



# PROFESIONALNE PREVARE KAO PRETNJA FUNKCIONISANJU PRIVREDNIH DRUŠTAVA

Nada Arežina,  
Vule Mizdraković,  
Goranka Knežević

Univerzitet Singidunum,  
Beograd, Srbija

## Apstrakt:

Cilj ovog rada je da ukaže na rizik od profesionalnih prevara sa kojim se organizacije širom sveta sve više suočavaju. Profesionalne prevare, odnosno prevare počinjene od strane zaposlenih i uprave, ne samo da ugrožavaju poslovanje jednog privrednog društva po pitanju njenog finansijskog statusa, već u značajnoj meri utiču na njen ugled. Različita istraživanja pokazuju da oko 5% godišnje dobiti privredna društva gube usled neke od različitih vidova prevara, a pod uticajem globalizacije, brzog tehnološkog razvoja i rasta tržišta logično je očekivati da će ovaj iznos rasti u budućnosti. Ipak, kako bi se rizici od kriminalnih radnji uočili na vreme, potrebno je prepoznavanje simptoma kriminalnih radnji kako bi se iste mogle blagovremeno sprečiti. Različita istraživanja u ovom smislu ukazivala su na glavna upozorenja i crvene zastavice koje bi mogle poslužiti u svrsi njihovog blagovremenog otklanjanja i uspostavljanja adekvatnih internih kontrola koje će na efikasan način umanjiti rizik od njihovog postojanja. U ovom radu ćemo se osvrnuti upravo na prethodno pomenute aspekte.

## Ključne reči:

kriminalne radnje, crvene zastavice, interne kontrole, rizik.

## UVOD

Kriminalne radnje i prevare predstavljaju rizik sa kojim se suočavaju sve vrste privrednih društava, nezavisno od njihove veličine, delatnosti ili države u kojoj se nalaze. U godišnjem izveštaju revizorske kuće *PricewaterhouseCoopers*, u daljem tekstu PWC, u kome je učestvovalo preko 6.000 ispitanika iz 115 različitih država širom sveta, istraživanja pokazuju da privredni kriminal u 2016. godini, beleži blagi pad od 1%. Ipak, ovo ne treba shvatiti suviše rigidno. Naime, autori navode da pomenuto može biti posledica poražavajuće činjenice, a to je da se privredni kriminal razvija prebrzo te da tradicionalne kontrole uprave nisu adekvatne da prate tempo promena. Šta više, troškovi počinjenih prevara pojedinačno su u porastu. Dalje, evidentan je pad u detekciji kriminalnih aktivnosti, metodama kao što su kontrole uprave i to za 7%, ali i činjenica da jedna od pet organizacija nije sproveda nijedan metod procene kriminalne radnje u poslednjih 24 meseca, kao i da je najveći procenat kriminalnih radnji slučajno detektovan.

Poslednje ACFE istraživanje pokazuje da je najviše kriminalnih radnji u organizacijama otkriveno putem dojava, koje su imale bolji učinak od interne revizije i kontrole uprave, dok je eksterna revizija usled ograničenosti svojih mehanizama tek na osmom mestu otkrivanja kriminalnih aktivnosti u organizaciji (ACFE, 2016). Istraživanje revizorske kuće KPMG, koje je uključilo ispitivanje forenzičkih ispitivača prevara o detaljima počinilaca kriminalnih radnji u organizacijama širom sveta, u periodu između 2013. i 2015. godine, takođe pokazuje da su dojave i žalbe imale bolji učinak od kontrole uprave, dok su uzbunjivači, kao i slučajno otkrivene kriminalne radnje imale bolji učinak od interne revizije (KPMG, 2016). U izveštaju se navodi podatak o metodama detekcije u zavisnosti od toga da li počinioци kriminalnih radnji nastupaju samostalno ili u dosluhu. Za počinioce koji nastupaju samostalno, glavni metod otkrivanja su kontrole uprave, slučajni metod ili interna revizija, dok kod počinioца koji rade u dosluhu glavne metode jesu uzbunjivači, kontrole uprave kao i dojave. Takođe, uzbunjivači i

Korespondencija:  
Nada Arežina

e-mail:  
narezina@singidunum.ac.rs

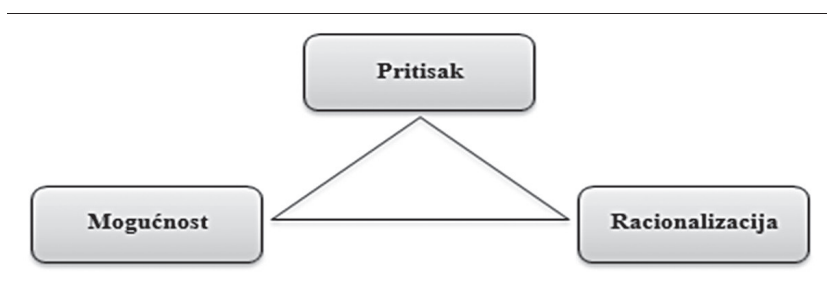


dojave predstavljaju do sada najveću uspešnost u otkrivanju grupa od pet i više počinitelaca kriminalnih radnji, što ukazuje da druge metode postaju neefikasne u detektovanju većih grupa počinitelaca koje rade u dosluhu. Štaviše, značajnije štete prouzrokuju prevaranti koji rade u dosluhu, jer je za njihovo otkrivanje potreban duži vremenski period. Stoga je neophodan sveobuhvatan pristup razumevanja rizika od kriminalnih radnji, kao prelazak sa pasivnog i tradicionalnog pristupa kontroli na proaktivnije i savremenije metode, ali i razumevanja osnovnih elemenata i motiva prevarnih postupaka u samoj organizaciji.

## ELEMENTI KRIMINALNIH RADNJI

Prvi koji je proučavao elemente koji omogućavaju da se poćini kriminalna radnja jeste Donald Cressey, kriminolog koji je davne 1950. godine u svom radu pisao o motivima i okolnostima koje navode osobe da poćine kriminalnu radnju. On je u svom radu intervjuisao 250 počinitelaca kriminalnih aktivnosti i ustanovio zajedničke elemente za ćinjenje kriminalne radnje, poznate kao trougao prevare (Cressey, 1950):

- ♦ Pritisak,
- ♦ Mogućnost,
- ♦ Opravdavajući stavovi ili racionalizacija.



Slika 1. Trougao prevare

Izvor: Cressey (1950)

Kada je reć o pritiscima, oni mogu uključiti finansijske pritiske, poroke, pritiske na radnom mestu i druge vrste pritiska. Primeri finansijskih pritiska mogu uključivati pohlepu, život iznad finansijskih mogućnosti ili standarda, dugove, slabu kreditnu sposobnost, lićne finansijske gubitke, postojanje neoćekivanih finansijskih potreba. Poroci se mogu odnositi na zavisnost pojedinaca prema kockanju, opijatima, alkoholu i drugim adiktivnim sredstvima koja predstavljaju najteži oblik pritiska (Petković, 2010). Pritisci ili motivi na radnom mestu mogu biti: nezadovoljstvo radnim mestom i okruženjem, strah od gubitka posla ili osećaj pojedinaca da nije dovoljno plaćen za taj posao, ali i želja pojedinca da prevari sistem. Kada je reć o finansijskom pritisku, Cressey navodi da osobe postaju poćinioci onda kada vide sebe u odrećdenim finansijskim problemima i obavezama za ćinjenje radnji koje se smatraju kaźnjivim, i koje će shodno tome biti sprovedene tajnim naćinima i metodama (Cressey, 1950).

Mogućnost da se poćini kriminalna aktivnost predstavlja vaźan ćinilac prevarnog trougla. Verovatnoća ove kategorije se povećava, kada poćinilac uoći naćin da iskoristi svoju trenutnu poziciju i kredibilitet koji ima u organizaciji, kako bi rešio svoje finansijske probleme, uz saznanje da neće biti uhvaćeni u prevari. Samim tim, slab sistem interne kontrole kao i nesposobnost da se izvrši ocena obavljenog posla, nemogućnost pristupa informacijama, nemogućnost da se poćinilac kazni, apatićnost, ali i nedostatak traga revizije, upravo će povećati mogućnost da se poćini kriminalna radnja.

Racionalizacija podrazumeva pravdanje postupaka poćinioca i ćesto se odnosi na osobe koje smatraju da su pošte-ne i da su uhvaćene u lošoj situaciji i okolnostima. Neka od opravdanja za nezakonite postupke poćinioci mogu iskazati na sledeće naćine:

- ♦ „kompanija mi duguje novac“
- ♦ „novac pozajmljujem i vratiću ga“
- ♦ „zasluźujem više“ itd.

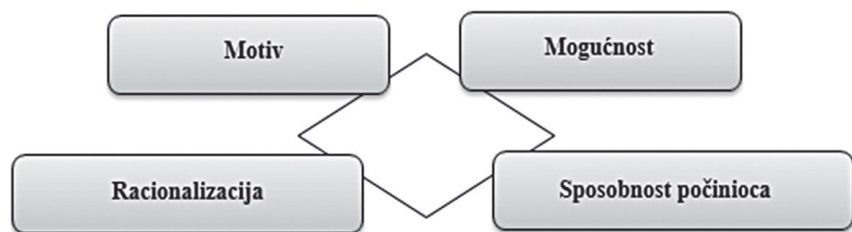
Na taj naćin, poćinioci pokušavaju da „operu“, odnosno opravdaju svoju neminovnost postupka na naćin koji bi bio prihvatljiv u društvu.

Razlićiti autori su vremenom modifikovali i usloźnjavali pomenuti trougao, ali i razlićito definisali pomenute kategorije. Lister smatra da motiv ili pritisak predstavlja „izvor toplote za poźar“ i navodi sledeće komponente: lićni pritisak, kako

bi se obezbedio željeni naćin života; finansijski interes menadźera; ali i eksterni pritisak usmeren na poslovne finansijske stabilnosti kao i oćekivanja investitora i trźišta. Takođe, Lister smara da je prilika „gorivo koje pokreće“ i navodi da ukoliko postoji motiv za poćinjenom kriminalnom radnjom, ista se ne može poćiniti bez prilike za njeno izvršenje. Neki od primera koje navodi pomenuti autor jesu veliki obrt, odnosno smena menadźmenta, nedostatak segregacije duźnosti

kao i kompleksna struktura i transakcije u organizaciji. Treću komponentu, racionalizaciju, Lister definiše kao „vazduh koji omogućava vatri da gori“. Iako autor smatra da revizori ne mogu proceniti individualne karakteristike pojedinaca, napominje da bi revizori trebalo da budu sposobni da ocene korporativnu kulturu organizacije koju kontrolišu (Lister, 2007).

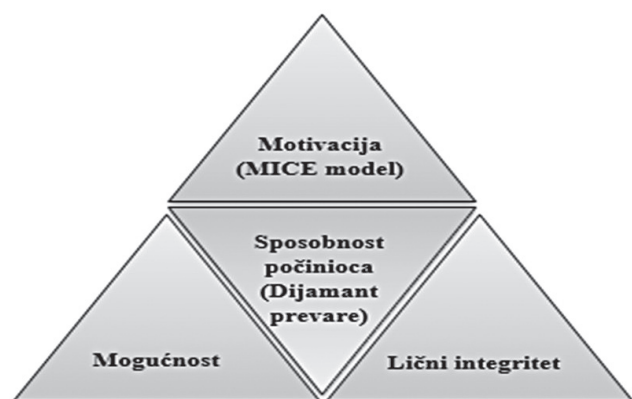
Pojedini autori smatraju da pozicija zaposlenog u organizaciji omogućava da se poćini prevara. Takođe, postoji pozitivna korelacija izmeću prilike i mogućnosti da se poćini ista, kao i sposobnosti da se ona prikrije (Vona, 2008). Stoga, razumevanje mogućnosti da se poćini kriminalna radnja, omogućava identifikaciju šeme kriminalnih radnji. Davne 1984. godine, Albrecht i saradnici su predloźili alternativu za trougao prevare, koju ćini lićni integritet umesto racionalizacije, koji je posebno primenljiv na laźno finansijsko izveštavanje gde su vidljivi pritisci razlićite vrste (procene analitićara, istorija prodaje, rast zarade itd). Oni su integritet definisali kao lićne

Slika 2. Dijamant prevare (*Fraud diamond*)

Izvor: Wolfe &amp; Hemarson (2004)

propise etičkog ponašanja koje osoba usvaja. Autori navode da motivi mogu biti finansijski i nefinansijski. Kao finansijske motive navode lične finansijske probleme, pad prodaje, nemogućnost izlaska na kraj sa konkurencijom, život iznad svojih mogućnosti, lične dugove, neočekivane finansijske potrebe i nemogućnost ispunjena očekivanja. Sa druge strane, nefinansijski problemi mogu uključivati frustracije na poslu, pa čak i izazov da se pobjedi sistem (Albrecht *et al.* 2008). Dalje, pojedini autori pored finansijskih i nefinansijskih, navode političke i društvene pritiske, u smislu da pojedinci ne mogu podneti propast usled stečene reputacije (Murdock, 2008). Međutim, u smislu proširenja postojećeg trougla prevare, Wolfe i Hemarson su 2004. godine predstavili dijamant prevare i dodali četvrti uslov, a to je sposobnost počinioca.

Takođe, autori smatraju da postoji nekoliko osnovnih opasnosti da se počinio prevara, a to su autoritativna pozicija u organizaciji, sposobnost razumevanja računovodstvenog sistema i njegovog funkcionisanja kao i slabosti internih kontrola, postojanje samopouzdanja da počinilac neće lako biti otkriven, ali i sposobnost suočavanja sa stresom kada se učini loše delo. Takođe, pojedini autori upućuju da motiv može biti proširen tzv. MICE model koji predstavlja akronim za novac, ideologiju, prinudu i ego (*Money, Ideology, Coercion and Ego*). Prethodno pomenute naznake, u smislu proširenja trougla prevara, autori Kassem i Higson su integrisali u jedan model koji uključuje motivaciju, priliku, integritet, i sposobnosti, koji su nazvali *Novi model trougla prevare* (Kassem & Higson, 2012)



Slika 3. Novi model trougla prevare

Izvor: Kassem &amp; Higson (2012)

Ideološki motivatori opravdavaju sredstva koja omogućavaju krađu novca ili učestvovanje u prevarama, kako bi bili percipirani sa većim uvažavanjem u skladu sa svojim uverenjima (ideologija). Prinuda nastaje kada su pojedinci nevoljno povučeni u šeme prevare, ali se brzo mogu preobratiti u uzbunjivače. Ego može da bude motiv za prevare, iz razloga što osobe ne vole da gube ugled ili poziciju moći pred društvom ili porodicom. Ovaj vid društvenog pritiska često

predstavlja motiv da se počinio prevara, kako bi se zadržao postojeći ugled i zadovoljio sopstveni ego. Ipak, detektovanje prevara nije lak zadatak i zahteva temeljan pristup i znanje o prirodi prevare kao i kako se ista može počinio i sakriti. Stoga je potrebno sagledati sve prethodno pomenute modele, kako bi se stvorila potpunija slika o razlozima zbog kojih se čini prevara.

## PONAŠANJA POČINILACA PROFESIONALNIH PREVARA I NJIHOVE KARAKTERISTIKE

Organizacije često znaju biti veoma iznenađene kada otkriju da je zaposleni počinio prevare, posebno ukoliko je već duže vremena zaposlen, jer su neretko nepripremljene i imaju slabe interne kontrole usmerene na odvratanje od prevara. Takođe, često se zaboravlja da se pojedinci koji vrše prevare najčešće ne ponašaju neprikladno i loše, jer žele da odaju utisak poštene osobe. Iz tih razloga, i brojnih drugih, za važno je da organizacija poseduje interne kontrole koje sprečavaju mogućnost za prevare i smanjuju uzročne faktore kako bi umanjile rizik od prevare.

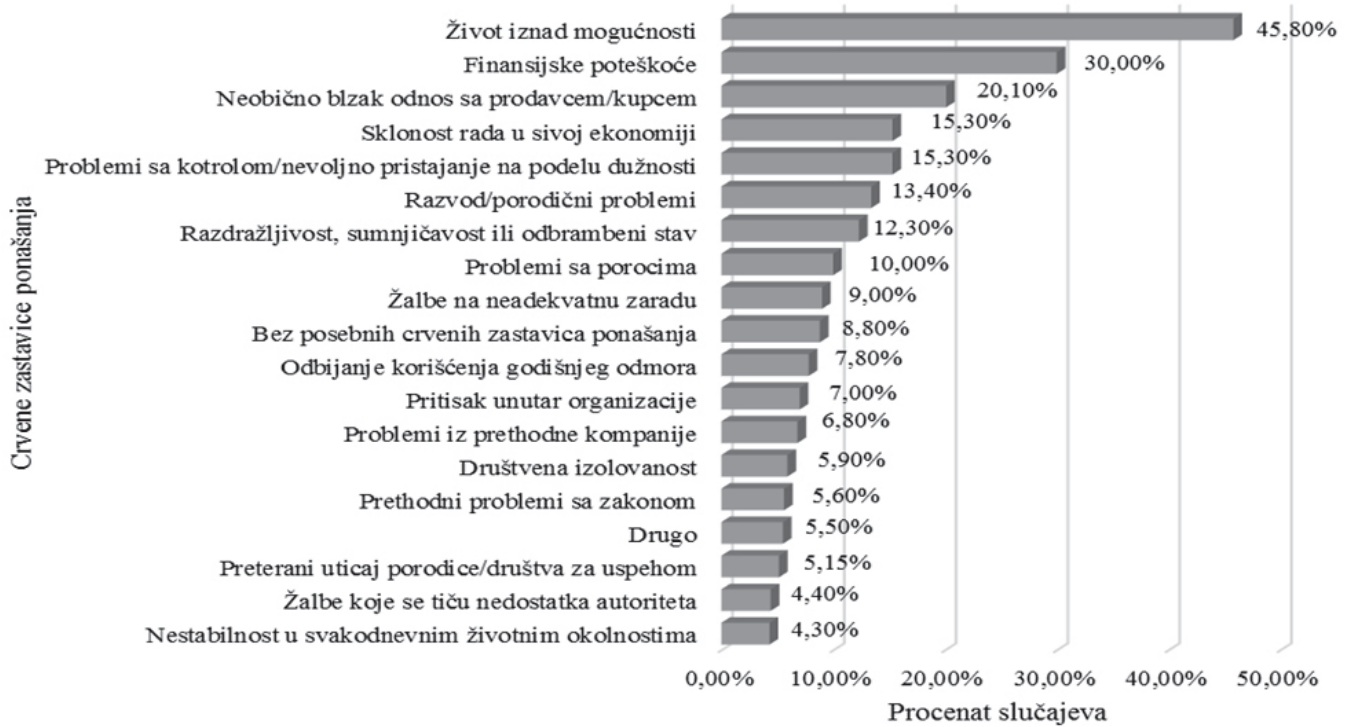
Istraživanje koje je 2016. godine sproveo ACFE navodi sledeće crvene zastavice ponašanja počinioca kriminalnih radnji u organizaciji.

Najčešći motivi počinioca prevarnih radnji su: život iznad svojih mogućnosti, finansijske poteškoće, prevelika bliskost sa kupcem ili klijentom, odbijanje da se dele dužnosti, i porodični problemi. Takođe, istraživanje je pokazalo da su u 92% slučajeva počinioci pokazali jednu od navedenih karakteristika, dok su u 57% slučajeva počinioci pokazali kombinaciju više predočenih ponašanja. Istraživanje KPMG-a koje je obuhvatilo 750 počinioca kriminalnih radnji u periodu od 2013. do 2015. godine, ukazuje na sledeće motive činenja prevara.

Istraživanje PWC-a ukazuje da su najčešći počinioci kriminalne radnje univerzitetski obrazovani muškarci starosti od 31 do 40 godina, koji su zaposleni u organizaciji 3 do 5 godina. Podrazumeva se da je potrebno da počinilac provede određeni period na radnom mestu, da bi razumeo kako sistem funkcioniše i samim tim ustanovio njegove slabe tačke (PWC, 2016). Kada je reč o polu, potrebno je posmatrati kriminalne radnje sa širem aspekta. U tom smislu, ACFE istraži-



Prikaz 1. Crvene zastavice kriminalnog ponašanja u organizacijama



Izvor: ACFE (2016)



Slika 4. Motivi počinjenih kriminalnih radnji u organizacijama

Izvor: KPMG (2016)

vanje navodi različite crvene zastavice, u zavisnosti od pola, gde kod žena prevlađuju finansijske poteškoće, porodični problemi i nekorišćenje godišnjih odmora, dok se sa druge strane kod muškaraca navode bliski odnosi sa kupcima i klijentima i sklonosti ka poslovanju u zoni sive ekonomije.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Istraživanja različitih organizacija ukazuju da je za razumevanje i procenu rizika od kriminalne radnje, potrebno razmotriti sve modele prevare i ponašanja zaposlenih u



brzom i rizičnom poslovnom okruženju, kako bi se bolje razumeli faktori koji mogu ukazati na postojanje kriminalnih aktivnosti u organizaciji. Stoga je neophodno usmeriti se na sprovođenje sofisticiranijih i efikasnijih mera, kako bi se redukovao rizik od pojave kriminalnih radnji, ali i podigla svest o pretnjama koje ugrožavaju poslovanje. Proaktivni pristupi mogu uključiti forenzičku analizu podataka koja može poslužiti kao moćna alatka za sprečavanje, otkrivanje i istraživanje prevare, korupcije, ali i drugih vrsta preventivnih radnji u organizacijama. Na primer, istraživanja koja je sproveo ACFE pokazuju da organizacije koje koriste proaktivne analitičke tehnike, uključujući forenzičke analize podataka, imaju za 60% manju medijanu gubitka od kriminalnih radnji u odnosu na organizacije koje ne koriste ovakvu vrstu tehnologije. Osim toga, forenzička analiza podataka jeste ključna komponenta efikasnog upravljanja rizikom prevara kao što je opisano u najnovijem vodiču za prevare organizacije COSO, objavljenom 2016. godine, posebno oko oblasti procene prevara rizika, njihove prevencije i otkrivanja. Integrisanjem i uvođenjem forenzičkih analiza podataka u postupke revizije i usklađivanjem programa za nadgledanje, organizacije mogu poboljšati procenu rizika, otkriti potencijalne zloupotrebe na vreme i poboljšati planiranje revizije ili istrage rada na terenu.

## LITERATURA

- ACFE. (2016). *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*. Preuzeto 10. maja 2016. sa <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2016-report-to-the-nations.pdf>
- Albrecht, W.S., Albrecht, C., & Albrecht, C.C. (2008). Current trends in fraud and its detection. *Information Security Journal: A global perspective*, 17(1), 1-32. doi:10.1080/19393550801934331
- Cressey, D. (1950). The criminal violation of financial trust. *American Sociological Review*, 15(6), 738-743.
- Kassem, R., & Higson, A. (2012). The New Fraud Triangle Model. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(3), 191-195.
- KPMG. (2016). *Global profiles of the fraudster: Technology enables and weak controls fuel the fraud*. KPMG International. Preuzeto 01. juna 2016. sa <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/profiles-of-the-fraudster.pdf>
- Lister, M. (2007). A practical approach to fraud risk. *Internal Auditor*, 64(6), 61-65.
- Murdock, H. (2008). The three dimensions of fraud. *Internal Auditor*, 65(4), 1-14.
- Petković, A. (2010). *Forenzička revizija*. Novi Sad: Proleter.
- PWC. (2016). *Adjusting The Lens on Economic Crime*. Preuzeto 10. maja 2016. sa <http://www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/pdf/GlobalEconomicCrimeSurvey2016.pdf>
- Vona, L.W. (2008). *Fraud risk assessment: Building a fraud audit program*. New Jersey: Wiley and Sons.
- Wolfe, D.T., & Hermanson, D.R. (2004). The Fraud diamond: Considering the four elements of fraud. *The CPA Journal*, pp. 38-42.

## OCCUPATIONAL FRAUD AS A THREAT TO THE BUSINESS OPERATIONS

### Abstract:

The aim of this paper is to point out the risk of occupational fraud that organizations around the world are faced with. Professional fraud, or fraud committed by employees and management, not only endanger the operations of a company in terms of its financial status, but significantly affect its reputation. Various studies show that approximately 5% of annual profit companies lost due to some of the different types of occupational fraud. Under the influence of globalization, rapid technological development and growth of the market it is logical to expect that previously mentioned issue will have an increasing trend in the future. However, in order to detect fraud in a timely manner, it is necessary to identify their symptoms. Various studies, in this regard, are trying to point out the warnings and red flags that could help in their elimination and the establishment of adequate internal controls that will effectively reduce the risk of their existence. In this paper, we will focus on previously mentioned issues.

### Keywords:

fraud,  
red flags,  
internal controls,  
risk.