

Sokobanja 18-20.03.2026

*Seminar*

ZLOUPOTREBE U PRIVREDI

## RAZMERE – MEHANIZMI - POSLEDICE

Miroslav M. Milojević, INSTITUT ZA EKONOMIKU I FINANSIJE

19.03.2026



# Pitanja za razmatranje

## Šta su Zloupotrebe u privredi

- Kakva je to pojava
- Šta nam donosi

## Kakvi su mehanizmi varanja

- Ima li prepoznatljive šeme
- Koristi od šeme

## Kako se boriti protiv zloupotreba

- Koji su frontovi i sredstva borbe
- Kako ih ojačati radi borbe protiv zla

## Zloupotrebe u privredi – prethodna pitanja

1

Je li tema značajna, ako jeste

2

U čemu je značaj teme, i

3

Kako se prema njoj odrediti

# Značanje Zloupotreba u privredi

Kriterij značajnosti: **uticaj na kvalitet života**

Nelegalno  
prisvajanje

Žrtve - oštećeni

Neosnovano  
bogaćenje

Udar na  
produktivnost

Osećaj nepravde

Gubitak kredibiliteta  
društva

# Činjenice o štetnim uticajima

Posledice se računaju: **negativan uticaj na kvalitet života**

Region	Procena BDP (2023/24)	Procena gubitaka (% BDP)	Procena gubitaka (apsolutno)
SAD	~27.000 mlrd USD	≈ 5%	~1.350 mlrd USD
EU	~18.000 mlrd USD	≈ 5%	~900 mlrd USD
Srbija	~75 mlrd USD	≈ 3–5%	~2,2 – 3,7 mlrd U

Izvor AFAE

## Srbija izgubi

1. 3,7 mlrd USD
2. To je račun u proseku a Srbija je rizičnija pa su stopa masa veći
3. Iznos osetno veći od priliva stranih investicija
4. Iznos mnogo manji od prirasta GDP
5. Ogromni razvojni gubici

# Činjenice o štetnim uticajima

Posledice se materijalizuju u različitim obeležjima

## Koliko organizacije gube zbog **prevara** – globalni okvir



**5%**

Prosečan godišnji gubitak prihoda zbog prevara



**125.000 USD**

Prosečan gubitak po prevari



**> 1 Milion USD**

Prosečni gubitak kod finansijskih prevara

**1.5 do 2 Biliona USD**

Procena godišnjih gubitaka u svetu



**14 Meseci**

Prosečno trajanje prevare pre otkrivanja

# Značaj fenomena Zloupotrebe u privredi

## Šta sve ovo u kranjem donosi

### Ništa dobro – samo kontru dobrom

Neko koristi busiju iza koje vreba normalne ljudi i u tajnosti izvodi operacije koje su nevidljive ali koje deluju. Kroz svo to delovanje gomilaju se štete na jednoj i nelegalni dobiti na drugoj strani.

Kad se sve obelodani (i ako se obelodani) – učinjene su štete koje su porazne, ma o kojim razmerama je reč

### Zloupotrebe znače

1. Rušeje reda
2. Rušenje poverenja
3. Slabljenje snage oštećenog
4. Degradiranje pravnog, ekonomskog, socijalnog i političkog sistema
5. Opšte razočarenje i odbijanje od društva u kom živimo

# Da li se isplati razmišljati o zloupotrebama

## Mišljenje i mere – akti racionalnog upravljanja

- **Sprečavati iznenadne udare i gubitke** – ne može bez razumevanja pojave zloupotreba
- Razumevanje osnov za postavljanje **mera odbrane od zloupotreba**
- Nije potrebno samo razumevanje i mere – potrebno je **izgraditi sisteme odbrane**

## Isplati li se ulagati u borbu protiv Zloupotreba?

- Da, isplati se posvetiti se razmišljanjima o odbranama od zloupotrebe
- To je investicija u sprečavanje gubitaka
- **Sprečeni gubitak = dobitak**

# Šta je zloupotreba

## Definicija zloupotreba 1

Pojave u kojima se organizaciona ovlašćenja, kontrola nad resursima ili institucionalni položaj koriste suprotno svrsi zbog koje su uspostavljeni

## Bitni elementi

1. Pozicija koja ovlašćuje
2. Moć manipulisanja
3. Nelegalno korišćenje

# Šta je zloupotreba

## Definicija zloupotreba 2

Zloupotrebe u privredi su **namerne** radnje ili propusti odgovornih ili povezanih lica koje **koriste ekonomske resurse društva suprotno** njihovoj svrsi ili van tržišnih uslova, **prikrivaju stvarnu prirodu transakcije**, rizika ili troška i **obezbeđuju privatnu korist**, političku kontrolu ili finansijski transfer na **štetu društva, budžeta ili javnog interesa**

## Bitni elementi

1. Namera
2. Nelegalno korišćenje
3. Kamufliira suštinu – obmanjuje
4. Cilja sopstvenu korist
5. Nanosi štetu

# Šta je zloupotreba u privredi

## Obmanjivanje ili prevara

Zloupotreba u ekonomiji se ne izvodi upotrebom brutalne sile, već stvaranjem prevara, odnosno obmana iza koje stoje namere sticanja sredstava bez davanja odgovarajućeg uloga.

Perfidna igra kamufliranja suštine i navođenje drugog da poveruju.

***Poverenje – najubitačnije oruđe prevara!***

## Bitni elementi

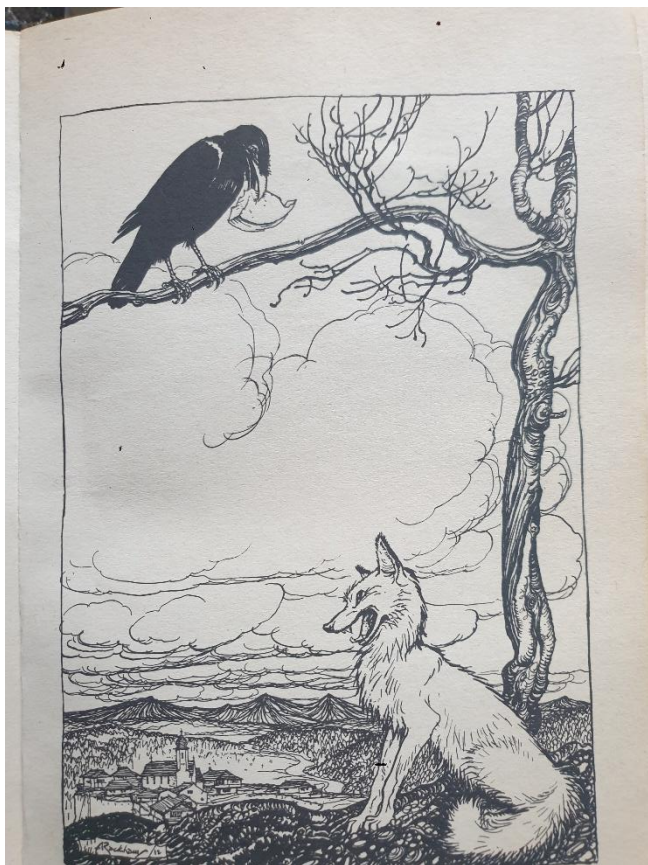
1. Doziranje krive predstave radi sopstvene koristi
2. Dozira i zna da je krivo - namera
3. Druga strana poveruje i postupi
4. Nastane šteta onom ko je poverovao

# Izvođenje prevare

Prevare su po svojoj prirodi demaskirane,  
one imaju ove bitne elemente

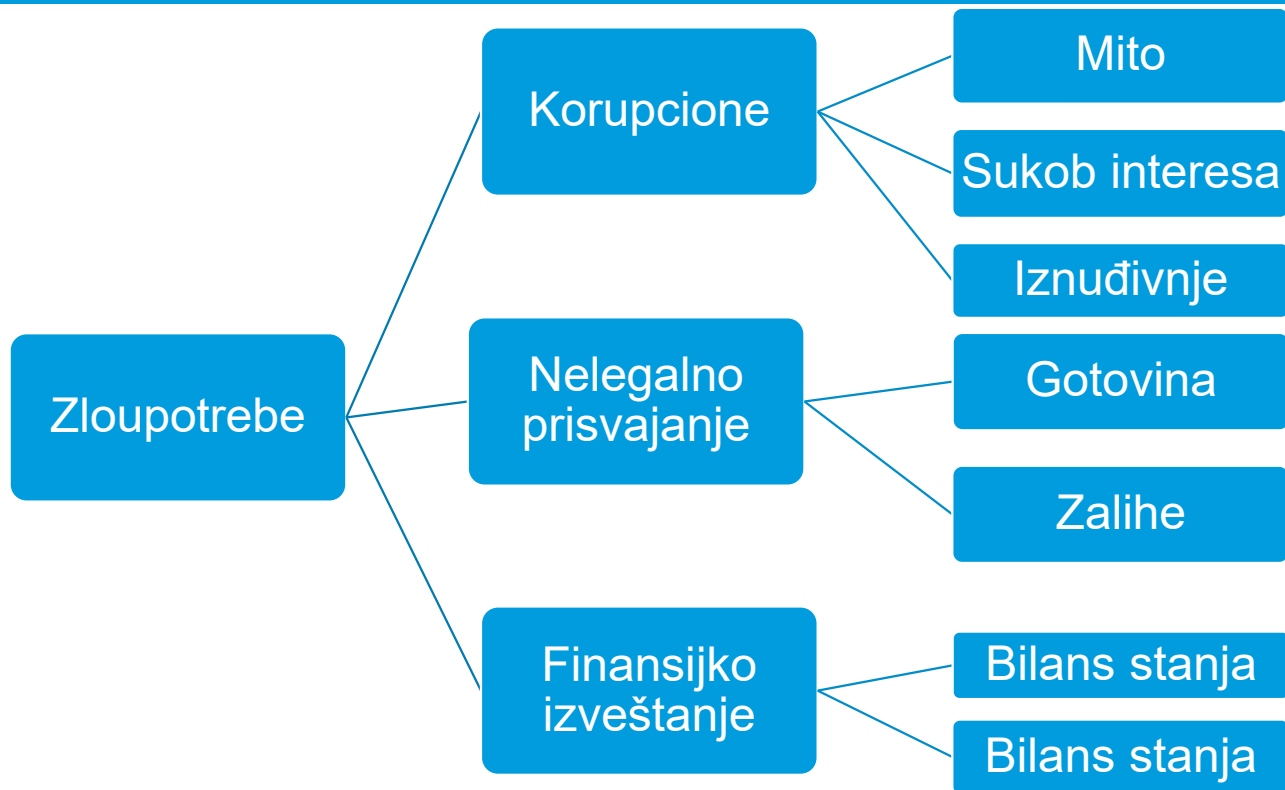
1. Neko je poteran jakom potrebom
2. Unapred sve smišlja
3. Tajno, prikriveno izvođenje radnje
4. Vređa principe svoje fiducijarne funkcije
5. Cilja direktne ili indirektno koristi
6. Umanjuje imovinu oštećenog, prihode, prava, rezervi

# Metaforična predstava prevara

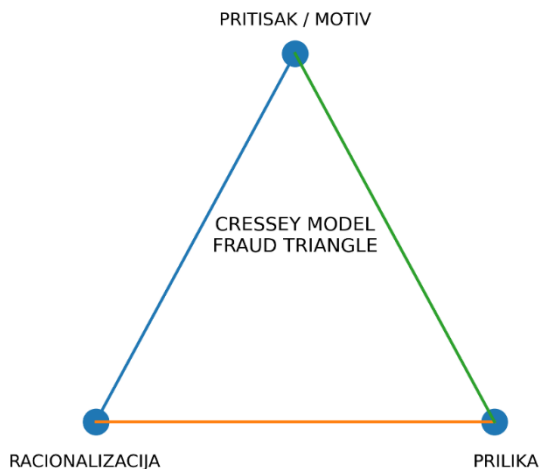


1. Gladan lisac – poteran je
2. Da niko ne primeti smišlja metod dolaska do onog što hoće – zavodljiva predstava o vrani
3. Vrana poverovala i proradila prema zamisli - zapevala
4. Rezultat – sir dopao šaka liscu (nezasluzano sticanje) a vrana izgubila svoj ručan (izgubila posed sira - žrtva)

# Vrste zloupotreba



# Cressey trougao prevara – model koji objašnjava prevaru



## MODEL OBJAŠNJENJA PREVARE

- Motiv/Pritisak nekog problema
- Čeka priliku da izvrši nedelo
- Unapred našao opravdanje za sopstveno nedelo

# Šta je iza elemenata u trouglu prevare

## Motivi

- Nemam para za svoje potrebe
- Hoću višu poziciju u orgniza
- Hoću kredit pa da popravim bilnse
- Hoću veći pihod
- Hoću prikaz većeg dobitka

## Prilika

- Niko ne vidi, sad il nikad
- Spojene nerazdvojive funkcje
- Nema kamare, nema registovanja pokreta i dokaza
- Nema ozbiljnog pregeda knjiga
- Imam onog (dogovorenog) koji će da previdi i pomogne mi
- Nema transparentnosti

## Opravdanje

- Premameni su nepravedni i hoću odmazdu
- Nije adkvatno plaćen
- Gori od mene više zarađuju
- Neće njima biti nikakva štta
- Samo jednom, pa bežim

# Ko su počinioci zloupotreba u organizaciji?

## Vlasnici



- Nelegalno izvlačenje novca
- Manipulacije sa imovinom
- Manipulacije sa obavezama
- Manipulacija sa poreskom osnovicom
- Manipulacije kroz povezana pravna lica
- 

## Međeri



- Lažni finansijski izveštj
- Falsifikovani ninteri ieštaji
- Udruživan sa druima u organizaiji u prevarama
- Udruživanje sa kupcima u prevarama
- Udruživanje sa dobavljačima u prevarama
- „„

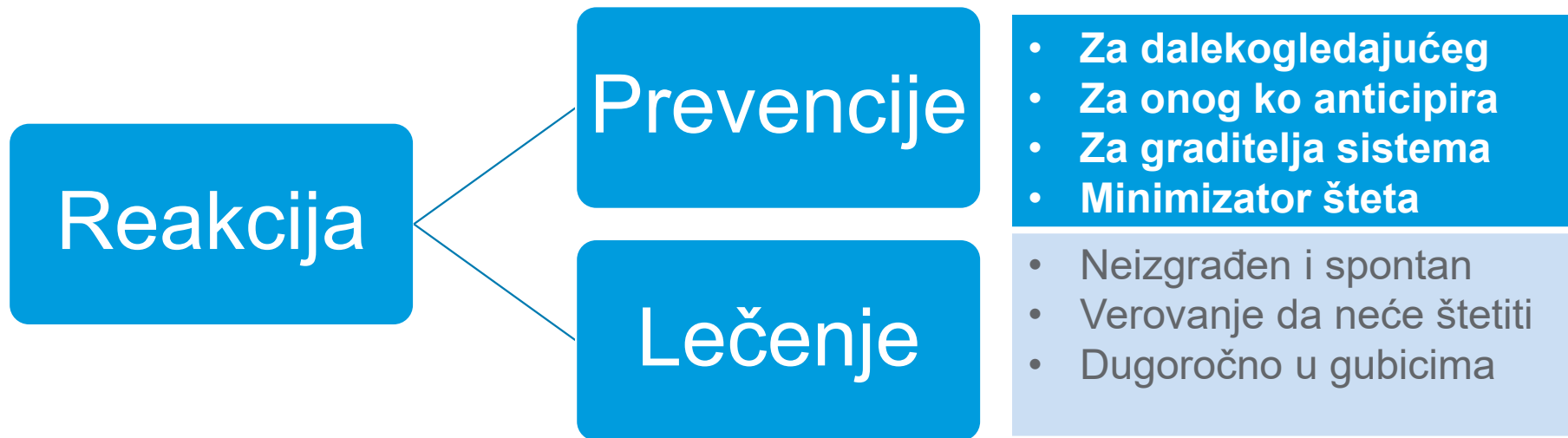
## Zapsleni



- Krađa zaiha
- Krađa opreme
- Novčane pronevre
- Krivi obračuni
- .....

# Kako se braniti od gubitaka

Gram prevencije vredniji od tone lečenenja



# Mapa rizika kao važno sredstvo samozaštite

## Markirati svoja slaba mesta i otvoriti oči

Organizacijska oblast	Tipične zloupotrebe	Mehanizam zloupotrebe	Motiv	Tipične posledice
Finansije i blagajna	prisvajanje gotovine	manipulacija naplatom, lažne isplate	lična korist	finansijski gubici
Računovodstvo	manipulacija finansijskim izveštajima	prikriivanje troškova, pogrešno vrednovanje	prikazivanje boljih rezultata	pogrešne poslovne odluke
Nabavke	korupcija i sukob interesa	favorizovanje dobavljača	lična korist ili provizija	veći troškovi i neefikasnost
Prodaja i prihodi	manipulacija prihodima	fiktivni prihodi, prerano priznavanje	pritisak na rezultate	pogrešna procena uspešnosti
Skladišta i logistika	krađa zaliha	neovlašćeno iznošenje robe	lična korist	gubici zaliha
Investicije i projekti	zloupotrebe u investicionim odlukama	preuveličavanje troškova projekata	privatna korist	neefikasne investicije
Javne nabavke	koruptivne šeme	namešteni tenderi	politički ili privatni interes	povećani javni rashodi
Upravljanje imovinom	zloupotreba resursa	privatno korišćenje imovine	lična korist	degradacija imovine
Izvor: autorska sistematizacija zasnovana na ACFE, OECD i COSO analizama.				

# Sistemi...sistemi

## Sistem donosi stabilnost i izvesnost

### Šta sistemi donose?

- Sistem – prekrivanje celih kompleksa sa pravilima
- Sistem – normiranje ponašanja i odnosa
- Sistem – velika regulatorna struktura
- Sistem – velika investicija u uspostavljanja i održavanja
- Sistem – prva odlika vrednosti organizacija i institucija

### Brojni su sistemi

- ISO
- Integralni informacioni sistemi
- Računovodstvo
- Interna revizija
- FUK
- Sistemi bezbednosti
- AEO i kučno carinjenje
- ....

## A..kako funkcionišu? I da li?

Jedan je poduhvat uspostaviti. Viši – da uspostavljeno funkcioniše

- Kad god izbiju skandali i nastanu velike štete – skoro redovno se konstatuje:

Otkazali su sistemi

Važno je zapaziti

- Sistemi koji ne deluju, **nisu sistemi**, oni su papirne odredbe
- Sistemi zahtevaju neprekidno nadgledanje, radi uveravanja o delotvornosti
- Mnogi su naizgled delotvorni, funkcionišu ali su falični
- Mnogi deluju, ali se njihovi signali ignorišu!
- Mnogi se zaobilaze

## Pažnja – krucijalna!

Sistem je okvir, pažnja je realni čuvar!

U svim naknadnim otkrićima zloupotreba nalazi su SISTEMI NISU FUNKCIONISALI

- Nisu sistemi krivi – krivi su ljudi koji nisu postupali prema onom što sistemi traže
- Potrebna je NEPREKIDNA PAŽNJA
- A pažnja postaje NAJOSKUDNIJI RESURS

# Sistemi pojedino i sistemi u međusobnoj harmoniji

## Ne jedan sistem već sistem sistema

- Policija
- **Tužilaštvo**
- **Sud**
- **Revizija komercijalna**
- **Revizija državna**
- **Druge kontrole**
- **Preventivni sistemi**
- **Deluje se naknadnim ne prethodnim saznanjima, a naknadna saznanja ne brišu štete**

Jačati i stalno nadgledati sisteme – formula uspeha!

- Sistemi – garanti sigurnosti
- Sistemi kupe i obrađuju informacije, istražuju regularnosti i šalju signale upozorenja
- Upostaviti sisteme je bitno
- Obezbediti funkcionisanje sistema – mnogo bitnije

# I ZAKLJUČAK

Kontrole su: PAŽNJA



Budite BUDNI

PAZITE,  
PAZITE.....

K r a j

HVALA NA PAŽNJI

[miroslav.milojevic@iefbg.com](mailto:miroslav.milojevic@iefbg.com)

