

# **AKCIONARSTVO**

**-časopis za menadžment-**

**Vol. 25, No. 1, 2019. godine**

### **Izdavač**

Centar za ekonomska i finansijska istraživanja

Lomina br. 2, 11000 Beograd

Tel: 011/361-09-06

[www.ipn.org.rs/akcionarstvo](http://www.ipn.org.rs/akcionarstvo)

e-mail: [cefibeograd@gmail.com](mailto:cefibeograd@gmail.com)

### **Suizdavači**

Fakultet za menadžment

Institut primenjenih nauka Beograd

### **Glavni i odgovorni urednik**

prof. dr Milorad Zekić

ISSN 0354-6403

### **Redakcijski odbor**

prof. dr Milorad Zekić, prof. dr Bogdan Ilić, prof. dr Dragan Anđelić, doc. dr Ljubiša Todorović, prof. dr Cvijetin Stojanović, prof. dr Radoja Janjetović, prof. dr Petko Stanojević, doc. dr Andrej Mićović, dr Nemanja Pantić, prof. dr Ana Opačić, prof. dr Sanja Đukić

### **Lektor i kolektor**

Valentina Jovanović

### **Tehnički urednik**

Slobodan Vukoje

### **Štampa:**

Family print Niš

Časopis izlazi jednom godišnje – The magazine is published one times a year

## SADRŽAJ

Aleksandar Živković

**KVALITET UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZICIMA U FINANSIJSKIM  
INSTITUCIJAMA .....5**

Slavko Vukša

**NAPOMENE KAO OSNOVNI FINANSIJSKI IZVEŠTAJ ..... 33**

Slobodan Andžić

Irena Milojević

**SEGMENTACIJA TRŽIŠTA PRIVATNE APOTEKE U REPUBLICI SRBIJI 51**

**UPUTSTVO AUTORIMA ZA PRIPREMU RUKOPISA ..... 61**



Aleksandar Živković<sup>1</sup>

## KVALITET UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZICIMA U FINANSIJSKIM INSTITUCIJAMA

Izvorni naučni rad

UDK:

005.336.1:336.131

005.334

### Rezime

Finansijska preduzeća u određenim vremenskim periodima treba da identifikuju i procenjuju inherentni operativni rizik u svim značajnim finansijskim proizvodima, aktivnostima, procesima i sistemima. Mapiranje operativnih rizika mora se izvršiti prema savremenim zahtevima, na svim poslovnim linijama i svim kategorijama operativnih rizika. Za efikasno upravljanje operativnim rizikom finansijska preduzeća moraju da kreiraju odgovarajuće baze podataka o gubicima iz operativnog rizika. Viši menadžment i upravni odbor banaka i drugih finansijskih institucija treba redovno da primaju izveštaje o operativnom riziku i diskutuju o profilu operativnog rizika finansijskog preduzeća. Razvoj svesti i kulture operativnog rizika, kod svih zaposlenih, je od velikog značaja za efikasno upravljanje operativnim rizikom u bankarskoj industriji.

Ključne reči: Operativni rizik, finansijske institucije, modeliranje.

---

<sup>1</sup> Redovni profesor, Ekonomski fakultet u Beogradu, Kamenička 6, Beograd, [aca@ekof.bg.ac.rs](mailto:aca@ekof.bg.ac.rs)

## Uvod

U savremenim uslovima poslovanja pridaje se veliki značaj operativnom riziku zbog njegovih posledica u poslednjih deset godina na svim područjima finansijskog poslovanja. Specifična priroda operativnog rizika, koja se ogleda u heterogenosti izvora i pojavnih oblika operativnog rizika, kao i niskoj učestalosti transformacije potencijalnog operativnog rizika u stvarne operativne gubitke, uvažavajući činjenicu da operativni rizik postoji od samih začetaka bankarskog poslovanja, uslovlila je potrebu za odgovarajućim identifikovanjem i ocenjivanjem ove vrste rizika od strane internih i svetskih regulatora. Određeni faktori savremenog poslovanja kao što su: sve veće oslanjanje na tehnologiju i automatizaciju poslovanja, uvođenje novih sofisticiranih bankarskih proizvoda i usluga, elektronsko poslovanje bankarske industrije, spajanja i preuzimanja, intenzivna globalizacija bankarske industrije, povećano oslanjanje na *outsourcing*, i uvođenje kvantitativnog modeliranja kao podrške savremenom bankarskom menadžmentu, uslovlili su sistemsko i ozbiljno bavljenje operativnim rizikom, koji postaje deo bankarske funkcije upravljanja rizicima, ravnopravan upravljanju tržišnim i kreditnim rizikom. Od finansijskih preduzeća se zahteva ustanovljavanje organizacionog dela, koji bi se bavio samo upravljanjem operativnim rizikom. Glavni zadaci tog organizacionog dela bili bi identifikacija i ocenjivanje operativnih rizika, modeliranje baze podataka o gubicima iz operativnog rizika i redovno izveštavanje višeg menadžmenta i upravnog odbora banaka o profilu rizika.

## 1. Identifikovanje operativnih rizika

Banke i druge finansijske institucije treba da identifikuju i procenjuju inherentni operativni rizik u svim značajnim proizvodima, aktivnostima, procesima i sistemima. Oni, takođe, treba da osiguraju da se pre uvođenja novih proizvoda, procesa, sistema ili pre preduzimanja novih aktivnosti, izvrši adekvatno procenjivanje inherentnih operativnih rizika koji su povezani sa njima. Identifikacija rizika je važna za kasniji razvoj i održavanje sistema nadzora i kontrole operativnog rizika. Efikasna identifikacija rizika uzima u obzir interne faktore (kao što su struktura banaka, priroda bankarskih aktivnosti, kvalitet ljudskih resursa banke, organizacione promene i promet po zaposlenom) i eksterne faktore (kao što su promene u bankarskom sektoru i tehnološki napredak) koji mogu nepovoljno uticati na ostvarivanje ciljeva finansijskih institucija. Tehnike identifikovanja rizika koje predlaže savremeni menadžment su upitnik interne kontrole i radionice (*workshops*). Potrebno je razviti procedure za obe tehnike. Upitnike internih kontrola potrebno je napraviti za svaki proces u banci. Za radionice treba napraviti jedinstvenu proceduru za održavanje radionica po tačno utvrđenim fazama rada radionice, strukturom učesnika u radionici, načinom rada radionice i izveštavanja za radionice. Savremeni menadžment preporučuje korišćenje jedne ili druge tehnike ili obe istovremeno. Preporučljivo je da radionica dođe kao nadogradnja upitnika interne kontrole. Potom, preporučuje se da se identifikacija operativnih rizika vrši mesečno ili tromesečno. Uobičajeno se vrši tromesečno, i to putem samoocenjivanja (*self assessment*). Prilikom samoocenjivanja jako je bitna razvijena svest i kultura zaposlenih,

mada risk menadžer sumnjivu identifikaciju i ocenjivanje uvek može da vrati administratoru na preispitivanje.

Indikatori rizika su statistički i/ili metrički podaci, često finansijski, koji mogu pružiti uvid u rizičnu poziciju poslovanja banaka. Ovi se indikatori obično redovno preispituju kako bi banke bile upozorene na promene koje mogu biti indikativne za problem povezan s rizikom. Takvi su indikatori, npr., broj propalih transakcija, stope prometa po zaposlenom i učestalost i/ili ozbiljnost grešaka i propusta. Nekada se može postaviti pretpostavka o riziku banaka bez detaljnih podataka o tome, kako i gde se u banci dešavaju štetni događaji iz operativnog rizika, pa čak i bez podataka o broju i veličini operativnih gubitaka. Radi se o drugoj kategoriji identifikovanja i merenja anomalija, koje za razliku od merenja realizovanih finansijskih posledica označavaju potencijalni gubitak odnosno mogućnost nastanka gubitka. Nazivaju se ključnim indikatorima rizika, koji sa jedne strane pomažu identifikovanju mana u procesima i sistemima, a sa druge strane nude uvid u kom pravcu se kreću-razvijaju greške, odnosno koje kontrolne tačke najčešće zakažu. Gubici i mere kontrolnih tačaka koje su zatajile, ključni su podaci ispitivanog modela podataka. Primer takvog indikatora rizika na području procesiranja transakcija jeste broj grešaka kod međunarodnih računskih prenosa. Njihov broj može da raste i zbog pogrešnog rada nekog procesa odnosno procedure, koja je povezana samim prenosom transakcije. U međunarodnim transakcijama (odnosno delimičnih transakcija) prenosa sredstava između dva finansijska preduzeća, bankarske grupe moraju istovremeno izvršiti i odgovarajuća knjiženja u glavnu knjigu pojedinih finansijskih preduzeća. Ponekad će se ista knjižnja uskladiti, a ponekad i ne. Razlike mogu



biti rezultat različitih knjigovodstvenih sistema, tehničkih poteškoća (greške u programu, površnost kod ručnih knjiženja itd.), a mogu biti i posledica nekih drugih privremenih uzroka koji obično ne zahtevaju dalje intervencije.

Neki od ključnih indikatora rizika prikazani su u sledećem pregledu:

<b>Ključni indikatori rizika</b>	<b>Opis</b>
<b>Rizik procesiranja transakcija</b>	
Pogrešno izvođenje prenosa prema inostranstvu	Broj grešaka kod prenosa na računima.
Pogrešno izvođenje procesa internih aplikacija	Broj grešaka kod izvedenih procesa među internim aplikacijama.
Pogrešno izvođenje procesa modula istog IS	Broj pogrešno procesiranih transakcija među modulima istog IS.
(...)	
<i>Pravni rizici</i>	
Otvoreni pravni poslovi/tužbe	Broj otvorenih sudskih poslova/tužbi.
(...)	
<i>Rizici radne snage</i>	
Fluktuacija radne snage	Odnos mlade (< 6 meseci) i stare (> 5 godina) radne snage.

Pored identifikacije potencijalno najvećih nepovoljnih rizika, finansijske organizacije treba da procenjuju svoju osetljivost na te rizike. Efikasno procenjivanje rizika omogućuje hotelima da bolje razumeju svoj profil rizika i da usmerava svoje resurse za upravljanje rizikom u najrizičnija područja.

Problematika kvantifikacije operativnog rizika može se podeliti u četiri grupe:

1) **Nejednake polazne tačke kod ocenjivanja operativnog i ostalih vrsta rizika.** Nemogućnost celovite kvantifikacije operativnog rizika da bi odgovarala njegovoj stvarnoj izloženosti ili verovatnoće nastanka, osnovna je razlika koja odvaja operativni od kreditnog i tržišnog rizika.

2) **(Ne) celovitost portfelja izloženosti operativnom riziku.** U suprotnosti sa tržišnim i kreditnim rizikom teže je utvrditi da li je portfelj operativnih rizika određene finansijske institucije obuhvaćen celovito.

3) **Zavisnost upotrebe podataka od trenutnih stanja i njihova relevantnost.** Promene u organizaciji i razvoj pripadajućeg okruženja konstantno smanjuju relevantnost podataka o gubicima iz operativnog rizika.

4) **Poteškoće kod validacije modela.** Problematika validacije umanjuje pouzdanost i upotrebu rezultata koje dobijemo pomoću internih modela operativnog rizika.

Operativni rizik je mešavina brojnih međusobno nezdrživih rizika.

Događaji iz operativnog rizika uključuju prevare, greške u računovodstvu, tužbe, prirodne katastrofe, greške u modelima, greške kod poravnanja na računima i dr. Raznolika priroda operativnog rizika njegov je ključni problem kod ocenjivanja.

Problematiku štetnih događaja iz operativnog rizika posmatraju se sa stanovišta dve velike grupe:

- događaji vrste „niska frekvencija-visoki gubici“; mogu se imenovati i kao „veći događaji“ (npr. velike prevare na polju trgovine, veće tužbe, prirodne katastrofe) i

- događaje vrste „visoka frekvencija-niski gubici“; mogu se imenovati i kao „manji događaji“ (npr. prevare na polju poslovanja karticama, greške kod poravnanja na računima).

Osnovna namena naprednih pristupa u ocenjivanju operativnog rizika jeste tretiranje većih događaja, jer oni mogu da ugroze kapital i solventnost poslovanja finansijskih preduzeća. Manji događaji sa ove tačke gledišta sekundarnog su značenja u naprednim pristupima, i ako je zbog veće količine prikupljenih podataka njihova obrada lakša, a njihovo upravljanje efikasnije. Uzroci većih događaja mogu biti vrlo kompleksni, jer uključuju ljudski i organizacioni faktor, brojne spoljne faktore i njihove kombinacije. Stručnjaka za interne modele koji želi kvantifikovati operativni rizik iz većih događaja čeka jako težak zadatak tumačenja rezultata modela zbog njihove upitne upotrebne vrednosti. Pošto internih podataka o većim događajima nema baš puno na raspolaganju, imenovani stručnjak može brzo da dođe u iskušenje i sam sebi da olakša rad tako što intenzivnije upotrebljava podatke o manjim događajima do kojih je mnogo lakše doći. Vrednost, na taj način dobijenih rezultata, konceptualno je sporna. Sa druge strane, raznolika priroda operativnog rizika umanjuje upotrebnu vrednost podataka većih događaja, jer prikupljeni podaci jedne vrste rizika obično nisu relevantni i za drugu vrstu rizika. Na primer, ako finansijsko preduzeće realizuje znatne gubitke iz većih događaja na području procesuiranja

podataka, to još uvek ne znači da je istovremeno izložena i riziku iz veće prevare svog trgovca odnosno da je njegov „protivpožarni zid“ neefikasan. Kod ocenjivanja i merenja rizika jako je važno pridržavati se mape rizika, odnosno razvrstavanja rizika po poslovnim linijama i kategorijama. Klasifikacija operativnih rizika prema je osnov za ocenjivanje i kvantifikaciju rizika. Elementi za kvantifikaciju rizika su **gubitak do koga dovodi rizičan događaj i verovatnoća događaja u vezi sa gubitkom**. Veličina očekivanog gubitka dobija se množenjem ova dva parametra (koliko je verovatnoća da će stvari krenuti loše i kolika je izložena vrednost događaja koji može da krene loše). Ova veličina utvrđuje se za sve podkategorije, a zbir podkategorija daje ukupan rizik za određenu kategoriju. Tako se uradi za sve procese, odnosno organizacione delove u hotelu. Za utvrđivanje veličine gubitka i verovatnoće događaja banka mora razviti metodologiju u skladu sa savremenim preporukama i najboljom praksom merenja rizika. Posebno se mora ustanoviti procedura za izračunavanje verovatnoće dešavanja neželjenog događaja, odnosno razviti metodologija verovatnoće na bazi frekvencija tj. broja ponavljanja (učestalosti) rizičnih događaja. Ocena rizika može se predstaviti matricom rizičnosti 3x3 ili 5x5, mada obično preovlađuje matrica 3x3, u kom slučaju rizik se ocenjuje kao mali, srednji ili visok. Svaka banka određuje do kog iznosa je mali, a do kog iznosa srednji odnosno veliki rizik<sup>2</sup>. Sledeća bitna informacija operativnog rizika kome je hotel izložen, može se dobiti ocenjujući faktore kontrole okruženja. Oni su većim delom kvantitativni te se upotrebljavaju kao referentna vrednost za

---

<sup>2</sup> Na primer, do 500.000,00 dinara je mali rizik, od 500.000,00 do 1.000.000,00 dinara srednji rizik, a preko 1.000.000,00 dinara visok rizik.

kvalitet kontrole poslovnog okruženja. Na primer, ako hotel hoće da kreira izveštaj za menadžment po pitanju kvaliteta njenog procesnog informativnog sistema, može to da učini na osnovu faktora kao što su „vreme neaktivnosti sistema“ (koji meri vremenske jedinice poslovanja sistema na način „off-line“) ili „vreme sporog poslovanja sistema“ (koji meri vremenske jedinice sporog poslovanja sistema zbog preopterećenosti) i sl. Sledeći pregled pokazuje predlog nekih faktora kontrole okruženja:

<b>Poslovno okruženje</b>	<b>Faktor</b>	<b>Opis</b>
Sistemi	Neposlovanje sistema,	Broj minuta neposlovanja
	Usporen rad sistema	Broj minuta usporenog rada
	Stabilnost programa (...)	Broj promena u programima, broj reklamacija programeru
Ljudi/organizacija	Zaposleni	Broj zaposlenih
	Iskustva (...)	Prosečan broj meseci iskustva u radu na određenom području
Protok podataka i njihova celovitost	Kvalitet podataka (...)	Odnos pogrešnih i ostalih transakcija
Osetljivost zbog brojnosti transakcija	Transakcije (...)	Broj transakcija
Propusti u kontroli	Koeficijent	Odnos broja

	kontrolisanih procesa	kontrolisanih procesa i svih ostalih procesa
Spoljašnje okruženje	Greške suprotnih strana	Broj grešaka suprotnih strana
	Broj promena u regulacionim propisima	Broj promena u propisima u periodu

Svaki štetni događaj iz operativnog rizika ima svoj početak i kraj, a trajanje među njima može biti različito te zavisi od brojnih faktora. Treba imati na umu da je jako teško istog momenta utvrditi neposredan uticaj tih faktora na pojedinu grešku iz operativnog rizika. Na primer, nepravilno procesiranje transakcija može se posledično odraziti u zahtevu za zatezne kamate. Pre nego se zatezne kamate izračunaju i plate, može iz različitih uzroka proći i po nekoliko dana. Činjenica, da su u brojnim slučajevima potrebni meseci pa čak i godine za vrednovanje stvarnog uticaja štetnog događaja, predstavlja banci glavnu poteškoću kod ocenjivanja stepena izloženosti operativnom riziku. Iz tog razloga je bitno da hotelsko preduzeće izradi metod izračunavanja „sadašnje vrednosti“ konačne posledice štetnog događaja. U većini slučajeva ocena rizika je opisnog karaktera, usmerena unazad i sa ograničenom intuicijom ključnih parametara o mogućim realizacijama štetnih događaja. Bitan interni model operativnog rizika može da se bazira na samoocenjivačkom „bodovnom“ pristupu ili na konkretnim podacima o gubicima. Bodovni pristup po prirodi je kvalitativni pristup što budi razmišljanja da li ga uopšte ubrajamo među interne modele ili predstavlja samo

formalizaciju diskusija u banci o prioritetnoj obradi pojedinih rizika. Teško je verovati da ovim pristupom možemo izraditi pouzdanu informaciju o riziku kojem je finansijsko preduzeće izloženo u vremenu pa čak da razvrstamo po relativnoj veličini (ili bitnosti) neki istovrsni operativni rizik, kom su izložene dve različita finansijska preduzeća. Interni model operativnog rizika koji se bazira na prikupljanju podataka o gubicima ozbiljniji je pokušaj modeliranja ovog rizika, a ujedno ima i više „naučnih“ elemenata. Tu banka sakuplja podatke o gubicima do određene donje granice i nakon toga računa krivu statističke distribucije gubitka te utvrdi svoj rizik iz operativnog rizika. Na osnovu strukture zbirke manjih događaja mogu se izračunatim oblikom krive statističke distribucije gubitka predvideti verovatnoću realizacije većih događaja. Interni model se zbog toga sastoji iz podataka i njihove distribucije te se menja zbog novih podataka o realizovanim štetnim događajima ili revizije računa moguće distribucije gubitka. Problem je u tome što obračun ujedno i ne daje odgovor na pitanje da li se operativni rizik ili veličina njegovog portfelja promenila<sup>3</sup>.

## **2. Problemi ocene operativnog rizika**

Brojni hoteli, univerziteti i regulatori u ovom momentu intenzivno razvijaju koncept naprednih pristupa za operativni rizik. S obzirom na poslednja dostignuća čini se, da se približavaju ocenjivanju operativnog rizika na sličan način kao kod tržišnog i kreditnog

---

<sup>3</sup> To je od prilike tako kao kad bi ste hteli modelirati kreditni rizik samo tako što ćete uključiti prošle podatke o verovatnoći neplaćanja bez uzimanja u obzir veličinu i rizik trenutnog kreditnog portfelja.

rizika – barem ako ocenjujemo na osnovu slične upotrebe podataka o gubicima. Neki kritičari se suzdržavaju, jer su mišljenja da uspeh takvog pristupa zavisi od stepena jednakosti između osobina operativnog, tržišnog i kreditnog rizika. Mana pretpostavke „jednakosti“ osobina obrade rizika nalazi se u tome, da tržišni i kreditni rizik ne izvire u samom hotelu, dok je operativni rizik nerazdvojno povezan sa konkretnom hotelom kojeg analiziramo. Ovo saznanje je kod upotrebe podataka iz spoljnjih baza (koje predstavljaju bitan i obavezan parametar kod modeliranja) naravno problematično.

Kreditni i tržišni rizik su dva rizika koje finansijsko preduzeće eksplicitno prihvata zbog konkretnih poslovnih odluka. Odluke o prihvatanju rizika temelje se na relativnom odnosu među ocenjenom izloženošću pojedinom riziku i očekivanom profitabilnošću pojedinog posla. Činjenica je, da savremeni koncepti merenja **veličine izloženosti** kreditnom i tržišnom riziku omogućavaju lakše prihvatanje odluka o stepenu preuzetog rizika. Ispostavljenost kreditnom riziku može se ocenjivati sa gledišta pozajmljenih sredstava, vrednovanja ispostavljenosti prema tržišnim cenama i potencijalnoj ispostavljenosti iz kreditnih derivata, a rizik pojedinih pozicija sa internim bonitetnim ocenama i sličnim alatima. Međutim, kod uzimanja kratkoročnih (komercijalnih) kredita, dakle na području tržišnih rizika, rizik pozicija iz trgovanja lakše se ocenjuje sa scenarijem, modelima VAR i slično. Kod obe vrste rizika naime postoji jasna i neposredna veza između uzroka rizika, veličine pozicije i stepenom ispostavljenosti riziku, što omogućava hotelskom preduzeću da sa modelima predvidi uticaje različitih pozicija rizika u različitim tržišnim okruženjima.



U slučaju kreditnog i tržišnog rizika uzimaju se u obzir operativni rizik kao bezuslovnu (implicitno) datost, kao nužno prateće zlo celokupnog poslovanja i ne samo pojedine transakcije. Operativni rizik, kome je izložena pojedina transakcija, sistem ili proces, nije moguće oceniti, što nam već unapred predviđa poteškoće sledećih pitanja. Kolikom stepenu rizika iz tržišnih prevara je banka izložena? Koliko gubitaka može imati banka zbog implementacije novog informacionog sistema? Da li je banka izložena određenoj vrsti operativnog rizika od juče?

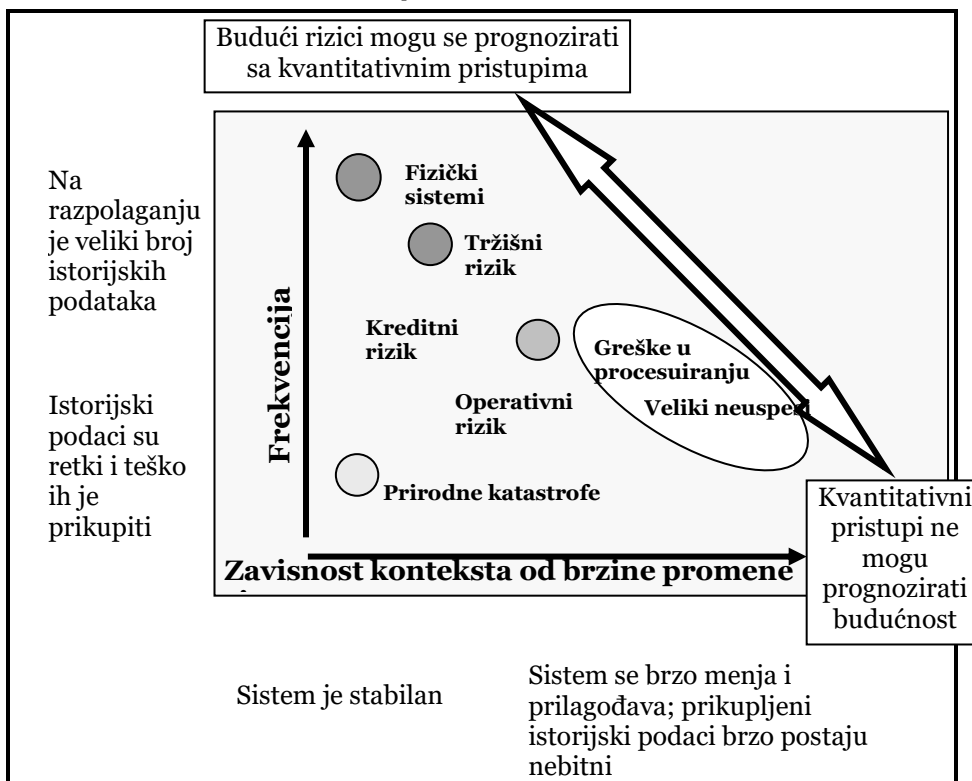
Osnova kod modeliranja kreditnih i tržišnih rizika je poznavanje portfelja rizika, pri čemu moraju sistemi upravljanja rizicima te pripadajući procesi obezbediti celovito obuhvatanje rizika. Na području operativnog rizika slika je sasvim drugačija. Naime, ni sa jednim alatom sa razumnim stepenom pouzdanosti nije moguće obezbediti pravilan odgovor na pitanje o celovitosti portfelja operativnih rizika u datom trenutku. Dakle, i ako hotel dobro poznaje svoje procese i sisteme te stepen rizika kome su ovi izloženi, jako teško je identifikovati stepen nepoznatih operativnih rizika ili rizika koji ne proizilaze iz internih procesa (na primer spoljnja prevara, vrsta prikriivenog-sakriivenog informacionog sistema sa kojom se banka do sada još nije susretala i slično). Iz ove vrste rizika, koji obično prelaze sposobnost razumevanja banaka, u većini slučajeva stvaraju se najozbiljniji štetni događaji. Najpoznatiji slučaj sa ovog području zasigurno su događaji od 11. septembra 2001.godine, koji su na neko vreme onemogućili procesuiranje trgovinskih transakcija na Wall Streetu.

Veći deo nedostataka naprednih pristupa operativnim rizicima proizilazi upravo iz problematike celovitosti njegovog portfelja. Kod ocenjivanja operativnog rizika, hotelska preduzeća naime

moгу da se oslone samo na istoriju realizovanih gubitaka iz operativnog rizika, koje kasnije pokušavaju odgovarajućim statističkim tehnikama prikazati u obliku statističke distribucije. Bitno je saznanje da nedovoljno poznavanje obima portfelja potencijalnih operativnih rizika hotela nije posledica datih tehničkih mogućnosti statističkih modela, već proizilazi iz same prirode operativnog rizika.

U slici 1, operativni rizik delimo na veće i manje događaje. Banka svakako lakše dobije odgovarajući obim podataka o manjim događajima koje je moguće obraditi statističkim metodama, ali mišljenje o primerenosti tih podataka je sporno jer sa gledišta rizika nisu jako bitni. Primarna pretnja banci naime su veći događaji koji mogu znatno da utiču na kapital banke, unište njen ugled i u krajnjem slučaju prouzrokuju njen bankrot. U tom slučaju efikasna kvantifikacija operativnog rizika koja se bazira na realizovanim gubicima biće otežana zbog visokog stepena relevantnosti podataka i malog broja raspoloživih podataka o većim događajima.

Slika1. Zavisnost uticaja konteksta na sposobnost modela za operativni rizik



Izvor: Mark Holmes Measuring operational risk: a reality check, Risk magazine, Incisive Media Investments Ltd, September 2003 Vol 16 / No 9.

**Validacija modela** operativnog rizika između svih nabrojanih nedostataka predstavlja najveći tehnički problem. Uzroci većih štetnih događaja uvek su jako kompleksni, a uglavnom se baziraju na ljudskom faktoru. Predviđanje budućih većih događaja na osnovu realizovanih većih događaja teško je i nesigurno. Validacija modela, namenjenog ocenjivanju određene vrste rizika tesno je

povezana sa frekvencijom podataka koji su predmet prikupljanja u hotelu. Ova je kod operativnog rizika prilično retka, ako je upoređujemo sa tržišnim i kreditnim rizikom. Zbog toga postoji velika opasnost da veći deo podataka u periodu prikupljanja izgubi relevantnost, a naročito ako su sistemi, procesi i strukture u hotelu tada izložene većim promenama.

Gornje dileme ukazuju da je efikasno modeliranje operativnog rizika najverovatnije nedostižan cilj. Ali i pored toga da trenutnačni modeli za operativni rizik ne odgovaraju svim pravilima i nisu potpuno pouzdani, mnogi stručnjaci smatraju da imaju određenu vrednost i perspektivu.

### **3. Oblikovanje baze podataka**

Odgovarajuće baze podataka o gubicima iz operativnog rizika od ključnog su značaja kod razvijanja efikasnog upravljanja sa operativnim rizikom. Dok rukovodioci kreditnog i tržišnog rizika imaju na raspolaganju opširne baze podataka, slika sa područja operativnih rizika sasvim je drugačija. U svetu je naime veći deo hotela tek na početku sistematizovanog prikupljanja relevantnih podataka o operativnom riziku. Mnogi će postaviti pitanje, iz kog razloga je potrebno početi prikupljanje podataka ako su hoteli desetlećima ako ne i stolećima uspešno poslovali i bez njih.

Uspešan razvoj okvira operativnog rizika uopšteno zahteva tri koraka. Uspostavljanje dosledne definicije svake vrste operativnog rizika kojem je izložen hotel te identifikaciju podataka koji su u vezi sa pojedinom vrstom rizika bitni za hotel, sigurno je osnovni i bazni korak. Tek na osnovu toga hotel može u drugom koraku razviti i implementirati mehanizam prikupljanja definisanih podataka. Tu

se radi o vrlo kompleksnom procesu koji zahteva potpunu podršku uprave finansijskog preduzeća i višeg menadžmenta. Kad je to zaključeno i mehanizam uspostavljen, različite nivoe rukovodstva čeka još jedan bitan zadatak koji uslovljava efikasno upravljanje sa operativnim rizicima – moraju da nauče kako se tumači izlazna informacija te je istovremeno prevesti u ocenu stepena pojedine vrste operativnog rizika kome je finansijsko preduzeće izloženo.

Kreiranje kvalitetne i sveobuhvatne baze podataka o operativnim gubicima kao pretpostavke modeliranja distribucije izloženosti operativnom riziku predstavlja jedan od najvećih izazova i zadataka koje je pred banke nametnula opšta i finansijska kriza.

Udovoljavanje ovom standardu zahteva istovremeno razvijanje višestrukih izvora podataka, i to: kreiranje pouzdane i kvalitetne interne baze podataka; organizacija i uključivanje u eksternu bazu/skladište podataka; te korišćenje dodatnih izvora podataka, o operativnim gubicima ili potencijalnim operativnim gubicima radi unapređenja kvaliteta, tačnosti i konzistentnosti podataka o izloženosti operativnom riziku. Najkvalitetniji izvor podataka o operativnim rizicima predstavlja **interna baza podataka** koja je ciljano razvijena za prikupljanje podataka u svrhu izračuna ekonomskog kapitala. Ova vrsta baze koncipira se na način da sadrži sve potrebne podatke koje zahtevaju svetski standardi, ali i dodatne attribute koji pridonose kvalitetnijem uvidu u događaj koji je uzrokovao operativni gubitak. Ovde je vrlo važno naglasiti nedovoljan kvalitet podataka o operativnim gubicima koji se dobivaju isključivo iz računovodstvenih izvora, zbog njihove nedovoljne preciznosti i detaljnosti. Naime, kvalitet i obuhvatnost podataka u bazi podataka o operativnim gubicima koja je dizajnirana za upravljanje operativnim rizicima sadrži celokupni

spektar informacija o događaju koji je uzrokovao operativni gubitak, na primer, u kojoj se poslovnoj liniji gubitak dogodio, a koja ga je uzrokovala; zatim očekuje li se nadoknada iz vlastitih izvora ili iz osiguranja; zatim opis poslovnog događaja, isto tako vrlo je važna dinamička komponenta kasnijih promena odnosno praćenje životnog ciklusa poslovnog događaja u smislu eventualnih kasnijih nadoknada i sl., tj. sve što predstavlja kvalitetnu osnovu za dobijanje detaljnog i tačnog uvida u realizovane operativne gubitke, zatim preduzete aktivnosti odnosno kvalitet upravljanja operativnim rizikom u banci. Za razliku od toga, računovodstvena evidencija može poslužiti isključivo kao izvor informacije o visini pretrpljenog operativnog gubitka, bez ikakvih dodatnih informacija o događaju koji ga je uzrokovao. Ipak, i u savremenim uslovima finansijskih kriza, **računovodstvena evidencija** se treba koristiti kao važan izvor informacija za usklađivanje podataka o realizovanim operativnim gubicima. Drugim rečima, baza podataka o operativnim gubicima treba da posluži kao kvalitetan izvor informacija o **poslovnim događajima** koji su prouzrokovali operativne gubitke, dok računovodstvena evidencija treba zabeležiti **konačne učinke**, odnosno ostvarene operativne gubitke hotela, pri čemu ova dva izvora podataka moraju odgovarati u iznosima i vremenskoj dinamici.

Osim računovodstvenih evidencija, potrebno je intenzivno koristiti sve **ostale raspoložive izvore informacija** (interne baze podataka organizacionih delova), radi prikupljanja što veće količine kvalitetnih informacija o potencijalnim izvorima operativnog rizika (na primer, kartičarsko poslovanje u pravilu ima kvalitetne izvore podataka), i međusobnog usklađivanja i provere podataka u cilju unapređenja tačnosti i obuhvatnosti.

**Eksterne baze podataka** predstavljaju nadopunu internim bazama individualnih hotela u smislu unapređenja statističke signifikantnosti podataka po pojedinim poslovnim linijama/faktorima rizika za koje banka nema dovoljan broj događaja, odnosno za modeliranje onog dela distribucije u kojem banka nema zabeleženih operativnih događaja kao što su 'zadebljali krajevi distribucije'.

Takođe, eksterne baze podataka su kvalitetan izvor podataka pri *benchmark* analizi, prilikom ocene nivoa izloženosti operativnom riziku pojedinih organizacionih delova. Pri tome je potrebno naglasiti da uključivanje u ovakvu bazu podataka zahteva precizno regulisanje prava i obaveza članica konzorcijuma, unificiranu definiciju operativnog rizika, standardizovanu klasifikaciju poslovnih događaja, jednoznačno mapiranje prema poslovnim linijama, harmonizaciju procesa i metoda te ostale standarde koje članice konzorcijuma moraju poštovati u cilju osiguranja primerene nivou kvaliteta podataka. Gubici iz operativnog rizika su bitni jer se neposredno odražavaju na finansijski rezultat banke. Oni su realizovana manifestacija mana u procesu kontrole. Analitičar se u njegovoj klasifikaciji može osloniti na predloge različitih institucija koje su trenutno aktuelne u svetu hotelske industrije. U nastavku prikazana je moguća (ne i jedina) klasifikacija vrste gubitaka iz operativnog rizika:

<b>Vrsta gubitka</b>	<b>Uzrok</b>	<b>Posledica- finansijski gubitak</b>
Pravna šteta i obaveze	Izgubljene tužbe	Sudski i ostali troškovi, povezani sa štetnim

		dogadjajem
Regulacione, poreske i druge kazne zbog kršenja propisa	Kazne, plaćene regulatorima i poreskoj upravi	Novčane kazne i neposredni troškovi povezani sa kaznom (oduzimanje licence...)
Gubici zbog oštećenja osnovnih sredstava	Nemarnost, nesreća, požar, zemljotres,...	Smanjenje vrednosti nefinansijske imovine i sredstava
Naknade	Zahtev za odštetu	Isplata i kompenzacija suprotnoj strani
Gubitak zbog naplaćenih zahteva za odštetu	Nemogućnost prinudne naplate zahteva za odštetu zbog operativne greške banke	Naplate poslate na pogrešne adrese i koje se više ne mogu naplatiti
Otpisi	Prevara, pogrešno prikazivanje tržišnog ili kreditnog rizika	Neposredno smanjenje vrednosti finansijske imovine kao posledica operativnih uzroka

Svaki će analitičar kod planiranja postupaka merenja operativnog rizika na samom početku najviše vremena posvetiti problemu



transformacije podataka iz operativnog rizika u oblik koji će biti primeren za analizu. Na tom nivou moraće se opredeliti za podatke koji su za efikasno upravljanje sa operativnim rizikom uopšte bitni (odnosno primereni), a koji ne, i pri tome će se najčešće osloniti na definiciju tog rizika. Međutim, i pored doga da bankarska industrija u više slučajeva prati tu definiciju, još uvek postoje određene nejasnoće u pogledu stepena uključivanja pojedinih sadržajnih područja u nju. Recimo, zvanična definicija uključuje pravne rizike u celini i ako u praksi uzima u obzir samo onaj njegov deo koji se neposredno tiče operativnog rizika. Zbog takvih sadržajnih dilema nužno je da hotel na početku više vremena posveti pitanju gubitaka koji su posledica štetnih događaja iz operativnog rizika. Banka će naime sa tog stanovišta želeći meriti uticaj štetnih događaja iz operativnog rizika na finansijske rezultate, jer je bitna karakteristika tog uticaja, njegova prilično velika kolebljivost u vremenu. Na prvi pogled se problemi, sa kojima se analitičar prilikom razvijanja okvira klasifikovanja štetnih događaja, njihovih uzroka i efikasnosti susreće, vrlo su apstraktne prirode. Jednostavna klasifikacija uzroka operativnog rizika obuhvata samo kategorije kao što su „*poteškoće vezane za sistem*“ i „*nedovoljne kontrole*“ što u praksi može da dovede do pogrešnog i dvojnog obuhvatanja podataka. Odgovarajuća klasifikacija određivanja štetnih događaja će na primer uzeti u obzir da svi „*problemi vezani za sistem*“ nemaju uticaj na gubitak odnosno dobit (gde moramo uzeti u obzir i suprotnu tvrdnju, koja glasi, da se mogu pojedini „*problemi vezani za sistem*“ odraziti u brojnim istovremenim posledicama – kazna zbog kašnjenja kod izmirenja transakcija, zatezne kamate...). Iz tog razloga klasifikaciju uzroka štetnih događaja treba odgovarajuće razvijati sa stanovišta njihovih posledica – naročito ako se

klasifikacija bazira na izučavanju kolebljivosti dobiti i gubitka zbog operativnog rizika. To znači, da bi hotel trebao razvrstiti gubitke na elemente koji neposredno utiču na finansijski rezultat (pravni poslovi, zatezne kamate, ...).

Sledeća odluka koju mora doneti analitičar prilikom modeliranja sadržaja baze podataka, povezana je sa pristupom u klasifikovanju štetnih događaja. Poslednja se inače može izvoditi sa stanovišta pojedinog procesa ili sa stanovišta sistema kao celine. Modeliranje sadržaja sa stanovišta pojedinačnog procesa može biti prilično neefikasno jer veći hoteli obično imaju i po nekoliko hiljada procesa koje je potrebno izučavati i obraditi, a to je poprilično nerealan cilj. Možda je jednostavniji obrnuti pristup – to je odabir određenog broja tipičnih operativnih grešaka (u saradnji sa stručnjacima pojedinih funkcionalnih jedinica hotela), koje se dešavaju u hotelu, te izučavanje kako se one odražavaju na proces hotela. Međutim, ako se u određenom procesu često događaju štetni događaji operativnog rizika, a koji po hotel nemaju ozbiljnijih posledica, onda možemo klasifikaciju tih štetnih događaja ostaviti za drugu ili kasniju fazu modeliranja sadržaja baze podataka.

Navedeni model važi za manje kompleksan pristup (jednostavni, standardizovani), gde će se podaci o operativnim rizicima prikupljati isključivo za potrebe menadžera koji su zaduženi za održavanje adekvatnog nivoa operativnih rizika u hotelu.

Kod upotrebe kompleksnijeg pristupa (t.j. naprednih pristupa), gde će podaci o gubicima i štetnim događajima služiti i kao ulazni podaci u statističko-matematičkom modelu izračunavanja i distribucije ekonomskog kapitala, a na poslovnim područjima mora analitičar prihvatiti odluke koje se tiču stepena kompleksnosti modela podataka.

#### **4. Izveštavanje o operativnom riziku**

Finansijska preduzeća treba da izrađuju interne izveštaje o samoocenjivanju rizika, ali i o praćenju štetnih događaja iz operativnog rizika. Interni izveštaji su osnova za menadžerske odluke na različitim nivoima poslovanja hotela. Interni izveštaji o operativnom riziku su važan element celovitog sistema izveštaja i predstavljaju poslednji korak prve faze razvoja upravljanja operativnim rizikom. Izrada celovitih internih izveštaja, kao podloga za menadžerske odluke, je ipak moguće tek po završetku sledeća tri koraka:

- a) indentifikacija operativnih rizika,
- b) definisanja poslovne politike i
- c) aktiviranje procesa merenja operativnih rizika.

U prvom koraku finansijska institucija se upoznaje sa vrstama štetnih događaja, kojima je izložen, i dodeljuje granice nad kojima je zainteresovan da sakuplja pojedine vrste podataka. Posle toga poslovnom politikom se ustanovljavaju procesi u vezi sa obradom operativnih rizika, po pojedinačnim vrstama rizika i slično. U sledećoj fazi hotel utvrđuje metodologiju merenja operativnih rizika, koja omogućuje i izvođenje različitih simulacija na sakupljenim podacima. Tek posle toga je banka spremna za izradu celovitih internih izveštaja o operativnim rizicima. Tada može služba za upravljanje sa operativnim rizikom prikazivati rezultate realizovanih operativnih rizika po pojedinačnim organizacionim jedinicama različitim menadžerskim nivoima, kao i organizovati rasprave u vezi sa njima. To je vrlo važan korak, kad viši

menadžment prvi put ima realnu predstavu o veličini potencijalnih izloženosti od različitih vrsta operativnih rizika.

Viši menadžment treba da prima redovne izveštaje od odgovarajućih delova banke, npr. od poslovnih jedinica, grupe funkcija, službe za upravljanje operativnim rizikom i interne revizije. Izveštaji o operativnom riziku treba da sadrže interne finansijske i operativne podatke, podatke o poštovanju pravila, kao i informacije o vanjskom tržištu koje se odnose na događaje i uslove koji su relevantni za donošenje odluka. Izveštaji treba da budu dostavljani odgovarajućim nivoima menadžmenta i delovima hotela na koja problematična područja mogu da utiču. Izveštaji treba nedvosmisleno da upozoravaju na područja u kojima su utvrđeni problemi i da podstiču pravovremene korektivne mere u vezi s nerešenim pitanjima. Međutim, da bi se osigurala korisnost i pouzdanost tih izveštaja o riziku i reviziji, menadžment treba redovno da proverava pravovremenost, tačnost i relevantnost sistema izveštavanja i internih kontrola uopšte. Menadžment se može takođe poslužiti izveštajima koje su pripremili eksterni izvori (revizori, supervizori) kako bi procenio korisnost i pouzdanost internih izveštaja. Izveštaje treba analizirati u cilju poboljšanja postojeće uspešnosti upravljanja rizikom, kao i radi razvoja novih politika, postupaka i praksa upravljanja rizikom.

Dake, menadžment treba da obezbedi da informacije dobiju odgovarajući ljudi, pravovremeno i u obliku i veličini koji će pomoći nadzor i kontrolu poslovanja. Proces izveštavanja treba da uključi informacije kao što su:

- kritični ili potencijalni operativni rizici institucije,
- rizični događaji ili problemi sa odgovarajućim korektivnim aktivnostima, kao i stepen realizovanosti tih planiranih aktivnosti,

- efikasnost preduzetih aktivnosti,
- detaljno formulisani adekvatni planovi za bilo koju izloženost riziku,
- stresna područja gde se mogu pojaviti operativni rizici i
- ostvareni nivo navedenih operativnih rizika.

Takođe, upravni odbor finansijskog preduzeća treba da dobija dovoljno informacija visokog nivoa kako bi mogao razumeti sveukupni profil operativnog rizika hotela i usredsrediti se na značajne i strateške implikacije za poslovanje. Izveštaji o operativnim rizicima mogu da sadrže rizike (gubitke) po pojedinim finansijskim proizvodima, trebaju da sadrže rizike po organizacionim delovima, ali moraju da sadrže rizike klasifikovane po poslovnim linijama i poslovnim kategorijama. Izveštaji treba da sadrže i grafičke prikaze o operativnim rizicima i operativnim gubicima, u poređenju sa prethodnim periodima.

## **Zaključak**

Samo prikupljanje podataka o uticaju štetnih događaja iz realizovanog operativnog rizika na finansijski rezultat, još uvek ne zadovoljava celovito razumevanje izloženosti finansijskog preduzeća operativnom riziku u praksi. Model podataka je iz tog razloga sastavljen od nekoliko nivoa. Njegov prvi nivo je prikupljanje podataka. Za efikasan pregled operativnog rizika hotel mora razumeti i uspostaviti odgovarajuću kontrolu okruženja u kojem posluje. To zahteva implementaciju kvantitativnih, a ponekad i kvalitativnih faktora kontrole okruženja kao i takozvanih ključnih indikatora rizika.

Shvatanje prirode i merljivosti operativnog rizika bitno je u razvoju praktičnog i realističnog pristupa upravljanju operativnim rizikom. Ali pri tome neki stručnjaci upozoravaju na ozbiljne nedostatke modeliranja operativnog rizika koji se suočava sa sistemskim i praktički nepremostivim poteškoćama u vezi sa celovitošću prikupljenog portfelja operativnih rizika, zavisnosti upotrebe podataka od datih okolnosti, njihovom relevantnošću i nekih drugih faktora koji su ključni kod ocenjivanja rizika. Pogrešan kvantitativan pristup može da se odrazi u štetnim posledicama u poslovanju banke zbog stvaranja lažnog osećaja sigurnosti i preusmeravanja resursa dalje od bitnih aktivnosti na području smanjenja rizika. Iz tog razloga mnogi veruju da bi banke morale da se više posvete razvoju nego poboljšanju prakse upravljanja operativnim rizikom. Model za ocenjivanje operativnog rizika banka bi trebao početi da uključuje u dnevnu praksu tek onda kada on dokaže svoju sigurnost i realnost.

### **Literatura**

1. Hans-Ulrich Doerig, Operational Risk in Financial Services, Credit Suisse Group, April 2003,
2. Carol Alexander, Operational Risk, Regulation, Analysis and Management, Financial Times - Prentice Hall, 2003.
3. Christopher Marshall, Measuring and Managing Operational Risks in Financial Institutions, Wiley, 2000.
4. Risk Books (Editor), Advances in Operational Risk, Firmwide Issues for Financial Institutions, Andersen & Risk Books, New York, 2001.
5. Douglas G. Hoffman, Managing Operational Risk, Wiley Finance,

New York, 2002.

6. Croughey, M., Galai D., Mark R., Risk Management, McGraw-Hill, New York, 2001.
7. Frachot A., Moudoulaud O., Roncalli T., Loss Distribution Approach in Practice, Credit Lyonnais, France, May 2003.
8. Harmantzis, C. F., 2002, Methodologies for Management and Measuring Operational Risk, INFORMS Annual Meeting 2002 San Jose, Calif.
9. Ceske, R, Hernandez, V. J and Sanchez, M. L., Quantifying Event Risk: The Next Convergence, The Journal of Risk Finance, spring 2000.
10. Cruz, M., Coleman, R. and Salkin, G., 1998, Modeling and Measuring Operational Risk, Journal of Risk, Vol. 1, p. 63-72.
11. Mark Holmes, Measuring operational risk: a reality check, Risk magazine, Incisive Media Investments Ltd, September 2003 Vol 16 / No 9
12. Garver, Rob, *How Operational Risk Plan Became Battleground*, American Banker, 12/9/2003, Vol. 168, Issue 235

Datum prijema: 12.11.2018.

Datum prihvatanja: 03.10.2019.

# **QUALITY OF OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN FINANCIAL INSTITUTIONS**

Original scientific paper  
UDC: 005.336.1: 336.131  
005.334

## **Summary**

Financial entities need to identify and evaluate the inherent operational risk in all significant financial products, activities, processes and systems over specified periods of time. Operational risk mapping must be performed according to contemporary requirements, across all lines of business and across all operational risk categories. To effectively manage operational risk, financial firms need to create appropriate databases of operational risk losses. The senior management and board of directors of banks and other financial institutions should regularly receive operational risk reports and discuss the financial entity's operational risk profile. The development of operational risk awareness and culture among all employees is of great importance for the effective management of operational risk in the banking industry.

**Keywords:** Operational risk, financial institutions, modeling.



## NAPOMENE KAO OSNOVNI FINANSIJSKI IZVEŠTAJ

Pregleni rad

UDK: 657.631.6  
658.14/.17

### Rezime

Napomene uz finansijske izveštaje su jedan od pet osnovnih finansijskih izveštaja prema Međunarodnim računovodstvenim standardima. U prošlosti su napomene bile sastavni deo bilansa stanja i bilansa uspeha, ali je vreme njihov značaj naglo porastao i danas su Napomene finansijski izveštaj sa veoma značajnim poslovnim informacijama.

Ključne reči: napomene, finansijski izveštaji, finansijsko izveštavanje, međunarodni računovodstveni standardi, poslovanje

### Uvod

Današnje vreme karakteriše veliki broj preduzeća, koja brzo nastaju, šire domen svog poslovanja ili brzo nestaju sa poslovne scene. Državne granice gube na značaju, vrši se integracija tržišta i sve ovo omogućava lakše poslovanje preduzeća.

Gledano na zdravo preduzeće, koje se razvija i ima potencijala za rastom i razvojem, u jednom trenutku naći će se potreba za kapitalom koji treba da posluži kao energija za razvoj. U tom

---

<sup>4</sup> Redovni profesor, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Karađorđeva 52, Kragujevac, [slavkovuksa@gmail.com](mailto:slavkovuksa@gmail.com)

trenutku potrebno je naći potencijalnog investitora koji bi uložio taj kapital. Gledano sa strane investitora, svako ulaganje se mora proučiti detaljno, jer uvek postoji mogućnost gubljenja kapitala.

Zajednički jezik na koji se oslanja preduzeća sa jedne strane i investitori sa druge strane je finansijski izveštaj. Finansijski izveštaj sam posebi mora da bude razumljiv za sve zainteresovane strane, kako nebi došlo do nesporazuma ili do manipulacije kapitalom i podacima.

Rešenje je nađeno u međunarodnim računovodstvenim standardima (*MRS*), koji propisuju kako se sastavlja finansijski izveštaj, koji su njegovi elementi, koja računovodstvena politika se koristi prilikom izrade.

Postoji više računovodstvenih standarda, ali nijedan od njih nije nezavisan, već svi oni čine kompaktnu celinu, pa se zato prilikom izrade fin. izveštaja mora poštovati svaki potreban računovodstveni standard.

Potencijalni investitori imaju interes da ulažu u preduzeća ili pak da provere poslovanje istog. Tu spadaju akcionari koji žele da utvrde poslovanje, ili država zbog poreza. Izveštaji po sebi su puni brojki, cifara, oznaka i skraćenica. Javila se potreba za lakšim tumačenjem kako bi svi ti podaci bili razumljivi svim licima.

Međunarodni računovodstveni standard (*MRS 1*) je definisao određena pravila koja se ogledaju u prikazivanju ovih objašnjenja. Ta pravila se ogledaju u napomenama.

Napomena spada u sastavni deo finansijskog izveštaja, i osnovni smisao je da pojasni određene pozicije finansijskog izveštaja kako bi zainteresovano lice (investitor) moglo što lakše i brže da ga sagleda i razume. Kompanije danas pored obaveznih godišnjih

finansijskih izveštaja, izdaju i polugodišnje i kvartalne izveštaje, tako da napomene sve više dobijaju na značaju.

Definisana je da sadrži neke osnovne i dopunske informacije. U osnovne informacije spada veličina preduzeća, broj zaposlenih, struktura kapitala, dok se dopunske informacije odnose na pozicije vezane za bilans stanja, bilans uspeha, izveštaj o novčanim tokovima. Da napomena ne postoji, finansijski izveštaj bi bio čista skupina cifara i pojmova, koju bi samo stručni ljudi razumeli. Za izradu ovog rada korišćen je Međunarodni računovodstveni standard MRS-1, tako da je dat kratak pregled ovog standarda kroz neke njegove elemente.

U ovom radu biće kvantifikovana napomena i njeni elementi, a pomoć za to poslužila je napomena koju je objavilo domaće preduzeće "Milan Blagojević" iz Smedereva u svom finansijskom izveštaju za 2005. godinu. Elementi koji će biti obuhvaćeni ovim radom su elementi koji se nalaze su napomeni, a to su osnovni podaci o preduzeću, podaci o računovodstvenoj politici i objašnjenja o poziciji bilansa stanja i bilansa uspeha, kao i napomena uz konsolidovani finansijski izveštaj i napomene kao dodatne informacije.

## **1. Napomene uz bilanse**

Napomene koje se objavljuju uz finansijske izveštaje sastoje se iz dve celine. Prva celina se sastoji iz:

- Osnovni podaci o preduzeću
- Podaci o računovodstvenoj politici

Druga celina služi da objasni pozicije bilansa uspeha i bilansa stanja.

### 1.1 Osnovni podaci o preduzeću

Kada govorimo o ovom elementu napomene, treba istaći da se ovim upoznajemo sa osnovnim informacija vezanim za preduzeće na koga glasi finansijski izveštaj. Tu se govori o nazivu preduzeća i mestu gde se ono nalazi, kao i godina osnivanja. Zatim dolaze na red podaci o vlasničkoj strukturi tj. sa kakvim kapitalom je osnovano preduzeća, a kakav je kapital danas. To se odnosi na činjenicu da je pri osnivanju kapital mogao da bude državni, a posle transformacije kapital je postao privatni (akcionarski). Ako se govori o akcionarskom društvu, treba navesti podatak kada je transformacija izvršena, broj emitovanih akcija, kao i nominalnu vrednost emitovane akcije. Važno je spomenuti preuzimanja koja su izvršena nad preduzećem, tj. promena vlasnika.

Sledeći deo ovog elementa je deo u kome se navodi osnovna delatnost preduzeća, kao i osnovni proizvodi iz proizvodnog asortimana preduzeća i još treba navesti ako postoji neka sporedna delatnost.

Na kraju dolazi broj zaposlenih na dan sačinjavanja finansijskog izveštaja, poreski identifikacioni broj (*PIB*) i matični broj preduzeća.

### 1.2 Podaci o računovodstvenoj politici

Podaci o računovodstvenoj politici treba da prikazuju osnov (ili osnove) koje su primenjene za merenje pozicija u pripremi finansijskog izveštaja i svaku specifičnu računovodstvenu politiku koja je neophodna za njegovo razumevanje. Kada je za pripremanje finansijskog izveštaja primenjen više od jednog osnova za merenje, dovoljno je ukazati na koje kategorije sredstava i obaveza je

primenjen svaki od osnova za merenje. Prilikom donošenja odluke o tome da li da se specifična računovodstvena politika obelodani, rukovodstvo razmatra da li bi obelodanjivanje pomoglo korisnicima da razumeju način na koji su poslovne promene i događaji prikazani u izveštaju o rezultatima i finansijskom položaju.

### 1.2.1 Prihodi i rashodi

Korisnici treba da budu obavešteni o osnovama koje su primenjene za merenje (istorijska vrednost, tekuća vrednost, prodajna vrednost, poštena vrednost ili sadašnja vrednost).

Prihodi se iskazuju po poštenoj vrednosti primljene nadoknade ili potraživanja, uzimajući u obzir iznos svih trgovačkih popusta i količinskih rabata koje preduzeće odobri. Prihod se priznaje samo kada postoji verovatnoća priliva ekonomskih koristi povezanih sa poslovnom promenom. Prihodi od kamata uključuju i prihode od zateznih kamata na zakasnela plaćanja i priznaju se u periodu u kome su obračunate.

Rashodi se obračunavaju po načelu uzročnosti rashoda i prihoda. Troškovi pozajmljivanja tj. kamate i kursne razlike koje nastaju po osnovu pozajmljenih sredstava u stranim valutama priznaju se u rashode u periodu na koji se odnose bez obzira kako su pozajmljena sredstva korišćena i kada se obaveza izmiruje.

### 1.2.2 Nekretnine, postrojenja, nematerijalna ulaganja

Preduzeće treba da vrednuje nekretnine, postrojenja, opremu i nematerijalna ulaganja po dopuštenom alternativnom postupku iz MRS 16 – Nekretnine, postrojenja i oprema. Treba prikazati kada je ovlašćeni procenjivač vršio procenu svih sredstava, kao i koliko je to puta vršeno.

Prilikom revalorizacije nekretnina, postrojenja i opreme, revalorizuju se sve nekretnine, postrojenja i opreme iz grupe kojoj to sredstvo pripada. Sredstva su podeljena u sledeće grupe:

- zemljište
- građevinski objekti
- postrojenja i oprema.

Revalorizacija se vrši kada se oceni da se iskazani iznos značajno razlikuje od iznosa koji bi se utvrdio da je primenjen postupak iskazivanja po poštenoj vrednosti na dan bilansa. Oprema se kapitalizuje ako je vek njenog korišćenja duži od jedne godine i čija je pojedinačna vrednost veća od vrednosti propisane poreskim propisima. Za obračun amortizacije primenjuje se proporcionalna metoda. Stope amortizacije utvrđuju se posebno za svako osnovno sredstvo na osnovu procenjenog veka korišćenja.

### 1.2.3 Zalihe

Zalihe su sredstva koja se drže za prodaju u uobičajenom toku poslovanja, koja su u procesu proizvodnje za buduću prodaju ili je to materijal ili pomoćno sredstvo koji se troše u procesu proizvodnje ili prilikom pružanja usluga. buhvataju robu koja je nabavljena i drži se radi preprodaje (roba kod trgovca), može biti zemljište za prodaju ili gotovi proizvodi namenjeni prodaji, nedovršeni proizvodi, kao i osnovni i pomoćni materijal koji se koristi u procesu proizvodnje.

Mere po nabavnoj vrednosti ili po ceni koštanja, odnosno po neto prodajnoj vrednosti, ako je niža i vode se prema MRS-2. Nabavnu vrednost ili cenu koštanja zaliha čine svi troškovi nabavke,

troškovi konverzije i drugi nastali troškovi neophodni za dovođenje zaliha na njihovo sadašnje mesto i stanje. Troškovi konverzije obuhvataju direktno utrošenu radnu snagu po jedinici proizvoda , obuhvataju i dodeljivanja fiksnih i promenljivih troškova koji nastaju prilikom konverzije materijala u gotove proizvode.

Obračunavaju se po FIFO metodi ( prva ulazna cena, jednaka prvoj izlaznoj) tako da stavke koje ostanu na zalihima na kraju perioda su po poslednjim nabavljenim cenama. Po LIFO metodi ( poslednja ulazna cena, jednaka je prvoj izlaznoj ) pretpostavka je da zadnje nabavljene zalihe se prve prodaju tako da na kraju perioda ostanu one zalihe koje su prve nabavljene ili proizvedene. Prema metodi ponderisanog proseka , cena koštanja svake stavke određuje se na osnovu ponderisanog proseka cene koštanja sličnih stavki na početku perioda i cene koštanja sličnih stavki koje su nabavljene ili proizvedene tokom tog perioda . Prosek se može izračunavati periodično ili prilikom prijema svake naredne pošiljke . Standard koji se koristi prilikom izračunavanja je MRS'.

#### 1.2.4 Kratkoročna potraživanja plasmani i gotovina

Kratkoročna potraživanja mere se po vrednosti iz isprava na osnovu kojih se zasnivaju obligacioni odnosi. Ako je vrednost u tim ispravama iskazana u stranoj valuti, preračunavanje tih vrednosti u dinarsku protivvrednost vrši se po srednjem kursu strane valute na dan transakcije. Kursne razlike nastale od dana transakcije do dana naplate potraživanja iskazuju se kao prihodi, odnosno rashodi. Kratkoročna potraživanja koja nisu naplaćena u roku od 90 dana od dana isteka roka za naplatu indirektno se otpisuju u visini od 100% nominalnog iznosa potraživanja, osim u slučaju kada iz

obrazloženog predloga Sektora prodaje proizlazi da se ne radi o potraživanju kod koga je izvesna nenaplativost.

Gotovinski ekvivalenti i gotovina iskazuju se po nominalnoj vrednosti na ispravama na osnovu kojih se dokazuje postojanje te imovine. Novčana sredstva u stranim valutama iskazuju se po srednjem kursu strane valute važećem na dan transakcije, odnosno na dan bilansa, a obračunate kursne razlike iskazuju se u prihodima, odnosno rashodima.

#### 1.2.5. Greške

Iznos ispravke greške uključuje se u utvrđivanje neto dobitka ili gubitka tekućeg perioda prema dopuštenom alternativnom postupku iz MRS 8 – Neto dobitak ili gubitak perioda, greške i promene računovodstvenih politika.

#### 1.2.6 Amortizacija

Preduzeće utvrđuje amortizaciju na kraju svake poslovne godine i to u visini godišnjeg otpisa vrednosti. Amortizacija nemože biti veće od vrednosti osnovnog sredstva, i osnova za obračun je nabavna vrednost osnovnog sredstva. Postoje 4 metoda za izračunavanje amortizacije koje preduzeće može da koristi, a to su:

- metod linearnog otpisa
- metod degresivnog otpisa
- metod progresivnog otpisa
- metod funkcionalnog otpisa.



**Metod linearnog otpisa** se zasniva na činjenici da se sredstvo troši ravnomerno tokom životnog veka, tako da je amortizacija jednaka tokom godina. Izračunava se na osnovu formule:

$A = NV/n$ , pri čemu je

A – godišnji iznos amortizacije osnovnog sredstva

NV – nabavna vrednost osnovnog sred

n – procenjen vek trajanja osnovnog sredstva ( u godinama)

**Metod degresivnog otpisa** se zasniva na činjenici da se osnovno sredstvo troši u prvim godinama najviše. Postoje dve metode za računanje, a to su:

- metod aritmetičke degresije
- metod geometrijske degresije

Kod *aritmetičke degresije* godišnja amortizacija se smanjuje za isti iznos, i izračunava se:  $D = NV/nx(n+1)2 = 2xNV/nx(n+1)$

D – degresija, n – procenjena vrednost osnovnog sredstva, NV – nabavna vrednost osnovnog sredstva

Kod *metoda geometrijske degresije* otpisivanja vrednosti osnovnog sredstva se vrši na osnovu iste amortizacione stope, ali se stopa iz godine u godinu menja.

**Metod progresivnog otpisa** predstavlja vrstu otpisa kod koga se visina otpisa menja iz godinu u godinu, i pretpostavlja se da se osnovno sredstvo u početnim godinama korišćenja neznatno troše, jer se osnovno sredstvo uhodava.

**Metod funkcionalnog otpisa** se određuje na osnovu umnožka obima usluga tokom godina i troškova amortizacije to usluzi. Troškovi amortizacije se dobijaju deljenjem nabavne vrednosti

osnovnog sa očekivanim obimom usluga životnog veka osnovnog sredstva.

Koji će metod preduzeće koristiti od gore navedenih za izračunavanje amortizacije, zavisi od procene rukovodstva koje će metod najverodostojnije prikazati utrošak osnovnih sredstava.

## **2. Objašnjenje pozicija uz bilanse**

Kada govorimo o ovom delu napomene, treba istaći da se ovde upoznajemo o rezultatima preduzeća, koji su prezentovani u napomeni, i to po odgovarajućim pozicijama u bilansu uspeha i bilansu stanja. To su podaci koji su izraženi u odgovarajućoj valuti (domaćoj ili stranoj), i koji treba po pokažu ostvareni učinak.

### **2.1 Bilans uspeha**

Bilans uspeha je finansijski izveštaj koji spada u redovne bilanse i od velikog je značaja za poslovanje preduzeća. Mi ćemo ga definisati kao dvostrani, sumarni, tabelarni pregled rashoda i prihoda u jednom određenom vremenskom periodu (Nadoveza, Majstorović, Milojević, 2006).

Bilans uspeha se sastoji iz više celina, a to su:

- Prihodi od prodaje
- Prihodi od aktiviranja učinaka i robe
- Povećanje vrednosti zaliha
- Ostali poslovni prihodi
- Nabavna vrednost prodane robe
- Troškovi materijala
- Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi

- Troškovi amortizacije
- Ostali poslovni rashodi
- Finansijski prihodi
- Finansijski rashodi
- Ostali prihodi
- Ostali rashodi.

Prihod od prodaje daje podatke o visini prihoda koji su ostvareni na osnovu prodaje robe , proizvoda ili usluga, kao i da li su ti prihodi ostvareni u zemlji ili inostranstvu. Povećanje vrednosti zaliha pokazuje da je proizvedeno više gotovih

proizvoda nego što je prodato, tj. pokazuje novčanu vrednost povećanja zaliha. Troškovi materijala i troškovi zarada, naknada i ostalih novčanih rashoda pokazuju koliko je novčanih sredstava odvojeno za nabavku materijala za izradu proizvoda, za nabavku energenata (el. energija, gas), odnosno za zarade, doprinose, poreze, naknade članovima upravnog odbora i ostalih ličnih rashoda. Troškovi amortizacije se vrše po propisanim stopama.

U ostale poslovne prihode spadaju usluge industrijske obrade i dorade, troškovi transportnih usluga, troškovi usluga održavanja, troškovi zakupnina, troškovi sajмова, troškovi reklame i propagande, troškovi ostalih usluga, troškovi neproizvodnih usluga, troškovi reprezentacije, troškovi osiguranja, troškovi platnog prometa, troškovi članarina, troškovi poreza i naknada i nematerijalni troškovi. U finansijske prihode spadaju prihodi ostvareni po osnovu finansijskih prihoda od materijala i zavisnih pravnih lica, prihodi od kamata, prihodi od pozitivne kursne razlike i ostali finansijski prihodi, dok u finansijske rashode spadaju

rashodi ostvareni po osnovu kamata, negativnih kursnih razlika, troškova obrade kredita i ostalih finansijskih rashoda.

## 2.2 Bilans stanja

Bilans stanja spada u grupu redovnih bilansa i predstavlja dvostrani, sumarni, tabelarni pregled sredstava i njihovih izvora tačno određenog dana. Reč dvostrani znači da bilans stanja ima 2 zavisne celine : aktivu i pasivu, koje po svom zbirnom vrednosnom iznosu moraju da budu identične. U ovom bilasnu na strani aktive unosimo imovinu, a na strani pasive kapital (Milojević, 2010).

Bilans stanja se sastoji iz sledećih elemenata:

- Nekretnine, postrojenja i oprema
- Dugoročni finansijski plasmani
- Zalihe
- Kratkoročni finansijski plasmani
- Gotovinski ekvivalenti i gotovina
- PDV i aktivna vremenska razgraničenja
- Osnovni i ostali kapital
- Neuplaćeni upisani kapital
- Rezerve
- Revalorizacione rezerve
- Nerasporedjena dobit
- Gubitak
- Dugoročne obaveze
- Kratkoročne finansijske obaveze
- Obaveze iz poslovanja

- Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda
- Ostale kratkoročne obaveze i pasivna vremenska razgraničenja

**Kategorija nekretnina, postrojenja i opreme** obuhvata dugoročna sredstva koja se koriste u redovnom poslovanju preduzeća. Oni predstavljaju mesto gde se posao obavlja (zemlja i zgrade), opremu kojom se proizvodi, prodaje, isporučuje i servisira roba kompanije. Preko amortizacije nabavna vrednost ovih sredstava, osim zemlje, se raspoređuje na periode u kojim ona donose korist. Dugovanja preduzeća koja dospevaju u periodu dužem od godinu dana, ili nakon normalnog operativnog ciklusa su dugoročne obaveze. Hipotekarne obaveze, dugoročne menice, obaveze za izdate obveznice, obaveze za penzinsko osiguranje zaposlenih i obaveze dugoročnog zakupa, uglavnom spadaju u ovu obavezu. Odloženi porezi na dobit se obično objavljuju kao zasebna kategorija u sekciji dugoročnih obaveza.

**Zalihe** se vode prema MRS-2. Ova stavka se sastoji iz više elemenata (materijal, rezervni delovi, alat i inventar, nedovršena proizvodnja, gotovi proizvodi, roba, dati avansi), i svaka se pojedinačno novčano izražava.

Osnovni kapital se često u bilansu stanja preduzeća prikazuje u 2 oblika :

- nominalna vrednost emitovanog akcijskog kapitala
- uplaćeni ili uloženi iznos iznad nominalne vrednosti po akciji, koji se često opisuje kao premija po akciji

Preduzeće koje svojim poslovanjem ostvari dobitak, iskazuje ga na računu **neraspoređenog dobitka**. Dobitak se na ovom računu nalazi sve dok uprava privrednog subjekta ne odluči kako će izvršiti preraspodelu tog dobitka.

### 3. Napomene uz konsolidovane finansijske izveštaje

Konsolidovane finansijske izveštaje prikazuje matično preduzeće da bi prikazalo finansijsko stanje, rezultat poslovanja i promene u finansijskom stanju grupe u celini. Konsolidacija podrazumeva eliminisanje internih odnosa unutar grupe tj.međusobnih potraživanja i obaveza kao i nastale nerealizovane dobitke i gubitke (osim u slučaju kada trošak ne može da se povrati). Konsolidovani finansijski izveštaji za celu grupu rade se na isti datum i za izradu izveštaja pripremaju se podaci primenom jednoobraznih računovodstvenih politika za iste transakcije u okviru grupe matičnog i zavisnih preduzeća, a ako to nije moguće mora da se obelodani.

Da bi ispunila uslov kompletnosti, kompanija mora da obezbedi pojašnjenja, odnosno napomene uz finansijske izveštaje, kako bi pomogli korisnicima u njihovom tumačenju. Te napomene se smatraju sastavnim delom finansijskih izveštaja. Zadnjih godina, potreba za objašnjenjima i dodatnim detaljima je postala tako velika, da napomene obično zauzmu više prostora nego sami izveštaji. Napomene uz finansijske izveštaje se mogu svrstati u tri velike grupe: **napomene vezane za računovodstvenu politiku, napomene kao objašnjenja i napomene kao dodatne informacije.**

### 3.1 Napomene o računovodstvenoj politici

Komitet za međunarodne računovodstvene standarde ( IASC-International Accounting Standards Committee) nastoji da harmonizuje propise, računovodstvene standarde i postupke u svim zemaljama sveta usanovljavanjem skupa MRS-a, koji su prihvatljivi za sve. Do danas je odobreno više od 35 MRS-a. S obzirom da je glavni cilj finansijskog izveštaja a samim tim i napomene, da obezbedi informacije koje su korisne pri donošenju poslovnih odluka, KMRS veruje da će potrebe većine korisnika biti zadovoljene primenom ovih standarda. Naravno, oni koji propisuju nacionalne standarde i vlade pojedinih zemalja mogu da zahtevaju i odrede neke dodatne ili različite zahteve koji su u skladu sa njihovim pojedinačnim namenama, ali tim ne treba da odstuje od opšte potrebe za obezbeđivanjem informacija koje su korisne za donošenje poslovnih odluka.

Komitet za međunarodne računovodstvene standarde (*KMRS*) zahteva da finansijski izveštaji obuhvate objavljivanje svih značajnih računovodstvenih politika. Ovo objavljivanje se treba prezentovati napomenama uz finansijske izveštaje. U tim napomenama navodi kojim se računovodstvenim standardima rukovodila prilikom sastavljanja izveštaja.

### 3.2 Napomene kao dodatno objašnjenje

Ove napomene objašnjavaju neke podatke u finansijskom izveštaju. Nestle kompanija daje detalje o svojim stalnim sredstvima, uključujući zemlju i zgrade; postrojenja i mašine; ili drugu opremu i vozila. Dodatne napomene se odnose i na nematerijalna sredstva, dugoročni kredit, izveštaj o vlastitom kapitalu itd.

### 3.3 Napomene kao dodatne informacije

Zadnjih godina, u nekim zemljama, posebno u SAD-u, određene dopunske informacije se moraju obelodanjivati zajedno sa finansijskim izveštajima. Primeri za ovo su kvartalni ili polugodišnji izveštaji koje većina kompanija prezentira svojim akcionarima. Ove izveštaje, koji se nazivaju finansijskim međuizveštajima, u većini slučajeva, revizori kompanije kontrolišu, ali ne vrše njihovu reviziju.

Drugi važan deo dodatnih informacija je izveštaj po segmentima koji se odnosi na uspešnost poslovanja različitih vrsta delatnosti, kada kompanija, u okviru ukupnog poslovanja, ima više delatnosti. Izveštavanje po segmentima uključuje i geografsku komponentu, odnosno analizu poslovnih aktivnosti.

### **Zaključak**

Kada govorimo o napomeni kao osnovnom finansijskom izveštaju, treba uzeti jednu širu osnovu za njeno razmatranje. Razumevanje poslovnih rezultata danas je vrlo važno, jer se ekspanzija preduzeća brzo odvija, pa i s time postoji dosta zainteresovanih lica koji bi da ulažu svoj kapital u ta preduzeća.

Prilikom izrade finansijskog izveštaja mora se poštovati propisana procedura, odnosno moraju se koristiti odgovarajući međunarodni računovodstveni standardi. Napomene kao osnovni finansijski izveštaj, danas u modernom poslovanju imaju važnu ulogu. Ta uloga je u poslednjih nekoliko godina porasla, tako da je u nekim finansijskim izveštajima, napomena veća od samog izveštaja.

Gledano sa pozicije zainteresovanih ulagača (investitora), svaka stavka u napomeni treba da prikazuje realno stanje preduzeća,



odnosno stanje poslovanja, jer svaki investitor želi da u što većoj meri zaštiti svoj kapital.

Približavanje naše zemlje evropskim integracijama, kao i sve veća otvorenost naših preduzeća prema inostranim tržištima uslovalo je povećanje interesovanja za poslovanjem domaćih firmi. Jedini relevantni pokazatelji poslovanja su finansijski izveštaji. Zahvaljujući napomeni koja je usklađena sa međunarodnim računovodstvenim standardima i u zakonskoj upotrebi je kod nas, preglednost finansijskih izveštaja je olakšala stranim ulagačima da ulože u preduzeća koja imaju perspektivu.

Relevantnost napomena je veoma velika i važna je za celukupno sagledavanje finansijskih izveštaja. Njeno pravilno tumačenje daće prave informacije i samim tim zainteresovano lice steći će pravu sliku o kompaniji, i na osnovu toga doneće svoju adekvatnu poslovnu odluku.

### **Literatura**

1. Nadoveza Boško, Majstorovć Aleksandar, Milojević Ivan: *Računovodstvo i upravljanje troškovima*, Mladost biro, Beograd, 2006. godina.
2. Sidney J. Gray, Belverd E. Needles: *FINANCIAL ACCOUNTING: A GLOBAL APPROACH*, Houghton Mifflin Company, Boston, United States of America, 1999.
3. Međunarodni računovodstveni standardi, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2004. godine.
4. *Napomena uz finansijski izveštaj*, Preduzeće Milan Blagojević-Smederevo, 2005. godina.
5. Đurasović V (2002): *Finansijsko računovodstvo – Opšti pristup*, Savez računovođa i revizora Republike Srpske,

6. Higson, A. (2003) Corporate financial reporting - theory and practice. London: Sage Publications
7. Lovre, I. (2014) Uloga i značaj računovodstva i revizije u korporativnom upravljanju", Škola biznisa, no. 1, pp. 69-79.
8. Wilson R. M. S., McHugh G., Financial Analysis - A Managerial Introduction, London, Cassel Educational Limited, p. 16-20.
9. Robson A. P., Essential Accounting for Managers, London, Cassel Publishers Ltd., 1988., p. 99.
10. Milojević I. (2010) Računovodstvo, CEFI, Beograd.
11. Bernstein L. A., Analysis of Financial Statements, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1984., p. 211.

Datum prijema: 03.06.2018.

Datum prihvatanja: 12.09.2019.

## **NOTES AS A BASIC FINANCIAL STATEMENT**

Preliminary work

UDC: 657.631.6

658.14 /.17

### **Summary**

The notes to the financial statements are one of the five basic financial statements in accordance with International Accounting Standards. In the past, notes have been an integral part of the balance sheet and income statement, but over time their importance has increased rapidly and today the Notes are a financial statement with very significant business information.

Keywords: notes, financial statements, financial reporting, international accounting standards, business

Slobodan Andžić<sup>1</sup>

Irena Milojević<sup>2</sup>

## SEGMENTACIJA TRŽIŠTA PRIVATNE APOTEKE U REPUBLICI SRBIJI

Izvorni naučni rad

UDK: 339.13.017

334.722..2:614.27(497.11)"2015/2018"

### Rezime

U ovom radu cilj je dokazati da pravilno izvršena segmentacija tržišta, odnosno kupaca predstavlja osnov za dobro izvršenu nabavku lekova, dobru snabdevenost, dobar odnos sa pacijentima i osnov za ostvarivanje rastućeg dnevnog pazara apoteke, uprkos nepovoljnim dešavanjima na tržištu. Prvo je izvršena segmentacija kupaca, odabrane ciljne grupe i na osnovu njihovih potreba izvršena adekvatna nabavka. To je učinjeno anketiranjem pacijenata, a zatim su izneti rezultati tih anketa, odnosno računovodstveni podaci apoteke, upotrebljeni da potvrde prethodno iznete stavove.

Ključne reči: analiza, nabavka lekova, istraživanje tržišta.

### Uvod

Pravilno izvršena segmentacija tržišta je polazni osnov za dobro izvršenu nabavku robe, adekvatno zadovoljenje potreba kupaca i

---

<sup>1</sup> profesor strukovnih studija, Beogradska poslovna škola, Kraljice Marije 73, Beograd, [drsloa@yahoo.com](mailto:drsloa@yahoo.com)

<sup>2</sup> docent, Univerzitet za poslovne studije, Jovana Dučića 23a, Banja Luka, [i.miloje.bg@gmail.com](mailto:i.miloje.bg@gmail.com)

dobar odnos sa njima i kao krajnji ishod - rast dnevnog pazara maloprodajne trgovinske preduzetničke radnje, u ovom slučaju - Samostalne privatne apoteke, koju ćemo zbog tajnosti podataka označiti - Apoteka «A». Što je segmentacija tržišta pravilnije sprovedena, to je poslovanje apoteke uspešnije, što ćemo u ovom radu i pokazati.

## **1. Segmentacija tržišta apoteke**

Prema poziciji koju želi da ostvari na tržištu, preduzetnik može da kreira i implementira neku od sledećih strategija tržišnog nastupa (Kotler, Keller, 2006):

- strategiju zasnovanu na kupcima, koja se naziva strategijom segmentacije,
- strategiju zasnovanu na konkurentima, koja se naziva strategijom diferenciranja,
- strategiju pozicioniranja.

Strategija segmentacije koju primenjuje apoteka «A» je model strateškog tržišnog nastupa, usmeren na tačno određene kupce. Prema ovom modelu, na tržištu se po nekom relevantnom kriterijumu vrši prethodno razvrstavanje svih kupaca na određene segmente (grupe), kako bi se zatim u daljoj proceduri izvršilo opredeljivanje ka jednom ili ka nekoliko segmenata kupaca koji se smatraju najinteresantnijim. Odabrani segment kupaca smatra se ciljnim segmentom, prema kome se primarno usmeravaju pažnja i aktivnosti menadžmenta. Drugi segmenti ne obećavaju mnogo, ili se ignorišu, ili im se poklanja manja pažnja. Pri kreiranju strategije segmentacije pravi se sofisticirana analiza izraženih ili latentnih potreba kupaca na tržištu, da bi se utvrdile nezadovoljene ili

nedovoljno zadovoljene potrebe. Te potrebe izražavaju pojedine kategorije kupaca. Iskusni menadžeri ponekad prethodno prave i scenario misaone segmentacije, da bi zatim taj scenario saznajno i praktično proverili i poslovno operacionalizovali na realnom, tj. dostupnom tržištu.

Prva segmentacija tržišta (kupaca) je vršena pre otvaranja apoteke – tokom jula i u prvoj polovini avgusta 2015. godine. Cilj je bio izvršiti što kvalitetnije i adekvatnije punjenje apoteke «A» gotovim lekovima. Isto tako bilo je važno, na osnovu segmentacije, izvršiti odabir ostalih prodajnih artikala i znati gde staviti akcenat. Prvo smo izvršili podelu naselja na njegove delove – podnaselja.

Anketiranje smo vršili na kućnom pragu i u dvorištu meštana današnjih korisnika usluga apoteke «A». Saznao sam iz ankete da meštani najudaljenijih naselja zahvaljujući dobroj autobuskoj povezanosti sa centrom naselja i lošoj trgovačkoj ponudi unutar tih kvartova, godinama dolaze u centar i tu se snabdevaju raznim potrepštinama.

Zatim su usledila anketna pitanja o postojanju neke hronične bolesti datog pacijenta ili člana porodice i da li je dovoljno motivisan da se striktno, ali i kontinuirano bori za svoje zdravlje – kupujući lekove, slušajući savete lekara i farmaceuta. Ako su odgovori bili potvrdni, sledilo je pitanje da li te preparate uzima preko recepta. Da li su, ako se među propisanim preparatima nalaze i neki lekovi ili dijetetski proizvodi namenjeni kao pomoć osnovnoj terapiji, dovoljno motivisani da ih kupe, zasebno, za novac, ili ih izbegavaju i zamenjuju fokusirajući se samo na osnovne jeftine lekove dobijene preko recepta. Da li prilikom prehlade, glavobolje, dijareje odmah nastoje da dođu do leka ili lekove doživljavaju kao poslednju nužnu opciju za rešenje

problema. Ova poslednja dva pitanja su ključna pri anketiranju. Pošto se sve evidentiralo na papiru, time smo dobili podatke o konkurenciji (državnoj apoteci i njenim poslovnim mogućnostima). Tu su se našli pacijenti koji retko posećuju lekara, ne obaziru se na recepte, žele brzu, kvalitetnu i profesionalnu uslugu i veruju farmaceutu. To je postala i primarna (ciljna) grupa pacijenata (kupaca), za čije smo se poverenje kasnije borili i izborili. Ostali nedovoljno motivisani za očuvanje zdravlja, skloni porocima, nisu postali ciljna grupa ove apoteke. Zatim je sledilo pitanje o zanimanju (zaposlenosti) i pitanja o deci. Tu su se iskristalisale za apoteku sledeće važne podgrupe:

\* Penzioneri - s obzirom: na njihovu brojnost, kao i na to da dva puta mesečno (10. i 25. dana u mesecu), u zgradi Pošte koja je neposredno pored apoteke primaju penziju; da su hronične bolesti najzastupljenije upravo kod njih i da su zbog slabog imuniteta kod njih češće i sezonske prehlade, glavobolje, a zbog nedovoljnog kretanja i lenjost creva. Prisutni su i problemi sa hemoroidima, reumatskim bolovima, odnosno svi oni problemi zbog kojih se ne umire, ali sa kojima se umire. Ovde je posebno naglašena potreba za stručnim savetom i naravno profesionalnom uslugom, potrebom brzog merenja krvnog pritiska i šećera u krvi.

\* Roditelji sa malom decom, trudnice i porodilje, koji su uvek veliki kupci. S obzirom da majke sve ređe doje, raste i potreba kupovine dohrane u apotekama. Vremenom, kada dete preraste taj period, smanjuje se i potreba za apotekom. Ostaje nada da će natalitet u naselju svake naredne godine biti nešto veći nego prethodne.

\* Grupa korisnika lekova spremna da plati visoku cenu za preparat (pomoćno lekovito sredstvo), ako je dokazano

kvalitetan. Ovde se mogu naći i platežno manje sposobni, ali motivisani pacijenti.

\* Grupa pacijenata motivisana reklamom – televizijskom i novinskom. Zbog toga treba stalno pratiti ovaj vid propagande i na vreme obogatiti asortiman apoteke, naravno bez nagomilavanja zaliha. Ova grupa kasnije nije svrstana u primarni, već sekundarni deo tržišta (kupaca). Bitno je biti dobro snabdeven, imati lek i pri ulasku pacijenta u apoteku prepoznati da li je tu radi površnog raspitivanja, ili je kvalitetan i ljubazno izgovoren stručni savet dovoljan da se odluči za kupovinu. Preparati, posebno sa TV reklama, imaju i prilično visoku cenu, pa je potrebno i dosta energije zaposlenom u apoteci da motiviše pacijenta na kupovinu. Vremenom, radeći sa pacijentima, a kroz posmatranje i analiziranje, izdvojena je grupa pacijenata koji su nemotivisani da bilo šta i bilo gde kupe, već se samo raspituju i troše vreme.

\* Studenti, sportisti, žene – motivisani da kupe kozmetiku, sredstva za smanjenje telesne težine, sredstva za zaštitu od sunca. Na osnovu sprovedene ankete, u ovom segmentu kupaca, došli smo do zaključka da faktor cene, i to kod kupovine kozmetičkih preparata poznatih svetskih brendova (s obzirom na visoku cenu), igra važnu ulogu. Reč je o podsegmentu koji čini najveći deo segmenta – kupaca skupih kozmetičkih preparata, u ovom slučaju cenovno opredeljenih. Pošto u pogledu cena kod ovog tipa proizvoda ne možemo da ispratimo određene konkurente (tu ne mislim na apoteke, već na hipermarkete), odlučeno je da imamo samo osnovnu paletu u apoteci, bez stvaranja prevelikih zaliha. Iz ovoga se može jasno zaključiti da ova podgrupa nije ciljani segment apoteke «A». Ovo se odnosi na proizvod namenjen prodaji, dok dati kupac

(pacijent) pri ulasku u apoteku dobija svu potrebnu pažnju. Kao rezultat toga može doći do takozvane impulsne trgovine.

\* Gasterbajteri – uzimaju, tokom leta i oko katoličkog božića, a pri dolasku u rodno mesto, dosta lekova i dijetetskih proizvoda, pogotovu onih koji su u zemljama u kojima rade dosta skuplji. Vremenom se kroz posmatranje i analiziranje prodaje (kvalitativno i kvantitativno), došlo do odgovarajućih podataka i pred svaki njihov sezonski dolazak se, pojačanom nabavkom određenih preparata, obezbeđuje dovoljno dobra ponuda za te kupce.

Ovde su navedeni neki rezultati dobijeni pri anketiranju, ali istovremeno i zaključci, doneti nakon analize odgovora i to, ne samo pri prvom anketiranju vršenom pred otvaranje apoteke, već i za naredna dva anketiranja vršena tokom rada apoteke, u samoj apoteci, i to:

\* Analizom celokupnog tržišta (kupaca) zaključeno je da se apoteka ne može olako odreći nekog kvantitativno bitnog dela i izabran je model diferenciranog marketinga, odnosno model diferenciranog strategijskog nastupa. Kupci jesu segmentirani i svakoj grupi (segmentu) pacijenata je ponuđeno ono što žele i očekuju (a važno je za paletu lekova i usluga), shodno principima CRM (menadžmenta odnosa sa kupcima). Ovo je upravo posledica činjenice (kasnije potvrđene računovodstvenim podacima) da je prosečna vrenost ukupne marže apoteke pri kupovini 15 do 16%. Zato se poslovna strategija apoteke bazira na brzom i što većem obrtu pri nabavci i prodaji.

\* Svako je naveo kojim lekovima (ili barem širom kategorijom – grupom lekova) tretira koji zdravstveni problem. To je poslužilo pravilnom punjenjenju apoteke i njenoj dobroj snabdevenosti,



uz smanjivanje grešaka pri vršenju nabavke (trebovanja). Dobijena je mogućnost izvršavanja kvalitetnog *tržišnog pozicioniranja* apoteke i praćenja ukupnog potencijala tržišta (količina artikala koji će kupci kupiti u određenom vremenu). Stvorena je mogućnost (a kasnije i sprovedena) strategije diferenciranja u odnosu na konkurenciju. Na primer, državna apoteka ne može (što je veoma bitno) da brzo usluži kupca, da brzo i vanredno nabavi lek, da računa na krajnju ljubaznost svih zaposlenih.

Cilj kasnije sprovedenih anketa bio je da se napravi presek stanja i stekne blagovremeni i adekvatni uvid u sve vrste promena na tržištu.

Apoteka ima konstantno dobre odnose sa lekarima iz Doma zdravlja i stručnim saradnicima, kao predstavnicima većih domaćih proizvođača i uvoznika stranih lekova. Tako prati stanje na tržištu, koje je podložno veoma brzim promenama.

Apoteka, takođe, održava dobre odnose sa dobavljačima – farmaceutskim veleprodajama i vrši stalnu selekciju istih u cilju sto bržeg snabdevanja lekovima, pod što boljim uslovima. Dobra nabavka se direktno nadovezuje na dobro izvršenu segmentaciju tržišta.

Kao ključna potvrda *pravilno izvršene* segmentacije su dobra snabdevenost apoteke, dobar odnos sa pacijentima i, kao krajni cilj i ishod, dalji porast prosečnog dnevnog pazara apoteke «A», uprkos činjenici da je direktna konkurencija na tržištu samog naselja poslednjih godina daleko veća, platežna sposobnost građana sve slabija, odnosno uticaj svetske i domaće ekonomske krize - sve veći. Ovo potvrđuju računovodstveni podaci o poslovanju apoteke, odnosno rezultati anketiranja koji su prikazani u tabeli 1.

*Tabela 1. Finansijski pokazatelji – gotovinski osnov (u 000 dinara)  
Apoteka "A", Preduzetnička radnja*

Redni broj	Opis	2016	Index	2017	Index	2018	Index
1.	Ukupni prihodi	8706	57,44	13707	19,33	16357	12,4
2.	Ukupni rashodi	8439	57,18	13264	17,22	15614	13,19
3.	Poslovna dobit <sup>3</sup>	266	66,54	443	67,49	742	(1,4)
4.	Učešće poslovne dobiti u ukupnom prihodu	3,05		3,2		4,5	

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati ispitivanja zadovoljstva korisnika u apoteci "A" - celokupnom uslugom u periodu 2017-2018. godine - prikazani su u tabeli 2. Ispitivanje izvršeno anketiranjem 1000 pacijenata, tokom decembra 2017. i decembra 2018. godine.

*Tabela 2. Zadovoljstvo korisnika u apoteci „A“*

Opis	(u procentima %)	
<i>Zadovoljstvo korisnika</i>	2017.	2018.
Veoma nezadovoljan	0,90	0,60
Nezadovoljan	1,30	0,40

Ni zadovoljan ni nezadovoljan	7,40	6,50
Zadovoljan	32,10	35,20
Veoma zadovoljan	50,60	55,90
Bez odgovora	7.70	1,40

Izvor: Istraživanje autora

## **Zaključak**

Računovodstvenim podacima i rezultatima ankete smo dokazali osnovnu pretpostavku ovog rada – što je segmentacija tržišta pravilnije sprovedena, to je poslovanje apoteke uspešnije. Adekvatnim tumačenjem rezultata ankete, izborom određenih grupa pacijenata kao primarnih, prilagodjavanje asortimana lekova upravo njima, dobrom snabdevenošću i dobrim odnosom sa pacijentima apoteka dolazi do većeg dnevnog pazara, veće poslovne dobiti, odnosno uspešnijeg poslovanja.

## **Literatura**

1. Draker P., Upravljanje u novom društvu, Novi Sad, „Adižes“, 2005.
2. Kaplan R.S., Norton D.P., The Strategy Focussed Organization, HBS Press, USA, 2000.
3. Kotler Ph., Keller K. L., Marketing menadžment, Data status, Beograd, 2006.
4. Košir A., Sistem kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja v podjetju “Telekom Slovenije”, magistrarsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana, 2003.
5. Krasulja D. Ivanišević M., Poslovne finansije, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001.

6. Mašić, B., Nešić, S., Nikolić, D., & Dželetović, M. [2017]. Evolucija menadžmenta znanja. *Industrija*, 45(2), 127-147.
7. Manić, E., Mitrović, Đ., & Popović, S. [2017]. Analiza regionalnih razlika uslova poslovne klime - slučaj Srbije. *Ekonomika preduzeća*, 65(3-4), 275-293.
8. Milojević I., *Finansijsko poreski aspekti kreiranja vrednosti preduzeća, Međunarodna akademija nauka i Udruženje menadžera Srbije*, Beograd, 2008.
9. Stephen P. R., Mary C., *Menadžment, Data status*, Beograd, 2007.

Datum prijema: 12.09.2018.

Datum prihvatanja: 05.04.2019.

## **PRIVATE PHARMACEUTICAL MARKET SEGMENTATION IN THE REPUBLIC OF SERBIA**

Original scientific paper

UDC: 339.13.017

334.722.2: 614.27 (497.11) "2015/2018"

### Summary

The aim of this paper is to prove that properly executed market segmentation, that is, customers, is the basis for a well-supplied drug supply, good supply, good patient relationships and a basis for achieving a growing daily pharmacy market, despite adverse market developments. First, the segmentation of customers, the selected target group was carried out and, based on their needs, adequate procurement was made. This was done by interviewing patients, and then the results of those surveys, ie pharmacy accounting data, were used to confirm the previously stated views.

Keywords: analysis, drug procurement, market research.

## UPUTSTVO AUTORIMA ZA PRIPREMU RUKOPISA

Dostavljeni naučni radovi, nakon uredničke procene, ulaze u proces recenziranja kompetentnih stručnjaka. Recenzentima nije poznat identitet autora, niti autori dobijaju podatke o recenzentima. Na osnovu recenzija redakcija donosi odluku o objavljivanju, korekciji ili odbijanju rada.

Časopis *Akcionarstvo* publikuje samo ranije neobjavljene naučne i stručne radove iz oblasti menadžmenta. Ukoliko članak predstavlja ranije dopunjen ili izmenjen rad, autori su dužni da dostave kopiju prvog rada.

Izuzetno se štampaju kritička izdanja istorijske, arhivske, leksikografske, bibliografske građe i sl. kao i nenaučna građa koja može biti od koristi istraživačima.

Časopis *Akcionarstvo* izlazi jednom godišnje, rukopisi se dostavljaju elektronskom poštom tokom cele godine na adresu uredništva [cefibeograd@gmail.com](mailto:cefibeograd@gmail.com).

### Osnovne informacije o pismu i obimu rada

**Pismo rukopisa je** na srpskom jeziku. Radovi mogu biti objavljeni na engleskom, ili nekom drugom stranom jeziku.

**Dužina i font rukopisa** članaka je do 30 000 slovnih mesta (sa belinama), ne računajući fus-note. Font je Cambria 12. Fusnote se unose veličinom slova Cambria 10 i ne služe za citiranje. Veličina

stranice je C5 sa marginama 2 cm sa svih strana. Prored teksta je 1,2 .

## **Struktura članka**

**Podaci o autoru ili autorki** stavljaju se na početku rada, pišu se fontom koji se koristi za glavni tekst rada, Cambria 12. Obuhvataju ime i prezime autora.

Nakon prezimena, u fus-noti se navodi afilijacija autora i podrazumeva ustanovu u kojoj je autor zaposlen kao i elektronska adresa autora. Ukoliko je rad nastao u okviru određenog projekta, potrebno je u fusnoti, navesti podatke o broju projekta, njegovom rukovodiocu i instituciji koja finansira projekat.

**Naslov rada** treba da što preciznije upućuje na sadržaj članka i da olakšava indeksiranje i pretraživanje teme. Naslov se piše centrirano, velikim slovima, bold.

**Apstrakt (rezime)** mora da sadrži uvodna razmatranja o istraživanju, ranija zapažanja o problemu, primenjene metode, jasne i koncizne rezultate i mišljenje o uticajima i implikacijama otkrića. U apstraktu se nalaze samo najvažniji detalji koji su potrebni za razumevanje značaja članka. Obim apstrakta je od 150 do 200 reči, piše se na jeziku rada, srpskom i engleskom jeziku kurizivom. Redakcija obezbeđuje prevođenje apstrakata stranih autora na srpski jezik.

**Ključne reči** ne treba da sadrže reči iz naslova rada već suštinske reči koje su izvučene iz sadržaja rada. Treba napisati do 10 ključnih reči. One se na početku rada navode uz apstrakt.

**Na kraju članka** dolazi Literatura (prilikom navođenja koristi se *APA (American Psychological Association)* stil.

**Na kraju teksta**, u donjem desnom uglu, redakcija hronološkim redom navodi datume prijema, odobrenja i eventualnih ispravki rada.

Rad može da sadrži **podnaslove**. Oni su centrirani i nisu pisani velikim slovima, već podebljani.

Tekstovi članaka imaju **pasuse**. Paragrafi ne mogu biti sastavljeni od jedne rečenice.

**Numeraciju** stranica, paragrafa ili podnaslova je potrebno vršiti.

**Dodatni popratni materijali** (fotografije, dokumenta, transkripti, tabele, grafikoni, crteži, sheme) poželjni su prilozi i objavljuju se uz prethodno dostavljene dozvole nadležnih institucija. Na primer: slika br. 1 i naziv, u zagradi se navodi izvor slike, tabela br. 3 i naziv, ispod tabele se navodi izvor.

### **Način citiranja**

Prilikom navođenja koristi se *APA (American Psychological Association)* stil.

**Citiranje** se vrši unutar teksta sadrži prezime autora, godinu objavljivanja rada.

### **Lista referenci**

Posebno se navode izvori i literatura.

#### **Knjige i monografije:**

- jednog autora

Culler, J. (2007). *The Literary in Theory*. Stanford: Stanford University Press.

- više autora

Ward, C., Burns K. (2007). *The War: An West History, 1941-1945*. New York: Knopf.

- knjiga objavljena u elektronskoj formi

Eckes, T. (2000). *The developmental social psychology of gender*. Dostupno preko: <http://www.netlibrary.com>

#### **Članak u časopisu ili dnevnim novinama**

Referenca treba da sadrži prezime i ime autora, godinu izdanja, naslov članka, naziv časopisa (kurzivom), volumen, broj stranice.

Haraway, D. (2011). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14 (3), 575-599.

#### **Zbornici radova sa naučnih skupova ili konferencija**

Singh, K., & Best, G. (2004). Film induced tourism: motivations of visitors to the Hobbiton movie set as featured in *The Lord of the Rings*. In *Proceedings of the 1st International Tourism and Media Conference, Melbourne* (98-111). Melbourne: Tourism Research Unit. Monash University.



**Dokument sa interneta:**

[http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo\\_books\\_wood](http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2014/05/19/140519crbo_books_wood)

CIP - Каталогизација у публикацији  
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

005

**AKCIONARSTVO** / glavni i odgovorni urednik Milorad Zekić. -  
God. 1, br. 1 (1995)-god. 2, br. 7 (1996) ; vol. 21, no. 1 (2015)- . . -  
Beograd: Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, 1995-1996;  
2015- (Niš: Family print). - 23 cm

Godišnje.

ISSN 0354-6403 = Akcionarstvo

COBISS.SR-ID 105960199