

Miloš D. Lutovac<sup>1</sup>  
Aleksandar Živković<sup>2</sup>  
Željko Jović<sup>3</sup>

## IDENTIFIKACIJA RIZIKA U PROCESU ODLUČIVANJA TOP MENADŽMENTA KAO TRAJAN PROCES EDUKACIJE U SREDNJIM PREDUZEĆIMA U REPUBLICI SRBIJI

**Apstrakt:** Identifikacija rizika od strane top menadžmenta preduzeća može doprineti poboljšanju rada i poboljšanju ostvarenih rezultata rada poslovanja preduzeća. Edukovani kadrovi koji vode poslove u vezi odlučivanja preduzećem, treba da se trude da svojim aktivnostima smanjenje rizike po preduzeće. Iz tog razloga top menadžment treba da izgradi sistem prikupljanja podataka pomoću većeg broja heterogenih subjekata kako bi se identifikovalo što više validnih rizika po poslovanje preduzeća. Uspostavljanjem procesa funkcionalnog identifikovanja rizika po preduzeće top menadžment je u prilici da poboljša ukupno upravljanje u preduzeću.

**Ključne reči:** rizik, upravljanje rizicima, odluka, preduzeće.

## RISK IDENTIFICATION IN THE TOP MANAGEMENT DECISION PROCESS AS A PERMANENT EDUCATION PROCESS IN MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF SERBIA

**Abstract:** Risk identification by top management of a company can contribute to improving the performance and improving the operating results of the enterprise. Trained decision-makers should strive to reduce the risks to the business through their activities. For this reason, top management needs to build a data collection system using as many heterogeneous entities as possible to identify as many valid risks as possible for the enterprise. By establishing a process for the functional identification of risks to the company, top management is able to improve the overall management of the company.

**Keywords:** risk, risk management, decision, enterprise.

### 1. UVOD

Organi upravljanja preduzećem zahtevaju od rukovodstva preduzeća da donosi poslovne odluke koje će uključivati identifikaciju velikog broja rizika, jer će na taj način imati mogućnosti da putem donešenih upravljačkih odluka ostvari dobre poslovne rezultate. Zato top menadžment želi da uspostavi mehanizam pomoću kojeg će implementirati čitav niz heterogenih rizika koji su bitni za donošenje važnih poslovnih odluka [1], a sve u cilju donošenja validnih upravljačkih odluka u preduzećima, [2].

Uspostavljen sistem identifikovanih rizika može donijeti brojne benefite [3] u poslovanju preduzeća, jer će se suštinski smanjiti poslovanje uz delovanje rizika po preduzeće. Identifikovanje rizika od strane top menadžmenta treba posmatrati kao trajni proces koji uključuje veoma heterogene načine prikupljanja informacija koje su bitne za identifikovanje rizika po poslovanje preduzeća.

U ovom radu, autori skreću pažnju na značaj sticanja informacija top menadžmenta od strane 6 mogućih izvora informisanja top menadžmenta po pitanju rizika poslovanja. Samo kadrovi koji su edukovani i motivisani, a koji su zaposleni na procesu prikupljanja informacija o mogućim rizicima po preduzeće mogu pravovremeno otkriti veći broj relevantnih rizika po preduzeće.

Preduzeća bi u svom redovnom poslovanju trebalo da koriste različite modele prikupljanja informacija o rizicima po preduzeće u svom radu [4], [5], [6], jer se samo na taj način može poboljšati rad celog preduzeća [7].

Top menadžment treba da obezbedi kontinuirano prikupljanje podataka koji su relevantni za donošenje validnih poslovnih odluka. Suštinski podaci moraju da imaju i obavezni deo koji će ukazivati na rizike po preduzeće [8], [9]. Tako posmatran proces odlučivanja od strane top menadžmenta može doprineti ostvarivanju dobrih poslovnih [10].

<sup>1</sup> Akademija poslovnih strukovnih studija Beograd ✉ milosdlutovac@yahoo.com

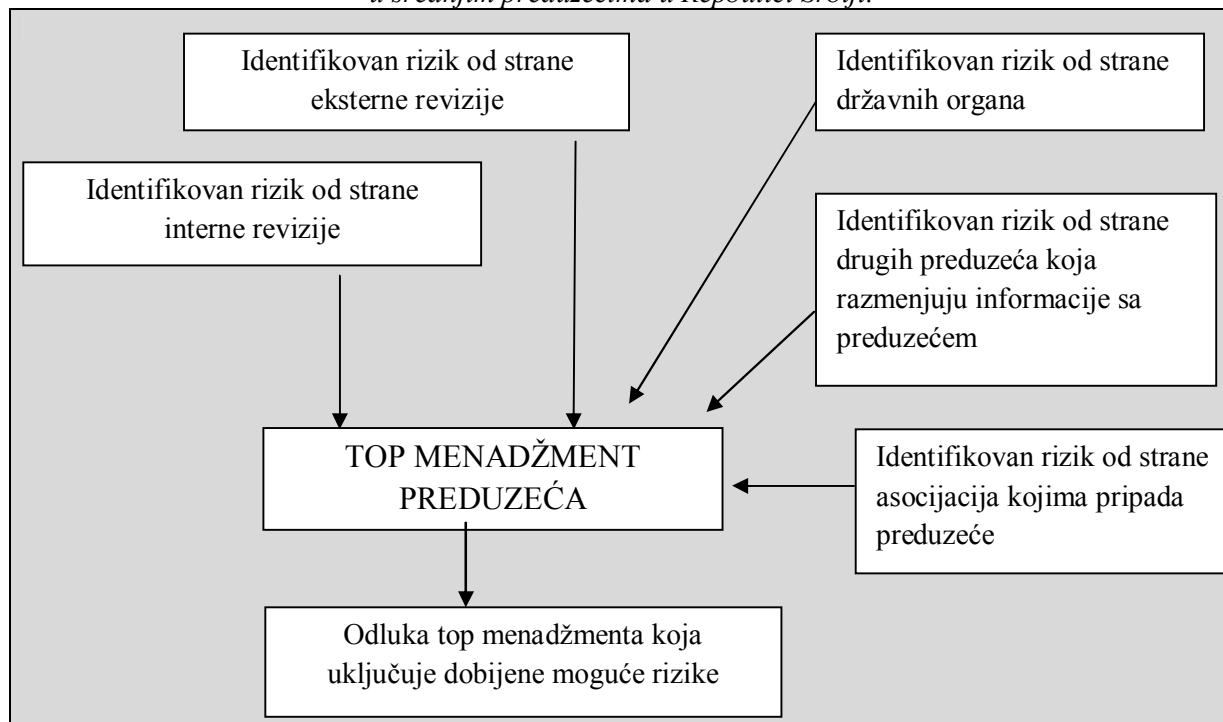
<sup>2</sup> Ekonomski fakultet Beograd ✉ aca@ekof.bg.ac.rs

<sup>3</sup> Viceguverner, Narodna banka Srbije ✉ zeljko.m.jovic@gmail.com

## 2. FORMIRANJE MODELA PRIKUPLJANJA INFORMACIJA KOJE ĆE IDENTIFIKOVATI VEĆINU RIZIKA KOJI PREDSTAVLJAJU PRETNJU PO RAD PREDUZEĆA

Autori studije su dali u prikazu slike 1, umogući model pomoću kojeg je moguće izvršiti identifikaciju većinu heterogenih rizika koji mogu bitno uticati na rad preduzeća. Autori u ovom prikazu daju prikaz 6 mogućih grupa koje mogu prikupljati bitne informacije o rizicima po preduzeće. To su: eksterni revizori, interni revizori, državni organi, prijateljska preduzeća sa kojima preduzeće razmenjuje informacije i asocijacije u kojima je član ili posmatrač samo preduzeće. Autori ističu da se ovako prikazani model može nadograditi u skladu sa potrebama i zahtevima top menadžmenta.

Slika. 1. Model koji implementira rad heterogenih subjekata u procesu odlučivanja top menadžmenta u srednjim preduzećima u Republici Srbiji.



## 3. ZNAČAJ NOMINALNOG ISKAZIVANJA IDENTIFIKOVANIH RIZIKA PO POSLOVANJE PREDUZEĆA

Utvrđivanje rizika po poslovanje preduzeća u tranzicionim ekonomijama poput ekonomije Republike Srbije je od velike važnosti. Taj proces treba da se odvija kontinuirano, jer su preduzeća izložena pretećim uticajima, koji mogu narušiti njenu sposobnost da ispuni svoje strateške, finansijske i/ili operativne ciljeve. U kontekstu izrečenog, top menadžment srednjih preduzeća treba da donese strategiju pomoću koje će se suprotstaviti i to na dva nivoa, odnosno na strateškom i na operativnom nivou delovanja. Rizik po poslovanje preduzeća kontinuirano postoji i on predstavlja deo svakodnevnog života. Postoji više vrsta rizika sa kojima se preduzeća sučeljavaju. Neki od njih potencijalno imaju male posledice po poslovanje srednjih preduzeća u Republici Srbiji i mogu se lako kontrolisati, dok drugi mogu zapretiti samoj egzistenciji i postojanju preduzeća. Poslednjih godina se nivo rizika i neizvesnosti u poslovanju jako povećao što je posledica dinamičnijeg poslovanja to jest velike učestalosti donošenja poslovnih odluka sa jedne i globalizacije sa druge strane.

Upravljanje strategijom koju donosi menadžment srednjeg preduzeća u Republici Srbiji se u mnogo čemu svodi na upravljanje poslovnim rizicima. Zato je veoma važno prethodno dobro sagledati situaciju i odmeriti ne samo količinu rizika koja je prihvatljiva u poslovanju preduzeća, nego je potrebno i izabrati one rizike koji se mogu kontrolisati sa raspoloživim resursima.

Većina srpskih preduzeća spada u mala i srednja po evropskim standardima, to jest zapošljavaju manje od 250 radnika, gde je poslovni rizik dominantan zbog samog karaktera pomenutih preduzeća. Osim toga, postoji više vrsta rizika, a verovatno je najpoznatiji je finansijski rizik po

srednje preduzeće, koji je i najčešći uzrok propasti srednjih firmi. On uključuje nedovoljnu raspoloživost novca za tekuće poslovanje, nemogućnost plaćanja poreza i drugih dospelih obaveza, što je najčešće posledica nemogućnosti redovne i dovoljne naplate od dužnika. U Srbiji postoji situacija da preduzeća svoja potraživanja naplatite i do godinu dana kasnije, a u proseku je to 4-6 meseci. Zato menadžment treba da obezbedi potreban kapital za premošćavanje identifikovanog rizičnog stanja u praktičnoj primeni poslovanja kao opstanka srednjeg preduzeća. Postoje i drugi rizici poput: deviznog rizika, jer planirana zarada od dobre prodaje lako može da se pretvori u neplanirani gubitak, komercijalni rizi, rizik prekida lanca snabdevanja, operativni rizik koji uključuje potencijalno nefunkcionisanje bilo kog resursa koji je neophodan za odvijanje kritičnih operativnih aktivnosti preduzeća što, kao posledicu, može dovesti do prekida proizvodnje i isporuke proizvoda ili usluga kupcima, u industrijama koje funkcionišu kroz projekte najprisutniji je projektni rizik što ne znači da se isti ne može identifikovati i u drugim delatnosti, potom treba naglasiti da operative preduzeća je uvek na udaru bezbednosnog i sigurnosnog rizika, potom da posedovanje i funkcionisanje određene konkurentne tehnologije može biti potencijalno kritično, odnosno uočava se postojanje tehnološkog rizika, a on uključuje praćenje inovacija, implementaciju, upravljanje, održavanje i unapređenja potrebne tehnologije, uz postojanje još jednog bitnog rizika u savremenom svetu a to je postojanje rizika informacionih sistema.

Polazeći od izrečenog, autori su pokušali da sistematizuju u vidu prikaza 10 mogućih rizika na koje će top menadžment srednjeg preduzeća obratiti pažnju u odnosu na dobijene vrednosti prikaza nominalno iskazanih vrednosti pojedinačno prikazanih rizika po preduzeće. Taj prikaz tabelarnog prikaza rizika autori su prikazali u tabeli 1. Potrebno je naglasiti da to nije univerzalni prikaz rizika već moguć prikaz rizika, a u toku godine je moguće menjanje i testiranje identifikovanih rizika po srednje preduzeće, uz naglasak da svako testiranje je povezano sa troškovima.

U skladu sa izrečenim u uvodnom delu u kome su autori istakli značaj utvrđivanja rizika po preduzeće autori su pristupili izradi mogućeg kriterijuma ocene rizika u odnosu na finansijsko poslovanje srednjeg preduzeća (Tabela broj 2). To je urađeno iz razloga isticanja važnosti održavanja i vremenskog praćenja (izraženo putem broja dana) u odnosu na tri kategorije, koje mogu bitno uticati na poslovanje i opstanak srednjeg preduzeća i to putem praćenja: broja dana nelikvidnosti, pokazatelja zaduženosti i pokazatelja profitabilnosti.

U nastavku studije, autori su prikazali značaj nominalnog izražavanja rizika u srednjim preduzećima u Republici Srbiji, putem prikaza rizika i nominalno dobijenih srednjih vrednosti koje prikazuju rizike po srednja preduzeća.

To je urađeno uz kategorizaciju intervala rizika od 1-10, pri čemu je najveći rizik po preduzeće definisan sa veličinom 10, a najmanji veličinom 1. Rezultati istraživanja urađeni na uzorku od 35 testiranih preduzeća. Anketirana preduzeća su odgovorila popunjavanjem ankete i rezultati su dati u prikazu Tabele 1 i 2. Anketa je urađena tokom 2019. Godine. Tabela 1. daje prikaz 10 mogućih rizika po preduzeće, uz isticanje dobijenih srednjih vrednosti za svaki od ponudjenih rizika. Tabela 2 prikazuje da je najveći rizik anketiranih istaklo da je dominantan rizik po preduzeće predstavlja finansijski rizik kompanije u izabrana tri intervala posmatranja.

*Tabela 1: Osnovni rizici po srednje preduzeće*

Redni broj	Osnovni identifikovani rizici od strane interne revizije	Nominalni prikaz srednjih vrednosti koje se odnose na pojedinačne rizike
1	Reputacioni rizici	6
2	Operativni rizik	6
3	Strategijski rizik	8
4	Rizici povezani za pravilima koja su već donesena u kompaniji	5
5	Socijalni rizik	5
6	Rizik vezan za ugovore sklopljene u preduzeću	4
7	Finansijski rizik kompanije	10
8	Upravljački rizik	9
9	Regulacioni rizik kompanije	5
10	Tehnološki rizik po kompaniju	7

Tabela 2: *Mogući kriterijumi ocene rizika u odnosu na finansijko poslovanje srednjeg preduzeća*

Redni broj	Kriterijumi za ocenu finansijskog stanja kompanije	Interval posmatranja	Dobijeni rezultati nominalno iskazanog rizika
1	Broj dana nelikvidnosti	Do 7 dana	4
		Do 15 dana	6
		Do 30 dana	9
2	Pokazatelji zaduženosti	=1	3
		1-2	7
		2 ili više	10
3	Pokazatelji profitabilnosti	Iznad 8	3
		0-8	7
		gubitak	10

#### 4. KADROVI POMOĆU KOJIH SE OSTVARUJE PRIKUPLJANJE INFORMACIJA O RIZICIMA PO PREDUZEĆE

Autori ističu da se pitanja identifikovanja rizika po poslovanje preduzeća mogu ostvariti uz pretpostavku da oni imaju ispunjene sledeće uslove:

##### **Integritet**

- svoj posao obavljaju pošteno, odgovorno i sa dužnom pažnjom;
- postupaju u skladu sa zakonima i propisima Republike Srbije,
- ne učestvuju svesno u nezakonitim radnjama,
- predstavljaju i daju doprinos zakonitim i etičkim ciljevima.

##### **Objektivnost**

- ne učestvuju u radnjama, odnosno vezama koje mogu ugroziti pitanja identifikovanih informacija koje su potencijalno bitna za utvrđivanje eventualnog rizičnog ponašanja po rad preduzeća,
- da nemaju postojanje sukoba sa interesa prema preduzeću,
- obelodanjuju sve materijalne činjenice koje su im poznate, bez čijeg obelodanjivanja bi se izveštavanje top menadžmenta moglo pogrešno interpretirati.

##### **Poverljivost**

- su oprezni u korišćenju i zaštiti podataka koje su prikupili tokom obavljanja poslova prikupljanja informacija o rizicima po rad preduzeća,
- podatke ne koriste zarad lične koristi, odnosno na bilo koji drugi način koji je protivzakonit ili nanosi štetu zakonitim i etičkim ciljevima preduzeća;
- ne obelodanjuju podatke neovlašćenim licima ukoliko za to ne postoje zakonski ili profesionalni razlozi.

##### **Stručnost**

- rade isključivo na poslovima za koje poseduju neophodno znanje, veštine i iskustvo,
- obavljaju poslove u skladu sa standardima i metodologijama prikupljanja informacija o eventualnim rizicima,
- vode računa o tome da steknu neophodne osnovne veštine potrebne za vršenje poverenih im poslova,
- preuzimaju odgovornost za kontinuirano usavršavanje svoje stručnosti kako bi kvalitet i efektivnost podigli na viši nivo.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovoj studiji autori su istakli značaj identifikacije rizika od strane top menadžmenta preduzeća. Doprinos autora ogleda se sticanju stavova koji mogu doprineti poboljšanju rada i poboljšanju ostvarenih rezultata rada poslovanja preduzeća, koja su u svom poslovanju pažnu usmerila na vrlo važno pitanje identifikovanja rizika, odnosno stvarnih opasnosti po funkcionisanje preduzeća. Autori su istakli 6 heterogenih izvora prikupljanja informacija od bitnog značaja za funkcionisanje preduzeća. Osim toga doprinos autora je u isticanju da samo edukovani kadrovi u postupku prikupljanja informacija o rizicima po preduzeće mogu pravilno i sa velikom dozom sigurnosti izvršiti identifikaciju najvećeg broja bitnih rizika po poslovanje preduzeća. Suštinski top menadžment, treba da izgradi sistem prikupljanja podataka o mogućem rizičnom uticaju na rad preduzeća, kako bi mogao da uspostavi funkcionalne odgovore na rizične uticaje po preduzeće.

## LITERATURA

- Northouse, P. (2008). Liderstvo. Beograd,: Data Status.
- Popović S. (2014). Socio-ekonomski faktori ograničenja razvoja agrara, Monografija, Fimek, Novi Sad.
- Cantino, V. (2009). Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema internih kontrola, Beograd, Data Status.
- Damodaran, A. (2007). Korporativne finansije: teorija i praksa, Podgorica, Modus.
- Williams, C. (2010). Principi menadžmenta, Data Status, Beograd.
- Popović, S., Ugrinović, M., Tomašević, S. (2015). Upravljanje menadžmenta poljoprivrednog preduzeća preko praćenja ukupnih troškova održavanja traktora, Poljoprivredna tehnika, 2: 101-106.
- Popović S, (2015). Implementacija heterogenih rizika u radu interne revizije, Revizor 69/2015, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd.
- Vukasović, D. (2016), Uloga računovodstva u kontinuelnom upravljanju finansijskim tokovima u nestabilnim finansijskim uslovima, Svarog 13: 151-160.
- Popović, S., Novaković, S., Đuranović, D., Mijić, R., Grublješić, Ž., Aničić, J. & Majstorović, A. (2017), Application of international accounting standard-16 in a public company with predominantly agricultural activities, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 30: 1, 1850–1864.
- Novaković, S., Bogdan, L., Vukasović, D., Ivić, M., Popović, V., Popović, S. (2018), Internal and external audit as a factor in improving the management of the Agricultural enterprise, Poljoprivredna tehnika, 4: 8–12.

