

UDK 005.334
10.7251/FIN1504051G
Marina Gavrilović*

PREGLEDNI RAD

Upravljanje rizicima prema COSO-ERM okviru

Risk management is the COSO ERM framework

Rezime

Organizacija mora da postavi niz strateških ciljeva koji pokrivaju poslovne operacije, aktivnosti i izveštavanje, pre nego što menadžment može da identifikuje rizične događaje koji mogu da utiču na njihovo ostvarenje. Strateški ciljevi i zadaci organizacije moraju biti usklađeni sa svrhom postojanja organizacije (misija) i slikom idealne budućnosti koju organizacija želi da ostvari (vizija). To se može postići ako se u organizaciji uspostavi efikasan sistem za upravljanje rizicima. COSO-ERM okvir je moćan alat pomoću koga se organizacija usmerava na ključne strukture, vrednosti i procese koji čine koncept upravljanja rizicima, koji se fokusira na nivo cele organizacije u svim poslovnim procesima i na sve nivoe rukovođenja i upravljanja. On se sastoji od osam važnih elemenata, koji zajedno čine integrisani sistem za efikasno upravljanje rizicima. Prema COSO-ERM okviru, proces upravljanja rizicima uspostavlja se na svim nivoima upravljačke odgovornosti koje prožimaju sve aktivnosti organizacije u internim procesima i odnosima organizacije sa spoljnim svetom.

Ključne reči: upravljanje rizicima, organizacija, COSO-ERM okvir, menadžment.

Abstract

The organization must set a number of strategic objectives covering business operations, activities and reporting, before management can identify high-risk events that may affect their realization. Strategic objectives and tasks of the organization must be consistent with the purpose of organizations existence (mission) and a picture of the ideal future that the organization wants to realize (vision). This can be achieved if the organization establishes an effective risk management system. COSO-ERM framework is a powerful tool which the organization uses to focus on the key structures, values and processes that make the concept of risk management, which focuses on the entire organization in all business processes and at all levels of leadership and management. It consists of eight important elements that together make up an integrated system for efficient risk management. According to COSO-ERM framework, the process of risk management is being established at all levels of management responsibility that permeate all activities of the organization, internal processes and organization relations with the outside world.

Keywords: Risk management, organization, COSO-ERM framework, management.

UVOD

U uslovima veoma promenljivog okruženja, bogatog raznovrsnim rizicima, od velikog je značaja za organizaciju da menadžment napravi dobru procenu izloženosti organizacije rizicima i vrsti rizika kojim je ona izložena i da, shodno tome, definiše odgovarajuću strategiju za upravljanje tim rizicima. U cilju efikasnijeg upravljanja rizicima, organizacija treba da postavi svoje zadatke i definiše mere tolerancije rizika. Tolerancija rizika je mera do koje organizacija može da prihvati rizik. Uspostavljanje i sprovođenje mera za toleranciju rizika nije jednostavno. Najčešće se pojavljuju problemi kada pravila za toleranciju rizika nisu jasno definisana, kada nisu shvaćena na pravi način, ili kada su korišćeni strogi kriterijumi za postavljanje tih pravila. Najbolji pristup za organizaciju je da definiše odgovarajući raspon tolerancije rizika koji će poštovati, odnosno da

uspostavi efikasan sistem za upravljanje rizicima koji u osnovi ima strategiju upravljanja rizicima koja će zaštititi nosioca interesa, kako eksternih tako i internih, kroz ostvarenje rasta i razvoja organizacije.

Komitet sponzorskih organizacija (Committee of Sponsoring Organizations – COSO) osnovan je 1985. godine od strane pet velikih profesionalnih asocijacija Sjedinjenih Američkih Država, i to: 1) Američki institut sertifikovanih javnih računovođa (AICPA), Institut za menadžment (IMA), Institut internih revizora (IIA), Međunarodno udruženje finansijskih rukovodilaca (FEI) i Američko udruženje knjigovođa (AAA), s namerom da pruži finansijsku pomoć u istraživanju uzroka lažnog finansijskog izveštavanja. S vremenom, te granice su se pomerale u pravcu delovanja Komiteta na poboljšanje sistema za upravljanje rizicima. Kao odgovor na potrebu da se uspostave zajednički principi zasnovani na smernicima koji imaju cilj da pomo-

* Privredno društvo za reviziju „Auditing“, Vrnjačka Banja, e-mail: marina@auditingdoo.com

gnu organizaciji u dizajniranju i sprovođenju efikasnog sistema za upravljanje rizicima, COSO je 2004. godine izdao intergrisani okvir za upravljanje rizicima organizacije (COSO-ERM). Ovaj okvir definiše elemente za upravljanje rizicima koji su od suštinskog značaja za organizaciju, koji zajedničkim delovanjem čine integrisani sistem za efikasno upravljanje rizicima. Ovi elementi razmatraju ključne principe i koncepte ERM, predlažu zajednički jezik i određuju jasan pravac i smernice za upravljanje rizicima organizacije. U oktobru 2014. godine, Odbor Komiteta sponzorskih organizacija pokrenuo je inicijativu za ažuriranje COSO-ERM okvira iz 2004. godine, koja će biti realizovana od strane grupe eksperata koju čine predstavnici osnivača Komiteta. Inicijativa ima za cilj da razvije nove tehnike za upravljanje rizicima i izveštavanje o rizicima, kako bi organizacije širom sveta mogle da uspostave što efikasniji sistem za upravljanje rizicima. To ukazuje na značaj primene COSO-ERM okvira u procesu upravljanja rizicima u uslovima sve složenijeg i sve rizičnijeg poslovnog okruženja.

Okvir je široko prihvaćen od strane uprave organizacija širom sveta, s ciljem da se poboljša sposobnost organizacija da upravljaju neizvesnostima i da razmatraju mogućnosti do koje mere i koje rizike mogu da prihvate, a za one koje ne mogu da prihvate – na koji način mogu da ih minimiziraju i da ublaže ili eliminišu negativne efekte tih rizika na poslovanje organizacije. Cilj ovakvog načina upravljanja rizicima jeste očuvanje i uvećanje vrednosti organizacije, što dovodi do zaštite svih nosilaca interesa.

Rad ima za cilj da ukaže na značaj primene COSO-ERM okvira u procesu upravljanja rizicima, s obzirom na to da on daje jasna uputstva i smernice za upravljanje različitim vrstama rizika i da pruža ključne principe i koncepte, kao i zajednički jezik u upravljanju rizicima. COSO-ERM okvir definiše proces upravljanja rizicima i zadatke koje sprovodi uprava, menadžment i osoblje, kroz strategiju i procedure za upravljanje rizicima na svim nivoima koje proživljaju sve aktivnosti organizacije.

U kontekstu implementacije COSO-ERM okvira u proces upravljanja rizicima, u radu se analitičkim i sistematičnim pristupom ovom problemu analiziraju ključni faktori, karakteristike i elementi koji čine integrisani sistem za upravljanje rizicima. Rad je strukturisan u tri dela: 1) faktori koji određuju COSO-ERM okvir za upravljanje rizicima; 2) obeležja COSO-ERM okvira i 3) elementi COSO-ERM okvira koji zajedno čine integrisani sistem za efikasno upravljanje rizicima. Koriste ga organizacije širom sveta da bi osmislile i sprovele efikasan proaktivan pristup upravljanju rizicima, koji podrazumeva preduzimanje svih aktivnosti za kontrolu neočekivanih događaja koji mogu negativno uticati na ostvarenje postavljenih ciljeva organizacije, što može da dovede do javnog narušavanja ugleda i konkurentnosti, gubitka tržišta, velikih finansijskih gubitaka i prekida kontinuiranog poslovanja. Tako je, na primer, Kanadski institut ovlašćenih računovođa COSO-ERM okvir usvojio kao međunarodni standard, što bi mogle da učine i druge zemlje širom sveta.

1. FAKTORI KOJI ODREĐUJU COSO-ERM OKVIR ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA

Više je faktora koji čine COSO-ERM okvir efikasnim u upravljanju rizicima, a to su: 1) sposobnost, 2) posvećenost, 3) izbor, 4) konzistentnost, 5) izazov, 6) kontekst, 7) komunikacija, 8) preciznost, 9) kontrola, 10) ključne vrednosti i 11) kultura.

Sposobnost predstavlja faktor upravljanja rizicima prema kome organizacija mora da ima jasno postavljene ciljeve, jasno definisane zadatke i sposobne ljude koji će svojim delovanjem doprineti da se ostvare postavljeni ciljevi.

Posvećenost podrazumeva potrebu zaposlenih da se bave upravljanjem rizicima, koja polazi od najvišeg nivoa rukovodstva, do zaposlenih koji se bave operativnim poslovima. Jedan od kriterijuma za uspeh je promena ponašanja zaposlenih u vezi sa pitanjem rizika, odnosno veća posvećenost rizicima. Poslovni proces mora biti kontrolisan, kako bi se steklo uveravanje da je efikasan i prosperitetan. Veća posvećenost upravljanju rizicima daje veće mogućnosti za prosperitet.

Izbor se ogleda u odabiru instrumenata za upravljanje rizikom. Od toga kakav je izbor instrumenata za upravljanje rizikom zavisi veličina rizika koji je preostao nakon što je uspostavljena kontrola nad istim. Organizacija treba da donese odluku o prihvatljivosti veličine rizika. Preostali rizik je onaj rizik koji je ostao nakon što su sprovedeni planovi za tretman određenih rizika.

Konzistentnost – proces upravljanja rizicima morao bi biti usaglašen sa organizacijom, njenim politikama, procedurama i kulturom.

Izazov – upravljanje rizicima ne bi trebalo da dovede do mentalnog zatvaranja, u kojem bi ljudi postali zaokupljeni raznim rizicima koji bi uticali na promenu smera poslovanja. Zaposleni treba da budu samouvereni i sposobni da prihvate izazov i da procene šta je najbolje činiti u određenoj situaciji.

Kontekst – sklonost ka rizicima trebalo bi sagledati u kontekstu načina na koji organizacija funkcioniše. Važan aspekt u uspostavljanju konteksta jeste identifikacija korisnika usluga, akcionara i drugih zainteresovanih strana i razmatranje njihovih potreba. Nakon toga može se razviti plan komunikacije, koji bi trebalo da odredi svrhu ili cilj komunikacije.

Komunikacija je veoma važan faktor u procesu upravljanja rizicima. Sklonost ka riziku se jedino može identifikovati ako zaposleni u organizaciji imaju dobru komunikaciju i ako shvataju svoje odgovornosti. Komunikacija između organizacije i eksternih deoničara omogućava organizaciji da stvori savez sa interesnom grupom i da uspostavi odnose zasnovane na poverenju.

Preciznost – jasni zadaci, jasne odgovornosti i jasni faktori rizika jesu elementi koji pomažu u identifikaciji rizika.

Kontrole se uspostavljaju radi smanjenja rizika do razumnih granica. U kojoj meri će se vršiti kontrola, zavisi od spremnosti organizacije da prihvati rizik. Kontrola treba da se razume u širem kontekstu. Ona se sastoji od onih elemenata organizacije (uključujući resurse, sisteme, procese, kulturu, strukturu i zadatke) koji, svi zajedno, pružaju podršku zaposlenima u ostvarenju ciljeva organizacije. Pre nego što se odredi koje će kontrole biti uspostavljene, potrebno je da se proceni:

- kakvi će biti rezultati mera koje će biti sprovedene,
- koje će mere biti najefikasnije u sprečavanju rizika ili njegovo svođenje na prihvatljiv nivo,
- troškove i koristi od potencijalnih preduzetih mera.

Ključne vrednosti – sklonost (izloženost) rizicima blisko je povezana sa korporativnim vrednostima. Upravljanje rizicima treba da postane deo kulture organizacije da bi se postigla efikasnost. Svi u organizaciji treba da budu uključeni u proces upravljanja rizicima i da se kombinuju praktična i teorijska iskustva, tako da sve ključne vrednosti budu uključene u ovaj proces.

Kultura – glavni uzroci (rizika) mogu uključiti i aspekte kulture organizacije. Korporativna kultura može imati uticaj na način na koji se suočavamo sa rizikom. Ako se u nekoj organizaciji uspostavi upravljanje rizicima, ali bez upotrebe termina rizik, kontrola ili upravljanje rizicima, već se umesto ovih termina stavlja akcenat na termine kao što su postizanje boljih rezultata, obučavanje ili usavršavanje, rezultati će izostati. Rizicima se ne može upravljati u mislima, već se na rizik mora jasno staviti akcenat, što je odraz korporativne kulture organizacije.

2. OBELEŽJA COSO-ERM OKVIRA

Izvršavanje poslovnih zadataka ima centralnu ulogu u procesu upravljanja rizicima. S obzirom na to da rizik uvek lebdi nad organizacijom i često je povezan sa katastrofama i nesrećama (stvari koje se dešavaju niotkuda i koje su teške za kontrolisanje), može se posmatrati kao nešto što utiče na zadatke ljudi u organizaciji i obavezuje ih da u svom poslu na većinu rizika gledaju kao na one koje je moguće kontrolisati, ili kao na nešto što je potencijalno minimalno i prihvatljivo. COSO-ERM okvir je karakterističan po tome što promovise veću verovatnoću upravljanja rizicima ako se poslovni zadaci izvršavaju na sledeći način:

- zajedničkim izveštavanjem o različitim rizicima,
- boljim razumevanjem ključnih rizika i njihovog šireg uticaja,
- identifikacijom i raspoređivanjem poslovnog rizika,
- većom pažnjom usmerenom na rizike poslovnih područja koja su od većeg značaja,
- smanjenjem broja iznenađenja ili kriza,
- većom pažnjom u obavljanju pravih stvari na pravi način,
- većim nagrađivanjem za sposobnost suočavanja sa većim rizikom,
- adekvatnim informisanjem o rizicima i adekvatnim donošenjem odluka.

Prema COSO-ERM okviru, sklonosti ka riziku uključuju nove elemente poslovnih zadataka u upravljanju rizicima, i to:

- identifikacija rizika,
- procena rizika,
- upravljanje rizicima,
- ključni indikatori poslovanja (KPI),
- transparentnost,
- kontinuirano usavršavanje procesa,
- kontinuirana integracija.

Identifikacija rizika je procedura za prepoznavanje rizika koji mogu uticati na poslovne zadatke. Osnovni zadatak je da se zaposleni edukuju kako da prepoznaju rizik i kako da se ponašaju kada prepoznaju rizik. Edukacija se zasniva na timskom radu ljudi koji imaju viziju i plan za određene aktivnosti. Zaposleni ne treba da prihvate krivicu za nastale probleme, već da identifikovan rizik prezentuju višem rukovodstvu koje treba da pronađe način za rešenje problema i da nađe odgovarajuće osobe za akciju. COSO-ERM okvir koristi koncept događaja za izolaciju rizika. Događaj je incident ili neka druga situacija koja se pojavljuje iz eksternih ili internih izvora, koja ima uticaj na formiranje strategije ili ispunjenje zadataka. Događaji mogu imati pozitivan ili negativan uticaj, ili oba (Spencer, 2007: 14).

Procena rizika – kada se rizik identifikuje, mora se proceniti njegov uticaj na sposobnost organizacije da ispuni svoje postavljene zadatke. Najpoznatiji pristup u proceni rizika je procena mogućeg uticaja rizika, ako se dogodi, kao i procena do koje granice će se rizik razviti.

Upravljanje rizicima – nakon što su rizici procenjeni, preduzimaju se koraci i dalje mere koje treba preduzeti radi sprečavanja svega što može predstavljati značajan rizik koji će se najverovatnije razviti. Uprava ima najveći uticaj na definisanje zadataka u organizaciji, bez obzira na to da li se oni ispunjavaju ili ne. Ako uprava ne uspostavi proces upravljanja rizicima u potpunosti, male su šanse

da će sistemska analiza rizika voditi organizaciju u pravom smeru. Prema COSO-ERM okviru, uprava organizacije treba: (1) da izvrši selekciju svih onih koji su sposobni za upravljanje određenim kategorijama rizika, (2) da definiše strategiju za suočavanje sa rizicima i održavanje kontrole nad rizicima, (3) da uspostavi mere napretka i procesa izveštavanja i (4) da odredi kriterijume za prepoznavanje, nagrađivanje, odobravanje i sankcionisanje.

Ključni indikatori performansi (KPI) – nakon uključenja procedura za upravljanje rizicima u akcioni plan, radi poboljšanja kontrola ili usavršavanja načina rada, postoji potreba za sjedinjavanjem ovih mera. Sve mere koje se koriste radi poboljšanja poslovanja organizacije moraju biti sadržane u opštim ili pojedinačnim ciljevima organizacije, da bi se oni ostvarili.

Prema COSO-ERM okviru, jedanaest je ključnih pitanja čiji odgovori organizaciji mogu biti od pomoći u određivanju informacija vezanih za poslovanje i koja daju uputstva o tome koje tehnike treba primeniti za dobijanje ključnih indikatora poslovanja, a to su (Institute of Internal Auditors, 2009):

- koji su indikatori rizika za prepoznavanje potencijalnih rizika,
- koja područja treba obuhvatiti kontrolom i do koje mere,
- koji su podaci/ informacije potrebne za uspostavljanje mera kontrole,
- koji nivo podataka/ informacija je neophodan,
- koliko često je potrebno sakupljati podatke/ informacije,
- koji je nivo pouzdanosti podatka/ informacija neophodan,
- koji su kriterijumi za sakupljanje podataka/ informacija,
- gde i kako se sakupljaju podaci/ informacije,
- koji podaci/informacije su dostupne iz postojećih procesa,
- kako treba da budu strukturirani važni podaci,
- koje mehanizme koristiti za očuvanje podataka/ informacija.

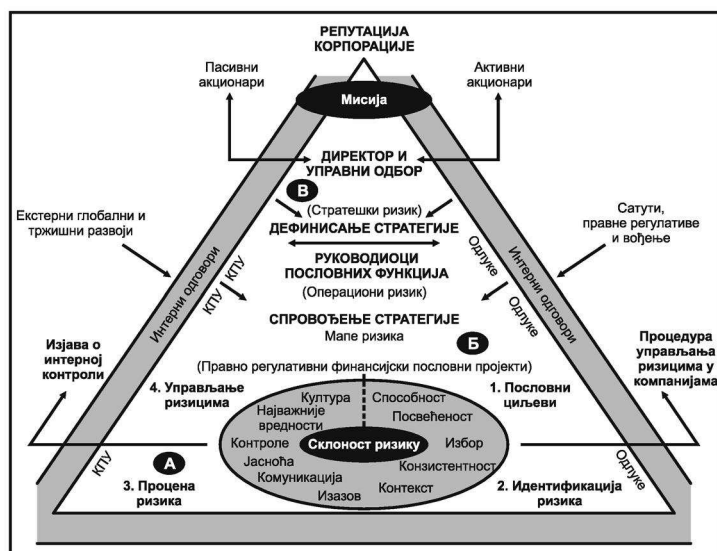
Transparentnost – COSO-ERM okvir stavlja akcenat na obelodanjivanje poslovanja organizacije i značajnijih poslovnih odluka. Snaga finansijskih tržišta je u poverenju investitora. Brojni su događaji koji potvrđuju obmane od strane korporativnih rukovodilaca i drugih učesnika na tržištu koji su oslabili poverenje investitora.

Kontinuirano usavršavanje procesa radi obračunavanja sa značajnim rizicima na pravi način podrazumeva proveru da li su:

- prethodno identifikovani i analizirani postojeći rizici,
- identifikovani aktuelni uzroci u identifikaciji rizika,
- pravilno ocenjeni rizici i kontrole,
- nadzori i procesi kontrole efikasni,
- kako je moguće unaprediti proces upravljanja rizicima,
- ko mora imati ova saznanja i kako može prezentovati ova saznanja radi uverenja da je isto saznanje bilo najefikasnije i
- šta treba učiniti radi sigurnosti da se neuspesi neće ponavljati, već samo uspesi.

Kontinuirana integracija – primenom COSO-ERM okvira, proces upravljanja rizicima postaje deo korporativnog života koji obuhvata sve aspekte poslovnog procesa.

Međusobne odnose određenih faktora COSO-ERM okvira, koji ga čine karakterističnim i interesantnim za integrisanje u sistem upravljanja rizicima organizacije, prikazaćemo na slici br. 1.



Slika 1. Prikaz međusobnih odnosa određenih faktora COSO-ERM okvira

3. ELEMENTI COSO-ERM OKVIRA KAO INTEGRISANOG SISTEMA ZA EFIKASNO UPRAVLJANJE RIZICIMA

COSO-ERM okvir, pre svega, potencira važnost uspostavljanja sistema za upravljanje rizicima na svim nivoima rukovođenja i upravljanja i u svim poslovnim procesima. Sastoji se iz elemenata koji određuju okvirne uslove za efikasno sprovođenje takvog koncepta upravljanja rizicima u organizacijama, koji su povezani strategijom i politikom rizika menadžmenta, a to su (Moeller, 2007: 53):

- interno okruženje,
- definisanje ciljeva,
- identifikacija događaja,
- procena rizika,
- reakcija na rizik,
- kontrolne aktivnosti,
- informacije i komunikacija,
- praćenje i nadzor.

U osnovi ovih elemenata četiri su glavna cilja koja se protežu kroz celu organizaciju na različitim nivoima, a to su: strategija, operacije, izveštavanje i praćenje (usklađenost).

1. Interno (kontrolno) okruženje (control environment)

Interno kontrolno okruženje podrazumeva integritet, kompetentnost i etičke vrednosti rukovodstva i zaposlenih, odgovarajuće politike od strane rukovodstva, transparentnu i dokumentovanu organizacijsku strukturu s jasno definisanom podelom ovlašćenja, nadležnosti i politikom upravljanja ljudskim resursima.

Efikasnost određenih kontrolnih postupaka određena je uslovima u kojima interna kontrola deluje, i to tako što bolji uslovi unapređuju kvalitet i rezultate kontrolnih postupaka. Kada se radi o internom kontrolnom okruženju, COSO-ERM okvir ima dva osnovna pristupa upravljanju rizicima, i to:

- stav prema rizicima organizacije koji naglašava poštenje i etičke vrednosti menadžmenta, stručnost i svest menadžmenta, ovlašćenja i odgovornosti, kadrovsku politiku, organizacionu strukturu i sl.;

- područja koja su najizloženija rizicima (sklonost ka rizicima), što je najčešće mera do koje će organizacija prihvatiti neke rizike, druge rizike će eliminisati ili preneti na drugog, u zavisnosti od verovatnoće njihove pojave i intenziteta.

2. Definisane ciljeva

Ciljevi organizacije moraju biti postavljeni pre nego što menadžment može da identifikuje događaje koji utiču na njihovo ostvarenje. Organizacija mora da postavi niz strateških ciljeva koji pokrivaju poslovne operacije, poslovne aktivnosti i izveštavanje. Strateški ciljevi i zadaci organizacije moraju biti usklađeni sa misijom i vizijom organizacije.

3. Identifikacija događaja

Organizacije često uvode razne procedure kako bi pratile određene događaje koji mogu biti sa pozitivnim ili negativnim uticajem na postavljene ciljeve, ali pri tome često ne definišu značajne događaje koji mogu bitno uticati na ispunjenje postavljenih ciljeva.

4. Procena rizika

Svaki organizacioni deo (filijala, poslovna jedinica, ogranak i dr.) suočava se sa nizom rizika koji potiču iz eksternih i internih izvora i moraju biti predmet procene. „Procena rizika je identifikacija i analiza relevantnih rizika koja vodi do ispunjenja ciljeva (pomenutih organizacionih delova), formirajući osnovu za određivanje načina za upravljanje rizicima. Zbog ekonomskih i zakonskih regulativa koje nastavljaju da se menjaju, potrebni su mehanizmi radi identifikacije i suočavanja sa određenim rizicima koji su povezani sa ovim promenama (Moeller, 2007: 70).

Rukovodstvo vrši procenu rizika kao deo procesa za osiguranje uspeha organizacije. Ta činjenica je jasno razjašnjena u COSO-ERM okviru. Rukovodstvo takođe koristi procenu rizika kao važan instrument za dizajn novih sistema. Novi sistemi, bili oni manualni ili kompjuterizovani, stvoreni su da zadovolje prepoznatljive ciljeve. Važan deo dizajna i razvojnog procesa je identifikacija svih događaja i reakcija koje mogu sprečiti sistem da ispuni zadate ciljeve. Svi članovi organizacije trebalo bi da menadžmentu signaliziraju bilo kakav rizik koji su prepoznali, da bi se na vreme preduzele odgovarajuće mere i izbegle posledice po organizaciju.

5. Reakcija na rizik

Nakon što se identifikuju i procene značajne izloženosti riziku, treba naći odgovarajući način da se njime upravlja, tj. treba reagovati na

rizik. Reakcija na rizik se ispoljava u vidu izbegavanja rizika (transfer rizika), uklanjanja rizika i iskorišćavanja rizika (prilike).

6. Kontrolne aktivnosti

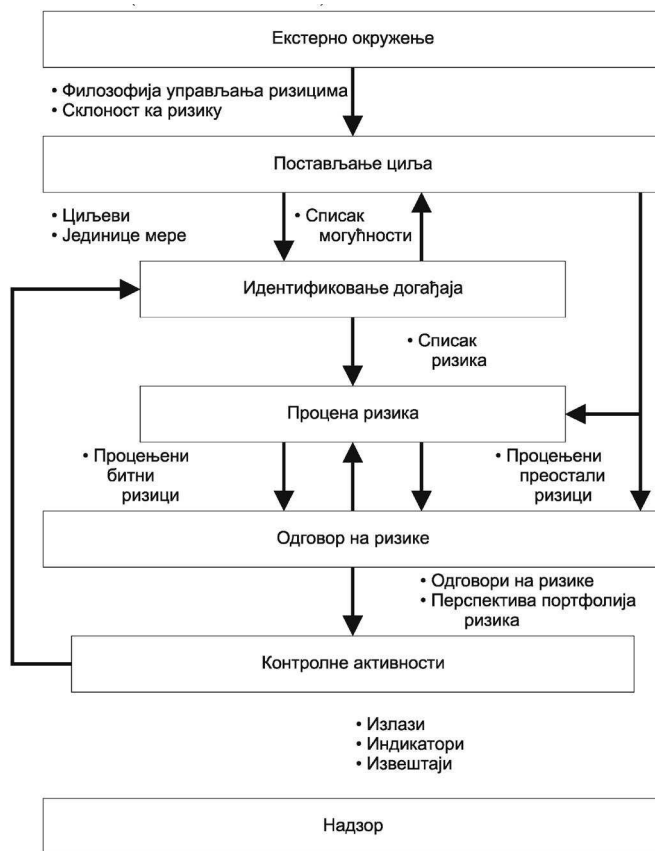
Prema COSO-ERM okviru, kontrolne aktivnosti se sprovode na svim nivoima organizacije, sa ciljem da se otkriju svi potencijalni rizici. Ove aktivnosti obuhvataju niz postupaka kao što su: bezbednost imovine, verifikacija, odobravanje, pregled poslovnih rezultata, definisanje ovlašćenja i dr. Kontrolne aktivnosti se zasnivaju na pisanim pravilima, načelima i drugim merama koje se uspostavljaju radi ostvarenja ciljeva organizacije.

7. Informacije i komunikacija

COSO-ERM okvir potencira da se sve relevantne informacije vezane za poslovanje organizacije moraju identifikovati, obraditi i

saopštiti u odgovarajućoj formi. Pažnja je usmerena kako na interne izvore informacija, tako i na eksterne izvore informacija, u vezi sa svim važnim događajima i aktivnostima koje su od značaja za informaciono poslovno odlučivanje. Radi prikupljanja neophodnih informacija, potrebno je da se uspostavi odgovarajući sistem za komunikaciju na nivou cele organizacije. Zaposleni, od najnižeg do najvišeg nivoa, moraju imati svoje obaveze i odgovornosti.

Zbog toga zaposlenima treba saopštavati informacije putem vertikalnih linija komunikacije. Isto tako, neophodno je da postoji dobra komunikacija sa spoljnim saradnicima, kao što su kupci, dobavljači, zakonodavci, akcionari i dr. Tokove informacija i komunikacija prema COSO-ERM okviru prikazaćemo na slici 2. (Moeller, 2007: 87).



Slika 2. Tokovi informacija i komunikacija COSO-ERM okvira

Informacije i komunikacije podrazumevaju pouzdan informacijski sistem i uređene komunikacijske kanale putem kojih će se tačne i pravovremene informacije prenositi rukovodstvu i drugim zaposlenima – rukovodstvu radi kvalitetnog upravljanja, a zaposlenima radi izvršavanja zadataka iz njihove nadležnosti.

8. Praćenje i nadzor

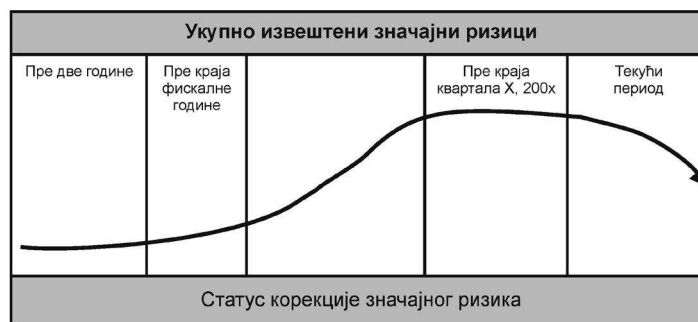
Praćenje i nadzor postojećih mera kontrole treba da se vrši prema učestalosti i vremenu predmetnog potencijalnog rizika u celokupnom poslovnom procesu, uključujući i procenu efikasnosti internih kontrola, kao i njihovo blagovremeno ažuriranje u skladu s potrebama organizacije. Radi postizanja sigurnosti da je uspostavljen efikasan sistem za upravljanje rizicima, treba proveriti sledeće (Spencer, 2007: 92):

- da li su ciljevi organizacije postavljeni pre nego što menadžment može da identifikuje događaje koji utiču na njihovo ostvarenje

(postavljanje ciljeva i identifikacija događaja);

- da li su identifikovani svi rizici koji mogu uticati na poslovanje;
- da li su implementirane odgovarajuće kontrolne aktivnosti u vezi sa rizicima koji ugrožavaju poslovanje (reakcija na rizik);
- da li se vrši nadzor nad radom internih kontrola u organizaciji;
- da li su uspostavljene kontrole u celoj organizaciji i
- da li su tokovi komunikacija i informacija, relevantnih problema i ideja sprovedeni vertikalnim (od nižih nivoa prema višem nivou rukovodstva) i horizontalnim (između istih nivoa) linijama komunikacije.

Organizacija treba da instalira sistem za praćenje intenziteta rizika i status korekcija (preduzetih mera) za eliminisanje ili minimiziranje rizika, uz korišćenje internih i eksternih izvora podataka o aktivnostima koje su od interesa za organizaciju. Praćenje rizičnog događaja ilustrovaćemo na slici br. 3. (Moeller, 2007: 72).



Slika 3. Praćenje rizičnog događaja

Svi napred navedeni elementi čine integrisani sistem za upravljanje rizicima i definišu zajedničke ciljeve, ključne principe i koncepte, zajednički jezik, te pružaju jasne smernice i uputstva za upravljanje rizicima.

ZAKLJUČAK

U poslednjoj deceniji zabeležen je niz velikih poslovnih skandala i neuspeha u kojima su investitori, zaposleni i akcionari pretrpeli ogromne gubitke. Nakon toga, usledili su pozivi za poboljšano upravljanje u kompanijama i upravljanje rizicima. Velike kompanije su shvatile obavezu i potrebu da uspostave proces upravljanja rizicima koji će da zaštiti interes organizacije i drugih nosilaca interesa. Za menadžment svih poslovnih organizacija, od suštinskog značaja je razumevanje šta su rizici, kojim rizicima je organizacija izložena, kako oni utiču na ostvarenje definisanih ciljeva organizacije i na koji način se može uticati na eliminisanje tih rizika ili njihovo svođenje na prihvatljivu meru. Odgovor na tu tezu u velikoj meri daje pristup upravljanju rizicima koji znači integrisanje COSO-ERM okvira u taj proces, što znači aktivno identifikovanje, procena i upravljanje čitavim spektrom rizika različitog intenziteta.

COSO-ERM okvir se koristi kada se pojavi sumnja da postoje rizici koji mogu imati negativan uticaj na ispunjenje definisanih ciljeva organizacije. Karakterističan je po tome što potencira da se uspostavi sistem za upravljanje rizicima kojim će biti obuhvaćene sve poslovne aktivnosti, na svim nivoima upravljačke odgovornosti po horizontalnoj i vertikalnoj liniji, u svim internim procesima i odnosima organizacije sa spoljnim svetom. Posebno naglašava neophodnost nadzora nad rizicima. Prema ovom okviru, strategija upravljanja rizicima treba da bude definisana na način koji osigurava ispunjenje postavljenih ciljeva.

Odgovarajuće upravljanje rizicima podrazumeva poštovanje zakona i propisa i, u skladu sa njima, donošenje pravilnih odluka. COSO-ERM okvir je veoma značajan alat koji se koristi kada je potrebno da se ispune određeni zadaci, a kada se pojavi sumnja da postoje rizici koji će imati negativan uticaj na ispunjenje tih zadataka. Uvođenje i poštovanje procedura COSO-ERM okvira u procesu upravljanja rizicima obavezuje sve zaposlene da poštuju zakone i propise. Na taj način obezbeđuje se bolji poslovni rezultat, bolji položaj na tržištu, a samim tim se osigurava kontinuitet u poslovanju. Sastoji se od osam elemenata, i to: 1) interno okruženje, 2) definisanje ciljeva,

3) identifikacija događaja, 4) procena rizika, 5) reakcija na rizik, 6) kontrolne aktivnosti, 7) informacije i komunikacija i 8) praćenje i nadzor. Između ovih elemenata postoji sinergija i međusobna povezanost. Zajedno čine integrisani sistem za upravljanje rizicima, koji dinamički reaguje na promene. Takav način upravljanja rizikom može da zadovolji potrebe bilo koje organizacije, bez obzira na njenu složenost u poslovanju. COSO-ERM okvir je prihvaćen širom sveta, u zemljama sa razvijenom tržišnom privredom, a očekuje se da će biti prihvaćen i od strane organizacija i drugih zainteresovanih strana i na našim prostorima.

IZVORI

1. Andrić, M., Rodić, J. (2014). *Specijalni bilansi i konsolidovani bilans stanja i uspeha*, Finrar, SRRRS, Banja Luka.
2. Gavrilović, M. (2014). *Interna revizija i upravljanje rizicima*, Konfideks, Beograd.
3. Gavrilović, M. (2014). *Upravljanje informacijama – model savremenog korporativnog upravljanja*, Zbornik radova, 18. kongres, SRRRS, Banja Vrućica.
4. David Mc Namee (2003). *Risk management & Risk assessment*. Pleier.
5. Malešević, Đ. (2014). *Izazovi tretmana poslovne analize u procesu upravljanja kompanijama*, Zbornik radova, 18. kongres, SRRRS, Banja Vrućica.
6. Mikerević, D. (2014). *Kreiranje i dizajniranje izveštaja menadžmenta u svrhu kontinuiranog informisanja vlasnika kapitala*, Zbornik radova, 9. kongres, RRCG, Bečići.
7. Robert R. Moeller (2007). *COSO Enterprise Risk Management, Understanding the New Integrated ERM Framework*, Copyright by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
8. Spencer Pickett, K. H. (2007). *Auditing the Risk management process*, John Wiley, & Sons.
9. Škarić Jovanović, K. (2014). *Uticaj kvaliteta finansijskog izveštavanja na uslove zaduživanja kod banaka*, Zbornik radova, 9. kongres, RRCG, Bečići.
10. www.theiia.org (2009). Institute of Internal Auditors, IIA Standard 2200.