

SADRŽAJ

UVOD	2
1. RIZICI U POSLOVANJU PREDUZEĆA.....	3
1.1. DEFINICIJA RIZIKA.....	3
1.2. UPRAVLJANJE RIZIKOM	5
1.3. PROCES UPRAVLJANJA RIZIKOM.....	8
2. VRSTE RIZIKA U SAVREMENOM POSLOVANJU	11
3. UPRAVLJANJE RIZICIMA U KOMPANIJI NIS	14
3.1.KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	17
3.2. UPRAVLJANJE RIZIKOM	23
3.3. UZROCI RIZIKA	27
3.3.1. Promene zakonske regulative	28
3.3.2. Kvalitet poslovnog okruženja.....	29
3.3.3.Industrijski rizici.....	30
3.3.4.Finansijski rizici	31
ZAKLJUČAK.....	33
LITERATURA	34

UVOD

Preduzeća predstavljaju otvorene i dinamičke sisteme koji ostvaruju stalnu interakciju sa okruženjem. Kompleksnost okruženja, kao i odnosa između okruženja i preduzeća utiču na pojavu neizvesnosti, odnosno rizika u poslovanju. Kao reakcija na rizike razvijaju se sistemi upravljanja rizikom u cilju uspešnog upravljanja poslovanjem preduzeća, odnosno ostvarivanja njegovih ciljeva.

Preduzeća su neprestano izložena riziku. Iako se rizik najčešće posmatra sa aspekta nastanka štete ili gubitka kao posledice realizacije određenog događaja, on može postati i mogućnost za ostvarivanje konkurentske prednosti preduzeća. Ovo je naročito važno u savremeno doba, kada su preduzeća suočena sa neophodnošću poslovanja na globalizovanom svetskom tržištu. Preduzeća moraju razvijati efikasne sisteme za upravljanje rizikom da bi iskoristili šanse koje nastaju kontinualnim promenama okruženja.

U ovom radu će se objasniti pojam i značaj upravljanja rizikom u preduzećima. U prvom delu će se definisati pojam upravljanja rizikom i objasniti proces upravljanja. U drugom delu će se navesti najznačajnije vrste rizika u poslovanju preduzeća. U trećem delu radu prikazaće se upravljanje rizicima u kompaniji NIS.

1. RIZICI U POSLOVANJU PREDUZEĆA

Standard za upravljanje rizikom definiše rizik kao „kombinaciju verovatnoće nastanka događaja i njegovih posledica“.¹ U prošlosti preduzeća su preduzimali mere koje su imale za cilj zaštitu poslovanja od raznih gubitaka ili šteta. Takav način upravljanja poslovanjem rezultirao je propuštanjem brojnih šansi za uvećanje vrednosti, jer preduzeća koja su usredsređena isključivo na izbegavanje rizika mogu da održe kontinuitet u poslovanju, ali ne i da napreduju. Rast i razvoj mogu ostvariti samo ona preduzeća koja na adekvatan način upravljaju rizikom, odnosno preduzeća koja teže upoznavanju prirode rizika koji se javljaju u okruženju i samom preduzeću, nosioce tih rizika i njihov intenzitet.

U savremenom okruženju upravljanje rizikom predstavlja drugačiji pristup budućim neizvesnostima koji započinje procenom rizika i završava se donošenjem odluka o načinu upravljanja posledicama. Ovaj koncept je najprikladniji način suočavanja preduzeća sa rizicima kojima je izloženo. Minimiziranje negativnih posledica neželjenih događaja ili iskorišćavanje prilika koje mogu imati uticaj na povećanje vrednosti preduzeća osnovna je suština ovog koncepta.

1.1. DEFINICIJA RIZIKA

Rizik se često poistovećuje sa neizvesnošću, što je posledica činjenice da prisustvo rizika uvek znači i prisustvo neizvesnosti. “Rizik je manja ili veća neizvesnost u pogledu očekivanog ishoda poslovne aktivnosti.”² Pojam rizik može shvatiti kao kompleksna veličina koja obuhvata verovatnoću nastanka štetnog događaja i očekivanu veličinu posledice tog događaja u nekom zaokruženom sistemu i tokom nekog vremenskog intervala ili određenog procesa.³

¹ *A Risk Management Standard 2002, AIRMIC*, dostupno na:

http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf

² Krasulja, D., Ivanišević, M. (2000) *Poslovne finansije*, Beograd : Ekonomski fakultet, str. 59.

³ Vujović, R., (2009), *Upravljanje rizicima i osiguranje*, Beograd : Univerzitet Singidunum, str.19.

Rizik sadrži verovatnoću događaja i očekivanu posledicu događaja i numerički je jednak njihovom proizvodu. U procenama, rizik predstavlja meru povezanosti verovatnoće nastanka neželjenih događaja i intenziteta neželjenih posledica takvih događaja. Ako se neizvesnost rizika posmatra u svetlu verovatnoće realizacije rizičnog događaja, sledi da verovatnoća realizacije neke pojave podrazumeva određivanje frekvencije dešavanja te pojave tokom posmatranog vremenskog perioda.

Izraz neizvesnost se često koristi u vezi sa rizikom. Pod pojmom neizvesnost se obično podrazumeva neka sumnja koja se zasniva na nedostatku znanja o tome šta će se dogoditi, ili šta se neće dogoditi u budućnosti.⁴ Neizvesnost je, prema tome, jednostavno psihološki odraz nedostatka saznanja o budućnosti. Postojanje rizika – stanje ili splet okolnosti u kojima se može dogoditi neka šteta ili gubitak – stvara neizvesnost kod pojedinca koji prepoznaju rizik. Iako se često neizvesnost izjednačava sa pojmom rizika, mora se naglasiti da je neizvesnost jedan od faktora rizika.

Izloženost riziku znači da postoji prisustvo događaja ili transakcije, koja može dovesti do dobitka ili gubitka, što se ne može predvideti. U poslovnom ambijentu, preduzeća su izložena velikom broju različitih rizika, što je nužna posledica obavljanja osnovne delatnosti (nabavka, proizvodnja, prodaja). Promenljivost nabavnih cena različitih vrsta zaliha materijala i sirovina, izvor je rizika za preduzeće i povezana je sa nemogućnošću održanja budžeta proizvodnje.⁵ Održanje stabilnosti proizvodnje je posebno važno u situacijama kada postoje čvrsto preuzete obaveze da se isporuka gotovih proizvoda obavi u nekom momentu u budućnosti. Varijabilnost cena nabavke je rizik koji može dovesti do neispunjenja čvrsto preuzetih obaveza, odnosno može dovesti do nepovoljnog ishoda i gubitka za preduzeće. Prodaja gotovih proizvoda na inostranim tržištima povezana je sa valutnim rizikom, koji predstavlja mogućnost da će se ostvariti gubitak zbog nepovoljne fluktuacije valutnog kursa domaće u odnosu na valutu zemlje, gde je prodaja obavljena. Opasnost je nešto što može da izazove gubitak neke vrednosti, kada je ta vrednost izložena uticaju date opasnosti. Opasnosti mogu da budu prirodne (ekstremni događaji u prirodi kao zemljotres, poplava i sl.) biološke (zarazna bolest, genetska modifikacija) i industrijske prirode (štetni materijali iz proizvodnog procesa).⁶

⁴ Vujović, R. (2009), Upravljanje rizicima i osiguranje, Beograd : Univerzitet Singidunum ,str.23.

⁵ Knežević, G. , Mizdraković, V. (2010) Računovodstveni tretman rizika u izveštavanju o finansijskim instrumentima, Sinergija 2010.

⁶ Vujović, R.,(2009), Upravljanje rizicima i osiguranje, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.27.

Pojam opasnost treba razlikovati od pojma hazarda. Hazard je okolnost koja stvara ili povećava opasnost i rizik, odnosno verovatnoću da dođe do šetnog događaja i gubitka.⁷ Rizik je, za razliku od hazarda, kvantitativni i kvalitativni izraz mogućeg gubitka. Postoje četiri glavna tipa hazarda:⁸

- fizički,
- moralni,
- psihološki (moralni),
- hazard zakonske odgovornosti.

Fizički hazard predstavlja na primer zastarela instalacija u zgradi koja povećava rizik požara. Moralni hazard je povećanje verovatnoće nastanka štete i gubitka zbog nepoštenih i nemoralnih namera i postupka pojedinaca. Psihološki hazard je nehat ili indiferentnost pojedinca. Hazard zakonske odgovornosti obuhvata pravni sistem ili propise koji mogu da povećaju frekvenciju ili intenzitet štete.

1.2. UPRAVLJANJE RIZIKOM

Blagovremeno otkrivanje uzroka rizika postaje veoma važan faktor stabilnosti preduzeća. Rizici su, po svojoj prirodi, dinamični, fluidni i međuzavisni pa ih je nemoguće posmatrati kao posebne delove i njima nezavisno upravljati. U savremenim uslovima poslovanja preduzećima je potreban celovit pristup upravljanja rizicima za razliku od onoga koji je preovladavao u prošlosti. Jedan od najpopularnijih modernih pristupa je Upravljanje rizicima preduzeća (*Enterprise Risk Management-ERM*) koji je okosnica COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) modela.

COSO okvir polazi od toga da je upravljanje rizicima preduzeća proces na koji utiče odbor direktora preduzeća, menadžment i ostalo osoblje koji se primenjuje prilikom definisanja strategije i koji je kreiran sa ciljem da se identifikuju potencijalni događaji

⁷ *Risk in an Industrial Society - Theory and Practice*, dostupno na: <http://www.bbc.co.uk/dna/place-london/plain/A782499>

⁸ Vujović, R.,(2009), Upravljanje rizicima i osiguranje, Beograd : Univerzitet Singidunum, str.28.

koji mogu uticati na preduzeće te da se rizicima upravlja tako da oni ostaju u granicama sklonosti preduzeća ka rizicima.⁹

Tradicionalni pristup upravljanju rizikom podrazumevao je dodeljivanje odgovornosti za identifikovanje, upravljanje i kontrolu rizika na nivou pojedinih poslovnih funkcija. Ovakav pristup je podrazumevao upravljanje rizicima pojedinih odeljenja odvojeno jednih od drugih čime su se i rizici, iako međusobno povezani, posmatrali izolovano pa su se njihovi efekti činili manjim. Ovakav pristup upravljanju rizikom se pokazao neefikasan u savremenim uslovima poslovanja.

Upravljanje rizikom preduzeća predstavlja rezultat unapređenja tradicionalnog pristupa, odnosno radi se o „disciplini procenjivanja, kontrole, eksploataisanja, finansiranja i praćenja svih rizika preduzeća sa ciljem kratkoročnog i dugoročnog povećanja vrednosti za njegove vlasnike”¹⁰.

COSO okvir polazi od toga da je upravljanje rizicima preduzeća proces na koji utiče odbor direktora preduzeća, menadžment i ostalo osoblje koji se primenjuje prilikom definisanja strategije i koji je kreiran s ciljem da se identifikuju potencijalni događaji koji mogu uticati na preduzeće te da se rizicima upravlja tako da oni ostaju u granicama sklonosti preduzeća ka rizicima.

Ova definicija sadrži osnovne pojmove vezane za proces upravljanja rizicima preduzeća kao što su:¹¹

- a) To je proces odnosno niz postupaka koji prožimaju sve poslovne aktivnosti.
- b) Na navedeni proces utiču ljudi jer oni su ti koji definišu misiju, viziju, strategiju i ciljeve i primenjuju mehanizme upravljanja rizicima preduzeća. Ljudi moraju poznavati svoje dužnosti i biti svesni povezanosti između izvršavanja tih dužnosti i ostvarivanja strategije i ciljeva preduzeća. Ipak, odbor direktora je posebno

⁹ *Enterprise Risk Management — Understanding and Communicating Risk Appetite*, 2012, *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.

¹⁰ *Overview of Enterprise Risk Management*, *Casualty Actuarial Society Enterprise Risk Management Committee*, May 2003

¹¹ Lukić, S., Pašalić, D. (2011) *Moderan pristup upravljanju rizicima*, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2011.

važan za ovaj proces jer on daje smernice, odobrava strategiju i donosi odluke o najznačajnijim transakcijama i politikama.

- c) Primenjuje se prilikom definisanja strategije. Naime, prilikom definisanja strategije preduzeća rukovodstvo mora razmotriti i rizike koji su vezani za svaku od alternativnih strategija
- d) Primenjuje se širom preduzeća. Upravljanje rizicima preduzeća razmatra sve aktivnosti na svim nivoima, od onog najvišeg (npr.strateško planiranje i alokacija resursa), preko poslovnih jedinica (npr.marketing i upravljanje ljudskim resursima) do poslovnih procesa (npr.proizvodnja i analiza kreditne sposobnosti novog klijenta). Osnovna karakteristika upravljanja rizicima jeste ta da se rizik posmatra kao portfolio. To znači da svaki menadžer treba da proceni rizik poslovnog segmenta za koji je odgovoran. Dakle, prednost ovog modela je u razmatranju međusobne povezanosti rizika na najvišem nivou preduzeća i sagledavanje ukupnog portfolija rizika.
- e) Kreiran je s ciljem da se identifikuju potencijalni događaji koji mogu uticati na preduzeće i da se rizicima upravlja tako da oni ostaju u granicama sklonosti preduzeća ka rizicima. Sklonost ka rizicima je direktno povezana sa strategijom preduzeća jer ono uvek bira onu strategiju koja je konzistentna sa njegovim "apetitom" za rizike.

Prema COSO, upravljanje rizicima preduzeća čini osam međusobno povezanih komponenti. To su:¹²

- a) Interno okruženje
- b) Postavljanje ciljeva
- c) Identifikacija događaja
- d) Ocena rizika
- e) Reagovanje na rizike
- f) Kontrolne aktivnosti

¹² Lukić,S., Pašalić,D. (2011) Moderan pristup upravljanju rizicima, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2011.

g) Informacije i komunikacija

h) Nadzor.

1.3. PROCES UPRAVLJANJA RIZIKOM

Osnovni koncept procesa upravljanja rizikom teži da se rizik prevede iz okvira neizvesnosti i nepoznanice u okvire spoznaje i verovatnosti. Tome doprinosi prikupljanje, obrađivanje i skladištenje informacija koje su potrebne za razumevanje mogućih pozitivnih i negativnih aspekata svih činilaca koji mogu uticati na realizaciju nekog događaja.

Planiranje rizika je početna faza upravljanja rizikom i predstavlja skup akcija koje se sprovode u okviru celokupnog procesa. Faza procene rizika sastoji se iz procesa identifikacije rizika, analize rizika i evaluacije rizika. Identifikacija rizika je proces pregleda elemenata i procesa sistema kako bi se identifikovali i dokumentovali potencijalni rizici. Identifikacija rizika je proces kojim se identifikuju i dokumentuju potencijalni rizici. Ova faza zahteva poznavanje organizacije preduzeća, tržišta na kojem ono posluje, pravnog, društvenog, političkog i kulturnog okruženja preduzeća, kao i razumevanje njegovih strateških i operativnih ciljeva, opasnosti i pretnji povezanih sa postizanjem tih ciljeva. Menadžer, mora otkriti rizike kojima je izloženo poslovanje preduzeća. Izvori rizika, ako se posmatraju svi tipovi rizika mogu da budu:¹³

- Fizičko okruženje (zemljotresi, suše, poplave)
- Socijalno okruženje (promena kulturnih vrednosti, ljudsko ponašanje, socijalne strukture)
- Političko okruženje (promena politike u zemlji, smanjenje određenih doprinosa, fondova)
- Zakonodavno okruženje (zakonski propisi, akti)
- Privredno okruženje (inflacija, recesija, depresija)
- Spoznajno okruženje (razlika između percepcije i stvarnosti).

U procesu analize rizika vrši se obrada svakog identifikovanog rizika (utvrđivanje uzroka i posledice), analiziraju se postojeće kontrolne mere u sistemu i vrši se kvantifikacija rizika. Kvantifikacija svakog identifikovanog rizika podrazumeva

¹³ Paunović, B. Prezentacija, Određivanje rizika i neizvesnosti

definisanje intenziteta rizika. Ocena rizika podrazumeva definisanje intenziteta opasnosti i verovatnoće nastanka rizičnog događaja. Evaluacija rizika je proces komparacije kvantifikovanog rizika u odnosu na postavljene kriterijume kako bi se definisao značaj rizika.

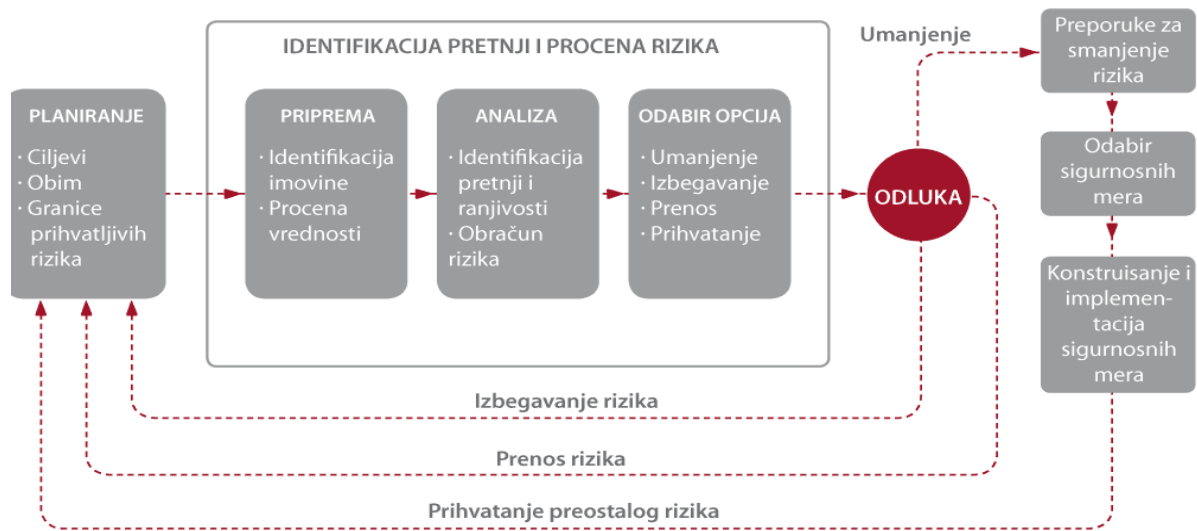
Mitigacija rizika je proces izbora najbolje strategije za upravljanje rizikom u skladu sa postojećim ograničenjima i postavljenim ciljevima. Strategije za upravljanje rizikom podrazumevaju:¹⁴

- kontrola rizika,
- smanjenje rizika,
- zadržavanje rizika,
- prebacivanje ili transfer rizika.

Kontrolom rizika nalaze se načini za praćenje verovatnoće rizika i posledica po sistem. Smanjenje rizika predstavlja takvu upravljačku strategiju kod koje se vrše određene izmene u sistemu, na primer izmene koncepta, zahteva, specifikacija i performansi radi smanjenja mogućnosti ostvarenja rizičnog događaja i njegovog uticaja na sistem i okolinu. Na ovaj način se eliminišu izvori visokog rizika i zamenjuju se rešenjima koja nose mali rizik. Zadržavanje rizika podrazumeva prihvatanje rizika i poželjno je u slučaju pojave malih rizika. Prebacivanje ili transfer rizika predstavlja takvu strategiju kojom se osloboda ili smanjuje rizik tako što se deo rizika ili ceo rizik prebacuje na drugi deo sistema ili na drugu stranu stranu.

U okviru procesa upravljanja rizikom obavlja se sistematsko praćenje i evaluacija rezultata primenjenih strategija i njihovo poređenje sa postavljenim kriterijumima kroz analizu odstupanja od planiranih veličina i trendova razvoja, merenje tehničkih performansi, kontinuirano analiziranje raspoloživih rezervi, održavanje redovnih sastanka na kojima se kontroliše stanje aktivnosti i druge tehnike.

¹⁴ Malbašić, S., Janković, A. (2006) Menadžment rizikom, 33. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, maj 2006.



Slika 1: Proces upravljanja rizikom

Izvor: www.king-ict.rs

2. VRSTE RIZIKA U SAVREMENOM POSLOVANJU

Rizici se mogu klasifikovati prema više kriterijuma. Na primer, klasifikacija rizika u odnosu na uticaj na sprovođenje i uspeh aktivnosti deli rizike na:¹⁵

- kritičan rizik - dovodi do bankrotstva,
- važan rizik – ugrožava likvidnost, ali se negativni efekti mogu apstrakovati (bilo kreditom poslovne banke bilo povećanjem napora za naplatu dospelih potraživanja dužnika), i
- nevažan rizik – efekti istog ne utiču bitno na poslovanje privrednog subjekta tj. ne ugrožavaju likvidnost i solventnost privrednog subjekta.

Rizici se mogu podeliti na:¹⁶

1. Finansijski i nefinansijski rizik – finansijski rizik obuhvata situacije u kojima postoji neizvesnost finansijskog (novčanog gubitka), dok u slučaju nefinansijskog rizika nema nikakvih finansijskih posledica.
2. Dinamički i statički rizik – dinamički rizik je onaj koji nastaje zbog promena u ekonomiji (promene u nivou cena, ukusu potrošača, prihoda i rashoda i tehnologije, može izazvati finansijski gubitak). Statički rizik obuhvata gubitke koji bi nastali čak i kada ne bi bilo promena u ekonomiji, kao što su opasnosti iz prirode i nepoštenje pojedinca.
3. Fundamentalni i posebni rizik – koji se zasniva na posledici i poreklu gubitka. Fundamentalni rizik obuhvata gubitke koji su po poreklu i posledici bezlični (ekonomske, društvene, političke i prirodne pojave) i pogađaju velike segmente stanovništva ili celokupnu populaciju. Posebni rizik obuhvata gubitke koji nastaju usled pojedinačnih događaja i koje pojedinci više uočavaju nego cela grupa.
4. Čisti i špekulativni rizik – špekulativni rizik je situacija gde postoji mogućnost gubitka, ali isto tako i mogućnost dobitka. Čisti rizik je situacija koja obuhvata samo mogućnost gubitka ili nikakav dobitak. U kategoriju čistih rizika spada:
 - Lični rizik – mogućnost gubitka prihoda ili imovine koji nastaju kao rezultat gubitka sposobnosti da se prihod zaradi. Mogućnost zarade izložena je

¹⁵ Barjaktarović, L. (2009) Upravljanje rizikom, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.34.

¹⁶ Barjaktarović, L. (2009) Upravljanje rizikom, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.3-4.

sledećim opasnostima: prevremena smrt, zavisnost usled starosti, bolest ili nesposobnost i nezaposlenost.

- Imovinski rizik – svako ko poseduje imovinu suočen je sa imovinskim rizikom, pošto se posedi mogu uništiti ili ukrasti. Postoje dva tipa gubitka: direktni i indirektni, odnosno gubitak imovine i gubitak prihoda zbog nemogućnosti upotrebe imovine.
- Rizik od odgovornosti – osnovna od odgovornosti je nenamerna povreda drugih osoba ili šteta naneta njihovoj imovini usled nemara. Odgovornost može takođe nastati i usled namernih povreda ili štete.
- Rizik zbog grešaka drugih - kada drugo lice preuzme obavezu da za nekoga izvrši uslugu, ono preuzima obavezu za koju se pretpostavlja da će biti izvršena. Kada navedeno lice ne izvrši preuzetu obavezu što ima za posledicu finansijski gubitak u tom slučaju rizik postoji (npr. propust izvođača radova da izgradi građevinski objekat prema planovima, zaboravnost dužnika da izvrši plaćanje prema dogovoru, itd.).

Rizici koji mogu ugrožavati poslovanje preduzeća mogu dolaziti iz okruženja, ali mogu nastati i unutar poslovnog sistema. Rizici eksternog karaktera mogu biti:¹⁷

- rizici od nastupa i načina rada konkurencije,
- rizici od nedostupnosti ili ne zainteresovanosti kupaca,
- rizik od neplanirane pojave novih tehnologija,
- rizik u poslovanju sa bankom, dobavljačima, distributerima, špediterima i drugim poslovnim partnerima,
- rizici uzrokovani ponašanjem državnih organa,
- rizici proizašli zbog institucionalne regulative,
- rizici od nepovoljnih promena u ambijentu (cenovnih odnosa, valutnog kursa, stope inflacije i dr.),
- rizici od pojave novih trendova u potrošnji.

Rizici internog karaktera se javljaju u poslovnom sistemu i oni mogu biti:¹⁸

¹⁷ Avakumović J.(2013) Upravljanje rizikom u poslovanju PPS-a FBIM Transactions Vol.1 No.1 pp. 92 - 100

¹⁸ Milosavljević, M. (2006). Strategijski menadžment. Beograd: Ekonomski fakultet.

- rizik od zastarevanja poslovnih i razvojnih faktora,
- rizik od nedostataka ideja i inovacija,
- rizik od neracionalnog i šablonskog rada,
- rizik od neodgovornog ponašanja osoblja,
- rizik od nezakonitog i nemoralnog ponašanja,
- rizik od krađa, provala, pronevera i dr.
- rizik od požara, poplava i drugih elementarnih nepogoda,
- rizik od ekoloških akcedenata,
- rizici od kala, rastura, loma, kvarenja, demodiranja, gubljenje upotrebljivosti i dr.

3. UPRAVLJANJE RIZICIMA U KOMPANIJI NIS

Naftna industrija Srbije (NIS) jedna je od najvećih vertikalno-integriranih energetske kompanije u jugoistočnoj Evropi. Bavi se istraživanjem, proizvodnjom, preradom i prometom nafte i prirodnog gasa. Sedište Kompanije i njeni osnovni proizvodni kapaciteti nalaze se u Republici Srbiji.

NIS ima dve rafinerije – u Pančevu i Novom Sadu, kao i pogon za pripremu i transport gasa u Elemiru. NIS proizvodi oko 1,7 miliona uslovnih tona nafte i gasa godišnje, radeći na teritoriji Srbije, Angole, Bosne i Hercegovine. Ukupan obim prerade nafte – oko 2,1 miliona tona godišnje. Maloprodajna mreža Kompanije obuhvata preko 350 objekata: benzinskih stanica, auto-punilišta i mrežu skladišta nafte. NIS je vodeći snabdevač naftnim derivatima u Srbiji.

Većina naftnih i gasnih nalazišta NIS-a nalazi se na teritoriji Vojvodine. NIS poseduje proizvodne kapacitete u Angoli i naftne servise u Turkmenistanu, kao i preduzeće „Jadran-Naftagas” u Republici Srpskoj, zajednički osnovano sa firmom „Njeftgazinkor”. Zavisna preduzeća NIS-a nalaze se u Bosni i Hercegovini, Bugarskoj, Mađarskoj i Rumuniji, a predstavništva Kompanije otvorena su u Rusiji, Angoli, Turkmenistanu, Hrvatskoj i Belgiji.

Gasprom njeft poseduje 56,15 % akcijskog kapitala NIS-a dok je 29,88 % akcija NIS-a u vlasništvu Republike Srbije. Ostatak pripada građanima, zaposlenima, bivšim zaposlenima i drugim manjinskim akcionarima, te kompanija trenutno ima oko 2,3 miliona akcionara (na dan 30.09.2013).

Strategija NIS-a podeljena je na tri horizonta razvoja:

- 2011. vertikalno integrisana kompanija na Balkanu
- 2013. rastući igrač na Balkanskom tržištu
- 2020. lider po efikasnosti na Balkanu

Poslovne aktivnosti NIS-a u 2012. godini organizovane su u okviru:¹⁹

1. Pet blokova

- Blok „Istraživanje i proizvodnja”
- Blok „Servisi”
- Blok „Prerada”
- Blok „Promet”
- Blok „Energetika”

2. Delimično decentralizovanih funkcija i

- Funkcija za strategiju i investicije
- Funkcija za finansije, ekonomiku, planiranje i računovodstvo
- Funkcija za materijalno-tehničku i servisnu podršku i kapitalnu izgradnju
- Funkcija za organizaciona pitanja
- Funkcija za HSE

3. centralizovanih funkcija

- Funkcija za pravna i korporativna pitanja
- Funkcija za korporativnu zaštitu
- Funkcija za razvoj biznisa i spoljne veze
- Funkcija za internu reviziju
- Funkcija za veze sa javnošću i komunikacije

Neto dobit kompanije u 2013. godini iznosi 48,4 milijardi dinara, dok prihod pre plaćanja kamata, poreza na dobit i amortizacije kompanije iznosi 68,8 milijardi dinara, što je 5 % više nego u 2012. godini. Na finansijski rezultat kompanije u 2013. godini su negativno uticali pad cena nafte i prirodnog gasa, rast poreskog opterećenja, kao i smanjenje obima domaćeg tržišta goriva. Poreske uplate NIS-a čine oko 14 % prihodnog dela budžeta Republike Srbije.

¹⁹ Izveštaj o poslovanju, 2012. , NIS.

Uprkos negativnim makroekonomskim faktorima, stabilnost osnovnih finansijsko-operativnih pokazatelja omogućila je kompaniji da u 2013. godini realizuje rekordni investicioni program, u obimu od 57 milijardi dinara, što je šest % više od iznosa kapitalnih ulaganja u 2012. godini. Osnovni pravci investicionog programa 2013. godine su bili povećanje efikasnosti procesa proizvodnje ugljovodonika putem uvođenja novih tehnoloških rešenja, razvoj projekata u oblasti racionalnog korišćenja gasnih resursa i energetske efikasnosti, nastavak modernizacije prerađivačkog kompleksa i maloprodajne mreže.

U 2013. godini je proizvodnja NIS-a iznosila 1,697 tona što za dva procenta premašuje isti pokazatelj od prošle godine. Prema rezultatima iz 2013. godine, tempo rasta resursne baze je veći od rasta obima proizvodnje. Prodaja naftnih derivata NIS-a u 2013. godini iznosila je 3,079 miliona tona, što je 29 % više od pokazatelja u 2012. godini. Osnovni pokretači povećanja obima prodaje bili su poboljšanje kvaliteta proizvedenih naftnih derivata i uvođenje novih goriva u proizvodnu liniju kompanije. Posebnu pažnju u 2013. godini kompanija je posvetila razvoju klijentskih marketinških programa i povećanju lojalnosti potrošača.

Tabela 1. Ključni finansijski pokazatelji NIS-a

Ključni finansijski pokazatelji	Jedinica mere	2012	2011	2010
Neto dobitak (gubitak)	milijarda RSD	49.5	40.6	16.5
Neto dobitak (gubitak) pre kursnih razlika	milijarda RSD	56.5	41.1	27.7
Neto kursne razlike	milijarda RSD	-7.0	-0.5	-11.3
Prihod bez poreza, kamata, deprecijacije i amortizacije (EBITDA - <i>Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization</i>)	milijarda RSD	66.5	52.4	32.4
Prihodi od realizacija (bez akcize)	milijarda RSD	226.2	187.0	161.2
Ukupna zaduženost prema bankama (total indebtness)	milion USD	418	458	644
Ukupan dug prema bankama (total debt)	milion USD	403	446	611

<http://ir.nis.rs/sh/pokazatelji-poslovanja/finansijski-pokazatelji/>

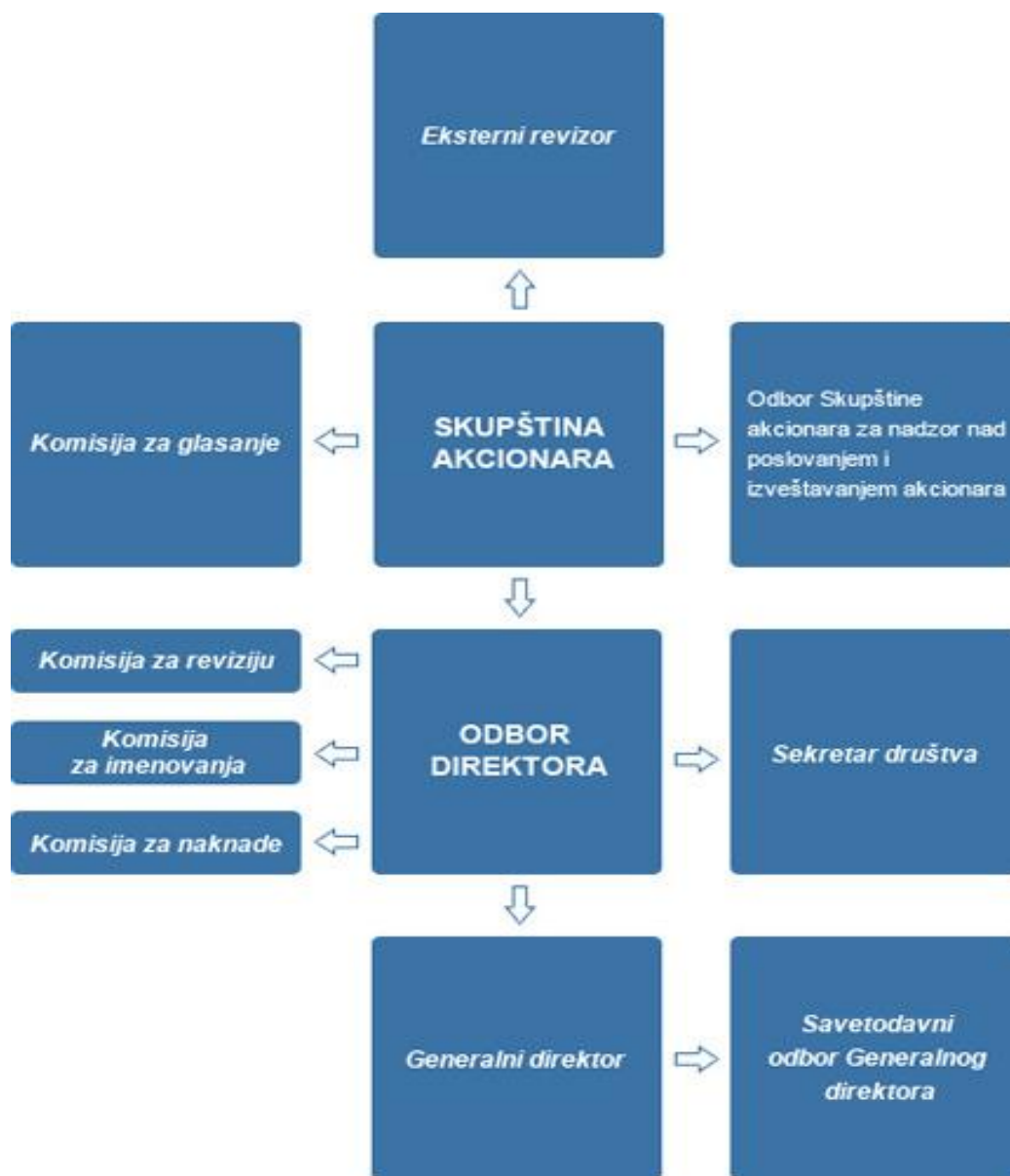
3.1.KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Efikasno, odgovorno i transparentno korporativno upravljanje je jedan od ključnih faktora uspešnog poslovanja kompanije. Korporativna strategija NIS-a ima za cilja da obezbedi odgovorno upravljanje Kompanijom, u smeru stvaranja vrednosti za njegove akcionare i sticanju poverenja domaćih i stranih investitora, poslovnih partnera, zaposlenih i javnosti u Kompaniju i njen menadžment. NIS je najveća kompanija na Beogradskoj berzi po tržišnoj kapitalizaciji i primenjujemo najviše standarde u pogledu informisanja akcionara i investitora, uz omogućavanje jednakog pristupa svim relevantnim informacijama, a sa ciljem jačanja poverenja u Kompaniju.

Proces obaveznog izveštavanja je regulisan posebnim aktima koji regulišu način i postupak objave informacija i njihovu dostavu nadležnim institucijama. NIS ulaže napore u unapređivanje komunikacije i poboljšavanje kvaliteta odnosa sa svojim manjinskim akcionarima i potencijalnim investitorima. U toku 2012. godine, pokrenuta je nova internet stranica namenjena investitorima i akcionari- ma sa ciljem pružanja pouzdanih i blagovremenih informacija koje se odnose na upravljanje, osnovne akte i organe, kao i informacije o akcijama i dividendama.

Organizaciona struktura zasnovana je na sledećim načelima:

- centralizacija funkcija u cilju povećanja nivoa kompetencija i dobijanja efekta sinergije;
- povećanje nivoa integracije biznisa koji obezbeđuje konkurentne prednosti: istraživanje i proizvodnje, servisi, prerada i promet;
- Koncentracija odgovornosti za rezultat;
- implementacija ujedinjenih standarda.



Slika 2. Struktura korporativnih organa i tela

Izveštaj o poslovanju 2011. godina, NIS

Strateški korporativni ciljevi su:

- profesionalno i odgovorno rukovođenje;
- efikasnost organa uprave koji deluju u najboljem interesu društva i njegovih akcionara, u cilju povećanja imovine i vrednosti društva i
- visok nivo transparentnosti i javnosti u poslovanju društva.
-

BILANS STANJA	2012	2011	2010
A K T I V A			
Stalna imovina			
Nematerijalna ulaganja	8.224.678	4,441,599	4,835,761
Nekretnine, postrojenja i oprema	144.519.040	124,923,027	98,014,391
Investicione nekretnine	1.316.069	1,338,269	1,393,170
Učešća u kapitalu	7.707.917	2,542,882	2,578,753
Ostali dugoročni finansijski plasmani	19.130.412	3,376,034	1,504,268
Ukupno - Stalna imovina	180.898.116	136,621,811	108,326,343
Obrtna imovina			
Zalihe	43.606.986	35,397,598	33,999,967
Stalna sredstva namenjena prodaji i sredstva poslovanja koje se obustavljaju	41.746	165.371	-
Potraživanja	41.575.163	20,373,239	12,945,719
Potraživanja za više plaćeni porez na dobitak	-	-	-
Kratkoročni finansijski plasmani	2.433.206	2,413,567	2,513,880
Porez na dodatu vrednost i AVR	8.778.258	4,626,921	3,940,358
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	8.311.264	25,228,726	10,595,830
Odložena poreska sredstva	9.786.958	7,875,436	4,804,904
Ukupno - obrtna imovina	114.533.581	96,080,858	68,800,658
Ukupna aktiva	295.431.697	232,702,669	177,127,001
Vanbilansna aktiva	84.451.110	79,279,565	88,793,346
P A S I V A			
Kapital			
Osnovni i ostali kapital	87,128,024	87,128,024	87,128,024
Rezerve	889,424	889,424	889,424
Revalorizacione rezerve	12	12	39
Nerealizovani dobitci po osnovu HoV	6.918	29,582	48,417
Nerealizovani gubici po osnovu HoV	(81.446)	(64,090)	(49,236)
Neraspoređeni dobitak (gubitak)	49.060.229	(396,287)	(40,997,954)
Ukupno - kapital	137.003.161	87,586,665	47,018,714
Dugoročna rezervisanja i obaveze			
Dugoročna rezervisanja	12.930.335	13,365,464	18,501,540
Dugoročni krediti	30.721.339	33,774,543	26,645,540
Ostale dugoročne obaveze	50.270.312	47,666,041	22,281,614
Ukupno - dugoročna rezervisanja i obaveze	93.921.986	94,806,048	67,428,694
Kratkoročne obaveze			
Kratkoročne finansijske obaveze	9.359.307	3,444,922	21,805,638

BILANS STANJA	2012	2011	2010
Obaveze iz poslovanja	33.921.648	29,458,654	24,944,688
Ostale kratkoročne obaveze i PVR	6.313.605	6,666,892	6,394,456
Obaveze po osnovu PDV i ostalih javnih prihoda	12.034.945	8,087,096	7,456,869
Obaveze po osnovu poreza na dobit	512.454	1,491,881	619,407
Ukupno - kratkoročne obaveze	62.141.959	49,149,445	61,221,058
Odložene poreske obaveze	2.364.591	1,160,511	1,458,535
Ukupna pasiva	295.431.697	232,702,669	177,127,001
Vanbilansna pasiva	84.451.110	79,279,565	88,793,346
<i>Vrednosti su prikazane u hiljadama RSD</i>			

Tabela 2. Bilans stanja,
Izvor: NIS

Iz bilansa stanja (Tabela 2.) vidi se da NIS beleži stabilan porast aktive od 2010. godine. Povećanje stalne i obrtne imovine je, međutim, praćeno i velikim rastom potraživanja u 2012. godini. Vrednost osnovnog kapitala je 87,128,024 stotina hiljada dinara.

BILANS USPEHA	2012	2011	2010
Poslovni prihodi	230,070,814	192,428,213	169,539,523
Prihodi od prodaje	226,156,906	186,882,958	161,148,850
Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	2,063,809	4,478,663	2,906,606
Povećanje (smanjenje) vrednosti zaliha učinaka	1,665,432	768,451	5,357,982
Ostali poslovni prihodi	184,677	298,141	126,085
Poslovni rashodi	(165,090,067)	(151,359,027)	(143,349,664)
Nabavna vrednost prodate robe	(26,432,161)	(12,711,852)	(5,384,481)
Troškovi materijala	(90,416,631)	(95,536,272)	(95,345,034)
Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	(21,247,898)	(21,744,471)	(21,269,895)
Troškovi amortizacije i rezervisanja	(7,840,645)	(6,832,271)	(8,383,146)
Ostali poslovni rashodi	(19,152,732)	(14,534,161)	(12,967,108)
Poslovni dobitak	64,980,757	41,069,186	26,189,859
Finansijski prihodi	10,167,157	7,008,996	6,311,641
Finansijski rashodi	(15,827,048)	(8,833,569)	(19,112,780)
Ostali prihodi	4,707,451	7,406,282	5,204,757
Ostali rashodi	(12,703,358)	(6,953,521)	(6,555,506)
Dobitak (gubitak) pre oporezivanja	51,324,959	39,697,374	12,037,971
Porez na dobitak	(1,868,443)	904,293	4,446,410

BILANS USPEHA	2012	2011	2010
Poreski rashodi perioda	(2,575,885)	(2,464,263)	(831,975)
Odloženi poreski (rashodi) prihodi perioda	707,442	3,368,556	5,278,385
Neto dobitak (gubitak)	49,456,516	40,601,667	16,484,381
Zarada (gubitak) po akciji			
- iz redovnog poslovanja	0.30	0.25	0.10
<i>U hiljadama RSD</i>			

Tabela 3. Bilans uspeha

Izvor: NIS

Iz tabele 3. vidi se da NIS eleži stabilan rast poslovnih prihoda u poslednje tri godine, koji potiče prvenstveno od rasta prihoda od prodaje. Poslovni rashod takođe rastu, najviše usled rasta nabavne vrednosti prodate robe.

Ključni finansijski pokazatelji	Jedinica mere	2012	2011	2010
Neto dobitak (gubitak)	milijarda RSD	49.5	40.6	16.5
Neto dobitak (gubitak) pre kursnih razlika	milijarda RSD	56.5	41.1	27.7

Tabela 4. Ključni finansijski pokazatelji

Izvor: NIS

Iz tabele 4. vidi se da neto dobitak beleži rast, ali da je pod značajnim uticajem kursnih razlika. U 2012. godini NIS je ostvario neto dobit od 49.5 milijardi dinara.

Proizvodnja	Jedinica mere	2012	2011	2010
Proizvodnja domaće nafte i gasa	hiljada uslovnih tona	1605	1468	1198
<i>Proizvodnja domaće nafte</i>	hiljada tona	1158	1030	869
<i>Proizvodnja gasa</i>	milijon m3	556	545	410

Tabela 5. Operativni pokazatelji

Izvor: NIS

Prema podacima u tabeli 5., NIS ostvaruje porast u proizvodnji nafte i gasa u period od 2010. do 2012. godine.

Promet	Jedinica mere	2012	2011	2010
Ukupan promet naftnih derivata	hiljada tona	2394.9	2428.3	2611.1
Veleprodaja	hiljada tona	1524.6	1663.4	1698.2
Maloprodaja	hiljada tona	596.9	518.6	559.6
Maloprodaja - ino aktive	hiljada tona	3.8	0	0
Izvoz	hiljada tona	269.5	246.3	353.3

Tabela 6. Operativni pokazatelji

Izvor: NIS

Promet proizvoda kompanije NIS opada u posmatranom periodu, najviše usled smanjenja prometa u kanalu veleprodaje.

Pokazatelji	
Tržišna kapitalizacija	151.972.292.800
EPS(<i>Earnings per share</i> - zarada po akciji)	303,30
P/E (Odnos tržišne cene i zarade po akciji)	3,07
Stopa prinosa na sopstveni kapital (return on equity – ROE)	36,09%
Stopa neto prinosa na ukupnu poslovnu imovinu (<i>Return on assets</i> ROA)	9,4%

Tabela 7. Pokazatelji rentabilnosti i tržišne vrednosti

Izvor: NIS

Zarada po akciji izražava iznos ostvarenog neto dobitka po jednoj običnoj akciji, koji, zavisno od politike raspodele, može biti isplacen u obliku dividende ili akumuliran. P/E ratio je sastavni deo svakog berzanskog izveštaja a izražava tržišnu ocenu perspektiva rasta i razvoja preduzeća. Stopa neto prinosa na ukupnu poslovnu imovinu ukazuje na to da Kompanija na svaki dinar prosečno korišćenog sopstvenog kapitala ostvaruje 0,09 din. neto dobitka. Kao pokazatelj zaradivacke moci preduzeća koristi se i stopa neto prinosa na ukupnu poslovnu imovinu.

UKUPAN DUG PREMA BANKAMA	Jedinica mere	2012	2011	2010
Ukupan dug prema bankama (na dan završetka perioda)	milion USD	611.00	446.00	403.00
Ukupna zaduženost prema bankama (na dan završetka perioda)	milion USD	644.00	458.00	418.00
GAZPOMNJEFT kredit - kumulativ (na dan završetka perioda)	milion EUR	210.00	466.00	488.00

Tabela 8. Pokazatelji rentabilnosti i tržišne vrednosti

Izvor: NIS

Iz tabele 8. vidi se da raste ukupan dug prema bankama, dok se kredit prema Gaspromnjeftu smanjuje.

3.2. UPRAVLJANJE RIZIKOM

Društvo je integrisalo interne kontrole u sistem da bi obezbedilo veću efikasnost poslovnih procesa i odgovarajuće upravljanje rizikom na nivou svih poslovnih procesa. Oblici neposredne kontrole su:

- interna revizija
- interne provere biznis procesa i uspostavljenih sistema menadžmenta
- provere primene mera bezbednosti i zdravlja na radu.

Rezultati ovih kontrola oblikuju se u izveštaje, na osnovu kojih menadžeri definišu mere za otklanjanje uzroka utvrđenih neusaglašenosti ili mere za poboljšavanje procesa. Društvo je uspostavilo posebnu funkciju interne revizije koja deluje u skladu sa Međunarodnim okvirom profesionalne prakse. Proveru usaglašenosti sa navedenim standardima obavljaju eksterna akreditovana sertifikaciona tela koja na osnovu izvršene provere dodeljuju odgovarajuće sertifikate o usaglašenosti. U okviru sistema menadžmenta, koji je regulisan internim aktima, definisani su svi poslovni procesi, izvršena je klasifikacija, procesi su opisani odgovarajućim dokumentima i definisani su ključni indikatori performansi koji se redovno mere i prate, analiziraju i koriste kao

osnova za definisanje programa i mera za poboljšavanje procesa. Poslovni procesi su dokumentovani mapom procesa, klasifikatorom biznis procesa i karticom procesa.

Interne provere uspostavljenih sistema menadžmenta obavljaju se po procesima, u skladu sa programom interne provere. Interna provera sprovodi se planski, jednom godišnje za svaki poslovni proces, dok se vanredne interne provere obavljaju ukoliko se utvrdi postojanje problema ili neusaglašenosti u procesu.

Funkciju upravljanja rizicima obavlja rukovodstvo po poslovnim procesima, dok interna revizija koordinira ovaj proces. Mere za upravljanje rizicima su integrisane u biznis planove, a proces upravljanja rizicima je regulisan posebnim internim aktom Kompanije. Ključni rizici su povezani sa ciljevima poslovanja, identifikovanje vrši rukovodstvo, a Odbor direktora ih usvaja putem usvajanja biznis planova društva čiji je sastavni deo procena ključnih rizika, strategije upravljanja, planirane mere za upravljanje rizicima i potrebnih resursa za realizaciju planiranih mera.

U okviru Kompanije, postoji formiran registar rizika koji se na korporativnom nivou definiše za svaku godinu. Društvo je uspostavilo integrisani sistem upravljanja rizicima koji predstavlja sistemski, uređen, unifikovan, kontinuirani i neprekidni proces otkrivanja, procene, razrade i monitoringa realizacije mera za upravljanje rizicima.

Društvo je, putem interne revizije, integrisanog sistema menadžmenta i Komiteta za ocenjivanje usaglašenosti, uspostavilo nadzor nad usklađenošću svog poslovanja. Informacije o donetim zakonima i propisima dostavljaju se organizacionim delovima Društva, a vlasnici biznis procesa su u obavezi da analiziraju uticaj izmene u zakonima i propisima i da izvrše odgovarajuće usklađivanje putem izmena dokumenata kojim se opisuje poslovni proces. Najmanje jednom godišnje, u blokovima se vrši analiza usklađenosti sa zakonima i propisima, dok se analiza usklađenosti s tehničkim propisima obavlja u okviru Komiteta za pitanja ocenjivanja usaglašenosti. Zadatak Komiteta je da prati tehničke propise kojim se utvrđuju tehnički zahtevi za proizvode, da analizira način na koji će se ti tehnički propisi realizovati, da utvrdi potrebne isprave o usaglašenosti koje se odnose na konkretan proizvod i koja su tela imenovana za ocenjivanje usaglašenosti.

Društvo je definisalo ciljeve u oblasti upravljanja rizicima i uspostavilo integrisani sistem upravljanja rizicima (ISUR). ISUR je sistemski, uređen, unifikovan, kontinuirani i neprekidni proces identifikovanja, procene, definisanja i monitoringa realizacije mera za

upravljanje rizicima. Osnovni princip ovog sistema jeste to što je odgovornost za upravljanje različitim rizicima dodeljena različitim nivoima menadžmenta u zavisnosti od procenjenog finansijskog uticaja rizika. Takođe, usvojen je standard „Upravljanje rizicima”. Njime su definisani principi upravljanja rizicima u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti delatnosti Kompanije u kratkoročnoj i dugoročnoj perspektivi.

Cilj u oblasti upravljanja rizicima jeste obezbeđenje dodatnih garancija za dostizanje strateških ciljeva Kompanije putem blagovremenog identifikovanja i sprečavanja rizika, definisanja efektivnih mera i obezbeđenja maksimalne efikasnosti mera za upravljanje rizicima.

Upravljanje rizicima je postalo sastavni deo internog okruženja NIS-a, implementacijom sledećih procesa:

- usvajanjem pristupa orijentisanog na rizike u svim aspektima proizvodne i upravljačke delatnosti
- sistematičnom analizom identifikovanih rizika
- uspostavljanjem sistema za kontrolu rizika i praćenjem efikasnosti mera za upravljanje rizicima
- upoznavanjem svih zaposlenih sa osnovnim principima i pristupima upravljanju rizicima usvojenim
- obezbeđenjem neophodne normativne i metodološke podrške
- raspodelom ovlašćenja i odgovornosti za upravljanje rizicima između organizacionih delova.

NIS je krajem 2012. godine započeo realizaciju projekta uvođenja softverskog rešenja za *HSE (Health and safety in the workplace)* upravljanje. Njegova primena omogućiće da se HSE napori preusmere sa administracije na upravljanje i strategiju.

Projekat, dizajniran da uvede neophodne elemente okvira upravljanja u propisano, integrisano i fokusirano softversko rešenje, doprineće boljoj kontroli rizika i unaprediće poslovnu efikasnost NIS-a i HSE upravljanje. Sve to ubrzaće se upotrebom čvrstih, a ipak fleksibilnih okvira IT sistema, koji obezbeđuju strukturalna merenja i merenja performansi. Primena dinamičkog i efikasnog HSE programa, koji sadrži niz elemenata od kolektivnih rezultata interne i eksterne revizije, upravljanja resursima, kontrolom izvođača sa aspekta

HSE i učenja na osnovu incidenata, dovešće do znatne promene svesti i upravljanja rizikom. Ovaj projekat je dizajniran kako bi se unapredio učinak otkrivanjem slabosti postojeće prakse obrade podataka u HSE, razvojem automatizovanog sistema izveštavanja i analize, identifikovanja rizika i njihovih izvora, kontrole sistema osposobljavanja, lekarskih pregleda i pregleda sredstava, kao i merenjem učinka upravljanja planovima i aktivnostima HSE.

Cilj projekta je da unapredi pravnu usklađenost, zaštitu zaposlenih i izvođača radova, odnosno unapredi produktivnost i profitabilnost kompanije, dok su benefiti koje primena ovog softvera donosi zaista veliki: poboljšanje sistema izveštavanja, istrage i analize negativnih događaja, procena efikasnosti mera kontrole, identifikacija, procena i bolja kontrola rizika i štetnosti, optimizacija procesa nadzora i interne revizije, objedinjavanje podataka o zaposlenima i izvođačima, odnosno integrisanje svih HSE aktivnosti putem standardizacije HSE poslovnih procesa, uz mogućnost daljeg razvoja.

Projekat je zasnovan na veb softverskom sistemu na *cloud* principu i jasno ukazuje na usklađenosti organizacije i naglašava oblasti neusklađenosti, čime omogućava organizaciji da fokusira svoje napore na postojeće i potencijalne problematične oblasti. Modularni dizajn omogućiće proširenje početne investicije i inkorporiranje dodatnih funkcionalnosti koje treba da uključuju neke ili sve od sledećih modula:²⁰

- Upravljanje izveštajima
- Upravljanje izvođačima
- Upravljanje incidentima
- Upravljanje incidentima
- Upravljanje rizikom
- Upravljanje procesima zaštite životne sredine
- Upravljanje revizijom i kontrolom
- Elektronsko učenje
- Biblioteka dokumenata i upravljanje sastancima
- Sistem dozvola za bezbedan rad
- Upravljanje resursima i sredstvima

²⁰ <http://www.nis.eu/o-nama/modernizacija/informacione-tehnologije/upravljanje-hse-rizicima>

Naftna industrija Srbije koristi poslovno – informacioni sistem SAP čime se integriše proizvodnja, prerada, uvoz, izvoz, veleprodaja, maloprodaja, transport, skladištenje, popis, upravljanje zalihama i drugi korporativni procesi. Informacioni sistem SAP omogućava veću efikasnost u poslovanju, pruža bolji uvid u poslovanje kompanije i bolju kontrolu poslovanja NIS-a i u internim i u eksternim transakcijama.

Automatizacijom rada benzinskih stanica NIS je kreirao jedinstvenu maloprodajnu mrežu koja omogućava prebacivanje podataka o prodaji sa benzinskih stanica na kompanijski server, gde se dalje vrši njihova obrada. Nova oprema za automatizaciju rada na benzinskim stanicama omogućava:

- automatsko preuzimanje transakcije sa automata i blokadu istakačkog mesta do momenta naplate;
- automatsko davanje fiskalnih računa nakon izvršene transakcije;
- evidentiranje načina plaćanja;
- pravovremeno upozorenje na alarmne signale i greške u sistemu;
- akvizaciju podataka na centralni server;
- upravljanje optimalnim zalihama goriva (gde postoji sistem za merenje nivoa goriva);
- daljinsko parametrisanje i konfiguraciju elemenata sistema, kao i mogućnost daljinskog otklanjanja kvara na sistemu.

Na ovaj način se smanjuju operativni rizici Kompanije.

3.3. UZROCI RIZIKA

Operativni rizik je najizraženiji kod proizvodnih preduzeća . Operativni rizik je specifičan za svako preduzeće i zavisi od mnogo faktora, počev od delatnosti preduzeća, preko okruženja i broja zaposlenih, do poslovne politike, misije i vizije preduzeća i opredeljenja njegovog menadžmenta. Na primer, greške u procesu proizvodnje i pružanja usluga najčešće nastaju usled loše planirane proizvodnje, usled greške u tehnološkim sistemima, zastarelosti opreme ili usled ljudskog faktora. One mogu nastati u svakoj od faza proizvodnje i posledica su prisustva operativnog rizika.

Sa druge strane, svako preduzeće je upućeno na saradnju sa različitim poslovnim partnerima iz okruženja – državnim organima, dobavljačima, kupcima. Iz poslovanja preduzeća na tržištu sledi niz rizika, kao što su kreditni i kamatni rizik. Privredni subjekti suočavaju se sa nizom zakona koji regulišu različite oblasti poslovanja, pa oni mogu biti uzroci rizika neusaglašenosti poslovanja sa važećim propisima. Istraživačke institucije suočene su sa rizikom investiranja u projekte čija je realizacija neizvesna. Dakle, svaka neizvesnost u poslovanju preduzeća predstavlja potencijalni uzrok rizika.

3.3.1. Promene zakonske regulative

U toku 2012. godine, najveću pretnju činile su značajne promene osnovnih akata i strukture korporativnih organa koje su bile posledica usklađivanja s novim Zakonom o privrednim društvima. U toku 2013. godine to je bilo usvajanje novog kodeksa korporativnog upravljanja NIS-a u skladu sa novim zakonom i Kodeksom korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije, kao i rad na daljem unapređivanju sistema korporativnog upravljanja i podizanju nivoa korporativne kulture u Kompaniji.

Republika Srbija donosi pakete propisa usaglašene s regulativom Evropske Unije koji sa sobom nose liberalizaciju tržišta energije i energenata, ali, sa druge strane, donose se i propisi čijim odredbama se povećavaju postojeće i uvode nove poreze tokom procesa stvaranja dohotka u privrednim društvima u zemlji.

Poseban rizik predstavljaju izmene Zakona o rudarstvu koji predviđa povećanje rudne rente sa 3% na 7%, uz moguće dalje izmene, mada Energetski sporazum između Rusije i Srbije ne dozvoljava mogućnost za takva pomeranja do dostizanja isplativosti Projekta modernizacije Rafinerije Pančevo.

Slobodan uvoz nafte i derivata nafte, kao i cenovna liberalizacija u tom segmentu energetskih delatnosti, jeste prepreka koju je NIS u proteklom periodu uspešno savladao. Nadležni državni organi doneli su niz podzakonskih akata u vezi s tržištem derivata i kontrolom tržišta (Pravilnik o tehničkim i drugim zahtevima za tečna goriva naftnog porekla, Pravilnik o minimalnim tehničkim uslovima za trgovinu naftom i derivatima nafte itd.). U njihovom kreiranju, NIS je imao snažnu ulogu upravo u cilju uspostavljanja lojalne konkurencije na tržištu Srbije. Poseban značaj ima Uredba o markiranju goriva.

Kao odgovor na ove promene u okruženju Odbor direktora NIS-a je obrazovao Komisiju za reviziju. Najvažnija pitanja koja spadaju u nadležnost Komisije za reviziju jesu:

- pripremanje, predlaganje i provera sprovođenja računovodstvenih politika i politika upravljanja rizicima
- davanje predloga Odboru direktora za imenovanje i razrešenje lica nadležnih za obavljanje funkcije unutrašnjeg nadzora u NIS-u i vršenje nadzora nad radom unutrašnjeg nadzora
- ispitivanje primene računovodstvenih standarda u pripremi finansijskih izveštaja i ocenjivanje sadržine finansijskih izveštaja
- sprovođenje postupka izbora revizora i predlaganje kandidata za revizora, uz davanje mišljenja o njegovoj stručnosti i nezavisnosti u odnosu na Društvo, kao i vršenje nadzora nad postupkom revizije.

3.3.2. Kvalitet poslovnog okruženja

Velika zaduženost i usporen rast jesu glavna obeležja svetske ekonomije poslednjih godina. Kriza evrozone nastavljena je i u 2012. godini a posledice su se osećale i u 2013. godini. Pad privredne aktivnosti i bruto društvenog proizvoda osetan je u skoro svim državama sveta. U Srbiji su poslednje godine obeležili su visoka inflacija, pad privredne aktivnosti i visoka stopa nezaposlenosti. Pad ekonomske aktivnosti važnih spoljnotrgovinskih partnera Srbije, odrazili su se na pad izvozne tražnje i domaćih investicija.

Povećanje akciza i opšte stope poreza na dodatu vrednost sa 18% na 20%, koje je stupilo na snagu prvog oktobra 2012. godine, uticalo je na poskupljenje velikog broja proizvoda i usluga. Rast kursa evra u odnosu na dinar u 2012. godini iznosio je 9%

U toku 2012. godine povećan je i porez na dobit pravnih lica sa 10% na 15%, što će imati svoj uticaj na ko- načan finansijski rezultat privrednih subjekata. U nekoliko navrata su se menjali propisi koji definišu akciznu politiku pa je došlo do rasta nominalnih iznosa akciza na derivate nafte, što je vodilo rastu cena derivata. U segmentu akciza, uvedena je akciza na lož-ulja, čime je eliminisan dobar deo nelegalnog tržišta koje znatno utiče na legalnivo prometa derivata, prvenstveno smanjujući promet srednjih destilata (dizelskih goriva).

Pad privrednih aktivnosti i rastuća stopa nezaposlenosti (približno 27%) jesu dva najznačajnija faktora koja utiču na manju potrošnju motornih goriva. Dodatni negativan uticaj na potrošnju motornih goriva imalo je i povećanje poreza na dodatu vrednost i akcize na dizel i TNG od 1. oktobra. Najveći pad potrošnje (više od 50%) zabeležen je kod primarnog benzina kao rezultat prekida proizvodnje u preduzeću Petrohemija. Tržište maloprodaje je za tri procenta manje nego u 2011. godini, dok je udeo NIS-a uvećan za skoro šest procenata u odnosu na 2011. godinu.

3.3.3. Industrijski rizici

Budući da je glavna oblast poslovanja proizvodnja, prerada i promet nafte i gasa, Kompanija je naročito izložena rizicima prouzrokovanim:

- potencijalnim promenama cene nafte i naftnih derivata
- rizicima u oblasti istraživanja i proizvodnje nafte.

Kompanija je zbog svoje osnovne aktivnosti izložena rizicima promene cena sirove nafte i naftnih derivata koja utiče na vrednost zaliha i marže u preradi nafte, što dalje utiče na buduće tokove novca. Kretanje cena nafte i naftnih derivata nije pod kontrolom Kompanije, već zavisi od spoljnih faktora kao što su globalne promene i promene bilansa ponude i tražnje u Republici Srbiji, obim potrošnje ovih tržišta i aktivnosti regulatornih organa.

U cilju smanjenja potencijalnog negativnog uticaja navedenih rizika, Društvo sprovodi sledeće aktivnosti:

- godišnje planiranje zasnovano na pristupu scenarija, praćenje planova i blagovremeno korigovanje operativnih planova nabavke sirove nafte
- redovno zasedanje Komisije za nabavku sirove nafte
- svakodnevno praćenje publikacija za sirovu naftu, kao i kontakti sa inostranim partnerima.

Navedene mere omogućavaju Društvu da smanji navedene rizike na prihvatljiv nivo.

Rizici u oblasti istraživanja i proizvodnje nafte proističu iz značajnih ciljeva Kompanije da se intenziviranjem istraživanja poveća resursna baza. To u velikoj meri

zavisi od uspeha geološko-istražnih radova usmerenih na razvoj bušotinskog fonda u zemlji i u inostranstvu. Glavni rizik u oblasti istraživanja i proizvodnje jeste nepotvrđivanje procenjenih rezervi i, kao posledica toga, neostvarivanje planiranog rasta resursne baze.

Društvo ima značajno iskustvo u sprovođenju geološko-istražnih radova. Ekspertize programa geološko-istražnih radova sprovode se interno i od strane najvećeg akcionara i koriste se najsavremenije metode istraživanja, što sve utiče na smanjenje verovatnoće nastanka ovog rizika.

3.3.4. Finansijski rizici

Poslovanje Društva je izloženo raznim finansijskim rizicima:

- tržišni rizik (koji obuhvata valutni rizik, rizik cena i rizik kamatne stope),
- kreditni rizik i
- rizik likvidnosti.

Upravljanje rizicima u Kompaniji doprinosi da se u situaciji nepredvidivosti finansijskih tržišta potencijalni negativni uticaji na finansijsko poslovanje Kompanije svedu na minimum.

Društvo posluje u međunarodnim okvirima i izloženo je riziku promene kursa stranih valuta koji proističe iz poslovanja s različitim valutama, prvenstveno dolara i evra. Rizik proističe iz budućih trgovinskih transakcija i priznatih sredstava i obaveza.

Društvo je zbog svoje osnovne aktivnosti izloženo rizicima promene cena, i to cena sirove nafte i naftnih derivata koje utiču na vrednost zaliha i marže u preradi nafte, što dalje utiče na buduće tokove novca.

Društvo vrši plasiranje novčanih sredstava. Plasiranje novčanih sredstava vrši se samo kod ključnih poslovnih banaka kod kojih Kompanije ima kredite, odnosno kreditne i dokumentarne linije. Takođe, sredstva koja se oročavaju, u dinarima i u stranoj valuti, oročavaju se na kratak rok (do 90 dana) i uz fiksne kamatne stope na takva oročenja. Iz prethodno navedenog, prihod Društva i novčani tokovi u velikoj meri su nezavisni od promena tržišnih kamatnih stopa na plasirana sredstva u vidu oročenih depozita, iako

visina kamatnih stopa koje Kompanija može da ostvari na tržištu u mnogome zavisi od visine bazičnih kamatnih stopa u momentu oročavanja.

Kompanija odobrava subordinirane kredite kompanijama iz inostranstva koje su u većinskom vlasništvu NIS-a, kao način finansiranja poslovne aktivnosti u inostranstvu. Krediti koji su odobreni za ove namene odobreni su uz promenljive kamatne stope. Krediti dati po promenljivim kamatnim stopama izlažu Kompaniju kamatnom riziku novčanog toka. U zavisnosti od neto zaduženosti u nekom periodu, bilo koja promena osnovne kamatne stope ima uticaj na rezultat Društva.

Upravljanje kreditnim rizikom uspostavljeno je na nivou Kompanije. Kreditni rizik nastaje kod gotovine i gotovinskih ekvivalenata, depozita u bankama i finansijskim institucijama, interkompanijskih kredita datih inostranim ili domaćim zavisnim pravnim licima, kao i zbog izloženosti riziku u trgovini na veliko i malo, uključujući nenaplaćena potraživanja i preuzete obaveze. U pogledu kreditnih limita, banke se rangiraju prema utvrđenim metodologijama za ključne i ostale banke, a u svrhu usaglašavanja instrumenata obezbeđenja potraživanja.

Kompanija je ispravila potraživanja od kupaca koji su prekoračili kreditne limite ili koji imaju problema sa likvidnošću.

Društvo kontinuirano prati likvidnost kako bi obezbedilo dovoljno gotovine za potrebe poslovanja, uz održavanje nivoa neiskorišćenih kreditnih linija, tako da ne prekorači dozvoljeni kreditni limit kod banaka ili uslove iz ugovora o pozajmicama. Ovakvo projektovanje uzima u obzir planove u pogledu izmirenja dugova, usklađivanje sa ugovorenim uslovima, usklađivanje sa interno zacrtanim ciljevima, i ako je primenljivo, eksterne zakonske ili pravne zahteve, npr. valutna ograničenja.

U poređenju sa ukupnom zaduženošću na kraju 2011. godine, beleži se smanjenje od 40 miliona dolara. Ukupan dug NIS-a prema bankama u 2012. godini smanjen je za 10%, sa 446 miliona dolara na kraju 2011. godine na 403 miliona dolara na kraju 2012. godine, dok se iznos akreditiva povećao za 8%, sa 13 miliona dolara na 14 miliona dolara. Na kraju 2012. godine, struktura bankarskih kredita je: 10% kratkoročni krediti, 65,5% srednjeročni i 24,5% dugoročni krediti.

ZAKLJUČAK

Poslovno okruženje je sve kompleksnije i povećava se njegova neodređenost i neizvesnost. Upravljanje rizicima koji proizilaze iz ovih neizvesnosti, identifikacija, analizira i tumačenje potencijalnih rizičnih događaja postaje poslovna aktivnost koja je ključna za uspešno poslovanje svih privrednih subjekata. Organizacije su pod pritiskom da identifikuju sve rizike vezane za njihovo poslovanje sa kojima se susreću i moraju da razvijaju strategije kojima ove rizike svode na prihvatljiv nivo. Organizacioni mehanizmi u sistemima upravljanja rizikom moraju biti u stanju da prepoznaju nove problem, donose i realizuju nova rešenja, obezbede mogućnost maksimalnog iskorišćenja resursa i budu spremni da za najkraće vreme saniraju posledice rizičnog događaja.

Kompanija NIS je u svom poslovanju izložena rizicima koje proizilaze iz delatnosti Kompanije. Kao proizvodno preduzeće, Kompanija se suočava sa operativnim rizikom. S obzirom da plasira novčana sredstva Kompanija je takođe izložena finansijskim rizicima. S obzirom na poslovanje sa bankama i ostalim poslovnim partnerima, njeno poslovanje prati i rizik likvidnosti, tržišni i kreditni rizik. Nestabilnost tržišta i ukupnog okruženja izvor je rizika usaglašenosti sa zakonskom regulativom, dok je poslovanje na međunarodnom tržištu izvor valutnog rizika. Industrijski rizici proizilaze iz osnovne delatnosti Kompanije.

U kompaniji NIS, funkciju upravljanje rizicima obavlja rukovodstvo po poslovnim procesima, dok interna revizija koordinira ovaj proces. Mere za upravljanje rizicima su integrisane u biznis planove, a proces upravljanja rizicima je regulisan posebnim internim aktom Kompanije. Kompanija je definisala ciljeve u oblasti upravljanja rizicima i uspostavila integrisani sistem upravljanja rizicima. Cilj u oblasti upravljanja rizicima jeste obezbeđenje dodatnih garancija za dostizanje strateških ciljeva Kompanije putem blagovremenog identifikovanja i sprečavanja rizika, definisanja efektivnih mera i obezbeđenja maksimalne efikasnosti mera za upravljanje rizicima.

LITERATURA

1. Avakumović J.(2013) Upravljanje rizikom u poslovanju PPS-a FBIM Transactions Vol.1 No.1
2. Barjaktarović, L. (2009) Upravljanje rizikom, Beograd: Univerzitet Singidunum
3. Grubor, G. Prezentacija "Upravljanje rizikom", Univezitet Singidunum
4. Lukić,S., Pašalić,D. (2011) Moderan pristup upravljanju rizicima, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2011.
5. Milosavljević, M. (2006). Strategijski menadžment. Beograd: Ekonomski fakultet.
6. Malbašić, S., Janković, A. (2006) Menadžment rizikom, 33.Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, maj 2006.
7. Izveštaj o poslovanju, 2012. , NIS
8. Izveštaj o poslovanju, 2011. , NIS
9. Izveštaj o poslovanju, 2010. , NIS
10. *Enterprise Risk Management — Understanding and Communicating Risk Appetite, 2012, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).*
11. *Overview of Enterprise Risk Management, Casualty Actuarial Society Enterprise Risk Management Committee, May 2003*
12. Vujović, R.,(2009), Upravljanje rizicima i osiguranje, Beograd: Univerzitet Singidunum, str.27.
13. Risk in an Industrial Society - Theory and Practice, dostupno na: <http://www.bbc.co.uk/dna/place-london/plain/A782499>
14. Knežević, G. , Mizdraković, V. (2010) Računovodstveni tretman rizika u izveštavanju o finansijskim instrumentima, Sinergija 2010
15. *A Risk Management Standard 2002, AIRMIC, dostupno na: http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf*
16. Krasulja, D., Ivanišević, M. (2000) Poslovne finansije, Beograd : Ekonomski fakultet
17. <http://ir.nis.rs/sh/pokazatelji-poslovanja/finansijski-pokazatelji/>

