



## UPRAVLJANJE RIZICIMA UVOĐENJEM SISTEMA MENADŽMENT KONTROLE

### RISK MANAGEMENT WITH THE INTRODUCTION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS

Dragan Ivković<sup>1</sup> Goran Kvirgić<sup>2</sup> Dušan Cogoljević<sup>3</sup>

**Rezime:** Sistem upravljanja rizicima je složen sistem koji zahteva stalna prilagođavanja u zavisnosti od vrste delatnosti privrednog društva, njegove veličine, organizacione strukture i obima aktivnosti. Sistem upravljanja rizicima nije lako dizajnirati, a još teže ga je primeniti u praksi. Stalne promene iz okruženja zahtevaju od organizacija da se, u cilju opstanka i razvoja, prilagođavaju tim promenama. Tim prilagođavanjem one stiču iskustvo i izgrađuju svoju kulturu. Potreba uvođenja sistema menadžment kontrole deo je savremenog zahteva zdravog finansijskog upravljanja i kontrole. Ključ uspeha i doprinosa menadžment kontrole u privrednim društvima je u tome što se fokusira na kritične rizike poslovanja i proveru fundamentalnih aktivnosti za upravljanje rizicima. Pored toga, pruža organizacijama saznanje o vrednosti i u isto vreme otkriva njene slabosti i glavne rizike sa kojima se suočava.

**Ključne reči:** menadžment kontrola, upravljanje rizicima, privredno društvo

**Abstract:** Risk management system is a complex system that requires constant adjustment depending on the type of activity of the company, its size, organizational structure and scope of activities. Risk management system is not easy to design and even harder to implement in practice. Constant changes in the environment require organizations that, in order to survive and develop, adapt to these changes. These adjustments they gain experience and build their own culture. The need for introduction of management control is part of a contemporary and specific requirements of sound financial management and control. The key to success and contribution of management control in companies is that it focuses on critical business risks and test the fundamental activities of the risk management. In addition, provides organizations with knowledge of the values at the same time revealing its weaknesses and the main risks facing.

**Key words:** controlling, risk management, company

#### UVOD

Poslovno okruženje i promene u poslovnom okruženju, u savremenim uslovima, pred privredna društva postavljaju mnoge zahteve koji od njih traže da se prema mnogim stvarima drugačije postave i da im pristupaju na suštinski drugačiji način nego što su to činila u ranijim periodima. Naravno, promena pristupa nije imperativ, ali u današnjim uslovima poslovanja, ukoliko privredno društvo želi da opstane i da se razvija onda i svoje pristupe i navike mora prilagoditi tim uslovima. To je slučaj i sa odnosom prema rizicima sa kojima se privredno društvo svakodnevno susreće.

<sup>1</sup> dr Dragan Ivković, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd

<sup>2</sup> dr Goran Kvirgić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd

<sup>3</sup> mr Dušan Cogoljević, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd

U uslovima naučno-tehničkog progresa, tehničko tehnološki napredak vodi ka sve većoj produktivnosti i sve raznovrsnijim dobrima i uslugama. Posledica ovoga je sve oštrija konkurencija na svim poljima koja rezultira u borbi za kupca, za radno mesto, za sticanje višeg nivoa obrazovanja.

Inovativnost i kreativnost, informacije i znanje, postaju imperativ održanja i razvoja privrednog društva, ali i preduslov prosperiteta nacionalnih ekonomija.

U procesu tranzicije prestrukturiranje privrednog sistema je neophodnost, ali istovremeno i šansa da se iskoristi ono što sobom nosi proces globalizacije, a to je otvorenost tržišta i brisanje nacionalnih granica za kretanje ljudi, robe i novca.

U žiži prestrukturiranja privrednog sistema nalazi se privredno društvo, koje se mora prilagoditi promenama koje donose pomenuti procesi.

Profit, kao osnovni cilj poslovanja privrednog društva, zahteva da se svim aspektima poslovanja pristupi sa određenom pažnjom, a to zahteva sagledavanje rizika sa kojima se ono suočava u ostvarenju postavljenih ciljeva.

## **UPRAVLJANJE RIZICIMA**

### **Savremeni pristup upravljanju rizicima**

Svetska ekonomska kriza ukazala je da klasičan koncept upravljanja rizicima nije dovoljan da bi se na adekvatan način upravljalo rizicima. Osnovni nedostaci klasičnog koncepta upravljanja rizicima su u pristupu i tretiranju rizika. Klasični koncept orijentisan je na izbegavanje rizika a nedostaje i sagledavanje interaktivnog dejstva rizika.

Savremeni pristup upravljanju rizicima, koji se u literaturi često naziva Inteligentno upravljanje rizicima ([www.deloitte.com/risk/intelligence/assets](http://www.deloitte.com/risk/intelligence/assets), 2012), upravo nastoji da prevaziđe nedostatke klasičnog koncepta. Pristup upravljanju rizicima nije samo u tome da se izbegne rizik. Naravno da svako preduzeće želi da spreči potencijalne gubitke i umanjenje svoje imovine. Međutim, rizik predstavlja pretnju, ali istovremeno i šansu da organizacija ostvari svoje ciljeve.

Osnov za ovakav pristup nalazi se u definiciji rizika nekih autora. Jednostavna definicija - da je rizik neizvesnost u pogledu ostvarenja nekog događaja (Vaughan, 1995, p. 5), ukazuje da rizik ne mora biti samo pretnja. Još određenija je definicija po kojoj je rizik budući neizvestan događaj čijim ostvarenjem može nastati neka šteta ili čak neka korist (Šulejić, 2005, str. 83).

Imajući u vidu da niko ne rizikuje da bi pretrpeo gubitak, kao i da bez rizika nema poslovnog uspeha, rizik bi bilo moguće definisati kao: stavljanje resursa (materijalnih i nematerijalnih) pojedinca, preduzetnika, kompanije, preduzeća, institucije, države, u stanje neizvesnosti radi ostvarenja postavljenih ciljeva (dobiti, bolje pozicije na tržištu, sticanja određenih pozicija i sl.). Pri tom je neizvesnost mogućnost materijalizovanja događaja koji mogu uticati na postavljene ciljeve (pojedinca, preduzetnika, kompanije, preduzeća, institucije, države, ...), a čiji ishod (ili uticaj na postavljene ciljeve) nije moguće predvideti.

Zadržimo se na prethodnoj definiciji rizika. Ona sadrži tri bitna elementa: neizvesnost, ulaganje i ciljeve.

Prva bitna odrednica rizika je neizvesnost. Ukoliko nema neizvesnosti, postoji izvesnost, a tada se ne može govoriti o riziku.

Druga bitna odrednica rizika je ulaganje. Bez ulaganja nema ni rizika. Pri tom, ulaganje može biti ulaganje materijalnih resursa, kada se, na primer, ulaže imovina koju neko poseduje, a može biti i nematerijalno, na primer ugled.

Treća bitna odrednica rizika su ciljevi. Resursi se uvek dovode u neizvesnost radi ostvarenja nekog cilja. Suprotno je nelogično i besmisleno. Na primer, preduzeće će svoju imovinu, ili njen deo, odnosno vrednost svoje imovine staviti u neizvesnost radi otvaranja nove poslovne linije sa ciljem povećanja dobiti.

Kada se govori o rizicima, onda treba reći da materijalizovanje nekog određenog rizika često dovodi do materijalizovanja i dejstva nekog drugog, ili nekih drugih rizika.

Karakteristika inteligentnog upravljanja rizicima je u tome da se sagleda interaktivno dejstvo rizika. Ovo iz razloga što su iskustvo i praksa pokazali da su neuspesi kompanija najčešće posledica istovremenog dejstva više faktora rizika.

## Sistem upravljanja rizicima

Sistem upravljanja rizicima je složen sistem koji zahteva stalna prilagođavanja u zavisnosti od vrste delatnosti organizacije, njene veličine, organizacione strukture i obima aktivnosti. Stalnim promenama i prilagođavanjima organizacije se razvija, stiče iskustvo i izgrađuje svoju kulturu.

Potrebno je da organizacija svojim aktima propisuje procedure za identifikovanje, merenje i procenu rizika, kao i upravljanje rizicima, a u skladu sa propisima, standardima i pravilima struke. Uspostavljanje sistema za upravljanje rizicima i sprovođenje utvrđenih politika bitan su činilac odnosa prema rizicima, izgrađenosti i uređenosti organizacije, ukratko, ključni su element kulture organizacije.

Okvir za upravljanje rizicima obuhvata definisanje strategije za upravljanje rizicima kojima se organizacija određuje u odnosu na rizike. Okvir za upravljanje rizicima treba da obuhvati sve organizacione i upravljačke strukture i mora biti dovoljno fleksibilan da se prilagodi promeni ciljeva, aktivnosti i planova.

Strategija upravljanja rizicima u organizaciji je dokument kojim se definišu osnovni stavovi i opredeljenja u odnosu na rizike. Ovaj dokument je osnovni dokument koji se koristi za definisanje politika, ciljeva i smernica privrednog društva. Ovim dokumentom definišu se rizici, principi upravljanja rizicima, kapacitet rizika, sklonost rizicima i profil rizika, kao i ključni ciljevi upravljanja rizicima.

Sklonost riziku predstavlja kvantum rizika koji je organizacija spremna da preuzme. Do sklonosti riziku dolazi se sagledavanjem interesa stejkholdera, a na osnovu kapaciteta rizika organizacije.

Interesi stejkholdera razlikuju se u pogledu rizika. Želja za ostvarenjem što većeg profita znači i zahtev da se organizacija više izloži riziku. S druge strane, zahtev da organizacija, pre svega, bude u stanju da svoje obaveze izvršava redovno, u ugovorenim terminima i iznosima i u dužem vremenskom periodu znači, u stvari, zahtev da se organizacija manje izlaže riziku.

Zbog ovih, međusobno sukobljenih interesa, kada su rizici u pitanju, može se reći da na sklonost riziku presudno utiče kultura institucije.

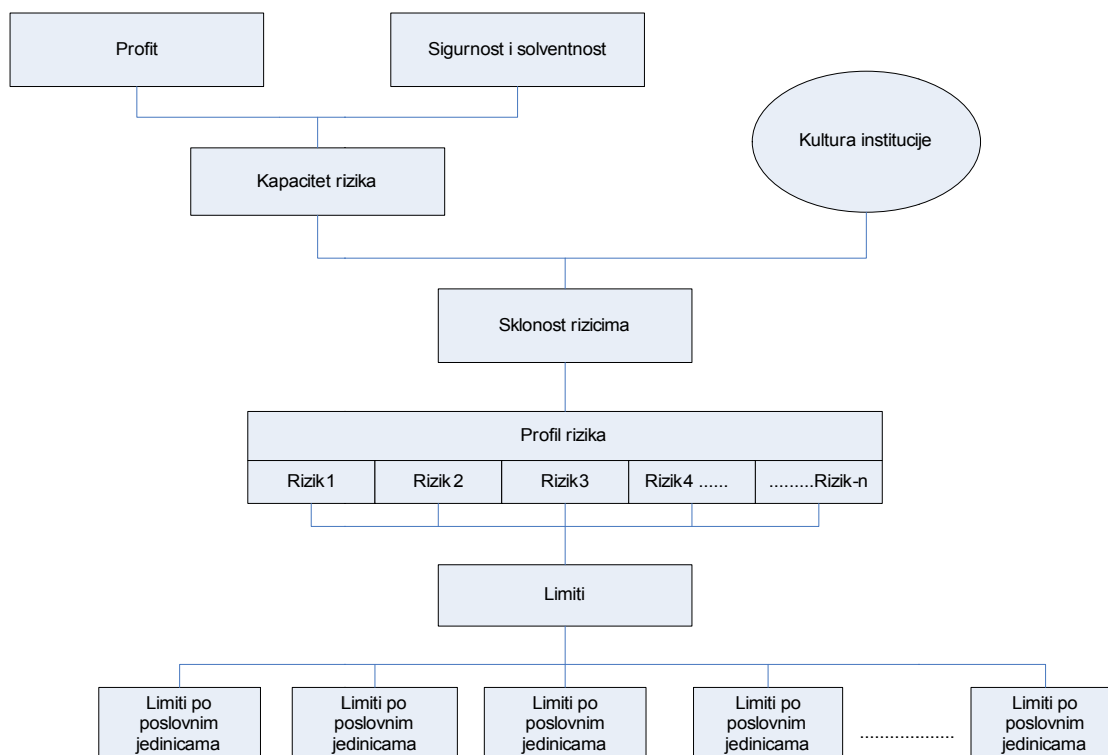
Upravo je dostignuti nivo kulture onaj presudni činilac na osnovu koga se mogu razlikovati uspešni i neuspešni, ali i manje ili više uspešni, oni koji će uspeti od onih kojih će opstati, i onih koji neće opstati.

Kapacitet rizika organizacije predstavlja maksimalni kapacitet rizika koji je organizacija spremna da preuzme s obzirom na kapital koji poseduje i njegovu strukturu. Ovako definisan kapacitet rizika predstavlja ograničenje prilikom određivanja sklonosti riziku.

Veoma je važno da sklonost riziku bude definisana što jasnije da bi je mogli shvatiti svi zaposleni. Ukoliko je taj zahtev ispunjen, sklonost riziku je moguće ugraditi u poslovne aktivnosti putem uspostavljanja limita, što umnogome pomaže i utiče na poslovne odluke i na ponašanje svakog zaposlenog u pogledu rizika.

Sklonost riziku razlikuje se od organizacije do organizacije i ona je posledica kulture, strategije i konkurentske pozicije. Takođe, ukoliko u okviru organizacije postoje različite poslovne linije, onda postoji različita sklonost riziku i različit nivo tolerancije rizika između različitih poslovnih linija. Jasno definisana sklonost rizicima preduslov je za kvalitetno izveštavanje, planiranje i praćenje efektivnosti poslovanja.

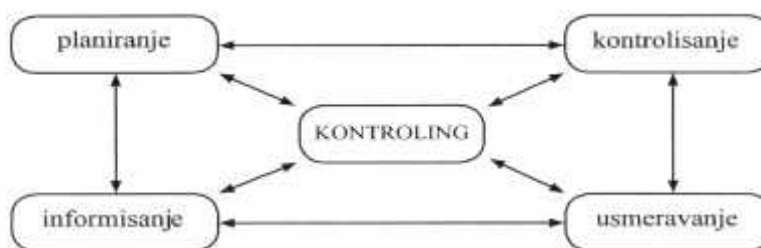
Strategijom upravljanja rizicima određuje se i željeni profil rizika. On predstavlja raspored sklonosti prema različitim kategorijama rizika (operativni, likvidonosni, itd.). Željeni profil rizika uvek se razlikuje od trenutnog profila rizika, znači onog profila rizika koji je trenutno prihvaćen ili dostignut.



Slika 1: Sklonost rizicima organizacije

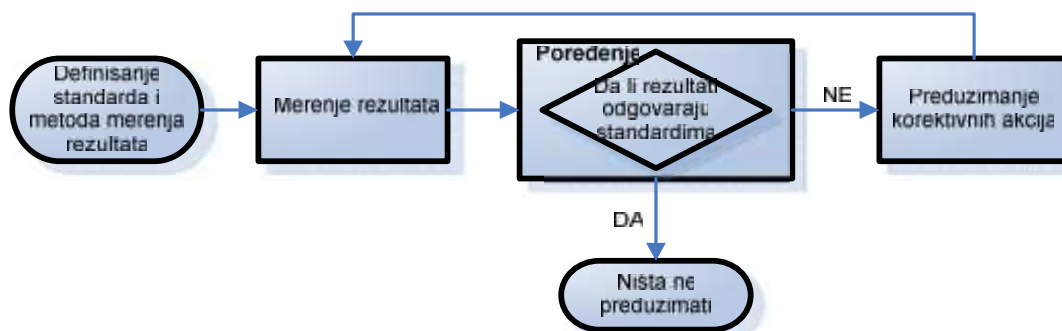
## MENADŽMENT KONTROLA

Menadžment kontrola-kontroling se može definisati kao savremeni koncept upravljanja rezultatom privrednog društva, koji obuhvata koordinaciju i vezu između planiranja i informisanja, potom analizu i kontrolu ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacijskih resursa s ciljem ostvarivanja ciljeva na efikasan način. To je instrument upravljanja koji obezbeđuje podršku menadžmentu u procesu odlučivanja (Avelini, 2007, str. 83).



Slika 2: Funkcije kontrolinga (Perović, 2007, str. 50)

Menadžment je neprekidan proces kojim se organizacija vodi i usmerava ka postavljenim ciljevima, pa je i menadžment kontrola neprekidan proces koji postoji dok postoji i sama organizacija. Menadžment kontrola je sastavni i bazni deo menadžmenta koji se sastoji od niza aktivnosti koje se u organizaciji sprovode kao deo celokupnog menadžmenta.



Slika 3: Proces menadžment kontrole

### Potreba uvođenja menadžment kontrole

Menadžment kontrola (kontroling) kao funkcija, i upravljanje rizicima u privrednim društvima bazira se na pretpostavkama da uvođenje sistema menadžment kontrole u okviru organizacije i upravljanje poslovnim procesima, kao i upravljanje rizicima doprinose da poslovanje privrednog društva bude 3E-ekonomično, efikasno i efektivno.

Potreba uvođenja sistema menadžment kontrole deo je savremenog i specifičnog zahteva zdravog finansijskog upravljanja i kontrole, a mogućnost materijalizovanja određenih događaja koji mogu imati uticaj na ostvarenje ciljeva privrednog društva, preduslov za efikasno upravljanje rizicima.

Ključ uspeha i doprinosa menadžment kontrole je u tome što se fokusira na kritične rizike poslovanja i proveru fundamentalnih aktivnosti za upravljanje rizicima. Takođe, pruža privrednim društvima saznanje o vrednosti i u isto vreme otkriva njihove slabosti i glavne rizike sa kojima se suočavaju.

I pored stalnog unapređenja metoda za kontrolu i predviđanje rizika nepredvidive situacije se dešavaju. Da su finansijski rizici nepredvidivi pokazala je i najnovija svetska ekonomska kriza. Upravo je ova ekonomska kriza dokazala da postojeće tehnike za predviđanje i kontrolu rizika nisu dovoljne i da se mora raditi na novim tehnikama upravljanja rizikom.

Menadžment kontrola je efikasna ukoliko je menadžment uveren:

- U kojoj su meri ciljevi-planovi ispunjeni odnosno realizovani;
- Kako se koriste i čuvaju sredstva privrednog društva;
- Koliko se informacije i finansijski izveštaji savesno pripremaju, i
- Da postoji usaglađenost sa zakonima i drugim regulativama.

### Menadžment kontrola u upravljanju rizicima

Menadžment kontrola treba da ukaže menadžmentu na najznačajnije rizike sa kojima se privredna društva suočavaju: kreditni rizik, rizik kamatne stope, rizik likvidnosti, devizni rizik i dr., faktore njihovog nastanka, metode merenja i procenu važnih pitanja vezanih za rizik kako bi se sačinila efikasna i izbalansirana strategija upravljanja rizikom.

Zato je za menadžment od velikog značaja stalno poboljšanje sposobnosti identifikovanja, merenja, monitoringa i sveukupne kontrole rizika koji privredno društvo preuzima. Naime, mora se raditi na iznalaženju najoptimalnijih rešenja menadžment kontrole i upravljanja rizicima.

Primarni cilj menadžment kontrole i upravljanja rizicima može se ostvariti kroz sagledavanje elemenata bitnih za izgradnju strategije koja će, polazeći od misije, vizije i ciljeva privrednog društva predstavljati osnovu za izgradnju takvog sistema menadžment kontrole i upravljanja rizicima koji će omogućiti ostvarenje postavljenih ciljeva privrednog društva.

Savremeni menadžment na menadžment kontrolu gleda kao na pozitivnu aktivnost bez koje upravljanje nije moguće, niti može biti uspešno. Kontrolna funkcija, utemeljena na upoređenju željenih, unapred utvrđenih ciljeva sa onim što je postignuto, predstavlja sredstvo smislenog i efikasnog ostvarenja poslovnih rezultata. Posmatrano iz ugla modernog menadžera, merenje, upoređenja, analize i izveštaji nisu cilj kontrolnih aktivnosti, već su u funkciji ostvarenja uticaja na

promenu ponašanja ljudi i instrument su upravljanja u privrednim društvima (Karavidić & Ivković, 2010, str. 77).

Spektar aktivnosti menadžment kontrole kreće se od analize postavljenih ciljeva, stalnog poređenja planiranog i ostvarenog, koordiniranja aktivnosti različitih organizacionih jedinica, do ocenjivanja stanja, donošenja odluka, prenosa informacija, itd.

U osnovi menadžment kontrole nalazi se analiza poslovanja. Analiza poslovanja predstavlja najveći intenzitet istraživanja i najdublje ulazi u suštinu ekonomske pojave i ekonomskih događaja u poslovanju privrednog društva.

Informacije o uspešnosti privrednog društva potrebne su samom privrednom društvu, ali i javnosti kao potencijalnom investitoru u deoničarski kapital privrednog društva, finansijskim analitičarima, vlasnicima, menadžmentu i stručnoj i naučnoj javnosti. Neophodan je stoga instrumentarij za analizu poslovanja privrednog društva kojim se potencijalnim korisnicima osiguravaju kvalitetne i pravovremene informacije koje će im omogućiti donošenje odluka.

## ZAKLJUČAK

Prolazak kroz tranzicioni proces, shvaćen kao proces prestrukturiranja i hvatanja koraka sa razvijenim zemljama, nameće potrebu implementacije koncepta upravljanja rizikom u svakodnevni život privrednog društva. Ovo je moguće izvesti transferom znanja koje sa stranim kapitalom ulazi u domaća privredna društva, i edukacijom, pre svega menadžerskog kadra, a potom i svih zaposlenih.

Pored toga, izuzetno promenljivo i turbulentno poslovno okruženje se, u pogledu rizika, odražava na privredna društva u povećanju disperzije i nivoa rizika kojima su ona izložena. Opstanak, rast i razvoj privrednih društava zahteva adekvatan odgovor ovim promenama, a to je stalno usavršavanje postojećih metoda i pronalaženje novih metoda za upravljanje rizicima. Rizicima se na adekvatan način može upravljati samo ako postoji izgrađen sistem za upravljanje rizicima. Adekvatno izgrađen sistem za upravljanje rizicima rezultat je svesti o rizicima i spremnosti menadžmenta da se na pravi način odredi prema njima. Svest o promenama koje dolaze iz okruženja, svest o sopstvenim mogućnostima, stalno prilagođavanje i usavršavanje stvaraju posebnu kulturu organizacije, koja se manifestuje, pre svega, utvrđivanjem principa i uspostavljanjem takve organizacije u kojoj su jasno definisane nadležnosti i odgovornosti, procedure i postupci. Pored toga, stalne promene s jedne strane, i potreba opstanka i razvoja sa druge strane, imperativno zahtevaju osmišljenu strategiju za upravljanje rizicima baziranu na planiranju, analizi, merenju i nadzoru poslovnih atributa privrednog društva. Izgradnja ovakve strategije zahteva savremeni koncept upravljanja koji sadrži sve pomenute elemente i koji treba da podrži menadžment u procesu odlučivanja, zahteva menadžment kontrolu-kontroling.

U savremenim uslovima poslovanja menadžment kontrola-kontroling je ključna pretpostavka kvalitetnog upravljanja rizicima i uspešnog poslovanja privrednih društava.

## LITERATURA

1. Avelini I., Kontroling, Upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998
2. Karavidić S., Ivković D., Finansijsko izveštavanje i menadžment kontrole, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, 2010
3. Karavidić S., Ivković D., Kvirgić G., Finansijski menadžment, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, 2012
4. Perović V., Kontroling, Rodacomm, Novi Sad, 2007
5. Putting risk in the confort zone: Nine principles for building the risk intelligence enterprise, [www.deloitte.com/risk/intelligence/assets](http://www.deloitte.com/risk/intelligence/assets)
6. Šulejić P., Pravo osiguranja, Dosije, Beograd, 2005
7. Vaughan E., Vaughan T., Osnove osiguranja i upravljanja rizicima, MATE, Zagreb, 1995