# Upravljanje gotovinskim sredstvima i povezani procesi: definicije

## Uvod

1. Ova zabilješka služi kao pozadinski dokument za anketu TCOP-a o JRR-u, upravljanju gotovinskim sredstvima i projekcijama gotovinskih sredstava za 2021. U njoj se nalaze određene definicije uobičajenih pojmova koje mogu pomoći ispitanicima.
2. U zabilješci se razlikuju dva odvojena procesa ili aktivnosti, koji se opisuju u nastavku.
	* + Izvršenje proračuna i njegovo financiranje radi postizanja ishoda u godini kao cjelini u skladu s izvornom namjerom – vidjeti sliku 1.
		+ Upravljanje gotovinskim sredstvima tijekom godine na način da se opći ciljevi u pogledu salda JRR-a ispune tijekom cijele godine – vidjeti sliku 2.

#### Slika 1.: Izvršenje proračuna i njegovo financiranje



#### Slika 2.: Upravljanje gotovinskim sredstvima tijekom godine



*Napomene:*

* *Obje su slike općenite prirode, a interakcije će se razlikovati ovisno o zemlji.*
* *Točkaste crte namijenjene su označavanju onih interakcija koje su možda rjeđe ili relevantne za manji broj zemalja od punih crta.*
1. Anketa TCOP-a uz ovu zabilješku usmjerena je na JRR i aranžmane upravljanja gotovinskim sredstvima u zemlji (slika 2.) i nema za cilj prikupljanje podataka o procesima izvršenja proračuna u skladu s prvobitno planiranim procjenama (slika 1.). Struktura zabilješke slijedi strukturu ankete. U prvom se odjeljku navode definicije i diskutira se o karakteristikama i pokriću jedinstvenog računa riznice (JRR). U drugom se odjeljku navode druge temeljne definicije u području upravljanja gotovinskim sredstvima i projekcijama. Treći odjeljak obuhvaća osnovne definicije povezane s procesom izvršenja proračuna i financiranjem te je uključen u svrhu općenitih referenci.

## Karakteristike i pokriće JRR-a

### Definicija i glavne karakteristike

1. **Jedinstveni račun riznice:** jedinstvena struktura vladinih bankovnih računa kojom se pruža konsolidirani prikaz vladinih gotovinskih sredstava.[[1]](#footnote-1) Može postojati jedan račun (iako obično ima podračune), niz povezanih računa sa saldom nula za koje se transferi provode barem svaki dan (obično elektronički) ili mreža računa koji se tretiraju kao jedan u svrhu izračuna ukupnog salda gotovinskih sredstava. U idealnom slučaju uključuje sva gotovinska sredstva, uključujući proračunska i izvanproračunska sredstva; neke zemlje uključuju salda gotovinskih sredstava nižih razina vlade, dok su druge ograničene na središnju razinu vlade. JRR se obično vodi u središnjoj banci i obično sadržava samo domaću valutu. U slučajevima u kojima vlada ima salda u inozemnim valutama, one se obično ne smatraju dijelom JRR-a, osim ako se bez poteškoća može izvršiti transfer u domaću valutu gotovo u stvarnom vremenu.
2. JRR se temelji na načelu jedinstvenih gotovinskih sredstava i jedinstvene riznice te predstavlja bankovni račun ili skup povezanih računa s pomoću kojih vlada provodi transakcije za sve svoje primitke i isplate. Načelo jedinstva slijedi iz međusobne zamjenjivosti ukupnih gotovinskih sredstava bez obzira na njihovu krajnju upotrebu. Iako je radi kontrole i izvještavanja potrebno razdvojiti pojedinačne transakcije gotovinskih sredstava, ti se ciljevi postižu s pomoću računovodstvenog sustava, a ne držeći gotovinska sredstva na zasebnim bankovnim računima za transakcije i/ili ih deponirajući na njih. Time se Riznici omogućuje da odvoji upravljanje gotovinskim sredstvima od kontrole na razini transakcije.
3. **Gotovinska sredstva**: uobičajena je definicija (sredstvo plaćanja koje se može upotrijebiti u razmjeni robe, dugovanja ili usluga) preširoka za ovaj kontekst. Vladina gotovinska sredstva većinom su predstavljena saldima na bankovnim računima koje ona kontrolira. U malobrojnim zemalja upotreba gotovinskih sredstava u fizičkom obliku, tj. novčanica i kovanica, materijalno je važna ili se kao sredstvo plaćanja upotrebljavaju vrijednosni papiri, a ne potraživanja po bankovnom računu. Gotovinska sredstva ponekad se mogu nazivati „likvidnošću“ (iako taj pojam ima različito značenje na tržištima vrijednosnih papira).
4. Dostupni JRR ima tri bitne značajke:
5. Bankarski aranžman vlade trebao bi biti jedinstven kako bi se ministarstvu financija (MF) ili riznici omogućio nadzor vladinih gotovinskih tokova na tim bankovnim računima i izvan njih. Jedinstvena struktura bankovnih računa vlade omogućuje potpunu međusobnu zamjenjivost svih gotovinskih sredstava, uključujući u stvarnom vremenu ako postoji elektroničko bankarstvo. Struktura JRR-a može sadržavati podračune glavne knjige u jednoj bankovnoj instituciji (ne nužno središnjoj banci) i može sadržavati vanjske račune sa saldom nula u velikom broju komercijalnih banaka;
6. Nijedna vladina agencija ne upravlja bankovnim računima izvan nadzora Ministarstva financija / Riznice. Opcije za pristup JRR-u i upravljanju njime uglavnom ovise o institucionalnim strukturama i sustavima platnog prometa i namire;
7. Konsolidacija gotovinskih sredstava vlade trebala bi biti sveobuhvatna i obuhvatiti sva gotovinska sredstva vlade, kako proračunska tako i izvanproračunska. To znači da bi sav javni novac, bez obzira na to jesu li odgovarajući gotovinski tokovi podložni proračunskoj kontroli ili ne (tj. sredstva rezervi, namjenska sredstva i drugi izvanproračunska sredstva), trebao biti stavljen pod kontrolu JRR-a. Gotovinski saldo na glavnom računu JRR-a održava se na razini dovoljnoj za ispunjavanje dnevnih operativnih zahtjeva vlade (ponekad zajedno s neobaveznom rezervom za nepredviđene događaje ili gotovinskom rezervom radi ispunjavanja neočekivane fiskalne volatilnosti).
8. JRR obično obuhvaća samo domaću valutu. U slučajevima u kojima vlada ima salda u inozemnim valutama, one se obično ne smatraju dijelom JRR-a, osim ako se bez poteškoća može izvršiti transfer u domaću valutu gotovo u stvarnom vremenu.

### Pokriće

1. JRR bi barem trebao pokrivati sve subjekte središnje vlade i njihove transakcije. Navedeno uključuje račune kojima upravljaju fondovi socijalnog osiguranja i drugi uzajamni fondovi, izvanproračunske fondove i autonomne vladine subjekte te zajmove multilateralnih institucija i sredstva donatorske pomoći.[[2]](#footnote-2) JRR bi se mogao proširiti i na podnacionalne razine vlasti (tj. državu, provincijsku ili lokalnu razinu vlade, uključujući općine) i druge javne institucije. Međutim, postoje i primjeri da svaka zasebna razina vlasti ima svoj vlastiti JRR (u Kini, na primjer svaka pojedinačna vlada na svakoj od četiri razine vlasti ima svoj JRR u središnjoj banci, što je rezultiralo s više od 500 000 JRR-ova u cijeloj zemlji).
2. Sljedeći grafikon (izvadak iz GFSM 2014.[[3]](#footnote-3)) prikazuje pokrivenost sektorom opće vlade. Imajte na umu da općenito nije uobičajeno da se JRR proširuje na vladine korporacije i komercijalna poduzeća.[[4]](#footnote-4)



1. Primjeri nepotpunog pokrića JRR-a uključuju:
2. U slučajevima u kojima ministarstva, odjeli ili agencije (MOA-ovi) upravljaju bankovnim računima kako bi zadržali „vlastite prihode”. Primjeri uključuju MOA koji prodaje određenu robu ili usluge ili, na temelju vladine odluke, prikuplja i zadržava dio ili puni iznos određenih poreza i naknada. Ta sredstva ostaju vladin novac i ne smiju se držati na odvojenim bankovnim računima, osim računa sa saldom nula ili prijelaznih računa;
3. Izvanproračunski fondovi (npr. fondovi za socijalno osiguranje, zdravstvo ili cestovni prijevoz). Često će zahtijevati zaštitu u obliku zakona koji im daje kontrolu nad „njihovim“ resursima. No, njihov bi novac ipak trebao biti u JRR-u, a budući da JRR dopušta razdvajanje kontrole nad sredstvima, taj aranžman ne uskraćuje fondu upotrebu sredstava kad je to potrebno, dok u međuvremenu vlada upotrebljava gotovinska sredstva;
4. U slučajevima u kojima ministarstva kontroliraju depozitne ili uzajamne fondove izvan JRR-a, na primjer fondove koje uvoznici pružaju kao osiguranje budućih plaćanja carina, novac koji deponiraju vladini izvođači do izvršenja ugovornih obveza, novac koji vlada drži i prikuplja u ime treće strane. Iako strogo gledano ti fondovi nisu u vlasništvu vlade, oni su pod kontrolom vlade i trebaju se konsolidirati u JRR;
5. U slučajevima u kojima MOA-ovi u svrhu naplate vode račune koji nisu računi sa saldom nula, uključujući zadržavanje nekih sredstava za povrat poreza i ostalih prihoda; i
6. U slučajevima u kojima razvojni partneri osiguravaju donacije i zajmove i zahtijevaju vođenje zasebnih bankovnih računa koji nisu podračuni u strukturi JRR-a. Iako se priznaje da će razvojni partneri često zahtijevati ovakvo „odvajanje”, ta sredstva predstavljaju javni novac i stoga bi ih trebalo uključiti u JRR.
7. Ako su jedan ili više navedenih primjera prisutni izvan bankarskih aranžmana JRR-a, premda postoji JRR, on se ne može strogo opisati kao sveobuhvatan.

## Platni prometi

1. Vlade sve više obrađuju svoja plaćanja elektroničkim putem, iako neke još uvijek upotrebljavaju čekove ili gotovinska sredstva u fizičkom obliku. Elektronička plaćanja obično se obrađuju pristupom jednom od dva sustava prisutna u cijeloj zemlji:[[5]](#footnote-5)
2. Sustavom **bruto poravnanja u stvarnom vremenu (RTGS)** podmiruju se plaćanja između banaka u stvarnom vremenu na bruto osnovi jedan-na-jedan, bez povezivanja ili netiranja s bilo kojim drugim transakcijama. RTGS je pogodan za mali broj plaćanja velikih vrijednosti; transferi, podmireni u računima banaka u središnjoj banci, trenutačni su i neopozivi, te stoga ne nose kreditni rizik (iako su troškovi obično veći). Iz tih razloga RTGS-om obično upravlja središnja banka te se smatra dijelom kritične gospodarske infrastrukture u zemlji.
3. Sustavom **automatizirane klirinške kuće (ACH)** obrađuju se domaća plaćanja male vrijednosti između financijskih institucija koje sudjeluju. Može podržavati i kreditne transfere i izravna terećenja. Sustav je dizajniran na način da obrađuje skupne prijenose plaćanja koje sadržavaju brojne transakcije i naplaćuje naknade koje su dovoljno niske da potaknu njegovu upotrebu za plaćanja male vrijednosti. Unutar skupnog prijenosa transakcije se netiraju između sudionika, čime se smanjuje broj konačnih namira, ali podrazumijeva kašnjenje i određeni kreditni rizik.
4. Vlada može pristupiti sustavu RTGS-a ili ACH-a, ili oba sustava; a to može učiniti na razne načine. U slučajevima u kojima ima odgovarajući sustav i sigurnosnu infrastrukturu, vlada sama može biti sudionik sustava te komunicirati s njim kao i poslovna banka. Alternativno, može uputiti središnju banku da vrši plaćanja u njezino ime (s uputama koje razlikuju plaćanja između RTGS-a ili ACH-a). Ili može naložiti poslovnoj banci da izvrši plaćanja: ovaj se model upotrebljava u raspršenom okruženju kada pojedina ministarstva vrše vlastita plaćanja; iako se u nekim slučajevima poslovnim bankama može naložiti da vrše plaćanja male vrijednosti, čak i ako se središnja banka upotrebljava za plaćanja velike vrijednosti. Kada se upotrebljava poslovna banka, JRR se tereti kada se izvrši prijenos u banku, bilo da je to prije ili nakon podmirivanja odgovarajućeg skupnog prijenosa.

## Upravljanje gotovinskim sredstvima tijekom godine– Osnovne definicije

1. **Upravljanje gotovinom**: procesi kojima se osigurava da vlada ima pristup gotovinskim sredstvima ili likvidnosti kako bi se olakšalo neometano izvršavanje proračuna u skladu s ostalim općim ciljevima. Ostali opći ciljevi mogu uključivati uštedu gotovinskih sredstava, učinkovito upravljanje vremenskom neusklađenošću između priljeva i odljeva, te podršku drugim politikama (poput upravljanja dugom, monetarne politike i razvoja financijskog tržišta). U praksi se ti dodatni opći ciljevi mogu izraziti kao zadržavanje ravnoteže u JRR-u u okviru definiranog raspona i/ili u bilo kojem razdoblju u kojem postoji neto suficit gotovinskih sredstava, čime se osigurava njegova optimalna upotreba.
2. Može se razlikovati između **pasivnog upravljanja gotovinom** – monitoring gotovinskih salda i održavanja gotovinske rezerve radi rješavanja volatilnosti i nepredviđenih odljeva – i **aktivnog upravljanja gotovinom** – izravnavanja neto gotovinskih tokova tijekom određenog razdoblja aktivnijim zaduživanjem i pozajmljivanjem na tržištu novca.
3. **Projekcija gotovinskog toka:** procjena budućih priljeva i odljeva gotovine u vladi, napravljena s ciljem poduzimanja potrebnih radnji kako bi se osiguralo da uvijek bude na raspolaganju dovoljan gotovinski saldo kako bi se olakšalo neometano izvršavanje proračuna, ali i kako bi se podržali drugi opći ciljevi upravljanja gotovinom. U tom kontekstu gotovinski saldo nad kojim vlada ima kontrolu – obično saldo u domaćoj valuti u JRR-u – ono je što je važan fokus djelovanja
4. **Odbor za koordinaciju gotovinskih sredstava ili slično**: odbor ili drugi mehanizam koji razmatra i odgovara na najnoviju projekciju gotovinskih sredstava. Postoje različite oznake; neke zemlje imaju „odbor za likvidnost”. Odbor obično pregledava rezultate, pregledava projekcije i odlučuje o bilo kojem potrebnom djelovanju (ili ga preporučuje) u kratkom roku. Djelovanje se može ograničiti na odlučivanje o prirodi i veličini sljedećeg izdavanja trezorskih zapisa ili o kalendaru izdavanja u predstojećem razdoblju, ali to također može podrazumijevati promjenu planova za izdavanje duga, agregiranje parametara za ulaganje privremenog suficita gotovinskih sredstava, kupnju ili prodaju financijske imovine, ukidanje prethodno odobrenog ovlaštenja za potrošnju ili djelovanje u svrhu odgode odobravanja preuzimanja obveza ili obrade plaćanja s ciljem smanjenja neto odljeva gotovinskih sredstava.
5. **Cilj JRR-a**: cilj ravnoteže u JRR-u. Može se definirati kao željeni saldo ili minimalni saldo (koji može biti nula), a može biti jednak gotovinskoj rezervi (vidjeti u nastavku) ili se može definirati kao raspon s minimumom i maksimumom ili povremeno kao maksimum (npr. iznad kojih salda neće biti remuneracije). Njegova je primjena namjeravana​kontinuirano tijekom godine, iako može postojati drugačiji cilj za kraj godine, u skladu s godišnjim planom zaduživanja za godinu.
6. **Gotovinska rezerva**: minimalna razina gotovinskog salda koja osigurava ispunjavanje svakodnevnih potreba za gotovinom, u svako doba, u svim okolnostima, uzimajući u obzir dostupnost drugih izvora likvidnosti. Potrebna rezerva, obično minimalni gotovinski saldo u JRR-u, može se odrediti zakonodavstvom ili administrativno. Primjenjivat će se kontinuirano tijekom cijele godine (iako u kvantnom pogledu ponekad može varirati kako bi odražavao očekivane buduće potrebe za gotovinskim sredstvima), a bit će dizajniran tako da osigura dovoljan saldo za podmirivanje obveza uzimajući u obzir volatilnost gotovinskog toka i neočekivane fluktuacije gotovinskog toka.

## Izvršenje proračuna i njegovo financiranje– Osnovne definicije

1. **Ovlaštenje za proračun**: odobreno ograničenje potrošnje koje je utvrdio parlament (ili ekvivalent) za svaku jedinicu za proračun. Ta se ovlaštenja obično izdaju u okviru zakona o proračunu ili aproprijaciji i obično predstavljaju ograničenja potrošnje na visokoj razini od strane ministarstva ili proračunskog subjekta slične razine. U nekim će slučajevima parlament izdati ovlaštenje na vrlo detaljnoj razini – što se često naziva proračunima „linijskih stavki”. U drugim slučajevima ovlaštenja će se izdavati u okviru programa ili drugog proračunskog mehanizma. Ovlaštenje za proračun je važno zato što: pruža pravnu osnovu za vladinu potrošnju koja započinje svake godine (ili proračunski ciklus ako traje dulje od godinu dana) te također odražava procjenu vladina fiskalnog položaja i kapaciteta koji se zatim raščlanjuje prema prioritetima politike na određene gornje granice temeljene na gotovinskim sredstvima[[6]](#footnote-6). Ovlaštenje za proračun obično se dalje raščlanjuje po ovlaštenju za potrošnju (vidjeti u nastavku).
2. **Profil proračuna**: dogovoreni profil odobrenog godišnjeg proračuna tijekom godine, obično na mjesečnoj razini. Obično će postojati zasebni profili za rashode, koji ukupno ne smiju biti veći od ovlaštenja za proračun, te za prihode, a često i za njihove sastavnice. (Profil za financiranje transakcija bit će ugrađen u godišnji plan zaduživanja – vidjeti u nastavku – ali proračunski profil bit će ulazni podatak za navedeno.) Profil će koordinirati i usuglasiti ili Odjel za proračun ili Riznica u okviru MF-a; obično će se, iako ne nužno, temeljiti na podnescima odjela za potrošnju i prihode MF-u. Dogovoreni profil može biti osnova za odobrenje ovlaštenja za potrošnju (vidjeti u nastavku); ali u svakom će se slučaju upotrebljavati za monitoring i kontrolu izvršenja proračuna.
3. **Ovlaštenje za potrošnju**: odobrenje, u okviru „dodjele sredstava”, „naloga za aproprijaciju” ili „aproprijacije”, za ministarstvo ili drugu potrošačku jedinicu za potrošnju cijelog ili (češće) dijela odobrenog godišnjeg proračuna jedinice. Odobrenje[[7]](#footnote-7) može biti sastavni dio parlamentarnog proračunskog tijela, ali ga obično kontrolira (unutar gornje granice koju je odredio parlament) Odjel za proračun ili Riznica Ministarstva financija. Može se definirati kao ovlaštenje za obvezu potrošnje, kao ovlaštenje za preuzimanje obveza ili (najčešće) kao ovlaštenje za potrošnju, tj. izvršenje isplata (iako Riznica sama može obraditi isplatu).[[8]](#footnote-8) Odobrenja mogu biti mjesečna ili tromjesečna (ili ponekad godišnja) te će obično biti u skladu s dogovorenim proračunskim profilom (vidjeti gore), a ponekad njima može upravljati proračunski profil. U nekim se slučajevima proračunski profil, a ne ovlaštenje za potrošnju, upotrebljava kao učinkovita kontrola rashoda u bilo kojem razdoblju.
4. **Izvršenje proračuna**: procesi usmjereni na osiguravanje da se proračun provodi i kontrolira u skladu s navedenim ciljevima (i parlamentarnim ili drugim ovlaštenjima). Ti će procesi vjerojatno uključivati odobrenje ovlaštenja za rashode, monitoring rashoda i primitaka i izmjene proračuna (uključujući ovlaštenja za potrošnju) u pogledu promijenjenih okolnosti. Oni također mogu biti dizajnirani tako da podržavaju načela ekonomičnosti, efikasnosti, učinkovitosti i vrijednosti za uloženi novac u pogledu rashoda.
5. Jasno je da postoji tijesna veza između ovlaštenja za proračun, profila proračuna i ovlaštenja za potrošnju, a u nekim će se zemljama navedeno djelomično preklapati. U praksi su svi često zabilježeni u Integriranom informacijskom sustavu za financijsko upravljanje, koji će biti mehanizam kojim se osigurava da se formalna ograničenja poštuju.
6. **Plan gotovinskih sredstava:** planirani obrazac (obično na mjesečnoj razini) svih vladinih gotovinskih tokova tijekom godine. Obuhvaća tokove primitaka i rashoda (tj. gore navedeni profil proračuna) i financiranja (kako je navedeno u godišnjem planu zaduživanja, vidjeti u nastavku), iako će, ovisno o računovodstvenoj praksi, ulazne podatke možda trebati prilagoditi, npr. za bezgotovinske rashode ili financijske transakcije ili obradu zaostalih plaćanja ili drugih obveza koje proizlaze iz proračuna za prethodnu godinu. Neto promjena u gotovinskim sredstvima u bilo kojem razdoblju izjednačuje se s promjenom salda JRR-a, iako će ovisno o strukturi JRR-a opet trebati izvršiti prilagodbe za tokove u inozemnoj valuti ili na bankovne račune koji nisu JRR, odnosno s takvih računa. Adekvatnost gotovinskih sredstava u JRR-u tijekom ili na kraju godine služi za provjeru dosljednosti proračuna i planiranog financiranja. Plan gotovinskih sredstava obično će se ažurirati tijekom godine u pogledu promijenjenih okolnosti, ali obično će biti ograničen u bilo kojem trenutku na trenutačno odobrene proračunske ciljeve.
7. **Godišnji plan zaduživanja**: plan kojim se utvrđuje veličina i vrijeme financijskih transakcija tijekom godine, dosljedno financiranju deficita generiranog odobrenim proračunom. Planom se moraju uzeti u obzir otplata i otkup duga, vladini ciljevi u pogledu strukture portfelja vladina duga (i potencijalno ostale financijske imovine i obveza) kako se navode u srednjoročnoj strategiji upravljanja dugom, neto gotovinski profil primitaka i rashoda tijekom godine, tokovi zajmova i kredita od vanjskih zajmodavaca i tržišna potražnja, kako domaća tako i vanjska, za vladinim vrijednosnim papirima različitih rokova dospijeća ili drugih karakteristika. Planom bi se mogla omogućiti promjena gotovinskog salda JRR-a tijekom godine. Navedeno bi se, ili njegov sažetak, obično objavljivalo.
8. **Kalendar izdavanja**: objavljeni plan izdavanja vladinih vrijednosnih papira tijekom sljedećeg razdoblja, obično na kvartalnoj razini. Uključit će datume izdavanja (obično na dražbi), naznaku roka dospijeća ili karakteristike vrijednosnih papira koji će se ponuditi, a ponekad će se navoditi koji se vrijednosni papir nudi na koji datum i u kojem broju. Može sadržavati više informacija ili konkretnije informacije u pogledu trezorskih obveznica nego trezorskih zapisa.
1. Više diskusija dostupno je u radnom dokumentu MMF-a „*Jedinstveni račun riznice: koncept, dizajn i pitanja provedbe*”, Sailendra Pattanayak i Israel Fainboim, na www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp10143.pdf [↑](#footnote-ref-1)
2. „Donatori” nisu dio vlade i mogu uključivati​vlade i nevladine organizacije i mogu davati donacije ili zajmove, a ti transferi mogu biti povezani s određenim projektima ili ishodima ili jednostavno mogu biti proračunski doprinosi [↑](#footnote-ref-2)
3. MMF (2014.), *Priručnik državne financijske statistike za 2014.* na poveznici https://www.imf.org/external/Pubs/FT/GFS/Manual/2014/gfsfinal.pdf [↑](#footnote-ref-3)
4. Razlika između korporacija i statutarnih tijela opće vlade nije uvijek jasna. GFSM 2014. pruža korisne upute za definiranje svakog javnog tijela u odnosu na ispravan sektor [↑](#footnote-ref-4)
5. Pokrate koje se ovdje upotrebljavaju su generičke; mnoge zemlje imaju vlastitu nomenklaturu. [↑](#footnote-ref-5)
6. Neke zemlje imaju obračunski proračun; međutim, čak i u tim slučajevima, ograničenja gotovinskih sredstava također se obično definiraju na određeni način. [↑](#footnote-ref-6)
7. „Odobrenje” ne podrazumijeva kretanje gotovinskih sredstava u ovoj fazi; gotovinska sredstva kreću se samo kada se izvrše konačna plaćanja.  [↑](#footnote-ref-7)
8. U mnogim zemljama ruskog govornog područja ova se faza naziva ROSPICE. [↑](#footnote-ref-8)