

INTERNA KONTROLA KAO INSTRUMENT PODRŠKE UPRAVLJANJU RIZIKOM U BIZNIS PLANU

*Veronika Boškov**, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Sažetak: *Preduzeća danas funkcionišu u veoma turbulentnim okolnostima. Izložena su kompleksnim uticajima na koje moraju reagovati kako bi se zaštitila i opstala. Izloženost riziku se mora ukalkulisati prilikom izrade biznis plana, ali se na njega mora računati i tokom njegove realizacije. Interna kontrola je od izuzetne važnosti jer se samo blagovremenim identifikovanjem problema i pravovremenom akcijom mogu amortizovati rizične situacije. S obzirom na to da biznis plan sadrži sve predviđene korake do realizacije poslovne ideje, promene i odstupanja u bilo kojoj fazi imaju implikacije na konačni rezultat.*

Ključne reči: *biznis plan, rizik, upravljanje rizikom, odgovornost*

INTERNAL CONTROL AS AN INSTRUMENT TO SUPPORT RISK MANAGEMENT WITHIN BUSINESS PLAN

Abstract: *Today, companies operate in very turbulent circumstances. They are exposed to complex influences to which they must react in order to protect themselves and survive. Risk exposure must be taken into account when creating a business plan but also we must count on it during the business plan implementation. Internal control is exceptionally important because only timely identification of problems and timely action can amortize risk situations. Considering that the business plan includes all planned steps towards realization of business idea, changes and aberrations at any stage of its implementation have implications on the final result.*

Keywords: *business plan, risk, risk management, accountability*

JEL classification: *M21*

* veronikaboskov1@gmail.com

1. UVOD

Tokom poslovanja, preduzeća su konstantno izložena riziku. Tradicionalno, pojam rizika ima negativnu konotaciju i vezuje se za nepredviđene okolnosti koje za posledicu imaju gubitak ili štetu. U literaturi se različito definiše pojam rizika ali se on najčešće posmatra u širem i užem smislu. „Rizik u užem smislu je opasnost od gubitka ili štete, a u širem smislu opisuje mogućnost drugačijeg ishoda od onog koji se očekivao“ (Kromschroder, 32/1998, 1573-1576).

Koncept rizika ima tri neophodna elementa (Kereta, 2004):

- percepciju, odnosno procenu da li se neki štetan događaj zaista može dogoditi;
- verovatnoću da će se on zaista i desiti;
- posledice ili neželjene efekte.

Rizik predstavlja interakciju ova tri elementa.

Optimalnim reakcijama i pravovremenim detektovanjem i definisanjem rizika takve situacije mogu postati mogućnost za ostvarivanje dobrih rezultata. Standard za upravljanje rizikom definiše rizik kao „kombinaciju verovatnoće nastanka događaja i njegovih posledica“ (A Risk Management Standard 2002), pri čemu je bitno napomenuti da te posledice mogu biti kako negativne, tako i pozitivne.

Kako bi se rizikom upravljalo, veoma je važno poslovno planiranje, odnosno izrada poslovnog plana preduzeća. Ovo naročito dolazi do izražaja prilikom osnivanja novog preduzeća ili pokretanja novog preduzetničkog poduhvata.

Prema Stankov, Roganović & Marjanski Lazić (2015), „biznis plan predstavlja objektivnu osnovu za menadžment tim, od koje treba poći kako bi se otkrilo da li se preduzeće nalazi na pravom putu i da li će budućim poslovanjem realizovati svoju poslovnu ideju“. Biznis plan je neophodan kako bi preduzeće adekvatno i blagovremeno reagovalo na promene u okruženju.

Prema Vučenović (2008), izrada biznis plana nije rutina, nego je reč o konstantnom suočavanju sa novim momentima.

Međutim, da bi preduzeće opstalo, neophodno je da ima i izgrađen sistem internih kontrola u okviru redovnog i kontinuiranog poslovanja. Ako je interna kontrola pravilno sprovedena, moći će da usmeri preduzeće ka planiranim ciljevima i da obezbedi kvalitetnije upravljanje preduzećem.

2. ZNAČAJ INTERNE KONTROLE U UPRAVLJANJU RIZICIMA U BIZNIS PLANU

Interna kontrola je jedan od bitnih preduslova za uspešno poslovanje preduzeća. U početku se interna kontrola vezivala za oblast računovodstva. Vremenom, delokrug interne kontrole se širi, tako da danas internu kontrolu posmatramo kao „skup politika i procedura koje rukovodstvo uspostavlja u cilju izvršenja specifičnih ciljeva“ (Andrić, & Krsmanović, 2004).

Prema Popović, Mijić, & Grublješić (2014), „interna kontrola uključuje politike, procedure, procese, planove, strategije, funkcije, sisteme, inicijative, aktivnosti i druge radnje preduzete od strane menadžmenta radi postizanja zadatih ciljeva“.

Ona danas predstavlja nezaobilazni element efikasnog upravljanja preduzećem. Procena rizika podrazumeva identifikaciju i analizu rizika (Knechel, 2007).

Interna kontrola je značajan mehanizam za smanjenje rizika. Zasebna celina kontrole je procena rizika putem njegove identifikacije i analize uticaja, te na taj način postavlja osnovu uspešnog savladavanja prepreka i sprečavanja nepovoljnih posledica (Krstić, & Đorđević, 2012).

Sledeća tabela prikazuje najčešće aktivnosti interne kontrole na osnovu istraživanja Instituta internih revizora koje je sprovedeno 2010. godine, a u kojem je učestvovalo 107 zemalja sa preko 13.000 učesnika iz celog sveta.

Tabela 1

Aktivnosti interne kontrole

Aktivnosti interne kontrole	Zastupljenost u %
Ocena poslovanja preduzeća	88,9%
Ocena usklađenosti za zakonodavnom regulativom	75,1%
Kontrola finansijskih rizika	71,6%
Procena grešaka i nezakonitih radnji	71,2%
Ocena sistema za upravljanje rizicima	56,6%

Napomena. Preuzeto od: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, The II Global Internal Audit Survey: Characteristics of an Internal Audit Activity, 2010, str. 24

Na osnovu Tabele 1, možemo da zaključimo da su najčešće aktivnosti interne kontrole i revizije ocena poslovanja preduzeća koja je zastupljena čak sa 88,9%, potom ocena usklađenosti za zakonodavnom regulativom (75,1%), sledi kontrola finansijskih rizika (71,6%), procena grešaka i nezakonitih radnji (71,2%) i ocena sistema za upravljanje rizicima (56,6%).

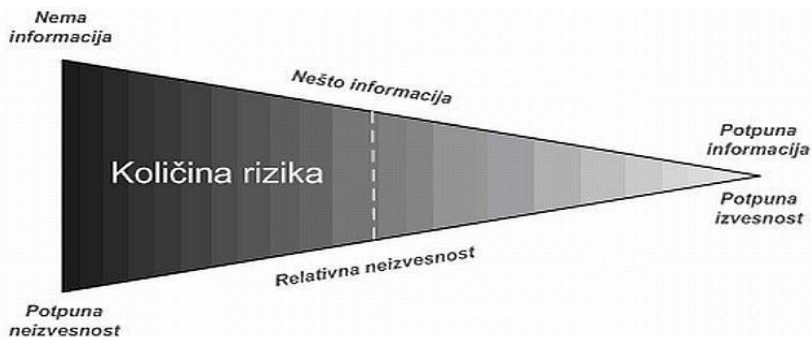
Kada se govori o riziku obično se postavlja pitanje: kolika je verovatnoća da se rizični događaj stvarno desi i kakve su posledice ako on nastupi? Ako znamo da se elementi biznis plana (koji se sačinjava za jedan projekat, jednu biznis ideju) unose u poslovni plan celokupnog poslovanja preduzeća, onda je verovatnoća ugrožavanja vitalnosti preduzeća usled rizičnih događaja vezanih za elemente biznis plana veoma velika.

Biznis plan se sačinjava radi realizacije jedne poslovne ideje i čini projekat za sebe, ali se on mora ugraditi u planove celokupnog predviđenog poslovanja za određeni period. Tako biznis plan može u sebi sadržati ulaganja u objekte, u opremu, investiranje u dugogodišnje zasade, šume ili osnovno stado. Takođe se planiranjem poboljšanja karakteristika postojećih proizvoda ili uvođenjem novih proizvoda mora izvršiti poboljšanje postojeće ili uvođenje nove tehnologije. Toliko obimna ulaganja zahtevaju svoje mesto u planovima preduzeća, s obzirom na visinu ulaganja i na moguće rizike koje takva ulaganja sa sobom nose.

Investicije u većini slučajeva zahtevaju dodatna sredstva, bilo pozajmicom ili uzimanjem kredita, što ima svoju cenu i mogući rizik. Biznis plan često zahteva nove kadrove ili obuku postojećih. Za nove proizvode predviđene biznis planom potrebno je naći organizaciona rešenja za proces proizvodnje, obezbediti kupce, prevoz, trgovačku mrežu, reklamu i servis i optimalnu cenu prodaje. Promena cene kapitala, visine bankarskih kamata, lom tržišta sirovina ili pad kupovne moći potencijalnih kupaca uz nepredviđenu pojavu sličnog konkurentskog artikla u potpunosti može da ugrozi poslovni poduhvat. Step en finansijskog rizika je određen i promenama u delu finansijskih rashoda na ime kamata, jer je kamata cena pozajmljenih izvora. Promena kamatne stope se direktno odražava na dobit preduzeća. Ako postoji rizik da tržište ne prihvati proizvod po ponuđenoj ceni, posledica toga je gubitak dobiti, ali ako postoji rizik da ne prihvati proizvod čak ni po ceni koja je dovoljna da se pokriju troškovi, onda dolazi do kompletnog urušavanja finansijske konstrukcije.

3. ODGOVORNOST ZA PRAĆENJE I UPRAVLJANJE RIZIKOM

Ako imamo informaciju o tome kakav je rizik, kada može nastupiti i koji mogu biti uzroci njegovog nastanka, možemo proaktivno da reagujemo. “Rizik je mera postojeće neizvesnosti, a količina rizika je direktno vezana za informacije” (Đuričić, Bojković, Đuričić, & Skorup 2010).



Slika 1. Prikaz zavisnosti rizika od raspoloživih informacija

Napomena. Preuzeto od „Menadžment rizikom projekta“, od Đuričić M., Bojković R., Đuričić R., & Skorup S., 2010, Međunarodna naučna konferencija *Menadžment 2010*, Kruševac, str. 400.

Pravovremene informacije, u adekvatnom obimu i sa velikom izvesnošću, od procenjenive su važnosti za upravljanje rizikom.

Za uspešno upravljanje rizikom pri realizaciji jedne ideje bitno je ko upravlja realizacijom biznis plana. Celokupan proces upravljanja rizikom i sve njegove faze obavljaju menadžer i poslovni tim, imajući u vidu celinu upravljanja projektom. Oni obavljaju niz zadataka i akcija, od početka do konačne realizacije. Zbog toga kod upravljanja rizicima treba najpre da se analiziraju vrsta, složenost posmatranog posla, obim angažovanja i eventualne rizične situacije koje mogu nastati, pa se na osnovu toga treba opredeliti za tim ili jednu osobu. Ovaj izbor zavisi od rukovodioca, menadžera i njegove procene, jer u zavisnosti od potreba ili obima posla, rizicima može da upravlja jedna osoba ili tim. Ako upravlja jedna osoba, to je najčešće sam rukovodilac. To je pojava kod malih i složenih poslova.

Da bi neka osoba upravljala rizikom pri realizaciji biznis plana mora da ima, pre svega, sposobnosti lidera, da bude sposobna da se nosi sa odgovornošću, da poseduje sposobnost da razlikuje dobro od lošeg, i ako pojava nije još nastupila, mora da ima vizionarske sposobnosti da predvidi moguće udare, bilo iskustveno ili na osnovu informacija. Takođe, važno je da može da se snađe u problematičnim situacijama, da ima znanja i iskustva u oblasti upravljanja i da koristi različite poslovne veštine, kao što su veština prezentovanja problema i komunikacije.

“Reaktivan rukovodilac projekta rešava problem kada se on pojavi. Proaktivan rukovodilac pokušava rešiti potencijalni problem pre nego što se on pojavi. To je umetnost upravljanja rizikom“ (Ministarstvo finansija, 2014).

Kod srednjih i većih poslovnih poduhvata struktura je drugačija. Organizacionu strukturu za upravljanje rizicima možemo podeliti na centralizovanu i decentralizovanu (Petrović, & Jovanović, 2010). Kod centralizovanog tipa organizacije, rukovodilac projekta ili menadžer rizika uz saglasnost rukovodioca formira tim kojim rukovodi i koji je odgovoran za sve aktivnosti upravljanja rizicima. Ovim je odgovornost raspodeljena na ceo tim. Kod decentralizovane organizacione strukture, svaki predstavnik svog odeljenja je odgovoran za upravljanje rizicima u svom segmentu. On može da formira svoj tim, ali odgovornost je i dalje njegova.

Proces upravljanja rizikom se može podeliti u dve faze: ocena rizika i kontrola rizika. Ocenu treba vršiti permanentno kroz identifikovanje rizika, procenu verovatnoće događaja i procenu snage uticaja na realizaciju biznis plana u planiranim okvirima. Prepoznavanjem faktora koji utiču na stepen rizika kojem se možemo nadati, možemo odrediti strategiju odbrane i pripremiti se za amortizovanje udara na planirane i očekivane efekte iz biznis plana. Od izuzetne je važnosti da se odredi snaga, intenzitet rizika i da se locira mesto „udara“, da bi efikasno delovali i omogućili preduzeću da planirane ciljeve ostvari što efikasnije, sa što manje negativnih odstupanja.

Proces utvrđivanja i prevazilaženja faktora rizika se vrši kroz sledeće faze (Šabović, 2012):

1. prognoza rizika
2. dijagnoza rizika
3. terapija rizika
4. konsolidacija rizika.

Upravljanje rizikom je neprekidan proces koji se mora sprovoditi sa velikom pažnjom u svim fazama izrade i realizacije biznis plana. U svakom momentu se možemo suočiti sa kreditnim rizikom, rizikom likvidnosti, rizikom različitih transakcija u poslovanju, tržišnim rizikom, pa čak i rizikom od kriminalnih aktivnosti. Iz tog razloga, a u cilju upravljanja rizicima, neophodno je permanentno praćenje sve četiri faze.

4. ZAKLJUČAK

Upravljanje rizikom kroz internu kontrolu ima za cilj uočavanje rizika, njegovo izbegavanje i na kraju suočavanje sa neočekivanim negativnim situacijama i pretnjama po poslovanje. Nepredviđene promene i događaji prouzrokuju neizvesnost, odnosno rizik. Uspešno upravljati biznis planom i poslovanjem preduzeća znači uspešno upravljati i rizikom.

Preventivno delovanje interne revizije je važno jer njene aktivnosti imaju za cilj da pruže pomoć i podršku menadžmentu u anticipiranju budućih rizika te predlaganje sistemskih i sinergičnih aktivnosti za njihovo savladavanje.

Menadžment preduzeća je u stalnoj potrazi za najboljim načinom za minimiziranje rizika. U tome mu može pomoći interna kontrola kako bi se blagovremeno uočile slabosti preduzeća. Ipak, ne postoji sistem interne kontrole koji može u potpunosti zaštititi preduzeće. Pri tome, jedna od slabosti interne kontrole jeste i povećanje troškova. Međutim, konačnu odluku donosi menadžment u skladu sa predviđenim ciljevima poslovanja.

REFERENCE

- Andrić, M., Krsmanović, B., & Jakšić, D. (2004). *Revizija – teorija i praksa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- A Risk Management Standard*. (2002). AIRMIC / ALARM / IRM.
- Đuričić, M., Bojković, R., Đuričić, R., & Skorup, S. (2010). Menadžment rizikom projekta. U: Međunarodna naučna konferencija Menadžment (397-405). Kruševac, Srbija.
- Knechel, R., Salterion, S., & Ballou, B. (2007). *Auditing Assurance and Risk*, 3rd ed. Canada: Thomson South-Western.
- Kereta, J. (2004). Upravljanje rizicima. *RriF, Zagreb*, 8, 48-53.
- Kromschroder, B., & Luck, W. (1998). Grundtatseris inkoorientierter Unternehmensuberwachung. *Der Betrieb*, 32/1998, 1573-1576.
- Krstić, J., & Đorđević, M. (2012). Interna kontrola i upravljanje rizikom preduzeća - od tradicionalnog do revidiranog coso modela. *Ekonomске teme*, 2, 151-166.
- Ministarstvo Finansija Republike Srbije. Odsek za upravljanje projektima. *Priručnik za upravljanje projektima*. Preuzeto sa <http://www.srbijaeu.org/images/>
- Petrović, D., Jovanović, P., & Raković, R. (2010). *Upravljanje projektim rizicima*. Beograd: Udruženje za upravljanje projektima Srbije-Yumpa.
- Popović, S., Mijić, R., & Grublješić, Ž. (2014). Interna kontrola i interna revizija u funkciji menadžmenta. *Škola biznisa*, 1, 95-107.
- Stankov, B., Roganović, M., & Marjanski, L.S. (2015). Perspektiva i potrebe investitora u procesu izrade biznis plana. *Škola biznisa*, 2, 80-96.
- Šabović, Š. (2012). *Otkrivanje rizika u poslovanju preduzeća*. Kosovska Mitrovica: Univerzitet u Prištini - Ekonomski fakultet.

Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2010). *The II Global Internal Audit Survey: Characteristics of an Internal Audit Activity*.

Vučenović, S. (2008). Biznis plan u funkciji realizacije preduzetničke ideje. *Škola biznisa*, 1, 18-24.

Primljeno: 10.01.2017.

Odobreno: 24.01.2017.