



Fakultet za menadžment u sportu  
Alfa BK Univerzitet

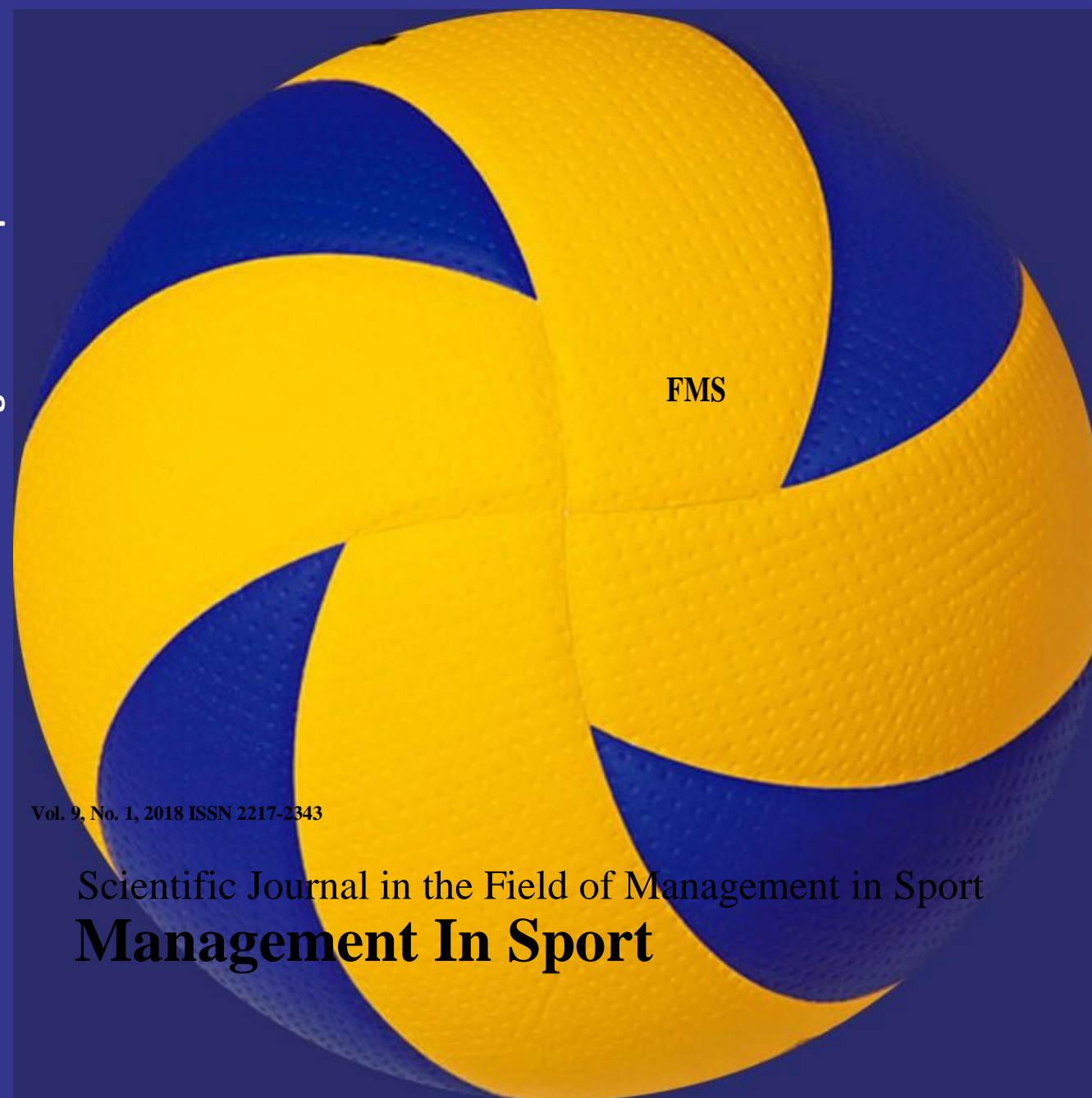


Fakultet za menadžment u sportu  
Alfa BK Univerzitet

Naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu

## Menadžment u SPORTU

Menadžment u SPORTU - Management In Sport



Vol. 9, No. 1, 2018 ISSN 2217-2343

Scientific Journal in the Field of Management in Sport

## Management In Sport

ALFA BK UNIVERZITET  
Fakultet za menadžment u sportu



# **MENADŽMENT U SPORTU**

Naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu

**Vol 9 – 2018**

# **MANAGEMENT IN SPORT**

Scientific Journal in the Field of Management in Sport

**Vol 9 – 2018**

ISSN 2217-2343

**Uređivački odbor / Editorial Board**

Dragan Životić, Srbija  
Bojanka Peneva, Bugarska  
Milan Čoh, Slovenija  
Rado Pišot, Slovenija  
Gino Strezovski, Makedonija  
Žarko Kostovski, Makedonija  
Izet Rađo, Bosna i Hercegovina  
Damir Ahmić, Bosna i Hercegovina  
Sergey Tabakov, Rusija  
Nicolae Ochiana, Rumunija  
Georgios Fragkiadakis, Grčka  
Nickos Aggelioussis, Grčka  
Duško Bjelica, Crna Gora  
Zoran Milošević, Srbija  
Larisa Jovanović, Srbija  
Nenad Živanović, Srbija  
Vladan Vukašinović, Srbija  
Zvezdan Savić, Srbija  
Saša Bubanj, Srbija  
Predrag Gavrilović, Srbija  
Radovan Ilić, Srbija  
Vesna Habić, Srbija  
Julijan Malacko, Srbija  
Jevrem Janjić, Srbija  
Nataša Janjić, Srbija  
Milovan Mitić, Srbija  
Cvetko Riđošić, Srbija  
Franck Dick, Great Britain

**Odgovorni urednik/ Editor in Chief**

Dorđe Mačvanin

**Mladi urednici/ Assistant editors**

Jovan Veselinović, Aleksandra Perović, Aleksandar Joksimović, Iva Ljesar

**Pripema štampe i korica/Typesetting and Cover design**

Vladimir Šašo

**Izdavač/ Published by**

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet, Beograd, Palmira Toljatija 3

**Za izdavača/ For Publisher**

Dragan Životić, dekan Fakulteta za menadžment u sportu, Alfa BK univerzitet

**Štampa/ Print**

RIS Studio Beograd

**Tiraž/ Copies**

100 primeraka



Fakultet za menadžment u sportu  
Alfa BK Univerzitet

**ALFA BK UNIVERZITET**  
**Fakultet za menadžment u sportu**

**MENADŽMENT U SPORTU**  
Naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu

**MANAGEMENT IN SPORT**  
Scientific Journal in the Field of Management in Sport

**U Beogradu, 2018. godine**

## **REČ UREDNIKA**

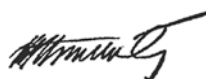
*Poštovani,*

*Pred Vama je časopis „Menadžment u sportu“ – naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu. Izdavač časopisa je Fakultet za menadžment u sportu Alfa BK univerziteta u Beogradu. Časopis je veoma značajan izvor novih naučnih i stručnih informacija, obzirom da je jedini ovakve vrste u regionu. U časopisu se publikuju radovi iz oblasti menadžmenta u sportu, fizičkog vaspitanja i sporta i dodirnih bio - medicinskih, humanističkih, društvenih i prirodnih nauka, sa neobjavljenim rezultatima naučnih istraživanja i novim empirijskim iskustvima.*

*Časopis objavljuje članke, polemike, osvрте, prikaze knjiga, tematske bibliografije, patente, izveštaje i vesti o naučnim i stručnim skupovima i slične dokumente značajne za oblast fizičkog vaspitanja i sporta.*

*Redakcija časopisa predano radi na podizanju ugleda i nivoa značajnosti časopisa. Časopis izlazi jednom godišnje sa radovima koji se objavljuju na srpskom i/ili engleskom jeziku.*

*Pozivamo sve zainteresovane istraživače u oblasti menadžmenta u sportu i iz drugih srodnih oblasti povezanih sa sportom da svojim naučnim i stručnim radovima daju doprinos razvoju časopisa.*



*Dragan Životić, glavni urednik*

## **A WORD FROM THE EDITOR**

*Dear Sirs,*

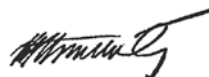
*In front of You is a journal "Management in Sport" - a scientific journal in the field of management in sport. Publisher is the Faculty of Sport Alfa BK University in Belgrade. The journal is an important source of new scientific and technical information, as the only of its kind in the region.*

*The journal „Management in sport” publishes papers from the field of management in sport, physical education and sport and related biomedical, humanistic, social and natural sciences with non published results of scientific researches and new empiric experiences.*

*The Journal publishes articles, polemics, reviews, surveys, thematic bibliographies, patents, reports and news on scientific and professionals meetings as well as similar documents vital for the field of physical education and sport.*

*The editorial board of the journal is committed to upholding the reputation and the level of significance of the magazine. The journal is published annually with the works to be published in Serbian and English.*

*We invite all interested researchers in the field of management in sport and other related fields associated with the sport to its scientific and technical projects contribute to the development of the magazine.*



*Dragan Životić - Chief editor*

# SADRŽAJ

**Ljubiša Todorović**

Tranzicija zemalja Balkana i zemalja Centralne Evrope .....7

**Arsen Tešić, Dejan Ristić**

Primena Microsoft Power BI programa ..... 16

**Ljubiša Stanojević, Deja Gojkov**

Specifičnosti menadžmenta revizije ugovora u javnom sektoru .....27

**Tehničko uputstvo**.....36



## TRANZICIJA ZEMALJA BALKANA I ZEMALJA CENTRALNE EVROPE

**Ljubiša Todorović<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Faculty Slobomir P, Bosnia and Herzegovina

### **Apstrakt**

Tranzicija u zemljama koje pripadaju Evropskom delu kontinenta koji je poznat pod nazivom Balkan, a obuhvata malo širi pojas nego što je to Balkansko poluostrvo teže se odvija nego u zemljama Centralne Evrope. Razlog se može naći u većem društvenom koncenzusu oko najvažnijih pitanja za razvoj društva. Naime, ove zemlje su uvek na svom putu ka zajednici evropskih naroda stavljale „klin u točkove“. To vreme karakteriše društvene turbulencije i političke promene. Ukida se komunistička partija i stvara se višepartijski sistem, koji treba da posluži kao zamajac ka stvaranju demokratije. Ali to je bilo nerealno verovanje, pa su se zemlje našle u težoj situaciji nego kada se sistem promenio.

**Ključne reči:** tranzicija, menadžment, promene

### **Uvod**

Države sa kojima se Srbija graniči Rumunja i Bugarska postale su članice Evropske unije. Pomenute države krenule su putem demokratskih promena i reformi, čime su stvorile povoljno tle za privatizaciju i ulaganje stranih investicija, kao osnovnog cilja u toku tranzicije.

Dok neke zemlje Balkana imaju dosta problema, zemlje Centralne Evrope odavno su rešile da idu putem tranzicije. Dobile su puno podršku za reformu celog sistema i stvaranju boljeg života za svoje građane. Ove zemlje su krenule u tranziciju otprilike desetak godina ispred zemalja Balkana i dosada su završile i uveliko su članice Evropske unije.

Tranzicija je uspešno završena u Mađarskoj, Sloveniji, Češkoj i Slovačkoj. Ove zemlje su transformisale privredu, koja je postala konkurentna, privukle su strane investicije, što je za posledicu imalo otvaranje novih radnih mesta, reformisale su politički i pravni sistem što je dovelo do smanjenja korupcije i završile su privatizaciju preduzeća.

Ali svaka od ovih zemlja nije imala jedinstven pristup tranzicije, jer

univerzalan način ne postoji. Morale su da se prilagođavaju konkretnim problemima u hodu. To vreme ja sada iza njih i sada one mogu da prenose svoja znanja i iskustva na zemlje koje su još u tranziciji.

Balkan predstavlja najnerazvijeniji deo Evropskog kontinenta, koji u svojoj istoriji nije zabeležio dugoročnije razdoblje ekonomske stabilnosti i prosperiteta. Bruto domaći proizvod (GDP) po stanovniku je iznosio 1990. godine 33% proseka EU, ali je osam godina kasnije opao na 24%. Iz ovoga se može zaključiti da bi jugoistočnoj Evropi, trebalo preko 50 godina konstantnog rasta GDP po 5% *per anum* da bi dostigle prosek GDP koji sada ima Evropska Unija. Ovo samo ukazuje na težak položaj ovih zemalja na početku tranzicije, ali i odlučnost zemalja Centralne evrope koje su ovaj proces završile i sada su članice Evropske Unije.

U ovom radi biće prezentovani podaci o zemljama koje su završile tranziciju i članice su EU već dve godine (Slovenija i Mađarska), zatim Bugarska i Rumunija koje ulaze u EU 1.1. 2007. godine, Srbija i Hrvatska koje još koračaju putem tranzicije. Najznačajniji aspekt za praćenje procesa tranzicije u ovim zemljama su: privatizacija, investicije, uvoz i izvoz, inflacija i oni će biti kvantifikovani u ovom radu.

## REPUBLIKA SLOVENIJA

Slovenija danas uživa u prosperitetu i stabilnosti, kao i GDP *per capita* koji konstatno raste nego kod drugih zemalja Centralne Evrope. Iako je populacija 1/13 bivše Jugoslavije, ona je bila najproduktivnija republika tadašnje Jugoslavije, koji se ogledao u 1/5 GDP-a i 1/3 izvoza. Od sticanja nezavisnosti 1991. godine privreda je napredovala i vezala se za Zapad. Integracije idu prema Zapadu. Slovenija je članica Svetske Trgovinske Organizacije, članica je CEFTE-e od 1996. god., i članica je EU od 1.5.2004. god. U Sloveniji se koristi euro od 2007. godine. Reformama je prišla obazrivo, posebno u ekonomiji, za koje je bilo neophodno obezbediti koncenzus.

Danas *per capita* iznosi 84% proseka EU. Deficit koji je imala 1998 (-US\$147.2 million), nastavio se u 1999 to -\$782.6 million, ali se stabilizovao u 2000. na osnovu jačanja izvoza na -\$594.2 million. Gledano na period od 2000. god. rast ekonomije je 4,8% u 2004, inflacija je dostigla nivo na 2,8% u 2005. i GDP rast je bio u okviru Mastroitskih parametara. Makroekonomska stabilnost je održana i danas Slovenija ima najveći rejting u pogledu kredita od svih ekonomija u tranziciji.

Izvoz je orjentisan ka EU, uglavnom ka Nemačkoj, Austiji, Italiji i Francuskoj. Ovo je imalo rezultat ka rastu privrede u trenutku kolapsa privreda zemalja bivše Jugoslavije. Ekonomija je okrenuta ka izvozu. Trgovina je oko 120% GDP-a (uvoz i izvoz zajedno). Oko 2/3 trgovine se

zasniva ka EU članicama što je donekle čini osetljivom. Iako je ekonomski rast u Evropi usporen u periodu od 2001-2003, Slovenija je zadržala rast od 3% GDP-a. Industrija čini 1/3 GDP, dok usluge učestvuju sa 60.1%, najviše u finansijskom sektoru.

Javne finansije pokazuju skroman deficit koji iznosi oko 1.2% GDP 1999. god. Vlast uspešno vodo ekonomsku politiku koja je stabilizovala tadašnju valutu tolar i smnjila inflaciju sa oko 200% 1992. godine na 2.8% u 2005. god.

Tradicionalna politika se zasniva na smanjenju i održavanju inflacije na niskom nivou koja ima za rezultat restriktivnu monetarnu politiku. Privatizacija je zasnovana na prodaji državnih preduzeća stranim investitorima, ali ima predrasuda to tom pitanju. Naime njihovo tržište je veoma osetljivo po pitanju ulaska stranog kapitala, pogotovo ako dolazi sa prostora zemalja bivše Jugoslavije, što se može videti iz bliske prošlosti, kada je bilo pokušaja kupovine njihovih jakih firmi kapitalom koji je dolazio iz Srbije. Ta preuzimanja nisu izvršena, i u njihovoj javnosti se otvorila polemika oko prodaje njihovih preduzeća, privrednicima iz Srbije. Ipak, Slovenija je postala dobro mesto za ulaganje što mogu posvedočiti strane investicije od oko 125 miliona \$ iz SAD, i poznato investiranja Goodyear-a u 1997. godini od oko 125 miliona \$.

Inflacija je tokom tranzicije ostala na niskom nivou od oko 2,5% u 2005. godini. Zaposleno je 920.000 radnika , a nezaposlenost je na nivou od 8,9% ili prema ILO na 5,6% u 2006. godini. Industrija beleži stabilan rast sa oko 3,2% u 2005. godini.

## REPUBLIKA MAĐARSKA

Mađarska nastavlja da demonstrira ekonomski rast kao jedna od novih članica EU (od 2004). Privatni sektor učestuje sa oko 80% GDP-a, i Mađarska danas predstavlja povoljno tržište za strana ulaganja u Centralnoj Evropi, gde na nju otpada 2/3 stranih investicija. Stvorila je uslove za nesmetanu privatizaciju preduzeća i time otvorila vrata stranom kapitalu.

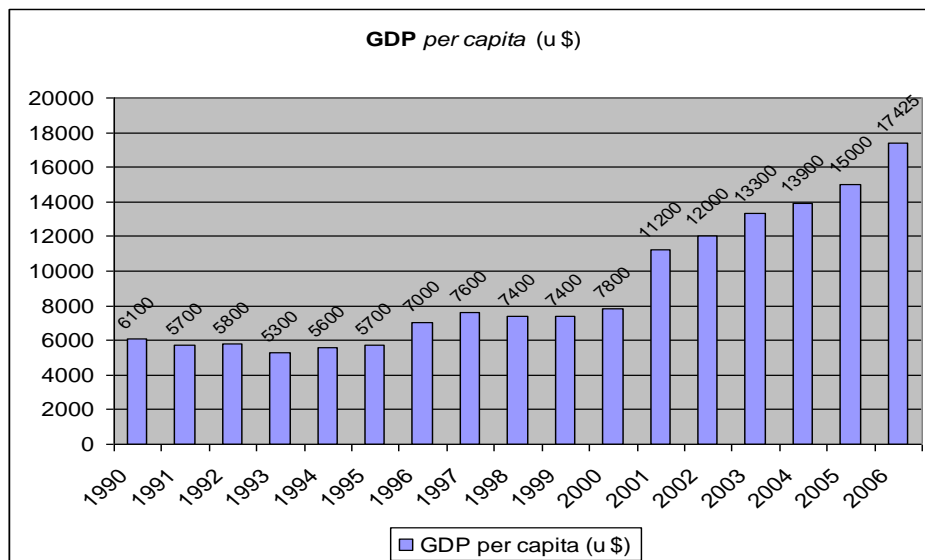
Privatizacija je bila nepochodna iz višerazloga, a jedan od njih je najveći spoljni dug. Osnovni problem prilikom privatizacije je bio postojanje malog broja ljudi (bivši direktori i menadžeri državnih preduzeća), koji su hteli da na ilegalan način prisvoje državnu imovinu. Zato je privatizacija izvedena tako da se pored masovne privatizacije isključe rukovodstva firmi u toku privatizacije i da se na kraju smene sa čela upravljanja. Ovakvi uslovi su stvorili povoljnu klimu za strana ulaganja. Među glavnim metodama privatizacije je bila prodaja stranim investitorima i otkup preduzeća od strane radnika i menadžmenta. Strani kapital je kupovao velika preduzeća,

dok su mala i srednja preduzeća kupovali mađarski privrednici. Dovoljan je podatak da su ukupna strana ulaganja od 1989. godine US\$23 milijarde, i da je kreditni rejting od Jula 2006, BBB+.

Ekonomska transformacija nije izvršena radikalno, već je tranzicija počela postepeno. Zemlja se dugo borila sa nezaposlenošću koja se kretala između 10 i 12%. GDP je porastao 18% u periodu od 1990. do 1993. i samo 1%-1.5% do 1996. Zahvaljujući jakom izvozu GDP je porstao 4,4% u 1997, i sa drugim makroekonomskim indikatorima situacija se popravljala. Ovaj uspeh je omogućio vladi da se koncentriše u 1996. i 1997. na strukturalne reforme, kao što je reforma penzionog sistema i reforma obrazovnog sistema. Ostali ekonomski izazovi uključujući fiskalni deficit i inflaciju ( u 1998. je bila 13%), održavajući makroekonomsku stabilnost i celokupne reforme poreskog sistema i zdravstva završene su u narednom periodu.

Vlada je privatizaciju završila 1998 koji je rezultirao odnosom da se 80% GDP-a stvara u privatnom sektoru, i da strani kapital kontroliše 70% finansijskog tržišta, 66% industrije, 90% telokomunikacija i 50% trgovinskog sektora.

**GDP per capita u Mađarskoj, 1990-2006**



Izvor:www.wikipedia.com

Inflacija je prema zvaničnim podacima u 2006 predviđena na 2,3%, i broj zaposlenih od 4,1 milion ljudi. Od pomenutog broja, 65% je vezano za tercijalni sektor (usluge), 27% za industriju i 8% za poljoprivredu. Nezaposlenost za ovu godinu iznosi 7,7% i industrijski rast je 11,3%.

## REPUBLIKA SRBIJA

Srbija ima ekonomiju koja se najviše bazira na industriji, poljoprivredi i na tercijalnom sektoru ( usluge). Krajem '80-tih godina prošlog veka, zemlja je bila na početku tranzicije, i išla je svojim tokom, ali su UN ekonomske sankcije 1992-1995, naneli veliku štetu infrastrukturi kao i NATO bombardovanje 1999. Ovome se može dodati i problemi koji su nastali gubljenjem tržišta eh Jugoslavije i SEV-a. Među najvećim ekonomskim problemima izdvaja se visoka nezaposlenost (20.0% u 2005) i nedovoljna brzina ekonomskih reformi. Posle ostavke bivšeg predsednika Jugoslavije Miloševića u Oktobru 2000, zemlja je doživela brzi ekonomski rast (ekonomski rast u 2006 je 6,3%), i priprema se za članstvo u Evropskoj Uniji, i ujedno to je najvažniji trgovinski partner. U 2005, Evropska Komisija je odobrila početak pregovora o Stabilizaciji i Asocijaciji (SAA) sa EU. Zvanično pregovori su počeli Oktobra 10. Ovo je centralni cilj na regionalnom nivou EU ka zemljama Zapadnog Balkana.

Srbija ima problema oko velikog spoljnotrgovinskog deficita koji iz godine u godinu raste. Očekuje se veći ekonomski impulsi u pogledu rasta i povećanja standarda građana u narednim godinama. Često ovu zemlju nazivaju "Balkanskim tigrom" zbog visokog ekonomskog rasta, a sličnost se odnosi na zemlje Azijskih „Tigrova”. Ipak, GDP u Srbiji je još ispod nivoa iz 1990. Procenjeni GDP u 2006 je \$47.77 milijardi od toga je \$5,713 *per capita*. Rast GDP u 2005 je 6,3%. Najveći izazov ispred srpske vlade na polju ekonomije je nastavak transformacije velikih javnih preduzeća poput NIS-a, Telekomu i EPS-a i početak reformi penzionog sistema.

Ekonomski rast je počeo naglo da se ostavruje u 2005, ali to je malo sporije nego u 2004. GDP rast u prva tri meseca 2005. pokazuje rast od 5,2%, upoređujući sa 7,1% u istom periodu 2004, dok je rast u ovoj godini 6,5%. Iako je rast ekonomije postoji, javlja se dvocifrena inflacija u 2005 od 15,5%, dok u 2006 je jednocifrena i iznosiće oko 7,3%.

Deficit u prvoj polovini 2005 je \$528 miliona, dok je u istom periodu 2004 \$ 1,2 milijardii podaci pokazuju je pokrivenost uvoza izvozom 46% u prvih 6 meseci 2005, dok je u istom periodu 2004 to bilo 30%. Podaci pokazuju da se izvoz oporavlja i iznosi u 2005 \$4,553 milijardi, dok je uvoz \$10,575 milijardi. Ali će 2006 ostati specifična po podatku da je u ovoj godini pokrivenost izoza uvozom nešto preko 50%, što se nije dogodilo u poslednjih 8 godina. Najveći partneri na polju trgovine su Italija, Rusija, Crna Gora, Nemačka i Kina.

Privatizacija u Srbiji je počela 2001. kada je donet Zakon o Privatizaciji, i tim zakonskim aktom je formirana Agencija za Privatizaciju koja vodi privatizaciju u Srbiji. U 2002 su objavljeni rezilatati koji pokazuju da je 217 preduzeća prodato, od toga 12 putem tendera i 205 putem aukcije, što je

generisalo €261 milion, kao i dodatna finansijska sredstva na osnovu socijalnog i investicionog programa od €320 miliona . U toj godini završeni su i prvi tenderi na kojima su prodate 3 cementare. Privatizacija je ubrzana u 2003. u svim sektorima sa 696 privatizacijom (uspešnost je 85%) što je donelo €947 miliona. Prodaja Beopetrola LUKOIL-u i dve fabrike duvana u Vranju (DIV) i Nišu (DIN) Britansko-Američkoj kompaniji i Filip Morisu donelo je €554 miliona i iznosi 63% od ukupne sume ostvarene po osnovu privatizacije u 2003.

U 2005 je nastavljena privatizacija državnih banaka, poput Kontinental i Novosadske i to putem tendera. U 2006 najveća privatizacija je urađena prodajom MOBI 063 (MOBTEL 063) i to za oko €1.517.000.000. Pretpostavlja se da će se privatizacija završiti 2008 sa prodajom državnih firmi: EPS-a, NIS-a, Železnica Srbije, Telekom, Srbijašuma, Srbijavoda i Beogradskog Aeordroma.

Nezaposlenost je 20%, dok su direktne strane investicije u 2005 \$1 481 milion.

## REPUBLIKA HRVATSKA

Hrvatska ima ekonomiju koja se uglavnom bazira na različitim uslugama i jednim delom na lakoj industriji. Turizam predstavlja glasni izvor prihoda tokom leta. Procenjeni GDP *per capita* u 2005 iznosi \$12,158 ili 45,2% proseka EU.

Hrvatska ekonomija je post-komunistička. Kasnih '80-tih, na početku procesa tranzicije, pozicija države je bila povoljna, ali je težak udarac doživela industrija, zbog štete koju je naneo rat i gubljenje tržišta eks Jugoslavije i SEV-a. Najveći ekonomski problem je visoka nezaposlenost (15.7% u 2006) i nedovoljna brzina ekonomskih reformi. Jedan od polja na kome je izraženo usporen proces reformi je pravosudni sistem, na koji se nadovezuje spora javna administracija. Zemlja je u poslednjih nekoliko godina doživela ekonomski rast i priprema se za članstvo u Evropskoj Uniji, kao najvažnijem partneru na polju trgovine. U februaru 2005, Hrvatska je pristupila programu 'Stabilizaciji i Asocijaciji' sa EU, i ubrzano napreduje ka članstvu u Evropskoj Uniji. Očekuje se pravi ekonomski bum u ovoj zemlji i veoma visok rast životnog standarda (trenutno Hrvatska ima veliki deficit na polju trgovine) i veoma veliki porast investicija, naročito 'greenfield' investicija.

Na kraju '90tih, Hrvatska se suočila sa velikim ekonomskim problemima koji su poticali od:

- zaostavština komunističkog režima na polju ekonomije,

- šteta naneta ratom,
- veliki broj izbeglica,
- loša privatizacija.

Inflacija i nezaposlenost su porasli što je dovelo do slabljenja kune, što je dovelo do toga da Centralna banka pooštri fiskalnu politiku. Zakon koji je donet u Decembru 1998, dao je ovlašćenja Centralnoj banci da preuzme kontrolu nad 53 komercijalne banke. Hrvatska zavisi od inostrane pomoći zbog deficita koji je u porastu poslednjih godina. Uprkos uspešnoj poreskoj politici i privatizaciji državnih preuzeća, zemlja je imala deficit od \$200 miliona u 1999. Finansijska sredstva koja dolaze sa Zapada, ogledaju se u pomoći i investicijama kroz turizam i naftnu industriju. Aktuelna vlada je uspešna u nekim poljima reforma kao što je makroekonomska stabilnost, što je imalo za posledicu normalizaciju veza sa kreditorima. Recesija koja je počela na kraju 1998 i nastavila se kroz 1999, što je rezultiralo malim porstom GDP-a. Inflacija je ostala u okvirima planiranog porasta, i domaća valuta kuna je stabilizovana. Ali, opala je tražnja za proizvodima i to je dovelo do pada industrijske proizvodnje. Najvažnije reforme su dosta usporile i dovelo je do kašnjenja otplate kredita inostranim poveriocima i situacija u bankarskom sektoru se pogoršala. Kao vrhunac finansijskih problema, dovelo je obećanje aktualne HDZ vlade pred izbore da će povećati plate za 2 puta što je izazvalo fiskalni deficit. Smrt tadašnjeg predsednika Tuđmana u Decembru 1999, i gubitak vlasti HDZ-a, dovelo je na novu vlast, koja se posvetila ekonomskim reformama i uložila je velike napore na povećanju finansijske discipline. Račanova vlada je iznela veliki deo tereta na polju strukturalne reforme i posvetila se turizmu kao glavnom faktoru razvoja, što je dovelo do izlaza iz recesije u 2000.

Nezaposlenost je dostigla cifru od 22% u 2002 zbog bankrota velikih firmi. Od tada nezaposlenost polako opada, podržano uz podršku rasta industrijske proizvodnje i rasta GDP-a. Rast GDP-a je dostigao nivo iz 1990 u 2003. Probleme koje su imale Nemačka i Italija, koje su ujedno članice EU, imale su negativan uticaj na Hrvatsku, kao njihovog glavnog spoljnotrgovinskog partnera. Zemlja je konkurisala za članstvo u EU. Za vreme ovog pristupa, očekuje se rast na polju poljoprivrede kao najvažnijeg elementa pri procesu priključenja. Od Juna 2006, nezaposlenost je 16,7%. Prema podacima ukupan broj zaposlenog stanovništva je 1,7 miliona ljudi, od toga u poljoprivredi je zaposleno 2,4%, industriji 32,8%, a u tercijalnom sektoru 64,5%. Industriski rast u 2005 je 5,1%.

Bugarska ekonomija je doživela je težak udarac 1989. godine nakon gubljenja tržišta država članica COMECON-a, sa kojima je imala jaku trgovinsku saradnju. Životni standard je opao za 40%, i uvođenje UN sankcija Jugoslaviji i Iraku drastično je pogoršalo stanje u Bugarskoj ekonomiji. Prvi znaci oporavljanja javili su se 1994. godine kada je GDP porastao i inflacija je opala. Inflacija koja je bila u 1994. godini 122%, spušta se na 32,9% u 1999, ali zbog kolapsa privrede u 1996 inflacija je narasla na 311% u toj godini i došlo je do kolapsa domaće valute – leva. Kolaps se desio zbog nedostatka međunarodne finansijske podrške i nestabilnog bankarskog sektora. Od 1997 zemlja je na putu oporavka sa rastom GDP-a od 4 – 5% godišnje, i konstantnim povećanjem stranih investicija koje su praćene održivom makroekonomskom stabilnošću i učlanjenjem u EU od Januara 1, 2007.

U decembru 1996, Bugarska je primljena u Svetsku Trgovinsku Organizaciju (WTO) . Na početku '90-tih privatizacija je išla usporeno zajedno sa lošom investicionom klimom i glomaznim birokratskim aparatom. Međutim u narednim godinama situacija se popravljala, i dovela do toga da su investicije u periodu od 1991-1996 iznosile \$831 milion, dok u 2004 investicije su iznosile €2.72 milijardi (\$3.47 milijardi), dok su 2005 opale na €1,8 milijardi.

Vlada koja je izabrana u 2001 nastavila je put reformi iz 1997 i nastavila je reforme i ubrzala je privatizaciju. Ekonomska prognoza za 2005-2006 prognozirala je nastavak rasta Bugarske ekonomije. Rast GDP za 2005 i 2006 je 5,3% i 6%, i pokazuje stabilan rast ekonomije. Industrijska proizvodnja je u 2005 i 2006 porasla za 11,9% odnosno 15,2% i nezaposlenost je opadala postepeno sa 11,5% u 2005 na ispod 10% u 2006. Struktura GDP u 2006 po sektorima je : poljoprivreda sa 8,0%, industrija sa 26,1% i tercijalni sektor sa 65,9%.

Ubrzana i masovna privatizacija je trebala da počne u januaru 1995, ali je odložena. Prvi krug masovne privatizacije je krenuo u januaru 1996, i trajala je sve do kraja te godine. Drugi i treći krug je održan na proleće 1997, pod novom vladom. U julu 1998, vlada je u saradnji sa Međunarodnim monetarnim fondom (IMF ) sklopila ugovor o zajmu vrednim \$800 miliona na 3 godine, koji je zamenio 14-to mesečni ugovor koji je isticao u junu 1998. Ovaj novac je upotrebljen za razvijanje finansijskog tržišta, poboljšanje socijalnog programa, jačanje poreskog sistema i reformu poljoprivrede i liberalizaciji trgovine. Evropska komisija je u svom izveštaju iz 2002, ocenila da u Bugarskoj je razvijeno finansijsko tržište.

## REPUBLIKA RUMUNIJA

Sa GDP-om od \$9,446 dolara u 2006, Rumunija se smatra jednom od srednje razvijenih zemalja i postaće članica EU u 2007. Posle pada



komunističkog režima, zemalja je deceniju lutala u reformama i lošoj ekonomskoj situaciji. Posle 2000, rumunska ekonomija se stabilizovala, čije karakteristike se ogledaju u visokom rastu GDP-a, i opadanju nezaposlenosti. U 2004, rast GDP-a je 8,4%, dok je u 2005 prepolovljen na 4,1% zbog nestabilne poljoprivrede, a u 2006 je 7,8% sa iznenađujućom niskom stopom nezaposlenosti od 5% za koju mogu da se pohvale razvijene članice EU.

Izvoz se dramatično popravio u zadnjih nekoliko godina, sa uzastopnim rastom 2005-2006 od 24,8%. Rumunija izvozi odeću, tekstil, industrijske mašine, el. energiju, metalurške proizvode, sirov materijal, vojnu opremu, softver, hemikalije i poljoprivredne proizvode. Najveća trgovinska saradnja je sa članicama EU, Nemačkom i Italijom. Ipak, zemalja ima visok deficit na polju trgovine, koji se ogleda da se 37% više uvozi nego izvozi.

Privatizacija je pokrenuta početkom 1992, tako da se 30% vlasništva nad 6000 preduzeća prebaci u 5 privatnih fondova gde je svaki punoletni građanin imao pravo nad akcijom. Ostalih 70% vlasništva je prebačeno u državni fond, koji je imao pravo da prodaje akcije po stopi od 10% godišnje. Zakon o privatizaciji je dao pravo da se putem aukcije proda 30 posebno izabranih preduzeća (velike državne firme). Uprkos usporenoj privatizaciji, državni fond je napravio pomake, tako da je privatni sektor došao na cifru od 55% učešća u GDP-u, i koji zapošljava oko 52% radnika.

Od 1993. godine Rumunija sprovodi ekonomski program koji je dao pozitivne rezultate. GDP koji je opadao tri uzastopne godine, stabilizovao se 1993, i porastao je 3,4% u 1994, 6,9% u 1995, i 4% u 1996. godini. Ali od 1997 pa do 1999 GDP je opadao stopom od -6.6%, -7.3% i -4.5%. Inflacija koja je bila na mesečnom nivou od 12,1% u 1993 (na godišnjem nivou je 256%), zaustavila se na 28% u 1995. Ipak, inflacija je nastavila da raste 1996 i 1997 zbog velikog trošenja finansijskih sredstava vlade i libetalizacije cena 1997. Ipak inflacija je u 1999 bila oko 50%. Vlada je napravila program koji je imao za cilj da prepolovi inflaciju u 2000. Danas, inflacija se kreće oko 8% na godišnjem nivou i procenjen rast u 2006 je 6%. Može se još dodati da od 2001, ekonomija beleži konstantan i stabilan rast od 4-5% na godišnjem nivou. Rezultat ovoga je GDP koji je danas oko \$8,875.

## **Zaključak**

Proces tranzicije kada se posmatra, u jednom širem kontestu, odnosno, na primeru većeg broja zemalja omogućava da potpunije i sveobuhvatnije sagledamo karakteristike i zakonitosti, nego što je to moguće na pojedinačnom primeru.

Statistika nas upućuje na zakon velikih brojeva koji kao takav opravdava ovaj naš zaključak. Za sagledavanje osnovnih karakteristika uzeli smo zemlje Centralne Evrope i zemlje Balkana (Slovenija, Mađarska,

Srbija, Hrvatska, Rumunija, Bugarska).

Kada posmatramo GDP (domaći bruto proizvod), možemo zaključiti sledeće:

Uzroci za ovakav GDP mogu se jednim delom povezati i sa spoljnotrgovinskim bilansom (izvoz minus uvoz), što je element potrošnog načina dolaženja do GDP.

## Literatura

1. Bošković, G., (2005), *Pranje novca*, Beograd, "BeoSing".
2. Vogler, R. U. (2006), "Swiss Banking Secrecy": Origins, Significance, Myth. *Association for Financial History* 7, 1-106.
3. Dušanić, J., (2013), *Bankarstvo*, Beograd, "Beogradska poslovna škola".
4. Zirojević, A., (2017), "Specifičnosti pranja novca u bankarskom sektoru", Novi Sad, PRAVO – teorija i praksa, Br.7-9/2017.
5. Krstić S., Gligić Savić A., Gligić Dumonjić J. (2017) *Mogućnost upravljanja rizikom portfolija hartija od vrednosti*, *Vojno delo* vol. 69, br. 6, str. 374-383.
6. Lovrinović, I., (2015), *Globalne finansije*, Zagreb, "Acent, Doo."
7. Milenković, I., Milenković, D., (2015), "Fenomen švajcarskog bankarstva", *Bankarstvo* 3.
8. Milojević, I., Vukoje, A., Mihajlović, M., (2013) *Accounting consolidation of the balance by the acquisition method*, *Ekonomika poljoprivrede*, Vol. 60, N°2, str. 237-252, ISSN: 0352-3462, UDC: 657.375.6
9. Milojević I., Mihajlović M., Vladislavljević V. (2018) *Methodological Aspect of Controlling Corporate Income Tax*, *Vojno delo*, Vol. 70, No 1, str. 103-111
10. Miljković M., Savić A. (2018) *Analiza dvostrukog ekonomskog oporezivanja i mogućnost njegove primene i finansiranja budžeta*, *ODITOR*, vol. 4, br. 2, str. 60-68
11. Mihajlović M., Imamović N., Dragović N. (2018) *Uloga i značaj antimonopolske politike u savremenim uslovima poslovanja (revidiran rad)*, *ODITOR*, vol. 4, br. 2, str. 104-114.
12. Popov, Đ., (2011), "Neke karakteristike ofšor poslovanja" (39-47), Novi Sad, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Novom Sadu*, 1/2011,
13. Pantić, D., (1998), "Upotreba ofšor jurisdikcija u međunarodnom biznisu", *Berza* 5-6.
14. Čudan, A., Fijat, A., (2015), *Rizici i prevencija pranja novca – monografija*, "Printex", Subotica.
15. Cindori, C., Petrović, T., (2016), "Indikatori rizičnosti bankarskog sektora u okvirima prevencije pranja", Zagreb, *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu* 66 (6).

## PRIMENA MICROSOFT POWER BI PROGRAMA

**Arsen Tešić, Dejan Ristić**

Faculty of Management, Union University

### Abstract

Korisnici budžetskih sredstava koji zavise od sopstvenih prihoda su naročito pogođeni nelikvidnošću, kao i lokalna samouprava sa prenetim nadležnostima. Uspostavljanje sistema upravljanja likvidnošću korisnika budžetskih sredstava sastoji se od nekoliko elementata koje je potrebno definisati, a nakon toga i implementirati u postojeći sistem finansiranja.

Upravljanje budžetskom likvidnošću i kontrole trošenja državnog novca olakšane su razvojem velikog broja programa za obradu podataka. Jedna od tih aplikacija je i Microsoft-ov Power BI, koji pruža značajne pogodnosti u održavanju likvidnosti, a takođe i za kontrolu i analizu izvršenja finansijskog plana. O samoj aplikaciji, kao i o njenim mogućnostima, biće više reči u nastavku.

**Keywords:** menadžment sistem, upravljanje, likvidnost

### Uvod

Efikasno upravljanje trošenjem državnog novca zavisi od razvijenosti finansijskog sistema, a pre svega odnosa monetarnog i fiskalnog makroekonomskog podsistema. Ukoliko su uslovi zaduživanja nepovoljni onda nedostatak likvidnih sredstava ima veću štetnost po konsolidovani račun trezora. Sa druge strane ukoliko je sistem za upravljanje budžetskom likvidnošću nedovoljno efikasan, novac će duže vreme biti neangažovan na određenim računima, a budžetski korisnici će morati dodatno da se zadužuju kako bi obezbedili kontinuiranu likvidnost.

Da bi se ovo prevazišlo potrebno je uvesti sistem za upravljanje budžetskom likvidnošću prevashodno u domenu upravljanja i kontrole novca, čime bi se umanjili troškovi servisiranja dugova.

### Upravljanje bilansom gotovine

Finansijsko upravljanje u okviru javnih finansija uključuje različite aktivnosti. U okviru tih aktivnosti uključena je i funkcija trezora. Kako bi trezor ispunjavao svoje ciljeve potrebno je realizovani niz aktivnosti koje se mogu predstaviti na sledeći način:

- upravljanje novčanim sredstvima,
- vođenje finansijskih računa,
- računovodstvo i izveštavanje,
- finansijsko planiranje gotovinskih tokova,
- upravljanje javnim dugom i garancijama,
- upravljanje inotransferima i partnerskim fondovima iz međunarodne pomoći,
- upravljanje finansijskom imovinom.

U našoj zemlji Uprava za trezor se poslednjim izmenama Zakona o budžetskom sistemu okrenula ka preovlađujućem modelu upravljanja gotovinom koji se primenjuje u Evropskoj uniji. U pitanju je model aktivnog upravljanja gotovinskim bilansom, koji za cilj ima da konsolidovani račun trezora ima nultu vrednost na kraju dana. U slučaju da trezor raspolaže sa viškom sredstava, ta sredstva mogu biti uložena, dok će se trezor u slučaju manjka zadužiti za neophodan iznos.

Jedan od važnijih elemenata za rad ovakvog sistema je efikasna koordinacija između politike upravljanja gotovinom i monetarne politike iz razloga što se višak gotovinskih sredstava ulaže na domaćem tržištu.

### **Praćenje likvidnosti trezora**

Finansijski segment budžetskog sistema odslikava se kroz skup računa i podračuna konsolidovanog računa Trezora. Odobrene budžetske aproprijacije izvršavaju se budžetskim poslovanjem kroz skup ciljeva i zadataka korisnika budžetskih sredstava. Korisnici sredstava prave projekcije finansijskih potreba. Planirane potrebe dostavljaju se Upravi za trezor kako na republičkom tako in na lokalnom nivou. U većem broju slučajeva postoje značajne razlike između planiranih iznosa i iznosa koji su korisnici sredstava stvarno utrošili.

Na ovaj način trošenje sredstava sa konsolidovanog računa trezora predstavlja oportunitetni trošak likvidnosti, jer su manje utrošena sredstva mogla biti usmerena na druge aproprijacije ili više utrošena sredstva narušavaju opštu likvidnost i stvaraju potrebu dodatnog zaduživanja, odnosno plaćanje kamata za neizvršavanje obaveza o roku dospeća.

Neusaglašenost između planiranja i trošenja sredstava potrebno je svesti na što manju meru. Postupak za smanjenje ovog odstupanja se može sprovesti korišćenjem različitih metodologija, ali svaka od njih mora da zadovoljava određene kriterijume i to:

1. da je jednostavna za korišćenje,
2. dostupna za proveru od strane budžetskih korisnika i
3. ekonomična.

Najjednostavniji način ocenjivanja je da se dnevno računa apsolutno ili relativno odstupanje. Korišćenjem jednog od ova dva načina za praćenje

odstupanja postiže se kontinuirano praćenje saglasnosti između planiranja i izvršenja budžeta. Potrebno je naglasiti da se merenjem u apsolutnim odstupanjima favorizuju mali korisnici, dok se primenom relativnih odstupanja favorizuju veliki korisnici budžetskih sredstava. Da bi se prevazišla razlika između ova dva metodološka postupka primenjuju se različita ponderisanja što dovodi do kombinovanog pokazatelja koji daje najbolje rezultate zavisno od veličine trezora lokalne samouprave, broja budžetskih korisnika, stepena razvijenosti lokalnih samouprava itd.

## **Upravljanje likvidnošću sredstava budžetskih korisnika**

Izmenama Zakona o budžetskom sistemu prevashodno se pokušava uticati na smanjenje rizika od nelikvidnosti korisnika budžetskih sredstava, odnosno nastajanje dugoročnih negativnih posledica po izvršenje poverenih funkcija. Korisnici budžetskih sredstava moraju na adekvatan način da implementiraju odredbe navedenog zakona u okviru svojih institucionalnih domena čime će prevashodno uticati na smanjenje rizika od nelikvidnosti i stvoriti institucionalni sistem upravljanja sopstvenim finansijama.

Uvođenje sistema praćenja likvidnosti inicirano je tromesečnim i mesečnim kvotama koje su korisnici budžetskih sredstava dužni da planiraju. Na ovaj način je nedovoljno stavljen akcenat na analizu novčanog toka koja se u sistemu finansija koristi već pola veka. Praktično posmatrano, priliv sredstava po pilo kom osnovu uzročno je povezan sa namenama koje su budžetom odobrene za izvršenje, ali stepen izvršenja zavisi od brzine priliva sredstava u budžet. Iz navedenog sledi da se upravljanje likvidnošću ne sme ostaviti po strani. Na svim nivoima, a posebno nižim, potrebno je konstantno praćenje i unapređivanje sistema održivog finansiranja, kako bi stepen iskorišćenja sredstava u okviru budžetske godine bio što viši.

Osnova sistema upravljanja likvidnošću predstavljaju procedure za identifikovanje, merenje i praćenje likvidnosti. Da bi se one u praksi sprovele potrebno je definisati organizacionu strukturu korisnika budžetskih sredstava i identifikovati postojeće informacione sisteme. U zavisnosti od karaktera korisnika sredstava razlikuju se dva elementa:

1. Struktura korisnika, koja može biti monolitna (nema indirektnih korisnika sredstava) ili diferencirana (divizionarna, matricna ili mešovita – podrazumeva veći broj indirektnih korisnika i ustanova);
2. Informacioni sistem korisnika, koji može biti jedinstven (na koji su dodati podsistemi korisnika u zavisnosti od organizacione strukture) ili zasebni, pojedinačni informacioni sistemi.

Upravljanje likvidnošću podrazumeva da se samostalnost upravljanja finansijama na što bolji način iskoristi u cilju postizanja potpunijeg i kvalitetnijeg izvršenja poverenih funkcija i postavljenih zadataka iz

delatnosti kojom se korisnici sredstava bave. Nakon definisanja ovih elemenata pristupa se utvrđivanju principa za upravljanje likvidnošću, obezbeđenjem blagovremenog i adekvatnog postupanja u slučajevima povećanog rizika od nelikvidnosti i naravno uspostavljanje odgovarajućeg sistema internih kontrola, o čemu je bilo reči u prethodnom broju časopisa. Na uspostavljanju odgovarajućeg sistema internih kontrola stavljen je akcenat čitavim nizom zakonskih i podzakonskih normi, ali se upravljanju finansijama nije predavao dovoljan značaj. Trezor kao finansijska institucija ima potrebu za permanentnom likvidnošću kao i ostale finansijske institucije, ali se potreba za likvidnošću trezora ne završava na sopstvenom nivou već se ona institucionalno održava u okviru čitavog niza korisnika sredstava. Ovo će posebno biti naglašeno nakon implementacije Mešunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor, gde će obračunska osnova imati prioritet pri računovodstvenom izveštavanju.

### **Metodologija za upravljanje likvidnošću budžetskih korisnika**

Metodologija predstavlja način kontinuiranog praćenja i upravljanja likvidnošću korisnika sredstava, koji snosi rizik od nastanka negativnih efekata usled nesposobnosti ispunjavanja dospelih obaveza.

U okviru toga potrebno je da se:

- utvrde principi za upravljanje likvidnošću;
- organizuje upravljanje likvidnošću;
- utvrde procedure za identifikovanje, merenje, ublažavanje i praćenje likvidnosti;
- uspostavi informacioni sistem koji podržava upravljanje likvidnošću;
- obezbedi blagovremeno i adekvatno postupanje u slučajevima povećanog rizika likvidnosti;
- uspostavi odgovarajući sistem unutrašnjih kontrola za upravljanje likvidnošću.

Korisnici sredstava prate likvidnost na mesečnom nivou po utvrđenim procedurama i to na bazi projekcije prihoda i primanja, te rashoda i izdataka, u okviru planova za izvršenje budžeta. Za utvrđivanje usklađenosti novčanih prihoda i primanja, rashoda i izdataka korisnik sredstava dužan je da utvrđuje skale dospeća za utvrđeni vremenski period. Evidentiranje novčanih prihoda i primanja, rashoda i izdataka u skale dospeća vrši se primenom sledećih kriterijuma:

- novčani prihodi i primanja se evidentiraju prema roku dospeća ili prema realnom roku za naplatu;
- novčani rashodi i izdaci se evidentiraju prema datumu dospeća ili najranijem datumu na koji potencijalne obaveze mogu biti pozvane na naplatu.

Uspostavljanje informacionog sistema koji podržava upravljanje

likvidnosti obuhvata uspostavljanje takvog infomacionog sistema koji će, između ostalog, obezbediti podatke za blagovremeno i kontinuirano upravljanje likvidnosti i to:

- praćenje likvidnosti po utvrđenim periodima;
- praćenje likvidnosti za vrste i izvore finansiranja;
- praćenje usklađenosti poslovanja sa uspostavljenim limitima za upravljanje likvidnošću;
- utvrđivanje indikatora likvidnosti;
- analizu kretanja i procenu stabilnosti izmirenja obaveza;
- identifikaciju ključnih internih i eksternih faktora čije promene utiču na likvidnost;
- kvantitativno izražavanje promena internih i eksternih faktora;
- izradu izveštaja i informacija za potrebe organa i lica uključenih u proces upravljanja likvidnosti.

Sagledavši čitav niz elemenata koje je potrebno uspostaviti i implementirati u sistem korišćenja finansijskih sredstava budžetskih korisnika javlja se potreba za uspostavljanjem sistema kontrole ovog procesa. Na taj način korisnici sredstava omogućavaju smanjenje rizika od nelikvidnosti čime doprinose većoj funkcionalnosti u ostvarivanju osnovnih zahteva efektivnosti i efikasnosti prilikom korišćenja poverenih finansijskih sredstava.

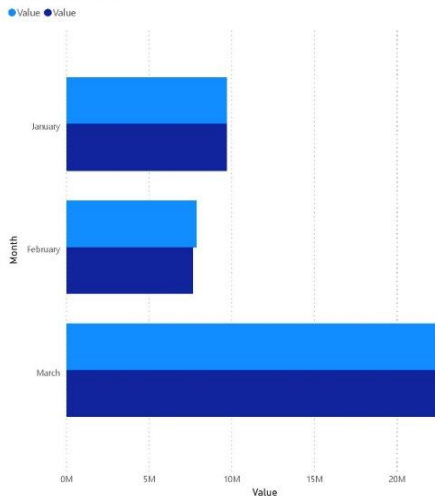
### **Održavanje likvidnosti uz pomoć Microsoft Power BI programa**

Power BI ( Business Intelligence) je program kompanije Microsoft koji je izašao na tržište 2014. godine i osmišljen je sa ciljem da, kroz vizuelizaciju i povezivanje analitičkih podataka olakša menadžmentu donošenje dobrih poslovnih odluka. Njegova primena može biti široka i veliku pogodnost predstavlja mogućnost unosa podataka iz već dobro poznatih izvora i sa različitih lokacija, kao što su Excel, SQL Server, Web i mnogi drugi.

U cilju prikaza mogućnosti samog programa u praćenju i održavanju likvidnosti, odredićemo iznos budžeta korisnika javnih sredstava za 20X0. godinu, koja će označavati trenutnu finansijsku godinu. U skladu sa određenim budžetom biće prikazan plan rashoda za čiju realizaciju je odobren budžet. Svi podaci biće sačinjeni u excelu i kasnije importovani u Power BI.

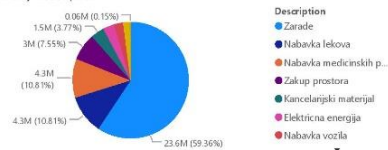
Prvi izveštaj koji se može izraditi uz pomoć Power BI je stepen izvršenja finansijskog plana, tako što će se u odnos staviti odobren finansijski plan sa trenutnom realizacijom. U našem slučaju analiza je izvršena na kraju prvog kvartala.

Value and Value by Month



Description	Value	Value	Differences
Elektricna energija	1,250,000.00	1,250,000.00	1.00
Gradjevinski radovi objekat 1			1.00
Gradjevinski radovi objekat 2			1.11
Gradjevinski radovi objekat 3			1.00
Gradjevinski radovi objekat 4			1.09
Gradjevinski radovi objekat 5			1.00
Gradjevinski radovi objekat 6			1.00
Kancelarijski materijal	1,500,000.00	1,500,000.00	1.00
Komunalne usluge	750,000.00	750,000.00	1.04
Nabavka klima uredjaja			1.00
Nabavka lekova	4,300,000.00	4,300,000.00	0.94
Nabavka medicinskih pomagala	4,300,000.00	4,300,000.00	1.00
Nabavka namestaja			1.00
Nabavka racunara i racunarske opreme			1.00
Nabavka reklamnog materijala			0.67
Nabavka vozila	1,000,000.00	1,000,000.00	1.00
Odrzavanje softvera			1.00
Tekuce popravke i odrzavanje opreme			0.78
Usluge ciscenja	60,000.00	60,000.00	1.00
Zakup prostora	3,000,000.00	3,000,000.00	1.00
Zarade	24,000,000.00	23,600,000.00	1.00

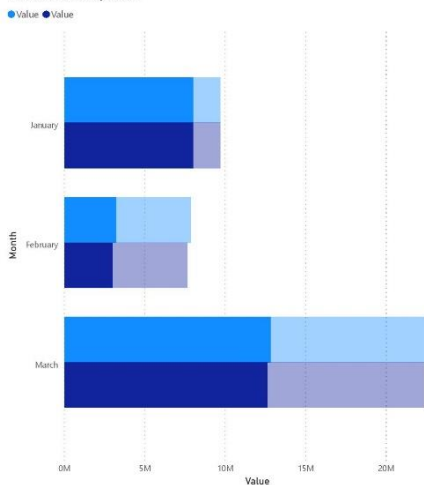
Value by Description



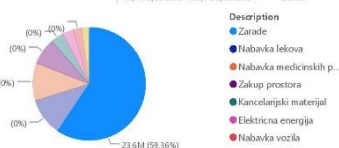
Ovako generisan izveštaj daje uporedne podatke za prvi kvartal, po mesecima. Time je kvantitativni deo izveštaja napravljen, ali se tu javljaju nekoliko pitanja. Koji su to rashodi i da li su rashodi koji su realizovani u tom periodu stvarno i planirani? Na to pitanje daje odgovor tabela koja se nalazi pored grafika, čime se upotpunjuje izveštaj kvalitativnim, a ne samo kvantitativnim podacima. U tabeli se može videti koji su to rashodi koji su realizovani u analiziranom period, kao i njihovo učešće u ukupno realizovanim rashodima u istom period.

Klikom na određeni rashod u tabeli, grafikon se prilagođava izabranom rashodu i prikazuje njegov udeo u ukupnim rashodima u svakom mesecu (danu, sedmici, kvartalu ili godini).

Value and Value by Month



Description	Value	Value	Differences
Elektricna energija	1,250,000.00	1,250,000.00	1.00
Gradjevinski radovi objekat 1			1.00
Gradjevinski radovi objekat 2			1.11
Gradjevinski radovi objekat 3			1.00
Gradjevinski radovi objekat 4			1.09
Gradjevinski radovi objekat 5			1.00
Gradjevinski radovi objekat 6			1.00
Kancelarijski materijal	1,500,000.00	1,500,000.00	1.00
Komunalne usluge	750,000.00	750,000.00	1.04
Nabavka klima uredjaja			1.00
Nabavka lekova	4,300,000.00	4,300,000.00	0.94
Nabavka medicinskih pomagala	4,300,000.00	4,300,000.00	1.00
Nabavka namestaja			1.00
Nabavka racunara i racunarske opreme			1.00
Nabavka reklamnog materijala			0.67
Nabavka vozila	1,000,000.00	1,000,000.00	1.00
Odrzavanje softvera			1.00
Tekuce popravke i odrzavanje opreme			0.78
Usluge ciscenja	60,000.00	60,000.00	1.00
Zakup prostora	3,000,000.00	3,000,000.00	1.00
Zarade	24,000,000.00	23,600,000.00	1.00
Total	40,160,000.00	39,760,000.00	20.63



Imajući u vidu da u javnom sektoru prilikom odobrenja budžeta, nije u istom trenutku ceo budžet stavljen na raspolaganje, zbog selektivnog ostvarenja javnih prihoda. Zbog toga se uvode mesečne, odnosno



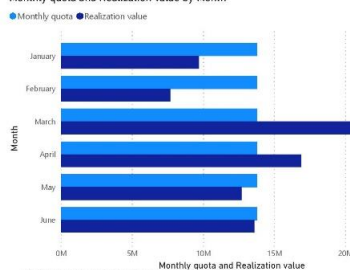
tromesečne kvote koje se moraju poštovati. Kada se te definisane kvote dodaju već prikupljenim podacima, može se kreirati izveštaj koji će prikazivati usklađenost mesečne, odnosno tromesečne realizacije plana sa definisanim kvotama.

Na slici 3 prikazan je izveštaj za prva dva kvartala. U ovom izveštaju je prikazana realizacija i mesečne i tromesečne kvote, kao njihovi uporedni podaci. Iz izveštaja se može zaključiti u kojim se to mesecima kvote nisu ispunile, ali takođe i kada su se one prekoračile. Naravno, i u ovom izveštaju se pored kvantitativnih podataka mogu videti i koji su ti rashodi koji su uzrokovali da se kvote probiju i na taj način ugrozi likvidnost. Nakon toga se može pristupiti detaljnijoj analizi o tome da li su ti rashodi tada planirani i da li je iznos rashoda u skladu sa inicijalno planiranim.

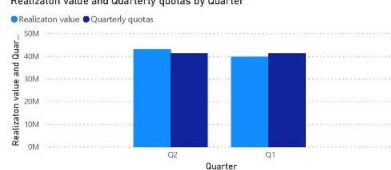
Expense	Plan value	Realization value	Differences
Elektricna energija	2,500,000.00	2,410,000.00	1.00
Gradjevinski radovi objekat 1	800,000.00	800,000.00	1.00
Gradjevinski radovi objekat 2	450,000.00	500,000.00	1.11
Gradjevinski radovi objekat 3			1.00
Gradjevinski radovi objekat 4			1.09
Gradjevinski radovi objekat 5			1.00
Gradjevinski radovi objekat 6			1.00
Kancelarijski materijal	1,500,000.00	1,500,000.00	1.00
Komunalne usluge	1,500,000.00	1,650,000.00	1.04
Nabavka klima uredjenja			1.00
Nabavka lekova	11,000,000.00	11,210,000.00	0.94
Nabavka medicinskih pomagala	7,700,000.00	7,700,000.00	1.00
Nabavka namestaja	1,200,000.00	1,200,000.00	1.00
Nabavka racunara i racunarske opreme	2,000,000.00	2,000,000.00	1.00
Nabavka reklamnog materijala			0.67
Nabavka vozila	1,000,000.00	1,000,000.00	1.00
Odrzavanje softvera			1.00
Tekuce popravke i odrzavanje opreme	600,000.00	220,000.00	0.78
Usluge ciscenja	100,000.00	100,000.00	1.00
Zakup prostora	5,000,000.00	5,000,000.00	1.00
Zarade	48,000,000.00	47,600,000.00	1.00
<b>Total</b>	<b>83,350,000.00</b>	<b>82,890,000.00</b>	<b>0.98</b>

Year	Plan value	Realization value	Difference
2020	83,350,000.00	82,890,000.00	0.98
<b>Total</b>	<b>83,350,000.00</b>	<b>82,890,000.00</b>	<b>0.98</b>

Monthly quota and Realization value by Month



Realization value and Quarterly quotas by Quarter



Izveštaji koji su prikazani odnose se na istorijske podatke, ali radi efikasnijeg praćenja realizacije i obezbeđenja likvidnosti, poželjno je da se ovaj izveštaj izradi na početku, kada se odrede kvote i plan rashoda. Na taj način se može odmah ustanoviti da li će u nekom mesecu doći do prekoračenja kvote i eventualno preplanirati rashodi, čime će se obezbediti ispunjenje definisanih kvota, a što direktno utiče na budžetsku likvidnost.

## Zaključak

Održavanje likvidnosti kod korisnika budžetskih sredstava predstavlja veoma važan zadatak. Uslovljeno velikim brojem faktora, uz povećanje rizika od nelikvidnosti, izmirivanje obaveza u predviđenom zakonskom roku ima za posledicu konstantno očuvanje ravnoteže bilansa gotovine.

S tim u vezi finansijska služba korisnika budžetskih sredstava mora kontinuirano da prati i analizira odnos između planiranih i utrošenih finansijskih sredstava konsolidovanog računa trezora. Ovo je posebno značajno za jedinice lokalne samouprave koje nemaju ravnomernu razvijenost, a teže ka zadovoljenju određenih potreba skoro na jednakom nivou.

Razvojem informacionih tehnologija dolazi do nastanka široke palete programa koji pružaju različite mogućnosti vezanih za analizu finansijskih podataka i koji omogućavaju korisnicima kvalitativno značajne informacije. Upravo je jedan od tih programa i Power BI, koga je dizajnirala kompanija Microsoft i koji je veoma praktičan za korišćenje, jer je vrlo sličan ostalim Microsoft-ovim programima, poput Office paketa.

## Literature

1. Mockler R.J. (1984) *The Management Control Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.Y.
2. Erić D., (2000) *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd,
3. Tod J., (1977) *Management Control System: A Key Link Between Strategy, Structure and Employee Performance*, *Organizational Dynamics*, 5 (4), pp. 65-78.
4. Jančetović M., Đurić Z. (2005) *Strategijski i operativni menadžment*, Visoka poslovna škola, Beograd.
5. Todorović J., Đuričin D., Janošević S. (2000) *Strategijski menadžment*, treće izdanje, Institut za tržišna istraživanja. Beograd.
6. Mihajlović M. (2016) *Odnos menadžmenta preduzeća i korporativnog upravljanja*, ODITOR, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, Beograd, 2 (1), str. 4-10.
7. Massie J.L. (1987) *Essential of Management*, Prentice Hall, London.
8. Radosavljević, Ž., Tomić, R. (2004) *Menadžment u modernom biznisu*, BBO Preduzeće za zaštitu autorskih prava i patenata, Bograd.
9. Jovanović, M. (2002) *Interkulturalni menadžment*, Beograd.
10. Krstić S., Krstić D. (2016) *Uloga menadžmenta preduzeća u kriznim situacijama*, ODITOR, Centar za ekonomska i finansijska istraživanja, Beograd, 2 (1), str. 11-17.
11. Jovanović, M., Živković, Ž., Cvetkovski, T. (2003) *Organizaciono ponašanje, "Megatrend" univerzitet primenjenih nauka*, Beograd.
12. Naved K.M., Mohd A., (2013) *Tehnike analize podataka u literaturi o kvalitetu usluga - osnove i prednosti*, *Serbian Journal of Management*, 8 (1), str. 95-112.
13. Krstić B., Krstić M., (2016) *Primena modela instrumentalne racionalnosti i modela vrednosne racionalnosti u analizi preferencija ličnih i društvenih ciljeva* *Ekonomika*, 62(1), str. 1-22.
14. Chowdhary C.L. (2011) *Tehnike izdvajanja sa linearnom karakteristikom za prepoznavanje objekata - ICA i ECA*, *Journal of Serbian Society for Computational Mechanics*, 5(1), str. 19-26,
15. Bošković O., Mitrović R.D. (2015) *Osnovi statističke analize – Elementi analize vremenskih serija*, CID Ekonomski fakultet, Beograd.
16. Paunović R., Omorjan R., (2014) *Osnovi inženjerske statistike*, Tehnološki fakultet, Novi Sad.

## **SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA REVIZIJE UGOVORA U JAVNOM SEKTORU**

**Ljubiša Stanojević<sup>1</sup>, Dejan Gojkov<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Univerzitet Singidunum Beograd

<sup>2</sup> Angestellt, Lead Supply Chain, E.ON SE, Essen, Germany, dejan.gojkov@gmail.com

### **Apstrakt**

Revidiranje ugovora se po pravilu koncentriše na pravnu valjanost pisanih ugovora velike vrednosti i kompleksne prirode. U nastavku su navedeni opisi najčešćih vrsta ugovora.

Najveći broj ugovora u javnom sektoru proizlazi iz postupaka javnih nabavki. Od izuzetnog je značaja uočavanje razlike između investicijskih ugovora i onih čiji su predmet usluge. Ugovori čiji je predmet usluga obično su predmet javnih tendera, osim ako se ne odnose na investicijske projekte, kao što je npr. održavanje osnovnih sredstava. I investicijski, i ugovori čiji su predmet usluge, zahtevaju detaljne ugovornopravne odredbe.

Postoji širok spektar uslova koji važe za ugovore čiji su predmet usluge. Svaki ugovor obično sastavlja organizacija naručioca. U praksi se susreću tipski ugovori za određene usluge, koji nisu standardni za svaku delatnost. Ovo nije slučaj sa investicijskim ugovorima za izvođenje radova i projektovanje, koji su zasnovani na prikupljanju najpovoljnijih ponuda ali mogu sadržati i standardne uslove koje postavlja odgovarajuća delatnost.

Svaki uslov propisan usvojenim međunarodnim standardom može se ugovorno izmeniti ukoliko postoji saglasnost volja ugovornih strana (izmenjeni uslovi moraju biti potpisani od strane ponuđača i naručioca i datirani).

**Ključne reči:** menadžement revidiranja, ugovori, javni sektor

## **Uvod**

Revizija ugovora se može vršiti kao deo druge revizije ili kao odvojena revizija. Revizori obično nemaju dovoljno iskustva na ovom području. Pristup reviziji ugovora je sličan onom kod ostalih vrsta revizije. Ova vrsta revizije takođe zahteva utvrđivanje ciljeva revizije, identifikaciju i ispitivanje internih kontrola, testiranje pojedinosti podataka i njihovu evaluaciju, kao i izveštavanje o nalazima revizije. U ovom tekstu ćemo se fokusirati samo na one delove koji predstavljaju specifičnosti revizije ugovaranja u javnom sektoru.

### **1. Vrste ugovora**

S pravnog stanovišta, i neformalni dogovori imaju snagu ugovora. Pravni posao-ugovor, proizlazi iz svakodnevnih aktivnosti, kao što su naručivanje dobara, usluga ili radova, zaposlenje, davanje u zakup poslovnog prostora i slično. Revizori se, tokom vršenja revizije, često sreću sa ovakvim ugovorima.

Više faktora utiče na odluku o tome kada će revizor da revidira ugovor kao posebni revizorski zadatak. U nastavku su predstavljeni faktori, koji pomažu revizoru pri donošenju odluke.

- Ugovori moraju biti relevantni za subjekt revizije. Obično je internim pravilnikom o poslovanju ili finansijskim uputstvima organizacije određena visina rashoda koja nalaže sklapanje ugovora.
- Ugovori za nabavke male vrednosti, koji nisu od značaja u smislu sadržaja, najčešće nisu predmet revizije ugovora ali mogu biti predmet revizije u okviru provere funkcionisanja sistema ili uključeni u uzorak za ispitivanje pojedine oblasti revizije ugovora, npr. provera postupka javne nabavke.
- Ugovori često imaju za predmet izdatke za osnovna sredstva — npr. za izgradnju prostorija ili puteva. Takođe, ugovori često imaju za predmet izdatke koji su povezani s prihodima ili se ugovorena usluga ponavlja, kao što su: ugovor o sakupljanju smeća, ugovor o sprovođenju interne revizije ili o pružanju pravnih saveta, itd.
- Ugovor je sastavljen i potpisan u ime ugovorne strane koja je dužna da ispuni činidbu ili pruži uslugu, i klijenta, kao naručioca.
- Ugovor sadrži detaljan opis usluga, cena i ostale obavezne elemente ugovora.
- Ugovor je sklopljen za određeni vremenski preiod, obično sa utvrđenim datumom početka i dužinom trajanja, datumima dospeća rata isplate kao i datumima ispunjenja radova, odnosno usluga.

Opšte poznavanje standarda rezultira smanjenjem rizika njihovog kršenja. Ipak, revizori su dužni da se upoznaju s verzijom ugovora koji je bio deo konkursne dokumentacije da bi mogli, na osnovu kasnijih pregleda i detaljnih provera, da razumno očekuju da će otkriti materijalnoznačajne nepravilnosti u pogledu nabavke dobara, radova ili usluga ili njihovog plaćanja.

## **2. Područja revidiranja ugovora**

Prilikom revidiranja ugovora, treba uzeti u obzir sledeća ključna područja:

- odnos između ugovornih strana (naručilac i ponuđač s kojim je sklopljen ugovor);
- postupak objavljivanja javnog poziva za podnošenje ponuda i odluke o izboru najpovoljnije ponude;
- ugovorne obaveze o monitoringu;
- odredbe o rešavanju sporova;
- plaćanja ugovorenih obaveza (periodičnih i konačnih);
- ocena izvršenja javne nabavke nakon isporuke dobara, izvršenih radova ili izvedenih usluga.

### Odnos između ugovornih strana

Po pravilu, naručilac i ponuđač su različiti pravni subjekti. Stoga je potrebno ugovorom jasno odrediti obaveze ugovornih strana. Bez ovog razgraničenja, može doći do skrivenih dogovora, čime se povećava verovatnoća prevarnih radnji. Ponuđač npr. može stupiti u kontakt sa zaposlenim naručiocem koji može raditi u korist ponuđača, recimo tokom postupka izbora ponuđača ili potvrđivanja ispunjenosti predmeta ugovora. Slično navedenom, može se dogoditi da se zaposleni naručioca skriveno dogovori sa zaposlenim ponuđača pa prevare i naručioca i ponuđača ili jednog od njih i time ostvare ličnu korist.

U nekim slučajevima, naručilac angažuje posrednika — savetnika na području vođenja projekata javnih nabavki, za sprovođenje stručne ocene ponuda, ili odogvarajućeg spoljnog stručnjaka koji deluje u njegovo ime. Ponuđač takođe može, u skladu sa odredbama ugovora, angažovati podizvođače. Podizvođači se moraju navesti u ugovoru. Odnos između naručioca, s jedne strane, i izvođača i podizvođača s druge strane, može postati kompleksan i često postaje predmet spora — pogotovo kada izvršenje krene u neželjenom smeru ili kada nastupi docnja.

Potrebno je istaći važnost razgraničenja obaveza i njihovog izvršenja od strane naručioca i od strane izvođača tokom vremena trajanja ugovora. Pored očiglednog rizika od prevare i korupcije, bez tačnog utvrđenja načina rešavanja sporova koji mogu nastati ubrzo po zaključenju ugovora,

obično dolazi do povećanja troškova. Troškovi koji proizlaze iz vođenja spora će uvek premašiti troškove dodatnog manjeg napora za utvrđivanje jasnog razgraničenja među obavezama naručioca i izvođača.

Ugovori o uslugama ili održavanju nalažu stalno razgraničenje obaveza ugovornih strana, pri čemu naručilac vrši redovni nadzor kvaliteta i kvantiteta čimbe, i shodno ulaže usmene i pisane opomene ili penale, koji obično imaju finansijske posledice, na pimer, kada posao nije bio obavljen u skladu sa ugovorenim standardima. Svaki ugovor koji se sklopi u javnom sektoru, mora imati lice koje se brine o izvršenju (ugovora).

Izbor ponuđača koji je predložio najpovoljniju ponudu

Ne postoji ustaljeni metod izbora najpovoljnije ponude, koji je primenljiv u svim situacijama. Postoji više metoda, od jednostavnog izbora najpovoljnijeg ponuđača kod javnih nabavki male vrednosti, do otvorenog poziva u formi javnog poziva ili konkursa koji se objavljuju u Službenom listu, sredstvima javnog informisanja i na portalu javnih nabavki. Vrste postupaka izbora izvođača određuje Zakon o javnim nabavkama, koji je značajniji kada je reč o reviziji javnih nabavki.

Revizor je dužan da pri pregledanju načina izbora ponuđača s kojim je sklopljen ugovor, ispita sledeće stavke:

- proveriti da li su ispoštovane odredbe internog akta organizacije (koji obično obuhvataju pregled liste odobrenih ponuđača, ako ista postoji) i da je interna regulativa usklađena s važećim zakonodavstvom (uključujući interne kotrole);
- na uzorku sklopljenih ugovora proveriti da li se proces javnih nabavki odvija u skladu sa odredbama internog akta u svrhu smanjenja rizika za nastanak prevare i korupcije; od posebnog je značaja postojanje svesti o situacijama gde je zaključen veći broj ugovora za iste ili slične usluge; kod ovakvog zaključivanja pojedinačnih ugovora, može se raditi o nepoštovanju važećih propisa ili premašivanju dozvoljenih vrednosti ugovora;
- proveriti usklađenost s relevantnim profesionalnim standardima a koji se tiču ugovora;
- ispitati svrsishodnost postupka, što uključuje ocenu toga da li postoji tržišna konkurencija prilikom izbora ponuđača; proveriti postojanje odgovarajućeg računovodstvenog sistema i izveštavanja rukovodstva, od sastavljanja ugovora, do nadzora ispunjenja ugovora; gde je to od važnosti, proveriti postojanje adekvatnog sistema nadoknade troškova, na primer pri neispunjenju ugovora, docnje ili slabog kvaliteta izvršenog posla i
- proveriti postojanje adekvatnog sistema internih kontrola.

## Provera finansijskog stanja ponuđača

Provera finansijskog stanja ponuđača predstavlja ključnu kontrolu tokom postupka ugovaranja. Za proveru finansijskog stanja ponuđača odgovorno je rukovodstvo. Od ponuđača se u postupku javne nabavke traže reference i dokazi o njegovoj finansijskoj sposobnosti da izvrši ugovoreni posao.

Ocena finansijskog stanja izvođača obično se sprovodi na osnovu analize indikatora koji se temelje na finansijskim izveštajima kao i na osnovu informacija o eventualnim blokadama računa, što govori o finansijskoj sposobnosti ponuđača. Shodno rezultatima analize indikatora, doneće se odluka o vrednosnom obimu posla kako bi se pristupilo sklapanju ugovora s ponuđačem. Neke organizacije ograničavaju broj ugovorenih poslova koji se ponavljaju kako bi se izbegla mogućnost neočekivanog prestanka rada izvođača, ili se na godišnjem nivou ograničava obim posla svakog izvođača. Ponuđač je dužan da podnosi godišnje finansijske izveštaje, kako bi organizacija — naručilac, mogla da izvrši procenu finansijskog stanja ponuđača s kojim je sklopila ugovor.

Pri nadzoru rukovodstva u ocenjivanju finansijskog izveštaja ponuđača, revizor je dužan utvrditi da:

- se ocenjivanje odnosi na finansijske izveštaje iz prethodne godine;
- su rezultati finansijske analize tačni i shodni pravilima struke;
- su postavljena ograničenja za ponuđača u skladu s rezultatima finansijskog stanja ponuđača;
- je finansijski limit, kako za pojedinačne ugovore, tako i ukupno za sve ugovore u okviru određenog vremenskog perioda, u skladu s važećim pravilima naručioca.

## Prikupljanje ponuda i izbor najpovoljnijeg ponuđača

Kada se vrednosti odnose na ugovorene fiksne cene, ocena o izboru se zasniva na upoređivanju ponuda. Kada se ocena ponuda prilikom izbora zasniva na različitim merilima, revizor treba da postupi na sledeći način:

- *Da proveri računsku tačnost podataka i kalkulacija u ponudi* i da oceni najpovoljnijeg ponuđača — Stope, količine itd. moraju biti pomnožene i sabrane, i to na svim stranicama ponude (računske greške se javljaju u okviru ponuda);
- *Da pribavi objašnjenja* — Uprkos obazrivosti pri sastavljanju ugovornih pojedinosti, može doći do njihovog pogrešnog tumačenja. Obično se dešava da ponuđena cena bitno odstupa od najviše ili najniže cene drugih ponuđača ili od troškovnika naručioca, za činidbu čiji se opis pogrešno protumačio;

- *Da proveri pravilnost vođenja postupka pregovaranja* – Naručilac može da pristupi pregovaranju s jednim ili dva najpovoljnija konkurentna ponuđača koji su bili odabrani na osnovu prvobitno podnetih ponuda. Pregovarački postupak može biti sa objavljivanjem javnog poziva ili bez toga. Revizor treba da iskaže osetljivost na rizik nastanka prevara, s obzirom na to da su zaposleni u organizaciji pod pritiskom velikih komercijalnih interesa, gde je važno da dođe do sklapanja ugovora sa subjektom javnog sektora. Pri pregovaranju, važno je da je sadržaj pregovaranja dokumentovan u zapisniku.

Postoji određeni broj važnih kontrola koje je potrebno ugraditi u postupak prikupljanja ponuda. Svaki subjekt je dužan da ove kontrole uvrsti u svoj interni akt ili uputstva o finansijskom poslovanju.

Revidiranje postupka pribavljanja ponuda i izbora najpovoljnijeg ponuđača ukratko je predstavljeno u drugom delu materijala. Naime, i kod revidiranja ugovora, revizor mora biti upoznat s postupcima koji se vode pri dodeljivanju javnih nabavki. Revizor pregleda pravilnost izvođenja sledećih postupaka:

- *Prijem i čuvanje ponuda* – Koverta, koje sadrže ponude, moraju imati naznačen datum i čas prijema. Detalji o svim primljenim ponudama treba da su evidentirani. Ovo omogućava upoređivanje brojeva primljenih ponuda s brojem evidentiranih ponuda. Od trenutka prijema ponuda, do njihovog otvaranja, zatvorene koverta se moraju čuvati na bezbednom mestu.
- *Postupak otvaranja ponuda* – Posebne postupke, koje je potrebno sprovesti, naručilac treba da uredi internim aktom. Pri otvaranju ponuda treba da budu prisutna najmanje dva lica koja su odgovorna za pravilnost sprovođenja postupka.
- *Ocenjivanje ponuda* – Ponude je potrebno pregledati i proveriti njihovu ispravnost i prihvatljivost. O ocenjivanju ponuda i izboru najpovoljnijeg ponuđača vodi se zapisnik komisije. Revizor ponovo ocenjuje ponude, proverava da li je komisija poštovala kriterijume za izbor i da li je shodno tome izabrala najpovoljnijeg ponuđača. Posebno pažljivo pregleda ponudu izabranog ponuđača i poredi je sa sklopljenim ugovorom.
- *Prihvatljivost i izbor najpovoljnijeg ponuđača* – U velikom broju slučajeva biva izabran ponuđač s najnižom ponuđenom cenom. Ukoliko nije prihvaćena ponuda s najnižom cenom, potrebno je navesti razloge za to.



## Nadzor nad izvođenjem ugovora

Nadzor nad izvođenjem ugovora obično je deo šireg upravljačkog sistema za koji je odgovorno rukovodstvo. Ugovore, po pravilu, nije moguće izvršiti bez finansijskih sredstava i vremena. Obično se ugovaraju detaljni uslovi izvršenja ugovora. Naručilac je dužan da uspostavi sistem za praćenje i nadzor ugovora i za obezbeđenje izvršenja ugovora u skladu s postavljenim ciljevima. Većina ugovora sadrži odredbe o obliku naknade za manjkavosti u izvršenju, kao što su penali ili nadoknada štete.

Revizori su pri tom dužni da ocene sledeće:

- adekvatnost izvršenja ugovora i odnosa prema stepenu ispunjenja javne nabavke;
- pouzdanost naručiočevih informacija o merenju (proceni obima) izvršenja i
- pravilnost i svrsishodnost mera koje je preduzeo naručilac.

Dobri kriterijumi ispunjenja ugovora postoje u obliku troškovnih i vremenskih odrednica određenih ugovorom. Ovo često obuhvata set utvrđenih nadoknada u slučaju docnje pri izgradnji nekretnina, osim ako nije odobreno odlaganje rokova. Za većinu fizičkih stvari, primenjive su dobre metode merenja. Za ugovore o uslugama postoje brojni kriterijumi i načini merenja, zavisno od vrste ugovora i delatnosti naručioca.

Većina ugovora o uslugama zahteva fizičku proveru od strane naručioca. Za razliku od ugovora o radovima, ugovori o uslugama rezultiraju malim brojem dokaza o obavljenoj usluzi. Merenje izvršenja ove vrste ugovora, s trendom povećanja broja ugovora o uslugama, postaje sve kompleksnije za rukovodstvo i revizore.

## Rešavanje sporova između ugovornih strana

Može doći do spora među ugovornim stranama, posebno u slučajevima kada ugovor nije dovoljno precizan ili kada je nepotpun. Revizor se ne uključuje neposredno u rešavanje sporova. Njegova uloga je da kada dođe do spora:

- oceni valjanost odredaba o rešavanju sporova i
- pregleda različitu dokumentaciju i dopise, dogovor o rešenju spora i iznos kojeg je u tom sporu primio ili izgubio naručilac.

Korespondencija i ugovori o javnim nabavkama mogu biti vrlo opsežni, i u slučajevima gde nije došlo do spora. Može se desiti da se dokumentacija subjekta revizije nalazi na različitim lokacijama i kod različitih lica (vođa organizacione jedinice, tehničko osoblje, spoljni savetnici ili projektne vođe). Može doći do problema u vezi s dostupnošću ponuđačeve dokumentacije a nekada i do dokumentacije naručiočevih savetnika. Vođa

revizije, koji je iskusni revizor, dužan je da ispita svaki ozbiljan spor ili neusklađenost s propisima o javnim nabavkama.

#### Ispunjenje obaveza

Odredbe o plaćanju mogu biti različite, iako većina ugovora o nabavci radova uključuje konačni obračun izvršenih radova. U velikom broju primera, veći deo ukupne vrednosti se plaća u ratama, u određenim vremenskim intervalima, a po odobrenju u odgovarajućim fazama utvrđenim od strane nadzornih ili drugih tehničkih organa ili savetnika. Konačni obračun pruža informaciju o svim isplatama koje su učinjene tokom trajanja ugovora.

Na drugoj strani, imamo ugovore o uslugama, gde se ispunjene usluge plaćaju u obrocima, najčešće mesečno. Većina ugovora o uslugama ne predviđa konačni obračun ali je to od manjeg značaja kod ovih predmeta ugovora o javnoj nabavci.

Revizor takođe treba da proveri da li je rukovodstvo, tokom izvršenja ugovora, imalo na raspolaganju zadovoljavajuće informacije o ispunjenju ugovornih obaveza, troškovima i odstupanjima od dogovora. Revizora u ovom slučaju zanima kako je naručilac nadzirao izvršenje ugovora i kako je reagovao na odstupanja.

#### Ocena ispunjenja ugovora

Većina ugovornouređenih usluga i radova ocenjuje se po završetku svih radnji. Kod ugovora o usluzi, od posebnog značaja je to da naručilac sabira i analizira izvršenje, uključujući i troškove i ostvarenu vrednost, pre nego što sklopi naredni ugovor koji počinje da važi po isteku starog. Kod ugovora o javnoj nabavci radova, nekada nije moguće zaključiti rezultate ocenjivanja pre isteka roka garancije.

### **3. Revidiranja ugovora u fazama**

Generalno, moguće je razdeliti revidiranje ugovora po fazama u kojima se nalazi ugovor. Revizor tako može sprovesti reviziju:

- pre sklapanja ugovora;
- tokom trajanja ugovora ili
- po isteku ugovora.

Revizor mora odlučiti, na osnovu sopstvenog stručnog suda, kako pristupiti kojoj fazi i kako pribaviti dovoljno revizijskih dokaza, što će joj/mu omogućiti da sastavi zaključke revizije. Na kraju revizije daje svoje stručno mišljenje.

U nastavku su ukratko predstavljeni postupci koje je revizor dužan da sprovede u svakoj od faza revizije.

## Revizija postupaka pre sklapanja ugovora

Ova faza obuhvata postupke subjekta revizije pre potpisivanja ugovora. Revizor treba da proveriti:

- *uključenost javne nabavke u finansijski plan subjekta revizije i procene potreba* — Revizor se mora uveriti da je javna nabavka većih vrednosti uključena u finansijski plan i da je naručilac proučio alternativne mogućnosti i ima uspostavljene postupke procene novih projekata ili usluga, pre nego što je ugovor sklopljen;
- *postojanje studije izvodljivosti i troškovne opravdanosti* — Revizor mora proveriti da li su studije bile primenjene i da li je sastavljen izveštaj o glavnim potencijalnim obavezama i ocenjena prihvatljivost nalaza studije, te preduzetih aktivnosti;
- *izbor ponuđača* — Revizor mora obezbediti da su dalji postupci zakoniti, poštenu i nepristrasni;
- *prijem i ocenu ponuda* — Revizor mora osigurati da su uspostavljeni postupci koji su bezbedni u smislu poverljivosti ponuda, sve do okončanja postupka ocenjivanja; osoblje koje ocenjuje ponude ne sme biti u vezi s ponuđačem ili ih na drugi način obavestavati o bitnim uslovima javne nabavke; svaku ponudu je potrebno evidentirati od trenutka prijema do objave rezultata izbora a otvaranje ponuda moraju obaviti najmanje dva iskusna lica, koja svoje postupke moraju dokumentovati zapisnikom;
- *Izbor ponude i početak važenja ugovora* — Konačna odluka o izboru najpovoljnijeg ponuđača mora biti javno objavljena, s detaljnim pisanim obrazloženjem zašto nije izabrana cenovno najniža ponuda.

## Revizija postupaka tokom trajanja ugovora

Veći deo posla u ovoj fazi odnosi se na ocenjivanje nadzornih postupaka naručioca radova ili usluga. Među postupke koje sprovodi naručilac, ubrajaju se:

- razgraničenje obaveza između naručioca i ponuđača s kojim je sklopljen ugovor;
- potvrđivanje privremenih isplata (najčešće kod investicijskih radova);
- odobravanje izmena odredaba ugovora;
- izveštaji o pregledu terena, npr. gradilišta;
- vođenje dnevnika obilazaka;

- izveštaji o neispunjenju ugovorenih kriterijuma izvršenja predmeta ugovora;
- izdavanje uputstava za popravke rada koji nije izvršen u skladu s dogovorenim standardima;
- obračunavanje penala;
- izdavanje upozorenja o neadekvatnosti kvaliteta izvršenih radova ili usluga ili nabavke dobara.

Kod većih projekata, pogotovo gde je ugovor pojedinačni predmet revizije, a revizor oceni kao primereno, on/ona treba da obiđe teren ili gradilište, da proveriti nabavke, potvrdi periodične isplate ili oceni skupljanje podataka o troškovima i druge informacije o javnoj nabavci.

Revidiranje postupaka po zaključenju ugovora

U ovoj fazi se javljaju dve revizijske funkcije:

- revizija ponuđačevog konačnog obračuna (po običaju pri investicijskim radovima) i
- revizija naručiočevih postupaka za ocenjivanje izvršenja ugovora.

Izvođačevi obračuni su jednostavniji po formi od godišnjih izveštaja, iako se mogu odnositi na velike vrednosti i/ili na period od nekoliko godina. U tom pogledu, obe vrste revizije sadrže potvrđivanje, pri čemu se u revizijskom izveštaju potvrđuju tačnost, poštenost, predstavljanje ili druge karakteristike obračuna ili izveštaja.

Ocenjivanje izvršenog ugovora je od kritičnog značaja zato što je pri tom moguće učiti na greškama. Revizor mora proveriti da li je naručilac uredno obavestavao izvođača o odstupanjima kod izvršenja ugovora.

### **Zaključak**

Potrebno je istaći da revizori najčešće vrše reviziju ugovora po njihovom izvršenju. To znači da su već realizovani nabavka dobara ili usluge ili su završeni radovi koji su bili predmet ugovora. U nekim slučajevima, revizor vrši reviziju ugovora još u toku njegove realizacije (na primer kod revidiranja investicijskih ugovora).

U javnom sektoru, jedan od najvećih rizika je da se ugovori o radovima ili ugovori čiji su predmet usluge, sklope s neodgovarajućim ponuđačem, što može dovesti do nesvrishodnosti i prevare, ili i jednog i drugog.

Na kraju potrebno je istaći da jednom jasno utvrđeno razgraničenje obaveza između ugovornih strana omogućava kvalitetno izvršenje ugovora, a time i smanjenje rizika pri izvršenju revizije ugovaranja.

## LITERATURA

1. Davenport, T.H, Short, J.E., The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign, Sloan Management Review, 31(4), 1990, pp. 11-27.
2. [Harrington, H.J., Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness, McGraw-Hill Education, 1991.
3. Manzini, R., Hoang, A.R., Maintenance for Industrial Systems, Srpinger, Verlag, London, 2010.
4. Živković, N., Integrisani sistemi menadžmenta, Autorizovana skripta za predmet integrisani sistemi menadžmenta, FON, 2010.
5. Filipović, J., Đurić, M., Osnove kvaliteta - Integrisani sistemi menadžmenta, FON, 2009.
6. Radović, M.M., Karapandžić, S.Z., Inženjering procesa - Upravljanje procesima, FON, 2005.
7. SRPS ISO 9001:2008 – "Sistem menadžmenta kvaliteta – Zahtevi", Institut za standardizaciju, 2008.
8. Levinson, W.A., The Way of Strategy, Universe, Lincoln, 1992.
9. Karapetrovic, S., Musings on Integrated Management Systems, Measuring Business Excellence, 7(1), pp. 4-13.
10. Grupa autora, Standardi, sistemi sertifikacije i unapređivanje konkurentnosti privrede Srbije, Organizacija za međunarodnu pomoći razvoj, 2006.
11. Vuković, M., Upravljanje integrisanim menadžment sistemom, Festival kvaliteta, Kragujevac, 2005.
12. Perović, M.J., Procesni pristup integrisanom menadžmentu, Festival kvaliteta Kragujevac, 2006.
13. SRPS PAS 99:2009 – "Specifikacija zajedničkih zahteva sistema menadžmenta kao okvir za integrisanje", Institut za standardizaciju 2009.
14. Kostić, R.,Procesi i procesni pristup u integrisanim sistemima menadžmenta, Festival kvaliteta Kragujevac, 2006.
15. Rakanović, M.R., Sistem upravljanja kvalitetom za mala i srednja preduzeća, Kragujevac, 2008.

## UPUTSTVO ZA AUTORE

Časopis „Menadžment u sportu“ publikuje radove iz oblasti menadžmenta u sportu, fizičkog vaspitanja i sporta i dodirnih bio - medicinskih, humanističkih, društvenih i prirodnih nauka, sa neobjavljenim rezultatima naučnih istraživanja i novim empirijskim iskustvima. Autori mogu prijaviti svoje radove isključivo preko internet stranice Časopisa [www.fms.rs](http://www.fms.rs).

Autor je u potpunosti odgovoran za sadržaj i leksiku rada. Svi radovi podležu recenziji. Autor dobija obaveštenje da li je rad prihvaćen u roku od najviše 12 nedelja. Objavljeni radovi se ne honorišu.

Autor(i) dostavljaju, uz rad, formular sa potpisanim izjavama o prenošenju autorskih prava za objavljivanje rada na časopis Menadžment u sportu, originalnosti rada i o poštovanju Helsinške deklaracije iz 1975. godine, revidirane 1983. godine (Helsinki Declaration of 1975, revised 1983). Dostavljen rukopis koji nije pripremljen u skladu sa Uputstvom za autore biće vraćen autoru na doradu.

### Kategorizacija radova

Časopis objavljuje članke, polemike, osvrtne, prikaze knjiga, tematske bibliografije, patente, izveštaje i vesti o naučnim i stručnim skupovima i slične dokumente značajne za oblast fizičkog vaspitanja i sporta. Kategoriju članka određuju recenzent i Redakcija. Recenzirani radovi se svrstavaju u sledeće kategorije:

- originalan naučni članak, pregledni članak,
- kratko ili prethodno saopštenje,
- naučna kritika, odnosno polemika i osvrti,
- stručni rad,
- informativni prilog (uvodnik, komentar i sl.),
- prikaz (knjige, računarskog programa, slučaja, naučnog događaja, i sl.).

### Rukopis rada

Rukopis treba da bude na srpskom i/ili na engleskom jeziku, vrsta slova *Times New Roman*, veličina slova 12, razmak između redova *single*. Rukopis rada obuhvata: apstrakt sa ključnim rečima, tekst rada, zahvale i napomene, fusnote, citiranu literaturu, tabele, i slike.

Podaci o autorima se ne navode u rukopisu rada, nego pri prijavi rada.

## Apstrakt

a) Naslov rada

b) Sažetak rada od maksimalno 250 reči u jednom pasusu. U sažetku se jezgrovito prikazuje cilj rada, primenjene metode i glavni rezultati.

c) Ključne reči (tri do osam), napisane malim slovima, odvojene kosom crtom (ne navoditi reči koje su sadržane u naslovu rada).

## Tekst

Dužina teksta ograničena je na 12 - 15 štampanih strana, format papira A4, margine 2cm. Tekst treba da sadrži sledeće sekcije napisane malim (**bold**) slovima:

## **Uvod**

Ovaj deo treba da predstavi problem, hipotezu(e) i cilj (ciljeve) rada.

## **Metod**

Ovaj deo treba da opiše metodologiju istraživanja – opremu/instrumente i procedure objašnjene u meri koja omogućuje ponovno izvođenje istraživanja. Takođe treba jasno da se navedu primenjene statističke procedure obrade podataka. Merne jedinice treba da budu izražene po internacionalnim standardima.

## **Rezultati**

Rezultati treba da su jasno prikazani, uz poželjno korišćenje tabela i grafikona.

## **Diskusija**

Treba da sadrži objektivne i nepristrasne komentare rezultata. Potrebno je da komentari budu u skladu sa eksperimentalnim ili drugim podacima istraživanja. Takođe, ovaj deo mora da sadrži poređenje sa sličnim rezultatima i podacima iz literature.

## **Zaključak**

U ovom delu se sumiraju nalazi komentarisani u diskusiji. Izbegavati opširna objašnjenja. Poželjno je da se istakne praktična primenljivost rezultata rada.

**Napomena:** U tekstu rada citirana literatura se navodi prema APA sistemu (videti: Publication Manual of the American Psychological Association, [www.apastyle.org](http://www.apastyle.org)) navođenjem autora i godine na koje se navod odnosi.

## Zahvale i napomene

Ako postoje, zahvale se pišu posle Zaključka.

a) Ako je rad izvod iz diplomskog (master), magistarskog ili doktorskog rada navesti puni bibliografski opis izvora ovako:

Puni naziv dipl./mr/dr rada. Vrsta rada, grad, zemlja, ime institucije gde je odbranjen, godina odbrane.

b) Ako je rad urađen iz istraživačkog projekta/elaborata navesti puni bibliografski opis izvora ovako:

Puni naslov i broj projekta/elaborata, ime institucije koja ga je podržala ili gde je urađen, zemlja.

c) Ako je rad izložen na naučnom/stručnom skupu navesti podatke o skupu ovako: Vrsta skupa, puni naziv skupa, grad, zemlja, datum održavanja

### Fusnote

Ne preporučuje se korišćenje fusnota. Ako su ipak neizbežne, otkucati ih kao poseban popis. Popis otpočeti na novoj strani (posle teksta) pod naslovom Fusnote, sa kontinuiranom paginacijom arapskim ciframa. Popis složiti po redosledu navođenja.

### Literatura

Uz tekst rada navodi se popis isključivo onih dela koja se citiraju u radu na posebnoj strani. Radovi se citiraju prema APA sistemu (videti: Publication Manual of the American Psychological Association; [www.apastyle.org](http://www.apastyle.org)).

Popis otpočeti na novoj strani (iza teksta) pod naslovom Literatura, sa kontinuiranom paginacijom arapskim ciframa. Popis složiti po abecednom redu prezimena autora, odnosno naslova dela (ako autori nisu navedeni).

### Tabele

Tabele moraju biti označene arapskim brojevima (npr. tabela 1, tabela 5). Svaka tabela mora biti razumljiva i bez čitanja teksta.

### Slike (grafikoni, šeme, fotografije i sl.)

Slike moraju biti na posebnoj strani, označene arapskim brojevima i razumljive bez čitanja teksta. U tekstu se označava odgovarajuće mesto za svaku sliku. Slike treba da budu u takvom formatu koji omogućuje eventualne promene dimenzija i sadržaja (tekst u grafikonima, šemama i sl.).



# INSTRUCTION FOR AUTHORS

Journal „Management in sport” publishes papers from the field of management in sport, physical education and sport and related biomedical, humanistic, social and natural sciences with non published results of scientific researches and new empiric experiences.

The author is entirely liable for the content and wording of the paper. All the papers are critically reviewed. The Author shall be notified on whether the paper has been accepted for publishing within 12 weeks. No honorarium shall be paid for the published papers.

The Author(s) are required to submit, together with the article, a properly completed and signed statement on assigning copyright to Journal

„Management in sport” once the article is accepted for publication as well as the declaration on manuscript originality and compliance with the Declaration of Helsinki of 1975, as revised in 1983. The submitted manuscript not prepared in conformity with the Instructions for Authors shall be immediately returned to the author to be amended.

## Categorization of the papers

The Journal publishes articles, polemics, reviews, surveys, thematic bibliographies, patents, reports and news on scientific and professionals meetings as well as similar documents vital for the field of physical education and sport. The category of the papers is to be determined by the reviewer and the editors. The reviewed papers are classified into the following categories:

- original scientific article, review
- article,
- short or previous announcement,
- scientific critical review, polemics and reviews, professional
- paper,
- informative contribution (editorial, comment etc.),
- review (book, computer program, case study, scientific event etc.).

## Manuscript of the paper

Manuscripts should be in Serbian and English language, typed in *Times New Roman*, 12 points in size, in single spacing. The manuscript of the paper includes: abstract with key words, text, acknowledgments and notice, footnotes, references, tables and figures.

Corresponding author contact details are not listed in the paper, but only in application.

## Abstract

- a) Article title
- b) Article abstract must not exceed 250 words in a single paragraph. The abstract should concisely outline the aims, applied methods and the main results.
- c) Key words (three to eight), written in small letters, separated by a slash (the words contained in the article title must not be stated).

## Manuscript requirements

The text length is limited to 12-15 printed pages, A4 paper size, with 2cm margins. The text should include the following sections, the headings of which are in small bold case lettering:

### **Introduction**

This part should introduce the problem, hypotheses and aim(s) of the work.

### **Method**

This section should describe the methodology of the research – the equipment /instruments and procedures should be explained so to enable the repeating of the research. Clearly indicate the details of the applied statistical procedures of data processing. Measuring units should be expressed in compliance with the international standards.

### **Results**

State the results clearly, drawing attention to important details in tables and figures.

### **Discussion**

Should contain objective and unbiased comments of the results. The comments should be in accordance with the experimental or other data of the research. Additionally, this part must be placed in the context of comparison to the similar results and reference data.

### **Conclusion**

This part summarizes the findings commented in the discussion. Extensive explanations should be avoided. It is advisable to highlight the practical applicability of the work results.

**Note:** For reference citations, use APA style (see: Publication Manual of the American Psychological Association, [www.apastyle.org](http://www.apastyle.org)) and state the author name(s) and year of publication.

### Acknowledgements

If present, the acknowledgements should appear after the conclusion.

- a) If the manuscript is an extract from a diploma (master), master thesis or doctoral dissertation, the bibliographical description of the source should be referenced as follows:  
Full title of the diploma/MA/PhD dissertation. Type of paper, city, country, name of University, year.
- b) If the manuscript results from a research project/study the full bibliographical description of the entry should be referenced as follows:  
Full title and project/study number, name of the institution that supported it or where it was conducted, country
- c) If the manuscript was presented on a scientific/professional conference, the conference details should be referenced as follows:  
Type of meeting, full name of the meeting, city, country, date of the event

### Footnotes

These should be avoided unless absolutely necessary. In case they are unavoidable, they should be collected on a separate sheet at the end of the manuscript entitled *Footnotes*, numbered with Arabic numerals in the order of their citation in the text.

### Bibliography

References of the works cited in the text should be listed on a separate page at the end of the text. The papers are quoted according to APA system (see: Publication Manual of the American Psychological Association; [www.apastyle.org](http://www.apastyle.org)).

The list should begin on a separate page (after the text) under the title: Bibliography, with continuous pagination in Arabic numerals. The list should be in alphabetical order of the authors' surnames, i.e. titles of the works (if the authors are not stated).

### Tables

Tables should be printed on a separate page numbered with ordinal numbers (for example table 1, table 5). Tables should be comprehensible without reference to the text.

### Figures (including graphs, schemes, photographs etc.)

Figures must be placed on a separate sheet, marked with Arabic numerals and should be comprehensible without reference to the text. The locations of each figure should be indicated in the text. The figures should be given in such a format that would enable possible changes of dimensions and content (text in graphs, schemes etc.).

CIP - Каталогизacija y publikaciji  
Народна библиотека Србије, Београд  
005:796

**MENADŽMENT u sportu :**

naučni časopis iz oblasti menadžmenta u sportu

= Management in sport :

scientific journal in the field of management in sport

/ glavni urednik Dragan Životić ;

odgovorni urednik Đorđe Mačvanin. –

Vol. 1, br. 1 (2010)- . - Beograd :

Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet, 2010-

(Beograd : RIS studio). - 23 cm

Godišnje.

ISSN 2217-2343 = Menadžment u sportu

COBISS.SR-ID 175134220