prodor arbitrarnosti u krivično pravo i diskreciono odlučivanje nadležnih organa. Uslovno otpuštanje osuđenih lica bi trebalo da predstavlja pravo koje će biti realizovano ukoliko se ispune zakonom propisani uslovi.

Uslovni otpust je poseban institut, koji zadire u suštinu kazne lišenja slobode i u njeno izvršenje, te ga je iz tog razloga potrebno konstantno unapređivati kako bi se obezbijedila njegova svrha.

## IZVORI

- Babić, M., i Marković, I. (2011). *Krivično pravo, opšti dio*, Pravni fakultet, Banja Luka.
- Đorđević, M. (2011). Uticaj pojedinih faktora na proces resocijalizacije osuđenih lica. *Socijalna misao*, br. 70/11, str. 73–89.
- Jovanović, S. (2003). Mogući pravci preispitivanja uslovnog otpusta – s osvrtom na francuska rješenja. *Temida*, br. 3/2003, str. 21–26.
- Jovašević, D. (2000). *Komentar Zakona o izvršenju krivičnih sankcija Republike Srbije sa sudskom praksom, pratećim propisima i registrom pojmova i Zakon o izvršenju krivičnih sankcija Republike Crne Gore sa pratećim propisima*, Službeni list SRJ, Beograd.
- Kokolj, M., i Jovašević, D. (2011). *Krivično pravo Republike Srpske, opšti i posebni dio*, Univerzitet Sinergija, Bijeljina.
- Petrović, B., i Jovašević, D. (2006). *Izvršno krivično-kazneno pravo*, Pravni fakultet, Sarajevo.
- Pavlović, Z. (2009). Uslovni otpust u kaznenom zakonodavstvu Srbije. *Pravo, teorija i praksa*, br. 11–12/2009, str. 87–100.
- Petrović, B., i Ferhatović, A. (2013). Uvjetni otpust u savremenom krivičnom zakonodavstvu. *Godišnjak Pravnog fakulteta u Sarajevu*, br. 56/2013, str. 89–113.
- Radulović, D. (2005). Uslovni otpust. *Revija za kriminologiju i krivično pravo*, br. 1/2005, str. 126–140.
- Stojanović, Z., i Perić, O. (1996). *Komentar Krivičnog zakona Republike Srbije i Krivični zakon Republike Crne Gore s objašnjenjima*, Službeni list, Beograd.
- Stojanović, Z. (2011). *Krivično pravo, opšti dio*, Pravna knjiga, Beograd.
- Stojanović, Z. (2013). Nova rešenja u Krivičnom zakoniku Srbije, njihova primena i buduća reforma. U: *Nova rešenja u kaznenom zakonodavstvu Srbije i njihova praktična primena* (str. 11–32). Beograd: Srpsko udruženje za krivičnopravnu teoriju i praksu.
- Soković, S. (2014). Uslovni otpust – sporna pitanja i savremena normativna rešenja. *Crimen*, br. 1/2014, str. 35–49.
- Simić, B. (2012). Institut uslovnog otpusta u pozitivnom zakonodavstvu Republike Srbije, *Bezbednost*, br. 2/2012, str. 265–276.
- Filipović, G. (2012). Postupak za davanje uslovnog otpusta u Republici Srpskoj. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu*, br. 60/2012, str. 135–153.
- Šuković, M. (1971). *Uslovni otpust – zakonodavstvo SFRJ sa istorijatom i uporednim razmatranjima*, Beograd: Institut za kriminološka i kriminalistička istraživanja.
- Krivični zakon Bosne i Hercegovine, „Službeni glasnik BiH“ br. 3/03, 32/03, 37/03, 54/04, 61/04, 30/05, 53/06, 55/06, 32/07, 8/10, 22/15, 40/15.
- Krivični zakon Republike Srpske, „Službeni glasnik Republike Srpske“ br. 49/03, 108/04, 37/06, 70/06, 73/10, 1/12, 67/13.
- Krivični zakon Federacije Bosne i Hercegovine, „Službene novine FBiH“ br. 36/03, 37/03, 21/04, 18/05, 42/10, 42/11, 59/14, 76/14, 46/16.
- Krivični zakon Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine, „Službeni glasnik Brčko Distrikta“ br. 33/13.
- Zakon o izvršenju krivičnih sankcija Republike Srpske, „Službeni glasnik Republike Srpske“ br. 12/2010.
- NacrtKrivičnogzakonikaRS, preuzeto 15.05.2017. godine sa <http://www.narodnaskupstinars.net/?q=la/akti/javne-rasprave/nacrt-krivi%C4%8Dnog-zakonika-republike-srpske>.

<sup>9</sup> Tako u Republici Hrvatskoj prosečan dnevni trošak po jednom zatvoreniku iznosi 313,12 kuna, a ako se u obzir uzmu samo direktni troškovi zatvorenika (prehrana, smještaj, lijekovi, liječenje...), prosečan dnevni trošak po jednom zatvoreniku iznosio bi 54,60 kuna.

UDK 657.6:658.1

PREGLEDNI RAD

DOI: 10.7251/FIN1702074L

Ljubiša Lukić\*

# Studija rizika kao osnova za planiranje i pokretanje interne revizije u javnim preduzećima

## Risk analysis as a basis for planning and initiating internal audit in public enterprises

### Rezime

Razvoj funkcije interne revizije od revizije zasnovane na kontrolama do revizije zasnovane na upravljanju rizicima prošao je mnoge faze. Dok je interna revizija zasnovana na kontrolama usmjerena na jačanje postojećih kontrolnih mehanizama, dajući preporuke kako nadograditi kontrolne postupke, interna revizija zasnovana na upravljanju rizicima se bazira na identifikovanju i procjeni rizika koji bi negativno uticali na ostvarenje poslovnih ciljeva. Identifikovanjem rizika određuju se i unose u plan prioriteta poslovnih aktivnosti koji će biti predmet interne revizije u narednoj godini. Interna revizija, vršenjem revizija i davanjem preporuka, efikasna je podrška menadžmentu organizacija u upravljanju rizicima, ali upravljačka struktura je ta koja donosi odluke i koja je odgovorna za proces upravljanja rizicima.

**Ključne riječi:** Interna revizija, rizici, procjena rizika u svrhu planiranja

### Abstract

The development of the internal audit function has gone through many phases, from control-based audits to risk-based audits. While internal audit based on controls focused at strengthening the existing control mechanisms, giving recommendations on how to upgrade control procedures, risk based internal audit is based on identifying and assessing risks that would adversely affect the achievement of business goals. By identifying the risks, the entries in the plan of business activities priorities, that will be the subject of internal audit in the following year are determined. Internal auditing, reviewing and giving recommendations, is an effective support to risk management organizations, but the management structure is the one that makes decisions and is responsible for the risk management process.

**Key words:** Internal audit, risks, risk assessment for planning purposes

## UVOD

Nekoliko decenija unazad na sceni je ubrzani tehnološki razvoj, sve veći rast i složenost aktivnosti unutar poslovnih sistema. Istovremeno, javlja se potreba upravljačkih struktura za podrškom u smislu nadzora nad sistemom internih kontrola te njihovom ocjenom i unapređenjem, kao i unapređenjem sistema upravljanja rizicima.

Kao odgovor na navedene potrebe, uporedo s njima, razvijala se i funkcija interne revizije. Iako je u svijetu intenzivno u primjeni od 40-ih godina XX vijeka, interna revizija kod nas i u užem regionu počela je dobijati na značaju nekoliko godina unazad.

Međunarodna profesionalna asocijacija, sa sjedištem u SAD-u, „Institut internih revizora“, u svojim Standardima profesionalne prakse interne revizije, funkciju interne revizije definiše kao: „Nezavisno i objektivno uvjeravanje i konsultantsku aktivnost, čiji je cilj povećanje vrijednosti i unapređenje aktivnosti organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve, uvodeći sistematičan i disciplinovan pristup ocjeni i unapređenju efektivnosti upravljanja rizicima, kontrole i procesa upravljanja. Isto tako, interna revizija pruža kompanijama i drugim organizacijama analize, procjene, preporuke, savjete i druge informacije u vezi s revidovanim aktivnostima“. (Institute of Internal Auditors, 2003, str. 1)

Dakle, danas se od interne revizije mnogo više očekuje. Očekuje se da interna revizija preduprijedi nepovoljne poslovne događaje identifikovanjem budućih rizika u svim segmentima poslovanja i definisanjem upravljanja istima. Cilj je svodenje potencijalnih rizika na najmanju moguću mjeru. Od interne revizije se očekuje da umjesto da obavlja funkciju inspekcije mora da se pretvori u proaktivni instrument na koji upravljačke strukture i vlasnici mogu računati odnosno da umjesto revizorske kritike postane savjetnik menadžmenta.

Navedeno se može postići sa stručnim ljudima, tj. ljudima sa iskustvom i poznavanjem različitih oblasti poslovanja, kako bi interna revizija unutar poslovnih sistema postigla efekat sveprisutnosti, neposrednim i stručnim pristupom svim dijelovima organizacije na terenu.

Prelaz koji je funkcija interne revizije napravila tokom proteklih godina vođen je ciljem da se odgovori na rastuće potrebe za upravljanjem rizicima. To se najbolje vidi iz faza kroz koje je prošla:

1. revizija koja se zasniva na kontrolama,
2. revizija koja se zasniva na procesima,
3. revizija koja se zasniva na rizicima,
4. revizija koja se zasniva na upravljanju rizicima. (Sobel, 2004, str. 301)

Danas, Međunarodni standardi profesionalne prakse interne revizije, (Institute of Internal Auditors, 2003) standardom 2120, definišu da interna revizija mora da ocjenjuje efektivnost i da doprinosi unapređenju procesa upravljanja rizikom. To znači da interni revizori, kroz spoznaju ciljeva preduzeća, moraju i da identifikuju i ocijene značajne rizike koji utiču da se ti ciljevi ne ostvare, a nakon toga da pravovremeno saopšte informacije o rizicima u okviru organizacije kako bi zaposleni i rukovodstvo mogli da izvrše svoje obaveze na pravi način i ostvare zacrtane ciljeve.

Osnova za planiranje i pokretanje internih revizija na godišnjem nivou je izrada studije rizika od strane odjeljenja za internu reviziju u javnim preduzećima. Ona će ujedno pomoći organizaciji u boljem razumijevanju rizika. Bitno je napomenuti da profesionalni standardi govore da interna revizija ne bi trebalo da ima nikakvu neposrednu odgovornost za donošenje odluka preduzeća u vezi s upravljanjem rizikom ili rukovođenjem funkcijom upravljanja rizikom.

## 1. POJAM I VRSTE RIZIKA

Rizik se definiše kao mogućnost da će se desiti neki događaj koji će uticati na ostvarivanje ciljeva organizacije, u većoj ili manjoj mjeri. Njega karakterišu ocjena vjerovatnoće da će se isti desiti i intenzitet negativnog uticaja ukoliko se isti desi.

U pogledu prirode i vrste rizika, najšira podjela rizika je na inherentni i rezidualni rizik:

- inherentni rizik predstavlja nivo rizika u slučaju nepostojanja kontrola i faktora koji ublažavaju rizike;
- rezidualni (preostali) rizik je rizik koji ostaje nakon što rukovodstvo preduzme radnje za smanjenje uticaja i vjerovatnoće nepovoljnog događaja, uključujući kontrolne aktivnosti kao odgovor na rizik.<sup>1</sup>

Dakle, odnos inherentnog i rezidualnog rizika je sljedeći:

$$\text{INHERENTNI RIZIK} - \text{KONTROLNE AKTIVNOSTI RUKOVODSTVA} = \text{REZIDUALNI RIZIK}$$

Da bismo identifikovali rizike, moramo se usredsrediti na razmišljanje o događajima koji mogu uticati na ciljeve preduzeća. Događaji mogu imati pozitivan ili negativan uticaj ili čak i jedan i drugi, ali samo događaji sa negativnim uticajem predstavljaju rizike. Događaji se grupišu u kategorije prema organizacionim dijelovima kako bi uprava uočila koja su područja ugrožena.

Sveobuhvatan model uzima u obzir i vanjske i unutrašnje rizike, i to:

- vanjski rizici – ekonomski, ekološki, politički, društveni, tehnološki i dr.;
- unutrašnji rizici – infrastruktura, korporativna kultura, osoblje, operativni, tehnološki i dr.

Vrste rizika prema metodologiji CHJ i m, Priručniku za interne revizore u javnom sektoru Republike Srpske, jesu:

- rizik ugleda (proizlazi iz negativnog publiciteta i izloženosti u javnosti);
- operativni rizik;
- strateški rizik (utiče dugoročno na organizaciju);
- pravni ili regulatorni rizik (proizlazi iz promjene zakonodavstva);
- društveni ili socijalni rizik (proizlazi iz demografskih, socijalnih i ekonomskih promjena);
- rizik vezan za ugovaranje;
- finansijski rizik;
- upravljački rizik (odnosi se na svakodnevne dužnosti i odgovornosti zaposlenih);
- rizik vezan za imovinu (vezan je za krađu, otuđenje, uništenje i sl.);
- tehnološki rizik;
- profesionalni rizik (vezan je za konkretnu profesiju);
- kadrovski rizik;
- rizik vezan za prirodne nepogode (specifični rizik);
- rizik vezan za upravljanje (odnosi se na ciljeve organizacije i ulogu i odgovornost rukovodioca);
- politički rizik (odnosi se na rad Vlade i vlasti uopšte i na postizanje ciljeva Vlade).

<sup>1</sup> Priručnik za procjenu rizika i planiranje interne revizije u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine.



Svi navedeni rizici sadrže „široku lepezu“ rizika koji su njihov sastavni dio, ali je važno napomenuti da se svi oni mogu grupisati u tri kategorije, i to: poslovni, neposlovni i rizici okruženja.

## 2. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Upravljanje rizikom u organizaciji (ERM – Enterprise Risk Management) jeste sistematičan pristup za proces odlučivanja koji omogućava da su rizici određeni eksplicitno i podiže upravljanje rizikom na strateški nivo.

Po mnogima najbolja međunarodna praksa za upravljanje rizikom preduzeća je Komitet o sponzorskim organizacijama (COSO) ERM.

COSO-ov okvir definiše upravljanje rizikom preduzeća na sljedeći način: „Upravljanje rizicima preduzeća je proces na koji utiče odbor direktora preduzeća, menadžment i ostalo osoblje, koji se primjenjuje prilikom definisanja strategije i širom preduzeća, koji je kreiran s ciljem da se identifikuju potencijalni događaji koji mogu uticati na preduzeće i da se rizicima upravlja tako da oni ostaju u granicama njegove sklonosti ka rizicima, te da se obezbijedi razumno uvjerenje u pogledu ostvarivanja ciljeva organizacije.“ (COSO, 2004)

Prema COSO-ovom okviru, ERM čini osam povezanih komponenti, i to:

- interno okruženje,
- postavljanje ciljeva,
- identifikacija događaja,
- ocjena rizika,
- reagovanje na rizike,
- kontrolne aktivnosti,
- informacije i komunikacije,
- monitoring (nadzor).

Interno okruženje organizacije će samo po sebi odrediti pristup posmatranju rizika. Ciljevi organizacije su već ranije određeni od strane menadžmenta i ostaje da se identifikuju događaji koji utiču na ciljeve (interni i eksterni). Ocjenom rizika se definiše vjerovatnoća da se desi neki događaj i njegov uticaj, tj. posljedice ako se predmetni događaj desi. Kombinacija vjerovatnoće i uticaja nekog rizika naziva se rangiranje rizika. Postoji nekoliko metoda za reagovanje na rizike, a na menadžmentu je odgovornost izbora i primjene tih metoda, nikako interne revizije. Interna revizija može samo dati određene preporuke u vezi s tim. Kontrolne aktivnosti formalnog i neformalnog karaktera prisutne su na svim nivoima u organizaciji, a cilj im je adekvatan odgovor na rizike. Komunikacija mora biti na vrhunskom nivou u smislu protoka informacija u svim pravcima kroz organizaciju, a nadzor (monitoring) nad procesom upravljanja rizicima mora se odvijati kontinuirano uz poslovne aktivnosti. Svi organizacioni nivoi se moraju uključiti u taj proces, uključujući i odjeljenje za internu reviziju.

Interna revizija ima bitnu ulogu u procjenjivanju procesa upravljanja rizikom neke organizacije.

Profesionalni standardi interne revizije navode da interna revizija ne bi trebalo da ima nikakvu neposrednu odgovornost za donošenje odluka preduzeća u vezi s upravljanjem rizikom ili rukovođenjem

funkcijom upravljanja rizikom. Plan interne revizije je najvećim dijelom zasnovan na godišnjoj studiji rizika.

Rukovodioci, kao i interni revizori, razmatraju i na sličan način definišu rizike.

Kao što smo naprijed naveli, upravljanje rizicima je integralni dio COSO okvira za interne kontrole i predstavlja odgovornost rukovodstva.

Interna revizija stvara novu vrijednost u preduzeću kada proizvodi objektivno i relevantno uvjerenje i doprinosi efikasnosti i efektivnosti upravljanja rizikom i internim kontrolama i internim kontrolnim postupcima. Navedeno je razrađeno u Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije, u standardima od 2010 do 2070.

Odjeljenje za internu reviziju mora da donese planove zasnovane na studiji rizika kako bi odredili prioritete za aktivnosti interne revizije, a koji su usaglašeni sa ciljevima organizacije.

Za razliku od revizije zasnovane na sistemima, koja prolazi kroz sistem od početka do kraja, revizija zasnovana na rizicima se koncentriše na područje rizika, na poslovne ciljeve, na ono što bi moglo krenuti u lošem pravcu, te šta mora ispasti dobro. (Udruženje internih revizora Republike Srpske, 2011)

### 2.1. Identifikovanje, ocjena i rangiranje rizika

Utvrđivanjem ključnih rizika sa kojima se preduzeće suočava omogućava se bolje predviđanje raspoloživih sredstava na način da se izbjegnu nepotrebni troškovi postupanja po utvrđenim rizicima, tj. može se bolje odlučivati i unapređivati organizacija.

Unutar postavljenog metodološkog okvira, institucije imaju mogućnost dalje razrađivati pojedine korake. To se odnosi na:

- izbor različitih pristupa i metoda za utvrđivanje rizika, što obuhvata i izradu posebnih upitnika za utvrđivanje rizika;
- određivanje kritičnih, odnosno neprihvatljivih rizika za instituciju;
- modele izvještavanja;
- pregled glavnih grupa rizika; i
- područja koja treba uzeti u obzir kad se utvrđuju potencijalni rizici.<sup>2</sup>

Rukovodioci organizacionih dijelova preduzeća (sektora, službi, sekcija i dr.) takođe se moraju uključiti u identifikovanje i ocjenu rizika na način da se:

- utvrde rizici vezani za ciljeve koji su u nadležnosti konkretnog organizacionog dijela;
- procijeni vjerovatnoća nastanka rizika i njihov uticaj, a nakon toga odredi rang rizika;
- izvijesti o preduzetim aktivnostima u ranijem periodu u vezi s umanjenjem utvrđenih rizika;
- utvrde načini dodatnih postupanja po pojedinim rizicima koji su neprihvatljivi;
- dokumentuje navedeno kroz anketne upitnike i dostavi internoj reviziji.

Kada interna revizija provodi pojedinačne revizije, ona utvrđuje efikasnost i efektivnost procesa upravljanja rizicima, a posebno efikasnost kontrolnih mehanizama. Preporuke interne revizije sadržane u revizorskim izvještajima najčešće su usmjerene na jačanje

<sup>2</sup> Centralna harmonizacijska jedinica, „Smjernice za sprovođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH“.

postojećih kontrolnih mehanizama ili uvođenje novih kontrola, za čije je provođenje zadužena upravljačka struktura.

Kada izrađuje svoje godišnje planove rada, interna revizija saraduje sa upravljačkom strukturom radi određivanja sistema i procesa koji sa sobom nose određene rizike. Interna revizija na taj način pruža podršku upravljačkoj strukturi u procesu upravljanja rizicima, ali je upravljačka struktura ta koja je odgovorna za upravljanje rizicima. Kada pomažu rukovodstvu u uspostavljanju ili unapređenju procesa

upravljanja rizikom, interni revizori se moraju suzdržati od preuzimanja bilo kakve rukovodeće odgovornosti za upravljanje rizikom.

Odgovornost interne revizije je da donese zaključak o tome da li je proces upravljanja rizicima organizacije dovoljan za zaštitu njene imovine, ugleda i tekućeg poslovanja.

U narednoj tabeli dat je uporedni prikaz elemenata upravljanja rizikom (obaveza rukovodstva) i procjene rizika (alat interne revizije):

**Tabela 1.**

Rukovodstvo – Upravljanje rizikom	Interna revizija – Procjena rizika
Postavljanje ciljeva organizacije	Identifikovanje ciljeva na nivou preduzeća i na nivou pojedinačnih organizacionih dijelova.
Identifikovanje događaja koji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva preduzeća	Utvrđivanje faktora rizika koji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva preduzeća, a na osnovu iskustva kroz provedene revizije i datih preporuka, nalaza i preporuka eksterne revizije (državne i komercijalne), nalaza inspekcija, nalaza unutrašnje kontrole, anketnih upitnika, intervjua, brainstorming metoda, analiza, iskustva sličnih organizacija i dr.
Procjena rizika u smislu uticaja i vjerovatnoće s ciljem da se utvrdi nivo inherentnog rizika	Procjena rizika – pripisivanje relativne težine svakom faktoru rizika i kategorizacija slabih tačaka sistema prema rangu rizika.
Postupanje po riziku	Revizori nisu odgovorni za postupanje po riziku, ali moraju procijeniti efikasnost internih kontrola i internih kontrolnih postupaka sa aspekta njihovog uticaja na rezidualni rizik.
Praćenje i izvještavanje	Revizori nisu odgovorni za praćenje i izvještavanje o riziku, ali treba da procijene da li se rizici adekvatno prate i da li se o promjenama adekvatno izvještava.

Važno je napomenuti da je svrha procjene rizika koju obavlja interna revizija da se osigura da sredstva budu usmjerena za obavljanje revizija u oblastima najvišeg nivoa rizika za datu organizaciju.

Interna revizija radom na terenu prilikom provođenja pojedinačnih revizija stiče određene spoznaje i iskustvo o slabostima internih kontrola i internih kontrolnih postupaka. U predradnjama izrade studije rizika te spoznaje i iskustvo uvijek su od važnosti.

Ako su za određene organizacione cjeline preduzeća ili poslovne aktivnosti visokog rizika, od strane interne revizije, date preporuke kako nadograditi kontrolne postupke da bi se proces odvijao efikasnije, te cjeline i aktivnosti bi trebalo da budu predmet razmatranja i u narednoj godišnjoj studiji rizika (npr. javne nabavke, zalihe, i sl.).

Posebno tokom izrade studije rizika treba uvažiti mišljenja eksterne revizije (državne i komercijalne), vanjskih inspekcija, kao i jedinica za unutrašnju kontrolu.

Interni i eksterni revizori bi trebalo da dijele jedni s drugima informacije i koordiniraju aktivnosti usluga uvjeravanja kako bi se osigurala odgovarajuća pokrivenost i dupliranje posla svelo na minimum. (Stojanović, 2015, str. 207)

Naročitu pažnju treba posvetiti razgovorima te formalnim i neformalnim intervjuima sa zaposlenim akterima revidiranih procesa, kao i iskustvima sličnih organizacija.

Procjena rizika je u suštini zasnovana na subjektivnoj ocjeni, uz korištenje različitih tehnika, kako bi analiza bila sistematičnija i u određenoj mjeri objektivnija.

### 3. ANKETNI UPITNICI KAO ALAT ZA IZRADU STUDIJE RIZIKA

U ovom dijelu posebno ćemo istaći važnost anketnih upitnika. Anketni upitnici su veoma značajan instrument za internu reviziju prilikom ispitivanja, ocjene i rangiranja rizika u svim organizacionim dijelovima preduzeća. Preporučljivo je da odjeljenja za internu reviziju u sklopu izrade studije rizika i prada odjeljenja uključe u izradu, na indirektan način, i organizacione dijelove preduzeća, kao i samu upravu. Najbolji način za navedeno su adekvatno pripremljeni anketni upitnici od strane interne revizije koji bi se uputili u sve organizacione dijelove preduzeća. Iskustveno govoreći, najefikasniji način za koncept izrade anketnih upitnika je davanje na slobodu rukovodiocima organizacionih dijelova preduzeća da, kao prvo, opišu ciljeve poslovanja svojih organizacionih cjelina, a zatim ključne rizike koji mogu uticati da se ti ciljevi ne ostvare. Nakon toga, treba da navedu vjerovatnoću da će se određeni događaji – rizici desiti i ocjenu uticaja tih događaja na ciljeve. Preporučljivo bi bilo zahtijevati da navedu aktivnosti koje su preduzete u ranijem periodu, da se ti rizici eliminišu ili svedu na prihvatljiv nivo, ali i aktivnosti koje se namjeravaju i da li se namjeravaju preduzeti u skorijoj budućnosti. Navedene upitnike bi trebalo da popunjavaju rukovodioci organizacionih jedinica sa ostalim rukovodiocima unutar svojih organizacionih jedinica, a oni bi trebalo da izgledaju kako slijedi:

## ANKETNI UPITNIK

## za utvrđivanje rizika koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva poslovanja preduzeća za 2017. godinu

1. Nabrojite ključne ciljeve u okviru vaše oblasti odgovornosti!

Redni broj	OPIS CILJA POSLOVANJA (za sektor, službu, sekciju i/ili sl.)
1.	
2.	
3.	

2. Identifikujte i ocijenite rizike koji utiču na ostvarenje ključnih ciljeva u poslovanju Društva!

Red. br.	Ključni rizici koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva	Faktori (unutrašnji i vanjski) koji doprinose nastanku rizika	Aktivnosti koje su preduzete za umanjeње rizika	Aktivnosti koje se mogu preduzeti za umanjeње rizika	Vjerovatnoća nastanka (od 1 do 9)	Uticaј na poslovanje (od 1 do 9)
1.						
2.						
3.						

Vjerovatnoća nastanka rizika se može odrediti većim ili manjim rasponom skale, zavisno od toga kako se opredijele interni revizori (od 1 do 5 ili od 1 do 9), ali, iz prakse, najefikasnija skala za ocjenu je od 1 do 9 jer se efektivnije podijeli vjerovatnoća nastanka rizika i njegov uticaj između male, srednje i visoke vjerovatnoće i uticaja, i to na sljedeći način:

- od 1 do 3 – mala (nezatna vjerovatnoća nastanka rizika),
- od 4 do 6 – srednja (vjerovatan nastanak rizika),
- od 7 do 9 – visoka (skoro neizbježan nastanak rizika).

Na identičan način se podijeli skala uticaja navedenih rizika na poslovanje:

- od 1 do 3 – mali uticaj,
- od 4 do 6 – značajan uticaj, ali se može kontrolisati,
- od 7 do 9 – jako značajan uticaj s velikom štetom.

Nakon toga, potrebno je formirati tzv. matricu rizika i prema dobijenim rezultatima uvrstiti ih u pripadajuća polja, kao na slici ispod:

## MATRICA RIZIKA

## MATRICA RIZIKA PO PRIORITETIMA

UTICAJ NASTALOG RIZIKA	Rizik na granici prihvatljivosti 6	Neprihvatljiv rizik 8	Neprihvatljiv rizik 9
	Prihvatljiv rizik 3	Rizik na granici prihvatljivosti 5	Neprihvatljiv rizik 7
	Prihvatljiv rizik 1 X	Prihvatljiv rizik 2	Rizik na granici prihvatljivosti 4

Minimalni rizik

VJEROVATNOĆA NASTANKA RIZIKA

Kao što se da zaključiti iz prethodne matrice rizika, vjerovatnoća nastanka rizika i uticaj rizika na poslovne ciljeve se dijele na po tri polja, i to: od 1 do 3, od 4 do 6 i od 7 do 9. Stavljajući u odnos vjerovatnoću nastanka nekog rizika i intenziteta njegovog uticaja na ciljeve poslovanja, dobija se rang rizika. Na osnovu dobijenih rezultata rangiranja rizika, u obzir se uzimaju i svi faktori rizika koji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva preduzeća koji su navedeni u tabeli 1. i na osnovu svega navedenog određuju se prioriteta poslovnih aktivnosti koje u narednoj godini treba da revidira interna revizija. Dobijeni prioriteta se unose u studiju rizika i u plan rada interne revizije za narednu godinu.

Nije neophodno da se svake godine pokriju svi aspekti sistema internih kontrola, nego da se u dovoljnoj mjeri pokriju značajne oblasti, a s kojima će biti moguće donijeti opšte mišljenje o efikasnosti sistema internih kontrola.

## 4. STUDIJA RIZIKA KAO OSNOV GODIŠNJEG PLANA INTERNE REVIZIJE

### 4.1. Zakonski i profesionalni okvir

Dužnost Odjeljenja za internu reviziju u javnim preduzećima, za izradu studije rizika, definisana je zakonskim i profesionalnim

PREDUZEĆE      X X X  
ODJELJENJE ZA INTERNU REVIZIJU

Broj:

Dana:

okvirom. Prije svega, to je definisano članom 31. Zakona o javnim preduzećima („Sl. glasnik RS“ br. 75/04. i 78/11) i članom 282. Zakona o privrednim društvima („Sl. glasnik RS“ br. 127/08, 58/09, 100/11, 67/13), ali i drugim podzakonskim aktima u okviru preduzeća, prije svega Pravilnikom o organizovanju i radu Odjeljenja za internu reviziju.

Član 31. stav (1) a) Zakona o javnim preduzećima („Sl. glasnik RS“ br. 75/04. i 78/11) glasi:

(1) Odjeljenje za internu reviziju ima dužnost i odgovornost da: a) podnosi Odboru za reviziju godišnju studiju rizika i plan revizije u kojima je sadržan detaljan prikaz rizičnih područja i revizija koje će biti izvršene.

Izrada studije rizika od strane Odjeljenja za internu reviziju je od velike pomoći upravi preduzeća, prije svega, da na osnovu smjernica iste i oni sami izanaliziraju rizične oblasti poslovanja.

Studija rizika i plan rada Odjeljenja za internu reviziju izrađuju se u posljednjem kvartalu godine za narednu godinu.

### 4.2. Forma studije rizika za javna preduzeća

Preduzeća imaju slobodu da prilagode izradu studije rizika svojim specifičnostima i, na način na koji će im biti najlakše da je razumiju, iskoriste i primjene. Ovdje ćemo navesti jedan od primjera studije rizika, a koji je proizašao iz praktičnog iskustva autora ovog teksta.

S T U D I J A R I Z I K A  
Z A 2017 . godinu



## SADRŽAJ

- I UVOD
- II IZVORI RIZIKA
- III IDENTIFIKACIJA KONTROLNOG OKRUŽENJA
  - 3.1. Sistem internih kontrola
  - 3.2. Kontrolna pravila i postupci
- IV PROCJENA RIZIKA U POSLOVANJU
  - 4.1. Poslovni rizik
  - 4.2. Neposlovni rizik
  - 4.3. Rizik okruženja
- V KONTROLNE AKTIVNOSTI
- VI NADZOR NAD KONTROLOM
- VII DEFINISANJE I PROCJENA RIZIKA
  - 7.1. Poslovna oblast (zalihe, nabavke, informacioni sistem, upravljanje investicijama i dr.)
    - a) Opis procesa
    - b) Regulativa koja se odnosi na proces
    - c) Uticaj na godišnji izvještaj
    - d) Visokorizični faktori
    - e) Niskorizični faktori
    - f) Ocjena inherentnog i kontrolnog rizika

## ZAKLJUČAK

U samoj definiciji interne revizije naglašava se da ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve, uvodeći sistematičan i disciplinovan pristup ocjeni i unapređenju efektivnosti upravljanja rizicima, kontrole i procesa upravljanja. S tim u vezi, interna revizija mora biti „sveprisutna“ u organizacionim dijelovima preduzeća da bi kroz iskustvo razumjela njegove ciljeve i faktore rizika koji onemogućavaju da se ti ciljevi ostvare. Kako je, kao što smo naveli, tehnološki razvoj ubrzan i upravljanje preduzećima postaje sve komplikovanije, funkcija interne revizije ima prostora da svojim učinkom stvori novu vrijednost u njima.

Evidentno je i to da profesionalni standardi interne revizije navode da interna revizija ne bi trebalo da ima nikakvu neposrednu odgovornost za donošenje odluka preduzeća u vezi sa upravljanjem rizikom ili rukovođenjem funkcijom upravljanja rizikom, ali svojim preporukama umnogome može doprinijeti da upravljanje rizicima bude efikasnije.

Sistemskim pristupom, na prikazani način, Odjeljenje za internu reviziju treba da izradi godišnju studiju rizika koja će biti osnova za plan rada interne revizije.

## IZVORI

1. COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, 2004.
2. Centralna harmonizacijska jedinica, „Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH“.
3. Đurasović, V., *Interna kontrola i interna revizija*, Finrar d.o.o., Banja Luka, 2007.
4. International Standards for Professional Practice of Internal Auditing, Institute of Internal Auditors, SAD, 2003.
5. Interna revizija – Priručnik za interne revizore.
6. K.H. Spencer Pickett, *Auditing the Risk Management Process*.
7. Paul J. Sobel, „Integrating Risk Management and ERM“, *Auditors Risk Management Guide*, CCH Incorporated, Chicago, 2004.
8. Priručnik za procjenu rizika i planiranje interne revizije u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine.
9. „Rizici u reviziji, prepoznavanje glavnih rizika ključnog sistema i revizija ključnog sistema“, Udruženje internih revizora Republike Srpske – seminar, Banja Luka, 2011.
10. Stojanović, T., „Interna revizija – podrška procesu upravljanja“, *Akademsko misao*, Beograd, 2015.

UDK 657.21(497.6 RS)  
DOI: 10.7251/FIN1702081R  
Jovan Rodić\*

STRUČNI RAD

# Osvrt na strukturu i sadržinu bilansa preduzeća u Republici Srpskoj

## Review to the structure and content of the company's balance in the Republic of Srpska

### Rezime

Neiskazivanje upisanog a neplaćenog kapitala u aktivi kao potraživanja od vlasnika kapitala odražava se na potcenjivanje iznosa kapitala u pasivi. Bilansiranje otkupljenih akcija i udela u aktivi ima za posledicu precenjivanje kapitala. Od kapitalnog je značaja da je kapital bilansiran i bez potcenjivanja i bez precenjivanja jer se tada ispravno kvantifikuje finansijska stabilnost i zaduženost.

Razdvajanje odloženih poreskih sredstava i odloženih poreskih obaveza na dugoročne i kratkoročne je nepotrebno jer se te pozicije ne menjaju do narednog zaključnog bilansa.

**Ključne reči:** upisani a neplaćeni kapital, otkupljeni udeli i akcije, odložena poreska sredstva, odložene poreske obaveze, kapital.

### Abstract

Non disclosure of enrolled unpaid capital in assets as receivables from equity owners is reflected in the decrease of the amount of capital in the liability. Record of redeemed shares and stakes in the assets leading to overvaluing capital. It is important that capital is balanced properly, without overvaluing or undervaluing, because in this case financial stability and indebtedness are quantified properly. Separation of deferred tax assets and deferred tax liabilities on long-term and short-term is unnecessary, because these positions are not changed until the next closing balance sheet.

**Keywords:** enrolled unpaid capital, redeemed shares and shares, deferred tax assets, deferred tax liabilities, capital.

### UVOD

U propisanom bilansu stanja za preduzeća u Republici Srpskoj:

- upisani a neplaćeni kapital ne iskazuje se u bilansu;
- otkupljene akcije i udeli iskazuju se u okviru kratkoročnih potraživanja u aktivi; a
- odložena poreska sredstva i odložene poreske obaveze razdvojene su po kriterijumu raspoloživosti, i u bilansu iskazane su na odvojenim pozicijama – dugoročne i kratkoročne.

Neiskazivanje upisanog a neplaćenog kapitala i iskazivanje otkupljenih akcija negativno se odražava na rezultate ocene finansijske stabilnosti i zaduženosti, a razdvajanje odloženih poreskih sredstava i odloženih poreskih obaveza na dugoročne i na kratkoročne je nepotrebno jer se i odložena poreska sredstva i odložene poreske obaveze iskazane u bilansu otvaranja menjaju samo pri sačinjavanju godišnjeg zaključnog bilansa.

Sledi rasprava o napred navedenom:

\* Partner Euroaudita, Beograd, e-mail: office@euaudit.com

## 1. UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL

Upisani a neuplaćeni kapital iskazuje se na računu 310 – Upisane neuplaćene akcije odnosno računu 311 – Upisani neuplaćeni udeli, AOP 109. Ovo znači da se upisani a neuplaćeni kapital na dan upisa knjiži:

- 310 – Upisane neuplaćene akcije
- 300 – Akcijski kapital

odnosno

- 311 – Upisani neuplaćeni udeli
- 302 – Udeli društva s ograničenom odgovornošću

Na dan uplate upisanog a neuplaćenog kapitala knjiženje je:

- 242 – Poslovni račun
- 310 – Upisane neuplaćene akcije
- ili
- 311 – Upisani neuplaćeni udeli

Budući da je saldo računa 310 i 311 od momenta upisa do momenta uplate upisanog a neuplaćenog kapitala dugovni, u bilansu stanja kapital se iskazuje u manjem iznosu za iznos dugovnog salda na pomenutim računima. Saglasno navedenom, ukupan kapital iskazan u bilansu stanja AOP 101 je potcenjen za iznos upisanog a neuplaćenog kapitala, što se negativno odražava na kvantifikaciju zaduženosti i održanje nominalne vrednosti osnovnog kapitala. Podsetimo se:

- a) Zaduzenost se kvantifikuje iz odnosa obaveza (dugova) i kapitala (racio finansijskog leveridža). Budući da je kapital potcenjen, racio finansijskog leveridža je precenjen, odnosno zaduzenost je precenjena.
- b) Nominalna vrednost osnovnog kapitala kvantifikuje se iz odnosa kapitala i osnovnog kapitala. Budući da je kapital potcenjen, potcenjen je i racio nominalne vrednosti osnovnog kapitala. Kada je ovaj racio niži od jedan, što se događa kada postoji gubitak do visine kapitala iznad osnovnog kapitala, pravna lica koja su vlasnici osnovnog kapitala treba da indirektnim otpisom učešća u kapitalu preduzeća čiji racio odražava nominalnu vrednosti osnovnog kapitala manji od jedan, svedu učešće u kapitalu na iznos nominalne vrednosti osnovnog kapitala u tom preduzeću.
- c) Pored toga, zbir bilansa (aktiva i pasiva) potcenjen je za iznos upisanog a neuplaćenog kapitala.

Napred opisane negativne posledice mogu se eliminisati ako se upisani a neuplaćeni kapital na dan upisa knjiži:

- 000 – Upisani a neuplaćeni kapital
- 310 – Upisane a neuplaćene akcije
- ili
- 311 – Upisani a neuplaćeni udeli društva s ograničenom odgovornošću

U bilansu stanja račun 000 treba da bude iskazan u aktivi pre nematerijalne imovine.

Uplata upisanog a neuplaćenog kapitala knjiži se:

- 242 – Poslovni račun
- 000 – Upisani a neuplaćeni kapital
- 310 – Upisani a neuplaćeni kapital
- 300 – Akcijski kapital

ili

- 311 – Upisani a neuplaćeni udeli
- 302 – Udeli društva s ograničenom odgovornošću

Potpisani je uočio da kod nemalog broja preduzeća upisani a neuplaćeni kapital nije naplaćen godinama. Budući da taj kapital nema funkcionalnu ulogu u preduzeću sve dok se ne uplati, Zakonom o privrednim društvima trebalo bi propisati da se taj kapital mora uplatiti najduže za godinu dana od dana upisa.

## 2. OTKUPLJENE AKCIJE I UDELI

Otkupljene akcije i udeli evidentiraju se na računu 237, a u bilansu iskazuju se u aktivi AOP 054. Otkupljene akcije i udeli nisu obrtna imovina već smanjenje kapitala, zbog čega ih treba bilansirati kao odbitnu poziciju u okviru kapitala. Negativne posledice na smanjivanje kapitala za iznos otkupljenih akcija i udela odnosno precenjivanja kapitala su sledeće:

- a) racio finansijske stabilnosti (odnos zbira upisanog a neuplaćenog kapitala, stalne imovine, odloženih poreskih sredstava i zaliha i zbira kapitala, dugoročnih rezervisanja, dugoročnih obaveza i odloženih poreskih obaveza) niži je nego što objektivno jeste, a to znači da racio finansijske stabilnosti pokazuje bolju finansijsku stabilnost nego što ona jeste;
- b) obrtna imovina je precenjena za iznos otkupljenih akcija i udela, zbog čega će racio opšte likvidnosti (odnos obrtne imovine i kratkoročnih obaveza) i racio rigorozne likvidnosti (odnos kratkoročnih potraživanja uvećanih za gotovinu i kratkoročnih obaveza) biti precenjeni. Oba ova racija likvidnosti biće viša od stvarnog racija likvidnosti;
- c) najzad, budući da su i kapital i obrtna imovina precenjeni, precenjena je i aktiva i pasiva u bilansu stanja za iznos otkupljenih akcija i udela.

Naravno, precenjeni kapital pokazuje manju zaduzenost nego što ona stvarno jeste i onemogućuje istinitu ocenu održanja nominalne vrednosti osnovnog sredstva.

## 3. BILANSIRANJE ODLOŽENIH PORESKIH SREDSTAVA I ODLOŽENIH PORESKIH OBAVEZA

U Republici Srpskoj odložena poreska sredstva (odloženi poreski rashodi perioda) evidentiraju se i bilansiraju na dva računa: račun 050 – Odložena poreska sredstva, AOP 030, i račun 288 – Odložena poreska sredstva, AOP 061. Odložene poreske obaveze (odloženi poreski prihodi perioda) evidentiraju se i bilansiraju takođe na dva računa: račun 407 – Odložene poreske obaveze, AOP 132, i račun 495, AOP 163.

Evidentiranje i bilansiranje odloženih poreskih sredstava na dva računa i dve bilansne pozicije i odloženih poreskih obaveza, takođe na dva računa i dve bilansne pozicije, očito polazi od pretpostavke da se one razdvajaju po kriterijumu vremena raspoloživosti na dugoročne (AOP 030 i AOP 132) i kratkoročne (AOP 061 i AOP 163). S tim u vezi, nameće se pitanje da li je ovo potrebno i moguće razdvajanje po kriterijumu raspoloživosti. Osnova za utvrđivanje odloženih poreskih sredstava i odloženih poreskih obaveza je MRS

12 – Porez na dobitak, nacionalni računovodstveni propisi i nacionalni propisi o oporezivanju dobitka. Razlog nastanka odloženih poreskih prihoda i odloženih poreskih rashoda je u razlici između poreske osnovice po računovodstvenim propisima i poreske osnovice po fiskalnim propisima.

Odloženi poreski prihodi nastaju po osnovu:

- priznavanja odloženih sredstava i
- ukidanja odloženih poreskih sredstava.

Odloženi poreski rashodi nastaju po osnovu:

- priznavanja odloženih poreskih obaveza, i
- ukidanja odloženih poreskih sredstava.

„Subjekt vrši prebijanje odloženih poreskih sredstava i odloženih poreskih obaveza, ako i samo ako:

1. subjekt ima zakonsko pravo da izvrši prebijanje tekućih poreskih sredstava sa tekućim poreskim obavezama, i
2. ako se odložena poreska sredstva i odložene poreske obaveze odnose na porez iz dobitka koji je isti poreski organ za isti oporezivi subjekt“ (paragraf 74, MRS 12).

Konačna poreska obaveza se utvrđuje godišnjim bilansom. Prema tome, godišnjim bilansom preduzeće utvrđuje odložena poreska sredstva i odložene poreske obaveze koje ostaju nepromenjene sve do narednog godišnjeg bilansa, a razmak između dva uzastopna godišnja bilansa je 12 meseci. Osim toga, olakšaće se kvantifikacija odloženih poreskih sredstava i odloženih poreskih obaveza koja je inače složena i bez primene kriterijuma vremena raspoloživosti. Naše je uverenje da odložena poreska sredstva i odložene poreske obaveze ne treba razdvajati po roku raspoloživosti. Predlažemo da se:

- odložena poreska sredstva evidentiraju na računu 050 i bilansiraju na AOP 030, a
- odložene poreske obaveze evidentiraju se na računu 407, a bilansiraju na AOP 132.

## ZAKLJUČAK

Da bi bilans bio istinit, neophodno je:

- upisani a neuplaćeni kapital bilansirati u aktivi pre stalne imovine na posebnoj poziciji i u pasivi u okviru kapitala. Uz to, u Zakonu o privrednim društvima neophodno je utvrditi rok u kome ovaj kapital mora da bude uplaćen. Po našem mišljenju, taj rok ne bi trebalo da bude duži od 12 meseci od dana upisa;
- otkupljene akcije i udele bilansirati na posebnoj poziciji u okviru kapitala kao odbitnu poziciju od ukupnog kapitala, što obezbeđuje istinito iskazivanje raspoloživog kapitala;
- odložena poreska sredstva i odložene poreske obaveze ne razdvajati na dugoročne i kratkoročne. Odložena poreska sredstva treba bilansirati na AOP 030, a odložene poreske obaveze na AOP 132.

## IZVORI

1. *Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja*, Savez računovođa i revizora Srbije, Savez računovođa i revizora Republike Srpske i Institut sertifikovanih računovođa Crne Gore, Beograd 2009.
2. Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske, “Službeni glasnik Republike Srpske”, br. 94/15.
3. Pravilnik o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike, “Službeni glasnik Republike Srpske”, br. 106/15.
4. Pravilnik o sadržini i formi obrazaca finansijskih izveštaja za privredna društva, zadruge, druga pravna lica i preduzetnike, “Službeni glasnik Republike Srpske”, br. 63/16.



UDK 334.76(497.6 RS) “2016”

DOI: 10.7251/FIN1702084M

Dragan Mikerević\*

STRUČNI RAD

# Analiza prinostnog, imovinskog i finansijskog položaja privrede Republike Srpske za 2016. godinu

## Analysis of the yield, property and financial position of the Republic of Srpska economy for 2016

### Rezime

Analiza prinostnog, imovinskog i finansijskog položaja privrede Republike Srpske u periodu 2012–2016. godine zasniva se na metodologiji koja se primjenjuje za finansijsku analizu preduzeća, jer privredne grupacije, grane i privreda u cjelini nije ništa drugo nego određena grupa preduzeća koja funkcioniše kao tržišni subjekt. U odnosu na 2015. godinu, prinostni položaj je u 2016. godini u neznatnom blagom rastu, imovinski položaj u blagom neznatnom padu, a finansijski položaj pogoršan.

**Ključne riječi:** rentabilnost, finansijska stabilnost, zaduženost, likvidnost, solventnost.

### Abstract

The paper includes analysis of yield, property and financial position of Republic of Srpska in the period from 2012–2016. The analysis is based on methodology applied for financial analysis of a company.

Results of the analysis indicate that the 2015. compared to the previous years the effective yield, property and financial situation of the Republic of Srpska economy improved. Apparently, the Government of Republic of Srpska measures to rehabilitate of consequences of floods in 2014. and normalization of the business they contributed to the recoverz of its economy.

**Keywords:** profitability, financial stability, debt, liquidity, solvency.

### UVOD

Analiza poslovanja privrede Republike Srpske u ovom istraživanju bazira se na odabranim mjerilima – pokazateljima koji se koriste u analizi poslovanja preduzeća u okviru srodnih grupacija. Zapravo, analiza polazi od osnovne postavke prema kojoj privredne grupacije, grane, odnosno cjelokupna privreda nisu ništa drugo do određena grupa preduzeća koja djeluju kao tržišni subjekti. Polazeći o takvog stava, logično je da se analitički ne može ocjenjivati finansijski položaj privrednih grupacija, grana i privrede na način koji bi mogao biti drugačiji od onog prema kome tržišni subjekti (preduzeća) ocjenjuju svoj prinostni i finansijski položaj.

Primjenjujući usvojenu metodologiju, analizom ostvarenja finansijskog rezultata i finansijskog položaja privrede Republike Srpske,

namjera nam je da ukažemo na trenutno stanje privrede koje je posljedica kako globalne finansijske i ekonomske krize, tako i svih naših unutrašnjih problema u preduzećima i privredi u cjelini.

Sljedstveno prethodnoj logici, konkretna analiza u ovom istraživanju usmjeriće se na privredu Republike Srpske korišćenjem prethodno usvojene metodologije, koja se koristi za analizu finansijskog rezultata (prinostnog) imovinskog i finansijskog položaja preduzeća, koje omogućuju publikovani podaci o završnim računima APIF-a (Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge), a odnose se na 9.846 pravnih lica koja su dostavila finansijske izvještaje za 2016, u odnosu na 9.504 pravnih lica iz 2015. godine.

\* Redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Banjoj Luci i predsjednik Upravnog odbora Saveza računovođa i revizora Republike Srpske, e-mail: dragan.mikerevic@efbl.org

## 1. PRINOSNI POLOŽAJ

Prinosni položaj privrede Republike Srpske analiziran je na osnovu bilansa uspjeha koji su podnijela pravna lica u Republici Srpskoj u pojedinim godinama za koje se vrši analiza. Pritom je korišćena analiza:

- rizika ostvarenja finansijskog rezultata redovne aktivnosti, donje tačke rentabilnosti i stope elastičnosti (tabela 1);
- rentabilnosti – stope bruto i neto prinosa na ukupan kapital i neto prinosa na sopstveni kapital (tabela 2).

### 1.1. Rizik ostvarenja finansijskog rezultata redovne aktivnosti, donja tačka rentabilnosti i stopa elastičnosti

Analiza rizika ostvarenja finansijskog rezultata redovne aktivnosti temelji se na:

- poslovnim prihodima preuzetim iz bilansa uspjeha;
- varijabilnim rashodima koji sadrže: nabavnu vrijednost prodane trgovinske robe, troškove materijala izrade, troškove goriva i energije, troškove proizvodnih usluga i 40% troškova bruto zarada i naknada zarade;<sup>1</sup>
- fiksnim poslovnim rashodima koji su ravni poslovnim rashodima umanjenim za varijabilne rashode;
- neto rashodima finansiranja koji su ravni razlici između rashoda i prihoda finansiranja.

Ovom analizom nisu obuhvaćeni (a ne treba ni da budu) ostali prihodi i rashodi jer se ne javljaju kontinuirano, već s vremena na vrijeme.

U skladu s prethodnim, proračun rizika ostvarenja finansijskog rezultata i stope elastičnosti ostvarenja neutralnog poslovnog dobitka, odnosno ostvarenja neutralnog dobitka redovne aktivnosti je kako slijedi:

**Tabela 1.1.** Rizik ostvarenja finansijskog rezultata redovne aktivnosti, donja tačka rentabilnosti i stopa elastičnosti

u 000 KM

OPIS	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
1	2	3	4	5	6
1. Poslovni prihodi	17.012.864	17.016.433	16.568.144	17.276.945	18.105.262
2. Varijabilni rashodi	13.614.583	13.483.671	13.146.815	13.210.864	13.678.446
3. MARŽA POKRIĆA (1–2)	3.398.281	3.532.762	3.421.329	4.066.081	4.426.816
4. Poslovni rashodi	3.010.034	3.082.819	2.987.772	3.254.525	3.261.877
5. Neto rashodi finansiranja	156.204	179.945	246.037	128.979	277.957
6. POSLOVNI DOBITAK (3–4)	388.247	449.943	433.557	811.556	1.164.939
7. DOBITAK REDOVNE AKTIVNOSTI (6–5)	232.043	269.998	187.520	682.577	886.982
8. Racio poslovnog rizika (3/6)	8,8	7,9	7,9	5,0	3,8
9. Racio finansijskog rizika (6/7)	1,6	1,7	2,3	1,2	1,3
10. Racio ukupnog rizika (8x9) ili (3/7)	14,6	13,1	18,2	6,0	4,94
11. Racio marže pokrića (3/1)	0,19975	0,20761	0,20650	0,23534	0,24450
12. Potreban poslovni prihod za ostvarenje neutralnog poslovnog rezultata (4/11)	15.069.006	14.849.087	14.468.629	13.826.804	13.341.010
13. Potreban poslovni prihod za ostvarenje neutralnog rezultata redovne aktivnosti (4+5/11)	15.851.003	15.715.832	15.660.092	14.377.088	14.477.849
14. Procenat iskorišćenja poslovnog prihoda za ostvarenje neutralnog poslovnog rezultata (12/1x100)	88,5%	87,3%	87,3%	80,0%	73,7%
15. Stopa elastičnosti ostvarivanja neutralnog poslovnog rezultata [(1–12)/1] x 100	11,5%	12,7%	12,7%	20,0%	26,3%
16. Procenat iskorišćenja poslovnog prihoda za ostvarenje neutralnog rezultata redovne aktivnosti (13/1 x 100)	93,2%	92,3%	94,5%	83,2%	80,0%
17. Stopa elastičnosti ostvarenja neutralnog rezultata redovne aktivnosti [(1–13)/1] x 100	6,8%	7,6%	5,5%	16,8%	20,0%

**Faktor poslovnog rizika** pokazuje koliko se puta brže mijenja poslovni dobitak pri svakoj promjeni marže pokrića, i što je njegova vrijednost niža, manji je i poslovni rizik.

**Faktor finansijskog rizika** ukazuje na to koliko se puta brže mijenja dobitak redovne aktivnosti prilikom svake promjene poslovnog dobitka.

**Faktor složenog (ukupnog) rizika** pokazuje koliko se puta brže mijenja dobitak redovne aktivnosti pri svakoj promjeni marže pokrića.

Interes preduzeća je da ukupan rizik bude što manji, a budući da je komponovan od poslovnog i finansijskog rizika, uprava preduzeća je u prilici da identifikuje na kom području treba djelovati da bi se ukupan rizik smanjio.

<sup>1</sup> Ovdje se polazi od pretpostavke da 60% bruto zarada i naknada zarada otpada na zajamčene (garantovane) zarade svih zaposlenih i na ukupne zarade zaposlenih čije se zarade (prema MRS 2 – Zalihe) ne uključuju u proizvodne troškove.

Faktori rizika se ne mogu kvantifikovati kada je:

- marža pokrića negativna, tj. kada preduzeće iz marže pokrića ne pokriva ni varijabilne rashode; u tom slučaju, gubitak bi bio niži za tu razliku (iznos marže pokrića) da preduzeće uopšte nije ni radilo;
- u slučaju da je ostvaren poslovni gubitak i gubitak redovne aktivnosti; rizik je već nastupio.

**Stopa elastičnosti ostvarenja neutralnog (nultog) poslovnog dobitka** pokazuje koliko se ostvaruje više poslovnog prihoda koji je dovoljan za ostvarenje nultog poslovnog dobitka. Što je ta stopa viša, preduzeće je udaljenije od mogućnosti ostvarenja poslovnog gubitka, a što je niža i bliža nuli, preduzeću prijete poslovni gubitak. Najzad, kada je ta stopa ispod nule, tj. negativna, ona pokazuje koliko je procenata ostvareni poslovni prihod niži od poslovnog prihoda koji obezbeđuje neutralni poslovni rezultat.

**Stopa elastičnosti ostvarenja neutralnog (nultog) dobitka redovne aktivnosti** pokazuje koliko se više ostvaruje poslovnog prihoda od poslovnog prihoda koji je dovoljan za ostvarenje neutralnog dobitka redovne aktivnosti. Što je ta stopa viša, preduzeće je udaljenije od mogućnosti ostvarenja gubitka redovne aktivnosti, a što je ona niža (bliža nuli), preduzeću prijete gubitak redovne aktivnosti. Najzad, kada ova stopa padne ispod nule, ona je negativna, a iskazuje koliko je ostvareni poslovni prihod niži od prihoda koji obezbeđuje neutralni (nulti) dobitak redovne aktivnosti.

Podaci iz prethodne tabele pokazuju sljedeće:

- U 2012. godini, kada je poslovni dobitak u odnosu na prethodnu godinu pao na 388,2 miliona konvertibilnih maraka, u 2013. dolazi do njegovog blagog porasta na oko 450 miliona konvertibilnih maraka. U 2014. godini zbog majskih poplava u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini došlo je do njegovog ponovnog pada na 433,6 miliona konvertibilnih maraka, da bi se u 2015. pojavio enormni rast od 87% i ostvarenje od 811,5 miliona konvertibilnih maraka. U 2016. godini u odnosu na 2015. godinu, poslovni dobitak je veći za 353,4 miliona KM.

U skladu s kretanjima u 2016. godini u odnosu na 2015. došlo je i do:

- smanjenja poslovnog rizika sa 5,0% na 3,8%;
- neznatnog povećanja finansijskog rizika sa 1,2% na 1,3%;
- smanjenja složenog (ukupnog) rizika sa 6,0% na 4,94%.

U skladu s prethodnim su i pozitivna kretanja stope elastičnosti ostvarenja neutralnog poslovnog rezultata i ostvarenja neutralnog rezultata redovne aktivnosti. U 2012. godini trend smanjenja elastičnosti nastavio se i dostigao nivo od 11,5% odnosno 6,8% respektivno. Razlozi ponovnog pada stope elastičnosti u 2012. godini u odnosu na 2011. odnose se na naglo povećanje zaduženosti privrede u odnosu na prethodne godine i po tom osnovu rast finansijskog leveridža sa 1,5 (2011) na 1,6 (2012), gdje rashodi finansiranja više nisu tako beznačajni jer iznose preko 450 miliona konvertibilnih maraka, od čega samo rashodi po osnovu kamata iznose 308 miliona konvertibilnih maraka.

U 2013. godini u odnosu na 2012, stopa elastičnosti neznatno raste na 12,7% odnosno 7,6%, dok je u 2014. godini stopa elastičnosti neutralnog poslovnog rezultata ostala u nivou od 12,7%, a stopa elastičnosti ostvarenja neutralnog rezultata redovne aktivnosti se pogoršala i iznosi samo 5,5% zbog rasta zaduženosti privrede. U 2015. godini, za ostvarenje neutralnog poslovnog rezultata bilo je potrebno 80% poslovnih prihoda, što je u odnosu na 2014. godinu poboljšanje njegove elastičnosti za 7,3 procentna poena. Za ostvarivanje neutralnog rezultata redovne aktivnosti bilo je potrebno 83,2% poslovnih prihoda, što je uticalo na poboljšanje stope elastičnosti ostvarivanja neutralnog rezultata redovne aktivnosti sa 5,5% na 16,8%. **U 2016. godini došlo je do određenih poboljšanja tako da je za ostvarivanje neutralnog poslovnog rezultata bilo potrebno 73,7% poslovnih prihoda, a za ostvarivanje rezultata redovne aktivnosti 80,0%, što je uticalo na poboljšanje elastičnosti ostvarivanja neutralnog poslovnog rezultata na 26,3%, odnosno neutralnog rezultata redovne aktivnosti na 20,0%.**

### 1.2. Rentabilnost

Rentabilnost se iskazuje stopom prinosa na sopstveni kapital i stopom prinosa na poslovnu imovinu na sljedeći način:

	U 000 KM					
	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	
	1	2	3	4	5	6
1. Neto dobitak	63.924	165.141	(75.515)	525.646	551.716	
2. Neto rashodi finansiranja	156.204	179.945	246.037	128.979	277.957	
3. Kapital	19.941.778	18.372.563	17.772.320	18.859.357	19.254.180	
4. Poslovna imovina	34.635.395	33.608.418	32.429.608	33.563.689	36.406.622	
5. Stopa prinosa na sopstveni kapital $(1/3 \times 100)^2$	0,32%	0,90%	(0,23%)	2,8%	2,9%	
6. Stopa prinosa na poslovnu imovinu $[(1 + 2)/4] \times 100$	0,64%	1,03%	0,53%	2,0%	2,3%	

**Stopa prinosa na sopstveni kapital** pokazuje koliko je na 100 konvertibilnih maraka sopstvenog kapitala ostvareno neto dobitka. Dok je u 2012. godini privreda Republike Srpske na 100 konvertibilnih maraka ostvarivala 0,3 konvertibilne marke neto dobitka, u 2013. godini iznosila je 0,9 konvertibilnih maraka, tj. približno jednu konvertibilnu marku. U 2014. godini privreda je ostvarila gubitak od 0,23 konvertibilnih maraka, da bi u 2015. došlo do znatnog poboljšanja i ostvarivanja 2,8 konvertibilnih maraka neto dobitka

na 100 konvertibilnih maraka sopstvenog kapitala. **U 2016. godini dolazi do neznatnog poboljšanja stope prinosa na kapital (ROE) sa 2,8% na 2,9%.**

**Stopa prinosa na poslovnu imovinu (ROA)** pokazuje koliko je po osnovu neto dobitka uvećanog za neto finansijske rashode došlo do uvećanja poslovne imovine. Pritom, naravno, neto dobitak pripada preduzeću, finansijski rashodi (kamata) povjeriocima, a njihova se sredstva (kapital i potraživanja povjerilaca) finansiraju imovinom

<sup>2</sup> Na osnovu podataka zbirnog bilansa uspjeha:

- poslovni dobitak je razlika između zbira poslovnih prihoda i zbira poslovnih rashoda i jednak je razlici između poslovnog dobitka i poslovnog gubitka u zbirnom bilansu;
- dobitak redovne aktivnosti je razlika između zbira poslovnih i finansijskih prihoda i zbira poslovnih i finansijskih rashoda i jednak je razlici između dobitka i gubitka redovne aktivnosti u zbirnom bilansu uspjeha;
- neto dobitak je razlika između neto dobitka i gubitka tekuće godine u zbirnom bilansu;
- pošto je u bilansu Republike Srpske u zbir poslovne imovine uključen i gubitak iznad kapitala pod tačkom 4, poslovna imovina je umanjena za gubitak iznad kapitala.

preduzeća. Podaci pokazuju da je u 2012. godini na 100 konvertibilnih maraka poslovne imovine ostvarena 1,5 konvertibilna marka prinosa, a u 2013. dostignut je prinos od 1,9 odnosno približno 2,00 konvertibilne marke, da bi u 2014. došlo do pada na 0,53 konvertibilne marke. U 2015. godini dostiže se vidno poboljšanje u odnosu na 2014. i ostvarivanje 2,0 konvertibilne marke neto dobitka na 100

konvertibilnih maraka poslovne imovine. **U 2016. godini dolazi do daljeg neznatnog poboljšanja stope prinosa na poslovnu imovinu (ROA) za 0,3 procentna poena odnosno sa 2,0% na 2,3%.**

U traženju uzroka ovakvog naglog rasta stope prinosa sagledaće se (analizirati) globalni paritet prodajnih i nabavnih cijena.

U 000 KM

Pozicija	Godina poslovanja				
	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
1	4	5	6	7	8
1. Prihodi od prodaje i prihodi od aktiviranja i potrošnje robe i učinaka	16.447.382	16.451.432	16.065.246	16.670.872	17.462.792
2. Varijabilni rashodi korigovani naviše za smanjenje zaliha robe i učinaka i naniže za povećanje zaliha robe i učinaka	13.572.921	13.385.576	13.227.792	13.188.666	13.779.094
3. Globalni paritet prodajnih i nabavnih cijena u uslovima kada su nabavne cijene = 1 (1/2)	1,21178	1,22904	1,21451	1,2640	1,2673

U 2012. godini u odnosu na 2011, taj odnos pao je za 0,0016 procentnih poena, što se odrazilo i na apsolutni pad neto dobitka u 2012. u odnosu na 2011. godinu za preko 162 miliona konvertibilnih maraka. U 2013. godini globalni paritet prodajnih i nabavnih cijena je poboljšao za 0,0173 procentna poena, što se povoljno odrazilo i na stopu prinosa privrede Republike Srpske u 2013. u odnosu na 2012. godinu, da bi u 2014. godini došlo do ponovnog pada za 0,01453 procentnih poena, a to je, uz ostale faktore, uslovalo neto gubitak privrede umjesto dobitka. U 2015. godini paritet prodajnih i nabavnih cijena bio je u korist rasta prodajnih cijena za 0,04949 procentnih poena, što je uz ostale faktore uslovalo poboljšanje prinosa položaja privrede i ostvarenje pozitivnog finansijskog rezultata, tj. neto dobitka u iznosu od 811,6 miliona konvertibilnih maraka (razlika između ostvarenih tekućih neto dobitka i neto gubitka). U 2016. godini paritet prodajnih i nabavnih cijena je bio zanemarljivo minoran u korist rasta prodajnih cijena, i to za 0,00333 procentna poena.

## 2. IMOVINSKI POLOŽAJ

Imovinski položaj privrede Republike Srpske analiziran je na osnovu:

- strukture imovine,

- stanja imovine,
- efikasnosti imovine.

Struktura operativne imovine (tabela 1.2) ukazuje na intenzitet ulaganja u stalnu i obrtnu imovinu. Naime, ako je privreda više kapitalno intenzivna, u toj strukturi će preovladavati stalna imovina. U suprotnom, ukoliko nije kapitalno intenzivna, već u privredi preovlađuje trgovina i usluge, ta struktura je uglavnom pomjerena ka obrtnoj imovini. U uslovima kada privreda radi na niskom stepenu iskorišćenja kapaciteta, u strukturi imovine takode preovlađuje stalna imovina jer se u takvim uslovima obrtna imovina (zalihe, potraživanja) vidno smanjuje, te se u uslovima nepromijenjenog obima stalne imovine struktura pomjera ka stalnoj imovini. Ovo zato što se u niskoj zaposlenosti obrtna imovina bitno smanjuje, smanjuju se zalihe i potraživanja od kupaca, dok stalna imovina ostaje nepromijenjena, izuzimajući neznatno smanjenje po osnovu amortizacije. Da je stepen iskorišćenja kapaciteta u privredi Republike Srpske veći odnosno primjereniji, bilo bi normalno da obrtna imovina iznosi bar 50% od ukupne imovine. Preduzeće koje ima nova osnovna sredstva ima značajniji udio stalne od obrtne imovine u ukupnoj imovini. Međutim, pod uticajem smanjenja osnovnih sredstava po osnovu amortizacije, ta se struktura imovine iz godine u godinu pomjera u korist obrtne imovine.

**Tabela 1.2.** Struktura operativne (poslovne) imovine

OPIS	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
1	2	3	4	5	6
1. Stalna imovina	73,00	70,30	71,00	71,1	71,2
2. Obrtna imovina	27,00	29,70	29,00	28,9	28,8
OPERATIVNA IMOVINA (1 + 2)	100,00	100,00	100,00	100,0	100,0

Podaci iz tabele 1.2. ukazuju na to da je od 2013. do 2016. godine u odnosu na 2012. došlo do rasta učešća vrijednosti obrtne imovine za 1,8 procentna poena, odnosno sa 27,0% na 28,8%. Ako se pretpostavi da smo po strukturi dominantno industrijska zemlja, taj bi odnos, između stalne i obrtne imovine, trebalo da bude znatno manje asimetričan, s tim da se povećanjem stepena iskorišćenosti kapaciteta sve više uravnotežuje.

Ukoliko je preduzeće s visokim ulaganjima u osnovna sredstva, što je slučaj s kapitalno intenzivnim granama, u strukturi imovine

preovladavaće stalna imovina. Ako je preduzeće iz radno intenzivnih djelatnosti (trgovina i druge usluge), u strukturi imovine preovladavaće obrtna imovina.

**Stanje i efikasnost imovine**, u skladu s dostupnošću podataka, izražavaju se putem sljedećih indikatora:

Efikasnost operativne (poslovne) imovine mjerena je koeficijentom obrta operativne imovine. Riječ je o jednom od najopštijih (sintetičkih) indikatora efikasnosti korišćenja imovine u privredi jedne



zemlje. Njena veličina je ovisna o efikasnosti stalne i obrtne imovine. U privredi Republike Srpske operativna imovina je sa prosječno godišnjim koeficijentom obrta 0,55 (2015). Dakle, ni u jednoj godini taj obrt se nije znatnije poboljšao, tako da je 2012. godine trajao 702 dana, dok je u 2015. smanjen na 664 dana. Očigledno je da ovako nizak obrt operativne imovine traži dalju analizu uzroka ovog problema. Stoga se čini osnovanim analizirati koeficijent obrta stalne imovine. U posmatranom periodu, taj koeficijent je neznatno

povećan, sa 0,73 (2012) na 0,77 (2015). Odnosno broj dana obrta smanjen je sa 500 (2012) na 474 (2015). Koeficijent obrta obrtne imovine istovremeno je smanjen sa 1,91 (2012) na 1,86 (2015), odnosno broj dana obrta povećan je sa 191 na 196 dana. Koeficijent obrta zaliha smanjen je sa 6,4 (2012) na 6,0 (2015), čime se broj dana trajanja obrta povećava sa 57 dana (2012) na 61 dan (2015). Dakle, po koeficijentima obrta, efikasnost stalne i obrtne imovine privrede još uvijek je veoma niska.

**Tabela 1.3** Efikasnost operativne imovine

u 000 KM

OPIS	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
1	2	3	4	5	6
1. Prihodi od prodaje (poslovni prihodi)	17.012.864	17.016.433	16.568.144	17.726.945	18.105.262
2. Finansijski prihodi	293.619	275.602	287.423	346.973	267.513
3. REDOVNI PRIHODI – UKUPNO	17.306.483	17.292.035	16.855.567	18.073.918	18.372.775
4. Prosječna operativna imovina	33.120.712	33.044.392	31.851.605	33.060.570	33.879.966
5. Koeficijent obrta operativne imovine (3/4)	0,52	0,52	0,53	0,55	0,54
6. Broj dana trajanja obrta operativne imovine	702	702	689	664	676
7. Prosječna stalna imovina	23.716.648	23.662.338	22.514.516	23.560.656	24.018.720
8. Koeficijent obrta stalne imovine (3/7)	0,73	0,73	0,74	0,77	0,76
9. Broj dana trajanja obrta stalne imovine	500	500	493	474	480
10. Prosječna obrtna imovina	8.904.064	9.382.055	9.337.090	9.499.911	9.861.244
11. Koeficijent obrta obrtne imovine (1/10)	1,91	1,81	1,77	1,86	1,83
12. Broj dana trajanja obrta obrtne imovine	191	202	206	196	199
13. Prosječne zalihe	2.645.910	2.663.167	2.506.633	2.938.366	3.120.789
14. Koeficijent obrta zaliha (1/13)	6,4	6,4	6,6	6,0	5,8
15. Broj dana trajanja obrta zaliha	57	57	55	61	63

Na osnovu podataka iz tabele 1.3. koeficijent obrta operativne imovine u privredi Republike Srpske nije zadovoljavajući. Naime, koeficijent obrta stalne imovine trebalo bi da bude 1 (a on je 2016. dostigao koeficijent od 0,76), a obrtne najmanje 2,5 (a on je 2016. dostigao koeficijent od 1,83). Ovdje se opravdano može postaviti pitanje kako i pored privatizacije nije došlo do efikasnijeg upravljanja imovinom. Odgovor bi mogao glasiti: ili imovina nije otišla u prave ruke ili je imovina visoke vrijednosti poslužila, u sprezi s bankama, kao kolateral za velike iznose kredita iz čije se gotovine krče mnogi drugi putevi i bespuća. Kad na kraju sva ta imovina postane „stečajna masa“, opet se problem prebacuje sa dotadašnjih vlasnika na povjerioce, a banke su samo neki od njih, zbog čega bilježe visoke procenete problematičnih kredita (NPL – Non-performing loans).

### 3. FINANSIJSKI POLOŽAJ

Finansijski položaj privrede Republike Srpske razmatran je putem analize:

- strukture pasive s osvrtnom na strukturu kapitala,
- finansijske stabilnosti,
- zaduženosti,
- solventnosti.

#### 3.1. Struktura pasive s osvrtnom na strukturu kapitala

Struktura pasive iskazuje se na sljedeći način:

U 000 KM

Pozicija	Godine poslovanja									
	2012.		2013.		2014.		2015.		2016.	
	Iznos	Struktura	Iznos	Struktura	Iznos	Struktura	Iznos	Struktura	Iznos	Struktura
1	2	3	4	5	8	7	8	9	10	11
1. Kapital	19.941.778	(57,6)	18.372.563	(54,7)	18.859.356	(52,2)	18.859.356	(53,7)	19.254.180	(52,9)
2. Dugoročna rezervisanja	509.486	(1,4)	493.153	(1,5)	773.386	(1,5)	773.386	(2,2)	818.833	(2,2)
3. Obaveze (dug)	14.184.130	(41,0)	14.742.702	(43,8)	15.496.225	(46,3)	15.496.225	(44,1)	16.333.609	(44,9)
– dugoročne	5.410.965		5.954.179		6.356.474		6.356.474		6.247.549	
– kratkoročne	8.773.165		8.788.523		9.139.751		9.139.751		10.086.060	
4. Poslovna pasiva (od 1 do 3)	34.635.394	(100,0)	33.608.418	(100,0)	35.128.967	(100,0)	35.128.967	(100,0)	36.406.622	(100)

Struktura pasive iskazuje stvarno raspoloživi kapital koji od 2012. do 2015. godine, i pored apsolutnog rasta, u strukturi izvora finansiranja opada sa 57,6% (2012) na 52,9% (2016). Dugoročna rezervisanja u istom periodu bilježe rast sa 1,4% na 2,2% u ukupnim izvorima. Obaveze odnosno dugovi bilježe rast učešća sa 41,0% (2012) na 44,9% (2016) ili više za 3,9 procentnih poena. To je posljedica rasta proizvodnje i iskorišćenja realnih kapaciteta privrede te razvoja

finansijskih tržišta i bankarskog sektora, a time i veće mogućnosti pristupa zajmovnom kapitalu. Ovdje, međutim, zabrinjava struktura obaveza koje su dominantne na kratki rok (61,8%), što u narednom periodu negativno može uticati na platežnu sposobnost privrede budući da nam je privreda sve manje konkurentna i na domaćem i na inostranom tržištu. Na ovome mjestu čini se interesantnim analizirati strukturu osnovnog kapitala:

U 000 KM

	2012.		2013.		2014.		2015.		2016.	
	Iznos	Struktura	Iznos	Struktura	Iznos	Struktura	Iznos	Struktura	Iznos	Struktura
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Akcijski kapital	8.088.030	(71,8)	8.121.756	(67,5)	8.276.735	(66,7)	8.558.131	(66,3)	7.925.716	(62,2)
2. Društvo sa ograničenom odgovornošću	1.670.278	(14,8)	1.889.940	15,7	2.150.948	(17,3)	2.171.915	(16,8)	2.629.656	(20,6)
3. Državni kapital	611.505	(5,4)	605.591	(5,0)	633.096	(5,1)	519.777	(4,1)	498.976	(3,9)
4. Ostali osnovni kapital <sup>3</sup>	906.916	(8,0)	1.417.147	(11,8)	1.348.902	(10,9)	1.656.897	(12,8)	1.701.596	(13,3)
5. Osnovni kapital – ukupno	11.276.79	(100,0)	12.034.434	(100,0)	12.409.681	(100,0)	12.906.720	(100)	12.755.944	(100)

Na osnovu podataka iz tabele može se konstatovati da su u prethodnih nekoliko godina bile dominantne tri tendencije:

- nastavak smanjenja državnog kapitala, i to sa učešća u ukupnom osnovnom kapitalu od 5,4% (2012) na 3,9% (2016);
- smanjenje akcijskog kapitala sa 71,8% (2012) na 62,2% (2016);
- povećanja udioničkog kapitala sa 14,8% (2012) na 20,6% (2016) i ostalog osnovnog kapitala sa 8,0% (2012) na 13,3% (2016).

Razlozi ovakvih tendencija su u izvršenom procesu privatizacije i korporatizacije koji se odvija od 1999. godine, a traje i danas. Međutim, zabrinjava činjenica da je Vlada prije nekoliko godina, mada nije ničim izazvana, posezala za potpuno nerazumnim potezima podržavljenja nekih preduzeća, iako gubici privrede vrtoglavo rastu, a naročito gubici iznad kapitala.

### Gubici privrede u periodu 2012–2016.

U 000 KM

	G o d i n a				
	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
1	4	5	6	7	8
1. Gubici do visine kapitala	2.770.828	3.349.820	4.410.014	4.404.233	4.501.134
2. Gubici iznad kapitala	1.031.057	1.123.971	1.616.690	1.565.294	1.812.010
3. Ukupni gubici privrede (1+2)	3.801.885	4.473.791	6.026.704	5.969.527	6.313.144

### 3.2. Finansijska stabilnost

Finansijska stabilnost, odnosno postojanje dugoročne finansijske ravnoteže od izuzetnog je značaja pri sagledavanju stanja u privredi. Ako je u dotičnoj privredi koeficijent finansijske stabilnosti jedan (1), dugoročna finansijska ravnoteža je uspostavljena i tu je dugoročno vezana imovina jednaka trajnom i dugoročnom kapitalu, pa su time u okviru dugoročnog finansiranja stvoreni uslovi za održavanje likvidnosti. Pri takvoj situaciji, ukoliko postoji dugoročna finansijska ravnoteža, postoji i kratkoročna. Međutim, i u takvim uslovima postoji mogućnost da dođe do nelikvidnosti, i to, prije svega, kao posljedica sporije imobilizacije kratkoročno vezane imovine u gotovinu od kratkoročnih obaveza koje dospijevaju za plaćanje. U takvim prilikama utješna je činjenica da su u oblasti dugoročnog finansiranja stvoreni uslovi za održavanje likvidnosti.

U situaciji kada je u dotičnoj privredi koeficijent finansijske stabilnosti manji od jedan (1), dugoročna finansijska stabilnost je pomjerena ka trajnom i dugoročnom kapitalu i u tom slučaju postoji slobodan kapital za investiranje. Tada je u oblasti dugoročnog finansiranja stvorena sigurnost za održavanje likvidnosti i ona je utoliko viša što je taj koeficijent bliži nuli (0), odnosno što je kapital slobodan za investiranje viši.

Suprotno, ukoliko je dugoročna finansijska ravnoteža pomjerena ka dugoročno vezanoj imovini, koeficijent finansijske ravnoteže je viši od jedan (1) i u takvoj situaciji javlja se nedostajući kapital za uspostavljanje dugoročne finansijske ravnoteže, a to zahtijeva preduzimanje mjera finansijske sanacije. Što je ovaj koeficijent viši od jedan (1), nedostajući kapital je viši u oblasti dugoročnog finansiranja i time je ugroženija likvidnost. U ovakvoj situaciji, krat-

<sup>3</sup> Ostali osnovni kapital: ulози, zadružni udjeli i dr.

koročna finansijska ravnoteža je pomjerena u korist kratkoročnih obaveza, tako da do nelikvidnosti mora doći, osim u slučaju kada je kratkoročna finansijska ravnoteža neznatno pomjerena u korist kratkoročnih obaveza i kada je mobilizacija kratkoročno vezanih sredstava u gotovinu brža od dospijeca kratkoročnih obaveza, a to

se događa kada je koeficijent finansijske stabilnosti nešto viši od jedan (1), odnosno kada je nedostajući kapital neznatan.

U privredi Republike Srpske od 2012. do 2016. godine koeficijent finansijske stabilnosti je bio loš, tj. viši od jedan (1).

u 000 KM

	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
1	2	3	4	5	6
1. Stalna imovina	24.498.925	22.825.751	23.014.044	23.848.044	244.418.225
2. Zalihe i dati avansi, stalna sredstva namijenjena prodaji i sredstva obustavljenog poslovanja	3.033.726	3.080.124	3.073.059	3.012.455	3.259.712
3. Gubitak iznad kapitala	1.031.057	1.123.971	1.616.690	1.565.294	1.812.010
4. DUGOROČNO VEZANA IMOVINA I IZGUBLJENA IMOVINA (od 1. do 3)	28.563.708	27.029.846	27.703.793	28.425.793	29.489.947
5. Kapital umanjen za gubitak do visine kapitala	19.941.778	18.372.563	17.772.320	18.859.357	19.254.180
6. Dugoročna rezervisanja	509.486	493.153	510.851	773.386	818.833
7. Dugoročne obaveze	5.410.965	5.954.179	6.697.239	6.356.473	6.247.549
8. TRAJNI I DUGOROČNI KAPITAL (od 5. do 7)	25.862.229	24.819.895	24.980.410	25.989.216	26.320.562
9. Koeficijent finansijske stabilnosti (4/8)	1,104	1,089	1,11	1,09	1,12
10. Slobodni kapital (8-4)	–	–	–	–	–
11. Nedostajući kapital (4-8)	2.701.479	2.209.951	2.723.383	2.436.577	3.169.385

U skladu s tim, pod uslovom da su bilanci tačni, nedostajući kapital za održanje dugoročne finansijske ravnoteže u 2016. godini u privredi Republike Srpske bio je oko 3,6 milijarde, dok je u 2015. bio 2,4 milijarde konvertibilnih maraka, što urgentno zahtijeva finansijsko saniranje takvog stanja, kako ne bi došlo do još izraže-

nije nelikvidnosti u privredi. S druge strane, finansijska stabilnost u privredi Republike Srpske može se analizirati i putem utvrđivanja pokriva zaliha neto obrtnim fondom (obrnim kapitalom), što pokazuju podaci iz tabele 1.4.

**Tabela 1.4.** Pokriće zaliha neto obrtnim fondom privrede Republike Srpske od 2012. do 2016. godine

U 000 KM

	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
1	2	3	4	5	6
1. Obrtna imovina	9.105.413	9.658.696	9.415.463	9.715.735	10.176.388
2. Kratkoročne obaveze	8.773.165	8.788.523	9.065.887	9.139.751	10.086.060
<b>3. Neto obrtni fond (1–2)</b>	<b>332.248</b>	<b>870.173</b>	<b>349.576</b>	<b>575.984</b>	<b>90.328</b>
4. Zalihe	2.654.057	2.672.276	2.416.667	2.625.590	3.259.712
5. Stopa pokrivenosti zaliha NOF (3/4 x 100)	12,5%	32,6%	14,5%	21,9% <sup>4</sup>	2,8%

Tokom cijelog posmatranog perioda neto obrtni fond je minoran i zabrinjavajući jer je pokrivenost zaliha neto obrtnim fondom tek 12,5% (2012), da bi u 2016. godini pala samo na 2,8%, dok je, recimo, 2008. godine taj procenat pokrivenosti dostizao i 49,28%. S obzirom na to da je stopa pokrivenosti zaliha neto obrtnim fondom dramatično manja od sto (100), u oblasti dugoročnog finansiranja **u privredi Republike Srpske nisu stvoreni uslovi za održavanje likvidnosti.**

### 3.3. Zaduženost (adekvatnost kapitala)

Zaduženost odnosno adekvatnost kapitala može se ocijeniti strukturom pasive sa stanovišta vlasništva, pri čemu se iz pasive isključuju tranzitorne pozicije pasive (dugoročna rezervisanja i pasivna vremenska razgraničenja) i neraspoređeni dobitak tekuće godine. Faktori od uticaja na strukturu pasive su: organski sastav imovine, visina vladajuće stope inflacije, te rentabilnost i likvidnost. Na osnovu

<sup>4</sup> Pokrivenost zaliha i aktivnih vremenskih razgraničenja neto obrtnim fondom u 1995. godini, u kojoj je još uvijek trajao građanski rat u Bosni i Hercegovini, pokrivenost je bila 105,8% (Mikerević, *Komparativna analiza finansijskog položaja privreda Srbije i Srpske*, 1996, str. 16, 1996).

podataka iz tabele 1.2. može se uočiti visok organski sastav imovine, što zahtijeva pomjeranje strukture pasive ka sopstvenom kapitalu. Niska rentabilnost privrede i prisutno finansijsko naprezanje (ne-

likvidnost) u privredi takođe govore o njenoj nemogućnosti da se dalje zadužuje, već da rješenja treba tražiti jačanjem vlasničkog kapitala, za šta je potreban mnogo kvalitetniji poslovni ambijent.

**Tabela 1.5.** Zaduzenost (adekvatnost kapitala u periodu 2012–2016. godina)

u 000 KM

	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
1	2	3	4	5	6
1. Kapital umanjen za gubitke	19.941.778	18.372.563	17.772.320	18.859.357	19.254.180
2. Obaveze	14.184.130	14.742.702	15.763.126	15.496.226	16.333.609
3. Pasiva bez tranzitornih pozicija	34.125.908	33.115.265	33.535.126	34.355.583	35.587.789
4. Stopa zaduzenosti (2/3 x 100)	41,5%	44,5%	47,0%	45,1%	45,9% <sup>5</sup>
5. Finansijski leveridž (2/1)	0,71	0,8	0,89	0,82	0,84

Tokom posmatranog perioda (tabela 1.5), privreda Republike Srpske je imala tendenciju rasta zaduzenosti koja je 2016. godine dostigla stopu od 45,9% naspram 41,5% u 2012.

Istu tendenciju pokazuje i finansijski leveridž, koji pokazuje da je svaka konvertibilna marka sopstvenog kapitala u privredi Republike Srpske opterećena sa 0,84 konvertibilne marke dugova, što znači da su rizici povjerilaca i kreditora ogromni, jer je kapital kao garantna supstanca izrazito nizak.

Ova stopa zaduzenosti ne bi bila zabrinjavajuća da je konkurentnost naše privrede na višem nivou. Ona je najnekurentnija privreda na Zapadnom Balkanu i zbog toga ostvaruje ovako nisku stopu rentabilnosti. S obzirom na nisku konkurentnost i nisku stopu prinosa, to je sprečava da se dalje zadužuje. Konkurentnost je loša i zbog još uvijek niskog stepena iskorišćenja kapaciteta i s tim u vezi ponašanja fiksnih rashoda, što povećava cijenu koštanja učinaka. Ukoliko bi se tržište i otvorilo za naše proizvode i usluge, povećanje proizvodnje i prodaje moglo bi se obezbijediti samo dodatnim zaduživanjima. S obzirom na loš kreditni bonitet većine preduzeća,

takvo stanje podrazumijeva da za rast privredne aktivnosti treba nalaziti i druge izvore finansiranja (zajednička ulaganja, franšizing aranžmani i slično).

Ukoliko se ne nađu novi oblici finansiranja, dostignuti dug od 16,3 milijardi konvertibilnih maraka postaće breme zbog kojeg će se teško iznalaziti „zdrava“ rješenja izlaska iz krizne situacije, a to će u narednom periodu negativno uticati i na socijalnu stabilnost u Republici Srpskoj.

### 3.4. Solventnost

Solventnost privrede Republike Srpske pokazuje da je ona sposobna da plati dugove kad-tad, pa makar i iz stečajne odnosno likvidacione mase. U svim posmatranim godinama, koeficijent solventnosti je veći od jedan (1) i 2012. godine bio je 2,37, da bi u 2016. pao na 2,23, što pokazuju podaci iz tabele 1.6. Da bismo se uvjerali da se privreda u narednom periodu neće naći u situaciji insolventnosti većeg broja preduzeća, neophodno bi bilo provesti detaljnu analizu poslovne imovine i obaveze po granama i djelatnostima.

**Tabela 1.6.** Solventnost privrede

	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
1	2	3	4	5	6
1. Poslovna imovina	33.604.338	32.484.447	34.046.297	33.563.689	36.406.622
2. Dugovi (obaveze)	14.184.130	14.742.702	15.763.126	15.496.226	16.333.608
3. Koeficijent solventnosti (1/2)	2,37	2,20	2,16	2,17	2,23

## ZAKLJUČAK

Prethodna analiza prinosa, imovinskog i finansijskog položaja privrede Republike Srpske u 2016. godini pokazuje sljedeće:

**Prinosni (rentabilitetni) položaj** privrede Republike Srpske je u blagom neznatnom rastu u odnosu na 2015. godinu:

- stopa neto prinosa na sopstveni kapital rasla je sa 2,8% na 2,9%,
- stopa neto prinosa na poslovnu imovinu rasla je sa 2,0% na 2,3%.

**Imovinski položaj** privrede Republike Srpske stagnira, što pokazuju činjenice:

- koeficijent obrta operativne imovine porastao je sa 0,55 na 0,54,
- koeficijent obrta stalne imovine je u padu sa 0,77 na 0,76,
- koeficijent obrta obrtne imovine je u padu sa 1,86 na 1,83,
- koeficijent obrta zaliha je pao sa 6,0 na 5,8.

**Finansijski položaj** privrede Republike Srpske u 2016. godini u odnosu na 2015. pokazuju sljedeći podaci:

- nedostajući kapital u privredi Republike Srpske radi održanja dugoročne finansijske ravnoteže povećan je u 2016. godini i iznosi 3,2 milijarde konvertibilnih maraka, dok je u 2015. bio 2,4 milijarde;

<sup>5</sup> Zaduzenost privrede Srpske je 1995. godine bila 7,4% (Mikerević, *op. cit.*, str. 19, 1995).



- pokrće zaliha neto obrtnim fondom u 2016. godini je značajno pogoršan, i to sa 21,9% na samo 2,8%;
- stopa zaduženosti privrede je u 2016. godini povećana sa 45,1% na 45,9%, a solventnost neznatno poboljšana sa 2,17 na 2,23.

Uzimajući u obzir da je nezadovoljavajući prinostni, imovinski i finansijski položaj privrede Republike Srpske utvrđen na osnovu zbirnih bilansa u kojima su istoimene pozitivne i negativne pozicije kompenzovane i u zbirnom bilansu iskazane u neto iznosu, a taj neto iznos je loš, to znači da gro pojedinačnih preduzeća ima daleko lošiji prinostni i finansijski položaj od prikazanog u ovom radu. Takvim preduzećima prijeti bankrotstvo, u kome nastaju povjerilački gubici (razlika između vrijednosti unovčene imovine umanjene za troškove likvidacije i potraživanja povjerilaca), što nerijetko dovodi do bankrotstva i povjerilaca. Da bi se zaustavio ovaj krug bankrotstava, svako preduzeće mora da poštuje bilansno načelo dugoročnog opstanka (going concern) odnosno načelo stalnosti poslovanja (paragraf 25 MRS 1). Ovo načelo je vrhunski cilj preduzeća, strogo se poštuje pri osnivanju preduzeća, ali i putem finansijskog upravljanja tokom čitavog životnog ciklusa preduzeća.

Osnivanju preduzeća prethodi istraživanje mogućnosti pribavljanja potrebnih resursa, mogućnost prodaje učinaka, s obzirom na već postojeću konkurenciju u datoj djelatnosti, utvrđivanja potrebnog obima kapitala (sopstvenog i dugoročno pozajmljenog), koji vlasnik mora uložiti u novoosnovano preduzeće koje će biti finansijski stabilno, likvidno i rentabilno. Ovo se dokazuje osnivačkim bilansom koji sadrži vrijednost potrebne stalne imovine i obrtnog kapitala za obavljanje odabrane djelatnosti, sopstveni kapital vlasnika i dugoročno pozajmljeni kapital (najčešće po osnovu lizinga). Tokom poslovanja, finansijskim upravljanjem stalnom imovinom, kapitalom i dugoročnim obavezama, obrtnom imovinom i kratkoročnim obavezama strogo se uvažava načelo going concern, a na kraju tekuće godine utvrđuje se i ciljni neto dobitak za narednu godinu u dvije varijante – ciljni minimalni i ciljni maksimalni neto dobitak.

Ciljni minimalni neto dobitak sprečava pogoršanje finansijske stabilnosti, a ciljni maksimalni neto dobitak obezbjeđuje ratio finansijske stabilnosti od jedan, dividendu vlasnicima kapitala i bonus menadžmentu. Potom slijedi kreiranje i izbor mjera za ostvarenje ciljnog dobitka.<sup>6</sup>

Loše finansijsko stanje privrede u Republici Srpskoj neće se zaustaviti samo u okviru privrede, već će se po principu spojenih posuda odraziti i na bankarski i na javni sektor. Većina pokazatelja upozorava na prisustvo ozbiljnih problema u mnogim segmentima javnog sektora, nakon kojeg na red dolazi i bankarski sektor. Stoga je potrebno da se što prije suočimo sa sumornom stvarnošću i da rješenje tražimo u okviru već usvojene reformske agende za Bosnu i Hercegovinu u periodu od 2015. do 2018. godine. Ukoliko to ne učinimo ili ne uspijemo, o svijetloj budućnosti se može samo sanjati. To je posebno važno zbog mladih generacija, koje su više zainteresovane da krediti koji će im doći na otplatu više budu u funkciji privrednog oporavka, rasta i razvoja, a ne nepromišljenih ulaganja u javni sektor, koja su nerijetko izvor korupcije i daljeg socijalnog raslojavanja društva.

## IZVORI

1. Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge, Informacija o poslovanju privrede u Republici Srpskoj u 2016. godini.
2. Douglas, R. Emery, John, D. Finnerty: *Corporate Financial Management*, Prentice Hall, 1997.
3. Glen, Arnold: *Corporate Financial Management*, Financial times, 1998.
4. Harvey, S. Rosen, Ted Gayer: *Javne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
5. Mishkin, S. Frederic: *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, Data status, Beograd, 2006.
6. Van Horne, James C.: *Finansijsko upravljanje i politika*, Mate, Zagreb, 1997.
7. Vunjak, prof. dr Nenad: *Finansijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1995.
8. Ivanišević, prof. dr Milorad: *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
9. Jovanović Škarić, prof. dr Kata: *Finansijsko-računovodstveni aspekt sanacije preduzeća*, Prvi simpozijum SRRRS, Banja Vrućica, 1997.
10. Malešević, prof. dr Đoko, i Vranković, dr Marinko: *Poslovna analiza*, Ekonomski fakultet, Subotica, 2007.
11. Malešević, prof. dr Đoko: *Analiza boniteta preduzeća*, Četvrti simpozijum SRRRS, Banja Vrućica, 2000. Fakultet, Banja Luka, 1997.
12. Mikerević, prof. dr Dragan: *Komparativna analiza finansijskog poslovanja privreda Srbije i Srpske*, Direkcija za privatizaciju i razvoj Republike Srpske, Bijeljina, 1996.
13. Mikerević, prof. dr Dragan: *Korporativne finansije*, Ekonomski fakultet i Finrar, Banja Luka, 2016.
14. Rodić, prof. dr Jovan, i Filipović, prof. dr Milovan: *Poslovne finansije*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2008.
15. Rodić, prof. dr Jovan: *Teorija i analiza bilansa*, Beostar – Privrednik, Beograd, 1997.
16. Rodić, prof. dr Jovan, i Božić, prof. dr Radomir: *Stvaranje i ocena boniteta preduzeća*, Finrar, Banja Luka, 2017.
17. Jovanović Škarić, prof. dr Kata: *Finansijsko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
18. [http://ec.europa.eu/enlargement/pdf\\_publication/2015/2015-connectivity-package.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/pdf_publication/2015/2015-connectivity-package.pdf)

<sup>6</sup> Vidjeti: Jovan Rodić i Radomir Božić: *Stvaranje i ocena boniteta preduzeća*, Finrar, Banja Luka, 2017.