

# ZNAČAJ FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA U DONOŠENJU ODLUKA U PROCESU UPRAVLJANJA RIZICIMA

## PROCES UPRAVLJANJA RIZIKOM – POJAM

Proces upavljanja rizikom definiše se kao proces koji ima cilj da pomogne organizacijama da razumeju, procene i preduzmu akcije radi identifikacije rizika, s motivom da se poveća verovatnoća uspeha i smanji verovatnoća neuspeha.

Upravljanje rizikom društva je proces koji vrši odbor direktora, rukovodstvo na svim organizacionim nivoima i ostali zaposleni, a koji se sprovodi preko strategije društva u cilju identifikacije potencijalnih događaja koji mogu uticati na poslovanje društva, ali tako da preuzeti rizik omogućava razumnu meru u ostvarivanju ciljeva.

Osnovne komponente sistema upavljanja rizikom su:

- **interno okruženje** koje obuhvata organizaciju koja utiče na formiranje svesti o riziku svojih zaposlenih i predstavlja temelj za sve ostale komponente upavljanja rizikom društva;
- **postavljanje ciljeva** definisanih na strateškom nivou (koji podržavaju misiju društva), operativnom nivou (koji se odnose na efektivno i efikasno korišćenje resursa društva), ciljeva izveštavanja i ciljeva usklađenosti sa važećim zakonima;
- **identifikacija događaja**, u smislu prepoznavanja spoljnih i unutrašnjih faktora koji utiču na to kako neki događaji potencijalno utiču na spovođenje strategije i postizanje ciljeva;
- **sklonost ka riziku**, koja označava spremnost da se prihvati rizik radi ostvarivanja ciljeva. Sklonost riziku je direktno povezana sa startegijom nekog društva;
- **reakcija na rizik**, što podrazumeva pronalaženje odgovora na identifikovane rizike;

## REZIME

**Ključne reči:** komponente upavljanja rizicima, mere maksimiziranja dobiti, mere uvećanja poslovne imovine.

Radi uspostavljanja ravnoteže između rizika kojima je izloženo i ostvarivanje postavljenih ciljeva, rukovodstvo organizuje sistem upavljanja rizicima. Sistem upavljanja podrazumeva i donošenje odgovarajućih odluka koje treba da budu zasnovane na relevantnim i verodostojnim informacijama. Finansijski izveštaji se upravo sastavljaju na osnovu relevantnih i pouzdanih inoformacija, čija je korisnost poboljšana time što su one uporedive, proverljive, blagovremene i razumljive i kao takve smatraju se merodavnim za donošenje odgovarajućih odluka.

- **kontrolne aktivnosti**, koje čine pravila i procedure koje zaposleni sprovode kako bi osigurali odgovore radi upravljanja rizicima;
- **informacije**, koje je potrebno prikupiti sa svih nivoa, proceniti ih i odgovoriti na rizike. Koristi se niz informacija relevantnih za jedan ili više ciljeva. Na primer, finansijske informacije ne koriste se samo za finansijske izveštaje za eksterne korisnike, već i za operativne odluke, kao što je praćenje izvršenja i raspodele sredstava.
- **nadzor**, to jest proces koji ocenjuje prisustvo i funkcionisanje komponenata procesa upravljanja tokom vremena. Ovo se postiže kroz stalne aktivnosti praćenja, odvojene procene ili kombinaciju oba.

## FINANSIJSKE INFORMACIJE

Sistem upravljanja rizikom podrazumeva donošenje odluka, što uključuje prikupljanje informacija. Značajan izvor informacija su finansijski izveštaji privrednih subjekata. Da bi bili korisna osnova za donošenje odluka, finansijski izveštaji treba da budu sastavljeni na osnovu finansijskih informacija koje su pripremljene, analizirane i prezentovane uz poštovanje sledećih principa (4, 86):

- tačnost – bez grešaka u sadržaju i principima;
- pouzdanost – predstavlja upravo ono što korisnici misle da predstavlja;
- blagovremenost – dostupna na vreme za donošenje odluka;
- relevantnost – primenjiva za zahtevane svrhe;
- konzistentnost – iste metode i standardi merenja podataka i prezentovanja informacija koje omogućavaju poređenje *istih sa istim*;
- jasnost – sposobnost da je shvate oni kojima je namenjena.

Finansijski izveštaji se sastavljaju za interne korisnike i za eksterne korisnike. Interni korisnici su: vlasnici, rukovodioci na različitim nivoima u okviru samog društva, stručne službe u okviru društva i zaposleni. Eksterni korisnici su država i njeni organi, poslovne banke i druge finansijske institucije, potencijalni investitori, kupci, dobavljači i dr.

Finansijski izveštaji su strukturirana prezentacija finansijske pozicije i finansijskih performansi entiteta. Cilj finansijskih izveštaja opšte namene jeste da se obezbede informacije o finansijskoj poziciji, finansijskom uspehu i tokovima gotovine entiteta, koje su korisne za donošenje ekonomskih odluka širokog kruga korisnika. Finansijski iz-

*Cilj finansijskih izveštaja opšte namene je da se obezbede informacije za donošenje ekonomskih odluka*

veštaji takođe pokazuju rezultate koje je ostvarilo rukovodstvo u upravljanju resursima koji su mu povereni. Da bi se ostvario ovaj cilj, finansijski izveštaji entiteta pružaju informacije o: (a) sredstvima; (b) obavezama; (c) kapitalu; (d) prihodima i rashodima, uključujući dobitke i gubitke; (e) doprinosima od vlasnika i raspodelama vlasnicima koji deluju u svojstvu vlasnika i (f) tokovima gotovine. Ove informacije zajedno sa ostalim informacijama u napomenama pomažu korisnicima finansijskih izveštaja u predviđanju budućih tokova gotovine entiteta, naročito u pogledu vremenskog rasporeda i izvesnosti (3b, 2-3).

Navedeni opis svrhe finansijskih izveštaja odnosi se na finansijske izveštaje opšte namene koji su pre svega namenjeni eksternim korisnicima. Međutim, i finansijski izveštaji namenjeni internim korisnicima imaju istu svrhu, razlika može da se odnosi na analitički prikaz pojedinih bilansnih pozicija, jer je reč o izveštajima koji služe za potrebe rukovodstva na različitim organizacionim nivoima. Razlike se izražavaju kroz sledeće odlike:

- (1) Bilans stanja – predstavlja pregled imovine, kapitala i obaveza na određeni dan;
- (2) Bilans uspeha – prikazuje prihode i rashode i rezultat poslovanja u određenom periodu;
- (3) Izveštaj o novčanim troškovima – odnosi se na prilive i odlive novčanih srestava u određenom periodu (2, 18).

### **Merljivost kao karakteristika finansijskih informacija**

Jedna od komponenti procesa upravljanja rizikom podrazumeva definisanje nivoa sklonosti rukovodstva ka riziku, odnosno do koje granice je rukovodstvo spremno da preuzme rizik. Da bi rukovodstvo razumelo kako se njegove odluke mogu odraziti na osnovne performanse društva, mora raspolagati merljivim informacijama. To znači da se same informacije mogu izraziti u brojevima, koji su predmet daljih analiza. Odlučivanje na osnovu informacija izraženih brojevima čini donošenje odluke sigurnijim, jer izražavanje brojevima omogućava da se očekivane promene izraze precizno. Takve informacije su upravo finansijske informacije.

Kao što je navedeno, upravljanje rizicima je proces koji je organizovan na nivou društva kao celine radi ostvarivanja definisanih ciljeva na strategijskom i operativnom nivou.

Kako se kompanije osnivaju po principu stalnosti poslovanja, to bi značilo da je osnovni cilj stvaranje dugoročno održive vrednosti. Vrednost koja se stvori u kompaniji realizuje se na finansijskom tržištu. Odnosno, strategijski cilj rukovodstva je maksimiziranje tržišne vrednosti kompanije. Za merenje uspešnosti upravljanjem kapitalom koristi se metod dodate vrednosti, Economic value

*Stvaranje dugoročno održive vrednosti obezbeđuje stalnost poslovanja*

added (EVA) koji je razvila i zaštitila američka konsultantska firma Stern Stewart Management Services 1983. godine (5, 57).

Dodata ekonomska vrednost predstavlja razliku neto poslovnog dobitka i troškova kapitala. Na ovaj način izračunava se kolika je stvorena vrednost za vlasnike. Kada je dobijena vrednost iznad nule, odnosno kada je pozitivna, kompanija povećava vrednost za svoje vlasnike. Kada je vrednost negativna, onda se i vrednost za vlasnike smanjuje. Kompanija stvara dodatnu vrednost samo u situaciji u kojoj je stopa prinosa na uloženi kapital viša od cene kapitala (sopstveni + pozajmljeni).

Nadalje, dolazi se do zaključka da povećanje vrednosti kompanije zavisi od stope prinosa na kapital i prosečne cene kapitala. Stopa prinosa pokazuje koliki je rezultat kompanija ostvarila angažovanjem sredstava (kapitala, kapital se poistovećuje sa sredstvima, misli se na aktivu). Rezultat se može iskazati kao dobitak, neto dobitak, poslovni dobitak. Angažovani kapital se iskazuje kao „ukupna poslovna sredstva“ (ukupna aktiva). Stopa prinosa se izračunava stavljanjem u odnos poslovnog dobitka/prosečna poslovna imovina\*100% (1, 41).

Za izračunavanje navedenih pokazatelja koriste se finansijski izveštaji sastavljeni na osnovu podataka iz finansijskog računovodstva. Računovodstveni podaci na osnovu kojih su sastavljeni finansijski izveštaji po svojoj prirodi su istorijski podaci. Međutim, ostvarivanje strategijskih ciljeva podrazumeva i donošenje odluka u sadašnjosti čije će se posledice sagledavati u budućnosti. U tu svrhu vrši se projektovanje prihoda, rashoda i novčanih tokova. Za potrebe izračunavanja vrednosti projektovanih novčanih tokova koristi se diskontna stopa, koja je jednaka onoj stopi prinosa na kapital koja bi zadovoljila potencijalnog investitora i koja treba da pokrije ukupan rizik ulaganja u konkretnu kompaniju.

Kako vlasnici kapitala žele svoje dividende, koje su realna kategorija izražena u novcu, dodata ekonomska vrednost mora se vrednovati, tj izmeriti. Iz formule proizilazi da je maksimiziranje dodate ekonomske vrednosti moguće preko maksimiziranja stope prinosa, što je moguće izvršiti na jedan od načina:

- maksimiziranjem neto dobiti ili poslovne dobiti,
- uvećanjem poslovne imovine i
- očuvanjem novčanog toka.

Jedna od komponenti u sistemu upravljanja rizicima je i donošenje odluke rukovodstva o reakciji na rizik, odnosno koji je njegov odgovor na identifikovani rizik. Nakon identifikacije rizika, rukovodstvo donosi odluku o tome da li da toleriše, tj. prihvati rizik, da li da se izlaže riziku, da li da ga transferiše, tj. prenese, ili da ga eliminiše. Rukovodstvo će se opredeliti da toleriše rizik kada proceni da izlaganje riziku može biti podnošljivo, odnosno da neće

*Ako je izlaganje riziku prihvatljivo, rukovodstvo bira strategiju tolerancije rizika*

biti negativnih posledica na ekonomske performanse društva. Izlaganje riziku podrazumeva preduzimanje akcija koje bi smanjile rizik (ograničile rizik) na prihvatljiv nivo. Transfer rizika odnosi se na prenos rizika na drugu stranu, a obično se radi o ugovorima o klasičnom osiguranju. Izbegavanje/eliminisanje rizika odnosi se na činjenicu da se neki rizici mogu izbeći prekidom obavljanja delatnosti – prekid prodaje na pojedinim geografskim tržištima; rizik životne sredine u vezi sa upotrebom određenih hemikalija koje su neprihvatljive društvu ili zainteresovanim stranama; zamena alternativnim procesom ili *outsourcing* aktivnosti koja je povezana sa rizikom.

Odluka o reakciji na identifikovani rizik donosi se i na osnovu merljivih informacija. To znači da će rukovodstvo sagledati posledice donete odluke na visinu neto i poslovne dobiti, na promene u vrednosti i strukturi poslovne imovine i prilive i odlive novčanih sredstava. Na osnovu prikupljenih informacija, ne samo brojčanih već i kvalitativnih, rukovodstvo se bavi uticajem svih identifikovanih faktora rizika na buduće koristi, troškove i novčane tokove. Nakon stručne analize vrši se izbor mera koje bi trebalo da umanje negativne uticaje pojedinih rizika ili obezbede maksimalno korišćenje prednosti koje društvo ima.

### Mere zaštite od rizika

U cilju maksimiziranja tržišne vrednosti rukovodstvo donosi mere, od kojih neke imaju uticaj samo na pozicije bilansa uspeha, a neke samo na pozicije bilansa stanja. Primeri mera koje rukovodstvo može da preduzme radi zaštite od tržišnih rizika, razvrstani prema njihovom uticaju na određene bilansne pozicije, prikazani su u nastavku.

#### Bilans uspeha – mere maksimiziranja dobiti

Uticaj na bilansnu poziciju	Preduzete mere
Smanjenje troškova	Smanjenje operativnih troškova
	Premeštanje proizvodnih pogona u regione u kojima su niži troškovi radne snage, električne energije itd.
	Efikasnije korišćenje sirovina
	Poboljšanja u organizaciji logistike
Način da se postigne ravnoteža između rashoda po osnovu kamata i prihoda	Dugoročni ugovori sa prevoznicima
	Veritkalna distribucija koja uključuje i kanale distribucije
Način da se troškovi drže pod kontrolom, ostvarenje zadovoljavajućeg prihoda	Ravnoteža između varijabilnih kamatnih stopa i prihoda od prodaje gotovih proizvoda
	Širenje sopstvene baze sirovina
	Širenje sopstvene baze energenata
	Upotreba derivatnih instrumenata

Preduzetim merama rukovodstvo nastoji da maksimizira poslovni dobitak, smanjenjem operativnih troškova povećava se poslovni dobitak, kao i u situaciji kada se troškovi drže pod kontrolom, ili uravnoteženjem finansijskih prihoda i rashoda.

#### Bilans stanja – mere uvećanja poslovne imovine

Uticao na bilansnu poziciju	Preduzete mere
Različiti oblici poslovne imovine	Vertikalna integracija
	Širenje sopstvene baze sirovina
	Širenje sopstvene baze energenata
	Povećanje skladišnih kapaciteta
	Diversifikacija poslovanja
	Dugoročni ugovori sa dobavljačima osnovnih sirovina
	Dugoročni ugovori za snabdevanje energentima
	Diversifikacija mreže dobavljača
	Uspostavljanje korelacije između cena gotovih proizvoda i funkcionalne valute

Ulaganjem u nekretnine, postrojenja i opremu, držanjem zaliha na neophodnom nivou, uspostavljanjem ravnoteže deviznog podbilansa, rukovodstvo nastoji da uveća poslovnu imovinu.

#### Izveštaj o novčanim tokovima

Uticao na bilansnu poziciju	Preduzete mere
Zaštita novčanog toka	Uspostavljanje ravnoteže u prilivima i odlivima
	Usaglašavanje stranih valuta u kojima se vrši plaćanje pozajmica sa stranim valutama u kojima je priliv po osnovu prodaje
	Držanje gotovine u stranoj valuti
	Nabavke sirovina u valuti u kojoj se vrši prodaja
	Konverzija obaveza sa varijabilnim kamatnim stopama u fiksne kamatne stope

Rukovodstvo nastoji da zaštiti novčani tok tako što će rokove plaćanja usaglasiti sa rokovima naplate potraživanja, usaglasiti valutnu strukturu potraživanja i obaveza ili izvršiti konverziju varijabilnih kamatnih stopa fiksnim kamatnim stopama.

Merljivost finansijskih informacija čini ih korisnim u sprovođenju različitih analiza poslovanja na osnovu kojih se mogu uočiti pojedine pojave, njihove tendencije, promene, učestalost, a to ih čini korisnim i za planiranje.

Planovi se prave za različita područja odgovornosti. Prave se parcijalni planovi koji bi trebalo da pokriju sve događaje iz domena poslovnih aktivnosti, aktivnosti investiranja, aktivnosti finansiranja, zajedničkih ulaganja. Parcijalnim planovima se precizno predviđa redosled aktivnosti u okviru različitog pod-

ručja odgovornosti, i oni čine sastavni deo master plana, koji se odnosi na društvo kao celinu. Parcijalnim planovima, na primer, vrši se raspored troškova po pojedinim nivoima odgovornosti, izrađuje se planska cena koštanja, vrše se *cost-benefit* analize. Praktično, za svaki definisani nivo odgovornosti u privrednom društvu prave se finansijski izveštaji.

Nakon definisanja ciljeva, preduzimanja mera radi ostvarenja istih, potrebno je pratiti ostvarenje definisanih ciljeva. Efikasno praćenje vrši se na osnovu poređenja sa planiranim veličinama. Poređenjem planskih veličina iz parcijalnih planskih finansijskih izveštaja moguće je uočeno odstupanje locirati na konkretan nivo odgovornosti i preduzeti konkretne korektivne mere. Takođe, moguće je definisati i konkurentne prednosti društva, pa preduzeti mere kako bi se te prednosti što bolje iskoristile. Praćenje efekata odluka vrši se na osnovu sastavljenih finansijskih izveštaja za različite periode, na mesečnom nivou, kvartalnom, godišnjem, ili i za duže periode.

## ZAKLJUČAK

Rukovodstvu su za donošenje odluka potrebne pouzdane i relevantne informacije. Informacije dolaze iz mnogih izvora – internih i eksternih, i u kvantitativnom i u kvalitativnom obliku. Izazov za upravljanje jeste u tome da se obrade i prerade velike količine podataka u vredne informacije. Ovaj izazov je ispunjen uspostavljanjem informacionog sistema za prikupljanje podataka, obradu, analizu i izveštavanje relevantnih informacija. Ovi informacioni sistemi su obično kompjuterizovani. Jedan od veoma važnih izvora informacija su i finansijski izveštaji, odnosno informacije iz računovodstva su korisne. To znači da računovodstveni sistem kompanije treba da bude deo integrisanog sistema informisanja privrednog društva kao celine, koji bi trebalo da koristi rukovodstvu u procesu donošenja poslovnih odluka, a one uključuju i poslovne odluke o preduzimanju aktivnosti radi zaštite od negativnih uticaja identifikovanih rizika.

## LITERATURA

1. Ivanišević, Milorad, Poslovne finansije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2012.
2. Ministarstvo finansija Republike Srbije(a), Konceptualni okvir za finansijsko izveštavanje, Službeni glasnik RS br. 123/2020 i 125/2020, paragraf 4.2.
3. Ministarstvo finansija Republike Srbije (b), MRS 1 Prezentacija finansijskih izveštaja, Službeni glasnik RS br. 92/2020, paragraf 9.
4. Stevanović, N., Malinić, D., Milićević, V., Upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
5. Zakić, Vladimir, Dodata ekonomska vrednost kao merilo generisanja vrednosti za akcionare, Škola biznisa broj 1, 2011.

## THE ROLE OF FINANCIAL STATEMENTS IN DECISION-MAKING IN THE RISK MANAGEMENT PROCESS SUMMARY

**Key words:** Risk management compotents, profit maximization measures, business asset increase measures.

In order to establish a balance between the risks to which it is exposed and the achievement of set goals, the management organizes a risk management system. The management system also implies making appropriate decisions that should be based on relevant and credible information. Financial statements are currently compiled on the basis of relevant and reliable information, the usefulness of which has been improved by making them comparable, verifiable, timely and understandable, and so relevant source for risk management activities.