

# METODOLOGIJA ANALIZE I PROCENE RIZIKA KORUPCIJE U POSLOVANJU KOMPANIJA

Slobodan Nešković  
Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu,  
Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment  
Aleksandar Petković  
MUP Republike Srbije, Policijska uprava Novi Sad

Složenost, raznovrsnost i stalna promenljivost brojnih pojava oblika korupcije u privrednim tokovima podrazumeva postojanje rizika da koruptivne radnje sa nepovoljnim uticajem na poslovanje kompanija neće pravovremeno biti otkrivene i sprečene. Iako je opšteprihvaćen stav da pravosudni i policijski organi svojim represivnim delovanjem predstavljaju prvi stub odbrane u otkrivanju navedene društvene anomalije, ne treba zamenariti ni činjenicu da i rukovodeće strukture u kompanijama imaju važnu ulogu na tom polju i to, pre svega, putem procenjivanja rizika od korupcije u radu kompanije i primeni odgovarajućih sistema internih kontrola. U ovom radu se, na osnovu dosadašnjih teorijskih i praktičnih iskustava, analizira primeren metodološki pristup kojim se daju odgovori na pitanja – ko, kada, kako i zašto u okviru kompanije vrši procenu rizika od pojave koruptivnih radnji.

Ključne reči: *metodologija, analiza, procena, rizik, korupcija, kontrola, kompanija*

## Uvod

Poslovanje svake kompanije u savremenim uslovima podložno je nepredvidivim promenama koje često mogu imati izrazito nepovoljan uticaj na ostvarivanje njenih ciljeva. Nepredviđeni događaji nose i mnogobrojne neizvesnosti koje su osnovni činilac i sinonim rizika. Radi blagovremene i delotvorne zaštite, rukovodstvo kompanija bi pre svega trebalo da izvrši procenu sveukupnih pretnji od pojave rizičnih događaja, pri čemu procenjivanje rizika od pojave korupcije često zauzimaju veoma značajno mesto. Iako pravosudni i policijski organi, i uopšteno gledano, celokupni represivni aparat svake uređene države ima veliki značaj u otkrivanju patoloških pojava u privrednim tokovima, sprečavanje raznih vidova koruptivnog delovanja u poslovanju kompanija uveliko zavisi od mera koje će u tom pravcu primeniti njihove rukovodeće strukture. Te mere mogu biti veoma raznovrsnog karaktera, ali se kao posebno bitna izdvaja procena rizika od nastanka ovog tipa nepovoljnog događaja. Analizirajući dosadašnja praktična iskustva, kao i teorijska promišljanja, potvrđena je nužnost korišćenja jedinstvenog metodološkog pristupa u proceni navedenih rizika, pri čemu delotvorno korišćenje pomenute metodologije podrazumeva dobro shvatanje

osnovnih kategorija procene rizika. Cilj ovog rada je da se, strukturno posmatrano, izvrši analiza svih faza koje čine osnovni metodološki okvir procene rizika korupcije, kao i koraci koje rukovodstva u kompanijama trebaju preduzeti, kako bi se pomenute društveno štetne pojave, u meri u kojoj je to moguće ublažile.

## Opšti pojam rizika i rizika korupcije

Posmatrano u opštem smislu reči, svaka mogućnost umanjenja ili gubljenja određene vrednosti, bilo da je to za pojedinca fizičko zdravlje, socijalni status ili emotivna stabilnost, ili za organizaciju narušavanje ugleda, kreditne sposobnosti ili profita, može se smatrati rizikom. Navedene vrednosti mogu se steći ili gubiti prilikom prihvatanja rizika koji može nastati usled određenog nepredviđenog prirodnog ili društvenog događaja.<sup>1</sup> Rizik, u suštini, nastaje voljnim ili nevoljnim uzajamnim dejstvom pojedinaca i/ili organizacije sa neizvesnošću koju mogu činiti razne mogućnosti, nepredvidljivosti, nemejljivosti i nekontrolisanosti rezultata određenog događaja, stanja ili okolnosti. Dakle, neizvesnost je mogućnost, nepredvidljivost i nekontrolisanost rezultata, dok je rizik posledica preduzete ili ne preduzete akcije, uprkos uočenoj neizvesnosti. Kada se uopšteno govori o riziku, mora se takođe napomenuti da je on subjektivna kategorija koja proizilazi iz misaone spoznaje ljudi i percepcije šta za svaku pojedinačnu osobu predstavlja vrednost, bez obzira da li je reč o materijalnim i duhovnim odrednicama. Percepcija rizika je subjektivna procena pojedinca u vezi verovatnoće pojave i značaja određenih događaja, situacija ili okolnosti, a koje bi mogle uticati na gubljenje određenih vrednosnih kategorija, ma šta one predstavljale za pojedinca ili organizaciju. Ukoliko se rizici posmatraju na nivou organizacije, bez obzira da li je osnov njenog delanja poslovnog, humanitarnog ili opštedruštvenog karaktera, nužno je istaći da je temelj osnivanja svake pojedinačne organizacije ostvarenje određenog cilja ili grupe ciljeva. Ukoliko organizacija nema cilj, ona sama po sebi gubi smisao postojanja. Ovo se naročito odnosi na kompanije koje se osnivaju zarad učestvovanja u određenim ekonomskim aktivnostima a u nameri sticanja profita uz socijalno odgovorno ponašanje prema društvu. Posmatrano sa tog stanovišta, korisno je ukazati na stav britanskog Instituta upravljačkih računovođa,<sup>2</sup> kojim se jasno ukazuje da „rizike za organizaciju čine potencijalni događaji koji bi mogli uticati na ostvarivanje njenih ciljeva”.<sup>3</sup> Na sličan način i Komitet organizacija pokrovitelja Nacionalne komisije za lažno finansijsko izveštavanje,<sup>4</sup> opšti pojam rizika određuje kao „verovatnoću da će se određeni

<sup>1</sup> Nešković, S., Modern technologies in the context of international economic warfare, 4th International conference Emont – 2014 (Economic and Management-Based on new technologies) Proceedings, Vrnjačka banja: Scientific and Technical center for intellectual property TCIP, 2014, pp 17.

<sup>2</sup> U daljem tekstu CIMA.

<sup>3</sup> Chartered institute of management accountants: “*Fraud risk management – a guide to goodpractice*”, CIMA, London, United Kingdom, January 2009, page 17.

<sup>4</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (u daljem tekstu COSO) predstavlja zajedničku inicijativu pet organizacija privatnog sektora osnovanih u Sjedinjenim Američkim Državama, posvećena pružanju podrške izvršnim direktorima i upravljačkim telima kompanija u vezi bitnih aspekata organizacionog upravljanja, poslovne etike, internih kontrola, upravljanja operativnim rizikom i finansijskim izveštavanjem. COSO je ustanovio uobičajen model interne kontrole na osnovu kojeg kompanije i organizacije mogu proceniti svoje kontrol-

događaj desiti i nepovoljno uticati Na ostvarivanje ciljeva".<sup>5</sup> Ne analizirajući dalje po ovom pitanju istovetne stavove i drugih međunarodnih udruženja i asocijacija,<sup>6</sup> rizik se sa tačke gledišta kompanija može odrediti kao potencijalna opasnost koja može dovesti u pitanje ostvarivanje ciljeva organizacije. Međutim, kada se govori o listi opasnosti koje mogu zadesiti kompaniju tokom njenog životnog veka, ona je neiscrpna i podložna stalnim promenama uslovljenim neprestanim uticajem nepredviđenih prirodnih i društvenih okolnosti. Ukoliko bi se ovakva činjenica posmatrala kao osnov i izgovor da se po pitanjima rizika ništa ne preduzima, to bi bio anarhičan stav koji nije svojstven čovekovom razumnom i analitičkom umu. Zbog toga je ekonomska teorija i praksa ponudila određena rešenja, koja se ogledaju, pre svega, u kategorizaciji poslovnih rizika i osmišljavanju alata kojima se utiče na ublažavanje nepovoljnih uticaja kategorisanih rizičnih događaja.<sup>7</sup> Opšteprihvaćen je stav da osnovne rizike poslovanja čine strategijski, finansijski, operativni, kao i rizik usaglašenosti sa zakonima i propisima, pri čemu se pored navedenih, može govoriti i o brojnim rizicima povezanim sa delovanjem prirodnih sila, poplava, zemljotresa itd.<sup>8</sup> U zavisnosti od potreba pojedinih privrednih grana i tržišnih učesnika, navedeni osnovni rizici u poslovanju mogu biti predmet daljih podela i analiza. U prilog tome govori i činjenica da se na primer u bankarskom sektoru, uveliko primenjuju tzv. Bazelski principi, koje je usvojio Bazelski komitet za nadzor banaka,<sup>9</sup> u okviru kojih se npr. posebno razrađuju i analiziraju operativni rizici od uticaja na bankarski sektor.<sup>10</sup>

U okviru dalje analize glavnih poslovnih rizika, može se opravdano postaviti pitanje da li pojava koruptivnih radnji u poslovanju kompanija može nepovoljno uticati na ostvarivanje ciljeva pogođene kompanije? Da li otkriveni korporativni skandali mogu stvoriti nepovoljnu sliku o kompaniji u investicionoj javnosti, uticati na donošenje mera represivnog karaktera od strane državnih organa, i naneti finansijske gubitke usled tužbi oštećenih strana? Logika stvari, dosadašnja korporativna praksa, zakonski ambijent i donesene brojne smernice i konvencije stručnih tela i asocijacija daju potvrđan odgovor. Upravno iz tog razloga nužno se javlja potreba da se rizik korupcije posebno analizira, kako po pitanju njegovog pojmovnog određivanja i značaja, tak i sa stanovišta njegovog upravljanja.

---

ne sisteme. COSO deluje pod pokroviteljstvom pet organizacija, među kojima su Institute of Management Accountants (IMA), the American Accounting Association (AAA), the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), the Institute of Internal Auditors (IIA), and Financial Executives International (FEI), I.

<sup>5</sup> Videti: [www.coso.org](http://www.coso.org)

<sup>6</sup> Videti: Transparency international UK: „Diagnosing bribery risk-guidance for the conduct of effectivebribery risk assessment“, July 2003, page 8.

<sup>7</sup> Nešković, S., Industrial Intelligence and information warfare with special emphasis on security companies, 14 th International Conference RaDMI – 2014, Topola, 18-21, September, 2014, pp 11.

<sup>8</sup> Videti: Jolly, Adam, " *Managing business risk: a practical guide to protecting your business*", Kogan Page Limited, 2003, page 6-7.

<sup>9</sup> The Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) – Komitet za nadzor bankarskih organizacija, osnovan je 1974.godine od strane guvernera deset centralnih banaka. Cilj njegovog osnivanja je jačanje razumevanja ključnih pitanja u vezi nadzora i poboljšanje ključnih nadzornih aktivnosti u bankarskom sektoru širom sveta. Komitet sačinjava smernice, uputstva i standarde u različitim područjima od kojih su neka dobro poznata (međunarodni standardi o adekvatnosti kapitala, suštinski principi za efikasan nadzor nad bankama i ugovori o prekograničnom bankarskom nadzoru).

<sup>10</sup> Operativni rizik je usmeren na rizike povezane sa greškama i događajima u procesiranju transakcija ili drugih poslovnih operacija.

Pošto rizik korupcije predstavlja samo jednu komponentu operativnog rizika, ovaj tip rizika može se odrediti kao verovatnoća nastanka koruptivnih radnji u poslovanju kompanije koja će nepovoljno uticati na ostvarivanje njenih ciljeva. Postoje zagovornici koji ističu da je ovaj tip rizika, ako se posmatra u širem kontekstu kriminalnih radnji „glavni rizik koji pretil poslovanju ne samo u smislu finansijskog zdravlja, već i imidžu i ugledu organizacije”.<sup>11</sup> Zbog takvih karakteristika, kao i činjenice da ga je nemoguće u potpunosti ukloniti, potrebno je sprovesti određene postupke upravljanja ovim tipom rizika, kako bi se njegov mogući nepovoljni uticaj ublažio i sveo na prihvatljivi nivo.

## Upravljanje rizikom korupcije

Nije potrebno posebno naglašavati da su sve kompanije izložene riziku pojave koruptivnih radnji, ali je nužno napomenuti da je sa njima potrebno na primeren način upravljati, kako bi se njihov mogući nepovoljan uticaj sveo na razumnu meru. U opštem smislu reči, samo upravljanje rizikom predstavlja formalni proces koji obuhvata stalni i sistematsko prepoznavanje, predviđanje i procenjivanje faktora rizika, zatim pripremu i planiranje odbrambenih akcija i reakcija koje mogu doprineti smanjenju rizika. Sa stanovišta ekonomskih tokova, procena rizika je „proces identifikacije, procenjivanja i kontrole događaja i stanja kako bi se pružilo razumno uverenje u pogledu ostvarivanja ciljeva kompanije”.<sup>12</sup> Metodologija sprovođenja postupka procene rizika, sa jedne strane, uređuje algoritam, alate i način sprovođenja postupka procene. Sa druge strane, metodologija takođe ukazuje i na standardizovani niz koraka koji obezbeđuju sprovođenje postupka procene u skladu sa odredbama odgovarajućih zakona i propisa u skladu sa duhom dobre korporativne prakse. Imajući u vidu činjenicu da je upravljanje rizikom korupcije suštinski isto kao i upravljanje bilo kojim drugim poslovnim rizikom,<sup>13</sup> ono se uopšteno sprovodi u sledećih šest međusobno povezanih faza. To su:

- pripremna faza,
- faza prepoznavanja faktora rizika,
- faza razmatranja mogućih scenarija i načina izvršenja,
- faza procene delotvornosti postojećih internih kontrola,
- završna faza – strategijski odgovor na rizike.

## Pripremna faza

Delotvoran postupak procene rizika korupcije podrazumeva prikupljanje i analizu svih bitnih informacija koje se tiču poslovnih aktivnosti kompanije, a sve sa ciljem utvrđivanja izloženosti tih aktivnosti navedenom riziku. U skladu sa ovim stavom, nužno je, pre svega, utvrditi ko bi ovaj zahtevan posao trebao uraditi u kompaniji. Iako su Institut internih revizora, Američki institut ovlašćenih računovođa, kao i Asocijacija sertifikovanih ispitiva-

<sup>11</sup> Chartered institute of management accountants: "Fraud risk management – a guide to good practice", op. cit., page 17.

<sup>12</sup> The Institute of internal auditors, Glossary, on line.

<sup>13</sup> Videti: Chartered institute of management accountants: "Fraud risk management – a guide to good practice", op. cit., page 23.

ča prevara u svom „praktičnom vodiču za upravljanje rizicima kriminalnih radnji” jasno naveli da bi u opštem smislu svi nivoi rukovodstva jedne kompanije trebalo da učestvuju u proceni navedenih rizika, pa shodno tome i rizika korupcije, pomenutim vodičem se takođe ističe da bi konkretizacija tog posla trebala biti poverena određenom timu. Odabrani tim bi trebao da bude sastavljen od pojedinaca iz različitih organizacionih delova koji poseduju raznovrsna znanja, veštine i bogato radno iskustvo<sup>14</sup>, ali i široko poznavanje i razumevanje same organizacije i njenog poslovanja.<sup>15</sup> Pored toga, u pripremnoj fazi procene rizika korupcije, pored traženja odgovora na pitanje ko bi trebao da izvrši procenu predmetnog rizika, nužno je razmotriti i pitanje kojim tehnikama se odabrani tim može služiti tokom procene. U tom pogledu, na raspolaganju stoje raznovrsni, i u teoriji rizika opšteprihvaćeni alati poput:<sup>16</sup> 1) organizovanja radionica i intervju; 2) sačinjavanja odgovarajućih upitnika; 3) mapiranja poslovnih procesa; 4) korišćenja iskustava drugih kompanija; 5) organizovanja diskusija sa stručnom javnošću i 6) upotreba brainstorming tehnike. Iako se sve pomenute tehnike, pojedinačno ili u harmoničnom dejstvu sa drugima, mogu uspešno primenjivati u analizi rizika, ipak tehnika brainstorminga,<sup>17</sup> zbog svojih karakteristika zavređuje posebnu pažnju. Brainstorming suštinski predstavlja proces rađanja stvaralačkih ideja kroz blisku saradnju i slobodnom voljom izraženu razmenu mišljenja grupe osoba, u kojem se svaki pojedinačni učesnik hrabri da otvoreno razmišlja i iznosi što više ideja vez obzira na to koliko one na prvi pogled zvučale čudnovato, neobično i bizarno. Zbog činjenica da korupcija kao kategorija kriminalne radnje po svojoj karakteristici sama po sebi „sadrži nezakonito ponašanje koje je tako osmišljeno da se izbegne mogućnost otkrivanja same nezakonite aktivnosti,”<sup>18</sup> nijedna ideja u pravcu njenog sprečavanja ili otkrivanja ne može se unapred isključiti. Polazeći od ovakvog određenja, osnovni cilj primene brainstorming-a, u postupcima procene rizika raznovrsnih koruptivnih radnji, jeste pronalaženje međusobnih, uzročno-posledičnih veza između faktora rizika korupcije i same procene rizika. Mogućnost ostvarenja ovog cilja zasniva se na činjenici da se brainstorming može uspešno primenjivati kako u fazi prepoznavanja faktora rizika, tako i u fazi razmatranja mogućih scenarija i načina izvršenja koruptivnih radnji. U primeni brainstorming-a od izuzetne je važnosti da se razmatranje ili, u krajnjem slučaju, kritika iznetih stavova ne dozvoli na samoj sednici, već tek po njenom okončanju, kao i da učesnici u procesu brainstorming-a poseduju određena znanja i veštine koje će im omogućiti da u meri u kojoj je to moguće, uoče postojanje rizičnih faktora korupcije. Kada su najviši nivoi rukovodstva kompanije odabrali tim koji će sprovesti procenu navedenih rizika, i kada su razmotreni alati koji će se koristiti prilikom procenjivanja, pristupa se fazi prepoznavanja faktora rizika kriminalnih radnji.

<sup>14</sup> The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants, Association of Certified Fraud Examiners: „*Managing the business risk of fraud: a practical guide*, not dated, page 22.

<sup>15</sup> Gary A. Rubin; *Fraud risk checklist-a guide for assessing the risk of internal fraud*, FERF – Financial executives research foundation, New Jersey, USA, 2007, page 2.

<sup>16</sup> Videti: Chartered Institute of Management Accountants: „*Fraud risk management – a guide to good practice*” CIMA 2008, London, United Kingdom, January 2009, page 20.

<sup>17</sup> Prim. aut: Brainstorming tehnika u velikoj meri isključuje autoritativnost, subjektivnost i isključivost u pružanju odgovora na pitanja koja zahtevaju sveobuhvatan i interdisciplinarnan mentalni stav.

<sup>18</sup> The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants, Association of Certified Fraud Examiners: „*Managing the business risk of fraud: a practical guide*, not dated, page 20.

## Faza prepoznavanja faktora rizika korupcije

U fazi prepoznavanja faktora rizika korupcije, tim za procenu rizika trebalo bi da prikupi sve bitne podatke u pogledu izloženosti navedenim faktorima rizika. U pogledu toga, nužno je istaći da faktori rizika korupcije ne opisuju sam rizik korupcije u smislu načina njenog izvršenja, već pre razmatraju pitanje zašto bi nezakonitost mogla nastati i kolika je verovatnoća da će do nje doći. Delotvoran proces prepoznavanja rizika korupcije uključuje ocenu podsticaja, pritisaka i mogućnosti za njeno izvršenje kroz tzv. „trougao kriminalnih radnji”.<sup>19</sup> Faktore rizika korupcije čine karakteristike ili okolnosti koje će težiti jačanju rizika od njenog nastanka. U odnosu na prikupljanje svih bitnih podataka u pogledu izloženosti faktorima rizika korupcije, tim za procenu rizika traži odgovore na pitanja u pogledu toga gde bi u poslovnom procesu kompanije postojala izloženost rizičnim faktorima, koji tipovi transakcija i poslovnih događaja bi mogli imati za posledicu stvaranje rizičnih faktora i koje lokacije predstavljaju veći rizik za pojavu nezakonitosti od drugih. Postoje brojni načini prikupljanja podataka o tome zašto i kako bi se rizici korupcije mogli pojaviti i oni uključuju: 1) izveštaje funkcije interne revizije u slučajevima korupcije u ranijem periodu; 2) upitnike i intervju sproveden sa zaposlenima u organizaciji na poslovima upravljanja rizicima, na poslovima usaglašenosti sa zakonima i propisima, kao i u drugim, potencijalno ranjivim sektorima; 3) spoljnje izvore koji kroz sredstva javnog informisanja, stručne publikacije i dostupne druge javne izvore iznose podatke o slučajevima korupcije u grani poslovanja ili privredi uopšte i 4) radionice i sesije brainstorming-a.<sup>20</sup> Pored toga, bitno je istaći da se faktori rizika korupcije prvo razmatraju na nivou internih kontrola, nakon čega se prelazi na analizu značajnijih poslovnih procesa, lokacija i grane poslovanja. Razlozi ovog redosleda stvari temelje se na jednostavnoj činjenici da je verovatnoća nastanka koruptivnih radnji u čvrstoj uzročno posledičnoj vezi sa organizacionom kulturom, integritetom rukovodstva, uspostavljenim kontrolnim postupcima i primenjenim računovodstvenim sistemom, kao njenim sastavnim delovima. Na kraju, učestalost analize faktora rizika korupcije jeste pitanje na koje se ne može dati jedinstveni odgovor zbog različitih načina organizovanja poslovne aktivnosti svake pojedinačne kompanije, njihove organizacione strukture i grane poslovanja u kojoj deluju, ali i organizacione kulture koju je prožima.

Suštinski, formalna ocena faktora rizika korupcije može se, u zavisnosti od potrebe i karakteristike kompanije, sprovoditi redovno i periodično i to u kvartalnim, polugodišnjim ili periodičnim intervalima, ali se ne isključuje ni ad hoc pristup koji zavisi od samih okolnosti. Ipak, potrebno je naglasiti da učestalost analize faktora rizika korupcije, ne treba da predstavlja samo izraz navodne privrženosti određenim standardima, smernicama ili eventualno propisima, već mora biti u funkciji stvarnih potreba organizacije u odbrani od nepovoljnih događaja koje je mogu zadesiti usled koruptivnih radnji.

<sup>19</sup> Trougao kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima čini приметni притисак, приметна mogućност i постојање оправдавају их ставова (prim.aut.)

<sup>20</sup> The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants, Association of Certified fraud examiners: „Managing the business risk...”, op.cit., page 8.

## Faza razmatranja mogućih scenarija i načina izvršenja

Znanje tima za procenu rizika o mogućim načinima izvršenja i scenarijima brojnih oblika koruptivnih radnji određuje njegovu sposobnost da uoči posebne koruptivne tehnike koje se mogu povezati sa uočenim rizičnim faktorima u fazi prepoznavanja rizika korupcije. U fazi mogućih scenarija i načina izvršenja tim bi trebalo da potraži, pre svega, odgovore na sledeća pitanja:<sup>21</sup>

- kako bi osoba sklona koruptivnom ponašanju mogla iskoristiti slabosti internih kontrola,
- kako bi osoba sklona koruptivnom ponašanju mogla zaobići interne kontrole,
- šta bi osoba sklona koruptivnom ponašanju mogla učiniti da prikrije protivzakonit akt?

Tim za procenu rizika u ovoj fazi bi trebalo da razmotri sve moguće načine, tehnike i scenarija izvršenja koruptivnih radnji koje bi mogle nastati u kompaniji, kako bi ih nakon toga za beležio u registru rizika korupcije. Registar rizika korupcije u suštini predstavlja bazu podataka koja je po određenom kriterijumu sačinjena od tima za procenu i koja služi kao osnov za dalje upravljanje postupkom procene ovog tipa rizika. Registar rizika korupcije obično sadrži listu koruptivnih radnji koje se saobrazno modus operandi mogu javiti u kompanijama, uz napomenu da se registri mogu uveliko razlikovati od kompanije do kompanije, a u odnosu na granu poslovanja. Na primer, procena rizika korupcije u bankarskom sektoru može sadržati različite scenarije koruptivnih radnji u odnosu na sektor turizma. Nije retko da velike kompanije u svom registru rizika mogućih koruptivnih radnji, uključuju više desetina različitih tehnika povezanih sa podmićivanjima, sukobima interesa i ostalim koruptivnim tehnikama. Kako se baza podataka registra korupcije popunjava i proširuje, tim za procenu rizika ima snažniji alat da u budućem angažovanju izvrši bolje prepoznavanje više mogućih načina izvršenja.

## Faza utvrđivanja i merenja ukupnog rizika

Pošto pogrešni iskazi u poslovanju kompanije mogu nastati ne samo kao rezultat greške i drugih subjektivnih i objektivnih okolnosti, već mogu biti rezultat i kriminalnih-koruptivnih radnji, od značaj je da tim za procenu rizika posebno razmotri i ukupni rizik od pojave patoloških finansijskih događaja. U skladu sa navedenim, Institut internih revizora, američki institut ovlašćenih javnih računovođa i Asocijacija ovlašćenih istražitelja kriminalnih radnji naglašavaju da bi „početna procena rizika kriminalnih radnji u poslovanju, pa prema tome i rizika korupcije, trebala razmotriti ukupni rizik svake pojedinačne kriminalne radnje, a u odsustvu svih mogućih kontrola koje mogu uticati na rizike njihovih pojava”.<sup>22</sup> Ukupan rizik, često nazvan i „inhrentni rizik” predstavlja rizik koji ignoriše i ne uzima u obzir ublažavajuće uticaje postojećih internih kontrola kompanije i ne pravi nikakve pretpostavke u vezi njihovih delotvornosti.<sup>23</sup> Međutim, postavlja se pitanje kako se izvodi

<sup>21</sup> Inspector General Report - No Dodig-2014-094: "Approaches for establishing fraud risk assessment programs and conducting fraud audit risk assessment within the department of defense", US Department of defense, July 17, 2014, page 55.

<sup>22</sup> The Institute of internal auditors, THE AICPA: managing the business risk... op.cit, page 8).

<sup>23</sup> Videti: Transparency international UK: *Diagnosing bribery risk-guidance for the conduct of effective bribery risk assessment*, July 2013, page 10.

ocena ukupnog rizika svake pojedinačne kriminalne – koruptivne radnje i kako tim za prodenu rizika dolazi do njegove merljive veličine? Opšteprihvaćeni modeli upravljanja i procenijavanja rizika nastanka kriminalnih radnji prepoznaju verovatnoću i uticaj navedenih rizika kao dve ključne promenljive, čija međusobna kombinacija za svaki prepoznati scenario i način izvršenja proizvodi ocenu ukupnog rizika.

Tabela 1 – Registar rizika korupcije

Rizik korupcije	Verovatnoća rizičnog događaja	Posledica rizičnog događaja	Procena inherentnog rizika	Postojeće kontrolne aktivnosti	Procena kontrolnog rizika	Procena preostalog rizika	Odgovor rukovodstva
I	II	III	IV=II+III	V	VI	VII=IV-VI	
Podmićivanja							
Sukobi interesa							
Ostale koruptivne tehnike							

*Verovatnoća rizika* jeste kategorija kojom suštinski upravljaju prisutni faktori rizika. Uzimajući u obzir činjenicu da verovatnoća ukazuje na mogućnost nastanka određenog događaja, može se izvesti zaključak da je „veća verovatnoća da bi se nepovoljan događaj mogao desiti u okviru određene aktivnosti ukoliko su značajniji i/ili brojniji faktori rizika koji su sa tom aktivnošću i povezani“. <sup>24</sup> U odnosu na verovatnoću pojave korupcije, njena procena bi, pre svega, trebalo da se zasniva na: <sup>25</sup> 1) analizi koruptivnih slučajeva koji su u ranijem periodu pogađali kompaniju; 2) učestalosti i pretežnosti pojava pojedinih tipova koruptivnog delovanja u privrednoj grani ili sektoru u kojem kompanija posluje; 3) broju pojedinačno izvršenih transakcija i složenosti mogućih koruptivnih radnji i 4) broju osoba uključenih u ugovaranje, izvršenje i nadziranje transakcija u oblasti poslovanja koje se smatraju rizičnim za koruptivno delovanje. Sa druge strane, u teoriji procene rizika, *značaj rizika* predstavlja meru nepovoljnog uticaja određenog događaja na ostvarenje ciljeva. <sup>26</sup> Pored toga, ukoliko se radi o proceni rizika korupcije kao mogućeg nepovoljnog događaja, tada se prilikom procene značaja rizika korupcije moraju uvažavati određeni kriterijumi i faktori. Naime, prilikom procene značaja rizika određene koruptivne radnje, ne može se uvažavati samo finansijski, tj. monetarni značaj, već je potrebno uzeti u razmatranje i merila reputacionog, regulatornog, sigurnosnog, potrošačkog, operativnog i drugog karaktera. <sup>27</sup> Pored uzimanja u obzir navedenih kriterijuma, prilikom procene verovat-

<sup>24</sup> Transparency international UK: *Diagnosing bribery risk-guidance for the conduct of effective bribery risk assessment*, July 2013, page 33.

<sup>25</sup> The Institute of Internal Auditors, The American Institute of certified public accountants, Association of certified fraud examiners: *Managing the business risk of fraud, a practical guide (not dat)*, page 28.

<sup>26</sup> Transparency international UK: *Diagnosing bribery risk - guidance for the conduct of effective bribery risk assessment*, July 2013, page 35.

<sup>27</sup> Risk assessment in practice: COSO – Committee of sponsoring organizations of the treadway, October. 2012, page 2.



noće nastanka korupcije, potrebno je razmotriti i kvalitativne i kvantitativne činioce. Na primer, određeni rizici korupcije mogu sa finansijskog stanovišta imati beznačajan, tj, nematerijalan uticaj, ali bi oni, sa druge strane, mogli imati veoma veliki značaj posmatrano sa stanovišta ugleda kompanije. Međutim, da bi tim za procenu rizika znao šta određeni rizik konkretno znači za kompaniju, on mora sprovesti određena merenja i to određenim metodama.<sup>28</sup> *Merenje verovatnoće i značaja* svakog pojedinačnog rizika kriminalne radnje je subjektivan proces koji se sastoji u dodeljivanju vrednosti svakom riziku i mogućnosti korišćenja određenih kriterijuma.<sup>29</sup> Razlog ovoj tvrdnji leži u činjenici da pojedinci procenjuju rizike na različite načine, tako da jedna osoba može imati odbojnosti po pitanju prihvatanja rizika, dok je druga spremna na njegovo prihvatanje. Ukoliko jedna osoba proceni rizik kao veoma visok, a drugi kao nizak, rezultat nikada ne može biti srednja vrednost pa se mora doći do saglasnosti. Zato je neki oblik merenja rizika neophodan jer bez standarda upoređivanja jednostavno nije moguće sabrati i određenim merljivim iskazima izraziti rizike kompanije.<sup>30</sup> Iz tog razloga korisno je da tim za procenu rizika donese odluku o načinu bodovanja rizika, pri čemu se u tom smislu može koristiti metodama koje mogu biti kvalitativnog, kvantitativnog i mešovitog tipa. Prihvatanjem određenih principa i metoda vrednovanja, subjektivnost u proceni rizika može se svesti na prihvatljivi nivo. *Kvalitativne metode procene rizika* zasnivaju se na ličnom iskustvu i rasuđivanju tima za procenu rizika uz korišćenje kvalitativnih-nenumeričkih podataka. Kvalitativne metode prilikom izražavanja vrednosti verovatnoće koriste izraze poput retko, moguće, verovatno, sigurno i sl. dok kod iskazivanja vrednosti značaja mogu koristiti opise poput zanemarljive, male, ozbiljne, kobne i sl. U praksi se optimalno koriste skale sa tri do sedam kvalitativnih opisa što zahteva izražen stručni pristup analizi mogućih opasnosti. Metode sa manje od tri kvalitativna opisa za faktore rizika nisu zanimljive, dok sa više od sedam dovode do značajnih poteškoća subjektivnog karaktera povezanih sa nemogućnošću učesnika u timu za procenu rizika da dosta precizno prepozna kvalitativni opis faktora rizika. Što je skala deskriptivnija, to će tumačenje od strane korisnika biti doslednije. Veština je u tome da se ostvari prava ravnoteža između jednostavnosti i sveobuhvatnosti, uz istovremeno uvažavanje veličine i organizacione kulture kompanije. Kvantitativne metode procene rizika koriste pristup kojim se verovatnoći i značaju dodeljuju određeni rangovi – uslovne numeričke vrednosti koje odlikuje jednostavnost, ali i nemogućnost uočavanja neznatnih razlika ili nedoslednosti. Na kraju, *mešovite metode za procenu rizika* kriminalnih radnji imaju u praksi široku primenu, jer često nije moguće proceniti verovatnoću nastanka neželjenog događaja (pogotovo za retke događaje) i veličinu posledice isključivo kvantitativnim ili isključivo kvalitativnim metodama. Zato se često u praksi, prilikom vrednovanja verovatnoće i značaja rizičnog događaja, koriste kvantitativne skale sa određenim brojem kvalitativnih opisa, gde se svakoj određenoj kvantitativnoj meri rizika pridružuje kvalitativno tumačenje, odnosno kvalitativni opis i odgovarajući rang.

<sup>28</sup> Sanja Begović Vlaović, Maja Ilić Pupovac: *Uloga interne revizije u upravljanjurizicimapreduzeća*, Školabiznisbroj 2/12, Novi Sad, 2012, str. 25.

<sup>29</sup> Risk assessment in practice: COSO – Committee of sponsoring organizations of the treadway, October 2012, page 2.

<sup>30</sup> Risk assessment in practice: COSO – Committee of sponsoring organizations of the treadway, October 2012, page 2.

Tabela 2 – Merenje verovatnoće rizičnog događaja

KVALITATIVNI OPIS	KVANTITATIVNI (NUMERIČKI) OPIS
Ne postoji verovatnoća pojave koruptivne radnje u toku narednih 12 meseci	1
Postoji mala verovatnoća koruptivne radnje u toku narednih 12 meseci	2
Postoji umerena verovatnoća pojave koruptivne radnje u toku narednih 12 meseci	3
Postoji značajna verovatnoća pojave koruptivne radnje u toku narednih 12 meseci	4
Postoji visoka verovatnoća pojave koruptivne radnje u toku narednih 12 meseci	5

## Faza procene delotvornosti postojećih internih kontrola

U fazi procene delotvornosti postojećih internih kontrola, tim za procenu rizika ima zadatak da ustanovi da li kompanija ima uspostavljene interne kontrole protiv koruptivnih radnji i da kroz njihovo „uparivanje” sa prepoznatim rizicima, utvrdi visinu njihovog kontrolnog rizika. Sam sistem internih kontrola jedne kompanije čine „politike i postupci koje je rukovodstvo kompanije uspostavilo radi pomoći u postizanju ciljeva rukovodstva kako bi se u meri u kojoj je to moguće, uredno i efikasno vodilo poslovanje, što uključuje pridržavanje politike rukovodstva, očuvanje integriteta sredstava, sprečavanje i otkrivanje kriminalnih radnji i grešaka, tačnost i pouzdanost računovodstvene evidencije i ažurno sačinjavanje pouzdanih finansijskih informacija”.<sup>31</sup> U okviru navedenog, potrebno je posebno naglasiti da, iako sistemi internih kontrola mogu umanjiti verovatnoću nastanka kriminalni radnji, uvek postoji izvestan stepen rizika da one neće delovati na način kako su osmišljene, naročito kada postoje sprege zaposlenih da se one zaobiđu. Zato se opravdano postavlja pitanje da li postoje posebni kontrolni postupci koji su posebno osmišljeni za sprečavanje korupcije i, šire posmatrano, kriminalnih radnji u poslovanju. Savremena korporativna praksa ukazuje na činjenicu da postoje interne kontrole koje mogu biti uspešno upotrebljene upravo za te svrhe. Reč o tzv. internim kontrolama za kriminalne radnje<sup>32</sup> i one predstavljaju „sistem posebnih kontrolnih postupaka i procedura osmišljenih i izvedenih za osnovnu ako ne i isključivu svrhu sprečavanja i odvratanja od kriminalnih radnji”.<sup>33</sup> U odnosu na pristup rešavanju ovih problema, navedene interne kontrole mogu imati aktivan i pasivan karakter, uz napomenu da od pravilnog osmišljavanja i primene pomenutih kontrola u velikoj meri zavisi i ostvarivanje ciljeva kompanije.

<sup>31</sup> Међународни стандарди и саопштења ревизије: *Значење појмова*, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Београд, 2005, стр. 144.

<sup>32</sup> Engl: fraud specific internal controls.

<sup>33</sup> Howard R. Davia, Patrick C. Coggins, John C. Wideman, Konstantin Joseph: *Accountant,s Guide. to Fraud Detection and Control – second edition*, John Wiley&Sons, New York, 2000“, page 102.

Tabela 3 – Merenje posledice rizičnog događaja

KVALITATIVNA OCENA POSLEDICE	KVALITATIVNI OPIS POSLEDICE	KVANTITATIVNA OCENA POSLEDICE
Beznačajna posledica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finansijski gubitak je do ... dinara</li> <li>2. Pažnja lokalnih medija je kratkotrajna</li> <li>3. Ne postoji značajan interes državnih organa</li> <li>4. Nema oštećenih zaposlenih i trećih strana (kupaca, dobavljača, budžeta itd.)</li> <li>5. Postoji izolovano i pojedinačno nezadovoljstvo zaposlenih</li> </ol>	1
Neznatna posledica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finansijski gubitak je do ... dinara</li> <li>2. Lokalno oštećen ugled organizacije</li> <li>3. Obavezno obaveštavanje državnih organa</li> <li>4. Neznatna šteta po zaposlene i treće strane (kupce, dobavljače, budžet itd.)</li> <li>5. Postoji određen uticaj na moral zaposlenih i njihovo zadovoljstvo</li> </ol>	2
Blaga-umerena posledica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finansijski gubitak od ... do ... dinara</li> <li>2. Kratkotrajna i nepovoljna odijum u javnosti i medijima</li> <li>3. Obavezno obaveštavanje državnih organa sa hitnom primenom korektivnih mera</li> <li>4. Neznatna šteta po zaposlene i treće strane (kupce, dobavljače, budžet itd.)</li> <li>5. Široko rasprostranjen uticaj na etičko ponašanje zaposlenih i česta promena radne snage</li> </ol>	3
Značajna posledica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finansijski gubitak od ... do ... dinara</li> <li>2. Dugotrajni nepovoljni odijum u nacionalnim medijima</li> <li>3. Značajan gubitak tržišnog udela</li> <li>4. Značajna šteta po zaposlene i treće strane</li> <li>5. Napuštanje rukovodećeg i stručnog kadra</li> </ol>	4
Katastrofalna posledica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finansijski gubitak preko ... dinara</li> <li>2. Dugotrajni nepovoljni odijum u javnosti i medijima sa međunarodnom pokrivenošću</li> <li>3. Obavezno obaveštavanje državnih organa sa hitnom primenom korektivnih mera</li> <li>4. Značajni krivični postupci i novčane kazne sa hapšenjima i krivičnim progonom, zaposlenih i odgovornih lica</li> </ol>	5

*Aktivne interne kontrole* za kriminalne radnje jesu „kontrole koje nastoje da spreče pojavu kriminalnih radnji”<sup>34</sup> i najčešće se smatraju smetnjama ili ogradama koje su postavljene da bi mogućim počiniocima otežale ili onemogućile pristup dokumentima, finansijskim izveštajima i imovini. Iako na prvi pogled mogu delovati nepremostivo, ranjive su i vešt počini-lac ih može zaobići. Aktivne kontrole su obično vidljive i shodno tome mogu biti predmet proučavanja i „špijuniranja” radi njihovog zaobilazanja i slamanja, pri čemu, kada se poput zaključanih vrata jednom „provale” više nemaju zaštitnih vrednosti. Najvažnijim i najčešće

<sup>34</sup> Howard R. Davia, Patrick C. Coggins, John C. Wideman, Konstantin Joseph: *Accountant,s Guide. to Fraud Detection and Control* – second edition, John Wiley&Sons, New York, 2000”, page 102.

korišćenim internim kontrolama smatraju se:<sup>35</sup> 1) potpisi; 2) ratifikovanja ili supotpisivanja dokumenata; 3) upotreba lozinki; 4) podela dužnosti; 5) odvajanje funkcija; 6) fizička kontrola imovine; 7) kontrola zaliha u realnom vremenu; 8) ograde, katanci i sva fizička ograničenja i 9) prethodno numerisani računovodstveni obrasci.<sup>36</sup> Sa druge strane, *pasivne interne kontrole* predstavljaju „kontrole koje teže da mogućeg izvršioca odvrate od činjenja kriminalnih radnji putem značajnog porasta rizika od njihovog otkrivanja”.<sup>37</sup> Karakteriše ih u najvećem broju slučajeva ekonomičnost i, ako su na primeren način osmišljene, dovode izvršioca u stanje svesti koje ga podstiče da odustane od nezakonitog delovanja. Iako imaju iste ciljeve, poput aktivnih, pasivne kontrole fizički ne ometaju pojedinca u vršenju nezakonitih radnji, već stvaraju „opasne” uslove mogućeg otkrivanja kriminalnog dela.<sup>38</sup> U najčešće vrste pasivnih internih kontrola ubrajaju se:<sup>39</sup> 1) „prilagođene”, 2) kontrolni tragovi pristupa; 3) ciljno usmerene revizije; 4) nadzor ključnih aktivnosti; 5) rotacija zaposlenih, 6) RFID i GPS tehnologija. U ovoj fazi tim za procenu rizika trebalo bi da izvrši tzv. „uparivanje” aktivnih i pasivnih internih kontrola koje su ugrađene u kompaniji, sa rizicima koji su u fazi razmatranja mogućih scenarija i načina izvršenja ubeleženi u registru rizika. Cilj ovog koraka je utvrđivanje kontrolnog rizika, tj. opasnosti da postojeći sistemi internih kontrola neće moći da spreče ili otkriju korupciju i ostale kriminalne radnje kao i nepovoljne uticaje koje one sa sobom nose.<sup>40</sup> Propusti koje u ovoj fazi rukovodeće strukture u kompanijama, pa i sami timovi za procenu rizika čine jesu okolnosti da se u prevelikoj meri vrši oslanjanje na već uspostavljene sisteme internih kontrola, kao i sposobnost pojedinih osoba u rukovodstvu da postavljene sisteme internih kontrola uspešno zaobilaze. U pogledu načina merenja nivoa kontrolnog rizika potrebno je istaći da ne postoji jedinstveni pristup ovom problemu, ali se radi prepoznatljivosti i uporedivosti rezultata i nalaza moraju primenjivati istovetna merila koja su primenjena i prilikom procene verovatnoće i značaja rizičnih događaja, kao i samog ukupnog rizika. Prema tome, da li će se primenjivati kvantitativni, kvalitativni ili mešoviti izbor merenja visine kontrolnog rizika zavisi od odluke tima za procenu, pri čemu ta odluka mora biti dosledna u smislu jedinstvenosti pristupa.

## Završna faza – odgovori na rizike

U završnoj fazi procenjivanja rizika korupcije, tim za procenu ima zadatak da utvrdi visinu preostalog rizika i da, u zavisnosti od ove veličine, odabere odgovarajuću strategiju odgovora. Naime, tim za procenu može nakon razmatranja strukture interne kontrole

<sup>35</sup> Howard R. Davia, Patrick C. Coggins, John C. Wideman, Konstantin Joseph: *Accountant,s Guide. to Fraud Detection and Control – second edition*, John Wiley&Sons, New York, 2000“, page 103.

<sup>36</sup> Eng: *prenumbered accountable forms*.

<sup>37</sup> Howard R. Davia, Patrick C. Coggins, John C. Wideman, Konstantin Joseph: *Accountant,s Guide. to Fraud Detection and Control – second edition*, John Wiley&Sons, New York, 2000“, page 102.

<sup>38</sup> Više o aktivnim i pasivnim internim kontrolama videti: Aleksandar Petković „*Forenzička revizija*“, Proleter, Bečej, 2010.

<sup>39</sup> Howard R. Davia, Patrick C. Coggins, John C. Wideman, Konstantin Joseph: *Accountant's Guide. to Fraud Detection and Control – second edition*, John Wiley&Sons, New York, 2000“, page 102.

<sup>40</sup> U teoriji rizika kontrolni rizik se i određuje kao rizik da postojeće kontrole neće moći da spreče ili otkriju događaje koji imaju nepovoljan uticaj na ostvarivanje ciljeva.

ustanoviti da će i posle uparivanja internih kontrola sa prepoznatim rizicima koruptivnih radnji, ostati određeni rizici koji se u teoriji rizika nazivaju rezidualnim ili preostalim.<sup>41</sup> Dakle, populaciju preostalih rizika korupcije čine rizici na koje aktivne i pasivne interne kontrole nisu imale uticaja i oni se matematički mogu iskazati kao razlika između procenjenih ukupnih i procenjenih kontrolnih rizika. Iako su navedene odrednice date kroz sveukupni pristup, potrebno je napomenuti da preostali rizik jedne koruptivne radnje može biti viši ili niži od druge koruptivne radnje. Zato tim za procenu rizika u ovoj fazi ima zadatak da za svaki, u registru rizika pojedinačno evidentiran rizik, izvrši procenu visine preostalog rizika. U pogledu odabranog metoda merenja visine preostalog rizika, može se kao i kod procene verovatnoće, značaja i ukupnog rizika koristiti kvalitativne, kvantitativne i mešovite metode. Međutim, odabir metode mora biti u skladu sa činjenicom da se rezidualni rizik može izračunati kao funkcija ukupnog i kontrolnog rizika, pa se istovetni kriterijumi merenja moraju, zbog uporedivosti, i primenjivati. Konačno, u zavisnosti od procenjene visine preostalog rizika, a na osnovu izveštaja tima za procenu rizika korupcije, rukovodstvo u kompaniji mora doneti odluku o mogućim strategijskim odgovorima koji mogu uključivati ignorisanje, smanjivanje, prebacivanje ili kontingencijsko planiranje.

Tabela 4 – Ocena kontrolnog rizika

KVALITATIVNI OPIS DELOVANJA KONTROLA	KVANTITATIVNI (NUMERIČKI) OPIS DELOVANJA KONTROLA	KOMBINOVANI PROCENTUALNI OTPIS
Veoma efikasne kontrole	1 do 2	95% umanjenje rizika
Kontrole koje veoma značajno umanjuju rizik	3 do 4	75% umanjenje rizika
Kontrole koje umereno deluju na umanjenje rizika kriminalne radnje	5 do 6	50% umanjenje rizika
Kontrole koje neznatno deluju na umanjenje rizika kriminalne radnje	7 do 8	25% umanjenje rizika
Kontrole koje imaju beznačajan uticaj na umanjenje rizika	9 do 10	rizik je potpun – nema umanjenja

**Ignorisanje rizika** predstavlja takvu strategiju kod koje se uočava mogući rizični događaj, ali se ne preduzima nikakva akcija. Znači, i pored saznanja o mogućem nastupanju rizičnog događaja i njegovom uticaju na projekat ne preduzima se nikakva akcija, već se rizik ignoriše računajući da se rizični događaj neće ostvariti ili da je mala verovatnoća njegovog nastanka.

**Smanjenje rizika** predstavlja takvu upravljačku strategiju kod koje se vrše određene izmene u projektu radi smanjenja nastanka rizičnog događaja i njegovog uticaja na ciljeve kompanije. To znači da se, na osnovu saznanja o mogućim rizičnim događajima do kojih se dođe u postupku prepoznavanja i analize rizika, pronalaze i određuju one pro-

<sup>41</sup> Ponekad označen i kao „neto“rizik, preostali ili rezidualni rizik predstavlja rizik nastanka nepovoljnih događaja i pored uzimanja u obir internih kontrola.

mene u projektu, koje će bitno doprineti smanjenju rizika. Ove izmene mogu biti vezane za vremenski period određene poslovne aktivnosti, za angažovanje pojedinih vrsta resursa, za budžet pojedinih projekata itd.

**Prebacivanje rizika predstavlja** takvu strategiju kod koje nastojimo da se oslobodimo ili smanjimo rizik poslovanja tako što ćemo deo rizika korupcije ili ceo rizik prebaciti na drugu stranku ili drugu osobu. To se obično čini izmenom pojedinih odredbi ugovora kojim se kompanija oslobađa nekih obaveza koje nose rizik korupcije ili se na drugi način rizik korupcije i uopšte kriminalnih radnji prebacuje na drugu kompaniju ili pojedince i njima. Osim toga, moguće je zaključiti ugovor o osiguranju od rizičnih događaja i tako smanjiti štetu koju njihovo ostvarenje može doneti.

**Kontingencijska strategija postupanja** u uslovima neizvesnosti i rizika predviđa oprezno ponašanje i postepeno i racionalno odlučivanje radi prilagođavanja neizvesnim i rizičnim događajima i smanjenje moguće štete. Ovo planiranje predviđa tačnu raspodelu nadležnosti i odgovornosti ako je određeni rizični događaj naneo štete poslovanju.

## Zaključak

Složenost, raznovrsnost i stalno menjanje pojavnih oblika raznih vidova koruptivnih radnji u privrednim tokovima nosi veliku opasnost da nezakonitosti sa moguće značajnim uticajem na poslovanje kompanija neće pravovremeno biti sprečene i otkrivene. Kada nastupe bankrotstva i finansijski lomovi zbog neotkrivenih patoloških pojava u ponašanju privrednih subjekata, neminovno se postavlja pitanje ko snosi odgovornost za tragične finansijske i reputacione posledice koje su nastupile. Izazovi današnjeg vremena, obeleženi brojnim finansijskim skandalima, nameću potrebu da se upoznaju i razumeju osnovni metodološki okviri koji stoje na raspolaganju rukovodećim strukturama u kompanijama, a koji su namenjeni suzbijanju i ublažavanju svih vidova korupcije i kriminalnih radnji u poslovanju. Pravosudni i policijski organi svake uređene države imaju zakonsku odgovornost da otkrivaju i gone izvršioce krivičnih dela, ali se primena isključivo aposteriori pristupa u rešavanju ovog društvenog problema uvek pokazala nedovoljnom. Zbog toga mere koje same kompanije mogu primeniti u preventivnom delovanju ovog vida socijalne patologije mogu imati veoma blagotvornog uticaja na smanjivanje učestalosti i štetnosti koruptivnih radnji u poslovanju tržišnih učesnika. Međutim, te mere moraju biti dosledne, metodološki ispravne i utemeljene na savremenim naučnim dostignućima i iskustvima poslovne prakse. U tom smislu, upravljanje rizicima korupcije jeste snažan preventivni i odvraćajući mehanizam, koji se sprovođenjem procene rizika njihove pojave, kroz tačno određene faze i korake, javlja kao prva prepreka u odbrani od nepovoljnih rizičnih događaja. Prepoznavanjem faktora rizika, razmatranjem mogućih scenarija i načina izvršenja, procenjivanjem delotvornosti postojećih internih kontrola i davanjem primerenog odgovora na uočene rizike, rukovodstva u kompanijama imaju mogućnost da blagovremeno i na najprimereniji mogući način utiču na ublažavanje potencijalno nepovoljnih uticaja koji na ostvarivanje ciljeva kompanije može imati korupcija. Odabir taktičkog pristupa u faznom sprovođenju predviđene metodologije stav je odabira tima za procenu rizika, pri čemu on mora biti u skladu sa organizacionom kulturom i karakteristikama kompanije u kojoj se sprovodi procena rizika.

## Literatura

[1] Беговић Влаовић, С., Илић Пуповац М,: Улога интерне ревизије у управљању ризицима предузећа, *Школа бизниса*, 2/12, Нови Сад, 2012.

[2] Chartered institute of management accountants: "Fraud risk management– a guide to good practice", CIMA, London, United Kingdom, January 2009.

[3] Howard R. Davia, Patrick C. Coggins, John C. Wideman, Konstantin Joseph: *Accountant's Guide*."

[4] Inspector General Report – No Dodig-2014-094: "Approaches for establishing fraud risk assessment programs and conducting fraud audit risk assessment within the department of defense", US Department of defense, July 17, 2014.

[5] Inspector General Report – No Dodig-2014-094: "Approaches for establishing fraud risk assessment programs and conducting fraud audit risk assessment within the department of defense", US Department of defense, July 17, 2014.

[6] Jolly, Adam, "*Managing business risk: a practical guide to protecting your business*", Kogan Page Limited, 2003.

[7] Jolly, Adam, "*Managing business risk: a practical guide to protecting your business*", Kogan Page Limited, 2003.

[8] Међународни стандарди и саопштења ревизије: *Значење појмова, Савез рачуновођа и ревизора Србије*, Београд, 2005.

[9] Nešković, S., Industrial Intelligence and information warfare with special emphasis on security companies, 14 th International Conference RaDMI-2014, Topola, 18-21, September, 2014.

[10] Nešković, S., Modern technologies in the context of international economic warfare, 4th International conference Emont – 2014 (Economic and Management – Based on new technologies) Proceedings, Vrnjačka banja: Scientific and Technical center for intellectual property TCIP, 2014.

[11] Петковић, А., *Форензичка ревизија*, Нови Сад, 2010.

[12] Risk assessment in practice: COSO – Committee of sponsoring organizations of the treadway, October, 2012.

[13] The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants, Association of Certified fraud examiners: „Managing the business risk...”, 2010.

[14] Transparency international UK: „Diagnosing bribery risk – guidance for the conduct of effectivebribery risk assessment“, July 2003.

[15] Чудан, А., Фијат., А., *Ризици и превенција прања новца*, Printex, Суботица, 2015.