



Piše: Prof. dr. Suzana Doljanica

# Upravljanje rizicima u poslovanju privrednih subjekata

*Sastavni deo života ljudi u pogledu funkcionisanja u raznim aktivnostima, kretanjima, poslovanju, kao i u svim ostalim situacijama podrazumeva rizik, odnosno neizvesnost u pogledu ishoda. Zapravo, ishod je neodređen a gubitak je jedan od mogućih ishoda. Mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog, odnosno zamišljenog ishoda možemo nazvati stanje koje definišemo kao rizik.*

**K**ada govorimo o riziku u finansijskom poslovanju, mislimo o ekonomskoj šteti koja može da usledi. Ukoliko je u pitanju finansijski rizik, on obuhvata neizvesnost od novčanog gubitka. Postoji i nefinansijski rizik. Takođe, rizik u pogledu finansijskog poslovanja može biti dinamički u pogledu promena na primeru cena, prihoda, rashoda i slično. Društvene, političke, kao i rizike koje mogu pogoditi ogromnu populaciju ljudi nazivamo fundamentalnim rizicima. Postoji jako veliki broj podela rizika od ličnih, imovinskih, spekulativnih i drugih. Svakako, svi oni predstavljaju određenu devijaciju rezultata usled variranja finansijskih varijabli, koje na kraju daju novčani gubitak određenom privrednom subjektu.

Privredni subjekti se u pogledu finansijskih rizika, baveći se njihovom analizom, suočavaju sa određenim faktorima koji utiču na pojavu rizika. Postoje interni faktori kao što su određene strategije, kreiranje raznih situacija, kadrovska politika, proizvod, oprema i slično. Takođe, postoje i eksterni faktori koji utiču na pojavu rizika kao što su ekonomski, pravni, tehnološki, sociološki, zatim posmatrano na nivou tržišta, uzima se u obzir demografija, odnosno nacionalna privreda ili međunarodno okruženje. Svakako, kada govorimo o riziku, znamo da je on nepoželjan jer je neprijatan, a u biti čoveka je da reaguje na datu situaciju, odnosno da nešto preduzme kako bi predupredio određene novonastale pojave, a to inicira potrebu za upravljanjem rizicima.

Menadžment rizika predstavlja pravilno donošenje odluka u nekim nepredvidivim

situacijama. Poenta upravljanja rizikom je umetnost optimizacije troškova upravljanja rizikom gde niko neće biti oštećen. Zato, menadžment rizika kao oblast obuhvata poslovnu filozofiju, strateški menadžment, kulturu organizacije i kao takav čini skup koji omogućava sposobnost privrednog subjekta da podnese gubitke i nakon toga efikasno posluje. Prema tome, menadžeri poslovnih subjekata moraju imati fokus na same ciljeve upravljanja rizikom, koristiti određene tehnike kao i modele shodno

**Menadžment rizika predstavlja pravilno donošenje odluka u nekim nepredvidivim situacijama. Poenta upravljanja rizikom je umetnost optimizacije troškova upravljanja rizikom gde niko neće biti oštećen. Zato, menadžment rizika kao oblast obuhvata poslovnu filozofiju, strateški menadžment, kulturu organizacije i kao takav čini skup koji omogućava sposobnost privrednog subjekta da podnese gubitke i nakon toga efikasno posluje. Prema tome, menadžeri poslovnih subjekata moraju imati fokus na same ciljeve upravljanja rizikom, koristiti određene tehnike kao i modele shodno prirodi poslovanja.**

prirodi poslovanja. Menadžeri rizika imaju potrebu za stalnim usavršavanjem, za implementacijom strategije kroz raznovrsne vidove edukacija u skladu sa tržišnim elementima. Zato je važno da menadžment rizika kontinuirano vrši ocenjivanje i praćenje odnosa između troškova i koristi. Važno je donositi pravilne odluke na osnovu verovatnoće nastanka gubitka i sagledati kako na pravi način potencijalnu veličinu gubitka uvideti na vreme. Strategija zahteva bavljenje pitanjima o mogućnosti pokrivanja iz novčanih rezervi, putem kredita banke ili samog novčanog toka određenog privrednog subjekta. Donošenje odluka u ovom kontekstu zahteva veliko zalaganje i stručnost. Takođe, kontrola procesa upravljanja

rizikom je jako značajna. Veoma je važno nadgledanje procene i pravovremenog identifikovanja kao i pravilna implementacija kontrole u smislu predupređivanja rizika kod datog privrednog subjekta.

Sklonost i pristup riziku zavisi od upravljačke politike privrednog subjekta. Trebalo bi napomenuti da je uloga interne revizije kod procesa upravljanja rizikom koncentrisana na davanje preporuka za minimiziranje rizika na svim poslovnim nivoima. Kod

poslovnih subjekata važnu ulogu imaju i zaposleni, odnosno njihova svest o samom riziku koja se odnosi na date aktivnosti u određenom organizacionom delu kome pripada. Koliko je važan informacijski sistem i operativni procesi toliko je važno i kako ljudi unutar organizacije komuniciraju, razmenjuju date informacije i ideje, jer informaciona rešenja služe kao tabla, odnosno platforma za upravljanje rizicima. Softverska rešenja služe kao instrumentarijum za različite kalkulacije, transakcije, merenja i na taj način obezbeđuju uvid u rizike kojima je privredni subjekt izložen. Postoje razne vrste simulacija izloženosti, merenja i modeli na osnovu kojih se obezbeđuje aktivni uvid u datu situaciju.



Naime, kada se identifikuju rizici, trebalo bi izvršiti rangiranje, odnosno razvrstavanje prema stepenu prioriteta kako bi akcije koje idu u smeru smanjivanja potencijalnih rizika bile sprovedene u cilju pravilnog upravljanja. Ovakav korak se preduzima iz finansijskih razloga jer svaka akcija zahteva određena finansijska sredstva, a neki rizici imaju veoma mali uticaj ili malu verovatnoću nastanka. Dakle, potrebno je sačiniti listu rizika, gde se na vrhu liste nalaze oni rizici čija je verovatnoća nastanka velika. Poželjno je da oni koji su zaduženi za upravljanje rizikom razrade procedure i primene ih kroz konkretne zadatke koji će biti usaglašeni sa ciljevima i strateškom vizijom određenog privrednog subjekta. Možemo slobodno reći da je upravljanje rizikom kod privrednih subjekata vrsta projekta kojim upravljaju određena lica a sve u cilju omogućavanja normalnih uslova za rad, odnosno smanjenja nesigurnosti i opasnosti od nastanka rizika. Ono što bi trebalo napomenuti jeste da se rizik ne može u potpunosti eliminisati, ali se može smanjiti opasnost od njegovog pojavljivanja. Zato postoji nadzor nad primenom metoda i na taj način se procenjuje da li su sredstva koja su namenjena za kontrolu rizika optimalna u odnosu na moguću opasnost od rizika. Dakle, veoma važnu ulogu ima sam izbor metode kontrole rizika koji je inače uslovljen proce-

**Sklonost i pristup riziku zavisi od upravljačke politike privrednog subjekta. Trebalo bi napomenuti da je uloga interne revizije kod procesa upravljanja rizikom koncentrisana na davanje preporuka za minimiziranje rizika na svim poslovnim nivoima. Kod poslovnih subjekata važnu ulogu imaju i zaposleni, odnosno njihova svest o samom riziku koja se odnosi na date aktivnosti u određenom organizacionom delu kome pripada.**

nom mogućnosti i definisanja samog rizika. Privredni subjekti koji imaju svest o značaju menadžmenta rizika primenjuju odgovarajuće strategije pa samim tim njihova kultura preduzeća funkcioniše u pravcu boljih šansi za uspešno održavanje stabilnosti u poslovanju. Na taj način privredni subjekti grade poverenje s jedne strane kod klijenata, a s druge strane kod potencijalnih investitora ili nekih drugih zainteresovanih strana u zavisnosti od prirode poslovanja.

Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije MEF u Beogradu, na svojim studijskim programima ekonomiji i menadžmentu, studentima na predmetu menadžment rizika kroz predavanja i vežbe pruža adekvatno sticanje znanja iz ove oblasti koja sve više dobija na značaju. Takođe, ova oblast je aktuelna na predmetima bankarstvo, elektronsko bankarstvo, tarife u osiguranju, gde se kroz gradivo prožima upravljanje rizicima. Akcenat je stavljen na upravljanje rizicima u bankarskom sektoru.

Studije slučaja na datim predmetima omogućavaju studentima razmišljanje o važnim temama i rešavanje specifičnih problema u bankarskom poslovanju.

Svaki pojedinac rizik doživljava drugačije i upravo teme o kojima se diskutuje sa studentima nameću razmišljanja u kontekstu rizika u raznovrsnim kategorijama poslovanja. Njihova iskustva nam ukazuju na značaj i potrebi za novim istraživanjima kroz pisanje master radova iz oblasti koje se prožimaju kroz naše studijske programe, a koja zasigurno prate najnoviju literaturu iz koje zajedno sa empirijskim znanjem čine jednu odličnu platformu za studente i buduće zaposlene na važnim pozicijama privrednih subjekata gde mogu primeniti svoje stečeno znanje. □

**Prof. dr. Suzana Doljanica**  
Fakultet za primenjeni menadžment,  
ekonomiju i finansije, Beograd  
www.mef.edu.rs