

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ
СПЕЦИЈАЛИСТИЧКЕ СТУДИЈЕ



СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ
РИЗИЦИМА
- ЗАВРШНИ (СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ) РАД -

Ментор:
Проф. др Петар Станојевић
Редовни професор

Студент:
Миломир Ранитовић
С49/21

Београд, 2023. година

Садржај:

УВОД.....	1
1. ПОЈМОВНО ОДРЕЂЕЊЕ РИЗИКА.....	4
1.1. Појам и врсте ризика.....	4
1.2. Управљање ризицима.....	6
2. РАЗВОЈ И ЗНАЧАЈ ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА - COSO ОКВИРА	8
3. КОМПОНЕНТЕ COSO ОКВИРА.....	11
3.1. Управљање и култура.....	16
3.2. Стратегија и постављање циљева.....	19
3.3. Перформансе.....	23
3.4. Информације, комуникација и извештавање.....	27
3.5. Преглед и ревизија	29
4. СИНЕРГИЈА КОМПОНЕНТИ COSO ОКВИРА.....	32
5. ПРИМЕЊИВАЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ	35
6. КОРИСТИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ COSO ОКВИРА.....	40
ЗАКЉУЧАК	44
Литература	46

УВОД

У данашњем пословном окружењу, организације се суочавају са све већим ризицима, а успешно управљање тим ризицима постаје кључни фактор за остваривање организацијских циљева (Wilson, et al, 2014). Циљ овог специјалистичког рада је да истражи примену COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) оквира за управљање ризицима у организацијама, као и да анализира користи и изазове који произлазе из имплементације тог оквира.

COSO оквир је међународно признат стандард који пружа структурирани приступ управљању ризицима. COSO оквир представља свеобухватни оквир за имплементацију интегрисаног система за управљање ризицима и састоји се од пет компоненти: 1) контролно окружење, 2) процена ризика, 3) контролне активности, 4) информације и комуникација и 5) праћење. Ове компоненте изведене су из начина на који руководство води послове и интегрисане су у управљачке процесе. (D'Aquila, 2013). Кроз интеграцију ових компоненти, организације могу идентификовати, проценити и управљати ризицима на систематичан начин (Rittenberg, 2013). Многе организације су имплементирале COSO интегрисани оквир за управљање ризицима ревидиран 2017. године који са својих 20 принципа представља свеобухватно побољшање COSO оквира из 2004. године (Lawson, et al, 2017).

Једна од најважнијих користи примене COSO оквира је побољшање управљања ризицима и унутрашње контроле, што доводи до смањења ризика од грешака, превара и неправилности (Martin, et al, 2014). Такође, COSO оквир помаже организацијама да идентификују кључне ризике и усмере ресурсе према њима, што доводи до ефикаснијег кориштења ресурса. Имплементација COSO оквира такође побољшава транспарентност и одговорност у организацији, што је од

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

кључне важности за поверење тржишта према организацији, као и инвеститора (Rae et al, 2017).

Организације се суочавају са све већим изазовима у управљању ризицима у комплексном пословном окружењу. Недостатак ефикасног система за управљање ризицима може довести до нежељених последица по дугорочни успех организације. Проблем који се истражује у овом специјалистичком раду јесте препознавање и примена COSO оквира за управљање ризицима као кључног инструмента за адекватно препознавање, процену и управљање ризицима у организацијама.

Предмет истраживања овог специјалистичког рада је имплементација COSO оквира за управљање ризицима у организацијама. Фокус ће бити стављен на анализу имплементације овог оквира у организацијама и на користи које организације могу остварити применом овог оквира. Циљ истраживања је истражити важност и предности спровођења COSO оквира за управљање ризицима у организацијама.

У овом специјалистичком раду биће истакнута важност примене COSO оквира за управљање ризицима у организацијама. Иако имплементација COSO оквира може бити изазовна, користи које организације могу остварити су вредне и могу имати позитиван утицај на дугорочни успех организације. У будућности, треба очекивати све већу потребу за применом COSO оквира како би се адекватно управљало ризицима у све комплекснијем пословном окружењу.

Основна истраживачка питања овог специјалистичког рада су: Које су кључне компоненте COSO оквира за управљање ризицима? Како организације могу користити COSO оквир за побољшање управљања ризицима?

У складу са наведеним предметом, циљевима и истраживачким питањима, хипотезе овог истраживања се могу поставити на следећи начин:

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

1. Главна хипотеза: Имплементација COSO оквира за управљање ризицима ће резултирати побољшањем способности организације да препозна, оцени и управља ризицима.
2. Посебна хипотеза: Организације које успешно имплементирају COSO оквир имају веће шансе за постизање дугорочног успеха и одрживости у конкурентном пословном окружењу.

Овим истраживањем се очекује допринос бољем разумевању важности COSO оквира за управљање ризицима и пружање смерница које организације могу да примене за успешну имплементацију ради постизања дугорочног пословног успеха.

1. ПОЈМОВНО ОДРЕЂЕЊЕ РИЗИКА

Појам „ризик“ има порекло од грчке речи која означава постојање опасности (Cardona, 2019). Ризик је вероватноћа излагања несрећи или губитку, опасности, пропасти (Rausand & Haugen, 2020). Преузети ризик значи наставити са активностима, без обзира на вероватноћу опасности.

Свака људска активност је угрожена. Ризик садржи неке елементе који преносе његову главну суштину: могућност постизања циља, могућност одступања од њега, могућност примања у замену за различите губитке као резултат неповољних спољашњих и унутрашњих утицаја. Пример појаве ризичних околности може бити виша сила. То су и непредвидиви ризици (еколошке катаклизме) и предвидиви (Rausand & Haugen, 2020).

Појам ризика укључује фактор несигурности који се темељи на три важна разлога. То је незнање, шанса и противљење. Стога је неизвесност главни, апсолутно логичан разлог за појаву било које врсте ризика (Cardona, 2019).

1.1. Појам и врсте ризика

Ризик се може посматрати са два аспекта: са аспекта узрока и са аспекта последица. Са аспекта узрока ризик је „функција опасности и заштите“ (Гроздановић и Стојиљковић, 2013, стр. 36), док је са аспекта последица ризик „функција вероватноће ризичног догађаја и мере њиме изазваног губитка“ (Гроздановић и Стојиљковић, 2013, стр. 36).

Идентификација ризика обухвата процес утврђивања и класификације свих ризичних догађаја у посматраном систему. Идентификовање ризика врши се са циљем формирања листе извора и фактора ризика, као и догађаја који могу

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

утицати на остваривање циљева дефинисаних у контексту управљања ризиком (Гроздановић и Стојиљковић, 2013).

Ризик се може класификовати у различите категорије, међутим битно је напоменути неке од следећих видова ризика (Cardona, 2019):

- Технички ризици (проблеми са машинама, алатом и материјалом, обимом пословања, методима, стандардима или процесима);
- Управљачки ризици (недостатак/пропусти у планирању, недостатак искуства у управљању и обуци, комуникациони проблеми, недостатака ауторитета и проблеми са контролом);
- Финансијски ризици (ограничен буџет, велики новчани губици);
- Правни и уговорни ризици (измена захтева, здравствено-безбедносне чињенице, државна регулатива);
- Персонални ризици (слабости особља, проблеми са искуством и обуком, проблеми морала, конфликти, продуктивност);
- Остали ризици ресурса.

1.2. *Управљање ризицима*

Управљање ризицима представља кључну дисциплину у оквиру пословне стратегије и управљања организацијама у савременом пословном окружењу. Управљање ризицима може се дефинисати као системски процес идентификације, анализе, евалуације и управљања потенцијалним догађајима или ситуацијама који могу утицати на постизање циљева организације (COSO, 2017). Управљање ризицима има за циљ обезбедити организацији боље разумевање и контролу над потенцијалним претњама и приликама.

Сврха управљања ризицима је да организацији омогући препознавање, процену и ефикасно управљање потенцијалним претњама и приликама које могу утицати на њен успех и постизање циљева. Овај процес је интегрални део стратегијског планирања и вођења пословања, јер помаже организацији да донесе информисане одлуке, минимизује негативне последице ризика и искористи могућности за остваривање конкурентске предности (Cardona, 2019).

Идентификација ризика је кључна почетна тачка у процесу управљања ризицима. То подразумева препознавање свих потенцијалних догађаја, услова или фактора који би могли утицати на организацију. Ови ризици могу бити унутрашњи, као што су оперативни проблеми или људски фактори, или спољни, укључујући економске промене, законске регулативе или природне катастрофе (Paton & Johnston, 2006). Ова фаза омогућава организацији да створи потпунију слику свих потенцијалних изазова и могућности које се јављају.

Након идентификације ризика, организација мора извршити анализу тих ризика како би разумела њихову вероватноћу и утицај на пословање. Овде се користе различите методе, укључујући квантитативну и квалитативну анализу, како би се одредио ниво озбиљности сваког ризика. Ова анализа омогућава приоритетизацију ризика и фокусирање ресурса на оне који су најзначајнији (Paton & Johnston, 2006).

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

Третман ризика је следећи корак у процесу управљања ризицима и подразумева развој стратегија и планова за суочавање са идентификованим ризицима. Ови планови могу укључивати преношење ризика осигурањем, смањење ризика путем имплементације контрола и процедура, прихватање ризика у случајевима када је то прихватљиво или избегавање ризика кроз промену пословних пракси (Cutter et al., 2008). Третман ризика је кључан за минимизирање негативних утицаја ризика и максимизирање прилика.

Кључна компонента ефикасног управљања ризицима је континуирано праћење и ревизија. Организација мора редовно пратити и евалуирати имплементацију својих стратегија за управљање ризицима како би осигурала њихову ефикасност и прилагодила се променама у окружењу. Ово укључује редовно ажурирање идентификованих ризика, промене у стратегијама третмана ризика и редовне ревизије политика и процедура (Cutter et al., 2008).

Управљање ризицима је динамичан процес који захтева континуирани ангажман и подршку свих нивоа организације. Кроз овај процес, организација може боље разумети своје ризике, заштитити вредност и постићи одрживу конкурентску предност на тржишту.

2. РАЗВОЈ И ЗНАЧАЈ ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА - COSO ОКВИРА

COSO, скраћеница за „*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*“ основан је 1985. године са циљем унапређења интерних контрола и спречавања рачуноводствених превара у америчким организацијама (Rittenberg, 2013).

COSO оквир је настао као одговор на рачуноводствене преваре и финансијске скандале који су узнемирили пословни свет средином 1980-их година. Неки од најпознатијих скандала тог времена укључивали су компаније попут *Enron-a*, *WorldCom-a* и друге. Ови догађаји су изазвали забринутост инвеститора, регулатора и шире јавности због недостатка поуздане интерне контроле и транспарентности у финансијском извештавању (Rittenberg, 2013).

Како би се решили ови проблеми и обезбедила већа одговорност у пословању, америчка организација позната као „*National Commission on Fraudulent Financial Reporting*“, позната и као *Treadway Commission*, основана је 1985. године. *Treadway Commission* је била независна комисија која је имала за циљ истраживање и предлагање решења за побољшање интерних контрола и спречавање финансијских превара. Један од кључних достигнућа *Treadway Commission* било је развијање COSO оквира за интерне контроле, првобитно названог „*Internal Control – Integrated Framework*“. Овај оквир је први пут објављен 1992. године и постао је основна референца за организације широм света у области интерних контрола и управљања ризицима (COSO, 2017).

Прва верзија COSO оквира интерне контроле из 1992. године састојала се од четири основне компоненте интерних контрола: оквира за постављање циљева, процене ризика, контролних активности и информационог и комуникационог система (Rittenberg, 2013). Овај оквир је постао основа за развој и имплементацију интерних контрола у организацијама и пружио смернице за идентификацију и третман ризика.

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

Како би се боље одговорило на променљиво пословно окружење и нове изазове у управљању ризицима, COSO оквир је ревидиран и ажуриран. Првобитно издат као Оквир за интегрисано управљање ризицима предузећа 2004. године, оквир је ревидиран 2017. године како би се ојачао нагласак на интеграцији управљања ризицима у предузећу са стратегијом и перформансама (COSO, 2017). Ова верзија оквира (Оквир за управљање ризицима предузећа - Интеграција са стратегијом и перформансама) додатно је побољшала дефиницију компоненти интерне контроле и боље се уклопила у модерне пословне праксе.

COSO оквир је постао стандардна референца за организације у различитим индустријама и секторима за разумевање, развој и имплементацију интегрисаних система интерне контроле и управљања ризицима. Његова еволуција од почетка до данас одражава потребу за континуираним побољшањем и прилагођавањем, како би се одговорило на променљиве изазове у пословању и ризицима који се јављају.

Управљање ризицима предузећа је континуирани процес планирања, организације и вођења акција организације како би се подржали њени циљеви без непотребних препрека. Разумевање COSO оквира за управљање ризицима и начина како се примењују, може помоћи организацијама да доносе информисане, стратешке одлуке, засноване на ефикасној процени ризика (COSO, 2017).

COSO оквир пружа организацијама структуру за развој и примену интегрисаног система процене ризика предузећа, која помаже у остваривању циљева и спречавању нежељених догађаја. Ово је од суштинског значаја за заштиту имовине, очување интегритета финансијског извештавања и остваривање ефикасних и ефективних пословних процеса (COSO, 2017). Један од кључних аспеката COSO оквира је фокус на идентификацију и управљање ризицима.

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

На основу наведеног, може се закључити да је *COSO* оквир постао неопходан алат у модерном пословном окружењу. Организације које га примењују имају боље шансе за дугорочни успех, већу стабилност и повећано поверење својих интересних група. Овај оквир није само теоријски концепт; он има дубок и практичан утицај на начин на који организације функционишу и управљају ризицима у све сложенијем свету бизниса.

COSO оквир је постао стандардна референца за организације у различитим индустријама и секторима за разумевање, развој и имплементацију интегрисаних система за управљање ризицима предузећа. Његова еволуција од почетка до данас одражава потребу за континуираним побољшањем и прилагођавањем, како би се одговорило на променљиве изазове у пословању и ризицима који се јављају.

3. КОМПОНЕНТЕ COSO ОКВИРА

Оквир за управљање ризицима у предузећу - Интеграција са стратегијом и перформансама разјашњава важност управљања ризицима у стратешком планирању и уграђивању истог у целокупну организацију, јер ризик утиче на стратегију и перформансе у свим одељењима и функцијама.

COSO Оквир за управљање ризицима предузећа (*Enterprise Risk Management Framework*) из 2017. године заснован је на идеји међусобно повезаних компоненти и принципа. Ове компоненте и принципи требало би да буду „ДНК“ организације, пружајући основу која омогућава организацијама да максимизирају вредност путем умањивања ризика. Компоненте оквира требало би да имају директну везу са мисијом, циљевима и основним вредностима организације (COSO, 2017).

Оквир за управљање ризицима предузећа из 2017. године састоји се од пет међусобно повезаних компоненти (COSO, 2017, стр. 7):

1. Управљање и култура: ова компонента обухвата значај ефикасног управљања и успостављања „тона“ организације (мисије, визије, циљева, стратегије) од стране руководства и улогу организационе културе у подржавању ефикасног оквира за управљање ризицима предузећа. Управљање одређује „тон“ организације, кроз успостављање надзорних одговорности за управљање ризицима предузећа. Култура се односи на етичке вредности, жељена понашања и разумевање ризика у организацији.
2. Стратегија и постављање циљева: ова компонента наглашава важну интеграцију оквира за управљање ризицима предузећа, стратегије и постављања циљева, како би истакла колико је ефикасан оквир за управљање ризицима предузећа важан стратешки алат. Управљање

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

ризацима предузећа, постављање стратегије и циљева раде заједно у процесу стратешког планирања. Утврђује се колики „простор“ за ризик постоји и усклађује са стратегијом. Пословни циљеви спроводе стратегију у пракси, док служе као основа за идентификацију, процену и реаговање на ризик.

3. Перформансе: ризике који могу утицати на постизање стратегије и пословних циљева треба идентификовати и проценити. Ризици се приоритизују по озбиљности у контексту „апетита за ризик“ („простора“ за ризик). Организација затим бира одговоре на ризик и има портфељ у коме се налази преглед количине ризика који је преузела. Резултати овог процеса се пријављују кључним заинтересованим странама.
4. Преглед и ревизија: ова компонента описује како процена перформанси може пружити увид у то да ли добро функционише процес спровођења оквира за управљање ризицима предузећа и које ревизије могу бити потребне. Прегледом перформанси, организација може размотрити да ли добро функционишу компоненте управљања ризицима предузећа током времена и у светлу значајних промена, као и какве ревизије су потребне.
5. Информације, комуникација и извештавање: ова компонента наглашава да је оквир за управљање ризицима предузећа континуирани процес који захтева стално идентификовање и дељење информација о ризику и стратегији. Управљање ризицима предузећа захтева континуирани процес добијања и дељења неопходних информација, како из интерних, тако и из екстерних извора, које циркулишу навише, наниже и унутар организације.

Компоненте Стратегија и постављање циљева, Перформансе и Преглед и ревизија представљају путеве за спровођење процеса унутар организације, док компоненте Управљање и култура, као и Информације, комуникација и

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

извештавање представљају стубове подршке који воде ка успешном спровођењу COSO Оквир за управљање ризицима предузећа (COSO, 2017).



Слика 1. Компоненте COSO оквира

Извор: COSO, 2017, стр. 7.

Слика 1 илуструје компоненте COSO оквира и њихов однос са мисијом, визијом и основним вредностима ентитета. Три траке у дијаграму: Стратегија и постављање циљева, Перформансе и Преглед и ревизија представљају заједничке процесе који протичу кроз ентитет (организацију). Друге две траке, Управљање и култура, и Информације, комуникације и извештавање, представљају подршку аспектима управљања ризицима у организацији (COSO, 2017).

Пет компоненти у ажурираном оквиру подржане су скупом од 20 принципа. Ови принципи обухватају све, од управљања до праћења. Они описују праксе које се могу применити на различите начине за различите организације, без обзира на величину, тип или сектор (COSO, 2017). Поштовање ових принципа може пружити менаџменту и одбору очекивање да организација разуме и тежи управљању ризицима који су повезани са стратегијом и пословним циљевима предузећа.

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-



Слика 2. Принципи COSO оквира

Извор: COSO, 2017, стр. 8.

Слика 2 илуструје 20 принципа који подржавају наведених пет компоненти COSO оквира. Свакој од компоненти припада неколико принципа, као што је и приказано на слици, односно они су подељени на следећи начин:

- Управљање и култура:
 1. Увежбавање и тренинг надзорног одбора за управљање ризицима
 2. Установљавање радне структуре
 3. Дефинисање пожељне организационе културе
 4. Демонстрација посвећености основним вредностима
 5. Привлачење, развој и задржавање оспособљених и стручних запослених
- Стратегија и постављање циљева:
 6. Анализирање пословног контекста
 7. Дефинисање „простора“ за ризик
 8. Евалуација алтернативне стратегије
 9. Формулисање пословних циљева
- Перформансе:
 10. Идентификација ризика

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

11. Процена озбиљности ризика
12. Приоритизација ризика
13. Спровођење одговора на ризик
14. Развој портфолија о прегледу одговора на ризик
- Преглед и ревизија:
 15. Процењивање промена
 16. Преглед ризика и спровођења стратегије управљања ризицима
 17. Тежња унапређењу управљања ризицима предузећа
- Информације, комуникација и извештавање:
 18. Коришћење информационих система
 19. Комуникација о информацијама о ризику
 20. Извештавање о ризику, култури и перформансама

У наставку ће бити описана свака од пет компоненти, заједно са својим принципима који су уграђени у њу.

3.1. Управљање и култура

Управљање и култура представљају основу COSO оквира. Ова компонента се фокусира на етичку културу и вредности унутар организације, посвећеност руководства, структуру и одговорности у организацији, управљање људским ресурсима (Rae et al., 2017). Позитивно контролно окружење ствара основу за успешно управљање ризицима и интерним контролама.

Организациона култура је кључна за успешно спровођење COSO оквира. Принципи Управљања и културе (контролног окружења) пружају смернице за организацију, како би она изабрала представнички или независни одбор који ће обликовати укупну културу организације. Начин на који одбор успостави основне вредности организације, организациону културу, као и начин лидерства и менаџмента, јачају ефикасно понашање и развијају подстицаје за задржавање способног људског капитала (COSO, 2017).

Компонента Управљање и култура има следеће принципе функционисања (COSO, 2017):

1. Увежбавање и тренинг надзорног одбора за управљање ризицима - одбор директора врши надзор над стратегијом и обавља послове и одговорности управљања ризицима, како би подржао менаџмент у остваривању стратегије и пословних циљева. Управни одбор има основну одговорност за надзор над ризицима у организацијама, а у многим земљама има и одговорност према заинтересованим странама, укључујући спровођење прегледа пракси управљања ризицима организације. Обично је цела управа одговорна за надзор над ризицима, препуштајући свакодневне одговорности управљања ризицима менаџменту. Неки управни одбори задржавају власништво, док други деле одговорности управног нивоа на одборе, попут одбора за ризик. Без обзира на структуру, уобичајено је донети

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

и објавити документ који дефинише одговорности одбора и менаџмента.

2. Установљавање радне структуре - организација установљава радну (оперативну) структуру у циљу остваривања стратегије и пословних циљева. Оперативна структура описује како организација организује и спроводи своје свакодневне операције. Путем оперативне структуре, особље је одговорно за развој и спровођење пракси за управљање ризицима и одржавање усклађености са основним вредностима организације. На овај начин, оперативна структура доприноси управљању ризицима у циљу постизања стратегије и пословних циљева.
3. Дефинисање пожељне организационе културе - организација дефинише пожељна понашања која карактеришу жељену културу организације. На управи и менаџменту је да дефинишу жељену културу организације у целини и појединаца унутар ње. Основне вредности усмеравају очекивано понашање у свакодневним одлукама како би се испунила очекивања заинтересованих страна. Установљавање културе коју прихватају сви запослени - где људи раде праву ствар у право време - кључно је да организација може искористити прилике и управљати ризицима како би постигла стратегију и пословне циљеве.
4. Демонстрација посвећености основним вредностима - организација демонстрира посвећеност својим основним вредностима. Разумевање основних вредности ентитета је фундаментално за управљање ризицима предузећа. Основне вредности се одражавају у акцијама и одлукама које се примењују широм организације. Без снажног и подржавајућег разумевања и посвећености тим вредностима које се преносе са врха организације, свест о ризику може бити нарушена, а одлуке инспирисане ризиком могу бити неусклађене са тим

вредностима. Начин на који се вредности комуницирају широм организације често се назива „тон“ организације.

5. Привлачење, развој и задржавање оспособљених и стручних запослених - организација се обавезује да ће успоставити људске ресурсе у складу са стратегијом и пословним циљевима. Управа, уз надзор управног одбора, дефинише људски капитал потребан за спровођење стратегије и пословних циљева. Разумевање потребних компетенција помаже у успостављању начина на које би различити пословни процеси требало да се спроводе и које вештине треба применити. Овај процес почиње са управним одбором у односу на извршног директора, а извршни директор у односу на менаџмент и особље сваке од одељења, оперативних јединица и функција у организацији. Другим речима, управни одбор процењује компетенције извршног директора, а затим менаџмент процењује компетенције широм организације и решава евентуалне недостатке или вишкове према потреби.

Ова компонента почиње од етичке културе и вредности унутар организације. Етичка култура одражава моралне вредности, интегритет и професионалност свих запослених (Rae et al., 2017). Кључно је да руководство организације поставља пример и промовише високе стандарде етичког понашања како би се створило окружење у којем се поштују закони и правилници.

Уграђивање веће транспарентности и свести о ризику у културу организације захтева кораке као што су (COSO, 2017):

- Имплементација форума или других механизма за дељење информација, доношење одлука и препознавање прилика.
- Подстицање људи да износе проблеме и бриге без страха од одмазде.
- Прецизирање и комуникација улога и одговорности за постизање стратегије и пословних циљева, укључујући одговорности за управљање ризицима.

- Усклађивање основних вредности, понашања и доношења одлука са подстицајима и моделима награђивања.
- Развијање и дељење снажног разумевања пословног контекста и покретача стварања вредности.

3.2. Стратегија и постављање циљева

Компонента Стратегија и постављање циљева је важан аспект COSO оквира. Ова компонента омогућава организацији да идентификује, процени и третира ризике који могу утицати на постизање њених циљева.

Разумевање укупне слике и контекста ризика у којој организација послује од суштинског је значаја за целокупну стратегију и циљеве. Принципи ове компоненте пружају контекст за пословно окружење организације, што помаже у идентификацији и дефинисању профила ризика који ће се пратити у остваривању циљева организације. На основу свог профила ризика, организација би требало да успостави пословне циљеве који се усклађују како са својим мисијама и циљевима, тако и са профилем ризика. Организација увек треба да размотри алтернативне стратегије и потенцијални утицај на профиле ризика (COSO, 2017).

Компонента Стратегија и постављање циљева има следеће принципе функционисања (COSO, 2017):

1. **Анализирање пословног контекста** – у оквиру овог принципа организација разматра потенцијалне ефекте пословног контекста на профил ризика. Организација разматра пословни контекст приликом развоја стратегије како би подржала своју мисију, визију и основне вредности. „Пословни контекст“ односи се на трендове, односе и друге факторе који утичу на тренутну и будућу стратегију и

пословне циљеве организације. Пословни контекст може бити **динамичан**, где се нови ризици могу појавити у било које време и нарушити постојеће стање (на пример, појава новог конкурента може смањити продају производа или чак учинити производ застарелим); **комплексан**, са много међусобних повезаности и зависности (на пример, организација има много оперативних јединица широм света, свака са својим јединственим политичким режимима, регулаторним политикама и пореским законима); **непредвидив**, где се промене дешавају брзо и на неочекиване начине (на пример, флуктуације валута и политичка и геополитичка дешавања).

2. Дефинисање „простора“ за ризик – у оквиру управљања ризицима организација дефинише колики „простор“ за ризик постоји у контексту стварања, очувања и остваривања вредности. Одлуке које се доносе приликом одабира стратегије и развијања „апетита за ризик“ нису линеарни процес, где увек једна одлука претходи другој. Такође, не постоји универзални „апетит за ризик“ који важи за све организације. Многе организације развијају стратегију и „апетит за ризик“ паралелно, усклађујући их током постављања стратегије. Без обзира на то како се одлуке доносе, организација мора да има прелиминарно разумевање свог „апетита за ризик“ на основу утврђене мисије, визије и претходних стратегија.
3. Евалуација алтернативне стратегије – у оквиру управљања ризицима организација евалуира алтернативне стратегије и потенцијални утицај на профил ризика. Организација мора оцењивати алтернативне стратегије као део постављања стратегије и процењивати ризике и могућности сваке опције. Алтернативне стратегије се процењују у контексту ресурса и способности организације да створи, очува и оствари вредност. Део управљања ризицима предузећа укључује евалуацију стратегија из два различита

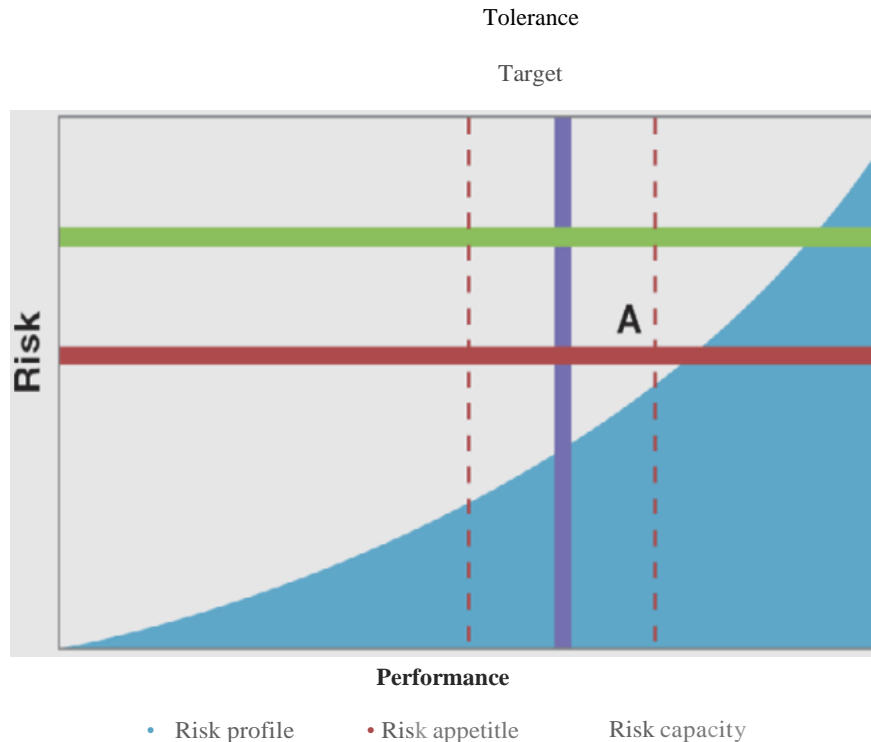
угла: (1) могућност да стратегија није усклађена са мисијом, визијом и основним вредностима ентитета, и (2) импликације одабране стратегије.

4. Формулисање пословних циљева - организација у оквиру управљања ризицима разматра ризик приликом постављања пословних циљева на различитим нивоима, који се усклађују и подржавају стратегију. Организација развија пословне циљеве који су специфични, мерљиви, оствариви и релевантни. Пословни циљеви пружају везу са праксама унутар организације, како би подржали постизање стратегије. На пример, пословни циљеви могу се односити на финансијске перформансе, аспирације купаца, оперативну извршност (конкурентни радни уговори ради привлачења и задржавања запослених), обавезе по питању усклађености (поштовање примењивих закона о здрављу и безбедности на свим радним местима), лидерство у иновацијама (водеће место иновација на тржишту са честим лансирањем нових производа).

COSO оквир пружа организацијама свеобухватан модел за имплементацију ових принципа (COSO, 2017). Овај оквир помаже организацијама да систематично размотре све компоненте управљања ризицима.

Толеранција, која је тесно повезана са „апетитом за ризик“, односи се на прихватљиву варијацију у перформансама. Она описује опсег прихватљивих резултата у вези са постизањем пословног циља унутар „апетита за ризик“ (COSO, 2017, стр. 48). Такође пружа принцип за мерење да ли су ризици по постизање стратегије и пословних циљева прихватљиви или неприхватљиви. Разумевање толеранције на варијације у перформансама омогућава менаџменту да унапреди вредност за организацију.

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-



Слика 3. Профил ризика са приказом толеранције

Извор: COSO, 2017, стр. 48.

Слика 3 приказује профил ризика са приказом толеранције. На пример, десна граница прихватљиве варијације обично не би требало да прелази тачку где се профил ризика пресеца са „апетитом за ризик“. Међутим, уколико је десна граница испод апетита за ризик, менаџмент може померити своје циљеве и и даље се налазити унутар укупног „апетита за ризик“ (COSO, 2017, стр. 48). Максимална тачка где се може поставити циљ перформанси је тамо где десна граница толеранције сече „апетит за ризик“, а та максимална тачка је приказана словом А на Слици 3.

За разлику од апетита за ризик, који је широк, толеранција је тактичка и усмерена. Другим речима, требало би је изразити у мерљивим јединицама (по могућству у истим јединицама као пословни циљеви), применити на све пословне циљеве и имплементирати широм целе организације. При

постављању толеранције, организација узима у обзир релативну важност сваког пословног циља и стратегије. На пример, за оне циљеве који се сматрају веома важним за постизање стратегије организације, или где је стратегија веома важна за мисију и визију ентитета, организација може желети поставити нижи опсег толеранције (COSO, 2017, стр. 48).

3.3. Перформансе

Ова компонента се односи на конкретне поступке, политике и процедуре које организација успоставља како би идентификовала, спречила или смањила ризике који би могли угрозити постизање њених циљева.

Идентификација и разумевање утицаја конкретних ризика који могу утицати на организацију од суштинског су значаја за умањење ризика који могу ометати њену способност да постигне циљеве. Принципи ове компоненте омогућавају организацији да специфично идентификује и приоритизује ризике који могу утицати на њено пословање. На основу свог профила ризика, организација може применити конзервативнији или агресивнији приступ умањивању или прихватању идентификованих ризика (COSO, 2017).

Компонента Перформансе има следеће принципе функционисања (COSO, 2017):

1. Идентификација ризика – у оквиру овог принципа компоненте, организација идентификује ризик који утиче на остваривање стратегије и пословних циљева. Организација идентификује нове, настајуће и променљиве ризике који могу утицати на постизање стратегије и пословних циљева. Спроводи активности идентификације ризика како би прво успоставила попис ризика, а затим потврдила да ли постојећи ризици и даље важе и да су

релевантни. Како се праксе управљања ризицима предузећа постепено интегришу, знање и свест о ризицима се одржавају ажурним током нормалних операција свакодневног пословања. Неке организације ће повремено допунити ове активности како би потврдиле да је попис ризика потпун. Учесталост са којом организација то ради зависиће од тога колико брзо се ризици мењају или се појављују нови. Тамо где је вероватноћа да ће се ризици материјализовати у месецима или годинама, учесталост идентификације ризика ће бити мања него тамо где су ризици мање предвидљиви или ће се појавити брже.

2. Процена озбиљности ризика - организација процењује озбиљност ризика. Идентификовани ризици који су укључени у попис ризика организације процењују се како би се разумео степен озбиљности сваког ризика у постизању стратегије и пословних циљева. Процене ризика информичу избор одговора на ризике. С обзиром на озбиљност идентификованих ризика, менаџмент одлучује о ресурсима и способностима које ће мобилисати како би ризик остао унутар „апетита за ризик“ организације.
3. Приоритизација ризика - у оквиру овог принципа, организација приоритетизује ризике као основ за избор одговора на ризике. Организације приоритизују ризике како би имале информисан процес доношења одлука о одговорима на ризике и оптимизовале расподелу ресурса. С обзиром на ресурсе доступне организацији, менаџмент мора проценити компромисе између прерасподеле ресурса ради умањивања једног ризика у поређењу са другим. Приоритизација ризика, с обзиром на њихову озбиљност, важност одговарајућег пословног циља и „апетит за ризик“ организације, помаже менаџменту у доношењу одлука. Приоритизација узима у обзир озбиљност ризика у поређењу са „апетитом за ризик“. Већи

приоритет може бити дат оним ризицима који су вероватно близу или прелазе „апетит за ризик“.

4. Спровођење одговора на ризик - организација идентификује и бира одговоре на ризик. За све идентификоване ризике, менаџмент бира и примењује одговор на ризик. Менаџмент разматра озбиљност и приоритетизацију ризика, као и пословни контекст и повезане пословне циљеве. На крају, одговор на ризик такође узима у обзир циљеве перформанси организације. Одговори на ризик спадају у следеће категорије: Прихвати; Избегавај; Следи и прилагоди се; Смањи; Подели.
5. Развој портфолија о прегледу одговора на ризик - организација развија и процењује одговор на ризик у портфолију. Управљање ризицима предузећа омогућава организацији да разматра потенцијалне импликације на профил ризика из перспективе целог ентитета или портфолија. Менаџмент прво разматра ризик у вези са сваким сектором, оперативном јединицом или функцијом. Сваки менаџер развија композитну процену ризика која одражава преостали профил ризика јединице у односу на своје пословне циљеве и толеранцију. Преглед портфолија омогућава менаџменту и одбору да размотре врсту, озбиљност и међусобне зависности ризика и како они могу утицати на перформансе. Користећи преглед портфолија, организација идентификује ризике који су озбиљни на нивоу ентитета.

Процена ризика према стратегији и пословним циљевима захтева од организације да разуме однос између ризика и перформанси, што се у овом Оквиру назива „профил ризика“. Профил ризика ентитета пружа композитни приказ ризика на одређеном нивоу (COSO, 2017, стр. 21).

Постоје различите методе за приказивање профила ризика. Оквир користи један приступ, како би илустровао однос између различитих аспеката

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

управљања ризицима у предузећу. То помаже унапређењу разговора о ризику, „апетиту за ризик“, толеранцији и општем односу према циљевима перформанси. Овај композитни поглед омогућава менаџменту да размотри врсту, озбиљност и међузависност ризика и како они могу утицати на перформансе. Организација треба првобитно разумети потенцијални профил ризика приликом евалуације алтернативних стратегија. Када се стратегија одабере, фокус се премешта на разумевање тренутног профила ризика за ту одабрану стратегију и повезане пословне циљеве (COSO, 2017, стр. 21).

Однос између ризика и Перформанси ретко је линеаран. Промене циљева Перформанси не доводе увек до одговарајућих промена у ризику (и обрнуто). Стога, динамичан приказ, понекад приказан графички, илуструје укупну количину ризика повезану са различитим нивоима Перформанси. Такав приказ разматра ризик као континуум потенцијалних исхода дуж којег организација мора балансирати између количине ризика према ентитету и жељених Перформанси (COSO, 2017, стр. 21).



Слика 4. Ризик у односу на Перформансе

Извор: COSO, 2017, стр. 21.

На Слици 4 је приказан ризик у односу на Перформансе. На датој слици, свака трака представља укупну количину ризика за одређени ниво перформанси за пословни циљ. Линија циља приказује ниво перформанси који организација бира као део постављања стратегије, а који се комуницира путем пословног циља, мисије и визије организације, као и организационе културе.

3.4. Информације, комуникација и извештавање

Компонента COSO оквира информације, комуникација и извештавање омогућава организацији да ефикасно размењује информације о ризицима, контролама, начину управљања ризицима и интерним контролама између различитих нивоа организације и релевантних интересних група.

COSO Оквир за управљање ризицима предузећа је ефикасан само онолико колико су ефикасни системи за праћење, комуникацију и извештавање о стању профила ризика у целој организацији. Ова способност извештавања омогућава организацији да доноси најбоље одлуке на основу података које ће помоћи у остваривању дугорочних циљева. Искоришћавање побољшања способности информационих система, уз циљани процес прегледа, омогућиће организацијама да буду флексибилне у процесу доношења одлука, јер ефикасан интегрисани систем за управљање ризицима зависи од прилагодљивог приступа који се прилагођава променљивом пословном окружењу (COSO, 2017).

Компонента информације, комуникација и извештавање има следеће принципе функционисања (COSO, 2017):

1. Коришћење информационих система - организација користи своје информационе и технолошке системе како би подржала управљање ризицима предузећа.
2. Комуникација о информацијама о ризику – у оквиру ове компоненте, организација користи комуникационе канале, како би подржала управљање ризицима предузећа.
3. Извештавање о ризику, култури и перформансама - организација извештава о ризику, култури и перформансама на више нивоа и широм предузећа, као и ван њега – заинтересованим странама.

Ефикасна размена информација унутар организације је од суштинског значаја за правилно функционисање оквира за управљање ризицима предузећа. То подразумева редовно обавештавање свих релевантних нивоа о ризицима, контролама и променама у окружењу (Fourie & Askermann, 2013). Руководство организације мора бити упућено у све релевантне информације како би донело информисане одлуке о управљању ризицима и постизању циљева.

Организација такође мора комуницирати са својим интересним групама као што су акционари, инвеститори, клијенти, регулатори и друге релевантне стране (Fourie & Askermann, 2013). Транспарентност у комуникацији помаже у изградњи поверења и односа поверења са тим групама. Правилна комуникација такође омогућава организацији да се придржава регулаторних захтева и обавеза из уговора са својим клијентима.

Кроз информисање и комуникације, организација може идентификовати нове ризике и прилике које се појављују у свом окружењу. Ово је кључно за прилагодљивост и способност организације да се носи са променама у пословном окружењу.

Информисање и комуникације су централне за успешно управљање ризицима. Без ефикасног протока информација, организација може изгубити способност да адекватно реагује на ризике и прилике. Правилна комуникација такође доприноси повећању транспарентности и поверења, што је кључно за

одржавање добрих односа са интересним групама и подршку инвеститора. Кроз правилно успостављене механизме информисања и комуникација, организација може ојачати свој интегрисани оквир за управљање ризицима и остварити своје циљеве.

3.5. Преглед и ревизија

Ова компонента омогућава организацији да оцени ефикасност својих перформанси, идентификује недостатке и усклади се са променама у окружењу.

Када организација примени COSO оквир, требало би континуирано да прегледа, прати и процењује своје перформансе у односу на успостављени оквир. Пословна окружења се мењају и процена потенцијалних утицаја тих промена треба да се разматра унутар спровођења овог оквира како би се осигурала успешност успостављеног оквира. Укупни портфељ ризика, упоређен са успехом и неуспехом пословања, треба да се прати и ажурира како би се осигурало да COSO оквир остане релевантан за потребе организације (COSO, 2017).

Компонента Преглед и ревизија има следеће принципе функционисања (COSO, 2017):

1. Процењивање промена - организација идентификује и процењује промене које могу значајно утицати на стратегију и пословне циљеве. Организације обично предвиђају многе промене у постављању стратегије, пословних циљева и перформанси, али такође треба да буду свесне потенцијала за веће, значајне промене које могу да се десе и имају израженији ефекат. Значајне промене могу довести до нових или промењених ризика и утицати на кључне претпоставке које подржавају стратегију. Праксе за идентификацију оваквих промена

требало би да буду уграђене у пословне активности и спроводе се континуирано. Многе управљачке праксе могу идентификовати значајне промене у редовном току пословања. На пример, преглед плана за интегрисање новог заједничког пословног подухвата може идентификовати потребу за будућим унапређењима информационе технологије.

2. Преглед ризика и спровођења стратегије управљања ризицима - организација прегледа остварене перформансе управљања ризицима и разматра ризик. Већи део фокуса управљања ризицима предузећа усмерен је на управљање ризицима - било смањењем врсте и нивоа ризика на прихватљиве нивое или одговарајућим праћењем нових прилика како се појављују. Током времена, организација можда неће спроводити своје праксе онолико ефикасно колико је планирано, што може довести до манифестације ризика и утицаја на перформансе. С времена на време, организација може пожелети да размотри своје способности и праксе управљања ризицима предузећа. Опсервације се могу односити на нетачне претпоставке, спроведене праксе, способности организације или културолошке факторе. Понекад, перформансе су погођене самом природом ризика, који организација не може потпуно тачно предвидети.
3. Тежња унапређењу управљања ризицима предузећа - у оквиру овог принципа компоненте, организација тежи унапређењу управљања ризицима предузећа. Чак и организације које имају одговарајуће управљање ризицима, могу учинити да оно постане ефикасније. Уграђивањем континуираних евалуација у пословне праксе, организације могу систематски идентификовати потенцијална побољшања у својим праксама управљања ризицима. Посебне евалуације такође могу бити корисне. Унапређење управљања ризицима требало би се спроводити широм целе организације.

Преглед и ревизија је процес који захтева сталну пажњу и активно управљање (COSO, 2017). Организација мора редовно пратити како се одговорни у систему носе са идентификованим ризицима и да ли они испуњавају постављене циљеве. Ово укључује редовне ревизије, тестирање и анализу резултата како би се откриле евентуалне слабости или неправилности (COSO, 2017).

Ревизија и евалуација су кључни кораци у процесу праћења система. Овде се обављају детаљне анализе како би се утврдила ефикасност одговорних у идентификацији, спречавању или смањењу ризика. Ревизори или интерни контролори обављају ревизије система за управљање ризицима предузећа, како би идентификовали евентуалне недостатке и препоручили корективне мере (Fourie & Ackermann, 2013).

Анализа резултата добијених током ревизија и евалуација је кључна за разумевање стања система управљања ризицима. Организација треба да анализира пронађене слабости, грешке или неправилности како би разумела узроке и потенцијалне последице. Ове информације се често комуницирају релевантним руководиоцима и управљачким телима како би се предузеле одговарајуће акције за побољшање система.

Преглед и ревизија треба да резултирају акцијама за побољшање система (COSO, 2017). Организација треба да препозна недостатке и имплементира корективне мере како би се ојачала контролна околина, идентификовани ризици смањили, и постигао већи степен усклађености са циљевима организације.

Промене у пословном окружењу, законодавству и технолошким трендовима захтевају редовно ажурирање и прилагођавање оквира за интегрисано управљање ризицима предузећа. Организација треба да буде флексибилна и спремна за реаговање на нове изазове и прилике које се појављују.

Преглед и ревизија су непрекидни процеси који помажу организацији да одржава адекватан ниво контроле над ризицима и постигне своје циљеве. Кроз овај процес, организација идентификује недостатке, ствара основу за побољшање и остаје прилагодљива у динамичном пословном окружењу. Ова

компонента COSO оквира подржава одржавање интегритета и ефикасности оквира за управљање ризицима предузећа током времена (COSO, 2017).

4. СИНЕРГИЈА КОМПОНЕНТИ COSO ОКВИРА

COSO оквир наглашава да ефикасан интегрисани систем за управљање ризицима предузећа не чине само појединачне компоненте, већ и њихова синергија и узајамно деловање (Skinner & Spira, 2003). Синергија компоненти COSO оквира је кључ за постизање интегрисаног и свеобухватног приступа управљања ризицима, интерне контроле и остваривању организационих циљева.

Синергија компоненти представља кључни концепт у ефикасном управљању ризицима и постизању организационих циљева. Овај концепт се базира на идеји да целокупан систем интегрисаног управљања ризицима предузећа треба да функционише као добро усклађена машина, где свака компонента доприноси остваривању заједничког циља (COSO, 2017).

Постоји неколико кључних аспеката синергије компоненти интегрисаног система за управљање ризицима (више о томе у: COSO, 2017):

- Координација и усклађеност: синергија компоненти подразумева да контролно окружење, процеси идентификације ризика, контролне активности, информисање и комуникације, као и праћење и процена система раде усклађено и координисано. Ово осигурава да нема противречности или конфузије у спровођењу интерних контрола.
- Ефикасност и ефективност: синергија доприноси ефикасности и ефективности интегрисаног система за управљање ризицима. Контроле нису само изоловане мере; оне раде заједно како би постигле оптималне резултате. На пример, информације које се

комуницирају из процеса идентификације ризика могу директно информисати развој контролних активности.

- Приоритизовање ризика: синергија омогућава организацији да идентификује најзначајније ризике и усмерава ресурсе ка њима. Процеси идентификације ризика и процене ризика помажу у постављању приоритета, док контролне активности циљају ове приоритетне ризике.
- Одговорност: синергија такође помаже у јасној дефиницији одговорности. Свака компонента интегрисаног система за управљање ризицима има своју улогу у систему, а одговорности су прецизно дефинисане како би се обезбедила одговорност за спровођење и праћење контрола.
- Континуирано унапређење: синергија подстиче организацију на континуирано унапређење интегрисаног система за управљање ризицима. Кроз синергију, организација може боље идентификовати слабости и недостатке у систему и усмерити своје напоре на њихово исправљање.
- Транспарентност и поверење: када компоненте оквира делују синергетски, организација постиже већи степен транспарентности у свом пословању. Ово доприноси изградњи поверења како унутар организације, тако и код екстерних интересних група.
- Одрживост и прилагодљивост: синергија такође омогућава организацији да остане одржива и прилагодљива променама у окружењу. Интеграција компоненти интегрисаног система интерне контроле омогућава бржи одговор на нове ризике и прилике.

Синергија компоненти интегрисаног система за управљање ризицима није само теоријски концепт; она представља практичан и ефикасан приступ управљању ризицима. Кроз пажљиво планирање, имплементацију и праћење,

организације могу остварити пун потенцијал примене овог оквира и постићи успех у све захтевнијем пословном окружењу.

Како је наведено од стране COSO-а, да би се разумела веза између дефинисаних компоненти и принципа, компоненте организације се могу схватити као оно што организација поставља као циљ, док су принципи оно што се захтева од организације како би постигла своје циљеве (COSO, 2017). Комбинација компоненти и принципа организације омогућава запосленима да разумеју повезаност Оквира за управљање ризицима предузећа. Важно је за целу организацију, посебно за оне који су одговорни за спровођење сваког принципа, да разумеју како је њихова специфична улога кључна компонента која омогућава правилан рад COSO оквира (COSO, 2017).

Ефикасни и успешни програми COSO оквира не морају се кретати линеарно где постоји ланчана реакција узрока и последице. Програми COSO оквира су мултидирекциона, континуирана активност, где циљеви и компоненте могу међусобно утицати (COSO, 2017). Важно је да организација разуме односе између компоненти и принципа оквира, јер овај однос може утицати на ефикасност укупног програма спровођења оквира. Приликом дизајнирања и спровођења COSO оквира, кључно је да организација успостави јасну слику своје мисије, визије и основних вредности (преовлађујућих вредности). Без овог темељног разумевања, тешко је осигурати да се стратегије и циљеви организације усклађују (COSO, 2017).

Неусаглашене вредности могу довести до неодговарајућих стратегија и циљева, а неусаглашене стратегије и циљеви могу утицати на способност оквира да правилно функционише. Када организација усклади своје преовлађујуће вредности са својим стратегијама и циљевима, ефикасан оквир може помоћи у праћењу и поновном процењивању перформанси организације, уравнотежујући ризик ради максимизирања перформанси предузећа (COSO, 2017).

5. ПРИМЕЊИВАЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

Имплементација пракси управљања ризицима у предузећу кроз целу организацију побољшава процес доношења одлука у управљању, стратегији, постављању циљева и свакодневним операцијама пословања. Помаже у унапређењу перформанси путем ближег повезивања стратегије и пословних циљева са ризицима. Озбиљност потребна за примену оквира пружа ентитету јасан пут ка стварању, очувању и остваривању вредности (COSO, 2017).

Управљање ризицима у организацији се дефинише као: „култура, способности и праксе, интегрисане са постављањем стратегије и перформансама, које организације користе како би управљале ризиком у стварању, очувању и остваривању вредности“ (COSO, 2017, стр. 17).

Детаљнији поглед на дефиницију управљања ризицима у организацији наглашава фокус на управљање ризицима кроз (COSO, 2017, стр. 17):

- Препознавање културе.
- Развијање способности.
- Примену пракси.
- Интеграцију са постављањем стратегије и перформансама.
- Управљање ризиком према стратегији и пословним циљевима.
- Повезивање са вредношћу.

Управљање ризицима у предузећу утиче на **вредност**. Вредност ентитета углавном одређују одлуке које доноси менаџмент - од одлука о укупној стратегији до свакодневних одлука. Те одлуке могу одредити да ли ће вредност бити створена, очувана, смањена или остварена (COSO, 2017, стр. 13).

Вредност се ствара када користи које произлазе из ресурса које је ентитет ангажовао премаше трошкове тих ресурса. На пример, вредност се ствара када се успешно дизајнира и лансира нови производ, а његова профитна маржа је позитивна. Ресурси могу бити људи, финансијски капитал, технологија, процеси и присуство на тржишту (бренд). Вредност се остварује када заинтересоване стране остварују користи које је ентитет створио. Користи могу бити монетарне или немонетарне (COSO, 2017, стр. 13).

Вредност се смањује када менаџмент спроводи стратегију која не доноси очекиване резултате или не успева извршити свакодневне задатке. На пример, вредност се смањује када се значајни ресурси троше на развој новог производа који се касније напушта (COSO, 2017).

Како се вредност ствара зависи од врсте ентитета. Ентитети с циљем стварања профита стварају вредност успешном применом стратегије која балансира тржишне прилике са ризицима које носи такво настојање. Ентитети без циља стварања профита и влада могу створити вредност испоруком добара и услуга које балансирају могућности да служе широј заједници с ризицима који су с тим повезани (COSO, 2017, стр. 13). Без обзира на врсту ентитета, интегрисање пракси управљања ризицима у предузећу с осталим аспектима пословања јача поверење и улива веће самопоуздање код заинтересованих страна.

Мисија, визија и основне вредности дефинишу шта ентитет тежи да буде и како жели да послује. Оне комуницирају заинтересованим странама сврху ентитета. За већину ентитета, мисија, визија и основне вредности остају стабилне током времена, и кроз постављање стратегије, обично се поновно потврђују. Оне такође могу и еволуирати како се мењају очекивања заинтересованих страна (COSO, 2017).

Мисија је основни циљ ентитета, који утврђује шта жели постићи и због чега постоји. Визија су аспирације ентитета за своје будуће стање или оно што организација тежи постићи током времена. Основне вредности су уверења и

идеали ентитета о томе шта је добро или лоше, прихватљиво или неприхватљиво, што утиче на понашање организације (COSO, 2017, стр. 14).

У COSO оквиру мисија и визија се разматрају у контексту постављања стратегије и пословних циљева организације. Основне вредности се разматрају у контексту културе коју ентитет жели усвојити (COSO, 2017).

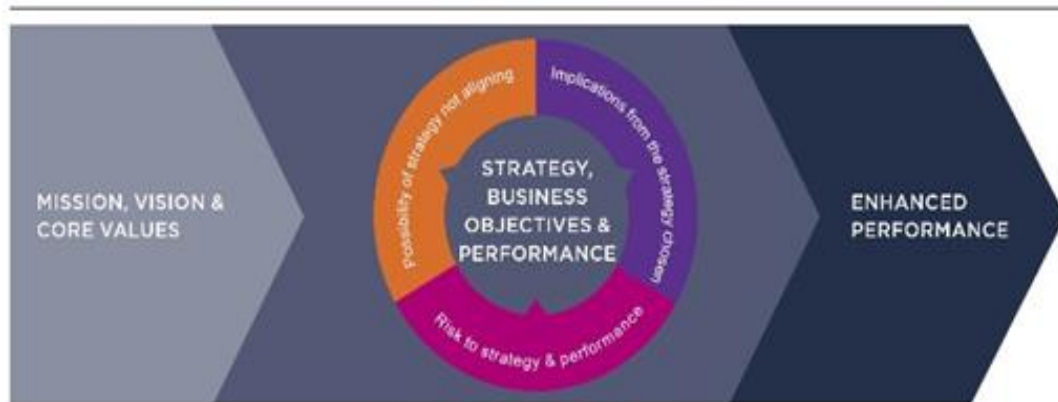
Управљање ризицима у предузећу утиче на **стратегију**. Појам „стратегија“ односи се на план организације који спроводи како би постигла своју мисију и визију, и применила своје основне вредности. Добро дефинисана стратегија покреће ефикасну алокацију ресурса и ефикасно доношење одлука. Такође пружа путоказ за постављање пословних циљева широм целог ентитета (COSO, 2017, стр. 14).

Управљање ризицима у предузећу не креира стратегију ентитета, али утиче на њен развој. Организација која интегрише праксе управљања ризицима у постављање стратегије пружа менаџменту информације о ризицима које су му потребне како би размотрио алтернативне стратегије и, коначно, усвојио одабрану стратегију (COSO, 2017).

Када је реч о утицају управљања ризицима у организацији на стратегију, управљање ризицима помаже организацији да боље разуме (COSO, 2017, стр. 19):

- Како мисија, визија и основне вредности чине почетни израз врста и нивоа ризика који су прихватљиви за разматрање приликом постављања стратегије.
- Могућност да се стратегија и пословни циљеви не подударе са мисијом, визијом и основним вредностима.
- Врсте и ниво ризика којима се организација потенцијално излаже избором одређене стратегије.
- Врсте и ниво ризика који су у вези са спровођењем стратегије и постизањем пословних циљева, као и прихватљивост овог нивоа ризика, и коначно, вредност.

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-



Слика 5. Утицај управљања ризицима у организацији на стратегију као покретача целокупног правца и перформанси ентитета

Извор: COSO, 2017, стр. 20.

Слика 5 илуструје стратегију у контексту мисије, визије и основних вредности, и као покретача целокупног правца и перформанси ентитета. Слику 5 тумачимо на следећи начин: мисија, визија и основне вредности организације су темељ сваке организације, без њих организација не може да постоји и они служе да одреде правац целокупног деловања организације. Имплементацијом COSO оквира утиче се директно на стратегију организације, циљеве пословања и целокупне перформансе организације, односно примена оквира за управљање ризицима одређује целокупан правац деловања организације и њене перформансе. На крају, применом овог оквира, као резултат се добија унапређено пословање, односно унапређене су целокупне перформансе организације и њени пословни успеси.

Дакле, на Слици 5 видимо да је управљање ризицима у организацији повезано са **пословањем**. Праксе управљања ризицима у предузећу интегришу се са свим осталим аспектима пословања, укључујући управљање, управљање перформансама и праксе интерног контролисања (COSO, 2017, стр. 15).

Имајући снажне праксе управљања ризицима, организацији је омогућено да одмах реагује и прилагоди се свакој јединственој ситуацији. На тај начин компанија може минимизирати утицај ризика, док одржава поверење свих заинтересованих страна у пословање и услуге које пружа (COSO, 2017).

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

COSO оквир за управљање ризицима у организацији интегрише се у ентитет када (COSO, 2017, стр. 24):

- Менаџмент може да доноси одлуке које су прикладне и у складу са апетитом за ризик, профилем ризика ентитета и променама профила које се дешавају током времена.
- Организација редовно запошљава способне појединце са релевантним искуством који могу примењивати просуђивање и надзор у складу са својим одговорностима.
- Организација има приступ способним појединцима, стручњацима или другим техничким ресурсима који подржавају доношење одлука.
- Приликом вршења неопходних инвестиција у технологију или другу инфраструктуру, менаџмент разматра алате потребне за омогућавање одговорности управљања ризицима у предузећу.
- Добављачи, извођачи радова и други трећи субјекти узимају се у обзир у разговорима о ризику и перформансама.

Организација мора препознати изазове који леже испред ње и прилагодити се како би одговорила на те изазове. Она мора учествовати у доношењу одлука са свешћу о могућностима стварања вредности и ризицима који се могу наћи пред организацијом у стварању тих вредности. Укратко, мора интегрисати праксе управљања ризицима у организацији (COSO оквир) са постављањем стратегије и праксама управљања перформансама, и тако ће применом овог оквира остварити користи повезане са вредношћу (COSO, 2017).

6. КОРИСТИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ COSO ОКВИРА

Имплементација COSO оквира може донети бројне значајне користи организацији. Овај оквир пружа систематичан приступ управљању ризицима и бољу интерну контролу свог пословања и свих процеса. У овом последњем поглављу, биће приказане и анализиране неке од кључних користи које организације могу остварити путем имплементације COSO оквира.

Једна од основних користи COSO оквира је повећање сигурности пословања. Кроз идентификацију, процену и управљање ризицима, организација може препознати потенцијалне претње и предузети одговарајуће кораке за њихово спречавање или ублажавање (Wilson, et al, 2014). Ово смањује вероватноћу непредвиђених догађаја и помаже организацији да очува континуитет пословања.

Имплементација COSO оквира игра кључну улогу у обезбеђивању тачности и поузданости финансијског извештавања (Simangunsong, 2014). Организација кроз овај оквир успоставља контролне активности које гарантују интегритет финансијских података. То помаже у изградњи поверења инвеститора, акционара и регулатора. COSO оквир подстиче организацију да оптимизује своје пословне процесе (Wilson, et al, 2014). Кроз идентификацију ризика и усмеравање ресурса на кључне области, организација може постићи већу ефикасност у пословању. Ово укључује смањење непотребних трошкова и оптимизацију ресурса.

Једна од основних сврха COSO оквира је боље управљање ризицима. Организације које примењују овај оквир развијају способност да проактивно идентификују, процене и управљају ризицима (Yudianti & Suryandari, 2015). Ово им омогућава да буду спремне за непредвиђене ситуације и да реагују адекватно на промене у окружењу.

Организације које примењују COSO Оквир имају већу вероватноћу да буду усклађене са законима и регулативама. Овај оквир подстиче организацију да

идентификује и адресира законске обавезе и регулативе које се односе на њихово пословање (Wilson, et al, 2014).

Значај користи имплементације COSO оквира не може се преценити. Ове користи утичу на различите аспекте организације и доприносе њеном дугорочном успеху. У суштини, значај користи имплементације COSO оквира је свеобухватан и широко се протеже кроз различите аспекте организације. Овај оквир пружа алате и смернице које организацији помажу да се боље носи са ризицима и оствари своје циљеве са већом сигурношћу и успешношћу, што је од кључног значаја за њен дугорочни просперитет.

Додатно истраживање и развој интегрисаног система за управљање ризицима путем COSO оквира отвара врата иновацијама и унапређењу пословања. Организације које активно примењују овај оквир имају тенденцију да развијају боље стратегије за управљање ризицима и остварују предност над конкуренцијом (Wilson, et al, 2014). Ово ствара простор за креативно размишљање и имплементацију нових приступа за постизање циљева организације.

Поред тога, COSO оквир пружа оквир за континуирано учење и развој запослених. Кроз процесе идентификације ризика, процене ризика и контролних активности, запослени стичу дубље разумевање пословних процеса и потенцијалних ризика. Ово их мотивише да буду проактивни у препознавању и решавању проблема, чиме се подстиче развој вештина и компетенција (Yudianti & Suryandari, 2015).

Такође, имплементација COSO оквира може олакшати процес доношења одлука у организацији (Simangunsong, 2014). Боља информисаност о ризицима и контролама омогућава доносиоцима одлука да буду боље информисани приликом планирања стратегија и оперативних акција. То доводи до бољих и рационалнијих одлука које су усмерене на остваривање дугорочног успеха.

Коначно, користи имплементације COSO оквира иду далеко изван финансијских аспеката. Побољшана репутација, боље управљање ризицима и

већа ефикасност доприносе стварању позитивног радног окружења и задовољству запослених (Wilson, et al, 2014). Ово чини организацију атрактивнијом за таленте и доприноси њеном дугорочном успеху.

У суштини, значај користи имплементације COSO оквира се огледа у томе да организацијама омогућава да буду боље припремљене за изазове и промене у окружењу, да остварују виши ниво ефикасности и да постижу своје циљеве са већом сигурношћу. Овај оквир поставља темељ за одржив успех и доприноси дугорочној одрживости организација у данашњем динамичном пословном окружењу (Wilson, et al, 2014).

На крају, сумирано, организације које интегришу COSO оквир широм целог ентитета могу остварити многе користи, укључујући (више о томе у: COSO, 2017, стр. 5):

- Повећање опсега могућности: разматрањем свих могућности - како позитивних, тако и негативних аспеката управљања ризицима, могу се идентификовати нове прилике и јединствени изазови везани за тренутне могућности.
- Идентификација и управљање ризицима широм организације: свака организација се суочава са бројним ризицима који могу утицати на многе делове организације. Понекад ризик може настати у једном делу ентитета, али утицати на други део. Стога менаџмент идентификује и управља овим ризицима широм организације ради одржавања и побољшања перформанси.
- Повећање позитивних исхода и предности уз смањење негативних изненађења: управљање ризицима омогућава организацијама да побољшају своју способност препознавања ризика и успоставе одговарајуће одговоре, смањујући изненађења и повезане трошкове или губитке.
- Унапређење расподеле ресурса: сваки ризик се може сматрати захтевом за ресурсима. Добијање информација о ризику омогућава

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

менаџменту, суоченом са ограниченим ресурсима, да процени укупне потребе за ресурсима, приоритизује расподелу ресурса и унапреди прерасподелу ресурса.

- Повећање отпорности предузећа: средњорочна и дугорочна одрживост ентитета зависи од способности да антиципира и одговори на промене, не само да би преживело, већ и да би се развило и успевало. То је, делимично, омогућено ефикасним управљањем ризицима у организацији. Ово постаје све важније како се убрзава темпо промена и повећава сложеност пословања.

Ове користи истичу чињеницу да ризик не би требало посматрати искључиво као потенцијално ограничење или изазов за постављање и спровођење стратегије. Напротив, промене које леже у основи ризика и организацијски одговори на ризик стварају стратешке прилике и кључне способности организације, које је истичу и разликују од осталих на тржишту.

ЗАКЉУЧАК

У овом специјалистичком раду истражена је примена и спровођење COSO оквира за управљање ризицима у организацијама. COSO оквир, који се први пут појавио 1992. године и који је ажуриран 2017. године, представља свеобухватан и систематичан приступ управљању ризицима. У овом раду разматране су појединачне компоненте овог оквира, као и њихова синергија и значај.

Проучавајући компоненте COSO оквира (Управљање и култура, Стратегија и постављање циљева, Перформансе, Преглед и ревизија, Информације, комуникација и извештавање) анализирано је и објашњено на који начин свака од ових компоненти игра своју улогу у остваривању интегрисаног система интерне контроле. Синергија ових компоненти кључна је за постизање циљева и вредности организације.

У последњем поглављу рада су истражене користи имплементације COSO оквира и приказано је како овај оквир може позитивно утицати на организацију у многим аспектима. Повећана сигурност пословања, већа поузданост финансијског извештавања, ефикаснији пословни процеси, боље управљање ризицима, већа транспарентност и усклађеност са законима и регулативама само су неки од кључних бенефита које организације могу остварити кроз имплементацију COSO оквира.

Надаље, наглашен је значај ових користи, истичући како доприносе дугорочној одрживости организације, њеној конкурентској предности, репутацији и способности прилагођавања променама у окружењу.

На крају, може се закључити да COSO оквир представља кључни алат за организације које желе остварити одржив успех у данашњем динамичном пословном окружењу. Имплементација овог оквира захтева посвећеност и напор, али се користи које организација може остварити кроз његову примену итекако исплате. Овај оквир пружа организацијама не само структуру за

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

ефикасно управљање ризицима и интегрисан систем интерне контроле, већ и основу за изградњу поверења, конкурентске предности и дугорочног успеха. Кроз његову примену, организације постају способне да се носе са изазовима и прилагођавају променама, чиме се осигурава њихова одрживост у временима која долазе.

У ери све веће комплексности пословања и непредвиђених ризика, COSO оквир постаје више од само оквира; постаје кључна стратегија за опстанак организација. У данашњем пословном окружењу, где су промене брзе и непредвидиве, способност организације да се правилно носи са ризицима и ефикасно управља својим процесима интерне контроле постаје пресудна. COSO оквир пружа структуру и смернице које омогућавају организацијама да буду спремне за изазове и да реагују са агилношћу и прецизношћу.

Уз све предности које су истражене у овом специјалистичком раду, важно је нагласити да COSO оквир није статичан; он се развија са организацијом и са окружењем у којем организација послује. Кроз стално унапређење и прилагођавање ризицима који се појављују, организација може очувати своју предност и осигурати своју будућност. У том смислу, COSO оквир представља динамичан алат за континуирано побољшање пословања и постизање одрживог успеха, стварајући мост између данашњих изазова и сутрашњих прилика.

Литература

КЊИГЕ И МОНОГРАФИЈЕ

- Cardona, O. D. (2019). *Understanding and Managing Risks: A Knowledge-Based Approach*. London: Springer International Publishing.
- COSO (2017). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Integrating with Strategy and Performance*. New York: COSO.
- Гроздановић, М. и Стојиљковић, Е. (2013). *Методе процене ризика*. Ниш: Факултет заштите на раду.
- Paton, D., & Johnston, D. (2006). *Disaster Resilience: An Integrated Approach*. New York: Charles C Thomas Publisher.
- Rausand, M. & Haugen, S. (2020). *Risk Assessment: Theory, Methods, and Applications*. John Wiley & Sons, Inc.

ЧЛАНЦИ У ЧАСОПИСИМА И ЗБОРНИЦИМА РАДОВА

- Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E., & Webb, J. (2008). A Place-Based Model for Understanding Community Resilience to Natural Disasters. *Global Environmental Change*, 18(4), 598-606.
- D'Aquila, J. (2013). COSO's Internal Control Integrated Framework Updating the Original Concepts for Today's Environment. *The CPA Journal*, 83(10), 22-29.
- Fourie, H., & Ackermann, C. (2013). The impact of COSO control components on internal control effectiveness: An internal audit perspective. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 6(2), 495-518.
- Lawson, B. P., Muriel, L., & Sanders, P. R. (2017). A survey on firms' implementation of COSO's 2013 Internal Control-Integrated Framework. *Research in accounting regulation*, 29(1), 30-43.
- Martin, K., Sanders, E., & Scalan, G. (2014). The potential impact of COSO internal control integrated framework revision on internal audit structured SOX work programs. *Research in Accounting Regulation*, 26(1), 110-117.
- Rae, K., Sands, J., & Subramaniam, N. (2017). Associations among the five components within COSO internal controlintegrated framework as the underpinning of quality corporate governance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(1), 28-54.

Миломир Ранитовић
СПРОВОЂЕЊЕ COSO ОКВИРА ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА
-Завршни (специјалистички) рад-

- Rittenberg, L. E. (2013). COSO 2013 a reflection of the times: the long-awaited Internal Control-Integrated Framework update aims to help organizations better design and implement controls, with an eye toward today's business challenges. *Internal Auditor*, 70(4), 60-66.
- Simangunsong, R. (2014). The impact of internal control effectiveness and internal audit role toward the performance of local government. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(7), 50-58.
- Skinner, D. & Spira, L.F. (2003). Trust and control: A symbiotic relationship. *The International Journal of Business in Society*, 3(4), 28-35.
- Wilson, T., Wells, S., Little, H., & Ross, M. (2014). A History of Internal Control: From Then to Now. *Academy of Business Journal*, 1, 73-89.
- Yudianti, F. N., & Suryandari, I. H. (2015). Internal control and risk management in ensuring good university governance. *Journal of Education and Vocational Research*, 6(2), 6-12.

ИЗЈАВА О АКАДЕМСКОЈ ЧЕСТИТОСТИ

Изјављујем да сам у приложеном раду поштовао сва правила о академској честитости.

Овај писани рад резултат је искључиво мог личног рада, темељи се на мојим истраживањима и ослања се на наведену литературу.

У Београду, дана _____ године.

Потпис студента: