

UPRAVLJANJE RIZIKOM U USLOVIMA KRIZE

RISK MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

doc dr Šerif Šabović,¹
Šabović Šejla²

Rezime: Nepredvidive promene i nepredviđeni događaji prouzrokuju neizvesnost. Neizvesnost je sinonim rizika. Neizvesnost je glavni faktor rizika. Svi poremećaji u odnosu na redovno stanje ili neizvesnost u suštini čine rizik. To je stanje obrta stvari u odnosu na dotadašnji tok. Rizik je stanje poremećaja u poslovanju organizacije. Ako je rizik složen, veliki i nekontrolisan, on izaziva krizu u organizaciji. Kriza je crv koji nagrizava organizaciju „u korenu.”

Rizik može biti manji ili veći, ali je uvek prisutan. Rizik se ne može eliminisati, ali se može kontrolisati. Rizik je nepoželjna neminovnost sa kojom organizacije danas egzistiraju. Pošto sa rizikom organizacije moraju da žive, one moraju sa njime i da upravljaju. Opstati na savremenom tržištu znači upravljati rizikom. Rizik možete smanjiti, ali ga ne možete eliminisati. Rizikom je neophodno upravljati.

Upravljanje rizikom je neprekidan upravljački proces. Proces upravljanj rizikom sastoji se od faze ocene rizika i faze kontrole rizika. Faza ocene rizika obuhvata identifikovanje rizika, procenu verovatnoće, procenu uticaja i određivanje prioriteta. Kontrola rizika obuhvata merenje rizika, alociranje odgovornosti i planiranje. Sve radnje u upravljačkom procesu su međusobno povezane.

Ključne reči: Upravljanje, rizik, kriza

Summary: Unpredictable changes and unforeseen events cause uncertainty. Uncertainty is a synonym for risk. Uncertainty is a major risk factor. All the disorders in relation to regular status, or uncertainty are essentially risk. This situation actually trades in relation to former course. Risk is the state of disorder in business organizations. If the risk is complex, large and uncontrolled, it causes a crisis in the organization. The crisis is a worm that corrosive organization, at the base.

The risk may be lower or higher, but is always present. Risk can not be eliminated but can be controlled. The risk is undesirable necessity with which the organization still exist. Since the risk organization must live, they must be with them and to manage. Survive in the modern market means to manage risk. Risk can be reduced, but it can not be eliminated. Necessary to manage risk.

Risk management is an ongoing management process. Risk management process consists of phases of risk assessment and risk control phases. Stage risk assessment includes identifying risks, assessing the probability, impact assessment and determination of priorities. Control risks involves the measurement of risk, allocating responsibility and planning. All actions in the management process are interconnected.

Keywords: management, risk, crisis

¹Ekonomski fakultet Priština u K.Mitrovici, Kolašinska 156, K.Mitrovica, Srbija, sabovic.serif@yahoo.com

²Student na master studijama, Ekonomski fakultet Priština u K.Mitrovici, Kolašinska 156, K.Mitrovica, Srbija, shejla03@gmail.com

1. POTEŠKOĆE, POREMEĆAJI I KRIZE U ORGANIZACIJAMA

Blagovremeno otkrivanje uzroka rizika postaje izvanredno važan faktor stabilnosti organizacije. Nemoguće je zamisliti opstanak savremene organizacije bez: a) povećanja inovativnosti, kreativnosti i efikasnosti menadžmenta, b) fleksibilnog prilagođavanja promenama i povećanom riziku poslovanja, i c) potpunih i blagovremenih informacija.

Rastuća složenost je fenomen današnjeg doba. Ona počiva na razvoju nauke i tehnike. Na pojavu rastuće složenosti posebno utiče brzina, vreme i mnogobrojnost informacija. Informacije cirkulišu kao „potoci“. Njihova količina i mnogobrojnost se stalno uvećavaju.

Organizacije su permanentno izložene riziku. Rizik je fenomen procesa i trajanja. To nije samo trenutno stanje. Elementi rizika u organizacijama su raznovrsni. Neprestana izloženost riziku i nemogućnost prilagođavanja izaziva krize u organizacijama.

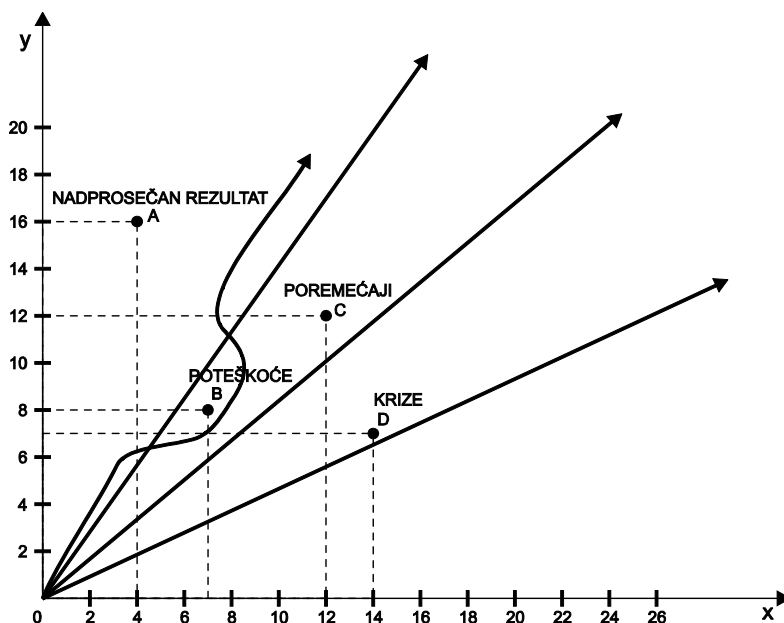
Pojam krize potiče od grčke reči „krisis“ što znači preokret, poremećaj, neredovno stanje, zbrka. To je posebno stanje u razvoju jedne pojave. Kriza predstavlja obrt stvari u odnosu na dotadašnji tok. Kriza je puna previranja, ali svaka pokazuje neko kretanje. Kada su protivurečnosti sistema poznate i kretanja su objašnjiva, iako su neprihvatljiva i razarajuća.

Da bi se shvatio pojam krize u organizacijama, potrebno je definisati pojmove „poteškoća“ i „poremećaja“ u poslovanju.[3] Poteškoće predstavljaju neredovno stanje, neusklađenost sa normalnim tokovima poslovanja. Poteškoće su blaži vid poremećaja u organizaciji. One nastaju pre poremećaja. Međutim, svojim učestalim delovanjem utiču na pojavu poremećaja. Poteškoće u naplati potraživanja ako duže potraju, izazivaju poremećaje u vidu nelikvidnosti. U preduzeću poteškoće u pogledu nabavke sirovina ako duže potraju, dovode do poremećaja u procesu proizvodnje.

Poremećaji u organizaciji nastaju kada je rezultat na margini pozitivnog. Organizacija nema zarade u poslovanju, a akcionarima se ne isplaćuju dividende. Ako se ne zaustave, poslovanje u organizaciji biće sve komplikovanije. Organizacija mora preduzeti efikasne mere za otklanjanje uzroka koji su doveli do takvog stanja. Na pojavu poteškoća i poremećaja deluju isti faktori. Ako deluju duže, poteškoće se pretvaraju u poremećaje. Poteškoće koje se na vreme ne eliminišu generiraju u poremećaje.

Kriza je nemogućnost prilagođavanja organizacije uslovima tržišta i naučno-tehničkog razvoja. Kriza podrazumeva poteškoće i poremećaje većeg stepena. Delovanje je višestrano i složeno. Uzroci nastanka krize, spoljni i unutrašnji, istovetni su kao i kod poteškoća i poremećaja.

Kriza izaziva stanje nesolventnosti organizacije. Nesolventnost nastaje kada visina obaveza prevazilazi stanje sredstava. To je stanje kada ostvareni gubici premašuju kapital organizacije. Nesolventnost je stanje krize u organizaciji. Grafički prikaz poteškoća, poremećaja i kriza u organizaciji mogao bi da izgleda ovako:



Grafikon 1-1: Rano otkrivanje krize u organizaciji

Pri čemu je:

X= ukupni rashodi organizacije

Y= ukupni prihodi organizacije

U praksi se retko dešava da jedni faktori deluju izolovano od drugih. Najčešće niz faktora deluje istovremeno. Krize u poslovanju organizacija nisu posledica delovanja jednog, već više različitih faktora. Problem je tada mnogo veći, jer se radi o složenim poremećajima.[5]

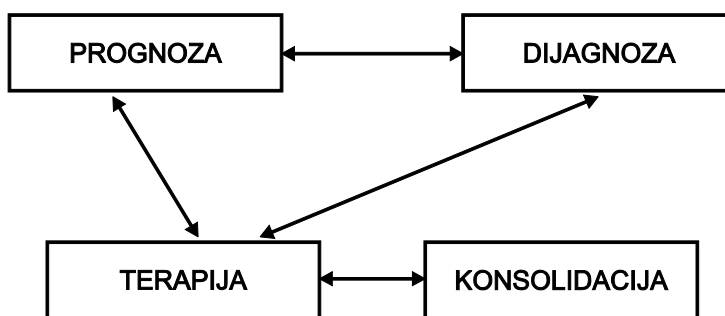
Utvrđivanja i eliminisanja uzroka poteškoća, poremećaja i kriza u organizacijama vrši se u tri etape:

1. prognoza,
2. dijagnoza, i
3. terapija i konsolidacija.

Model prognoze predstavlja prvu fazu mogućih pretpostavki faktora i elemenata kriznih događaja.

Model dijagnoze je faza konkretnog utvrđivanja faktora i elemenata koji su izazvali krizne događaje. U ovoj fazi se utvrđuje intenzitet kriznih događaja.

Model terapije predstavlja poslednju fazu konkretnih postupaka za savlađivanje kriznih događaja. Sve faze su međusobno povezane. Na taj način se stvara proces kontrole i upravljanja kriznim događajima.



Grafikon 1-2: Model prognoze, dijagnoze i terapije

2. RIZIK IMOVINE

Rizik se uopšteno definiše kao neizvesnost budućeg ishoda. Neizvesnost predstavlja nepobitnu činjenicu. Neizvesnost je osnov rizika. Rizik je uvek prisutan, kako u svakodnevnim životnim aktivnostima, na ulici, radnom mestu ili prilikom donošenja investicione odluke. Rizik se ne može izbeći. Rizik se može kontrolisati. Njegovo negativno dejstvo može se ublažiti, na primer putem institucije tržišta osiguranja.

Organizacija može da ulaže u dva različita oblika imovine, i to:

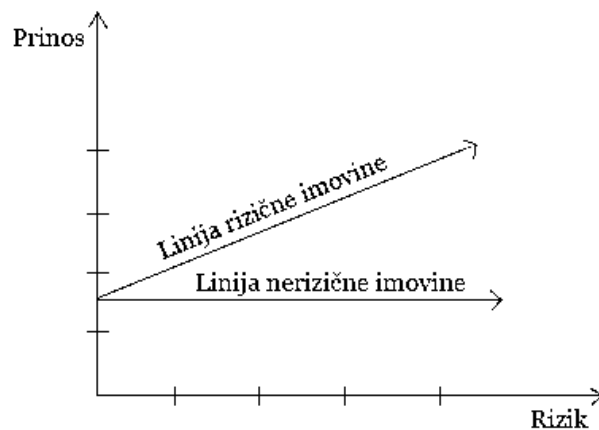
1. nerizična imovina, i
2. rizična imovina.

Nerizična imovina uvek donosi fiksnu stopu prinosa. Na primer, državne obveznice donose fiksnu zaradu, bez obzira šta se događa na finansijskom tržištu.

Rizična imovina ima varijabilnu stopu prinosa. Na primer, investiranje u akcije. Ako je situacija na tržištu efekata povoljna, ulaganja u akcije će se isplatiti. Ako je situacija nepovoljna, investitor će imati gubitak.

Očekivani prinos od rizične imovine je veći od fiksnog prinosa nerizične imovine. Investitor nikada ne bi ulagao u rizičnu imovinu, ukoliko bi ona imala isti očekivani prinos kao ulaganje u nerizičnu imovinu. Ulaganja u rizičnu imovinu nose veći očekivani prinos, ali i veći rizik.

Organizacija odlučuje kakav će biti odnos rizične i nerizične imovine u njenim bilansima. U portfelju imovine organizacije dominantni su rizični oblici imovine. Menadžment organizacije to čini kako bi ostvario planirane prihode. Rizični oblici imovine donose organizaciji visoke prihode. Nerizični oblici imovine organizacije donose manje prihode.



Grafikon 1-3: Linija prinosa imovine

Cena rizika meri se odnosom rizika i prinosa određene imovine. Cena rizika formira se prilikom izbora portfolija imovine organizacije.

$$\text{Cena rizika} = \frac{\text{Rizik}}{\text{Prinos}}$$

Rizik neke imovine poželjno je meriti u odnosu na rizik akcija, odnosno tržišta kapitala u celini. Rizičnost neke akcije u odnosu na tržišni rizik zove se beta koeficijent akcije. Ako „x“ predstavlja određenu akciju, njena rizičnost u odnosu na tržište kapitala izgleda ovako: [1]

$$\beta_x = \frac{\text{nivo rizika imovine "x"}}{\text{nivo rizika tržišta akcija}}$$

Beta koeficijent određuje stepen osetljivosti akcija na tržištu kapitala. Beta koeficijent je važan pokazatelj za donošenje odluka o investiranju.

Iznos rizika u određenom tipu imovine „x“, u odnosu na ukupni tržišni rizik izražava se beta koeficijentom. Za merenje ukupne količine rizika u imovini, potrebno je pomnožiti beta koeficijent sa razlikom rizika između rizične i nerizične imovine. Na taj način dobija se korekcija za rizik. Korekcija za rizik izražava se na sledeći način:

$$\text{Korekcija za rizik} = \beta_x (R_{ir} - R_{if})$$

Svi tipovi imovine na tržištu imaju istu stopu prinosa nakon korekcije za rizik. Nakon korekcije za rizik, svi tipovi imovine nalaze se u ravnoteži i imaju istu stopu prinosa. U ravnoteži svi tipovi imovine moraju da se nalaze na istoj liniji. Ta linija se zove tržišna linija. Tržišna linija predstavlja kombinaciju odnosa između očekivanog prinosa i beta koeficijenta imovine koja se nalazi u ravnoteži.

3. PROCES UPRAVLJANJA RIZIKOM

Proces upravljanja rizikom deli se u dve faze:

1. ocena rizika, i
2. kontrola rizika.

Ocenu rizika treba vršiti permanentno. Kontrola rizika podrazumeva prethodnu ocenu rizika. Ocena rizika obuhvata sledeće faze:

- a) identifikovanje rizika,
- b) procena verovatnoće,
- c) procena uticaja, i
- d) određivanje prioriteta.

Identifikovanje rizika znači prepoznavanje uticaja spoljašnjih i unutrašnjih faktora na poslovanje organizacije. Spoljašnji faktori su mnogobrojni. Najveći uticaj ima delovanje tržišta i tehnološki

proces. Unutrašnji faktori su odraz: a) strategije i organizacije, b) planiranja i vođenja, c) sposobnosti menadžmenta, i d) efikasnosti poslovanja.

Procena verovatnoće podrazumeva određenu parametriku, metode, modele, alate i tehnike rangiranja rizika.

Procena uticaja znači određivanje osetljivosti poslovanja u odnosu na mogućnost postojanja određene vrste rizika.

Određivanje prioriteta utvrđuje se u zavisnosti od uticaja rizika na poslovanje organizacije i stepena izvesnosti pojavljivanja određenog rizika. Menadžment organizacije mora vršiti permanentnu ocenu rizika, kako bi smanjio negativno dejstvo na poslovanje organizacije.

Kontrola rizika obuhvata sledeće faze:

- a) merenje rizika,
- b) alociranje odgovornosti, i
- c) planiranje.

Kontrola rizika znači merenje intenziteta rizika pomoću utvrđenih indikatora, metoda, modela i sistema upravljanja rizikom organizacije.

Alociranje odgovornosti je: a) evidentiranje i određivanje rizika prema mestu odgovornosti za upravljanje rizikom, i b) utvrđivanje vrste i značaja rizika. Efikasno upravljanje rizicima zahteva utvrđivanje lične odgovornosti za posledice i štete koje je organizacija imala.

Planiranje rizika može biti preventivno i naknadno. Preventivno planiranje se sprovodi da bi se ublažili mogući rizici u poslovanju organizacije. Organizacija utvrđuje određene postupke i procedure u poslovanju i vrši procene i predviđanja kako da se razvija u budućem vremenu.

Naknadno planiranje vrši se za slučaj hitnih i iznenadnih događaja. Cilj je da se ublažile štetne posledice već nastalih rizika. Premije osiguranja, osiguranje depozita i kolateralno jemstvo su najvažniji instrumenti naknadnog planiranja banke.

Upravljanje rizicima mora biti proaktivno. Proaktivno upravljanje rizicima podrazumeva, da organizacija ima jasne, merljive i ponavljajuće procese za upravljanje rizicima. Svi članovi menadžmenta organizacije moraju proaktivno razmišljati o rizicima i stvarati planove za sprečavanje pojave rizika.

Definisane su različite faze u procesu upravljanja rizikom organizacije. Po jednom mišljenju, upravljanje rizikom odvija se u pet međusobno povezanih faza.^[2]

1. identifikacija izloženosti riziku,
2. ocena, procena rizika,
3. kontrola rizika,
4. finansiranje rizika, i
5. upravljanje rizikom.

Upravljanje rizikom je kontinuiran upravljački proces. Organizacija mora permanentno: a) identifikovati rizik, b) procenjivati rizik, c) kontrolisati rizik, i d) finansirati rizik. Svaka od pomenutih faza u procesu upravljanja rizikom, ima po nekoliko bitnih elemenata u procesu upravljanja rizikom.^[2]

Tabela 1-4: Proces upravljanja rizikom organizacije

Elementi	Vodeći principi
I IDENTIFIKACIJA IZLOŽENOSTI	1. Kompletno poznavanje resursa. 2. Kompletno poznavanje glavne izloženosti slučajnim gubicima.
II PROCENA RIZIKA	3. Poznavanje „vrednosti“ resursa. 4. Merenje „tekućeg“ rizika. 5. Prognoza „budućeg“ rizika i gubitaka.
III KONTROLA RIZIKA	6. Koordinacija kontrole rizika u okviru ciljeva organizacije. 7. Kreiranje podstreka za smanjenje rizika i potencijalnih ili aktuelnih troškova gubitaka. 8. Održavanje sistematskog monitoringa efektivnosti raznih programa kontrole rizika.

IV FINANSIRANJE RIZIKA	<p>9. Aplikacije širokog pristupa finansiranja rizika koristeći sva raspoloživa finansijska sredstva.</p> <p>10. Održavanje odgovarajuće finansijske zaštite od „katastrofa“.</p> <p>11. Alokacija troškova finansiranja rizika u okviru operativnih jedinica na pravičnoj, razumljivoj i prihvatljivoj osnovi.</p>
V UPRAVLJANJE - ADMINISTRACIJA	<p>12. Angažovanje top menadžmenta.</p> <p>13. Jasno oblikovana struktura upravljanja rizikom.</p> <p>14. Jasno kretanje ka godišnjim ciljevima.</p> <p>15. Čvrsto komuniciranje sa svim nivoima koji učestvuju u upravljačkom procesu.</p>

ZAKLJUČAK

Organizacije su danas izložene mnogim rizicima. Organizacija se stalno suočava sa rizikom tržišnih promena i neizvesnosti. Procena i predviđanje budućih ishoda na tržištu su nezaobilazan element strategije svake organizacije. Osnovno pitanje koje organizacija mora da razrešava je kako da zaštiti svoje poslovanje, ako se tržišna predviđanja ne ostvare? Koji su instrumenti zaštite za slučaj ostvarenja neizvesnih ishoda? Predviđanje na jednoj strani i hedžing na drugoj strani, postali su imperativ poslovanja savremene organizacije.

Menadžment organizacije kreira njenu budućnost, rast i razvoj. Ukoliko organizacija kontinuirano stvara veće prinose u svojim bilansima, ona ima dobar menadžment. Dobar menadžment ima proaktivan pristup u poslovanju organizacije. Dobar menadžment anticipira buduće probleme. Dobar menadžment unapred se priprema za rešavanje problema u poslovanju. Loš menadžment je odraz nesposobnosti organizacije da u konkretnoj situaciji kontroliše svoje namere. Kod lošeg menadžmenta uobičajeni procesi u poslovanju pretvaraju se u rizike. Svaka poslovna odluka lošeg menadžmenta ima osobinu latentnog rizika. Menadžment doprinosi ostvarenju cilja organizacije. Menadžment je odgovoran za ostvarenje cilja organizacije.

LITERATURA

- [1] Hal R. Varian: Mikroekonomija-moderan pristup, prevod, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.god.
- [2] Hoffman H. Douglas: Risk Management: The Bankers Handbook, Third Edition, Edited by William H. Baugh and others, Dow Jones-Irwin, Homewood Illinois, 1988. god.
- [3] Šabović dr Šerif: Potpokrizis, Damad, Novi Pazar, 1993.god.
- [4] Šabović dr Šerif: Bankarski rizici, Alfa-Slovo, Kraljevo, 2008.godine.
- [5] Vasiljević dr Kosta: Teorija i analiza bilansa, Savremena administracija, Beograd, 1961.god.