

RIZIK KAO FENOMEN PRIVREĐIVANJA I PROJEKT MENADŽMENTA

THE RISK AS A ECONOMICS AND PROJECT MANAGEMENT PHENOMENON

DRAGAN RADOVIĆ, magistrant Fakulteta za pomorstvo Kotor
Univerzitet Crne Gore

Apstrakt: U radu se razmatra razmatra privredni rizik, koji je složen, stalan i neizbježan fenomen privređivanja i projekt menadžmenta. Osnovni zadatak menadžmenta uopšte i projekt menadžmenta je prevođenje neizvjesnosti u rizik. Da bi se taj zadatak ispunio, potrebno je pravilno ocijeniti rizik. Zbog toga se u radu pošlo od sledeće hipoteze: Postoje metode koje na bazi strukturiranih informacija daju valjanu procjenu rizika u projektima, na kojoj se zasniva politika upravljanja rizikom kao faza projekt menadžmenta. Bez ocjene rizika, njegove kvantifikacije, identifikacije, kontrole i upravljanja njime nije moguće savremeno uspješno poslovanje pomorskih firmi, koje se u značajnoj mjeri zasniva, pored ostalog, i na upravljanju projektima. Cilj istraživanja je prikaz relevantnih teorijskih stavova iz predmetne oblasti, upoznavanje s najnovijim teorijskim pristupima u rješavanju predmetne teme i ukazivanje na rastući značaj istraživanja rizika, uz korišćenje uobičajene metodologije ekonomske nauke.

Ključne riječi: rizik, neizvjesnost, privredni rizik, projekt menadžment.

Abstract: The paper considers the economics risk which is compound, permanent and unavoidable phenomenon of economic and project management. The main task of management in general, and of project management, is translating uncertainty into the risk. In aim to fulfill this task, it is necessary to evaluate risk properly. Thus, we started in the paper from the following hypothesis: There are methods that on the premises of structural information give valid risk evaluation within the projects, on that the politics of risk management is based, as a phase of project management. Without the risk assessment, its quantification, identification, control, and managing, there is no possibility of contemporary successful maritime companies operating, which is based, among others, on the project management. The purpose of the research is presenting the relevant theoretical attitudes in the subject area, facing the newest theoretical approaches in resolving the subject theme and pointing out the increasing importance of risk analysis by common methods of economic science.

Key words: Risk, Uncertainty, Economic Risk, Project Management.

JEL classification: D 81;
Review; Recived: March 21, 2009

„Rizik je neizvjesnošću izazvana mogućnost neostvarenja cilja u realizaciji izabrane varijante odluke“.

Celmer

1. Uvod

Ljudi imaju suštinsku egzistencionalnu potrebu da žive u organizovanoj zajednici, da planiraju svoje aktivnosti radi ostvarivanja svojih poslovnih ideja i zamisli te da proizvode i raspodjeljuju rezultate svog rada radi osiguranja svog opstanka preko preduzetog biznisa u uslovima opšte neizvjesnosti i nepotpune informisanosti. Da bi u takvim uslovima preduzetništvo bilo uspješno, rizik mora biti stalno analiziran i kontrolisan sa svih aspekata: proiz-

vodnog, komercijalnog, finansijskog, tržišnog, socijalnog, političkog, institucionalnog, međunarodnog i dr. jer, praktično svi navedeni rizici mogu uticati na ostvarenje privrednih ciljeva i rezultata. U većini teorijskih radova dominira *projektni pristup* izučavanju rizika, posebno prilikom donošenja investicionih odluka (Kačalov 2002, ss. 6-9). U ovom radu će se rizik razmatrati s aspekta projektnog i objektnog pristupa. *Objektni pristup* se svodi na objašnjenje kategorije rizika i njegovog postojanja u biznis okruženju

Svi postojeći oblici biznisa obavljaju se u uslovima promjenjivog okruženja, u kojem dominiraju *neizvjesnost* i s njom povezani *poslovni rizik* (od neuspjeha, nepredviđenih gubitaka i sl.). Smatra se da je *neizvjesnost* situacija u kojoj potpuno ili djelimično nedostaje informacija o mogućim stanjima objekta i okruženja. Neizvjesnost je situacija koja predstavlja ozbiljnu prepreku za biznis i preduzetništvo, jer iziskuje značajne troškove energije, novčanih sredstava i vremena. Uzroci neizvjesnosti su brojni: složenost ekonomskih odnosa, politički i međunarodni uticaji, ponašanje ljudi, naučno-tehnički progres, uticaji prirodnog okruženja, itd. Za razliku od neizvjesnosti, rizik predstavlja stepen uvjerenosti (odnosno neuvjerenosti) ekonomskog subjekta u sigurnost realizacije svog cilja. Rizik je šansa (vjerovatnoća, opasnost) neželjene štete, gubitka ili odstupanja od cilja, povezana s konkretnim poslovnim poduhvatom (odlukom). Polazeći od brojnih teorijskih tumačenja poznatih autora, prvenstveno K. Erroua i F. Najta, R. Kačalov neizvjesnost povezuje s objektivnom realnošću/stvarnošću, a rizik sa konkretnom realnošću biznisa u djelatnosti ekonomskih subjekata u kojoj oni donose svoje poslovne odluke (investicione, komercijalne, proizvodne i druge – Ibid., s. 19).

Rizik kao fenomen postoji koliko i čovječanstvo. On je složena, stalna, neizbježna i neizvjesna pojava, koja čini dio našeg života. Rizici su sadržani u svakoj ljudskoj i poslovnoj aktivnosti. Oni se mogu smanjiti uvođenjem bolje organizacije, kontrolom kvaliteta, unapređenjem i racionalizacijom poslovanja, pravilnim izborom ljudskih resursa (kadrova) i njihovim stalnim obrazovanjem i obukom, zaštitom na radu i drugim mjerama. Kao sinonim riziku pojavljuje se naša neuvjerenost i nemogućnost da 100% predvidimo bilo koji događaj, čak i onaj najizvjesniji. Prirodno je da ljudi nastoje da izbjegnu rizik, ili da ga svedu na najmanju mjeru. Zbog toga se oni prilikom izbora između rizika i moguće koristi odlučuju za njihovu optimalnu kombinaciju (alternativu), pri čemu se podrazumijeva mogućnost mjerenja ili ocjene rizika.

U svim poslovnim procesima zbog nesigurnosti i nepredvidivosti budućih događaja u okruženju, ali i u okviru izrade određenog projekta, pojavljuju se razne opasnosti nastajanja neželjenih i nepredviđenih događaja, koji se nikad ne mogu apsolutno isključiti, a koji u manjoj ili većoj mjeri mogu ugroziti poslovanje firme ili realizaciju projekta (život i zdravlje ljudi, materijalna ili moralna šteta, itd.). Kontinuiranim proučavanjem i analizom mogućih rizika može se doći do raznih saznanja o mjerama i radnjama koje se mogu preduzeti u cilju smanjenja rizika i nesigurnosti projekta, odnosno povećanja sigurnosti njegove realizacije. U ovom radu će se istražiti osnovne metode i principi upravljanja rizicima u investicionim projektima.

2. Neizvjesnost i rizik

Obim neizvjesnosti u svakoj situaciji donošenja poslovnih odluka je veoma izražen i značajan. Koristan način da se sagleda navedena aktivnost je u razmatranju generičkog procesa donošenja odluke. Ističe se da *prva faza*

u procesu donošenja odluke obuhvata stalni monitoring sredine, okruženja i tekućih operacija u organizaciji (Sedlak, Ćirić 2008, s. 108). Na određenom stepenu istraživanja dolazi do prepoznavanja problema i javlja se potreba da se donese jedna ili više odluka, koje upućuju na suštinu problema koji se rješava. Međutim, neizvjesnost, koja je tijesno povezana sa nejasnoćom, dvosmislenošću oko kompletnosti, istinitosti i tačnosti primljene informacije, značenja informacije, kao i njene implikacije, može izazvati dodatne nejasnoće, odnosno dvosmislenosti koje su potencijalna osnova za pojavu značajnih problema. Jer, razni subjekti u jednoj istoj privrednoj organizaciji mogu imati različite poglede oko značaja ili posljedica postojeće situacije, ali i različite poglede oko potreba za akcijom. Problemi se mogu prepoznati kao prijetnje ili mogućnosti o kojima se može govoriti kao reaktivnim ili proaktivnim. Alternativno, problemi se mogu izraziti u odnosu na slabosti organizacione sposobnosti koja zahtijeva ispravke, ili posebne snage koje bi se mogle ekstenzivno eksploatisati, iskoristiti.

Nejasnoće oko načina kako se problemi identifikuju i definišu sadrže veliki obim neizvjesnosti (Ibid.). Ističe se da u procesu donošenja odluka, razlika između pojedinih odvojenih faza postaje nejasna ako se istovremeno radi na više faza, i iterativnim, učestalim vezama između različitih faza da bi se inkorporisale promijenjene, ispravljene percepcije i dodatne informacije. Određivanje kriterijuma performansi može se integrisati sa identifikacijom alternativnih tokova akcije, ili njihovom procjenom, evaluacijom, zato što pogledi o tome kakvi su kriterijumi učinka relevantni, u početku mogu biti loše definisani, i potrebe da se mogu razvijati u svjetlu onoga kako su alternative definisane. Identifikacija alternativa i njihova evaluacija su jedan iterativni proces koji obuhvata istraživanje i snimanje procesa da bi se napravila kratka lista alternativa koje se razvijaju i procjenjuju po fazama, od kojih svaka faza sadrži međusobno uslovljene izvore neizvjesnosti, kako su to navedeni autori tabelarno prikazali (tabela 1).

U tabeli br. 1 je opisano sve ono što spada u domen procesa donošenja odluka u uslovima rizika, s aspekta uloge menadžera u svemu tome. Iskustvo, kao i navedeni kratak prikaz izvora neizvjesnosti u generičkoj strukturi procesa donošenja odluka, ukazuje na činjenicu da postoji relativno veliki prostor da menadžeri donose kvalitetne odluke. Da bi se upravljalo neizvjesnošću, donosioci odluka moraju pokušati da *uprste* proces odlučivanja i da stvore pretpostavke za nivo neizvjesnosti koji postoji, i to na način da razmatraju neku uprošćenu verziju koja se može nazvati modelom komponenti za odlučivanje. To se često čini intuitivnim ili neformalnim, koristi se procjena, pretpostavke, dedukcija ili samo praktično iskustvo. Za odluke koje su veoma važne, gdje vrijeme i drugi resursi dozvoljavaju, donosioci odluka mogu koristiti i formalne procese (*modele*) podrške odlukama, koji uključuju razne eksplicitne dokumentovane modele. Oni pomažu na različitim stepenima procesa donošenja odluka.

Tabela 1 : Izvori neizvjesnosti u upravljačkoj strukturi procesa donošenja odluka (Ibid)

Faza u procesu odluke	Neizvjesnost
Kontrolisanje okoline i tekuće operacije u okviru organizacije	kompletnost, istinitost i tačnost primljenih informacija, značenje informacija, interpretacija implikacija
Prepoznavanje problema Obim odluke	značaj problema, hitnost, potreba za akcijom; odgovarajući okvir reference, obim relevantnih organizacionih aktivnosti, ko je uključen, ko treba da bude uključen, obim, stepen odvajanja od drugih odluka
Određivanje kriterijuma učinka	relevantni kriterijumi učinka, čiji kriterijumi, odgovarajuća metrika, odgovarajući kriterijumi i razmjena između različitih kriterijuma.
Identifikovanje alternativnih pravaca	priroda raspoloživih alternativa (obim, tajming i logistika), šta je moguće, nivo, nivo traženih detalja, raspoloživo vrijeme za identifikaciju alternativa
Predviđanje rezultata pravaca akcija	posljedice, priroda uticajnih faktora, obim faktora, efekti i interakcije između uticajnih faktora (varijabilnost i tajming), priroda i značaj učinjenih pretpostavki
Izbor pravaca akcija Implementacija izabrane alternative	Kako mjeriti i uporediti predviđene rezultate? Kako će alternative raditi u praksi?
Kontrola i razmatranje učinaka	Šta kontrolisati? Kako često kontrolisati? Kako preduzeti buduću akciju?

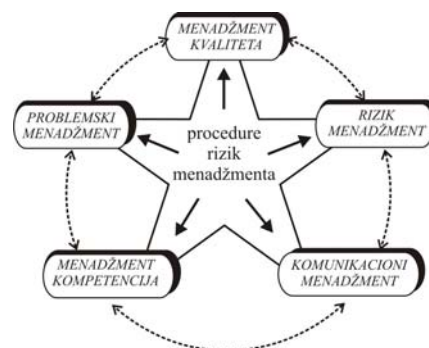
Ključni cilj je da se kvalitet donošenja odluka značajno popravi i da se omogući upravljanje postojećom neizvjesnošću. Osnovne smjernice za postizanje efikasnosti u modeliranju su (Ibid., s. 119):

- ❑ nikad ne treba koristiti složene modele ako postoje jednostavni, sa uprošćenim pretpostavkama (karakteristike prostog modeliranja su:
 - separatnost (odvojivost, djeljivost),
 - prenosivost (portabilnost, transferabilnost) i
 - robustnost,
- ❑ modeli treba da obuhvate grupisane nivoe složenosti,
- ❑ modeli ne treba da budu uzajamno isključivi, nekompatibilni ili kontradiktorni,
- ❑ pretpostavke modela moraju biti jasne i prepoznatljive,
- ❑ mora biti jasno na koji način radne pretpostavke i okvirne pretpostavke utiču na ostale učesnike uključene u proces donošenja odluka,
- ❑ modeli treba da olakšaju zajedničko razmatranje problema koji se kvalitativno i kvantitativno modeliraju, kao i problema u okruženju,
- ❑ modeli ne smiju onemogućiti razmatranje bilo kojeg značajnog problema.

2. Procesni model rizik menadžmenta

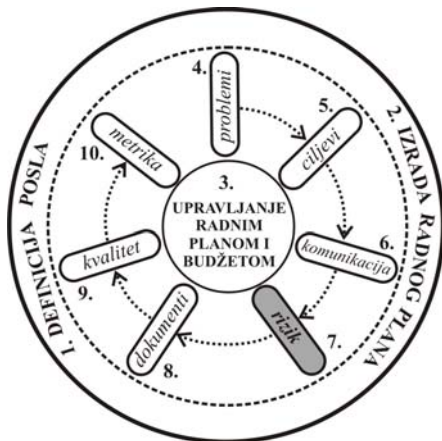
U nastavku je prikazana slika br. 2. na kojoj se jasno vidi pet osnovnih procedura koje čine istraživačku metodologiju projekt menadžmenta, pri čemu je istraživanje rizika jedna od njih. Sve procedure su međusobno povezane povratnim vezama, što je prikazano u prilagođenoj verziji iz izvornog teksta.

Slika br. 2 : Procedure projekt menadžmenta (Lazić 2008, s. 7)



Na slici br. 3 Lazić prikazuje deset faza projekt menadžmenta, pri čemu razlikuje početne *pripremne faze* (definicija posla i izrada radnog plana) kao „*spoljni omotač*“ ostalih faza i *središnju fazu* (upravljanje radnim planom i budžetom) kao osnovnu strukturnu komponentu svih faza projekt menadžmenta. Ostale projektne faze od 4 do 10 su međusobno povezane direktno i povratnim vezama, a u njima figuriše *upravljanje rizikom* kao sedma po redu projektne faza i sastavni dio ukupne procedure projekt menadžmenta. Za razliku od nekog događaja koji predstavlja tekući problem s kojim se suočava projektni tim, rizik se odnosi na buduće uslovne poslovne događaje, što znači da on predstavlja *potencijalni budući problem* koji se još nije pojavio. Ali, pošto njegovo eventualno pojavljivanje može imati nepovoljan uticaj na projekat, razlikuje se *pasivan menadžer projekta* (koji rješava problem kad se on pojavi) i *proaktivni menadžer projekta* (koji pokušava riješiti potencijalni problem prije nego se on pojavi).

Slika br. 3 : Deset faza projekt menadžmenta (Ibid.)



To je umjetnost i vještina upravljanja rizikom. Naravno, nije moguće sve događaje predvidjeti unaprijed, posebno ne vjerovatnoću realizacije rizičnih događaja. Pa ipak, smatra se da se većina problema u realizaciji projekta može predvidjeti i s njima se može upravljati preko procesa proaktivnog upravljanja rizicima kao jedne od faza projekt menadžmenta. Navedene faze upravljanja rizicima se

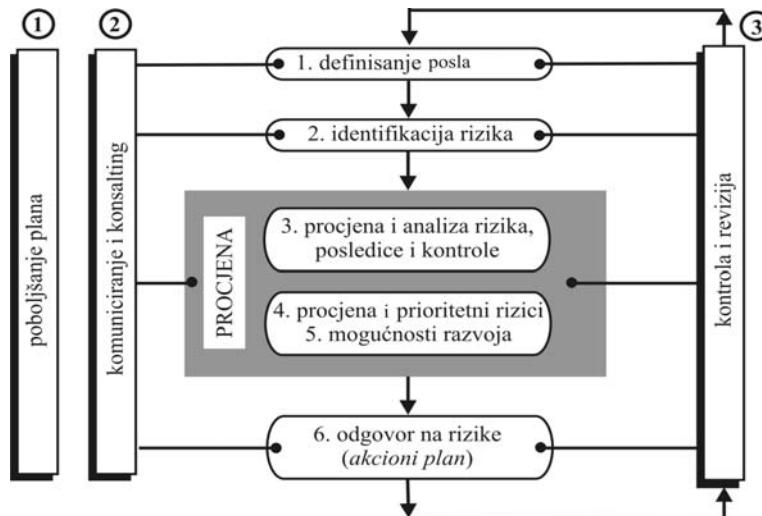
u literaturi prikazuje kao proces, što je predstavljeno na slici br. 4.

Pošto sve u životu na ovaj ili onaj način sadrži određenu količinu rizika, rečno je očekivati da i svi projekti sadrže određeni stepen neizvjesnosti i rizika. Zbog toga menadžeri projekta vrše procjenu rizika u saradnji s projektnim timom i klijentom. Iako rizici ne mogu biti potpuno eliminisani, većina njih se ipak može predvidjeti i sa njima se može upravljati unaprijed. Cilj upravljanja rizicima je da se identifikuju relevantni faktori rizika za određeni (konkretni) projekat, a zatim da se izradi plan upravljanja rizicima, kako bi se minimizirala vjerovatnoća pojave nekog pretpostavljenog rizičnog događaja i/ili njegovog lošeg uticaja na projekat. Prva procjena rizika nalazi se u koraku koji je na slici br. 5 označen kao „*definisanje posla*“. Dodatne identifikacije rizika sprovode se prilikom realizacije projekta na periodičnoj osnovi (mjesечно, kvartalno) ili po završetku glavnih kontrolnih tačaka (engl. *baseline*) u realizaciji projekta kroz kao zasebne odjeljke plana, koji izgledaju kako slijedi: a) upravljanje rizikom / procesi, b) upravljanje rizikom / tehnike, c) upravljanje rizikom / rezultati i d) upravljanje rizikom / dodatne aktivnosti „*izrade radnog plana*“.

Slika br. 4 : Okruženje rizik menadžmenta (Ibid., s. 8)



Slika br. 5 : Procesni model rizik menadžmenta



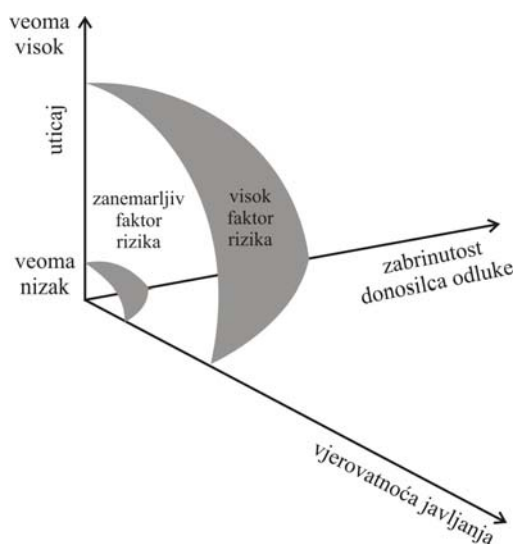
2.1 Uloga menadžera u mjerenju i procjeni rizika

Postizanje projektnih ciljeva i uspješna realizacija projekta mnogo zavise od odgovarajućeg upravljanja rizikom projekta. Neophodnost upravljanja rizikom projekta proizilazi iz osnovnih karakteristika projekta. Svaki projekat je jedinstven, predviđa se i realizuje u budućem vremenskom periodu, predstavlja originalan i neponovljiv odnos događaja, poslova, učesnika, uslova itd. Rukovodilac projekta, zajedno sa izabranim projektnim timom, koji čine upravljačko i tehničko osoblje, izrađuje *četiri projekcije rizika*, i to kako slijedi: a) utvrđivanje skale koja odražava uočenu vjerovatnoću rizika, b) opisivanje posljedica rizika, c) procjena uticaja rizika na projekat i proizvod i d) evidentiranje cjelokupne tačnosti projekcije rizika, kako ne bi došlo do nesporazuma (Sedlak, Čirić, Ibid., s. 110).

Skala vjerovatnoće rizika se može izraziti kvalitativno ili kvantitativno. Veoma rijetko se može rizik procijeniti u apsolutnim izrazima, tako da se najčešće rizik mjeri po kvantitativnoj skali vjerovatnoće, koja ima sledeću gradaciju: malo vjerovatno – nevjerovatno - umjereno vjerovatno - veoma vjerovatno.

Kvalitativne izraze koji opisuju rizik može se potpunije razmatrati primjenom teorije *fuzzy skupova*. Rizici se mjere prema zapaženom uticaju na projekat, a onda se svrstavaju prema prioritetu. Na uticaj rizika djeluju tri faktora: njegova priroda, obim i tempiranje (tj. vremenski proračun). *Priroda rizika* ukazuje na probleme koji će vjerovatno nastati ako se rizik javi. *Obim rizika* kombinuje njegovu ozbiljnost (koliko je zaista ozbiljan) s njegovom raspoređenošću (u kojem stepenu će projekat biti zadovoljavajući), dok *tempiranje rizika* pokazuje kada i koliko dugo će se uticaj osjećati.

Slika br. 6 : Uticaj rizika i vjerovatnoća na donosiocce odluka (Ibid.)



Sa slike br. 6 se vidi da rizik i vjerovatnoća imaju veliki uticaj na zabrinutost donosilaca odluke. Zanimljivo

je da faktorima rizika koji imaju malu vjerovatnoću javljanja, ne treba posvećivati mnogo pažnje i vremena. Ali, rizicima velikog uticaja sa velikom vjerovatnoćom javljanja se mora posvetiti velika pažnja i vrijeme u svim analizama. Smatra se da u fazi procesa analize rizika treba definisati skup od tri izraza oblika: (r_i, l_i, x_i) ; gdje je r_i rizik, l_i vjerovatnoća rizika, a X_i uticaj rizika. U toku procjene rizika ispituje se tačnost proračuna koji su izvršeni u toku projekcije rizika, daje se prioritet rizicima koji su otkriveni i počinje se razmišljati o načinima njihove kontrole (suzbijanja) i/ili sprečavanja rizika za koje je vjerovatno da će se pojaviti. Da bi ocjena bila korisna, mora se definisati referentni stepen rizika, koji čine troškovi, dinamika i izvršavanje. To znači da postoji stepen za prekoračenje predviđenih troškova i dinamike (prekoračenje rokova) ili degradacija izvršavanja akcije, ili njihova kombinacija koja utiče na prekid aktivnosti. Ako kombinacija rizika stvara velike probleme koji uzrokuju prekoračenje jednog ili dva od ovih referentnih stepena, odustaje se od predviđene aktivnosti. Referentni stepen rizika ima jednu jedinu tačku koja se naziva referentna tačka (preloma), koja utiče na odluku o nastavku ili obustavljanju projekta.

3. Rizici uslovljeni aktuelnom globalnom ekonomskom krizom

Dan Galai (<http://www.poslovni.hr>), profesor finansija i poslovne administracije na *Hebrew University* u Jerusalimu i vodeći svjetski konsultant iz oblasti upravljanja rizicima, održao je nekoliko predavanja na fakultetima u našem regionu. On smatra da je dobra strana aktuelne globalne krize *povećanje efikasnosti*, a dobro je i vrijeme za preuzimanje stručnjaka iz posnulih kompanija i nastavlja da je umjetnost prepoznati u koji se rizik upustiti. Da bi se zaštitila u toku aktuelne krize, preduzeća bi trebalo da primjene *univerzalna oruđa* poput analize situacije na tržištu, smanjenje troškova i sl. Jer, nema jedinstvenog odgovora, nego kompanije trebaju individualno da donose odluke na bazi vlastitog poslovanja. Iako se često spominje da je u kriznim situacijama uspješan tzv. "*nulli rizik*", navedeni autor smatra da to nije ispravan pristup. Nekakav rizik uvijek postoji, pa zato on vjeruje da je potrebno ukalkulisati rizik i vidjeti u kojem stepenu nesigurnosti je kompanija izložena. On smatra da je potrebno dobro analizirati situaciju i vidjeti gdje postoji rizik. Poslije toga je potrebno odlučiti gdje se zaštititi, npr. koji dio poslovanja treba prodati a koji ne. Rizik se ne može izbjeći, ali se zato može i mora donijeti odluka uolikoj se mjeri može prihvatiti i na kojim mjestima.

Ponekad se čini da u krizi domaći menadžeri mogu brže reagovati jer bolje poznaju lokalne prilike. Na pitanje da li se odlučiti za domaći ili strani menadžment ne postoji ispravan odgovor. Svakako treba učiti iz međunarodnog okruženja, ali se istovremeno prilagođavati lokalnim uslovima. Ako je riječ o stranom menadžmentu, potrebno je da on razumije lokalne prilike. Na pitanje kako komentariše rizik menadžment velikih investicijskih banaka, Dan Galai odgovara da za razliku od komercijalnih banaka, koje su bile donekle visoko regulisane, investicio-

ne banke su imale prevelika ovlašćenja, tj. njihovi trgovci su imali preveliku slobodu. Inače, ljudi kad vide negdje priliku da zarade - podcjenjuju rizik. Dakle, može se reći da su investicione banke, odnosno njihov menadžment, u jednom dijelu podcijenili rizik. One će ponovo uračunavati rizik, i to kudikamo pažljivije nego do sada, i svakako će povećati stepen odgovornosti. Takođe, očekujem veću kontrolu, unutrašnju i spoljnu. Zaista su potrebne i jedna i druga. Može se reći da je finansijska globalizacija medalja s dvije strane. Ona donosi koristi i povećava blagostanje u svijetu, ali isto tako može dovesti do krize poput ove. Potrebno je uspostaviti globalna pravila ponašanja, a takođe je potrebna bolja koordinacija regulatora širom svijeta.

Preporuka ulagačima, prvenstveno onim malim, odnosi se na savjete da slušaju profesionalne menadžere i finansijske stručnjake. Takođe, trebaju dobro razmisliti koliko su rizika spremni prihvatiti. Čest je slučaj da mlađi ljudi nekad preuzimaju previše rizika, ali svakako je potrebno dobro razmisliti o ciljevima i riziku koji se uz njih veže. On smatra da je ponekad možda bolje ulagati putem fondova, odnosno stručnjaka, nego pojedinačno kupovati akcije na berzama. Dalje, prof. Galai savjetuje menadžerima sa naših prostora, u finansijskom i realnom sektoru, da ostanu "cool" i bez panike. Hladnokrvno treba analizirati i biti racionalan. Ne smije se zaboraviti da poslije svake krize dolazi povoljno razdoblje, odnosno razdoblje prosperiteta. Čak se i tokom krize otvaraju nove prilike za uspjeh. Obveznice su svakako jedna od njih. Od izbijanja krize cijene obveznica su drastično pale, a cijena koju izdavatelji obveznica plaćaju u obliku kamata rapidno je porasla. Razlika između 6, 12 ili čak 15% u obliku kamata na neke obveznice je zaista velika. Kapital je sada skuplji i onaj koji njime sada raspolaže može iskoristiti mnoge prilike. Npr., kompanije koje raspolažu s većom količinom gotovine sada se mogu upustiti u preuzimanja konkurentskih firmi. Očekuje se talas preuzimanja i spajanja u svim sektorima. Dalje, u svakoj privredi nalaze se dobre prilike za akvizicije. U Crnoj Gori je to bio slučaj prilikom privatizacija u bankarskom sektoru.

Srednju i jugoistočnu Evropu mnogi su percipirali kao destinacije s velikim povratom na uloženo. Ali, došlo je do dramatičnog povlačenja kapitala, pa je prof. Galai uvjeren da će se investitori vratiti na ta tržišta, i to, prema njegovim procjenama, za otprilike godinu dana. Lokalne vlade treba da podrže njihov povratak, a to mogu činiti, na primjer, garancijama i raznim subvencijama.

Smanjenje troškova poslovanja postaje važan korak koje kompanije preduzimaju tokom krize. U našoj zemlji kompanije prvo smanjuju marketinške budžete, a zatim smanjuju broj radnih mjesta. Kompanije koje i dalje posluju dobro mogle bi i te kako dobro iskoristiti situaciju kad je riječ o zaposlenima. Naime, one imaju priliku da dovedu kvalitetne ljude, kojima će možda drugdje biti smanjena plata ili će možda dobiti otkaz. Takav scenarij očekuje se i u zemljama ovog regiona. Takođe, dobra stvar u krizama jeste povećanje efikasnosti. Naime, u razdoblju prosperiteta ne vidi se potreba za povećanjem efikasnosti, pa je s vremena na vrijeme potrebno razdoblje u kojem će doći do izražaja nužnost veće efikasnosti. Drugim riječi-

ma, kompanije i pojedinci sada će povećati produktivnost. Poslije 15-ak godina snažnog privrednog rasta suočavamo se s drastičnim padom poslovnih aktivnosti. Potrebno je pratiti podatke i ekonomske parametre. Na temelju njih treba odgovoriti na nimalo lako pitanje: kako stvoriti tržište za određen proizvod?

Zaključak iz navedenog razmatranja može da glasi: nemoguće je izbjeći rizik, treba samo odlučiti u kojoj ga mjeri treba prihvatiti i gdje (Ibid.).

4. Operacione karakteristike privrednog rizika

Paradigma upravljanja rizikom zasniva se na faznoj i kontinuiranoj djelatnosti sledećih *šest aktivnosti*: identifikacija, analiza, planiranje, praćenje, kontrola i komuniciranje, što se u literaturi najčešće slikovito predstavlja kao kružna povratna veza. Navedena paradigma upravljanja rizikom perspektivno je usmjerena prema budućnosti, a sastoji se iz *šest konstruktivnih principa upravljanja rizikom*, i to (Vujasinović 2007, s. 41):

- *Pogled naprijed* : Razmišljanje prema sutra, identifikovanje neodređenosti, predviđanje potencijalnih ishoda, upravljanje resursima i aktivnostima uz predviđanje nesigurnosti,
- *Otvorena komunikacija* : Slobodan tok informacija na svim nivoima i između njih, omogućavanje formalne, neformalne i ubrzane komunikacije, uvid u jedinstveno znanje i rezultate identifikacije rizika,
- *Integralno upravljanje* : upravljanje rizikom je integralan i vitalan dio vođenja projekata, prilagođavanje metoda i alata za upravljanje rizikom u projektnoj infrastrukturi i kulturi,
- *Kontinuirani proces* : podržavanje konstantne budnosti i sigurnosti u identifikovanju i upravljanju rizikom kroz sve faze životnog ciklusa projekta,
- *Zajednička vizija* : koja se zasniva na opštem cilju i značaju, podijeljenom vlasništvu, kolektivnoj komunikaciji, zainteresovanosti i usmjerenosti na ostvarenje planiranih rezultata i
- *Timski rad* : Obavezna i besprekorna saradnja u radu zbog postizanja zajedničkih ciljeva, udruživanje i sintetizovanje talenta, vještine i znanja.

Identifikacija i klasifikacija operativnih rizika vrši se po *metodi tabonomije* rizika, koja se sastoji od tri hijerarhijska nivoa: klase, elemenata i atributa. Tri glavne klase su (Ibid.):

- *cilj ili zadatak* – navode se karakteristike operativnog cilja i mehanizmi za traženje proizvoda i usluga te rezultata operativnih zadataka,
- *radni procesi* – navode se aspekti i izbori koje operativna organizacija vrši kada odlučuje kako da izvrši zadatak,
- *ograničenja* – identifikuju se spoljni uticaji koji ometaju operativne zadatke.

Svaka od klasa sastoji se od sastavnih djelova i elemenata, a svakom elementu je pridružena grupa atribu-

ta ili karakteristika. Sve klase, elementi i atributi su detaljno opisani u odgovarajućim dokumentima. Postupke i procese treba detaljno razraditi i opisati, a zatim napraviti

detaljna uputstva za rad tima i za primjenu odgovarajućih metoda.

Tabela br. 4 : Klasifikacija operativnih rizika projekta (Ibid., s. 36)

<i>Misija</i>	<i>Radni procesi</i>	<i>Ograničenja/ prinuda</i>
<p>1. <u>Određivanje poslova, radni nalozi i planovi</u></p> <p>a. Stabilnost b. Kompletnost c. Jasnost d. Valjanost e. Izvodljivost f. Prioritet g. Pravovremenost</p> <p>2. <u>Izvršenje misije</u></p> <p>a. Korisnost b. Djelotvornost c. Kompleksnost d. Pravovremenost e. Sigurnost</p> <p>3. <u>Proizvod ili usluga</u></p> <p>a. Upotrebljivost b. Djelotvornost c. Pravovremenost d. Tačnost, preciznost e. Ispravnost</p> <p>4. <u>Operativni sistemi</u></p> <p>a. Protočnost b. Prikladnost c. Upotrebljivost d. Prisnost, dobro poznavanje e. Pouzdanost f. Sigurnost g. Inventar h. Instalacije i. Sistemska podrška</p>	<p>1. <u>Operativni procesi</u></p> <p>a. Formalnost b. Prikladnost c. Kontrola procesa d. Prisnost, dobro poznavanje e. Kontrola proizvoda</p> <p>2. <u>Procesi održavanja</u></p> <p>a. Formalnost b. Prikladnost c. Kontrola procesa d. Prisnost, dobro poznavanje e. Kvalitet usluge</p> <p>3. <u>Upravljački procesi</u></p> <p>a. Planiranje b. Organizacija c. Upravljačko iskustvo d. Programske međuveze</p> <p>4. <u>Upravljačke metode</u></p> <p>a. Nadgledanje b. Upravljanje ljudskim resursima c. Osiguranje kvaliteta d. Upravljanje konfiguracijom</p> <p>5. <u>Radna okolina</u></p> <p>a. Stav prema kvalitetu b. Saradnja c. Komunikacija d. Moral</p>	<p>1. <u>Resursi</u></p> <p>a. Planovi b. Namještenici c. Proračun d. Oprema e. Alati</p> <p>2. <u>Obavezne odredbe</u></p> <p>a. Zakoni i propisi b. Restrikcije c. Ugovorne obaveze</p> <p>3. <u>Međusobne veze</u></p> <p>a. Udruženja kupaca / korisnika b. Pridružene agencije c. Izvođači d. Starije vodstvo e. Isporučioc f. Politike</p>

Operacioni pristup izučavanju rizika, ističe Kačalov (2006), mora početi s razgraničenjem pojmova rizik i neizvjesnost. Neizvjesnost je objektivni oblik postojanja našeg okruženja i realnog svijeta u kojem se događaju razni ekonomski, politički, tehnološki, naučni i drugi društveni procesi. Riječ je o potpunom ili djelimičnom odsustvu informacija koje se odnose na projekat, okruženje ili stanje pojedinih objekata. Za razliku od neizvjesnosti, rizik odražava stepen uvjerenosti (bolje reći neuvjerenosti) ekonomskog subjekta u ostvarenje svojih ciljeva, projekta i/ili djelatnosti. U užem smislu, rizik je složena ekonomska kategorija pomoću koje se označava objektivna pojava koja izražava mjeru realnosti neželjenih odstupanja i događaja, koji dovode do određene štete. Rizik je tijesno povezan s faktorima koji djeluju na realizaciju određenih odluka (investicionih i drugih) ekonomskih subjekata.

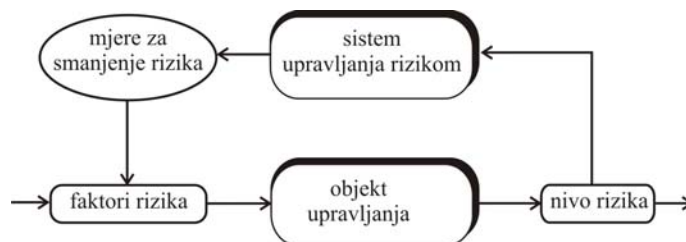
Definisanje operacionih karakteristika rizika podrazumijeva izučavanje realnih pojava i događaja koji dovode do rizika i na koje treba djelovati da bi se rizik smanjio ili minimizovao. Kao ilustracija može poslužiti šema koju predlaže Kačalov (2006, s. 151). Kao operacione karakteristike privrednog rizika predlažu se sledeći pokazatelji: faktori privrednog rizika, pokazatelji nivoa rizika, mjere za smanjenje rizika i dr. Faktori rizika su događaji koji potencijalno utiču na neželjene situacije. Oni mogu biti predvidivi i nepredvidivi, a opisuju se nizom kvantitativnih i kvalitativnih osobina, kao što su: intenzivnost uticaja na stepen neželjenog dejstva odstupanja od cilja, vjerovatnoća pojavljivanja, itd.

U praksi se često vrši redukcija privrednog rizika na finansijske i investicione, pri čemu se zaboravljaju projektni rizici, koji su izuzetno značajni i frekventni, kao i mnogobrojni drugi rizici privrednih subjekata. Zato se u literaturi preporučuje sistemsko-integracioni pristup, koji posmatra preduzeće kao relativno stabilni socijalno-

ekonomski sistem koji integriše u vremenu i prostoru razne resurse sa materijalno-finansijskim, informacionim i institucionalnim tokovima iz okruženja. Navedeni pristup

omogućuje uvažavanje svih faktora rizika iz okruženja preduzeća (internog i eksternog), uz primjenu odgovarajuće metodologije upravljanja rizicima.

Slika br. 9 : Operacionalizacija privrednog rizika (Kačalov Ibid., s. 152)



5. Zaključak

U složenim uslovima kontinuiranih promjena od ključnog značaja je pronalaženje primjerenog načina istraživanja posledica donijetih odluka i planova. O riziku uopšte, kao i u poslovnom riziku, može se govoriti samo u kontekstu jedne konkretne alternative. Rizik ne znači neki sigurno nastupajući negativan efekat, on je samo negativno procijenjena posledica čije je ostvarenje neizvjesno. Upravljanje neizvjesnošću znači upravljanje raznim izvorima neizvjesnosti, koji povećavaju i oblikuju rizik. Razumijevanje prirode i značaja neizvjesnosti je osnovni preduslov za efikasno i efektivno upravljanje rizikom. U savremenoj literaturi se izdvajaju dva osnovna pristupa definisanju rizika: jedan se zasniva na uzrocima rizika i njihovoj neizvjesnosti, a drugi na samom uticaju na rizik. Smatra se da je rizik: a) negativno odstupanje od postavljenog cilja, b) događaj koji se može, ali ne mora dogoditi, a ako se dogodi, može dovesti do pozitivnog, nultog i negativnog rezultata i c) opasnost potencijalne mogućnosti gubitka resursa.

Odnos projekt menadžmenta prema riziku, odnosno njegov uticaj je dvostran: *prvo*, utiče na izučavanje faktora rizika i *drugo*, na smanjenje nivoa rizika. Značaj rizika za budućnost bilo kojeg posla koji je predmet projekt menadžmenta je veliki. Paradigma upravljanja rizikom zasniva se na faznoj i kontinuiranoj djelatnosti *šest aktivnosti*: identifikacija, analiza, planiranje, praćenje, kontrola i komuniciranje. Ona je perspektivno je usmjerena prema budućnosti, a sastoji se iz šest konstruktivnih *principa upravljanja rizikom*: pogled naprijed, otvorena komunikacija, integralno upravljanje, kontinuirani proces, zajednička vizija i timski rad.

Realnim sagledavanjem rizika stiže se povjerenje investitora da će projekat biti završen uspješno i stvaraju se uslovi za njegovu podršku u prevazilaženju problema do kojih tokom realizacije projekta može doći. Procjena rizika predstavlja postupak kojim se vrši mjerenje veličine

rizika, koji može izazvati određeni gubitak ili neuspjeh, a takođe i uticaj pojave rizika na posmatranom projektu.

Literatura

- Chapman, C. B., Ward, S.C. (2002), *Managing Project Risk and Uncertainty*, London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Dražković, V. et al. (2006), *Uvod u projekt menadžment sa primjerima*, Kotor: Fakultet za pomorstvo.
- Kačalov, R. M. (2002), *Upravljanje biznis rizikom*, Moskva: Nauka.
- Kačalov, R. M. (2006) „Operacionalni podhodi u isledovanju ekonomičeskog rizika“, *Montenegrin Journal of Economics* N° 1, Vol. 1., 151-157.
- Lazić, Lj., *Projekt menadžment u 10 koraka*, <http://www.tensteps.risk> (preuzeto: 11.02.2009)
- Malešević, E., Soldat, D. (2002), „Analiza rizika investicionih projekata sa ocenom tehničkih faktora profitabilnosti“, *Privredna izgradnja* br. 1-2.
- Mishkin, F. S. (2006), *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, Beograd: Data status.
- Najt, F. (1994), „Ponjatije rizika i neopredeljenosti“, *THESES*, Vip. 5, 12-28.
- Radović, D. (2008), „Rizik u projekt menadžmentu“, *Montenegrin Journal of Economics* N° 7, Vol IV, 135-139.
- Sedlak, O. Čirić, Z., (2001): „Analiza osjetljivosti u uslovima rizika pri projektovanju“, *Anali Ekonomskog fakulteta Subotica*, br. 6, 193-188.
- Sedlak, O., Čirić, Z. (2008), „Uloga projektnog menadžmenta u upravljanju rizicima“, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici* br. 20, 107-111.
- Vujasinović, R. (2007), *Projekta i upravljanje rizicima investicionih projekata – magistarski rad*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
- <http://www.poslovni.hr>