



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

Мр Живојин Б. Прокоповић  
Нишка пословна школа СС, Ниш  
Др Драгана Ђурић  
ФОРКУП, Београд

### УСЛУГЕ ФИНАНСИЈСКОГ КОНСАЛТИНГА ДАНАС

#### Апстракт

Данас финансијски консалтинг представља значајан облик унапређивања бизниса за наступ на домаћим и међународним финансијским и тржиштима роба, услуга и информација. Брзим економским развојем расте и тражња у области финансијских услуга. Овоме иду у прилог досадашња коришћења консалтинг услуга углавном развијених и земаља у развоју. Услугама финансијског консалтинга створене су могућности за: скраћење времена потребног у припреми или реализацији конкретне активности; обезбеђивање нових знања и know-how за којим постоји објективна потреба; уношење нових идеја и приступа у уходаној пракси; прибављање независних, односно непристрасних процена и предлога за конкретну финансијску активност и сл.

**Кључне речи:** Финансије, консалтинг, услуге, тржиште, компанија, берзе, брокери, дилери...

### FINANCIAL CONSULTING SERVICES TODAY

#### Abstract

Contemporary financial consulting represents the important form of the improvement of dealing with business transactions in practice not only in the domestic and international financial markets, but also on the markets of goods, services, and information. The demand for the financial consulting grows along with dynamic economic and social development. The main reasons for the use of consulting services are approximately the same in developed and the developing countries. Development of services of the financial consulting creates the opportunities for shortening the time of preparation or realisation of the concrete activities; providing the specialized knowledge and know-how; entering the new ideas and approaches in established practice; acquisition of the independents or the impartial evaluations and suggestions for the concrete financial activity.

**Key words:** Financing, consulting, services, market, company, stock markets, brokers, dealers...

#### Увод

Каже се да су консултантске услуге од користи интересима клијената, па консултант, у вези с тим, мора бити објективан и непристрасан и не сме бити инволвиран у интерну поли-тику предузећа, банке или друге организације. У модерним условима данас, успостављањем тр-жишта капитала, све више развијају се многобројне услуге из области финансијског кон-салтинга и функционисања берзи (брокери и дилери), те других специфичних услуга.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Др Перо Петровић; Пораст тражње за услугама финансијског консалтинга, Финансије, Београд, бр. 9-10/02.

Специфичну улогу у развијању тржишта капитала имају специјализоване банке за пласман хартија од вредности (investment bankers). Основна функција ових банака је посредовање између издаваоца вредносних папира и клијената - купаца. Оне су веома важан део банкарског система земље, те због положаја који имају у функционисању и успостављању тих односа свака држава прописује веома строге услове који морају бити испуњени да би једна организација могла добити статус банкарске организације.

У наредном периоду требало би очекивати јачање посебно услуга:

- \* саветовања и помоћи у вези са финансијским реструктурирањем;
- \* пружања савета свим фирмама, те владиним организацијама о приватизацији;
- \* саветовања о корпоративној структури предузећа и банака;
- \* процењивања вредности капитала предузећа и ликвидности банака;
- \* саветовања о могућим видовима интеграције и заједничког пословања са компанијама из развијених тржишних привреда и сл.

### **Перспективе финансијског консалтинга**

Процес глобализације финансијског тока снажно утиче на мењање сектора професионалних услуга данас. С тим у вези, неопходно је имати у виду, како следи:

\* благовременост информација о тренду промена, ради избора савремене експертизе и

\* све више долази до заинтересованости клијената за заједничким услугама;

За клијенте је, са аспекта развоја финансијског консалтинга, значајно да могу да траже и добију финансијске и техничке услуге, које су ажуриране саветима у вези са различитим виђењима проблема који се решавају (кадровски, управљачки, маркетиншки, фискални, правни, технолошки итд.) и то из извора једне консултантске фирме. Већина корисника кон-султантских услуга, познато је, више воли да купи услуге које је за њих припремила у јединствен пакет једна фирма, него да то траже у процесу селекције и преговора са више њих. Ради се о тз. услузи “на једном месту или из једног излога” (one-stop or one window service), преко фирми које комбинују општи консалтинг у пословању, односно фирми које имају тз. понуду са обуком. То су, заправо, фирме које нуде информације и стручне савете по питањима: маркетинга, квалитета, финансија, кредита, или да се добију потребне гаранције за исти и сл.

Пошто консултанска услуга служи интересима клијената, мора бити објективна и непристрасна, јер професионализам се одликује независним мишљењем чак и онда када се она разликује од онога што би клијенти желели да чују. Консултант не сме бити инволвиран у политику компаније за коју ради, мора имати самоконтролу, посебно у раду с људима различитих националности, религија или политичких опција. Упутно је знати да је расту професионалних услуга претходила експанзија националног и међународног пословања, што је од пресудног значаја за успешно пословање и рад фирми.

### **Финансијски консалтинг и нова тржишта**

Банке специјализоване за пласман хартија од вредности основне услуге клијентима у Централној и Источној Европи сагледавају кроз пружање услуга и помоћи, како следи:

\* у вези са финансијским реструктурирањем (преко обвезница и власничких хартија од вредности),

\* привреди или владиним организацијама о приватизацији, корпоративној култури, процени вредности имовине предузећа, сарадњи (поготово са западним привредним партнерима),

\* западним фирмама о аквизицијама у Централној и Источној Европи о структурирању и пласману неопходног власничког капитала, односно капитала који се враћа и сл.

За српска предузећа, на светској тржишној сцени, појавили су се сасвим нови услови уласка. Иначе, модерне тржишне привреде света постављају данас веома ригорозне норме уласка и пословања на њиховим тржиштима. Оне, наиме, обликују сопствена правила којима се уређују услови пословања за све субјекте са стране, а с циљем заштите својих домаћих успешних привредника од иностране конкуренције.

Дешава се често у пракси, како код домаће тако и у иностране конкуренције, да уговорени веома профитабилни послови брзо пропадну због банкрота клијента. То је разлог што је на светском тржишту веома изражен принцип селективности који ургентно (на најмањи знак сумње) избацује компаније из трке за потписивање уговора о заједничком пословном аранжману.

Највећи број учесника, у оквиру међународних економских односа, инсистирају на прецизним и благовременим подацима о финансијском положају и стабилности могућег комитента). Но, тешкоће су информације о нехармонизованим финансијским извештајима учесника на светском тржишту.

За смањивање неизвесности од потенцијалне неликвидности и несолвентности, до којих долази у пословању са несолидним партнерима, развијен је друштвено институционализован систем потпуног, тачног и благовременог праћења пословне успешности предузећа. Тиме се обезбеђују подаци о платежној способности и економској снази привредних субјеката учесника у тржишној активности, које информације најбоље презентују бонитет свих субјеката (као међусобних пословних партнера) и морају апсолутно бити доступне свим заинтересованим странама: предузећима, држави и грађанима. Трговачко законодавство данас, својим одредбама уређује обавезу ангажовања независних стручњака – ревизора (auditora) за сврху обелодањивања ових података и изражавања мишљења о економској снази (крвној слици) свих учесника на светском тржишту.

### **Важност консалтинга данас**

Трговачко законодавство данас, својим одредбама уређује обавезу ангажовања независних стручњака – ревизора (auditora) за сврху обелодањивања ових података и изражавања мишљења о економској снази (крвној слици) свих учесника на светском тржишту.

Бит и темељна карактеристика менаџмент процеса уопште (маркетинг и финансијског) јесте решавање насталих проблема у пословању и раду фирме. Познато је да менаџери фирме проводе највише времена и троше највише енергије за идентификовање и анализирање проблема, покушавајући да нађу решења која ће давати резултате. Но, међутим, постоји категорија проблема код којих се морају избећи рутинска решења, тако да ти проблеми постају предмет озбиљног разматрања. Постоји пуно разлога који указују на овакве проблеме и неке од њих ћемо овде споменути, односно како следи:

- реч је о новинама у пословању, па су многа догађања нејасна и комплексна;
- нагле промене суштине и обима проблема;
- сукобљени интереси и др.

Честе грешке код идентификације проблема, које ограничавају могућност њиховог решавања су, како следи:<sup>2</sup> погрешно тумачење симптома, предрасуде о узроцима, иденти-фиковање узрока проблема са позиција власти, ешкоће у прављењу разлика између узрока и последица, незавршена дијагноза проблема, недостаци у испитивању различитих аспеката проблема и недостаци о томе како се на проблем гледа у разним деловима фирме. Иначе се проблеми најчешће групишу у два глобална сета, односно како следи:

- \* сагледиви (closed-ended): општи проблеми пословне политике, стратегије и перформанси; везани за људски и бихејвористички фактор (тензије, сукоби и прекиди у комуницирању, отпор према сарадњи и др. ).

- \* несагледиви (опен ендед) или “злоћудни” (wicked)

Смисао анализе проблема је идентификовање припадности проблема групи, или прео-влађујућих карактеристик, што је основно за одређивање природе консултантске експертизе и методе интервенције.

Процесом идентификације проблема долази се до података и до генерисања идеја у приоритетним областима, а потом је најважније изабрати време за акцију. Чест је случај да се консултант ангажује кад је сувише касно, тј. када је једино у могућности да открије како проблем више није могуће решити, када долази до кризе, али је сувише касно да би се она спречила.

## Критеријуми избора консултантске фирме

Данас, у савременим условима пословања, не постоје универзални или стандардни критеријуми за избор консултанта, јер сваки клијент може дефинисати своје критеријуме, одражавајући очекивања своје фирме и искуство у коришћењу консултантских услуга. Модерна привредна пракса, признаје следећих осам критеријума који су помогли многим клијентима да одреде праве консултанте, односно:<sup>3</sup>

- \* професионални интегритет, као неопходан услов за избор (етичке норме и понашања);

- \* професионална компетентност: компетентност фирме и консултанта као појединца, детаљно познавање гране у којој клијент послује, детаљно познавање земље и културе клијента, “тврде” и “меке” вештине (“hard” and “soft” skills), односно креативност и иновација.

- \* сарадња и однос са консултантом (искуство у сарадњи, нови контакти, друштвени контакти);

- \* нацрт пројектног задатка (квалитет, маштовитост, укључивање клијента у пројекат, ефикасност);

- \* способност за обављање посла (располагање ресурсима, придржавање рокова);

- \* способност мобилизације додатних ресурса (контакти унутар и ван бранше, кредибилитет, преговарачке способности);

- \* цена консултантских услуга (висина накнаде и формула за њено израчунавање); те

- \* углед или имиџ консултанта (уз сертификат о квалитету-мандатару review).

Познато је да у пословној пракси постоји велики број различитих клијената и пројеката, због чега није могуће направити једноставну шему примене ових

<sup>2</sup> Ибид.

<sup>3</sup> Ибид, према: Kubr, M; Како одабрати и користити консултанте, Економски институт, Београд, 1994.

критеријума, али треба имати у виду да су три чиниоца од пресудне важности, односно: доступност информација, способност клијента да доноси закључке и клијентов однос према различитим критеријумима.

### **Могућност избора консултанта**

Критеријум за избор консултанта најчешће зависи од извора финансијских средстава и намене коришћења истих. У пракси изборног поступка издвајају се три посебне варијанте, које и наводимо, односно како следи:<sup>4</sup>

#### **Консултантске услуге финансиране средствима позајмљених од банака за развој**

У случају земаља у развоју многи инвестициони пројекти, затим пројекти структурних прилагођавања и други, финансирани су кредитима одобрених од Светске банке или других банака за развој. Највећи број тих пројеката укључује коришћење консултаната за Физибилити студије, пројектовање и надзор, пружање савета из области менаџмента (обука и развој кадрова) и сл. Поступак који се користи за идентификацију, те избор и ангажовање консултантске услуге мора да буде у складу са правилима банке која обезбеђује средства (кредитора).

Иначе, Светска банка је уложила велики напор у дефинисању одговарајућих поступака и водећа је институција у рговисању добре међународне праксе коришћења консултаната. Њена правила нису само препоруке за успешно коришћење у пракси те, ако се не поштују, зајмопримац може имати проблема приликом коришћења средстава, а може да дође и до прекида уговора о зајму.

Сама процедура, која ће се применити за специфичан пројекат, бира се у договору са Светском банком, која има више улога у изборном поступку, тако да она мора бити консултована по питањима: пројектног задатка, састављања листе избора консултаната, избора консултаната, те цене и нацрта уговора који ће се потписати.

Правило је да банка може и директно да преузме одређене активности, сходно правилнику (прављење нацрта пројектног задатка), ако се клијент не сматра способним да то уради сам. Но, међутим, Светска банка подстиче зајмопримаоце у развоју компетентности потребних за улогу клијента који треба да бира и користи консултанте да би постао мање зависан од савета и контроле.

Исто тако, с друге стране, да би се подстакло национално самопоуздање и унапредила локална консултантска професија, те да би се смањили трошкови за пројекте, Банка подржава коришћење локалних консултаната за послове који не захтевају компетентност страних консултантских фирми. У пројектном задатку може се поставити као услов да ће предност имати понуде које укључују уговоре о сарадњи између консултаната из развијених земаља и оних из земаља у развоју.

#### **Консалтинг који се финансира из разних дотација и зајмова**

Систем избора консултаната, за свој начин финансирања је специфичан. На сличан начин, међутим, многе консултантске услуге финансирају се из дотација и зајмова добијених преко билатералних или мултилатералних програма. Но, и у овој ситуацији, свака агенција има своју процедура описану у, мање -више, детаљним правилницима и приручницима.

---

<sup>4</sup> Ибид.

Код неких случајева прихватање помоћи значи да могу бити ангажовани само консултанتي који су исте врсте националности из групе земаља давалаца (нпр. код помоћи коју пружа регионална економска заједница, као што је ЕУ и сл.).

Ако је сектор професионалних услуга у датој земљи развијен обавеза узимања консултанта из земље даваоца можда неће представљати стварно ограничење, поготово уколико је он довољно компетентан и диверзификован тако да постоји могућност избора и конкуренције.

### **Консултантски модел за субвенционисање малог бизниса**

У неким земљама (Француска, Немачка, Ирска, Сингапур, Велика Британија и др.) мала и средња предузећа могу да конкуришу за дотације или субвенције у циљу коришћења консултаната у одређене сврхе. За добијање дотације, потенцијални клијент мора да контактира агенцију за развој малих предузећа и да се придржава одређених правила. Процедуром може бити обезбеђена бесплатна помоћ или ће прихватање помоћи, за дефинисање најпогоднијег облика консултантских услуга, бити један од услова за добијање дотације. Најчешће, дотација се даје у висини до 50% цене пројекта, с тим да постоји горњи лимит, али правила могу да дефинишу и максималну дневну накнаду коју треба платити консултанту, као и друге услове.

### **Неопходност финансијског консалтинга**

Финансијски консалтинг може донети добре резултате, поготово уколико су консултанти компетентни за пружање услуга клијентима, а клијенти компетентни за коришћење консултаната. Познато је да вештина и експертиза у коришћењу консултаната долази са праксом, али практична искуства помажу само онима који врше евалуацију и извлаче поуку из тога, а уз то и трагају за додатним и изазовнијим искуствима која им омогућавају проширење знања. Иначе, сама способност корисника консултантских услуга зависи од низа фактора, односно како следи:<sup>5</sup>

- \* схватање суштине консалтинга (треба имати избалансирану и реалну представу о консалтингу, врло су значајна директна искуства, али и индиректне информације),

- \* избор најбољег консултанта (избор професионалног консултанта са добром репутацијом, оперативно знање и know-how, постоје методи за проверу и тестирање консултаната),

- \* клијент као активни партнер свог консултанта (активно учешће клијента у раду консултанта је основни принцип модерног консалтинга, концепт “власништва над проблемима”, бити у току и обезбедити руковођење, укључити и мотивисати власнике проблема и учинити их одговорним за резултате, ангажовати целокупну експертизу у предузећу, идентификовати и уклонити препреке за увођење промена, учити од консултанта, уверити се да пројекат не иде у нежељеном смеру и не расипа ресурсе);

- \* праћење јасних циљева (идентификација проблема ослањањем на сопствене ресурсе, консултанти преиспитују и верификују клијентову дефиницију проблема, неопходна сарадња клијента и консултанта),

- \* обогаћивање знања на сваком пројекту (учење у области дијагнозе проблема и управљања променама, самоевалуација клијента и повратне информације);

- \* настојање да се остваре највиши професионални стандарди (професионални интегритет представља фундаментални услов подобности консултанта);

---

<sup>5</sup> Ибид.

\* развој и диверзификација сопствених извора експертског знања (нови консалтинг пројекти, задржавајући (retainer) аранжмани, курсеви обуке и семинари, искључиво ослањање на једну консултантску фирму сматра се ризичном стратегијом, интерни консултанти); и

\* дефинисање сопствене политике избора и коришћења консултаната (политика представља скуп правила која регулишу одређену врсту активности, политика се може мењати стицањем нових искустава, приступ који пружа највећу задовољност и изграђује институционалну меморију).

## **Auditing као претпоставка међународног маркетинга**

Жељени - ефикасан наступ на међународном тржишту, намеће се као нужност за привредне субјекте наше земље. Но, међутим, пословни људи желе да знају какве су профитне способности фирме с којом ступају у пословни однос, јер желе да обезбеде и осигурају своју фирму од евентуалних губитака.<sup>6</sup>

Правило је у међународној конкуренцији да се подаци компанија не могу у потпуности сматрати веродостојним све док се званично не потврде од стране аудитора, који изражавајући мишљење о реалности и објективном приказивању финансијског положаја и пословног резултата. Ревизија финансијских извештаја (auditing) представља најопштији, најпродубљенији и најсвестранији вид финансијског надзора, чија суштина је у истраживачком раду, по програму који је усклађен са професионалним стандардима међународне асоцијације, који служе као мерило и реперна тачка за рад аудитора.

Но, међутим, подручје контроле нису само рачуноводство и финансијски извештаји, већ и друге делатности и функције фирме, које се могу сагледати преко њих, а нарочито остваривање финансијске, маркетинг и производне функције. Циљ и сврха аудитинга је утврђивање исправности и истинитости рачуноводственог обухватања стања и пословања предузећа, а у сврху идентификовања постојања суштинске исправности и поверења у те обрачунае. Форма извештаја ревизије треба да садржи јасно изражено мишљење о финансијским информацијама, а ревизор је одговоран за формирање и изражавање мишљења о рачуноводственим извештајима и обрачуну. Безрезервно мишљење ревизије указује на чињеницу да се ревизор уверио у све битне елементе који утичу на пословање. Онда када даје мишљење с резервом, негативно мишљење, или када се уздржава од давања мишљења, ревизор мора да на јасан и информативан начин наведе разлоге такве одлуке.<sup>7</sup>

Све економске одлуке које доносе корисници рачуноводствених извештаја захтевају и процену способности предузећа да генерише новчана средства, или еквиваленте новчаних средстава. То се, пре свега, односи и на способност предузећа да исплати: обавезе према добављачима, каматама, зајмовима, дивидендама власника и друго. Разуме се, корисници ће ефикасније моћи да процене способност за генерисање новчаних средстава ако су им пружене информације које су усмерене на финансијски положај, пословни резултат и промене у финансијском положају предузећа.

Корисници рачуноводствених извештаја могу бити сви субјекти који користе информације из рачуноводствене надлежности, а у циљу задовољења различитих потреба.

Заинтересовани корисници рачуноводствених информација су, како следи:<sup>8</sup>

\* улагачи, који су заинтересовани за: уграђен ризик и принос од улагања, информације неопходне у циљу одлучивања: купити, задржати или продати

<sup>6</sup> Дипл. ецц. Живојин Б. Прокоповић; Нешто о фазама ревизије, Економика, Ниш, бр. 1-2/05.

<sup>7</sup> Vinsent M. i O'Reilly.; Montgomery's Auditing, Ibid. str. 143.

<sup>8</sup> Ibid.

улагања и о способности предузећа да редовно исплати дивиденду;

- \* кредитори заинтересовани за информације о оцену наплате зајмова и камата у тренутку доспећа;

- \* испоручиоци и остали добављачи, којима су неопходне информације да ли ће им потраживања бити плаћена у року;

- \* купци, којима су неопходне информације о континуитету пословања предузећа;

- \* владе и владине агенције, којима су информације неопходне ради: алокације ресурса и доношења прописа у вези са активношћу предузећа и утврђивања пореске политике;

- \* јавност, којој обрачуни могу помоћи у информацију о тренду развоја предузећа;

- \* запослени су заинтересовани за податке о стабилности и рентабилности послодавца.

Треба имати у виду да маркетинг и финансијска димензија пословања чине лице и наличје јединствене пословне стратегије предузећа, што утиче на висок степен њихове међусобне зависности и комплементарности. Јединство финансијског са маркентишким консалтингом представља окосницу изградње одговарајуће стратегије управљања. Познато је да свака пословна одлука има и своје финансијске импликације (позитивне/негативне), односно да се финансијски валоризује као успешна или неуспешна, због чега је веома битно располагати свим информацијама о финансијским аспектима пословања. Исто тако, треба имати у виду да права информација има тродимензионални карактер, односно она је, како следи:<sup>9</sup>

- ретроспектива (изражава дејство прошлости),

- презентација (идентификује садашњост) и

- преспекција (наглашава будућност).

Неопходно је, с тога, успоставити адекватан информациони систем, који ће бити у функцији квалитетног пословног одлучивања, а рачуноводствена евиденција управо представља најширу и најобухватнију базу пословних информација, јер ова активност фирме има функцију да прати и региструје сва збивања и све операције које се одвијају у процесу репродукције и имају одраза на све пословне трансакције. Она саопштава финансијска стања, промене и ефекте - финансијске индикаторе који су од пресудног информативног значаја за стратегијско одлучивање и управљање фирмом.

Глобализација пословања и успешан наступ на међународном тржишту изискују од наших предузећа и банака прихватање аудита као пословну филозофију неопходну за хватање прикључка за развијеним светским компанијама. Јасно је, свакако, да консалтинг у овом виду представља неопходну претпоставку међународног маркетинга наших фирми.

Овде истичемо да су, за разлику од земаља Централне и Источне Европе, консалтинг услуге у бившој Југославији имале дужу традицију. Данас, у нашим условима, ревизија је од великог значаја за стране инвеститоре, који имају потребу да разумеју и схвате исказе који им се достављају.

Све већа конкуренција домаћих и страних фирми, које се баве консалтингом утицаће на одређење потенцијалних клијената за инвестирање у нашој земљи.

## Закључак

Веома брз и динамичан развој тржишта и тржишних односа условио је и развој свих видова консалтинга, па и онај у области услуга. Неке консалтинг организације

---

<sup>9</sup> Проф. др Боривоје Б. прокоповић и Живојин Б. Прокоповић; Финансијско рачуноводство и биланс, Проинком, Београд, 2005.

и консултанти (као појединци) у многоне се разликују по својим особеностима у погледу, како следи:

- \* образовања,
- \* искуства,
- \* компетентности,
- \* стила рада,
- \* квалитета услуга и
- \* професионалних стандарда.

Каже се како стално учење (и преко консалтинга) није аутоматско и да само оно са активним учешћем клијената (participative consulling) даје проверено најбоље резултате. У том смислу би и требало мењати старе навике и прилагођавати се времену у коме живимо и у коме ће се радити.

Стално се потенцира да консултанти треба да су веома активни у маркетингу својих услуга и да у њега улажу више знања, ангажовања и средстава. То из простог разлога што он пружа сазнање о водећим актерима на консултантској сцени и што пружа обиље информација о томе шта се дешава у менаџменту уопште, те и када је реч о консалтингу услуга.

Док консултантска активност представља за једне погодну форму трансфера кноу-хоу, односно неопходног стручног знања и искуства, за друге она је могућност за брже оспособљавање, усавршавање, осамостаљивање и избегавање непотребних фаза лутања и евентуалних промашаја.

Добар и на прави начин организован маркетинг консалтинг услуга представља окосницу изградње одговарајуће менаџмент стратегије фирме. То је оно на шта је потребно у будућности даље радити.

## Литература

1. Грличков, В; Нова фирма мултинационалног великана, Економска политика, број 2334/2335 од 30. децембра 1996.
2. Kubr, М; Како одабрати и користити консултанте, Економски институт, Бео-град, 1994.
3. Мирослав Прокопијевић „Европска монетарна унија“, Грађевинска књига а.д. Бео-град, 2007.
4. Prof. Sylvester C. W. Eiffinger: „European monetary and fiscal policy“, Oxford 2000.
5. Мр Владислава Кеџман: „Европска централна банка - услови и претпоставке оснивања“ - Свет финансија, Нови Сад, 2002.
6. Зора Прекајац; „Међународна економија“, Нови Сад, 2005.
7. Мирослав Н. Јовановић; Европска економска интеграција, Економски факултет, Бео-град, 2006.
8. Петровић, П; Финансијски консалтинг, Свет финансија, Нови Сад, бр. 165/1997.
9. Прокоповић, Б. Б. и Прокоповић, Б. Ж; Финансијско рачуноводство и биланс, Проинком, Београд, 2005.
10. Прокоповић, Б. Ж; Нешто и фазама ревизије, Економика, Ниш, бр. 1-2/05.
11. World Bank, Gudelines for the use of Consultants by World Bank boorrowers And by the World Bank as executing agency, Washington, DC, August, 1981.