

# NUŽNOST UPRAVLJANJA FINANSIJSKIM RIZICIMA U NEIZVESNOM POSLOVNOM I GLOBALNOM OKRUŽENJU

Brankica Todorović<sup>1</sup>

## SAŽETAK

*Potreba za upravljanjem rizicima javlja se kao odgovor menadžmenta na globalnu konkurenciju i nestabilno poslovno okruženje. Na ovaj način se upravlja promenama radi uspešnog poslovanja u budućnosti i prilagođavanja poslovanja u sadašnjim uslovima, posebno izazvanim pandemijom COVID-19.*

*U radu se analizira upotreba računovodstvenih informacija i matrica rizika u svrhu poslovnog planiranja kojim će se blagovremeno predvideti rizik i reakcija preduzeća na promene u poslovnom i globalnom okruženju.*

**KLJUČNE REČI:** *finansijski rizik, računovodstveni izveštaji, poslovni planovi, planovi kontinuiteta, COVID-19*

## SUMMARY

*The need for risk management arises as a response of management to global competition and an unstable business environment. In this way, changes are managed for the sake of successful business in the future and adjustment of business in the current conditions, especially caused by the COVID-19 pandemic.*

*The paper analyzes the use of accounting information and risk matrices for the purpose of business planning, which will timely predict the risk and reaction of companies to changes in the business and global environment.*

**KEYWORDS:** *financial risk, accounting reports, business plans, continuity plans, COVID-19*

## UVOD

U najširem pojmovnom određivanju rizik je definisan kao mogućnost trpljenja štete ili gubitka. Prema internacionalnom standardu ISO 31000:2009 rizik je definisan kao efekat neizvesnosti na ciljeve. Ova definicija se odnosi na pozitivan i negativan uticaj rizika na ostvarenje ciljeva. Koncept „razmišljanje zasnovano na riziku” daje zahteve za organizaciju da razume sopstveni kontekst i da utvrđuje rizike kao osnovu za planiranje i upravljanje organizacijom (ISO 17021-1:2015).

Potreba za upravljanjem rizicima može se vezati za porast volatilnosti na finansijskim tržištima širom sveta od početka 70-tih godina prošlog veka. Globalizacija svetske privrede

<sup>1</sup> Dr Brankica Todorović, Ekonomska škola Užice, Srbija, bdanica@neobee.net

uticala je na poslovne, finansijske i investicione odluke. Svetska finansijska kriza i evropska dužnička kriza doprineli su povećanoj rizičnosti finansijskog poslovanja.

Upravljanje rizikom se može definisati kao disciplina koja podrazumeva mogućnosti da budući događaji mogu izazvati suprotne efekte. Upravljanje rizikom obuhvata procenu, analizu i evaluaciju rizika. Prema ISO 31000 standardu upravljanje rizikom predstavlja identifikaciju, ocenu, izdvajanje prioriteta, zatim koordiniranje i ekonomično primenjivanje resursa kako bi se minimizirala, pratila i kontrolisala mogućnost ili uticaj neželjenih događaja i maksimizirala realizacija očekivanih uspeha.

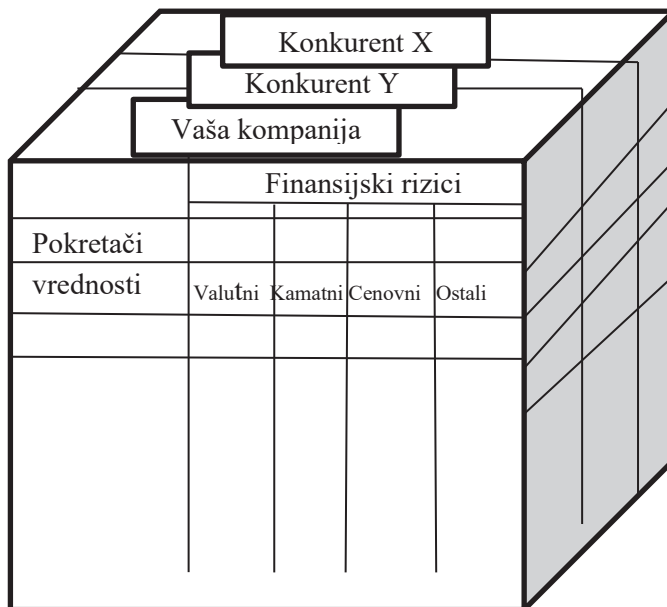
Analizom identifikovanih rizika se procenjuje relevantnost rizika i ako se koriste matrice rizika određuje se verovatnoća i posledice nastanka događaja, kao i uzroci rizika. Pored matrice rizika, mogu da se koriste finansijski izveštaji i različiti poslovni planovi na osnovu kojih se predviđaju različite vrste finansijskih rizika.

Postupanje sa rizikom predstavlja proces izbora opcija za modifikaciju rizika i postupanje sa rizikom. Tako se na osnovu matrice rizika predlažu naredni koraci vezani za postupanje sa rizikom kako bi se obezbedio kontinuitet poslovne aktivnosti i ostvarivanje profita.

## **KARTOGRAFIJA RIZIKA I FINANSIJSKI IZVEŠTAJI U UPRAVLJANJU FINANSIJSKIM RIZICIMA**

Upravljanje finansijskim rizikom spada u nove alate finansijskog menadžmenta. Rizik je sve prisutniji finansijski fenomen i deo poslovnih strategija. Upravljanje rizikom je kontinuiran proces koji doprinosi poboljšanju poslovanja, utvrđivanju prioriteta angažovanja resursa, poboljšanju finansijske stabilnosti.

Identifikacija pojedinih vrsta finansijskih rizika obezbeđuje veću mogućnost merenja efekata koje oni imaju na njene performanse (Jorion, 2007). Za identifikovanje potencijalnih finansijskih rizika menadžment koristi trodimenzionalnu kartografiju rizika (Choi & Meek, 2008). Trodimenzionalna kartografija rizika se koristi za ispitivanje odnosa između osnovnih tipova finansijskih rizika i pokretača vrednosti kompanije i njenih konkurenata. Pokretači vrednosti su glavne stavke finansijskog položaja i poslovnog rezultata koji utiču na vrednost kompanije. Pored toga, mapa rizika istražuje odnose finansijskih rizika i pokretača vrednosti za svakog pojedinačnog glavnog konkurenta preduzeća, odnosno moguće uticaje izloženosti finansijskom riziku konkurenata na preduzeće. Kada menadžeri identifikuju potencijalni rizik, svako polje ove mape bi trebalo da sadrži verovatnoću nastanka mogućih ishoda za svaki pokretač vrednosti. U osnovi kartografije rizika je ispitivanje odnosa između raznih tipova finansijskih rizika i pokretača vrednosti kompanije i njenih konkurenata. Pokretači vrednosti su glavne stavke finansijskog položaja i poslovnog rezultata koje utiču na vrednost kompanije. Pokretači vrednosti obuhvataju: prihod, nabavna vrednost prodate robe, operativni troškovi, porezi, tekuća imovina, tekuće obaveze, fiksna imovina i drugo. Finansijski rizici obuhvataju: valutni rizik, kamatni rizik, cenovni rizik, cene akcija i ostale rizike. Mapa rizika istražuje odnose finansijskih rizika i pokretača vrednosti za svakog pojedinačnog glavnog konkurenta preduzeća. Kada se identifikuje potencijalni rizik, polje mape treba da sadrži verovatnoću nastanka mogućih ishoda za svaki pokretač vrednosti (Slika 1).



Izvor: Choi & Meek, 2008, str. 427.

Slika 1. Kartografija rizika

Računovodstvene informacije predstavljaju pouzdanu osnovu za analizu rizika i donošenje odluke da li rizik treba preuzeti ili izbeći. Tako se preduzeće nalazi u situaciji transakcione izloženosti riziku kada ima potraživanja, obavezu ili terminski ugovor koji su iskazani u drugoj valuti u odnosu na valutu zemlje u kojoj se obavlja poslovna aktivnost. U tom smislu se može sagledati ekonomska izloženost koja predstavlja obim u kojem će se vrednost preduzeća merena sadašnjom vrednošću očekivanih novčanih tokova promeniti sa promenom faktora finansijskih rizika. Ekonomska izloženost, za razliku od transakcione izloženosti, obuhvata i dugoročne efekte promene faktora rizika na tržišnu vrednost preduzeća. Pored toga, postoji razlika između ekonomskog rizika koji je subjektivan jer zavisi od procenjenih budućih tokova gotovine, i transakcionog rizika, koji je objektivn, jer zavisi od nereguliranih stranih potraživanja i obaveza koje će se izvršiti posle promena faktora rizika. Ukoliko se ugovorne cene u većoj meri mogu korigovati za efekte inflacije onda će biti manji ekonomski rizik (Belkaoui, 1999).

Identifikovanje potencijalnih rizika spada u delokrug rada finansijskog menadžmenta. Aktivnosti menadžmenta odnose se i na identifikovanje i procenu intenziteta rizika i preuzimanje mera zaštite od rizika. Identifikacija pojedinih vrsta finansijskih rizika obezbeđuje veću mogućnost merenja efekata koje oni imaju na njene performanse (Jorion, 2007). Analiza izloženosti preduzeća finansijskim rizicima pomoću finansijskih izveštaja podrazumeva analizu događaja u prethodnom periodu i pretpostavku da će se poslovni događaji nastaviti po sličnom obrascu.

Planski bilanci su sastavni deo godišnjeg plana i obuhvataju projekciju bilansa stanja i bilansa uspeha. Projekcija bilansa stanja izražava mogućnost održavanja likvidnosti i finansiranja u toku planskog perioda. Projekcije bilansa uspeha definišu rentabilnost i so- lventnost u poslovanju, kao i faktore očuvanja i uvećanja imovine.

Bilans stanja kao osnovni finansijski izveštaj pruža odgovor na pitanje kakva je likvid- nost preduzeća. Na osnovu bilansa stanja, korisnici finansijskih izveštaja, mogu da sagle- daju da li preduzeće može da izmiruje sopstvene kratkoročne obaveze. Prilikom analize rizika potraživanja treba analizirati prema kupcima i poslovnim aktivnostima, a za pro- gnozu rizika neispunjenja obaveza uraditi analizu odstupanja obrta potraživanja od ugo- vorenog roka plaćanja.

Bilans uspeha omogućava sagledavanje uticaja pojedinih vrsta prihoda i rashoda na poslovni rezultat (Bergevin, 2002). Ako se uporedi planski bilans uspeha sa stvarnim do- lazi se do zaključka da li je ispravno ocenjena varijabilnost tržišnih uticaja i da li su donete ispravne odluke za zaštitu od finansijskih rizika (Fields, 2002). Ostvareni dobitak pokazuje da je preduzeće u tom intervalu uspešno poslovalo, međutim, preduzeće može da ima pro- bleme sa platnom sposobnošću. Negotovinski rashodi poboljšavaju finansijsku ravnotežu i tekuću likvidnost preduzeća (Brigham & Houston, 2004).

Upravljanje rizikom optimizuje način na koji je potrebno kontrolisati rizike. Takva strategija ne znači da menadžment traga za rizicima ili ih izbegava već sprovodi strategiju optimizacije rizika. Uslov za optimizaciju rizika je integrisano planiranje resursa na nivou firme (Magal & Word 2011). U tom smislu je važno obezbeđivanje finansijskih sredstava, pri čemu mikrofinansiranje dobija sve veću ulogu i značaj, posebno u sektoru MSP.

Mikrofinansije predstavljaju način pružanja kreditne podrške, depozitno-štednih uslu- ga i finansijskih usluga sa veoma malim novčanim iznosima, sa ciljem da se poboljša ži- votni standard socijalno najugroženijih grupa. Mikropreduzetnici zahvaljujući ovoj usluzi počinju da ostvaruju održive i zadovoljavajuće profite. U situaciji kada vlasnici malih i sred- njih preduzeća imaju više informacija o ulaganju i rizicima u svom poslovanju nego što je to slučaj sa zajmodavcima javlja se informaciona asimetrija. Zajmodavci mogu da povećaju kreditne marže ili da smanje obim kreditiranja (kreditna racionalizacija).

Mikrofinansiranje je 2019. godine zabeležilo rekord na globalnom tržištu. Broj kori- snika kredita je porastao na 140 miliona, a ukupan iznos dugovanja mikrofinansijskim institucijama je dostigao 124 milijarde dolara. U uslovima pandemije COVID-19 zajmovi se često koriste za podmirivanje dnevnih troškova kao što su hrana i lečenje, a ne za osni- vanje preduzeća. Zatvaranje velikog broja tekstilnih fabrika u Kambodži zbog posledica pandemije, uticalo je da više od 200.000 radnika ostane bez posla. Radnici se suočavaju i sa obavezom vraćanja mikrofinansijskih kredita.

Uvođenjem nedepozitnih nebankarskih institucija na tržište Srbije omogućilo bi se, u periodu od četiri godine, 870 miliona evra mikrokredita u usmerenih u privredu (USAID, 2014). Studija je pokazala da se najveći broj anketiranih preduzeća (87%) finansira isključi- vo iz sopstvenih izvora, dok 68% ispitanika ne koristi pozajmnice. Mikro i mala preduzeća ne dobijaju jednostavno kredite kod komercijalnih banaka zato što njihovi zvanični bilanci ne ispunjavaju kriterijume koje su komercijalne banke postavile kao minimalne, kao i iz drugih razloga. Zakon o nebankarskim finansijskim institucijama bi pospešio osnivanje i razvoj poslovanja mikro i malih preduzeća. Mikrofinansijske institucije u Srbiji su: Micro- Fins-DBS d.o.o., AgroInvest Holding i Mikro razvoj d.o.o. Obezbeđivanje mikro-kredita

se tretira kao finansijska aktivnost na koju se primenjuju opšti zakonski propisi o finansiranju i kreditiranju. U zakonodavstvima Rumunije i Francuske postoje specifični zakoni koji regulišu oblast mikrokreditiranja i poslovanja nebankarskih institucija.

## IZRADA PLANOVA POSLOVNOG KONTINUITETA U USLOVIMA RIZIKA I VANREDNIH OKOLNOSTI

Zdravo upravljanje finansijskim rizikom zahteva razrađeno planiranje u okviru procesa strateškog poslovnog planiranja (Allen, 2013). Godišnji poslovni plan je deo strateškog poslovnog plana koji je osnova za upravljanje finansijskim rizicima. Preduzeća treba da odrede finansijska sredstva koja su neophodna za ostvarivanje poslovnog plana i da ih uporede sa mogućnostima u preduzeću i na finansijskom tržištu. Zatim, neophodno je odrediti optimalnu finansijsku strukturu uz sagledavanje svih potencijalnih rizika.

### Sadržaj Plana poslovnog kontinuiteta

Napredak informacionih tehnologija omogućio je da preduzeća razviju Plan poslovnog kontinuiteta i plan poslovanja u vanrednim okolnostima. Kontinuitet poslovanja je sposobnost preduzeća da nastavi isporuku proizvoda ili usluga, na prihvatljivom, prethodno definisanom nivou, nakon incidenta koji remeti poslovanja. Menadžment kontinuiteta utiče na zaštitu interesa ključnih zainteresovanih strana, ugleda, brenda i aktivnosti kojima se stvaraju vrednosti (ISO 22301:2014). Plan kontinuiteta poslovanja obuhvata dokumentovane procedure kojima se organizacije usmeravaju na odgovore, da se oporave, nastave i vrate na prethodno definisan nivo rada nakon poremećaja.

Elementi Plana kontinuiteta poslovanja su:

- Definisane uloge i odgovornosti za ljude i timove koji imaju ovlašćenja u toku i nakon incidenta;
- Proces za pokretanje odgovora;
- Plan odgovora na incident;
- Detalji o načinu komuniciranja sa internim i eksternim zainteresovanim stranama;
- Plan oporavka kritičnih aktivnosti;
- Krizno komuniciranje sa medijima i
- Proces za povlačenje uzbune nakon incidenta (ISO 22301:2014).

Plan kontinuiteta se oslanja na procenu pretnji i rizika (Tabela 1). Planiranje kontinuiteta poslovanja može da se primeni na preduzeće ili sektor unutar preduzeća i uključuje sve zaposlene, menadžere i poslovne partnere.

*Tabela 1: Plan upravljanja rizikom*

Opis rizika	Verovatnoća	Posledice	Prioritet	Preventivne mere	Rezervni plan

Legenda: 5 – vrlo visok/a, 4 – visok/a, 3 – srednja, 2 – niska, 1 – vrlo niska

Izvor: Institut za standardizaciju Srbije, Plan kontinuiteta poslovanja

### Plan za održavanje kontinuiteta poslovanja u uslovima COVID-19

Plan za održavanje kontinuiteta poslovanja u uslovima COVID-19 za MSP je instrument od strane Međunarodne organizacije rada osmišljen sa ciljem da podrži mala i srednja preduzeća tokom krize koju je izazvao COVID-19 (International Labour Organization). Prvi deo Plana predstavlja procenu rizika, dok drugi deo predstavlja primer fiktivnog MSP gde se u šest koraka objašnjava kreiranja sopstvenih planova za održavanje kontinuiteta poslovanja.

U prvom delu matrica rizika obuhvata četiri odeljka koji se odnose na ljude, procese, profit i partnerstva (Tabela 2).

Tabela 2. Matrica rizika: Profit

Tržišta	
1	Poremećaji prouzrokovani virusom negativno utiču na vaše klijente i njihovu sposobnost da kupuju vaše proizvode ili usluge
2	Zvanične mere Vlade uvedene u cilju održavanja zdravlja ukupne populacije negativno utiču na vašu prodaju
3	Visok procenat vaše robe/usluga je namenjen stranim tržištima
4	Ta tržišta se nalaze u zemljama srednjeg i visokog rizika
5	Došlo je do smanjenja prodaje tim zemljama
Dobavljači	
6	Poremećaji negativno utiču na vaše glavne dobavljače i njihovu sposobnost da dostave robu vašem preduzeću
7	Zbog povećanih državnih restrikcija došlo je do problema sa nabavkom robe
8	Imate samo jedan način da dobijete robu od svojih glavnih dobavljača
9	Nemate alternativne dobavljače koji bi mogli da vam dostave robu ili pruže usluge u slučaju poremećaja ili prekida rada
10	Većinom se oslanjate na strane dobavljače za najveći deo ključne robe i sirovina potrebnih za vaše poslovanje (preko 75% ključne robe)
Društvo	
11	Došlo je do porasta "društvene" netolerancije i predrasuda kako što se može primetiti na osnovu sadržaja u medijima, uličnih demonstracija i političkog diskursa, između ostalog
12	Trenutno medijsko okruženje je negativno uticalo na radno okruženje
Privredno okruženje	
13	COVID-19 utiče na delatnost koja pak direktno utiče na vaše poslovanje ili tržišta na kojima poslujete ili očekujete da ćete poslovati
14	Stope nezaposlenosti rastu na tržištima na kojima poslujete
15	Došlo je do porasta krivičnih dela ili povećane opasnosti od krivičnih dela protiv vašeg preduzeća usled smanjenja privrednih aktivnosti
16	Došlo je do iznenadnog porasta cene robe koju nabavljate a koja vam je neophodna za poslovanje.

Izvor: ILO Bureau for Employers Activities ([www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp))

Matrica rizika sadrži 60 vrsta rizika na osnovu kojih se određuje profil rizika (Tabela 3):

Tabela 3: Zbir rizika u okviru matrice rizika

Ljudi	Procesi	Profit	Partnerstva	Ukupan zbir
/19	/8	/16	/17	/60

Izvor: ILO Bureau for Employers Activities ([www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp))

Dobijeni rezultati u okviru zbira rizika se objašnjavaju na sledeći način:

1. **40-60** izuzetna ranjivost preduzeća sa aspekta negativnog uticaja COVID-19. U sledećem koraku preduzeće treba da identifikuje da li je ranjivije na interne ili eksterne pretnje i preduzme mere za smanjenje rizika.
2. **20-40** iako su preduzeti koraci da se preduzeće pripremi, ono je i dalje ranjivo. Prilikom sastavljanja plana za održavanje kontinuiteta poslovanja obavezno dati prioritet elementima ranjivosti.
3. **0-20** preduzeće je na pravom putu da postane otpornije, ali i dalje postoje oblasti u kojima je moguće smanjiti ranjivost. Obavezno je formulisanje plana za održavanje kontinuiteta poslovanja na takav način da može da se upravlja rizicima od internih i eksternih pretnji.

## ZAKLJUČAK

Nestabilni uslovi poslovanja nameću potrebu intenzivnog upravljanja rizikom radi obezbeđene uspešne poslovne budućnosti. Pored toga, pandemija COVID-19 ukazala je na potrebu kontinuiranog planiranja poslovne aktivnosti koji će obuhvatati rizike, kao i mehanizme koji će omogućiti nesmetano poslovanje. Matrice rizika, takođe, omogućavaju sagledavanje veličine rizika i nužnost uočavanja internih i eksternih pretnji. Mikrofinansiranje nameće dodatne rizike poslovnoj aktivnosti i često se dobijena sredstva ne koriste za poslovanje. Finansijski izveštaji mogu da se koriste za analizu različitih pokazatelja, uz ispunjenost brojnih pretpostavki. Strateško planiranje, i u okviru njega upravljane rizikom, imaće sve veći značaj i uticaj na poslovnu aktivnost, na makro i mikro poslovnom nivou.

## LITERATURA

1. Allen, S. (2013). *Financial Risk Management: A Practioner's Guide to Managing Market and Credit Risk*, New Yersy, Hoboken, John Wiley and Sons.
2. Belkaoui, A. (1999). *International and Multinational Accounting*, The Diyden Press, London.
3. Bergevin, P. M. (2002). *Financial Statement Analysis: An Integrated Approach*, Uper Sadle River, New Jersey, Prentice Hall.
4. Brigham, E. F., Houston, J. F. (2004). *Fundamentals of Financial Management*, Thomson South Western, Mason Ohio.
5. Choi, F., Meek, G., (2008). *International Accounting*, 6th ed., Pearson E cudation Inc., New Jersey.
6. Fields, E. (2002). *The Essentials of finance and accounting for nonfinancial managers*, Amacom, New York.
7. International Labour Organization, ILO Bureau for Employers Activities, Dostupno na: [www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp)

8. Institut za standardizaciju Srbije, Centar za analizu rizika i upravljanje krizama, Plan kontinuiteta poslovanja, Vladimir Ninković, Dostupno na: <https://www.caruk.rs>
9. ISO standardi, Dostupno na: <https://iso-standardi.rs/standardi/>
10. Jorion, P. (2007). Financial risk manager handbook, 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
11. Magal, S. R., Word, J. (2011). Integrated Business Processes with ERP systems, Willey.
12. USAID, 2014. Procena tržišnog uticaja uvođenja nedepozitnih mikrofinansijskih institucija u Srbiji – studija, Dostupno na: [https://saradnja.rs/bep/baza\\_znanja/pristup-izvorima-finansiranja.html](https://saradnja.rs/bep/baza_znanja/pristup-izvorima-finansiranja.html)