

RISK MANAGEMENT STRATEGY IN JKP „PARKING SERVIS” – NIS

Dejan Dimitrijevic

JKP “Parking service”, Nis, Serbia, dejan.dimitrijevic@nisparking.rs

Maja Randjelovic Jovovic

JKP “Parking service”, Nis, Serbia, maja.randjelovic@nisparking.rs

Marko Jankovic

JKP “Parking service”, Nis, Serbia, marko.jankovic@nisparking.rs

Jelena Petrovic

High school of academic studies “Academy of Business Economy”, Cacak, Serbia,
jelena1809976@gmail.com

Abstract: Today's business environment requires a high level of financial management and financial control of companies. In order to achieve this, it is required to appropriately define and determine all possible business risks. European Union countries legislation are dedicated to this topic and countries which are in process of joining the European Union are suggested to incorporate financial management and financial control through their regulations as well as strategy of business risk management. Having realized the importance of this issue, JKP Parking Service Nis managed to introduce the financial management system among the first in Serbia as well to define a risk management strategy, which not only executed its legal obligation but also raised the level of business security and the level of business performance of the company.

Keywords: Risk Management, Financial Management and Financial control executive.

СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У ЈКП “ПАРКИНГ СЕРВИС”- НИШ

Дејан Димитријевић

ЈКП „Паркинг сервис“ - Ниш, Србија, dejan.dimitrijevic@nisparking.rs

Маја Ранђеловић Јововић

ЈКП „Паркинг сервис“ - Ниш, Србија, maja.randjelovic@nisparking.rs

Марко Јанковић

ЈКП „Паркинг сервис“ - Ниш, Србија, marko.jankovic@nisparking.rs

Јелена Петровић

Висока школа академских студија „Академија за пословну економију“ Чачак,
jelena1809976@gmail.com

Резиме: Данашње пословно окружење захтева висок степен финансијске контроле и управљања у предузећима а да би то било постигнуто неопходно је на правилан начин дефинисати и одредити све евентуалне ризике пословања. Законодавства земаља Европске Уније посветила су велику пажњу овој проблематици а такође се сугерише и државама које су у процесу прикључења Европској Унији да кроз своје законске прописе укључе процесе финансијског управљања и контроле а у склопу тога и стратегију управљања ризицима пословања. ЈКП Паркинг сервис Ниш је увидевши значај ове проблематике успео да међу првима у Републици Србији уведе систем финансијског управљања и контроле као и да дефинише стратегију управљања ризицима чиме је не само испунио законску обавезу него је истовремено и подигао ниво пословне безбедности као и ниво пословних перформанси предузећа.

Кључне речи: Управљање ризицима, ЈКП Паркинг сервис Ниш, Руководилац финансијског управљања и контроле, директор.

1. УВОД

Незаобилазан и неминован детаљ свакодневице јесте ризик, како у личној, тако и у пословној сфери. Ризик угрожава и доводи у питање циљеве и постигнућа и мора му се признати велики значај. **Ризик** је било који догађај или проблем који би могао да се догоди и неповољно утиче на постизање политичких, стратешких и оперативних циљева корисника јавних средстава. Пропуштене прилике такође се сматрају ризицом.

Ризици су свакодневна проблематика стратешког менаџмента, развоја, проучавања и организовања. Настају из разних разлога, најчешће услед брзих и честих промена због којих долази до појаве несигурности при одлучивању. **Разликујемо две врсте ризика. Први је инхерентни ризик, други је резидуални ризик.**

Одговорна особа која је задужена за уочавање и идентификовање ризика јесте **Руководилац за финансијско управљање и контролу**. Руководилац утврђује потенцијални утицај ризика на пословање организације у будућности и за ефикасно управљање. Ризици и његови облици са којима се организација сусреће у свом пословању могу се умањити, избећи и преносити, како би се повећала сигурност пословања. Такође, већи ризик се може свесно и прихватити са циљем стварања могућност остварења веће добити.

Типични ризици са којима се суочава јавни сектор огледају се кроз:

- Све што представља претњу постизању циљева организације, програма или пружања услуга грађанима
- Све што може нарушити углед институције или смањити поверење јавности у организацију
- Пропуст у смислу заштите од неприкладног или незаконитог пословања, расипања или лоше рентабилности
- Непридржавање прописима, као што су прописи о заштити на раду, сигурности и заштити околине
- Неспособност реаговања на промењене околности или немогућност њиховог управљања на начин који спречава или умањује неповољне ефекте на пружање јавних услуга

Одговор на проблематику ризика, у циљу заштите интереса, јесте управљање ризиком. Управљањем ризицима се управља несигурностима које би могле да угрозе зацртани циљ. Одсуство управљања ризицима може допринети неиспуњењу задатог циља кашњењем у наплати, додатним трошкови, и сличним негативним резултатима.

2. СВРХА УВОЂЕЊА СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА У ЈКП „ПАРКИНГ СЕРВИС“- НИШ

Активности везане за развој управљања ризицима као саставног дела процеса управљања, личног планирања и доношења одлука, подразумевају:

- утврђивање ризика у односу на циљеве из стратешких и оперативних планова, програма, пројеката и активности као и пословних процеса
- процењивање вероватноће настанка ризика и његових ефеката
- утврђивање начина поступања по ризицима који су неприхватљиви
- документовање података о ризицима у регистар ризика
- извештавање о најзначајнијим ризицима и активностима у управљању ризицима
- доношење стратегије управљања ризицима

Регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на основу ефекта и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење одређених активности, као и рокова за њихово извршење.

Сврха доношења стратегије управљања ризицима јесте помоћ у остваривању мисије, визије и циљева организације водећи се основним начелима организације. Корисници јавних средстава на тај начин отклањају могућност неостварења задатих циљева. Све активности организације су усмерене на побољшање и што ефикасније извршење делатности због којих је и основано. Корисници јавних средстава суочавају се с бројним ризицима који се могу односити на: све оно што може наштетити угледу корисника јавних средстава и смањити поверење јавности, неправилно и незаконито пословање, непоуздано извештавање, недовољно едуковане или недовољно оспособљене запослене особе, немогућност правовременог усвајања савремених информатичких решења, неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање услуга. Предности спровођења стратегије управљања ризицима виде се кроз:

боље одлучивање, повећање ефикасности пословања, рационалније управљање финансијским средствима.

3. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Кроз стратегију управљања ризицима утврђена је методологија која подразумева документовање, информације о ризицима, њиховој врсти, вероватноћу настанка и процену ефеката, успостављање регистра ризика, увођење система извештавања о ризицима, именовање одговорних особа за праћење ризика.

Процес управљања ризицима обухвата следеће активности:

1. Утврђивање ризика, 2. процене ризика (мерење вероватноће и ефекта ризика и њихово рангирање), 3. одређивање активности за поступање по ризицима и 4. успостављање система за праћење и извештавање о најзначајнијим ризицима

3.1. Утврђивање ризика

Ризици се утврђују према обрасцима датим у регистру ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле је задужен за њихову идентификацију, уписивање у регистар и њихово праћење, односно ажурирање регистра ризика. Руководилац финансијског управљања и контроле задужен је за целокупан процес утврђивања, процењивања и праћења ризика, и за предузимање потребних радњи у циљу смањења или отклањања ризика кроз систем финансијског управљања и контроле у ЈКП „Паркинг сервис“ Ниш.

3.2. Процена ризика

Проценом ризика обухватиће се одређивање циљева пословања, могући ризици који утичу на остварење тих циљева, спровешће се њихово оцењивање у односу на вероватноћу настанка и значај последице и коначно, успоставиће се прикладне мере за управљање ризицима.

$$P = V * C$$

V= Вероватноћа настанка ризика

C = Озбиљност могућих последица (севериту) - ефекат

Након што се утврде, ризике је потребно проценити како би се рангирани, утврдили приоритети и пружице информације за доношење одлука о оним ризицима на које се треба усмерити. Ризици се процењују на основу ефекта и вероватноће.

3.3. Вероватноћа ризика

Идентификовани ризици се процењују тако што им се додељују оцене од 1 до 5 за вероватноћу појављивања. Вероватноћу је потребно одредити како би се дефинисало и предвидело у којој мери ће се ризик појављивати.

Вероватноћа искоришћавања слабости од стране одређених претњи најбоље је изразити скалом - врло високи степен, високи степен, средњи, ниже средњи и ниски степен, при чему сваки дефинисани степен има свој значај. Табела приказује пример једне такве поделе и описно објашњење за сваки степен.

Табела 1.

| ВЕРОВАТНОЋА | БОДОВИ | ОПИС |
|-------------|--------|---|
| Врло висока | 5 | Очекује се настанак догађаја у већини околности |
| Висока | 4 | Очекује се настанак догађаја у већини околности, са неколико мањих одступања од предвиђених околности |
| Средња | 3 | Догађај се понекад може појавити |
| Ниже средња | 2 | Догађај се може појавити у врло малом броју случајева |
| Ниска | 1 | Настанак догађаја није вероватан |

3.4. Мерење ефекта ризика

Како би ефекат могао да се измери, потребно је да се постави бодовни праг ефекта. У табели је детаљно одређен бодовни праг за поједине ефекте. Он нам показује резултат пословања ризика на поједине сегменте. Процена ефекта обухвата процену значаја последице ако се ризик оствари. Процењује се какве би могле да буду последице ако се ризик, односно стварни штетни догађај, оствари. Значи, процена ефекта не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање што ће се догодити ако се одређени догађај оствари. Ефекат се бодује оценама од један (1) до пет (5), где оцена један (1) значи процену да ће тај догађај имати мали ефекат, док највиша оцена значи да ће догађај имати врло велики ефекат на остваривање

циља и спровођење процеса. Осим бодовања, даје се описна процена ефекта, па тако ефекат може бити мали, ниже умерен, умерен или велики односно врло велики.

Табела 2

| ЕФЕКАТ | БОДОВИ | ОПИС |
|--------------------|----------|--|
| Врло велики | 5 | Прекид свих основних програма/услуга, губитак значајне имовине (грешке у анализи стратегије, стратегија није усвојена, одлучивање мимо закона и прописа, неправилно спровођење јавне набавке, неотклањање утврђених неправилности и др.) |
| Велики | 4 | Прекид већине основних програма/услуга, губитак значајне имовине (нередовно праћење наплате, неконтролисање планских докумената, недостатак ресурса и сл.) |
| Умерен | 3 | Прекид неких основних програма/услуга (неажурност и непотпуност документа, кашњење у протоку информација, недовољно прикупљени подаци и др.) |
| Ниже умерен | 2 | Прекид мањег дела основних програма/услуга (вођење евиденције уговора није ефикасно, недостатак одређеног профила кадрова, пропусти у конкурсном тексту итд.) |
| Мали | 1 | Кашњења у роковима код мање значајних пројеката/услуга |

3.5. Вредновање ризика

Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 0-5), средња (оцена 6-16) и висока (оцена 20-25). Код утврђивања границе прихватљивости ризика полази се од приступа идентификације и рангирања према датој матрици односно бојама, при чему **зелени ризици** не захтевају даље реаговање, **жуте ризике** треба контролисати и управљати њима све до зелене ако је могуће, а **црвени ризици** захтевају тренутну акцију.

Критичним ризиком се сматра ако је оцењен највишом оценом ризика (20 или 25) у овим ситуацијама: ако је последица ризика повреда закона или других прописа; ако представља директну претњу успешном завршетку пројекта/активности; ако ће доћи до значајних финансијских губитака; ако ће изазвати знатну штету организационим јединицама, запосленима, грађанима, надлежном министарству ако се доводи у питање сигурност запослених.

Матрица ризика

Табела 3

| | | | | | | |
|--------|-------------|---|----|----|----|-------------------------------|
| Ефекат | Врло велики | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 неприхватљиви ризиви |
| | Велики | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |

| | | | | | | |
|--|-------------|----------------------------|-------------|--------|--------|-------------|
| | Умерен | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | Ниже умерен | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Мали | 1 прихватљиви ризици | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | Ниска | Ниже средња | Средња | Висока | Врло висока |
| | | Вероватноћа | | | | |

Приликом рангирања ризика одређени су бодовни параметри па је потребно вршити рангирање ризика према постављеним параметрима, односно поставити бодовни праг којим ће се одредити на које ће ризике бити потребно реаговати одређеним мерама. Рангирање се врши множењем наведених параметара, односно ефекта и вероватноће.

Из матрице ризика где су вредности за вероватноћу и ефекат бодовно рангиране од вредности један (1) до пет (5), јасно се може видети који резултати ће се узети у обзир, односно на којим вредностима процене ризика је потребно вршити одређене мере. Овакав распон вредности је узет јер се детаљније могу проценити одређене вредности инхерентних ризика и мере које је потребно предузети.

Табела 4

| БОДОВИ (В*Е) | ОПИС РИЗИКА | МЕРЕ |
|--------------------------------|----------------------------|---|
| 0-2 (врло низак) | Потпуно занемариви | Ако је ризик процењен као врло низак, није потребно спроводити никакве накнадне радње осим, успостављања јаче контроле. |
| 3-6 (низак) | Готово занемариви | Ако је ризик процењен као низак, потребно је утврдити да ли је нужно спровођење сигурносних мера или ризик може да се прихвати. |
| 8-12 (средњи) | Потребно повремено праћење | У овом случају потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року, и спроводити повремено праћење. |
| 15-16 (високи) | Потребно праћење | Ако је ризик процењен као средњи, нужно је спровођење мера за смањење ризика. Потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року |
| 16-25 (врло високи) | Предузимање мера | Ако је ризик процењен као велики, нужно је хитно спровођење мера за смањење ризика. Постојећи систем може да настави са радом, али потребно је у што краћем року саставити план спровођења мера и одредити приоритете и рокове. |

4. ПОСТУПАЊЕ ПО РИЗИЦИМА

Вероватноћа и ефекат ризика смањују се избором прикладног одговора на ризик. Одлука зависи од важности ризика и о толеранцији и ставу према ризику.

Одговори на ризик су: **Избегавање ризика** - одређене активности се изводе другачије,

Преношење ризика - путем конвенционалног осигурања или преносом на трећу страну, **Прихватање ризика** - када су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања несразмерни у односу на могуће користи, с тим да је ризик потребно пратити како би се осигурало да остане на прихватљивом нивоу, **Смањивање/ублажавање ризика** - потребно је предузети мере да се смањи вероватноћа или ефекат ризика

5. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима представља целокупан процес који обухвата утврђивање, процењивање и праћење ризика, узимајући при томе у обзир циљеве Организације, а затим и предузимање потребних радњи, све у циљу смањења ризика на што нижи ниво. Како би се осигурало успешно спровођење процеса управљања ризицима, одређена су овлашћења и одговорности како следи:

• Директор Предузећа

- Директор предузећа је одговоран за одређивање и остваривање циљева корисника јавних средстава, као и за успостављање ефикасног система управљања ризицима који ће смањити могућност да се постављени циљеви не остваре.
- Одговоран за одређивање стратешког смера и стварања услова за несметано спровођење свих активности везано за управљање ризицима
- Доноси стратегију управљања ризицима и одговарајуће смернице
- Директор је одговоран за успостављање системског приступа управљању ризицима који укључује: именовање особа задужених за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима (одговорна особа за управљање ризицима), именовање особа задужених за прикупљање информација о ризицима по појединим организационим јединицама (руководиоци појединих служби), обавезу документовања података у вези са утврђеним ризицима, тј. уређење Регистра ризика, праћење ризика тј. успостављање начина, односно модела извештавања о ризицима

• Руководилац финансијског управљања и контроле

- Координира имплементацијом процеса управљања ризицима кроз службе/секторе у оквиру ЈКП „Паркинг сервис“ Ниш
- У сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију одговоран је да упозна Руководиоце служби са потребом увођења управљања ризицима у својој организацији и са смерницама за спровођење процеса управљања ризицима
- Осигурава да се управљање ризицима у њиховом подручју одговорности спроводи у складу са Стратегијом управљања ризицима
- Осигурава да сви запослени буду упознати са процесом управљања ризицима
- Унапређује културу управљања ризицима на свим нивоима
- Одговоран је за стварање услова за несметано спровођење свих активности везаних за ризике који су утврђени и наведени у појединим Акционим плановима и одређивање рокова за спровођење дефинисаних активности
- Осигурава израду и ажурирање Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима
- Припрема Директору извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима

• Руководиоци служби

- Координирају имплементацијом процеса управљања ризицима на подручју надлежних служби
- Осигуравају да су сви упознати са потребом увођења управљања ризицима и са смерницама за управљање ризицима
- Подстичу културу управљања ризицима и дају подршку пословодству у ефикасном управљању ризицима
- Извештавају руководиоца финансијског управљања и контроле о управљању ризицима о свим критичним ризицима насталим на подручју служби и дају предлог акционог плана решавања
- Учествују у изради и ажурирању Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима

● **Запослени**

- Дужни су да се користите смерницама за управљање ризицима на што ефикаснији начин
- Неодговарајуће постојеће мере контроле потребно је пријавити надређеном
- Уколико уоче одређене нове ризике који би могли да резултирају да се кључни циљеви не испуне, обавезни су да укажу на њих и такође да пријаве надређеном.
- Одговорни су за примену контролних механизма којима би могла да се смањи вероватноћа настанка или ефекта ризика.
- Утврђују и развијају нове контролне механизме и планове за даље побољшање контрола
- Морају бити свесни политике која се спроводи у вези са управљањем ризицима

6. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА

Комуникација унутар ЈКП-а „Паркинг сервис“ Ниш о питањима ризика је важна будући да је потребно осигурати да свако разуме, на начин који одговара њиховој улози, шта је Стратегија, шта су приоритетни ризици и како се њихове одговорности уклапају у оквире рада, потребно осигурати да се научене лекције и искуство могу пренети и саопштити запосленима који могу имати користи од њих, потребно осигурати да сваки ниво управљања активно тражи и прима одговарајуће информације о управљању ризицима у оквиру свог распона контроле које ће им омогућити да планирају радње у односу на ризике чији ниво није прихватљив, као и уверење да су ризици који се сматрају прихватљивим под контролом. На подручју образовања осигураће се следеће:

- упознавање са Стратегијом управљања ризицима свих запослених, затим реаговање у смеру сталног јачања свести и образовања запослених о важности управљања и отклањања ризицима
- радионице у вези са утврђивањем ризика приликом израде стратешких докумената;
- учествовање одговорне особе за управљање ризицима на обуци коју организује Централна јединица за хармонизацију при Министарству финансија

7. ЗАКЉУЧАК

Ризици и његови облици са којима се организација сусреће у свом пословању могу се умањити, избећи и преносити, како би се повећала сигурност пословања. Такође, већи ризик се може свесно и прихватити са циљем стварања могућност остварења веће добити.

Ставови према ризицима су: све активности које ЈКП „Паркинг сервис“ Ниш спроводи усмерене су на остварење главних циљева утврђених мисијом и визијом и основним начелима; све активности спроводе се у оквиру постојећих законодавних оквира; неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и ризик од штетног публицитета за углед; све активности спроводиће се у складу са донешеним и усвојеним плановима управљања; активности у остваривању одобрених пројеката спроводиће се у складу са средствима превидјеним финансијским планом и у складу са Законом о јавним набавкама; сви запослени који доносе одлуке, или учествују у њиховој припреми, морају да имају одговорност и јасно сазнање о томе да ће активности које предузимају резултирати користима за опште добро; приликом доношења одређених одлука у процесу планирања, анализирају се сви могући ризици и начин управљања истим; управљање ризицима омогућава предвиђање неповољних околности које могу настати при остваривању основног циља;

Ефикасно управљање ризицима захтева континуирано праћење и проверу како би се осигурало да су ризици прецизно препознати и процењени, да се спроводе одговарајуће контроле и реакције. Потребно је спроводити редовне ревизије Стратегије и усклађености са стандардима, а стандарде повремено пратити и проценити како би се утврдиле могућности за побољшање. Сваки поступак праћења и провере такође треба утврдити: да ли су усвојене мере резултирале оним чиме је требало; да ли су усвојени поступци и прикупљени подаци за спроведене процене ризика били прикладни; недостатке у контролама и могућности за континуирано побољшање; да ли би боља размена информација о ризицима помогла у доношењу бољих одлука и помогла приликом будућих процена и управљања ризицима.

Руководилац финансијског управљања и контроле који координира процесом управљања ризицима, осигураће ревизију процеса управљања ризицима, на годишњем нивоу и према потреби ажурираће Стратегију управљања ризицима и дати одговарајуће смернице. Одговор на проблематику ризика, у циљу заштите интереса, јесте управљање ризиком. Управљањем ризицима се управља несигурностима које би могле да угрозе зацртани циљ. Одсуство управљања ризицима може допринети неиспуњењу задатог циља кашњењем у наплати, додатним трошковима, и сличним негативним резултатима.

ЛИТЕРАТУРА

- Дамодаран А.,(2007) Корпоративне финансије-теорија и пракса, Подгорица 2007.
- Крпан , Ж., (2015) Налведина Рукавина ,Финансијско управљање и контрола, Загреб
- Ранковић М.Ј, (2015) Консолидовани годишњи закључак. Београд
- Мицхин С.Ф., (2006) Монетарна економија,банкарство и финансијска тржишта, Београд
- Љубисављевић С., (2013) Организовање и задаци интерне ревизије у домаћим страним банкама у републици Србији, Економски хоризонти
- Станчић, П., (2006) Савремено управљање финансијама предузећа, Крагујевац
- Република Србија Министарство финансија. Приручник за финансијско управљање и контролу, <https://www.crik.rs/usluge/interna-finansijska-kontrola-u-javnom-sektoru/>
- Министарства финансија Републике Србије, финансијско управљање и контрола-материјал за обуку 2014.
- Министарство финансија Београд, Приручник за интерну ревизију у Србији , Београд 2012.