

Da li se uopšte upravlja rizicima u preduzećima?

Pitanja uspostavljanja, kao i adekvatnosti upravljanja rizicima u preduzećima u domaćim privrednim prilikama predstavlja jednu od najznačajnijih tema kojima privreda, ali i stručna javnost, treba da posvete punu pažnju.

Ako bi na ovom mestu želeli da damo jednostavan odgovor šta je to koncept upravljanja rizicima i koji je to krajnji efekat ovog alata korporativnog poslovanja koji mora biti na raspolaganju rukovodstvu u svakom preduzeću onda bi to zvučalo ovako: „Upravljanje rizicima znači upravljanje informacijama. Upravljanje informacijama znači donošenje poslovnih odluka. Donošenje poslovnih odluka znači postizanje ciljeva preduzeća iz njegovog poslovanja. Postizanje ciljeva znači poštovanje korporativne kulture poslovanja zasnovane na principima upravljanja rizicima“.

Međutim, da li je to baš tako i da li se ovom alatu pristupa na ovaj način, odnosno da li upravljanje rizicima kao koncept korporativnog poslovanja uopšte postoji u preduzećima?

U današnjim uslovima poslovanja, preduzeća se suočavaju sa sve većim izazovima koji direktno utiču na njihov opstanak. Ekonomska kriza i njeni efekti su vrlo jasno pokazali šta to znači kada neke kompanije donose odluke čije posledice kasnije moraju da ispravljaju drugi, a ne oni koji su najodgovorniji za njihov nastanak. U traganju za takvim primerima zaista ne treba daleko da idemo – dovoljno je da pogledamo poslovanje naših javnih preduzeća. Dobro sproveden proces korporativizacije a samim tim i uvođenja visokog kvaliteta interne revizije, mogli bi biti od krucijalne pomoći u stvaranju uslova za odgovorno poslovanje u ovim preduzećima.

Na samom početku želimo da naglasimo da ekonomska kriza nije novitet za ekonomsku teoriju, one se periodično javljaju i imaju svoje jasne posledice, tako da ni ova poslednja nije drugačija. Međutim, bez obzira na sve modalitete preventivnog delovanja koji su uspostavljeni da bi se ovakvi događaji izbegli, izgleda da ni ekonomija ni psihologija do danas nisu uspele da daju odgovor na pitanje kako ukrotiti pohlepu koja sebi daje pravo da, i pored svih pravila i regulativa, učini potez koji samo njoj, ali ne i drugima, ide u korist.

Ovoj temi je u razvijenom svetu posvećena posebna pažnja i mi ovim putem želimo da privredi Republike Srbije damo podstrek da se bavi sastavnim delovima korporativne kulture poslovanja koji postoje na globalnom nivou i koji su pre svega u funkciji zaštite preduzeća i njegovih resursa.

Na prvom mestu, rukovodstvo mora biti svesno ovih faktora (pohlepe) i preduzimati poteze u cilju očuvanja integriteta preduzeća kojim upravlja. Zato i na ovom mestu naglašavamo da sadašnji uslovi poslovanja ukazuju na sve veće zahteve u pogledu uspostavljanja i unapređivanja koncepta upravljanja rizicima u preduzećima.

Sa druge strane, najveću korist od ovakvog razmišljanja imaju upravo vlasnici kapitala, jer je upravo njima najvažnije da svoj kapital osiguraju od rizika gubitka vrednosti.

Upravljanje rizicima predstavlja sastavni deo korporativne kulture poslovanja u preduzećima i ono predstavlja njegovu dodatnu vrednost. Rukovodstva preduzeća moraju da se posvete ovoj temi i da pažljivo sagledavaju svoje mogućnosti, ciljeve koje žele da ostvare, ali i rizike koje takvi ciljevi nose sa sobom.

Iz svega navedenog sledi da **koncept upravljanja rizicima u fokus stavlja ulogu i značaj najvišeg rukovodstva preduzeća**. U zavisnosti od toga kako se ovaj organ upravljanja bude postavio, zavisice i krajnji ishod, spremnost da se ciljevi organizacije pozicioniraju u skladu sa mogućnostima i pretnjama koje njeno okruženje donosi.

Rukovodstva u preduzećima moraju da razumeju i da na adekvatan način adresiraju kulturu rizika poslovanja. U svom osnovnom značenju kultura rizika poslovanja predstavlja korporativnu kulturu poslovanja zasnovanu na upravljanju rizicima putem koje se želi naglasiti shvatanje i verovanje u sistem vrednosti, znanja i razumevanja rizika poslovanja od strane svih zaposlenih u organizaciji, a koji su voljni da podrže ovo shvatanje sa svrhom ostvarivanja ciljeva koji su opšte prihvatljivi u organizaciji. Ovakav stil razmišljanja je svojstven za sve oblike organizacija bilo da je reč o javnim ili privatnim preduzećima, bankama, osiguravajućim kućama, investicionim fondovima i drugim oblicima.

Rukovodstvo preduzeća ima punu odgovornost za uspostavljanje, komunikaciju i sprovođenje kulture rizika poslovanja i obavezu da je usaglašava sa zadatim strateškim ciljevima organizacije. Rukovodstvo je u obavezi da zaštiti kulturu poslovanja svojim unutrašnjim delovanjem. Ta zaštita se sagledava u ocenama za izmenu/dopunu kulture rizika poslovanja prema ciljevima organizacije.

Upravljanje rizicima je kontinuiran proces i zahteva stalno angažovanje u cilju pravilne identifikacije rizika kojima je preduzeće izloženo kao i merama prevencije u cilju identifikacije tehnika za prevenciju od neželjenih efekata realizovanih događaja koji imaju materijalno značajne posledice po poslovanje preduzeća.

Kada govorimo o tehnikama za identifikaciju i ocenu rizika treba imati na umu da je cilj da se ovim mehanizmima obezbedi transparentnost aktivnosti koje se odvijaju unutar organizacije, jasno naznači u kojim segmentima poslovanja postoje propusti i koje su to mere koje treba preduzeti kako bi se nedostaci otklonili. Oni kao takvi predstavljaju specifičan, ali ispravan mehanizam u borbi protiv koruptivnih radnji, u zaštiti resursa preduzeća, ali i privrede u celini.

Upravljanje rizicima znači sposobnost da se preuzme odgovornost za izvršene postupke.

Na ovaj način mi šaljem poruku da su svi resursi preduzeća u funkciji ostvarivanja ciljeva i da se njihova odgovornost meri kvalitetom izvršavanja poslovnih aktivnosti i posvećenosti korporativnoj kulturi poslovanja, koja mora biti poluga kreiranja dodatne vrednosti.

Da bi se posredstvom primene koncepta upravljanja rizicima mogla stvarati dodatna vrednost po samu organizaciju, kroz istovremenu zaštitu njenih resursa i ostvarivanje postavljenih poslovnih ciljeva, rukovodstvo u ovom poslu mora preuzeti ključnu ulogu. To znači da ono mora da demonstrira sistem vrednosti koji svi unutar organizacije moraju da poštuju, i da s druge strane da primer svima u organizaciji u vezi s tim kako će se ponašati prema samoj organizaciji, njenim resursima i ciljevima koje želi da ostvari. Svojim ponašanjem, rukovodstvo treba da svojim zaposlenima pošalje jasnu poruku o profesionalnom ophođenju unutar organizacije.

Taj sistem pravila mora biti dimenzioniran kroz jasno postavljenu politiku poslovanja, korporativne vrednosti i principe koji se moraju poštovati, jasno definisanu strategiju upravljanja rizicima i kodeks etičkih i moralnih vrednosti unutar organizacije. Ovo su sve zadaci rukovodstva koji moraju biti definisani, usvojeni i primenjeni na sve bez izuzetaka.

Da bio ovaj koncept u rukama rukovodstva preduzeća zaživeo na pravi način, samo rukovodstvo mora sebe kontinuirano da preispituje o tome da li je poslovanje preduzeća zaista zasnovano na kulturi rizika poslovanja. U vezi sa tim pitanjima rukovodstvo treba da utvrdi da li ima razvijenu infrastrukturu za upravljanje rizicima.

Ta infrastruktura mora da obuhvati celu organizaciju, jer svi ljudski resursi u okviru preduzeća učestvuju u procesu upravljanja rizicima. U ovome se vidi spremnost organizacije da prihvati korporativne vrednosti poslovanja, ali pre svega spremnost da pravovremeno reaguje na izazove koje poslovne odluke nose sa sobom.

U vezi sa konceptom upravljanja rizicima rukovodstvo preduzeća može, ali bi smo pre rekli mora, da se po ovom osnovu osloni na funkciju interne revizije. U skladu sa međunarodnim standardima za internu reviziju (Međunarodnim okvirom za profesionalnu praksu) sama priroda posla interne revizije je tako koncipirana da je jedan od tri ključna segmenta njenog posla jeste upravo pitanje adekvatnosti upravljanja rizicima u organizaciji (preduzeću).

Uloga interne revizije u ovom segmentu je od naročite važnosti i proizilazi iz prirode njenog odnosa sa rukovodstvom preduzeća. Primarna uloga interne revizije je da pruži informacije vlasnicima kapitala o tome da li se procesima korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i usklađenosti, adekvatno upravlja.

Interna revizija treba da bude jedan od ključnih činilaca korporativnog upravljanja. To je ostvarivo ako rukovodstvo preduzeća bude videlo svoje interne revizore kao nezavisan izvor objektivnih saveta u cilju sprovođenja korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolnih procesa koji pomažu preduzeću u postizanju strateških, operativnih, finansijskih i ciljeva usklađenosti sa zakonskim propisima.

Interna revizija se mora sve više usmeravati ka budućnosti, pružanjem saveta vezanih za prepoznate buduće rizike u pojedinim područjima poslovanja. Jedan od temeljnih zadataka interne revizije postaje savetovanje rukovodstva o mogućnostima upravljanja rizicima.

U svom radu interna revizija može direktno pomoći rukovodstvu organizacije davanjem procena o tome da li su ciljevi preduzeća adekvatno podržani i da li su oni usklađeni sa misijom organizacije, da li su svi značajni rizici identifikovani i ocenjeni, da li su odgovarajući odgovori na identifikovane rizike odabrani u skladu sa organizacionom sklonošću ka rizicima, odnosno da li su sve relevantne informacije o riziku zabeležene i pravovremeno saopštene organizaciji, omogućavajući zaposlenima i rukovodstvu da izvršavaju svoje obaveze.

Rezultati ovih analiza kada se posmatraju zajedno, treba da obezbede razumevanje procesa upravljanja rizicima u preduzećima i njihovu svrhovitost ali iznad svega da stvaraju dodatnu vrednost za svoje poslovno okruženje.

Pripremio: Bojan Radoš MSc, Ovlašćeni interni revizor, Direktor Interne revizije VTB banka AD Beograd.