

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za poslediplomske studije

STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

KONTROLA POSLOVNOG RIZIKA

MENTOR:
Prof. dr Milovan Stanišić

STUDENT:
Katarina Durković
br. indeksa:
400882/2012

Beograd, 2014.

1.	Uvod	3
1.1.	Predmet i polazište istraživanja	4
1.2.	Problem istraživanja	4
1.3.	Cilj istraživanja	5
1.4.	Metode istraživanja	6
1.5.	Istraživačke hipoteze	7
2.	Pojmovno određenje rizika poslovanja	8
2.1.	Tipologija rizika poslovanja	11
2.2.	Stepen rizika	13
2.3.	Međuzavisnost poslovnog rizika i vremena	16
2.4.	Klasifikacija rizika	17
2.4.1.	Finansijski i nefinansijski gubitak	19
2.4.2.	Statički i dinamički rizik	19
2.4.3.	Prost i špekulativni rizik	20
2.5.	Stepen finansijskog rizika - Finansijski leveridž	22
2.6.	Upravljanje rizikom poslovanja	23
3.	Otkrivanje rizika u poslovanju preduzeća	27
4.	Uloga interne revizije u kontroli rizika poslovanja	30
4.1.	Istorijski razvoj interne revizije	32
4.2.	Standardi interne revizije	33
4.3.	Značaj i namena standarda	33
4.4.	Profesionalna etika internih revizora	35
4.4.1.	Etički kodeks internih revizora	36
4.5.	Odnos interne i eksterne revizije	36
4.5.1.	Razlike interne i eksterne revizije	37
4.5.2.	Saradnja interne i eksterne revizije	37
4.5.3.	Radna načela revizije	37
4.5.4.	Razlike i sličnosti između standarda interne i eksterne revizije	38
4.6.	Postupak sprovođenja interne revizije	39
4.6.1.	Planiranje interne revizije	40
4.6.2.	Ispitivanje i ocena poslovanja (prikupljanje i kompletiranje dokaza)	40
4.6.3.	Pregled radne dokumentacije	41
4.6.4.	Izveštavanje o rezultatima ispitivanja	42
4.6.5.	Praćenje ostvarenih rezultata	42
4.7.	Završna faza revizije	43
4.8.	Interna revizija u kontroli rizika poslovanja	44
5.	Računovodstvene informacije u funkciji kontrole poslovnog rizika	46
6.	Kontrola poslovnog rizika	50
6.1.	Izbegavanje rizika	50
6.2.	Umanjenje rizika	52
6.3.	Menadžer za rizik i kontrolu rizika	52
7.	Marketing menadžment u funkciji kontrole poslovnog rizika	54
7.1.	Međuzavisnost marketing dimenzija	56
7.2.	Složenost upravljanja marketingom	57
7.3.	Proces upravljanja marketingom	59
7.4.	Zadatak upravljanja marketingom	61
8.	Zaključak	62
9.	Literatura	66

1. Uvod

Ostvarivanje profitabilnosti u uslovima povećane konkurencije, kao i rasta rizika, postaje izazov za savremeni bankarski menadžment. Sadašnje vreme zahteva novu poslovnu filozofiju i novi pristup u rešavanju poslovnih problema u finansijskim institucijama i procenu poslovnog rizika pre ulaznja u pojedine poslovne finansijske poduhvate. U današnjoj privredi, koja je sve više povezana sa globalnim tržištem, dolazi do povećanja operativnih i tržišnih rizika poslovanja. Kao rezultat tih kretanja dolazi do postepenog snižavanja profita finansijskih institucija.

Finansijsko tržište obavlja alokaciju akumulacija (štednje) u cilju njene najefikasnije upotrebe u proizvodnji. Vlasnici viškova kapitala stavljaju svoj kapital na raspolaganje proizvodnim subjektima u vidu kredita ili vlasničkih ulaganja. Ovaj proces kreira finansijske instrumente, odnosno potraživanja vlasnika viškova i obavezu proizvodnog subjekta. Iako kreditni instrumenti u suštini predstavljaju transfer akumulacije (štednje) u okviru ekonomskog sistema, posledice tog transfera nisu iste. Vlasnik kapitala, koji je dao kredit, ima pravo na povraćaj pozajmljene sume uvećane za kamatu u ugovorenom roku. Sa druge strane, vlasnik kapitala koji je trajno stavljen na raspolaganje nekom drugom korisniku akumulacije (trajno je razdvojena funkcionalna sposobnost kapitala od vlasništva nad kapitalom) ima samo pravo na prinos, odnosno na deo viška koji pozajmljeni kapital proizvodi.

Odlučujući je uticaj finansijskog tržišta na osnovne kategorije finansijskog sistema, posebno na regulatorne veličine – tržište kamatne stope i normativnu diskontnu stopu. Investicione odluke preduzeća zavise od informacija koje se dobijaju sa finansijskog tržišta. Kamatna stopa je ključni parametar finansijskog tržišta. Tržište vrši kreiranje i vrednosvanje finansijske aktive na osnovu prinosa i rizika finansijskog instrumenta.

Prinos izražava očekivani povraćaj koji ulaganje kapitala donosi, a rizik izvestnost prinosa. Vlasnik kapitala odlučuje se na ulaganje sa stanovišta odnosa prema

zadovoljavanju tekućih, odnosno budućih potreba. Sa razvojem kreditnog sistema, umesto da kapital troši, vlasnik može da ga stavi na raspolaganje drugom ekonomskom subjektu, koji investira u proizvodni proces.

Preduzeća su danas izložene mnogim rizicima. Preduzeće se stalno suočava sa rizikom tržišnih promena i neizvesnosti. Procena i predviđanje budućih ishoda na tržištu su nezaobilazan element strategije svakog preduzeća. Osnovno pitanje koje preduzeće mora da razrešava je kako da zaštiti svoje poslovanje, ako se tržišna predviđanja ne ostvare? Koji su instrumenti zaštite za slučaj ostvarenja neizvesnih ishoda? Predviđanje na jednoj strani i hedžing na drugoj strani, postali su imperativ poslovanja savremenog preduzeća

Menadžment preduzeća kreira njenu budućnost, rast i razvoj. Ukoliko preduzeće kontinuirano stvara veće prinose u svojim bilansima, ona ima dobar menadžment. Dobar menadžment ima proaktivan pristup u poslovanju preduzeća. Dobar menadžment anticipira buduće probleme. Dobar menadžment unapred se priprema za rešavanje problema u poslovanju. Loš menadžment je odraz nesposobnosti preduzeća da u konkretnoj situaciji kontroliše svoje namere. Kod lošeg menadžmenta uobičajeni procesi u poslovanju pretvaraju se u rizike. Svaka poslovna odluka lošeg menadžmenta ima osobinu latentnog rizika.

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Reč rizik ima različito značenje i asocira na različite pretpostavke mogućnosti nastanka štete ili neke koristi, što predstavlja polazište ovog istraživanja. Sa ekonomsko – tehničkog aspekta rizik predstavlja verovatnoću nastupanja nekog ekonomski štetnog ili povoljnog događaja. Mora se istaći da se rizik ne može neutralisati u potpunosti, ali se može uticati na njegovo ostvarenje.

Predmet mog rada je istraživanje i teorijska obrada upravljanja rizicima poslovanja, u kojima brojni rizici dovode u pitanje različite poslove preduzeća, odnosno ukazivanje na aktivnosti organizacije s ciljem minimiziranja uticaja svih rizika na vrednosti

organizacije. Celokupno upravljanje rizicima kreira dodatne vrednosti za organizaciju i time pokazuje zašto je najbolji sistem upravljanja rizicima koji je do sada predstavljen.

Za predmet ovog istraživanja je svakako značajna njegova teorijska, odnosno empirijska zasnovanost. Ne postoji nauka bez teorije, kao što ne postoji pravo naučno znanje bez teorije. Teorija (grč.Theoria- posmatranje) nije niti kakvo posmatranje jedne pojave, procesa ili odnosa. To je smisleno posmatranje u kome se istovremeno posmatra, analizira i zaključuje¹.

1.2. Problem istraživanja

Problem istraživanja je razumevanje odnosa preduzeća kao stecišta interesa raznih interesnih grupa i njihova povezanost sa različitim institucijama na tržištu, kao i shvatanje realne potrebe za razvijanjem kvalitetnih finansijskih informacija, što pretpostavlja ilustrovanje povezanosti preduzeća i učesnika na tržištu. Preduzeća, kao stecišta interesa raznih interesnih grupa, njihova povezanost sa različitim institucijama na tržištu i međusobno isprepleteni odnosi i uticaji donose brojne izazove u smislu obima, vrste i kvaliteta informacija o finansijskom poslovanju preduzeća.

Empirijska zasnovanost predmeta istraživanja tiče se upravljanja rizicima poslovanja odnosno značaju upravljanja rizikom kojim treba da se prepozna i proceni rizici, izmeri intenzitet i vrsta rizika, alokira odgovornost, i pripremi preduzeće da svoje ciljeve realizuje na što efikasniji način.

1.3. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja postavljen je veoma široko, što je naznačeno i njegovim naslovom ali i predhodno obrazloženim predmetom istraživanja. Naučni cilj ovog istraživanja ukazuje na značenje rizika u poslovanju odnosno njegove asocijacije na različite pretpostavke mogućnosti nastanka štete ili neke druge koristi. Sa ekonomsko –

¹ Upor. Hans Georg Gadamer, *Pohvala teoriji* u : Dragan Simeunović „Teorija politike“, Udruženje „Nauka i društvo“, Beograd, 2002, str. 13-22

tehničkog aspekta rizik predstavlja verovatnoću nastupanja nekog ekonomsko štetnog ili povoljnog događaja. mora se istaći da se rizik ne može neutralisati u potpunosti, ali se može uticati na njegovo ostvarenje. U naučno pravnoj teoriji kao radnje na uticanje ostvarenja rizika se navode: izbegavanje, zadržavanje, prenos, podela i umanj enje rizika. Sve ove radnje se zajedničke imenom označavaju kao upravljanje rizikom.

U ovom istraživačkom radu je kao društveni cilj postavljeno pre svega ukazivanje neophodnost procene i predviđanja budućih ishoda na tržištu, koje predstavljaju nezaobilazan element strategije svakog preduzeća, odnosno pronalaženje prave suštine i potrebe za računovodstvenim informacijama o finansijskom poslovanju preduzeća kojima se mogu umanjiti rizici poslovanja preduzeća.

1.4. Metode istraživanja

Metode i tehnike prikupljanja podataka predstavljaju metode kojima se koristimo u prikupljanju podataka. Tehnike istraživanja predstavljaju sistematsko i svrsishodno jedinstvo postupaka i instrumenata. Sa aspekta nauke podaci, odnosno dokazni materijali sastoje se od informacija do kojih istraživač može da dođe. U načine prikupljanja podataka neposrednim čulnim opažanjem ubrajaju se posmatranja i eksperiment, a u posredne ispitivanje i analiza dokumenta. U ovom radu je korišćena metoda analize dokumenata koja je u stvari empirijsko-teorijska metoda, ali specifična po karakteristikama opažanja u empirijskim istraživanjima.

Iz rezultata metodoloških istraživanja i teorijsko-empirijskih analiza proizlazi da je analiza dokumenata nezamenljiv, prodoran i pouzdan operativni metod sakupljanja i tretmana podataka o prošlim, sadašnjim i budućim pojavama, o teritorijalno i vremenski bliskim, ali i veoma udaljenim pojavama. Neposredni predmet istraživanja primenom analize dokumenata može biti svaki činilac, deo ili celovita pojava, njeno kvantitativno ili kvalitativno svojstvo, itd. ako je na bilo koji način zabeleženo.

Metod istraživanja je detrimisan predmetom istraživanja. Tako će biti primenjene neke kvalitativne i kvantitativne metode, odnosno osnovne, opštenaučne i metode tehnike prikupljanja podataka. Od osnovnih metoda biće zastupljena deduktivna

metoda, koja u nauci služi za: objašnjenje činjenica i zakona, za predviđanje budućih događaja, za otkrivanje novih činjenica i zakona, za dokazivanje postavljenih teza, za proveravanje hipoteza i za naučno izlaganje, od sintetičkih metoda biće zastupljena induktivna metoda, kojom se na osnovu analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o opštem sudu, dok od opštenaučnih metoda koje će biti korišćene je hipotetičko-deduktivna.

1.5. Istraživačke hipoteze

Generalna hipoteza polazi od pretpostavke da su preduzeća danas izložena mnogim rizicima, te se stalno suočavaju sa rizikom tržišnih promena i neizvesnosti. Stoga procena i predviđanje budućih ishoda na tržištu predstavljaju nezaobilazan element strategije svakog preduzeća.

Posebne hipoteze

Kao druga istraživačka hipoteza, koja na određeni način proističe iz osnovne hipoteze, postavlja pitanje da li efikasno upravljanje rizicima zahteva utvrđivanje lične odgovornosti za posledice i štete koje je preduzeće imalo. Funkcija upravljanje rizikom treba da: prepozna i proceni rizike, izmeri intenzitet i vrstu rizika, alocira odgovornost, i pripremi preduzeće da svoje ciljeve realizuje na što efikasniji način.

Treća istraživačka hipoteza postavlja pitanje da li vreme predstavlja izrazito važan faktor koji opredeljuje rizik alternativnih investicionih projekata u planu ulaganja kako direktno, gde rizik postaje rastuća funkcija vremena, tako i indirektno, u smislu uspostavljanja korelacije između novčanih tokova projekata tokom vremena.

2. Pojmovno određenje poslovnog rizika

Teorija upravljanja rizikom je savremena teorija, novijeg datuma, koja se razvila u poslednjih desetak godina. Primenjujući njene postulate, poslovni ljudi su stekli sposobnost da prepoznanju rizik poslovanja, da ga izmere, razumeju potencijalne posledice datog rizika i da preduzmu odgovarajuće mere i akcije za njegovo izbegavanje, odnosno ublažavanje njegovih posledica.

Iako se teoretičari nisu složili oko univerzalne definicije, sve definicije dele dva zajednička elementa:

- Mišljenje o neodređenom ishodu se podrazumeva u svim definicijama rizika: ishod mora biti u pitanju. Kada se kaže da postoji rizik moraju da postoje bar dva ishoda. Ako zasigurno znamo da će se gubitak desiti onda nema rizika. Investicije u kapitalne investicije na primer, ukazuju na to da je preimućstvo uzrok fizičkog obezvređivanja novca i da će njegova vrednost opasti. Ovde je ishod takođe izvestan tako da nema rizika.
- Bar jedan od ishoda je nepoželjan. Ovo može biti gubitak u opšte prihvatljivom obliku u kome nešto od onog što individua izlaže riziku bude izgubljeno ili je dobit manja nego dobit koja je moguća. Na primer, investitor koji propusti da iskoristi priliku "gubi" dobit koju je mogao ostvariti. Investitor suočen sa izborom između dve investicije (ulaganju u različite deonice) može se reći da gubi ako on ili ona izabere onu koja povećava svoju vrednost manje nego alternativna (druga).

Definisanje rizika u literaturi je različito definisano. Rizik se najčešće se definiše u užem i u širem smislu². Prema tradicionalnom shvatanju, u poslovnoj ekonomiji, rizik u užem smislu je opasnost od gubitka ili štete. U širem smislu rizik opisuje mogućnost drugačijeg ishoda od onog koji se očekivao, boljeg ili lošijeg.

² Bernd Kromschröder und Wolfgang Lück, Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, Der Betrieb, Nr. 32/1998, p. 1573 - 1576.

Kod nas je prihvaćena definicija rizika³ kao uslova, stanja stvarnog sveta u kojem postoji izloženost opasnosti, tj. nesrećnim okolnostima. Tačnije, "rizik je stanje u kome postoji mogućnost opasnog odstupanja zbog opasnosti od željenog ishoda koji je očekivan ili poželjan." Zapažamo prvo da je u definiciji rizika zastupljeno stanje realnog sveta; to je kombinacija okolnosti, postoji mogućnost gubitka. Kada kažemo da je događaj verovatan, moguć, mislimo da je to verovatnoća između 0 i 1. Zapažamo takođe da nema zahteva da mogućnost bude merljiva, već da samo mora postojati. Mi možemo biti u mogućnosti i ne moramo da izmerimo stepen rizika, ali mogućnost nesrećnog ishoda mora biti između 0 i 1.

Neželjeni ishod je opisan kao "odstupanje zbog opasnosti od željenog ishoda koji je očekivan, tj. priželjkivan". Upućivanje na željeni ishod koji je ili očekivan ili poželjan zanemaruje i individualnu i ukupnu izloženost riziku.

Individua priželjkuje da se nesrećne okolnosti neće desiti, i to je mogućnost da ovo očekivanje neće biti ispunjeno koja čini rizik. Ako posedujete kuću, nadate se da je neće zahvatiti požar. Kada se kladite, nadate se da će ishod biti uspešan. Činjenica da je ishod u događaju može biti drugačiji od onog što očekujete čini verovatnoću gubitka ili rizika.

U slučaju osiguranika, statističari osiguravajućeg zavoda predviđaju neke specifične brojeve i sume gubitaka i određuju premiju baziranu na tim očekivanjima. Suma predviđenih gubitaka je željeni ishod koji osiguranik očekuje. Za osiguranika, rizik je verovatna mogućnost da će gubici odstupati suprotno od očekivanih. Zbog toga što je nesigurnost statistička mera za rizik za osiguranika, neki pisci definišu rizik kao nesigurnosti. Iako je ovo značajna definicija iz osiguravajuće perspektive, ona je manje nego zadovoljavajuća sa individualne tačke gledišta.

U prilog značenju kao psihološkom fenomenu, drugo moguće značenje termina nesigurnost vezano je za mogućnost i suprotno je sa drugim značenjem reči sigurnost;

3 Sarić S., *Menadžement rizika*, Leskovac, 2004., str. 68

situacija u kojoj verovatnoća događaja 100%. Korišćena u pogledu mogućnost događaja, nesiguran prosto znači da je verovatnoća određena da bude 0 i 1.

U Nemačkoj i Austriji zakoni rizik definišu kao opasnost iz koje proizilazi da u okviru poslovnih aktivnosti mogu nastati gubici. Takođe ga definišu i na sledeći način „Rizik je mera mogućeg neugodnog ishoda nekog događaja“⁴. Kod procene rizične situacije odmeravaju se prednosti i nedostaci mogućeg ishoda. Rizik se naročito pažljivo procenjuje u bitnim situacijama za organizaciju, koje mogu odrediti tokove njezinog poslovanja i u značajnijoj meri kvalitet odvijanja nениh poslovnih procesa, naročito kad se⁵:

- 1) ukaže nova rizična situacija,
- 2) promeni stepen poznatog rizika i
- 3) kad nastupi novo shvatanje rizične situacije.

Nemačka je prva zemlja koja je donela standard za izveštavanje o rizicima. Standard je utemeljen 2001. godine i određuje sadržaj i strukturu podataka o rizicima. Odnosi se na sve ekonomske delatnosti, a nastao je iz potrebe i zahteva ulagača koji od upravnih odbora kompanija uvrštenih na berzu traže uspostavljanje sistema praćenja koji će u početnom stadijumu ustanoviti rizične tačke koje mogu ugroziti poslovanje i opstanak kompanije. Po nemačkom standardu za izveštavanje o rizicima, rizike definiše kao „Mogućnost budućeg negativnog uticaja na ekonomski položaj“⁶, pri na ekonomski položaj uključuje činioce koji utiču na sposobnost da se generiše pozitivan novčani tok u budućnosti. Rizik predstavlja rezultat interakcije intenziteta opasnosti, izloženosti, otpornosti, verovatnoće i nastanka ugrožavanja zajedno s posledicama⁷. Takoše rizik se definiše kao „Šansa da se nešto dogodi što će imati uticaj na naše ciljeve poslovanja“⁸.

Norma ISO 31000:2009 definiše rizik kao: „Uticaj nesigurnosti na ciljeve“ u našem slučaju ciljeve poslovanja.

4 Božidar Novak, *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press, Zagreb, 2001, str. 35.

5 Michael Regester & Judy Larkin, *Risk Issues and Crisis Management*, Kogan P. Limited, London, 1997, p. 28.

6 Steve Frosdick, *The techniques of risk analysis are insufficient in themselves*, Disaster Prevention and Management, Vol. 6, No. 3, 1997, p. 165-177.

7 Marko Bešker, *Izvori ugrožavanja i procjena stanja sigurnosti-rizika-ugroženosti*, Oskar, Zagreb, 2006, str. 4.

8 Standards Associations of Australia, *Risk Management*, (AS/NZS 4360:2007), Strathfield, 2007, p. 2.

Koncept rizika ima tri neophodna elementa: percepciju - da li se neki štetan događaj zaista mogao dogoditi, vjerovatnoću - da će se on zaista dogoditi i posledice - štetnog događaja koji bi se mogao dogoditi. Rizik je, dakle, rezultat sinergije interakcija ova tri elementa.⁹

Najčešća definicija rizika uzima u obzir mogućnost gubitka, nastanak štete ili nastupanje nepovoljnog događaja. Ali, nema saglasnosti oko koncepta rizika¹⁰.

Nakon svega izloženog neophodna je opšta definicija rizika, jer mnoge poslovne situacije, kao i ekonomska stvarnost, uključuju postojanje rizika. Za sve te situacije važan je krajnji ishod. Smatra se da rizik uključuje dve neizostavne komponente: izloženost i neizvesnost. Zato Gregory Holton rizik definiše kao izloženost pretpostavci koja uključuje neizvesnost.¹¹ Ovakvoj definiciji nedostaje treća komponenta: vreme. Izloženost riziku traje određeno vreme, a dok traje izloženost i dok ne nastane rizični događaj, traje i neizvesnost. Iz toga proizilazi da rizik uključuje tri neizostavne komponente: *izloženost, neizvesnost i vreme*.

2.1. Tipologija rizika poslovanja

Podale i vrste rizika su brojne. Po osnovnoj podeli rizik poslovanja se može podeliti na unutrašnji i spoljašnji. Unutrašnji rizici poslovanja se dele na: strategijske rizike, rizike upravljanja, operativne i finansijske. Spoljašnji se dalje mogu podeliti na, tržišne, političke i društvene i rizike elementarnih nepogoda.

Razmatrajući dalje, rizik poslovanja se može podeliti na realni i oportunitetni. Realni rizik poslovanja relativno se lako uočava i prepoznaje kao realan ili stvarni gubitak. Rezultat je lošiji od očekivanog, odnosno gubitak bi bio manji da se zadržalo postojeće stanje. U slučaju oportunitetnog gubitka rezultat nije u skladu sa očekivanjima i radi se

⁹ Josip Kereta, *Upravljanje rizicima*, RRiF, Broj 8, Zagreb, 2004, str. 48-53.

¹⁰ Gabi Ebbers, *Risk match*, Accountancy, 2001, p. 156.

¹¹ Gregory A. Holton, *Defining Risk*, Financial Analyst Journal, Vol. 60, No. 6, 2004, p. 19-25.

o gubitku koji se ne može jednostavno uočiti i prepoznati. Ovde se radi o fenomenu pretvaranja nerizične situacije u rizičnu, a uočava se tek kod nastupi štetni događaj.

Sa teorijskog aspekta rizik poslovanja preduzeća možemo podeliti na:

- sistematski (tržišni rizik) i
- nesistematski (jedinstveni) rizik.

Sistematski rizik nastaje zahvaljujući delovanju tržišta u celini i zavisi od toga da li na tržištu dolazi do rasta i ekspanzije ili do recesije. Ovaj rizik se obično opisuje putem koeficijenta Beta (β) koji se definiše kao odnos između rizičnosti jedne akcije i opšteg nivoa rizičnosti celog tržišta akcija. Ova rizičnost se meri stepenom promenljivosti prinosa akcija. Ukoliko je vrednost beta koeficijenta bliska jedinici, to znači da određena akcija u potpunosti prati promenu prosečnih prinosa na berzi i ovakva akcija se ocenjuje kao visoko rizična akcija. Što je vrednost beta koeficijenta bliža 0 sve manje su izražene veze između kretanja cena pojedinačne akcije i prosečne cene drugih akcija na berzi. Odatle se ova akcija može smatrati sigurnom akcijom. Sa aspekta konjunktura, rast smanjuje sistematski rizik, a recesija ga povećava. Sistematski rizik se vezuje za promenu deviznih kurseva, politički rizik, promene kamatnih stopa, inflatorna kretanja i sl. Na sistematski rizik preduzeće ne može da utiče svojim poslovnim odlukama, već mora da se prilagođava očekivanoj neizvesnosti.

Nesistematski (jedinstveni) ili specifični rizik je rizik koji je vezan za samo preduzeće, a ne za celokupno tržište. On može nastati zbog toga što je preduzeće loše procenilo tražnju za svojim proizvodima. Takođe, on može nastati po osnovu loše anticipacije konkurencije tj. pogrešne procene slabosti ili jačine konkurentnih preduzeća. U okviru jedinstvenog rizika često se javlja i tzv. sektorski rizik koji utiče na sva preduzeća koja pripadaju istoj privrednoj grani ili delatnosti. Za razliku od tržišnog rizika menadžment preduzeća se može boriti protiv specifičnog rizika, i to obično diversifikacijom. Diversifikacija podrazumeva da investitori šire svoj portfelj akcija (kolekciju raznovrsnih akcija koju poseduju investitori) i na taj način smanjuju nesistematski rizik. Naime, time se vrši disperzija uloženog kapitala na akcije različitih prinosa i različite rizičnosti čime se smanjuje prosečna stopa rizika celokupnog portfelja akcija.

Ekonomisti su uočili dve bitne karakteristike rizika:

1) ukoliko investitor ima više različitih i međusobno nezavisnih akcija utoliko će prosečna rizičnost njegovog portfelja biti manja;

2) što je veći rizik, to je veći očekivani prinos na akcije.

Sa aspekta finansijskog upravljanja rizik je prvenstveno vezan za ostvarivanje budućih rezultata, tj. poslovnog i neto dobitka. Razlikujemo dve vrste rizika i to su:

- poslovni rizik
- finansijski rizik.

Poslovni rizik je vezan za neizvesnost u ostvarenju poslovnog dobitka preduzeća kao prinosa na ukupno angažovani kapital. Do pojave ovog rizika dolazi usled neelastičnosti fiksnih troškova proizvodnje na kratkoročne promene u obimu aktivnosti.

Finansijski rizik se vezuje za neizvesnost ostvarenja budućeg neto dobitka kao prinosa na sopstveni kapital. Veličina ovog rizika opredeljena je iznosom troškova kamata kao fiksnih rashoda finansiranja koji se ne mogu tako lako prilagoditi promenama poslovnog dobitka.

Ako preduzeće u svom poslovanju angažuje i fiksne troškove i rashode po osnovu troškova kamata ono se izlaže dvostrukom riziku, i poslovnom i finansijskom, a njihovo kombinovano dejstvo se naziva totalnim ili ukupnim rizikom. Ova vrsta rizika je usmerena na neizvesnost ostvarenja neto dobitka zbog promena u obimu aktivnosti preduzeća (obima i prihoda od prodaje proizvoda i usluga).

Merenje i kvantifikovanje ovih vrsta rizika se vrši na bazi metode zvane leveridž (poluga, dejstvo poluge) koja omogućava da se procene efekti poslovanja uz prisustvo fiksnih troškova i rashoda na ime kamata.

2.2. Stepen rizika

Samo po sebi je jasno da je rizik u nekim situacijama veći nego u drugim. Štase podrazumeva kada se kaže da jedna od alternativa uključuje “više rizika” ili “manje

rizika” nego drugi? Čini se da je najrasprostranjenije i najprihvaćenije značenje “stepena rizika” povezano sa mogućnošću ishoda. Intuitivno smatramo da su događaji sa visokom verovatnoćom gubitaka “riskantniji” nego oni sa niskom verovatnoćom. Ovo intuitivno zapažanje o stepenu rizika je dosledno sa definicijom rizika.

Kada je rizik određen kao verovatnoća ili nepovoljno odstupanje od neželjenog ishoda koji je očekivan ili željeni, stepen rizika je meren verovatnoćom nepovoljnog odstupanja. U slučaju individue¹², očekivanje je da do gubitka neće doći, tako da se verovatnoća odstupanja od onog što je očekivano (što je mera rizika) razlikuje direktno sa verovatnoćom da će se gubitak desiti. U slučaju individua merimo rizik u odnosu verovatnoće nepovoljnog odstupanja, od onog očekivanog. Statističke tabele kažu; na primer, da je verovatnoća smrti u 52 godine približno 1%, a da je u 79 godini starosti otprilike 10%. U 97. verovatnoća smrti povećala do približno 50%. Koristeći verovatnoću nepovoljnog odstupanja u odnosu na očekivani ishod, smatramo da je rizik od smrti u 79 godini veći nego sa 52 godine, ali manji nego sa 97. Što je veća verovatnoća da će se događaj desiti, veća je mogućnost odstupanja od ishoda koji je očekivan i veći je rizik, dokle god je verovatnoća gubitka manja od 1.

U igri zvanj ruski rulet , veći je rizik kada su dva metka u 6 rupa pištoljevog burenceta nego 1. Dodavanje trećeg metka povećava rizik kao i dodavanje 4 i 5. Dodavanje 4 i 5 povećava verovatnoću odstupanja od očekivanog ishoda. A ako je i 6 metak dodat igrač više ne može da

očekuje ili čak da se nada da će ishod biti povoljan. Šesti metak čini da ishod bude siguran (određen), rizik više ne postoji.

Ako je verovatnoća gubitka 1.0, nema mogućnosti da ishod bude drugačiji nego onakav kakav je očekivan stoga nema nade za povoljan rezultat. Slično kada je verovatnoća gubitaka 0, nema mogućnosti rizika a sa time nema ni gubitaka.

U slučaju velikog broja izloženih jedinica, procene mogu biti pravljen na osnovu verovatnoće da će se dati broj gubitaka desiti, i predviđanja se mogu zasnivati na bazi ovih procena. Ovde su očekivanja da će se predviđeni broj gubitaka desiti. U slučaju ukupnih izloženosti, stepen rizika nije verovatnoća pojedinačnog događaja gubitaka.

12 Sarić S., *Menadžement rizika*, Leskovac, 2004., str.70.

To je verovatnoća o nekim ishodima drugačijim od predviđenog ili očekivanog. Osiguravajuće kompanije prave predviđanja o gubicima koje očekuju da će se desiti i odrede premiju baziranu na ovim predviđanjima. Znači za osiguravajuću kompaniju je rizik da njihova predviđanja neće biti tačna. Pretpostavimo, bazirano na prethodnom iskustvu da osiguranik proceni da će 1 od 1.000 kuća izgorjeti. Ako kompanija osigura 100.000 kuća može predvideti da će 100 predviđenih od 100.000 osiguranih kuća izgorjeti. Ali je vrlo neobično da 100 predviđenih od 100 kuća izgori. Stvarna situacija će nesumnjivo odstupati od očekivanja, i to toliko da je ovo nepovoljno osiguranje za osiguravajuće kompanije i predstavlja rizik.

Stoga su osiguravajuće kompanije sačinile predviđanja uzevši u obzir ne samo broj kuća koji će izgorjeti, veći radijus kretanja grešaka. Predviđanja mogu biti da će se 100 gubitaka desiti i da će je radijus mogućeg odstupanja biti ± 10 . Neki broj kuća između 90 i 110 se očekuje da će izgorjeti, a verovatnoća da će broj biti više od 100 je rizik osiguravajućeg društva.

Studenti koji su učili statistiku zapaziće da kada se jedna od standardnih mera disperzije (kao standardno odstupanje) iskoristi, rizik je merljiv i možemo reći da više rizika ili manje rizika postoji u datoj situaciji, zavisno od standardnog odstupanja¹³.

S vremena na vreme koristimo termine više rizika ili manje rizika da bismo izrazili meru moguće veličine gubitaka. Mnogi ljudi će reći da je više rizika uključeno u mogući gubitak 1.000 \$ nego u onaj od 1\$, iako je verovatnoća gubitaka ista u oba slučaja. Verovatnoća da će se gubitak desiti i potencijalna ozbiljnost gubitka ista je u oba slučaja. Ova verovatnoća i potencijalna ozbiljnost gubitka ako se dogodi doprinosi intenzitetu nečije reakcije na rizik.

Čini se stoga da merenje rizika treba da prepozna veličinu potencijalnog gubitka. Dve date itucije, jedna u kojoj su \$1.000 izloženi i druga u kojoj je \$1 izložen, i pretpostavljajući istu verovatnoću u oba slučaja, čini se prikladnim da se kaže da je veći rizik u slučaju mogućeg gubitka od \$1.000. Ovo je dosledno sa našom definicijom

13 Sarić S., *Menadžement rizika*, Leskovac, 2004., str.72

rizika, od gubitka \$1.000 je veće odstupanje od onog što je očekivano (da nema gubitaka) nego li kod gubitka od \$1. Sa druge strane dve date situacije je suma izložena gubitku ista (\$1.000) veći je rizik u situaciji sa većom verovatnoćom gubitka.

2.3. Međuzavisnost poslovnog rizika i vremena

Veličina i jačina rizika zavisi od vremena koje se kao faktor obavezno mora uzeti u obzir prilikom procene rizika. Sa protokom vremena, raste neizvesnost delovanja ekonomskih i neekonomskih faktora na konačan rezultat preduzetih investicionih projekata. Postoji direktna međuzavisnost rizika i vremena ali i indirektna, i to, između portfolio rizika i protoka vremena.

Što više u predviđanjima rizika idemo u budućnost, to se sve više ogleda direktna međuzavisnost rizika i vremena jer sve više raste rizik u pogledu mogućnosti ostvarenja planiranog. Odnosno, što se prognoze prinosa ili neto novčanih tokova daju za dalju budućnost, njihova varijabilnost se povećava, pa raste i rizik u pogledu njihovog ostvarenja. Što je duži vek trajanja nekog projekta, disperzija budućih prinosa oko očekivane vrednosti počinje sve više da se širi, zbog nepouzdanosti procene u kasnijim godinama.

Svoju pravu dimenziju, Indirektna međuzavisnost rizika i vremena dobija u analizi portfolio rizika. Rizik jednog projekta se uvek posmatra u odnosu na druge projekte. Samo preduzeće nije ništa drugo nego veliki skup investicionih projekata gde portfolio čine poslovna sredstva koja se kombinuju tako da obezbede što veću rentabilnost. U ranijem segmentu priručnika već je pomenuta diversifikacija. Uspešna diversifikacija treba da obezbedi da rizik ulaganja u grupu projekata treba da bude manji od zbira pojedinačnih rizika svakog projekta u toj grupi. To znači da diversifikacija ulaganja preduzeću treba da obezbedi takvu kompoziciju poslovnih sredstava koja će obezbediti što veću stopu prinosa, uz dati stepen rizika, ili što niži stepen rizika uz datu stopu prinosa.

Posmatranjem kretanja prinosa na poslovna sredstva u jednom preduzeću posmatra se, ustvari, uticaj vremena na te prinose. Ako pođemo od pretpostavke da je ta istorijska stopa prinosa na poslovna sredstva jednaka stopi prinosa na novčane tokove već postojećeg portfolia – projekta (poslovnih sredstava), onda se na bazi nje može oceniti efikasnost i efektivnost novih kapitalnih ulaganja (novih projekata). To znači da, ako se novčani tokovi postojećeg portfolia (već realizovanog projekta) kreću srazmerno novčanim tokovima koji su predviđeni za nov projekat tokom vremena, tada je korelacija između ove dve pojave na visokom nivou i bliska je broju jedan. Ukoliko su ovi tokovi potpuno nesinhronizovani onda se koeficijent korelacije (meri povezanost i sinhronizovanost dve pojave u vremenu) približava broju 1.

Najveći efekat na smanjenje rizika će se postići ako se izabere onaj projekat koji pokazuje veoma nisku ili negativnu korelacionu vezu planiranih novčanih tokova sa već postojećim portfoliom poslovnih sredstava. To znači da bi u slučaju da se kombinuju dva projekta između kojih ne postoji nikakva korelaciona veza (koeficijent korelacije = - 1) ukupni rizik preduzeća bio smanjen na nulu. Ako bi se dogodili da između dva projekta ne postoji nikakva korelaciona veza (koeficijent korelacije = 0) tada bi diversifikacija preduzeću odgovarala u određenoj meri. Sa povećanjem broja nezavisnih projekata raste mogućnost da će se pojaviti negativna korelaciona veza koja odgovara preduzeću sa stanovišta rizika.

Kada imamo sve navedeno u vidu, očigledno je da vreme predstavlja izrazito važan faktor koji opredeljuje rizik alternativnih investicionih projekata u planu ulaganja kako direktno, gde rizik postaje rastuća funkcija vremena, tako i indirektno, u smislu uspostavljanja korelacije između novčanih tokova projekata tokom vremena.

2.4. Klasifikacija rizika

Posao uopšte uključuje investicije sredstva i nadanja su da će ova investicija doneti profit. Ako stvari ne idu planiranim tokom, investitor može pretrpeti gubitak, a ova verovatnoća gubitka predstavlja rizik preduzeća. Posao može opasti ili pretrpeti gubitak

kao rezultat različitosti uzroka. Razlike u ovim uzrocima i njihovi efekti čine osnovu za različitu klasifikaciju rizika. Izvori uzroka mogu biti klasifikovani kao¹⁴:

dinamički ili statički,
čisti (teorijski) ili špekulativni, i
osnovni ili delimični.

2.4.1. Finansijski i nefinansijski gubitak

U najprostijem smislu termin rizik uključuje sve situacije u kojima izloženost opasnosti postoji. Ove opasnosti ponekad obuhvataju finansijski gubitak a nekada ne. Neki elementi rizika su upleteni u svaki aspekt čovekovog nastojanja, i mnogi od ovih rizika nemaju finansijske posledice ili samo sporedne finansijske posledice.

Finansijski rizik obuhvata vezu između individue (ili organizacije) i sredstva ili očekivanja o prihodu koji može biti izgubljen ili oštećen. Prema tome finansijski gubitak obuhvata 3 elementa¹⁵: a) individuu ili organizaciju koja je izložena gubitku, b) sredstva ili prihod čije uništenje ili oduzimanje neće izazvati finansijski gubitak i c) opasnost koja može prouzrokovati gubitak.

Prvi element u finansijskom riziku je da će neko biti pogođen ishodom događaja. U toku razornih poplava u 1993. milioni jutara farmerske zemlje kao i hiljade kuća i zgrada su teško oštećeni od poplava, prouzrokujući milione dolara štete u vidu finansijskog gubitka vlasnika.

Dodatno, u skladu sa stanjem u pogođenim državama, uticaj poplava na divlji svet u ovoj oblasti bio je poguban. Iako je gubitak hiljada jelena, fazana i drveća možda umanjilo kvalitet života za stanovnike ove oblasti, nije bilo finansijskog gubitka kao rezultata uništenog divljeg života i faune. Drugi i treći elementi u finansijskim gubicima su vrednosti i opasnosti koje može prouzrokovati gubitak dela vrednosti. Individua koja

14 Sarić S., *Menadžement rizika*, Leskovac, 2004., str.75

15 Sarić S., *Menadžement rizika*, Leskovac, 2004., str.76

ništa ne poseduje od vrednosti se ne suočava sa finansijskim rizikom. Dakle, ako se ništa ne desi sa individualnim sredstvima ili sa očekivanim prihodom, neće ni biti rizika.

2.4.2. Statički i dinamički rizik

Drugo po važnosti je razdvajanje između statičkog i dinamičkog rizika. Dinamički rizici su oni koji nastaju usled promena u ekonomiji. Oni nastaju od dva skupa faktora. Prvi skup faktora je u spoljašnjoj okolini; u ekonomiji, industriji, konkurentima i mušterijama. Promene u ovim faktorima je nemoguće kontrolisati, ali sve imaju mogućnost da proizvedu finansijski gubitak firmi. Drugi faktori koji mogu da proizvedu gubitke a koji čine osnovu špekulacija sa rizikom su odluke upravljača u samoj firmi.

Upravljanje u svakoj organizaciji donosi odluke o tome šta se proizvodi, kako se proizvodi, kako finansirati proizvodnju i kako prodati proizvedeno. Ako ove odluke rezultiraju pripremom robe i usluge tako da ih tržište prihvati na adekvatnoj ceni, firma će profitirati ako ne može pretrpeti gubitak.

Dinamički rizici normalno doprinose društvu na duže staze, pošto su rezultat podešavanja, korigovanja rizika. Iako ovi dinamički rizici mogu da utiču na veliki broj individua, oni se uopšte smatraju manje predvidljivijim nego statički rizici, u toliko što se ne dešavaju u bilo kom stepenu regularnosti.

Statički rizici uključuju one gubitke koji će se desiti čak iako do bilo kakvih promena i ne dođe u ekonomiji. Ako bismo zadržali ukuse potrošača, proizvodnju i prihod, konstantan nivo tehnologije, neke individue bi opet trpele gubitke. Ovi gubici nastaju zbog promena ali ne onih u ekonomiji, kao što su opasnosti prirode i nepoštenje drugih individua. Suprotno od dinamičkog, statički rizici nisu izvor dobiti za društvo. Statički gubici uključuju razaranje sredstava ili promenu u vlasništvu nad njima kao posledica nepoštenje prirode čoveka ili njegovog neuspeha. Statički gubici se dešavaju sa određenim stepenom redovnosti sa vremena na vreme, kao rezultat moguće ih je predvideti. Zato što su predvidljiviji, statičkim rizicima je podesnije postupanje od strane osiguranja nego dinamičkim.

2.4.3. Prost i špekulativni rizik

Jedna od najkorisnijih razlika je ona između čistog i špekulativnog rizika¹⁶. Špekulativni rizik odražava situaciju koja sadrži mogućnost kako gubitka tako i dobiti. Kockanje je dobar primer špekulativnog rizika. U slučaju kockanja rizik je namerno stvoren da bi se stvorila nada za dobitkom. Student koji se kladi u \$50 na ishod subotnje utakmice se suočava sa mogućnošću gubitka, praćenim mogućnošću dobitka.

Preduzetnik ili kapitalista se suočava sa špekulativnim rizikom u potrazi za dobiti. Investicije učinjene mogu biti izgubljene ako tržište ne prihvati proizvod pri ceni dovoljnoj da se pokriju troškovi, ali je ovaj rizik nastao zbog mogućnosti dobitka (profita). Termin (čist) rizik (prost) je kontrast korišćen da imenuje one situacije koje uključuju mogućnost ili samo gubitka ili dobiti. Najbolji primer prostog rizika je mogućnost gubitka koja uključuje vlasništvo nad imovinom. Osoba koja kupi auto, na primer, se istog trenutka susreće sa mogućnošću da se nešto može desiti ako se oštetiti automobil. Mogući rezultati su dobitak i gubitak.

Razlika između prostog i špekulativnog rizika je važno jer se normalno samo prosti rizici osiguravaju. Osiguranje nije zabrinuto za zaštitu individua od gubitka nastalih špekulativnim rizikom. Špekulativni rizik od gubitka prihvaćen je jer ima dvodimenzionalnu prirodu, koja uključuje mogućnost dobiti. Ne mogu se svi prosti rizici osigurati i dalja razlika između onog koji se osigurava i onog koji se ne osigurava se može takođe napraviti.

¹⁶ Sarić S., Menadžement rizika, Leskovac, 2004., str.78

2.5. Stepen finansijskog rizika - Finansijski leveridž

Stepen finansijskog rizika je određen promenama u obimu fiksnih finansijskih rashoda na ime kamate. To znači da je finansijski leveridž „poluga“ koja se aktivira kada preduzeće jedan deo sredstava finansira iz pozajmljenih izvora. Cena pozajmljenih izvora je određena visinom kamatne stope. Zbog toga se mora očekivati da će stopa prinosa ukupna poslovna sredstva da se razlikuje od stope prinosa na sopstvena sredstva. Jasno je da preduzeće teži da stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva bude veća od cene pozajmljenih izvora sredstava (kamatne stope). Stopa prinosa na sopstvena sredstva je u slučaju finansiranja i iz tuđeg kapitala određena rentabilitetom ukupnih poslovnih sredstava, ali i razlikom između stope prinosa na ukupna sredstva i kamatne stope.

Kako će delovati finansijski leveridž zavisi od stepena pokrivenosti troškova kamata poslovnim dobitkom. Faktor finansijskog leveridža nam u velikoj meri pomaže da komponujemo strukturu izvora sredstava. Naime, uočeno je da ukoliko se preduzeće finansira u celosti samo sopstvenim kapitalom, gubi na svojoj rentabilnosti, iako obezbeđuje visoki stepen solventnosti i likvidnosti. Promena strukture izvora finansiranja u korist pozajmljenog kapitala može dovesti do povećanja stope prinosa na sopstvena sredstva zato što finansiranje tuđim kapitalom ima efekte na neto dobitak i rentabilnost sopstvenog kapitala.

Prema tome, dejstvo finansijskog leveridža zavisi od 2 faktora:

- razlike između stope prinosa na ukupna poslovna sredstva i kamatne stope i
- finansijske strukture tj. odnosa pozajmljenog i sopstvenog kapitala.

Što je veća razlika između stope prinosa na ukupno angažovan kapital i kamatne stope, uz povećano učešće pozajmljenog kapitala u odnosu na sopstveni, veći je efekat finansijskog rizika. To je zbog toga što ovaj efekat može biti i u suprotnom smeru u slučaju da kamatna stopa bude veća od stope prinosa na ukupan kapital. Tada

finansiranje iz dugova postaje neisplativo, jer ono dovodi do smanjenja stope rentabilnosti sopstvenog kapitala.

Faktor finansijskog leveridža izračunava se na dva načina:

$$\text{Faktor finansijskog leveridža} = \frac{\text{poslovni dobitak}}{\text{dobitak pre oporezivanja}}$$

ili:

$$\text{Faktor finansijskog leveridža} = \frac{\% \text{ povećanja neto dobitka}}{\% \text{ povećanja poslovnog dobitka}}$$

Na finansijski leveridž utiču sledeći faktori:

- svi već navedeni faktori poslovnog leveridža pošto oni imaju uticaj na poslovni dobitak koji je sastavni deo obračuna faktora finansijskog leveridža,
- visina pozajmljenih izvora finansiranja i visina kamatne stope, i što su ove vrednosti više, to su rashodi finansiranja veći,
- visina uložених sredstava u aktivu, jer što je veći iznos tih sredstava biće potrebno više tuđeg kapitala, pa će biti veći rashodi finansiranja,
- visina kamatne stope na plasmane preduzeća, jer ukoliko su one više onda rastu finansijski prihodi preduzeća i smanjuju se neto rashodi finansiranja.

Drugim rečima, što je manji stepen pokrića fiksnih rashoda na ime kamate (ratio broj: poslovni dobitak / troškovi kamata) to je veći faktor finansijskog leveridža.

Iz svega navedenog može se zaključiti da preduzeće na bazi korišćenja efekata finansijskog leveridža može u velikoj meri da utiče na povećanja neto dobitka i stope prinosa na sopstveni kapital. Međutim, isto tako ako dolazi do pada poslovne aktivnosti može doći do imponantnih padova ovih veličina. Zato je neophodno utvrditi tačku indiferencije finansiranja. Drugim rečima, neophodno je utvrditi onaj obim aktivnosti na kome stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva obezbeđuje istu stopu prinosa na sopstvena sredstva bez obzira na način finansiranja, odnosno bez obzira kakva je

struktura kapitala preduzeća. Ova tačka predstavlja prelomnu tačku finansiranja i u njoj stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva postaje jednaka kamatnoj stopi (ceni pozajmljenog kapitala). Svako povećanje obima aktivnosti iznad te tačke dovodi do dejstva finansijskog leveridža koje uvećava stopu prinosa na sopstveni kapital preduzeća. To je zbog toga što iznad tačke indiferencije finansiranja preduzeće ostvaruje veći prinos na pozajmljena sredstva nego što plaća kamatnu stopu poveriocima, pa se sva korist od toga manifestuje na porast rentabilnosti sopstvenog kapitala.

Prema tome na bazi definisanja tačke indiferencije finansiranja može se utvrditi da li će efekat finansijskog leveridža delovati povoljno ili nepovoljno na rentabilnost preduzeća, prvenstveno na rentabilnost sopstvenog kapitala.

2.6. Upravljanje rizikom poslovanja

Upravljanje rizikom je neprekidan upravljački proces. Menadžment preduzeća mora posebnu pažnju obratiti upravljanju rizikom poslovanja. Primena savremenog koncepta omogućava preduzeću da uspešno upravlja sledećim rizicima:

1. tržišnim rizikom,
2. rizikom likvidnosti,
3. kreditnim rizikom,
4. rizikom transakcija, i
5. poslovnim, zakonskim i finansijskim rizikom.

Rizik vlasnika kapitala je veliki. Vlasnici kapitala izloženi su sledećim oblicima rizika¹⁷:

1. kreditni rizik,
2. rizik likvidnosti,
3. rizik kamatne stope,
4. poslovni rizik,
5. devizni rizik, i
6. rizik kriminala.

¹⁷ Peter S. Rose, Sylvia C. Hudgins: *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Beograd, 2005.

Prema William Thornnhill-u, u bankama postoje tri vrste rizika¹⁸:

1. portfolio rizici,
2. rizici isporuke, i
3. rizici finansijske revizije.

Dominantni rizici na savremenom finansijskom tržištu su¹⁹:

1. kreditni rizik,
2. rizik kamatne stope,
3. rizik likvidnosti,
4. rizik kapitala,
5. rizik hartija od vrednosti,
6. rizik deviznog kursa, i
7. rizik vanbilansnih aktivnosti.

Prema standardnoj međunarodnoj klasifikaciji finansijski posrednici su izloženi sledećim vrstama rizika²⁰:

1. kreditni rizik,
2. rizik likvidnosti,
3. rizik plaćanja,
4. kamatni rizik,
5. devizni ili valutni rizik,
6. rizik zemlje,
7. tržišni rizik, i
8. operativni rizik.

Proces upravljanja rizikom preduzeća deli se u dve faze:

1. ocena rizika, i
2. kontrola rizika.

Ocenu rizika treba vršiti permanentno. Kontrola rizika podrazumeva prethodnu ocenu rizika. Ocena rizika obuhvata sledeće faze:

18 William T. Thornhill: *Risk Management for Financial Institutions-Appling Cost-Effective Controls and Procedures*, Bankers Publishing Company, Rolling Medaows Illinois, 1990.

19 Šabović Š., *Bankarstvo*, Graficolor, Kraljevo, 2009. godine.

20 Đukić Đ., *Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama*, Svetlost, Čačak, 2007.

- a) identifikovanje, rizika,
- b) procena verovatnoće,
- c) procena uticaja, i
- d) određivanje prioriteta.

Identifikovanje rizika znači prepoznavanje uticaja spoljašnjih i unutrašnjih faktora na poslovanje preduzeća. Spoljašnji faktori su mnogobrojni. Unutrašnji faktori su odraz:

- a) strategije i organizacije,
- b) planiranja i vođenja,
- c) sposobnosti menadžmenta, i
- d) efikasnosti poslovanja.

Kontrola rizika znači merenje intenziteta rizika pomoću utvrđenih indikatora, metoda, modela i sistema upravljanja rizikom preduzeća. Kontrola rizika preduzeća obuhvata sledeće faze:

- a) merenje rizika,
- b) alociranje odgovornosti, i
- c) planiranje.

Alociranje odgovornosti je:

- a) evidentiranje i određivanje rizika prema mestu odgovornosti za upravljanje rizikom, i
- b) utvrđivanje vrste i značaja rizika.

Efikasno upravljanje rizicima zahteva utvrđivanje lične odgovornosti za posledice i štete koje je preduzeće imalo. Upravljanje rizikom može se definisati kao opšta ili specijalizovana upravljačka funkcija ocene i kontrole rizika.

Ova funkcija treba da:

- a) prepozna i proceni rizike,
- b) izmeri intenzitet i vrstu rizika,
- c) alocira odgovornost, i
- d) pripremi preduzeće da svoje ciljeve realizuje na što efikasniji način.

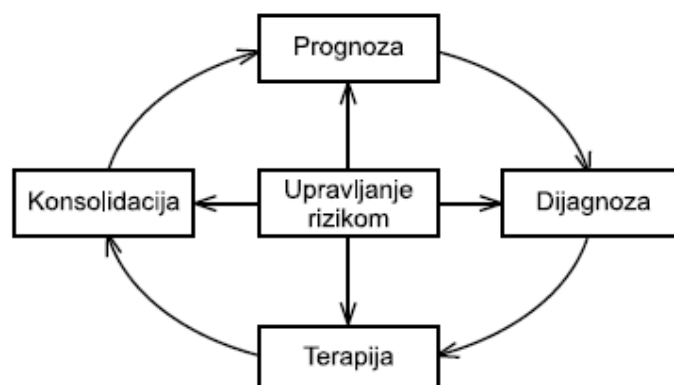
Upravljanje rizikom je višedimenzionalno i multidisciplinarno.

Definisane su različite faze u procesu upravljanja rizikom preduzeća. Po jednom mišljenju, upravljanje rizikom odvija se u pet međusobno povezanih faza²¹:

- 1.identifikacija izloženosti riziku,
- 2.ocena, procena rizika,
- 3.kontrola rizika,
- 4.finansiranje rizika, i
- 5.upravljanje rizikom.

Proces utvrđivanja i prevazilaženja faktora rizika, vrši se kroz sledeće faze procesa upravljanja rizikom preduzeća²²:

- 1.prognoza rizika,
- 2.dijagnoza rizika,
- 3.terapija rizika, i
- 4.konsolidacija rizika.



Grafikon 1. Proces upravljanja rizikom preduzeća²³

21 Hoffman H. Douglas: *Risk Management: The Bankers Handbook, Third Edition*, Edited by William H. Baugh and others, Dow Jones-Irwin, Homewood Illinois, 1988. god.

22 Šabović Š., *Potpokrizis*, Damad, Novi Pazar, 1993.god.

23 Šabović Š., *Otkrivanje rizika u poslovanju preduzeća*, Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet Kosovska Mitrovica, 2012.

Prognoza rizika predstavlja prvu fazu upravljanja rizikom preduzeća. Menadžment preduzeća prikuplja podatke na osnovu kojih identifikuje vrste rizika. Preduzeće identifikuje: a) faktore rizika, b) intenzitet rizika, i c) uticaj rizika na rezultat preduzeća. Preduzeće vrši ocenu i procenu rizika.

Preduzeće ima kompletan uvid u sve segmente konkretnog rizika. Finansiranje rizika ne treba da bude trajna strategija preduzeća u otklanjanju rizika. Finansiranje rizika vrši se iz dva razloga. Prvi razlog je kratkoročni, a odnosi se na eliminisanje štetnog dejstva već nastalog rizika. Drugi razlog je trajne prirode, a odnosi se na potrebu strukturnog prilagođavanja preduzeća uslovima tržišta. Poslednja je faza konsolidacije. U njoj dolazi do smanjenja ili eliminisanja rizika.

3. Otkrivanje rizika u poslovanju preduzeća

Predviđanje je uvek stvar procene budućih događaja. Ne postoji parametrika za sigurno predviđanje budućnosti. Nepredviđene promene i nepredviđeni događaji prouzrokuju neizvesnost. Neizvesnost je sinonim rizika. Uvek se kod rizika mora računati kako na očekivane promene koje se mogu predvideti, tako i na one promene i kretanja koja su nepredvidiva.

Upravljanje rizikom, znači upravljati rizikom izvesnosti događaja i rizikom neizvesnosti. Rizik nosi sa sobom faktor predviđenih promena i faktor nepredviđenih promena. Neizvesnost je glavni faktor rizika. Uspešno upravljati preduzećem, znači pre svega uspešno upravljati rizikom.

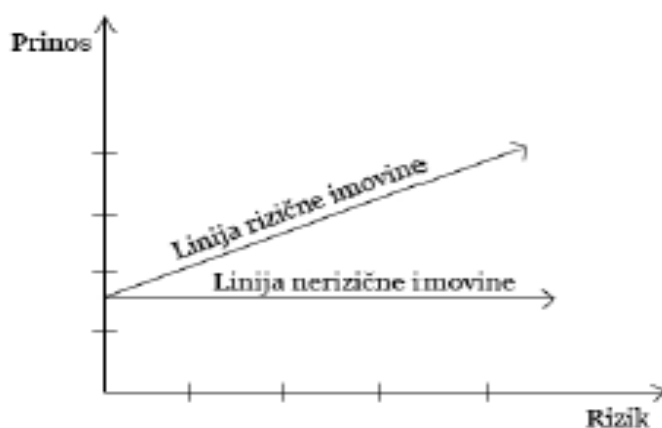
Rizik može biti materijalne i nematerijalne prirode. Materijalni rizik znači gubitak ili štetu na nekom predmetu ili materijalnoj stvari. Nematerijalni rizik znači gubitak rejtinga, koji može imati velike posledice na uspeh preduzeća.

Rizik je uvek prisutan, kako u svakodnevnim životnim aktivnostima, na ulici, radnom mestu ili prilikom donošenja investicione odluke. Rizik se ne može izbeći. Rizik se može kontrolisati. Preduzeće može da ulaže u dva različita oblika imovine, i to:

1. nerizična imovina, i
2. rizična imovina.

Nerizična imovina uvek donosi fiksnu stopu prinosa. Na primer, državne obveznice donose fiksnu zaradu, bez obzira šta se događa na finansijskom tržištu. Rizična imovina ima varijabilnu stopu prinosa, na primer, investiranje u akcije. Očekivani prinos od rizične imovine je veći od fiksnog prinosa nerizične imovine. Investitor nikada ne bi ulagao u rizičnu imovinu, ukoliko bi ona imala isti očekivani prinos kao ulaganje u nerizičnu imovinu. Ulaganja u rizičnu imovinu nose veći očekivani prinos, ali i veći rizik. Preduzeće odlučuje kakav će biti odnos rizične i nerizične imovine u njenim bilansima. U portfelju imovine preduzeća dominantni su rizični oblici imovine.

Menadžment preduzeća to čini kako bi ostvario planirane prihode. Rizični oblici imovine donose preduzeću visoke prihode. Nerizični oblici imovine preduzeću donose manje prihode.



Grafikon 2. Linija prinosa imovine

Cena rizika meri se odnosom rizika i prinosa određene imovine. Cena rizika formira se prilikom izbora portfolija imovine preduzeća.

$$\text{cena rizika} = \frac{\text{rizik}}{\text{prinos}}$$

Iznos rizika određene vrste imovine zavisi od njene korelacije sa prinosima drugih tipova imovine. Vrednost neke imovine zavisi mnogo više od korelacije njenog prinosa sa prinosima drugih tipova imovine, nego od njene sopstvene očekivane vrednosti. Vrednost neke imovine zavisi od korelacije u kojoj se ona nalazi sa drugim oblicima imovine. Ako se različiti tipovi imovine kreću u suprotnom smeru, oni se nalaze u negativnoj korelaciji, a ukupan rizik se smanjuje.

Rizik neke imovine poželjno je meriti u odnosu na rizik akcija, odnosno tržišta kapitala u celini. Rizičnost neke akcije u odnosu na tržišni rizik zove se beta koeficijent akcije. Ako „x“ predstavlja određenu akciju, njena rizičnost u odnosu na tržište kapitala izgleda ovako²⁴:

$$\beta_x = \frac{\text{nivo rizika imovine "x"}}{\text{nivo rizika tržišta akcija}}$$

Svi tipovi imovine na tržištu imaju istu stopu prinosa nakon korekcije za rizik. Nakon korekcije za rizik, svi tipovi imovine nalaze se u ravnoteži i imaju istu stopu prinosa. U ravnoteži svi tipovi imovine moraju da se nalaze na istoj liniji. Ta linija se zove tržišna linija.

²⁴ Hal R. Varian: *Mikroekonomija-moderan pristup, prevod*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.god

4. Uloga interne revizije u kontroli poslovnog rizika

Interna revizija (engl. *Internal auditing*, nem. *Innerrbetriebliche rechnungsprüfung*) je nezavisna, objektivna i savetodavna aktivnost, ustanovljena da poveća vrednost i unapredi aktivnosti organizacije²⁵. Ona je značajan deo celokupnog procesa revizije koju sprovode revizori koji su u organizaciji u kojoj deluju. To mogu biti preduzeća, banke, osiguravajuća društva, budžetski korisnici, javna preduzeća i td. Interni revizori pre svega vrše reviziju uskladenosti i reviziju uspešnosti poslovanja. Oni ne vrše reviziju finansiskih izveštaja, ali je njihov rad u direktnoj funkciji sa pouzdanošću finansijskih izveštaja. Može se reći da je interna revizija nekog preduzeća određena potrebama tog odrenenog preduzeća za internom revizijom. Interna revizija je podrška, pomoć i instrument menadžmentu i organizaciji u celini. Interna revizija je savetodavna, stožerna i bazična funkcija preduzeća, a ne liniska. Interna revizija se uspostavlja i realizuje kroz odeljenja, jedinice interne revizije.

Najznačajniji poslovi interne revizije su²⁶:

- ispitivanje organizovanosti,
- razvoj i poboljšanje delotvornosti pojedinih poslovnih funkcija,
- ispitivanje načina donošenja poslovnih odluka,
- ispitivanje efikasnosti informacionog sistema,
- druga ispitivanja koima se poboljšava i ocenjuje uspešnost preduzeća.

Zbog svega navedenog, internu reviziju često nazivaju produženom rukom posloводства. Interna revizija predstavlja naknadnu kontrolu poslovnih transakcija, gde je uključena i kontrola kontrole. S obzirom da interna revizija predstavlja aktivnost u funkciji povećanja efikasnosti poslovanja, u interesu menadžmenta je da uvede internu reviziju ako je to moguće.

²⁵ Vitorović, B., *Interne kontrole i interna revizija*, Beograd, Savez računovoda i revizora Srbije, 2004., str.73-80

²⁶ Stanišić M., *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. str.66

Ciljevi interne revizije

Osnovni zadatak i cilj revizije je zaštita interesa vlasnika kapitala na takav način da svojom nepristrasnošću daje mišljenje o realnosti i objektivnosti finansijskih izveštaja koja ujedno služe kao pouzdana informaciona podloga za optimalno odlučivanje i upravljanje, pa se s toga s pravom ističe da je revizija vrlo važna pretpostavka razvoja preduzetništva. Bez obzira na to je li revizija propisana zakonska obaveza ili nije, ona se sprovodi u skladu s revizijskim standardima, uvažavajući zakonske propise dotične zemlje i u skladu s kodeksom profesionalne etike revizora²⁷.

Stoga osnovni ciljevi interne revizije su:

identifikacija rizika kojima je izložena organizacija;

- procena i vrednovanje sistema interne kontrole;
- davanje preporuka rukovodstvu, odnosno menadžmentu kompanije;
- praćenje realizacije i efikasnosti poslovnih aktivnosti kompanije;
- praćenje i procena efikasnosti radnog procesa u kompaniji;

Uloga interne revizije u procesu poslovnog odlučivanja proizilazi uglavnom iz činjenice da interna revizija utvrđuje pouzdanost, realnost i integritet finansijskih i operativnih inoformacija koje dolaze iz različitih organizacionih delova, a na osnovu kojih se donose odgovarajuće poslovne odluke na svim nivoima upravljanja.

U svom svakodnevnom poslu menadžeri na svim nivoima u organizaciji oslanjanju se na informacije koje im osigurava odsek interne revizije. Prethodna revizorska provera i verifikacija informacija čini poslovno odlučivanje pouzdanijim, sigurnijim i bržim, jer se zasniva na informacijama proverenima od stručnih, objektivnih i nezavisnih osoba. Planiranje, organzovanje, vođenje i kontrola u većoj se ili manjoj meri zasniva na tim informacijama.

Uloga interne revizije, njene dužnosti, zahtevi koji se pred nju postavljaju i pristup obavljanju revizorskih poslova od početka razvoja savremene interne revizije do danas, bitno su promenjeni. Mnogi istraživači, profesionalna udruženja i organizacije, ali i

27 Vitorović, B., *Interne kontrole i interna revizija*, Beograd, Savez računovođa i revizora Srbije, 2004

korisnici usluga interne revizije, pre svega menadžeri, zaokupljeni su pitanjem očekivanja od interne revizije u budućnosti, kao i potrebnim zaokretima u njenom razvoju kako bi bila sposobna da odgovori na sve složenije zahteve koje se pred nju postavljaju.

Baš kao i menadžeri, njihovi partneri, interni revizori su sve opterećeniji brzinom ulaska u novu fazu delovanja u kojoj treba da odgovore učenama globalnih ekonomskih i društvenih promena i ubrzanog razvoja tehnike i tehnologije, posebno u području informacionih tehnologija.

U današnjim uslovima poslovanja, puno važnije postaje preventivno delovanje interne revizije, prema kom njene aktivnosti imaju za cilj da pruže pomoć i podršku menadžmentu u anticipiranju budućih rizika te predlaganje sistema internih kontrola kojima će oni biti na vreme savladani.

Objekat ispitivanja internog revizora postaje celokupno poslovanje preduzeća okrenuto budućnosti. U takvim okolnostima, izveštaj internog revizora postaje samo sredstvo komunikacije između interne revizije i menadžmenta u kom interni revizor prezentuje revizorske rezultate i ocene poslovanja područja koje ispituje, sa predlogom potrebnih korektivnih akcija, ali u budućnosti i još više, detaljne analize i predloge smanjivanja, ublažavanja ili uklanjanja rizika i ocene funkcionisanja postojećeg sistema internih kontrola.

4.1. Istorijski razvoj interne revizije

U početku, interna revizija je imala za cilj procenu finansiskih izveštaja i procenu poslovanja kompanije u kojoj se sprovodi. U današnje vreme, ova druga funkcija je sve više izražena. Iako interni revizor može da proverava finansiske izveštaje, u savremenom poslovanju njegova uloga je mnogo veća. Na razvoj interne revizije uticali su mnogobrojni faktori.

Ti faktori su, pre svega:

- razvoj preduzeća,

- izmena organizacione strukture preduzeća,
- različiti vlasnici kapitala, naročito pojava akcionarskog kapitala,
- odgovornost menadžmenta za razvoj i poslovanje preduzeća.

Najveću potrebu za uvođenjem interne revizije imaju preduzeća koja su organizovana kao akcionarska društva, komanditna društva i korporacije.

Interna revizija se razvila dosta davno. Teoretičari revizije vide njene korene još u staroj grčkoj u poslu „Logista“, koi su kontrolisali rad verovnika. Kao kolevka moderne interne revizije, pominje se Italija. Osnov za takvo stanovište nalazi se u knjigovodstvenim dokumentima iz 1831. godine i dokumenta iz 1225. i ispitivanja knjiga blagajne Pape Nikolausa trećeg od strane njegovih revizora. Moderna interna revizija se razvija od 1864 godine kada je u Sjedinjenim Američkim Državama osnovano prvo odeljenje za internu reviziju. Malo kasnije, 1875. godine firma „KRUP“ je formirala vlastito odeljenje interne revizije. Razvoj interne revizije je naročito izražen tridesetih godina prošlog veka. To se desilo u periodu prosperiteta nakon velike ekonomske krize. U Sjedinjenim američkim državama 1841. godine osnovan je institut za internu reviziju. Ovaj institut je mnogo doprineo razvoju interne revizije. Mnogobrojni stručnjaci i preduzeća su mu pristupili. Tako je 1966 godine, institut imao 4200 članova iz Sjedinjenih Američkih Država, preko 360 iz Kanade, i 750 iz Evrope. Institut izdaje stručnu literaturu iz oblasti interne revizije. Pod uticajem ovog instituta razvila se interna revizija u celom svetu. Njegov uticaj se vidi i u organizaciji interne revizije.

Za razliku od kapitalističkih, tržišno organizovanih zemalja zapada, zemlje socijalističkog istočnog bloka nisu razvijale internu reviziju. U našoj zemlji ustanovljene su stručne interne kontrole, a jedno vreme i samoupravne kontrole. Samo upravne kontrole nisu zaživele iz dva glavna razloga, nisu imale stručan kadar, i nisu imale razvijenu metodologiju rada. Njihov rad je pre svega bio ideološki. Pošto je i u našoj zemlji došlo do restruktuiranja privrede i prelaska na tržišnu ekonomiju, uloga interne revizije je porasla i postaje potreba svakog preduzeća koje želi uspešno da posluje.

4.2. Standardi interne revizije

Standardi interne revizije predstavljaju kriterijume za procenjivanje i merenje poslovanja jedinice za internu reviziju a namenjeni su predstavljanju prakse interne revizije onakvom kakva bi ona trebala da bude²⁸.

Prve standarde za internu reviziju je objavio Institut za interne revizore (*IIA – The Institute of Internal Auditors*), SAD, 1978. godine, pod nazivom, standardi za profesionalno obavljanje interne revizije (*standards for the Professional Practice of intern. Auditing*).

Druge je izdao u januaru 2002. godine. Pod nazivom međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije (*Internacional Standards for the Professional Practice of Internal auditing*).

Standardi interne revizije su dati u sažetom obliku, i pružaju samo minimalni okvir za uspostavljanje i upravljanje funkcijom interne revizije u organizaciji, kao i planiranje i izvođenje interne revizije i izveštavanje o rezultatima revizije. Primena ovih standarda se objašnjava praktičnim savetima (*Practice Advisories*) koje izdaje Profesionalni izdavački komitet (*Professional Issues Committee*) i objavljuje Institut internih revizora.

4.3. Značaj i namena standarda

Aktivnosti interne revizije se sprovode u različitim zakonskim kulturnim okruženjima, u organizacijama sa različitom delatnošću, veličinom i strukturom i od strane ljudi u i izvan organizacije. Ove različitosti mogu uticati na primenu interne revizije u različitim sredinama. Praćenje i poređenje sa standardima je suštinsko ukoliko se želi ispunjenje odgovornosti internih revizora.

Namena standarda je da:

- definišu osnovne principe koji predstavljaju kakva bi trebala biti praksa interne revizije;

²⁸ izvor: <http://www.uirs.rs/>

- pruže okvir za sprovođenje i promovisanje širokog spektra aktivnosti interne revizije koje povećavaju vrednost;
- ustanove osnovu za ocenjivanje izvođenja interne revizije;
- podstiču poboljšanje organizacionih procesa i organizaciju

Standardi uključuju standarde atributa, standarde rada i standarde implementacije.

Standardi atributa i performansi se primenjuju u svim aktivnostima interne revizije. Standardi atributa se odnose na karakteristike organizacija i pojedinaca koji sprovode aktivnosti interne revizije. Standardi implementacije se primenjuju kod standarda atributa i rada u specifičnim poslovima kao što su revizija usaglašenosti, ispitivanje pronevera ili kontrola programa samoocene. Implementacija se primenjuje u specifičnim tipovima aktivnosti kao što su konsalting ili osiguranje. Standardi rada opisuju prirodu aktivnosti interne revizije i obezbeđuju kriterijume kvaliteta sa kojima se upoređuju performanse ovih aktivnosti. I jedni i drugi standardi uključuju tradicionalne standarde revizije koji su modernizovani.

Na standarde atributa, odnosno obeležja, odno se se četiri grupe standarda.

- svrha, ovlašćenja i odgovornost;
- nezavisnost i objektivnost;
- stručnost i dužna profesionalna pažnja;
- program osiguravanja i poboljšavanja kvaliteta.

4.4. Profesionalna etika internih revizora

Jedna od naj delotvornijih i najsvrsishodnijih akcija koje menadžment može da preduzme je stavljanje akcenta na etičnost. Etika i interna revizija su nerazdvojivi. Sve od operativnog dela upravljanja rizicima, pa do rukovodećih aktivnosti, kodeks etike ustanovljen od strane Instituta Internih Revizora uključuje relevantne principe i pravila ponašanja internih revizora i prezentuje zavidnu vodilju etičnosti u celoj organizaciji.

4.4.1. Etički kodeks internih revizora

Etički kodeks Instituta Internih Revizora uključuje dve ključne komponente:

1. načela koja su relevantna za profesiju i praksu interne revizije;
2. pravila ponašanja koja opisuju norme ponašanja koje se očekuju od internih revizora.

Od internih revizora se očekuje da primenjuju i da se pridržavaju sledećih načela:

1. stručnost,
2. objektivnost,
3. poverljivost,
4. integritet,

4.5. Odnos interne i eksterne revizije

Eksterna revizija je revizija koju sprovode revizori organizovani i registrovani u određenim, nadležnim reviziskim društvima. Ta društva, a samim tim i rad revizora u njima su potpuno nezavisni od organizacije u kojoj sprovode reviziju. Eksterni revizori prvenstveno obavljaju reviziju i analizu finansijskih izveštaja. Oni takođe mogu obavljati i reviziju usklađenosti, i reviziju poslovanja.

Zajedničke karakteristike i razlike interne i eksterne revizije :

- interna i eksterna revizija su u funkciji zaštite kapitala i interesa vlasnika kapitala.
- interna i eksterna revizija su komponente sistema nadzora.
- interna i eksterna revizija imaju i zajedničke interese u pogledu organizacije i funkcionisanja sistema internih kontrola.
- internu i eksternu reviziju karakteriše visok nivo pravne i profesionalne regulacije.

- internu i eksternu reviziju obavljaju lica obučena za te namene, ovlašćeni revizori i ovlašćeni interni revizori.

4.5.1. Razlike interne i eksterne revizije

Eksternu reviziju sprovode revizori organizovani u revizorskim društvima. Internu reviziju sprovode revizori iz organizacione strukture preduzeća. Eksterna revizija se sprovodi prema Međunarodnim standardima revizije (IFAC). Interna revizija se sprovodi prema Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije (IIA). Eksterna revizija je primarno usmerena na reviziju finansijskih izveštaja, sa ciljem izražavanja mišljenja o finansijskim izveštajima. Interna revizija ne revidira finansijske izveštaje, već kompletno poslovanje organizacije.

4.5.2. Saradnja interne i eksterne revizije

Saradnja i međusobni odnosi interne i eksterne revizije regulisani su profesionalnom regulativom. Tu spadaju Međunarodni standardi revizije (IFAC) i Međunarodni standardi profesionalne prakse internih revizora (IIA).

4.5.3. Radna načela revizije

U svom radu, revizori, pa i interni revizori treba da se rukovode određenim načelima revizije. Ta načela su:

- načelo zakonitosti - polazi od toga da se revizija u svom delovanju pridržava pozitivnih zakonskih propisa;
- načelo nezavisnosti - podrazumeva da se revizija sprovodi bez ikakvog spoljašnjeg uticaja, odnosno da niko ne utiče na njen rezultat;
- načelo istinitosti - podrazumeva da mišljenje koje daje revizija o izvršenoj reviziji finansijskih izveštaja bude realno i pouzdano;

- načelo jasnosti - se bazira na iskazima i mišljenjima koji su nedvosmisleno jasni, precizni tako da se ne mogu tumačiti dvosmisleno;
 - načelo savesnosti - podrazumeva da svaki revizor savesno obavlja reviziju, zbog svog autoriteta i ugleda, kao i kompanije u kojoj sprovodi reviziju;
 - načelo kontinuiteta - podrazumeva konstantno, permanentno praćenje poslovanja kompanije u kojoj je angažovan revizor;
- načelo dokumentovanosti - podrazumeva da revizor sve svoje izveštaje mora donositi na osnovu relevantnih i pouzdanih dokumenata;

4.5.4. Razlike i sličnosti između standarda interne i eksterne revizije

Interna revizija primenjuje svoje standarde, ali ne isključuje neke metodološke postupke eksterne revizije koje može da primeni u radu. U svetu su poznati američki, britanski, nemački i međunarodni standardi eksterne revizije. Oni predstavljaju operacionalizaciju širokih principa sračunatih da detaljno definišu postupke i procedure i time ujednače kvalitet revizorskog rada u jednom širem kontekstu.

Kodifikovani i publikovani standardi eksterne revizije, zajedno sa svim smernicama čine autoritativna tehnička uputstva, nezaobilazna za svakog eksternog revizora u njegovom radu. Naša domaća regulativa je prihvatila međunarodne standarde revizije MSR, (*International Standards of Auditing –ISA*) koje je objavio međunarodni komitet za revizorsku praksu (*International Auditing Practices Committee- IAPS*), Međunarodna federacija računovođa (*International federation of Accountants –IFAC*), a cilj im je da urede pravila koja na celovit način regulišu primenu revizorskih procedura i postupaka sračunatih na konačno izražavanje mišljenja o pravilnosti prezentiranih finansijskih izveštaja.

Sa druge strane, američki standardi interne revizije su najpoznatiji u svetskim okvirima, a uobičajeno se nazivaju međunarodnim, jer ih donosi Svetski međunarodni institut internih revizora. Mnoge zemlje prave svoje standarde interne revizije, ali su oni potpuno usaglašeni sa američkim standardima.

4.6. Postupak sprovođenja interne revizije

Za razliku od revizije finansijskih izveštaja koja je pre svega, usmerena na ocenu objektivnosti finansijskih izveštaja, interna revizija je usmerena najpre na ocene produktivnosti operativnog poslovanja preduzeća i delotvornosti organizacije kako bi se identifikovala i implementirala bolja rešenja i unapredio upravljački proces.

S obzirom na različitost ciljeva i relativno širi delokrug rada interne revizije u odnosu na reviziju finansijskih izveštaja, proces interne revizije nema standardizovanu strukturu u meri u kojoj je standardizovan proces revizije finansijskih izveštaja. U skladu sa sadržajem osnovnih odrednica proces interne revizije-standarda interne revizije i kodeksa profesionalne etike internih revizora, te akceptirajući sličnosti i razlike u njihovoj operacionalizaciji u teoriji i praksi, osnovne faze tog iterativnog procesa jesu:

1. planiranje interne revizije,
2. ispitivanje i ocena poslovanja (prikupljanje i kompletiranje dokaza)
3. izveštavanje o rezultatima ispitivanja,
4. praćenje ostvarenih rezultata.

Kakav će pristup oblikovanju procesa interne revizije usvojiti neka organizacija, zavisi od prethodne analize bitnih uticajnih faktora, kao što su pravila odbora za reviziju, profesionalno prosuđivanje internih revizora, konkretni zahtevi menadžmenta, stečeno praktično iskustvo i tome slično. Ne treba zaboraviti da su standardi interne revizije oblikovani na način tako da njihov sadržaj daje samo minimalni okvir za definisanje pristupa objavljivanju interne revizije ostavljajući tako širok prostor za oblikovanje konkretnog sadržaja te procedure u nekoj organizaciji, uvažavajući i prethodno spomenute uticajne faktore i okolnosti.

4.6.1. Planiranje interne revizije

U današnjim, složenim i dinamičnim uslovima poslovanja intenzivira se potreba za planiranjem interne revizije. Planiranje obuhvata više aktivnosti koje treba korektno obaviti ako se želi osigurati delotvornost celokupnog procesa interne revizije. Osim toga, zbog uobičajeno ograničenih resursa za obavljanje interne revizije (vremenskih, finansijskih, ljudskih), pozornost internog revizora mora se selektivno usmeriti na kritična područja poslovanja što je potrebno definisati planom revizije.

Ova faza obavljanja interne revizije uključuje utvrđivanje ciljeva i delokruga rada interne revizije, prikupljanje informacija o aktivnostima koje se ispituju, utvrđivanje i raspoređivanje potrebnih resursa za obavljanje revizije, razvijanje programa revizije itd. Planovi interne revizije moraju biti elastično postavljeni i omogućiti da se raspoloživi resursi zadovoljavajuće preusmeravaju u „neplanirana“ rizična područja poslovanja preduzeća.

4.6.2. Ispitivanje i ocena poslovanja (prikupljanje i kompletiranje dokaza)

Nakon planiranja, u fazi sprovođenja revizije, interni revizor prikuplja i kritički valorizuje inoformacije o području koje ispituje kombinujući različite pristupe, metode i tehnike. Kod toga, transakcijski pristup polazi od shvatanja organizacije kao skupa procesa i transakcija u okviru kojih može doći do gresaka ako se njihovi rezultati ne podvrgnu rutinskom testiranju usklađenosti sa unapred definisanim kriterijima.

Nasuprot tome sistemski pristup, polazi od osnovnih načela sistemskog misljenja koja imaju dvojaku implikaciju na sam pristup obavljanju interne revizije. S jedne strane celokupni proces interne revizije organizovan je svrhovito i sistem procesa prikupljanja i ispitivanja dokaza o ekonomskim događajima i aktivnostima radi izražavanja misljenja internog revizora, a s druge strane, područje revizijskog ispitivanja shvata se kao skup međusobno povezanih, interaktivnih delovanja (podсистема) u organizaciji koja se tretira kao celovit sistem, u čije su elemente ugrađene odgovarajuće kontrolne aktivnosti

i mere kako bi podržale uspesno ostvarivanje ciljeva i preventivno delovale u sprečavanju gresaka i prevara.

Prema ISA 520, revizori su dužni da primene analitičke postupke kako u fazi planiranja tako i u završnoj fazi revizije. Analitička ispitivanja su dokazna ispitivanja finansijskih informacija koja se obavljaju proučavanjem i poređenjima međosobnih odnosa podataka, na proveru razumnosti tih odnosa i utvrđivanje neuobičajenih fluktuacija u tim podacima. Analitički postupci koji se izvode tokom završne faze revizije se koriste kao sredstvo provere postojanja bilo kakavih značajnih pogrešnih iskaza u finansijskim izveštajima.

4.6.3. Pregled radne dokumentacije

Radna dokumentacija je evidencija o planu revizije, u njoj su navedeni: priroda, vremenski raspored i obim obavljenih revizijskih postupaka, rezultati tih postupaka i zaključci izvedeni na osnovu prikupljenih dokaza. Radna dokumentacija ima dve funkcije: da pomogne u izvođenju i superviziji revizije i da posluži kao osnovno sredstvo podrške mišljenju revizora, posebno podupiranju tvrdnje, da je revizija obavljena u skladu sa Međunarodnim standardima revizije.

Radna dokumentacija se analizira da bi se utvrdila dovoljnost dokaza. Dokazi u radnoj dokumentaciji trebaju biti i relevantni i validni. Relevantnost se odnosi na vezu između dokaza koji potvrđuju ili opovrgavaju pouzdanost finansijskih izveštaja i za njih vezanih tvrdnji. Radnu dokumentaciju takođe može da pregleda i nezavisna revizija, koja nije učestvovala u procesu revizije, iz tri osnovana razloga:

- da bi se ocenila uspešnost obavljenog posla,
- da bi se osiguralo da revizija zadovoljava standarde
- da reaguje na eventulanu pristrasnost u mišljenju reviziora.

Radna dokumentacija treba da sadrži evidentirane sve relevantne činjenice koje su bile na raspolaganju u momentu donošenja odluke, kako bi se u nekom budućem vremenu,

moglo potvrditi razumnost donošenja zaključaka na osnovu, u to vreme raspolozivih činjenica.

4.6.4. Izveštavanje o rezultatima ispitivanja

Nakon kompletiranja dostavljenih revizorskih dokaza u radnu dokumentaciju internog revizora, sledi izveštavanje o rezultatima ispitivanja interne revizije. Revizija treba značajne nalaze revizije da prenese Upravnom odboru, može takođe prisustvovati sastancima Upravnog odbora, kako bi se razmatrala računovodstvena i revizijska pitanja, obzirom da Upravni odbor ima značajan uticaj na računovodstvene i finansijske politike, i da je Upravni Odbor odgovoran za aktivnosti i angažovanje revizije.

Izveštavanje Upravnog odbora vrši se u formi izveštaja, koji u nekim zemljama kao npr. u Nemačkoj, je dosta detaljniji od izveštaja revizora. Takav izveštaj može da sadrži različita pitanja budući da ne postoji standardna forma.

4.6.5. Praćenje ostvarenih rezultata

Proces svake pojedinačne interne revizije ne sme biti završen sastavljanjem i distribucijom konačnog izveštaja, već je potrebno pratiti i ispitati jesu li preduzete potrebne aktivnosti u vezi sa priloženim rezultatima priložene revizije, te da li se postižu željeni rezultati. U slučaju eventualnih odstupanja treba poduzeti odgovarajuće korektivne akcije. Ovo nije bitno samo sa stajalista ostvarivanja revizijskih ciljeva i opravdavanja smisla postojanja interne revizije, nego je cilj i podsticaj za planiranje i pokretanje novog ciklusa interne revizije u području koje se pokazalo rizično za poslovanje i donošenje odluka.

4.7. Završna faza revizije

Revizija nije završena sve dok se ne potpiše izveštaj o reviziji. I tada ona ne mora da bude završena ako se otkriju činjenice, da su posle bilansa stanja a pre sledećeg izveštaja, na datum bilansa stanja, postojali neki uslovi koji su imali značajan uticaj na finansijske izveštaje. Ovaj postupak se izvodi sa ciljem da se izvrši sveukupan pregled obavljenog posla u poslednoj fazi revizije, dobiju određena uveravanja, garancije od revidiranog subjekta, otkriju bilo kakvi potencijalni problemi i proveru doslednost materijala koji će biti prezentovani korisnicima finansijskih izveštaja.

U završnoj fazi revizije se :

- izvode postupci radi utvrđivanja naknadnih događaja,
- vrši opšta analiza finansijskih izveštaja i drugog izveštajnog materijala,
- izvode zaključni postupci, odnosi izveštaj Upravnom odboru,
- priprema izveštaj o izvršenoj reviziji

Pored opšte sveukupne provere obavljenog posla, postupci opšte analize obuhvataju dobijanje dokaza i pisama vezanih za parnice, potraživanja i procene, kao i pisma u kome Uprava potvrđuje svoju odgovornost za istinito i objektivno prezentovanje finansijskih izveštaja. Postupci prikupljanja dokaza uključuju proveru postojanja potencijalnih obaveza, ugovornih obaveza, te povezanih strana.

Međunarodni standardi revizije koji su ustanovljeni za komunikaciju između revizije i Upravnog odbora su standard 240, 250, 400, 560, 570 i 720. Prema Međunarodnom standardu revizije 560, revizor treba da razmotri učinak naknadnih događaja na finansijske izveštaje, koji mogu biti:

1. takvi da pružaju dodatne dokaze o uslovima koji su postojali na kraju obračunskog perioda i
2. takvi koji su indikativni za uslove koji su nastali nakon završetka obračunskog perioda

Prvi tip događaja zahteva korekciju finansijskih izveštaja, a drugi, ako je značajan, zahteva objavljivanje.

4.8. Interna revizija u kontroli rizika poslovanja

Kompleksni ambijent u kojem preduzeće posluje zahteva analizu prethodnog i trenutnog stanja, kao i predviđanje budućih kretanja. Da li će preduzeće uspešno realizovati postavljene ciljeve u promenjenim uslovima poslovanja, iskoristiti nove šanse za ostvarivanje dodatne vrednosti i izbeći potencijalne opasnosti koje vrebaju na tržištu, zavisi od upravljanja rizicima preduzeća. Interna revizija se sve više okreće procesu upravljanja rizicima, kako bi menadžmentu obezbedila donošenje adekvatnih poslovnih odluka.

Naime, rizik je potrebno shvatiti kao potencijalnu opasnost koja može ugroziti realizaciju postavljenih planova. Međutim, ukoliko se na vreme prepozna, osim što se može otkloniti, ili bar ublažiti negativno dejstvo, ponekad je potencijalnu opasnost moguće pretvoriti u konkurentsku prednost koja vodi dodatnom profitu.

Upravljanje rizikom je postalo neophodno u savremenom poslovanju. Postojanje procesa upravljanja rizikom odvojeno je od konstituisanja interne revizije u preduzeću, što znači da i preduzeća koja nemaju organizovanu internu reviziju mogu upravljati rizikom. Interna revizija je prisutna u upravljanju rizikom kroz ispitivanje primenjenog procesa upravljanja rizikom s ciljem smanjivanja rizika na nivo prihvatljiv za preduzeće. Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizikom se može predstaviti sledećom slikom:

Nakon postavljenih ciljeva od strane menadžmenta, interna revizija identifikuje sve rizike koji predstavljaju opasnost za poslovanje preduzeća. Određivanje nivoa rizika koji je prihvatljiv za preduzeće je obaveza i odgovornost menadžmenta, dok interna revizija pruža korisne informacije i predloge koji menadžmentu pomažu u donošenju odluke.

Osnovna uloga interne revizije prilikom upravljanja rizicima preduzeća odnosi se na sledeće aktivnosti:

- pružanje uverenja za procese upravljanja rizicima,
- pružanje uverenja o pravilnosti procene rizika,
- procena procesa upravljanja rizicima,
- procena izveštavanja o ključnim rizicima i
- procena načina upravljanja ključnim rizicima²⁹.

Ukoliko postavljeni proces upravljanja rizikom ne identifikuje, procenjuje i upravlja rizikom na adekvatan i efikasan način, sekundarna uloga interne revizije se ogleda u pružanju saveta i preporuka menadžmentu u vezi sa identifikacijom i procenom rizika, poboljšanjem procesa upravljanja rizikom, predlaganjem strategije za upravljanje rizikom i sl. Ni u kom slučaju interna revizija ne bi trebala samostalno da donosi odluke o upravljanju rizikom, niti da preuzima odgovornost za to. Menadžment preduzeća je taj koji odlučuje koju strategiju će preduzeće koristiti da bi se odbranilo od potencijalnih rizika i on za to snosi odgovornost.

Primarna uloga interne revizije jeste u ocenjivanju funkcionisanja procesa upravljanja rizikom koji je definisao menadžment, dok se njena sekundarna uloga ogleda u predlaganju mera za poboljšanje procesa i uklanjanje slabosti i nedostataka, kako bi se rizik sveo na nivo prihvatljiv za preduzeće. Takođe, interna revizija je u stalnom traganju za što boljim i efikasnijim procesom upravljanja rizicima, ali nikako nije dozvoljeno da interna revizija donosi odluke na koji način će se dalje upravljati rizicima.

Odgovornost interne revizije se odnosi samo na izražavanje mišljenja o delotvornosti primenjenog načina upravljanja rizicima, dok uspostavljanje procesa upravljanja rizicima, kao i donošenje odluka u vezi sa uklanjanjem nedostataka i unapređivanjem procesa upravljanja rizicima, predstavlja odgovornost menadžmenta.

²⁹ The Institute of Internal Auditors, The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland (2004: 1–2).

5. Računovodstvene informacije u funkciji kontrole poslovnog rizika

U zavisnosti od toga ko je korisnik i u koju svrhu se koriste, računovodstvene informacije se mogu podeliti na one koje su predmet interesovanja upravljačkog, odnosno, finansijskog računovodstva.³⁰ Računovodstvene informacije koje trebaju da doprinesu povećanju efikasnosti poslovanja, kroz proces kontrole, planiranja i poslovnog odlučivanja menadžmenta, proizvod su upravljačkog računovodstva. Finansijsko računovodstvo kao deo računovodstvenog informacionog sistema kreira i prezentuje informacije o finansijskom stanju, likvidnosti i zarađivačkoj sposobnosti preduzeća koje su od značaja za donošenje odluka prvenstvo eksternih korisnika, ali i samog menadžmenta. Ovaj podsistem računovodstveno informacionog sistema usmeren je na instrumente finansijskog izveštavanja čija se uloga sastoji u polaganju računa o stanju i uspehu preduzeća od strane menadžmenta, pa se finansijski izveštaji „smatraju glavnim nosiocima računovodstvenih informacija i konačni su rezultat računovodstvene obrade podataka o nastalim poslovnim događajima preduzeća“³¹.

Putem informacija dobijenih iz finansijskih izveštaja investitori i poverioci dolaze do objektivne osnove za donošenja relevantnih odluka o ulaganjima, čime smanjuju rizik sopstvenog poslovanja. Osim toga, savremeni poslovni ambijent nameće potrebu za kvalitetnom komunikacijom između menadžmenta s jedne strane i vlasnika preduzeća, države, javnosti, sindikata i ostalih stejkholdera, s druge. U takvim uslovima kvalitetan sistem finansijskog izveštavanja je preduslov funkcionisanja finansijskih tržišta i povećanja društvenog blagostanja. Takođe, adekvatno organizovana i implementirana računovodstvena podrška omogućuje realizaciju upravljačkih aktivnosti u preduzećima i obezbeđuje normalno funkcionisanje vitalnih sistema (poreski sistem, statistika nacionalnog dohotka, zakonska politika itd.) jedne države. Sve ovo, računovodstvene informacije čini specifičnim resursom koji u savremenim uslovima privređivanja jesu

30 Antić dr Ivan, *Finansijsko računovodstvo kao podsistem računovodstvenog informacionog sistema*, Zlatibor, XXIX simpozijum, 1999. godina

31 Žager Lajoš, *Analiza finansijskih izveštaja*, Masmedija, Zagreb, 2008, str. 25

baza za nesmetano realizovanje upravljačkih aktivnosti. Njihova specifičnost se ogleda u činjenici da se one upotrebom ne troše i da se mogu ponovo upotrebljavati, dok je njihova vrednost „uslovljena uticajem na donošenje drugačijih odluka i predstavlja razliku između ishoda stare i tako donesene nove odluke, umanjene za troškove dobijanja nove informacije. Ako nova informacija ne uzrokuje drugačiju odluku, onda je njena vrednost jednaka nuli“³².

Korisnici računovodstvenih informacija mogu biti eksterni tj. korisnici van preduzeća (investitori, poverioci, država i njene institucije itd.) i interni (uprava preduzeća).

Ulagači (investitori) su zainteresovani za računovodstvene informacije, kako bi ocenili rentabilnost poslovanja, odnosno, rizik ulaganja kapitala. Na bazi toga, investitori, donose odluke o povlačenju, zadržavanju ili povećanju uloženog kapitala.

Zaposlenima i sindikatima su neophodne informacije o rentabilnosti preduzeća, kako bi sagledali mogućnost preduzeća u pogledu zarada, penzionih povlastica, fluktuacije radnika i sl.

Zajmodavci (poverioci) vrše na osnovu finansijskih izveštaja ocenu finansijske situacije i platežne sposobnosti preduzeća kako bi procenili da li će ono biti u mogućnosti da vrati pozajmljena sredstva s pripadajućom kamatom. Takođe, dobavljači i ostali poverioci vrše ocenu likvidnosti preduzeća tj. mogućnosti naplate ugovorenih iznosa u predviđenim rokovima.

Kupci kao grupa korisnika žele stabilnu dugoročno poslovnu saradnju i sigurne kanale snabdevanja. Otuda i njihov interes u pogledu rentabilnosti preduzeća sa kojim posluju.

Vladu i njene institucije interesuju informacije o efikasnosti korišćenja alociranih resursa, a samim tim i o aktivnosti svakog preduzeća. Ovoj grupi korisnika, navedene informacije su neophodne radi regulisanja aktivnosti preduzeća, definisanja fiskalne politike, vođenja statističke evidencije o nacionalnom dohotku i drugim podacima neophodnim za vođenje politike razvoja nacionalne privrede.

Javnost je na različite načine zainteresovana za rad preduzeća. To se prvenstveno odnosi na lokalnu javnost, gde preduzeće ostvaruje svoju aktivnost. Ovo iz razloga što od efikasnosti (rentabilnosti) poslovanja preduzeća zavisi razvoj pojedinih

32 Davis G.B., Olson M.H., *Management Information System*, MCGrow-Hill Book Companz, New York, 1985, str.217.

područja, mogućnost zapošljavanja ljudi itd. Pomoću računovodstvenih informacija javnost se upoznaje sa prosperitetom preduzeća i očekivanjima od njegovog daljeg poslovanja.

Uprava (menadžment) odgovorna je za poslovanje preduzeća i za realizaciju njegovih ciljeva. Menadžment koristi instrumente finansijskog izveštavanja radi ocene ostvarene rentabilnosti, likvidnosti i solventnosti. Informacije o navedenim indikatorima uspešnosti imaju veliki značaj u realizaciji plansko-kontrolnih aktivnosti i poslovnom odlučivanju, odnosno, upravljačkom procesu u celini. Sem toga, specifičnost menadžmenta kao korisnika računovodstvenih informacija, proizilazi iz njegove odgovornosti za pripremu i prezentaciju finansijskih izveštaja za potrebe eksternih korisnika. Menadžment preduzeća mora prilagoditi godišnji račun sopstvenim informativnim zahtevima, kao i potrebama velikog broja korisnika kojima je on glavni izvor informacija o imovinskom i prinosnom položaju preduzeća.

Poslovni događaji u vidu transakcija razmene i drugih događaja se, shodno pretpostavci o nastanku poslovnog događaja, priznaju, odnosno obuhvataju u poslovnim knjigama u momentu kada su nastali, a ne kada se izvrše naplate ili plaćanja po tom osnovu. Finansijski izveštaji pripremljeni i sastavljeni na ovoj pretpostavci pružaju informacije o efektima prošlih poslovnih događaja, prouzrokovanih primanjima i izdavanjima gotovine i gotovinskih ekvivalenata, već i potencijalnim primanjima i izdavanjima. Drugim rečima, ovako sastavljeni finansijski izveštaji pružaju informacije relevantne za donošenje poslovnih odluka. Svrha finansijskih izveštaja ogleda se u obezbeđivanju informacija korisnih za donošenje odluka internih i eksternih korisnika finansijskih izveštaja, kao i u prikazivanju rezultata upravljanja sredstvima vlasnici poveravaju menadžmentu, dok se u praksi finansijsko izveštavanje ispoljava kao funkcija i kao zadatak. Zadatak finansijskog izveštavanja je usmeren na njihovo čitanje sa ciljem zadovoljenja informacionih potreba raznih interesenata, a adekvatnu informacionu podlogu treba da predstavlja funkcija finansijskog izveštavanja. Brojnim korisnicima informacija izvan firme u poslovnom komuniciranju dostavljaju se tzv. informacije opšte namene. To se čini uglavnom u formi kompleta računovodstvenih izveštaja koji se obično nazivaju finansijskim izveštajima (eng. *Financial statements*).

Svojom koncepcijom, MSFI (Međunaroni standardi finansijskog izveštavanja) prvenstveno su usmereni da javnosti obelodane svoj okvir za sastavljanje i

prezentovanje finansijskih izveštaja. Kao takav, namenjen je celokupnoj javnosti zainteresovanoj za pouzdane tržišne informacije i treba da obezbedi balans između dve fundamentalne kategorije koje čine temelj izveštavanja, a to su njeni korisnici s jedne i sadržaj informacija koje su predmet prezentovanja, sa druge strane.

Radi zadovoljenja različitih informacionih zahteva, računovodstvo preduzeća objavljuje skup finansijskih izveštaja. Ovaj set uključuje različite ali međusobno tesno povezane izveštaje koji sadrže primarne informacije o samom preduzeću. One su iskazane u bilansu stanja, računu dobitka i gubitka (bilansu uspeha), izveštaju o novčanim tokovima, izveštaju o promenama na kapitalu, dok sve ove izveštaje prate napomene odnosno informacije sa osnovnom svrhom da dublje osvetle neke događaje iskazane u predhodno pomenutim izveštajima.

Finansijski izveštaji se pripremaju i sastavljaju pod pretpostavkom da će preduzeće biti stalno u poslu, tj. da neće doći do diskontinuiteta u njegovom poslovanju. To praktično znači da preduzeće u momentu sastavljanja finansijskih izveštaja nema nameru niti potrebu da značajno umanja obim svog poslovanja, odnosno da se likvidira. Naime, priprema i sastavljanje finansijskih izveštaja preduzeća koje značajno smanjuje poslovnu aktivnost, ili ima nameru da se likvidira moraju biti bazirani na drugim relevantnim pretpostavkama, koje moraju biti posebno obelodanjene.

Početni bilans stanja odražava vrednosno iskazane potencijale preduzeća u vidu raspoložive imovine, preuzetih obaveza i stanja kapitala. Drugim rečima, on daje informacije koje prihvataju budući uslužni potencijal preduzeća koji će proizvoditi buduće novčane tokove i generisati buduća dobitna ostvarenja. Za razliku od njega, bilans novčanih tokova predstavlja skup informacija o tokovima vrednosti u izabranom vremenskom periodu. Konačno, sve informacije o promenama na imovini, obavezama i kapitalu pod uticajem preduzimanih aktivnosti slivaju se u bilans stanja, koji dalje predstavlja skup informacija za nova ostvarenja u narednim periodima.

Kvalitativno drugačija uloga informisanja o poslovanju preduzeća u uslovima postojanja korporativnog poslovnog ambijenta, zahteva daleko veći nivo odgovornosti računovođa i menadžera u procesu pripremanja i prezentovanja finansijskih informacija. Informacije sadržane u finansijskim izveštajima nisu jedino važne za investitore, ali je,

tačno da se one ne mogu nadomestiti drugim informacijama. Uticaj koji ove informacije mogu imati na donošenje odluka, povremeno pribegavanje računovodstvenim trikovima da bi se prikrila ekonomska realnost preduzeća, neadekvatne reakcije revizora u takvim situacijama i česte veoma neprijatne posledice takvog ponašanja u prvi plan izbacuju zahteve vezane za podizanje kvaliteta skupa finansijskih informacija.

Nesigurnost koja postoji, naročito u zemljama u tranziciji, gde po pravilu ne postoji izgrađena kredibilna računovodstvena infrastruktura, ukazuje na potrebu za ispitivanje kvaliteta informacija sadržanih u revidiranim izveštajima. U procesima koji se odvijaju na tržištu, investitorima su potrebne informacije o tome da li preduzeća u koja investiraju održavaju uloženi kapital i stvaraju dodatnu vrednost.

6. Kontrola poslovnog rizika

Kontrola rizika je bila integralni deo procesa upravljanja rizikom još od kada je koncept upravljanja rizikom osmišljen. U onim firmama gde je upravljanje rizikom priznato kao važna funkcija organizacije, napor za kontrolu rizika su uopšte važan deo programa korporacije. Da počnemo našu diskusiju, prvo kratkim razmatranjem razlike između dve glavne tehnike kontrole rizika, izbegavanje rizika i umanjenje rizika³³

6.1. Izbegavanje poslovnog rizika

Tehnički, izbegavanje nastupa kada su odluke donešene da spreče rizik od uopšte i nastajanja. Rizici su izbegnuti kada organizacija odbijeda prihvati rizik i na trenutak. Primer e firma koja razmatra proizvodnju nekog proizvoda ali, zbog opasnosti prisutnih odbija da to i sprovede.

³³ B.Vukoja; Revizija finansijskih izveštaja i upravljanje rizicima u preduzeću; Financijski propisi i praksa; Fircon d.o.o.broj 02/2007.;

Visoka stopa nesavesnog lečenja u nekim oblastima je rezultirala u oskudici praktičara u ovim oblastima. Ovo je izbegavanje rizika. Iako linija između izbegavanja rizika i umanjenja rizika ili prebacivanja rizika je dosta nejasna, da li je određena akcija izbegavanje, smanjenje ili možda prebacivanje, je akademsko.

Jednom kada rizik postoji, prikladnije je da se klasifikuju mere korišćene da eliminišu ili da minimiziraju kao radije sprečavanje nego izbegavanje. Razlika, međutim, je samo semantička. U oba slučaja, naponi da se minimizuje rizik konstituišu napore za kontrolom rizika.

Klasični primer izbegavanja rizika od poslovne firme je odluka da ne proizvodi određeni proizvod zbog nerazdvojivog rizika. Dati potencijal za odgovornost proizvodnje ukazuje da može da rezultira ako je potrošač povređen proizvodnjom, ekonomičnost diktira da se u poslovanju pažljivo razmotri potencijal za moguće gubitke i postavlja ovaj potencijal naspram profita koji može biti ostvaren proizvodnjom proizvoda.

Često se smatra da rizik nije vredan potencijalnog gubitka. Iako je izbegavanje jedina alternativa u suočavanju sa pojedinim rizicima, to je negativniji nego pozitivniji pristup. Ako se izbegavanje koristi ekstenzivno, firma može da bude u poziciji da ne može da postigne svoje primarne ciljeve.

Proizvođač ne može da izbegne rizik odgovornosti za proizvod izbegavanjem rizika i zadržavanjem u poslovanju. Iz tog razloga, izbegavanje je na neki način sredstvo za poslednji način suočavanja sa rizikom. Koristi se kad nema druge alternative.

Izbegavanje rizika treba da bude korišćeno kada izloženost ili katastrofalni potencijal, i rizik ne može da bude umanjen ili prebačen. Uopšte, ovi uslovi će postojati u slučaju rizika gde su i frekventnost i jačina veoma važni.

Visoka potencijalna veličina gubitka diktira da rizici ne mogu biti zadržani i visina frekvencija praktično garantuje da osiguranje neće biti ekonomski pogodno.

6.2. Umanjenje rizika

Termin umanjenje rizika se koristi da se definiše grublji set napora uperenih ka minimiziranju rizika. Ostali termini koji su bili formalno u upotrebi, i koji su bili zamenjeni opštijim terminom umanjenje rizika, uključuje sprečavanje gubitka i kontrolu gubitka. Termin umanjenje rizika je razmatran tako da obuhvati i sprečavanje gubitaka i napore za kontrolom.

Grubo govoreći, naponi za sprečavanje gubitaka su upereni ka sprečavanju događanja gubitka. Iako je očigledno nemoguće da se spreče svi gubici, takođe je jasno da neki gubici mogu biti sprečeni. Dodatno, naponi za kontrolom gubitka mogu biti usmereni prema umanjenju jačine ovih gubitaka koji se dešavaju.

Drugim rečima, neki naponi za kontrolom rizika ciljaju na umanjenje frekventnosti, drugi teže da umanje jačinu gubitka koji se dešavaju. One mere kontrole rizika sačinjene da umanje frekventnost gubitaka, usresređene su na sprečavanju gubitaka od dešavanja. Oni ne uključuju samo mere inženjeringa, već obrazovanje i primenu takođe. One mere kontrole rizika uperene ka umanjenju jačine gubitaka koji se događaju uključuju različite pristupe.

Neki, kao sistem prskalica, su dizajnirani da ublaže štetu usporavanjem sile koja prouzrokuje štetu. Druge, kao što su aktivnosti spašavanja i rehabilitacije teže da umanje finansijski gubitak nastao iz događaja maksimiziranjem vrednosti posle gubitka, osobe ili imovine koja je oštećena.

6.3. Menadžer za rizik i kontrolu poslovnog rizika

Kontrola rizika je bila integralni deo procesa upravljanja rizikom još od kada je koncept upravljanja rizikom bio zamišljen. U onim firmama gde je upravljanje rizikom priznato kao važna funkcija organizacije, naponi za kontrolom rizika su uopšte važan deo programa korporacije.

Mere kontrole rizika podržavaju i prebacivanje i zadržavanje. Kompanije koje osiguraju sve ili deo njihovog rizika smatraju da je iskustvo sa gubicima njihova najvrednija pregovarajuća tačka sa osvrtnom na dostupnost, pokrivenost i troškove premija.

Siromašno i eskalirajuće iskustvo sa gubicima se obično sreće sa ograničenim postojanjem pokrivenosti i višim premijama. Organizacija sa dobrim iskustvom u gubicima će verovatno naći da osiguravajuća tržišta za svoje rizike su vrlo pogodna.

- Lična sigurnost,
- Sigurnost automobila,
- Mogućnost kontrole rizika,
- Zaštita imovine,
- Sigurnost,

Sprečavanje gubitka u svim ovim oblastima je tehnički i visoko specijalizovana funkcija, i često zahteva veštine stručnjaka. Većina sprečavanja gubitaka i strategija sprečavanja gubitaka i kontrole su originalno zamišljene kao odgovor na opažene probleme i specifični su prema tom problemu.

Iako osnovni pristup može biti teoretski isti, različite veštine su zahtevane. Sprečavanje povreda zaposlenih očigledno zahteva različitu vrstu stručnosti nego li umanjeње rizika direktora, ili sprečavanje pronevere, ali svi zahtevaju sličnu mešavinu tehničkih veština u nameri da izaberu idealne mere kontrole gubitka, od različitih alternativa.

Uspeh programa korporacije o kontroli gubitaka zavisi o kvalitetu upravljanja koji dobija. Jasno je čini se iz naše diskusije o ranijim neuspesima funkcije kontrole u organizacijama u kojima kontrola rizikazahteva zastupnika u okviru organizacije: neko ko je odgovoran za sveobuhvatnu koordinaciju funkcija kontrole rizika, bez obzira na posebnu oblast u kojoj je gubitak.

Mnogi autoriteti veruju da odgovornost i autoritet za razvoj totalnog programa sprečavanja gubitaka i program kontrole treba da budu dodeljeni jednoj osobi. Menadžer za rizik, po vrlini svog poznavanja izloženosti organizacije, i nastajućih troškova iz takvih izloženosti, je logično osoba kome bi takve odgovornosti bile dodeljene.

Iako će menadžer za rizik retko posedovati širok obim sposobnosti za sažeti napor u sprečavanju gubitaka i kontroli, šta njemu ili njoj u stvari treba je sposobnost da prepozna potrebu za kontrolom rizika i upravljačke sposobnosti neophodne da se postigne poželjan cilj kroz napore onih koji imaju posebne veštine.

Drugi načini uređenja uloga su naravno mogući. U onim firmama u kojima sigurnosni direktor već postoji, pozicija individue može biti uvećana da uključi odgovornosti za čitavo sprečavanje gubitaka, ne samo za ličnu sigurnost. U drugim firmama, gde ne postoji sigurnosni direktor, odgovornosti za ovu funkciju treba da budu dodeljene kao deo totalne odgovornosti direktora za sprečavanje gubitaka i kontrolu. Bez obzira na naziv ili proporcionalnu sumu vremena posvećenu samo oblasti kontroli rizika, osoba mora da ima čisto označenje i odgovornosti i autoriteta za program.

7. Marketing menadžment u funkciji kontrole poslovnog rizika

Na tržištu preduzeća nude svoje proizvode i usluge. Ne postoje više garancije za bilo koga da će uspeti da proda svoje proizvode i usluge po planiranoj ceni. Proizvodi i usluge su uglavnom namenjeni nepoznatom kupcu. Takav način prodaje uvek je povezan sa poslovnim rizikom. Rizik je uvek prisutan. Rizik može biti manji ili veći, ali je uvek prisutan. Rizik ne možete eliminisati, ali ga možete kontrolisati. Danas se rizikom u preduzećima mora upravljati. Opstati na savremenom tržištu znači upravljati rizikom. Rizik možete smanjiti, ali ga ne možete eliminisati.

Preduzeća su danas izložene mnogim rizicima. i stalno su suočavaju sa rizikom tržišnih promena i neizvesnosti. Procena i predviđanje budućih ishoda na tržištu su nezaobilazan element strategije svakog preduzeća. Osnovno pitanje koje preduzeće mora da razrešava je kako da zaštiti svoje poslovanje, ako se tržišna predviđanja ne ostvare? Koji su instrumenti zaštite za slučaj ostvarenja neizvesnih ishoda? Predviđanje na jednoj strani i hedžing na drugoj strani, postali su imperativ poslovanja savremenog preduzeća

Menadžment preduzeća kreira njenu budućnost, rast i razvoj. Ukoliko preduzeće kontinuirano stvara veće prinose u svojim bilansima, ona ima dobar menadžment. Dobar menadžment ima proaktivan pristup u poslovanju preduzeća. Dobar menadžment anticipira buduće probleme. Dobar menadžment unapred se priprema za rešavanje problema u poslovanju. Loš menadžment je odraz nesposobnosti preduzeća da u konkretnoj situaciji kontroliše svoje namere. Kod lošeg menadžmenta uobičajeni procesi u poslovanju pretvaraju se u rizike. Svaka poslovna odluka lošeg menadžmenta ima osobinu latentnog rizika. Menadžment doprinosi ostvarenju cilja preduzeća. Menadžment je odgovoran za ostvarenje cilja preduzeća.

Teško je utvrditi godinu prvog prihvatanja marketing poslovne koncepcije od strane privrednih i vanprivrednih subjekata. U literaturi se sreće podatak da je marketing kao poslovna koncepcija prvi put prihvaćen u 17. veku, i to ne u SAD, kako se obično misli, već u Japanu³⁴.

Kako je sveprisutan u poslovnom i društvenom životu čoveka, ne treba prevoditi reč marketing, jer je postao opšta poznanica. Izvorno značenje je pronađeno u reči *market*, što znači tržište. Iz toga proizilazi da je marketing proces usmeravanja izvora, resursa i ciljeva kompanije radi iskorišćenja šansi i potencijala tržišta. U uslovima globalizacije svetskog tržišta, marketing postaje proces usmeravanja izvora, resursa i ciljeva kompanije radi iskorišćenja šansi globalnih razmera i potencijala svetskog tržišta³⁵.

Službena definicija Američkog udruženja za marketing se ne može zaobići, a glasi: „Marketing je proces planiranja i sprovođenja koncepcija, cena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga, sa ciljem da se kreira razmena koja zadovoljava potrebe pojedinaca i organizacija“³⁶. Odnos između marketinga i razmene je direktan i uzročno - posledičan, što se odražava na direktnu i neraskidivu vezu marketinga i tržišta.

Cilj i misija marketinga bi se mogli označiti kao kreiranje vrednosti koja je bolja od konkurencije na duži vremenski rok, za sve učesnike (stakeholders – pojedinci, grupe i

34 Drucker, P., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York: Harper&Row, 1973

35 Keegan, J. W., Global Marketing Management, New York: Prentice Hall International Inc, 1995,

36 Kotler, Ph., Marketing Management, New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 2000,

organizacije sa kojima se dolazi u kontakt i sa kojima se prepliću interesi), pri čemu je ključni učesnik potrošač³⁷. Potrošač je tržišni učesnik, koji se nalazi na strani tražnje, što opet vodi vezi marketing-razmena-tržište³⁸.

Veliki broj autora posmatra marketing kroz proces planiranja i izvođenja poslovnih aktivnosti kojima se zadovoljavaju potrebe potrošača i interesi organizacija i pojedinaca³⁹. Veoma je važan i dragocen doprinos teoriji i praksi marketinga od strane svetskog marketing eksperta, Filipa Kotlera, koji posmatra marketing kao upravljački i društveni proces⁴⁰.

Upravljačkim procesom marketinga poslovne aktivnosti se usmeravaju ka efikasnoj prodaji proizvoda i usluga kompanije, u cilju ostvarenja satisfakcije svih aktera procesa razmene i marketing okoline, a pre svih potrošača i kompanije. Upravljački pristup ima za cilj poboljšanje odlučivanja u upravljačkom procesu marketinga. Nosioci upravljačkog pristupa su svi zainteresovani za sudbinu kompanije. Stoga se savremena marketing koncepcija bazira na primeni upravljačkog pristupa^{41 42}.

7.1. Međuzavisnost marketing dimenzija

Poslovna koncepcija koju koriste i primenjuju kompanije u svom poslovanju je marketing poslovna funkcija, preko koje se kreira dugoročna korist za potrošače kai i za sve one koji su zainteresovani za sudbinu kompanije, uspostavlja se sklad ponude i tražnje na nivou privrede i podstiče privredni razvoj.

U skladu sa svojim ciljevima i načinima na koje iste i planira da ostvari, privredni subjekt određuje svoje mesto u privredi. Poslovna koncepcija, doktrina, filozofija ili

37 Keegan, J. W., Moriarty S. F. and Duncan, T. R., Marketing, NJ: Prentice Hall, Ehglewood Cliffs, 1995,

38 Kotler, Ph., Marketing Management, New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 2000

39 Milisavljević, M., Marketing, Beograd: Poslovna škola Megatrend, 1998,

40 Kotler, Ph., Marketing Management, New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 2000

41 Kotler, Ph., *Marketing Management*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 2000

42 Drucker, P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper&Row, 1973,

orijentacija u poslovanju izražava način poslovnog razmišljanja, odlučivanja i sprovođenja odluka u praksi svakog poslovnog subjekta⁴³.

U zavisnosti od načina kojima će najbolje usmeriti svoje napore u poslovanju, kompanije opredeljuju za onu koncepciju, kao što su⁴⁴:

- proizvodna i koncepcija orijentisana na proizvod
- prodajna koncepcija i agresivna strategija
- marketing poslovna koncepcija.

U privredi u kojoj egzistira, marketing je stav kompanije prema ulozi i mestu na tržištu, odnosno način poslovnog razmišljanja kompanije koji je usmeren na zadovoljavanje zahteva i potreba potrošača, iskazanih tražnjom na tržištu, sa ciljem ostvarenja dobiti i opšte dobrobiti privrede i društva.

7.2. Složenost upravljanja marketingom

Osnovni cilj marketinga je kreiranje prodaje prema potrebama i željama kupaca, i razumevanje koji proizvod ili usluga odgovaraju potrošaču. Najbolja situacija je kada je rezultat marketinga potrošač koji je spreman da kupi određeni proizvod, a da taj ili usluga budu dostupni. U tome je suština upravljanja marketingom - suština marketing menadžmenta.⁴⁵

Aktivnosti marketinga su sve one aktivnosti koje čine proces razmene efikasnim. Marketing aktivnosti čine suštinu marketinga kao poslovne funkcije. Usmerene su na:

- identifikovanje i zadovoljenje potreba postojećih potrošača,
- kreiranje novih potreba postojećih i potencijalnih potrošača,
- pridobijanje novih potrošača,
- ostvarenje kompanijske dobiti,
- zadovoljenje društvenih ciljeva.

⁴³ Levitt, T., *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, 1960,

⁴⁴ Milisavljević, M., *Marketing*, Beograd: Poslovna škola Megatrend, 1998.

⁴⁵ Drucker, P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper&Row, 1973,

Marketing aktivnosti polaze od potreba i zahteva potrošača, nastavljaju se aktivnostima istraživanja i razvoja, inženjeringa i proizvodnje, završavaju se stvaranjem vrednosti za potrošača⁴⁶.

Nesporno je da aktivnosti marketinga započinju i završavaju se potrošačima. Ako kompanija dobro poznaje potrebe i zahteve potrošača, spremna je da definiše i primeni adekvatnu marketing strategiju za ostvarenje marketing ciljeva. Odnosno, u onolikom stepenu u kojem su zadovoljeni ciljevi poslovanja kompanije, toliko je uspešno definisana i primenjena marketing strategija. A da bi se isto postiglo, neophodno je upravljati marketing aktivnostima.

Upravljanjem marketing aktivnostima kompanija kreira, sprovodi, održava i povećava efikasnu razmenu i odnose u razmeni na ciljnim tržištima. Upravljanjem marketing aktivnostima kompanija planira, organizuje i kontroliše proces izvršenja planirane marketing strategije i marketing taktika koje služe ostvarenju planski postavljenih ciljeva, u skladu sa misijom poslovanja kompanije, težeći totalnom kvalitetu na svim nivoima i svim fazama procesa odlučivanja⁴⁷.

Faze upravljanja marketingom čine⁴⁸:

- istraživanje i analiza,
- planiranje,
- organizovanje i primena i
- kontrola i revizija.

Prema tome, upravljanje marketingom je: proces istraživanja i analize, planiranja, organizovanja i primene, kontrole i revizije marketing aktivnosti kroz marketing programe koji treba da kreiraju, uspostave, održe i poboljšaju razmenu i odnose u razmeni na ciljnim tržištima, radi ostvarenja poslovnih, privrednih i društvenih ciljeva na dugi rok i bolje od konkurencije, a izraženih u zadovoljstvu potrošača, svih zainteresovanih za sudbinu kompanije, privrede i društva i kompanijskoj dobiti (integrisana definicija marketinga kao savremene biznis orijentacije).

⁴⁶ Keegan, J. W. and Green, M. C., *Principles of Global Marketing*, New Jersey: Prentice-Hall, 1997,

⁴⁷ Evans, J. R. and Berman, B., *Marketing*, SAD: Prentice Hall Int, 1997,

⁴⁸ Kotler, Ph., *Marketing Management*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 2000

7.3. Proces upravljanja marketingom

Analiza tržišnih mogućnosti i opasnosti iz okruženja jeste osnova za definisanje aktivnosti kojima kompanija može da se bavi. Analiza sopstvenih izvora i sposobnosti rezultira odgovorom na pitanje koje aktivnosti kompanija može najbolje da obavlja. Odnos tržišnih mogućnosti i opasnosti iz okoline sa jedne strane, i sopstvenih izvora i sposobnosti sa druge strane, rezultira aktivnostima koje kompanija mora da obavlja.

Upravljanjem marketingom kompanija odgovara na sledeća ključna pitanja:

- kojim aktivnostima može da se bavi,
- koje poslovne aktivnosti može najbolje da obavlja i
- koje poslovne aktivnosti mora da obavlja⁴⁹.

Swot analiza je polaznica procesa upravljanja marketing aktivnostima. Programom i planom aktivnosti kompanija nastoji da drži sopstvene snage i stečene prednosti, odneguje i iskoristi tržišne mogućnosti, i da eliminiše sopstvene slabosti i opasnosti iz okruženja.

Analiza sredine, tržišta i potrošača sa jedne strane, i sopstvenih snaga i slabosti sa druge strane, rezultira informacijom o tržišnom pozicioniranju kompanije, konkurentskom pozicioniranju i pozicioniranju proizvoda ili marke kompanije u mislima potrošača. Istraživanjem pomenutih kategorija moguće je predvideti trendove u okruženju, na tržištu i ponašanju potrošača, te projektovati željenu poziciju kompanije, kako na tržištu, tako i u mislima potrošača.

Planiranje podrazumeva proces donošenja odluka o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima marketing aktivnosti⁵⁰. Plan marketing aktivnosti je rezultat procesa planiranja. Organizovanje i primena kao faza procesa upravljanja marketingom omogućava realizaciju marketing odluka donesenih u procesu planiranja. Da bi kompanija primenila planirane marketing aktivnosti, neophodno je da pretoči

⁴⁹ Milisavljević, M., *Marketing*, Beograd: Poslovna škola Megatrend, 1998,

⁵⁰ Kotler, Ph., *Marketing Management*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 2000

organizacioni dizajn u organizacionu strukturu, a potom u okviru nje organizaciono strukturiše marketing kao njen deo. Bez adekvatne marketing organizacije, uspešno funkcionisanje kompanije kao organizacione celine malo je verovatno.

Kontrola predstavlja završnu fazu procesa upravljanja marketingom. Pomoću kontrole se vrši merenje ostvarenih rezultata sa planiranim pokazateljima. Kontrolom se preispituje proces planiranja, organizovanja i primene marketing aktivnosti. Kontrola je proces, kojeg čini skup međusobno povezanih marketing aktivnosti, neophodnih za sprovođenje kontrole. Kontrola marketing aktivnosti predstavlja sistematsko i kontinualno preispitivanje donesenih planskih odluka (ciljeva, politike, strategije, programa i planova) i funkcionisanja marketing organizacije za primenu donesenih odluka. Marketing kontrola predstavlja skup postupaka, metoda i tehnika koje marketing menadžment koristi u cilju obezbeđenja usklađenosti marketing aktivnosti sa definisanim ciljevima, strategijom i planovima⁵¹.

Revizija aktivnosti marketinga se vrši radi utvrđivanja razloga i uzroka odstupanja ostvarenih u odnosu na planirane marketing aktivnosti. Činioici koji u uticali na neostvarenje planiranih aktivnosti marketinga daju nam putokaz kako planirati naredni period i kakve korektivne mere treba preduzeti. U praksi se često koristi revizija instrumenata marketinga, tj. preispitivanje marketing miksa i primena korektivne akcije u cilju njegove optimalne kombinacije za uspešno ostvarenje ciljeva poslovanja. Ređe se vrši revizija na nivou kompanije, odnosno njenog ukupnog poslovanja. Revizija je poslednja tačka u lancu procesa upravljanja marketingom, čija je svrha da dovede, u krajnjoj instanci, do ostvarenja ciljeva poslovanja

Upravljanje marketingom je upravljanje svakodnevnim marketing aktivnostima koje kompanija ostvaruje u toku jedne poslovne godine. Strategijski marketing je upravljanje marketing aktivnostima koje imaju strategijske, odnosno dugoročne posledice na tržišnu poziciju i poziciju kompanije u društvenoj zajednici.

⁵¹ Milisavljević, M., *Marketing*, Beograd: Poslovna škola Megatrend, 1998

7.4. Zadatak upravljanja marketingom

Zadatak upravljanja marketingom je uticaj na visinu, određivanje vremena i sadržaj tražnje, kako bi kompanija na najbolji mogući način odgovorila svojom ponudom na iskazane potrebe potrošača. Stoga se kaže da je upravljanje marketingom jednako upravljanju tražnjom, odnosno upravljanju koristima koje potrošači imaju od izbora kompanijske ponude⁵².

Upravljanje tražnjom u uslovima globalizacije poslovanja se zasniva na upravljanju globalnim markama, po osnovu kojih potrošači vrše izbor proizvoda⁵³. Upravljanje tražnjom operacionalizuju upravljanjem instrumentima (međunarodnog) marketinga, baziranom na tezi da „potrošač vrednuje, potrošač bira“⁵⁴.

Upravljanje marketingom upravlja postojećom i budućom tražnjom. Upravljanje budućom tražnjom se obavlja kroz anticipiranje potreba potrošača i „buđenje“ njihovih želja za proizvodima o kojima „nisu ni sanjali da postoje“⁵⁵. Vezano s tim, Kotler govori o tri nivoa marketing kompetentnosti u upravljanju marketingom⁵⁶:

- reaktivnom,
- anticipativnom i
- kreativnom marketingu.

Primenjujući reaktivni marketing, kompanije reaguju na izražene potrebe potrošača – posmatraju sa strane. Primenjujući anticipativni marketing, kompanije unapred definišu promenljive potrebe potrošača i spremno im se prilagođavaju. Primenjujući kreativni marketing, kompanije pokreću i kreiraju potrebe potrošača i time upravljaju budućom tražnjom. Zadatak marketinga u upravljanju tražnjom determinisan je stanjem u kojem se tražnja nalazi. A tražnja može biti negativna, nepostojeća, latentna, opadajuća, neujednačena, puna, prekomerna i štetna.

⁵² Milanović-Golubović, V., *Posledice globalizacije poslovanja lidrske grupe konkurenata*, doktorska disertacija, Beograd: Ekonomski fakultet, 2002,

⁵³ Milanović-Golubović, V., *Posledice globalizacije poslovanja lidrske grupe konkurenata*, doktorska disertacija, Beograd: Ekonomski fakultet, 2002,

⁵⁴ Milanović-Golubović, V., *Posledice globalizacije poslovanja lidrske grupe konkurenata*, doktorska disertacija, Beograd: Ekonomski fakultet, 2002

⁵⁵ International Retailer, London: Marks&Spencer, 2000,

⁵⁶ Kotler, Ph., *Upravljanje marketingom I*, Zagreb: Informator, 1988,

8. Zaključak

Rizik je realnost sa kojom se trebaju suočiti sve organizacije, bez obzira na model poslovanja. Menadžment rizika nudi okvir za efikasno upravljanje neizvesnosti, reagovanje na rizik i iskorištavanje mogućnosti kada se pojave. Za razliku od prethodnih praksi za upravljanje rizicima, koncept Menadžment rizika ustanovljava ideju da analiza rizika preseca čitavu organizaciju. Organizacije su tradicionalno koristile „silos“ pristup upravljanju rizicima koji je posmatrao individualne performanse poslovnih jedinica umesto holističkog pristupa koji se obazire na dugoročni uticaj rizika i poslovnih potreba cele organizacije. Sve je veća potreba organizacija da trajno povezuju svoje rizike preko poslovnih jedinica i da usvoje ovaj sveobuhvatni okvir.

Bez obzira koliko su dobro planirane i ispunjene, procedure rizik menadžmenta ne mogu uvek garantovati rezultate. Ipak, korišćenje okvira za upravljanje rizicima može povećati organizacijsko i deoničarsko poverenje da će ostvariti svoje ciljeve. U tom slučaju, Menadžment rizika se razvija u alat koji se može koristiti za povećanje vrednosti firme. Programi rizik menadžmenta trebaju se neprestao ocenjivati. Kao što poslovanje nije statičan pojam, tako se ni rizik menadžment ne može posmatrati kao projekat koji treba biti završen.

Celokupno upravljanje rizicima predstavlja proces planiranja, organizovanja i kontrolisanja aktivnosti organizacije s ciljem minimiziranja uticaja svih rizika na vrednosti organizacije. Celokupno upravljanje rizicima kreira dodatne vrednosti za organizaciju i time pokazuje zašto je najbolji sistem upravljanja rizicima koji je do sada predstavljen.

U ovim opasnim ekonomskim vremenima, Celokupno upravljanje rizicima je suštinska potreba a ne luksuz. Ako se saberu svi nedostaci i prednosti, može se zaključiti da će prevagnuti dobre strane korišćenja ovog procesa. Iako implementacija Celokupnog upravljanja rizicima znači i dodatne troškove, važna beneficija koja se ostvaruje jeste bolji kreditni rejting, čime će se smanjiti troškovi kapitala i povećati profitabilnost.

Struktura upravljanja rizikom će varirati u odnosu na vrstu posla kompanije. U velikim korporacijama svaki će poslovni entitet trebati svoju funkciju upravljanja rizikom, koja će biti u stalnoj komunikaciji sa ostalim funkcijama i vrhovnim menadžmentom. U manjim, integriranim organizacijama ta će funkcija biti na nivou cele organizacije.

Što se tiče mikro aspekta, problemi se javljaju iz razloga što mnoge organizacije nisu nikada donele strategiju odnosa prema riziku. Formuliranje takve strategije je izuzetno bitno jer se ona odnosi na sve aktivnosti koje su izložene riziku. Dobra strategija jasno određuje koje su vrste i koncentracije rizika prihvatljive, te koji povrat organizacije zahtevaju za preuzimanje takvih rizika.

Potrebno je uzeti u obzir i makro aspekte rizika vezano za tržišta, nacionalne ekonomije i čitavu globalnu ekonomiju što utiče na kreiranje politike celokupnog upravljanja rizicima. Razmatranje eksternih faktora za organizaciju se može iskoristiti kao podsticaj na bolje praćenje regulacijskih standarda centralnih institucija koje nastoje održavati ekonomske sisteme stabilne, dajući smernice za bolje vođenje politika upravljanja rizicima. Banke su to već postigle kroz Bazelske sporazume, osiguravajuća društva kroz Solventnost, dok preduzeća dobrovoljno koriste dostupne standarde za implementaciju Celokupnog upravljanja rizicima. Ali izostanak kontrolnih institucija može stvoriti ozbiljne probleme jer ne postoji središnja institucija koja će vršiti monitoring.

Rešenje za današnju ekonomiju upravljanja rizicima može se prepoznati u citatu John M. Keynesa, koji je svojim idejama i inovacijama spasio ekonomiju od mnogih rizika, naglašavajući potrebu za intervencijom i kontrolom zasnovanom na društvenom nivou: “Mnoga velika ekonomska zla našeg vremena plodovi su rizika, neizvesnosti i neznanja... Ipak, lek leži izvan delovanja pojedinaca; može čak biti interes pojedinaca da se bolest pogorša. Ja verujem da lek protiv tih stvari treba tražiti u svesnoj kontroli koju sprovodi neka središnja institucija...”

Još uvek veliki broj internih revizora nedovoljno razume kako interna revizija može da stvara dodatnu vrednost organizaciji, s obzirom na to da internu reviziju vide kao funkciju kojoj je zakonski garantovano pravo da postoji. Prihvatanjem nove uloge interne revizije u privrednim entitetima proširena je njena tradicionalna funkcija zaštite i

očuvanja imovine sa stvaranjem dodatne vrednosti. Konačni efekti rezultata interne revizije trebalo bi da utiču na uvećanje vrednosti ukupne organizacije i njenog značaja. Taj doprinos se ostvaruje kroz ispitivanje i ocenu delovanja sistema internih kontrola, identifikaciju i ispitivanje i predlaganje upravljanja rizicima, reviziju računovodstveno-finansijskih informacija, kao i sagledavanje tekućih, srednjoročnih i razvojnih programa organizacije i davanje preporuka u cilju efikasnijeg rada i razvoja privrednog društva ili drugog poslovnog entiteta.

Pored toga, obaveza i odgovornost interne revizije u organizaciji je da svakodnevno sagledava promene u bližem i širem okruženju i procenjuje njihov uticaj na poslovanje organizacije. Na osnovu izvršenih procena faktora iz okruženja definišu se preporuke kojima se ukazuje na moguće negativne uticaje tih agenasa na organizaciju, čime se pridonosi efikasnijem i efektivnijem upravljanju organizacijom i stvaranju dodatne vrednosti.

Ubrzane promene u okruženju utiču na stvaranje brojnih šansi, ali i novih rizika u poslovanju, što primorava rukovodstvo organizacije da posebnu pažnju posveti upravljanju rizicima. Otkrivanje i prepoznavanje rizika kao i sposobnost upravljanjima je preduslov da privredni subjekt opstane, a ciljevi vlasnika su svakako da se omogući dalji razvoj i rast. Nemogućnost da se odogovori na adekvatan način na prisutne poslovne rizike obično dovodi do stagnacije, gubitka razvojnih šansi, čime se značaj i uticaj tog subjekta smanjuje.

Neophodno je blagovremeno definisati, prepoznati i odrediti stepen rizika u pojedinim poslovnim funkcijama, odrediti njihov uticaj, kao i pretpostavljene aktivnosti rukovodstva na smanjenju ili eliminaciji uticaja pojedinih rizika.

Svoj rad interna revizija preduzeća zasniva na godišnjoj studiji rizika. Sama izrada studije rizika predstavlja najsloženiji posao i što je kvalitetnija studija rizika, veća je verovatnoća izrade kvalitetnog plana rada odeljenja interne revizije i sprovođenja postupka interne revizije u preduzeću.

Prepoznavanje, definisanje i ocenjivanje rizika, kao i njegova kategorizacija je zajednički zadatak uprave preduzeća i interne revizije. Određivanje strategije prema

rizicima je vrlo kompleksan zadatak koji određuje uprava preduzeća na predlog interne revizije.

Strategija rizika obuhvata pet elemenata koji se sastoje od postupaka sa rizicima, ocenjivanja, prikazivanje i kategorizacija rizika, nadležnost rukovodstva nad rizicima, sprovođenje kontrole nad rizicima i izveštavanje o rizicima. Politika rizika je veoma bitan deo poslovne politike svakog preduzeća i ona treba da definiše postupanje sa rizicima u okviru zakonskih i normativnih akata preduzeća .

Za upravljanje rizicima najčešće se koriste tehnike izbegavanja rizika, rasprostiranje rizika na veći broj nosilaca, kontrola rizika koja ima zadatak sprečavanja rizika, prenos rizika na drugu stranu i prihvatanje rizika kada je njegov uticaj manji od troška upravljanja sa rizikom.

Upravljanje rizicima je najefikasnije kada je to posao svakog zaposlenog iz njegovog domena rada u preduzeću i kada je ugrađeno u organizaciju i sve aktivnosti, kako periodične tako i one svakodnevne.

Jedan od glavnih ciljeva upravljanja rizikom je donijeti procenu da li svaka organizaciona jedinica može da se nosi sa rizikom. Za svaki rizik koji treba identifikovati potrebno je utvrditi nosioca rizika, odnosno osobu koja je odgovorna za smanjenje, odnosno eliminisanje rizika.

Aдекватna kontrola rizika poslovanja je sastavni deo poslovanja koji doprinosi smanjenju ukupnih troškova, efikasnijem i efektivnijem upravljanju i stvaranju dodatne vrednosti za privredni entitet i društvenu zajednicu.

9. Literatura

- Antić I., Finansijsko računovodstvo kao podsistem računovodstvenog informacionog sistema, Zlatibor, XXIX simpozijum, 1999. godina
- Vukoja B.; Revizija finansijskih izvještaja i upravljanje rizicima u poduzeću; finansijski propisi i praksa; Fircon d.o.o. broj 02/2007.;
- Bešker M., Izvori ugrožavanja i procjena stanja sigurnosti-rizika-ugroženosti, Oskar, Zagreb, 2006.
- Davis G.B., Olson M.H „Management Information System“, MCGrow-Hill Book Companz, New York, 1985,
- Douglas Hoffman H.: Risk Management: The Bankers Handbook, Third Edition, Edited by William H. Baugh and others, Dow Jones-Irwin, Homewood Illinois, 1988. god.
- Drucker, P., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York: Harper&Row, 1973
- Đukić Đ., Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama, Svetlost, Čačak, 2007.
- Evans, J. R. and Berman, B., Marketing, SAD: Prentice Hall Int, 1997
- Frosdick Steve, „The techiques of risk analysis are insufficient in themselves,“ Disaster Prevention and Management, Vol. 6, No. 3, 1997,
- Holton Gregory A., „Defining Risk,“ Financial Analyst Journal, Vol. 60, No. 6, 2004.
- <http://www.uirs.rs/>
- International Retailer, London: Marks&Spencer, 2000,
- Keegan, J. W., Global Marketing Management, New York: Prentice Hall International Inc, 1995,
- Keegan, J. W., Moriarty S. F. and Duncan, T. R., Marketing, NJ: Prentice Hall, Ehglewood Cliffs, 1995,
- Kotler, Ph., Marketing Management, New Jersey: Prentice-Hall International Inc, 2000,
- Kotler, Ph., Upravljanje marketingom I, Zagreb: Informator, 1988,

- Kromschröder Bernd und Wolfgang Lück, „Grundsätze ris ikoorientierter Unternehmensüberwachung“, Der Betrieb, Nr. 32/1998,
- Levitt, T., Marketing Myopia, Harward Business Review, 1960,
- Milanović-Golubović, V., Posledice globalizacije poslovanja leaderske grupe konkurenata, doktorska disertacija, Beograd: Ekonomski fakultet, 2002,
- Milisavljević, M., Marketing, Beograd: Poslovna škola Megatrend, 1998.
- Milojević D., Finansijska revizija i kontrola, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2010.
- Novak Božidar, Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press, Zagreb, 2001
- Regester Michael & Larkin Judy, Risk Issues and Crisis Management, Kogan P. Limited, London, 1997.
- Rose Peter S., Sylvia C.Hudgins: Bankarski menadžment i finansijske usluge, Beograd, 2005.
- Samardžić M., Kontrola i revizija- Skripta, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2014.
- Standards Associations of Australia, „Risk Management“, (AS/NZS 4360:2007), Strathfield, 2007.
- Stanišić M., Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Šabović Š., Potpokrizis, Damad, Novi Pazar, 1993.god.
- Šabović Š., Otkrivanje rizika u poslovanju preduzeća, Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet Kosovska Mitrovica, 2012.
- Šabović Š., Bankarstvo, Graficolor, Kraljevo, 2009.godine.
- Thornhill William T.: Risk Management for Financial Institutions-Appling Cost-Effective Controls and Procedures, Bankers Publishing Company, Rolling Medaows Illinois, 1990.
- Vitorović, B., Interne kontrole i interna revizija, Beograd, Savez računovođa i revizora Srbije, 2004.
- Žager L., Analiza finansijskih izveštaja, Masmedija, Zagreb, 2008,