

PREDIKCIJA I ZNAČAJ RIZIK MENADŽMENTA ZA RAZVOJ PRIVREDE U BiH

PREDICTION AND THE ROLE OF MANAGEMENT RISK FOR DEVELOPMENT OF AGRICULTURE IN BiH

Fuad Bajraktarević, Univerzitet u Travniku, BiH

Haris Dacić, Univerzitet u Travniku, BiH

SAŽETAK

Rizik u menadžmentu predstavlja složenu funkciju koja u našoj državi još uvijek nije našla adekvatnu primjenu prije svega zbog nepoznavanja pojma i njegove primjene. U ovom radu će biti riječi o samom pojmu rizik menadžmenta, njegove uloge u pravilnom rukovođenju korporacijama, prepoznavanju vremena i uloge kontrole rizika, kao i važnosti njegove primjene u svim sferama razvoja jedne države.

Ključne riječi: rizik, rizik menadžment, poslovni rizik, finansijski rizik, upravljanje rizikom.

Key words: risk, risk management, business risk, financial risk management.

ABSTRACT

Risk management represents a complex function in our country still has not found the appropriate application primarily because of ignorance of the concept and its implementation. This work will be focused on the concept of risk management, its role in the proper management of corporations, recognizing the time and the role of risk control and the importance of its application in all spheres of development of a state.

UVOD

Život je upravljanje rizikom, a ne njegova eliminacija

U pokušaju definiranja pojma rizik menadž-

menta, neophodno je poći od dva ključna pitanja: zašto rizik menadžment (osim u stranim kompanijama prisutnim na našem tržištu) u bosanskohercegovačkim privrednim subjektima nema svoju poslovnu primjenu, i koji su stvarni rizici prisutni u BiH.

Najbolji način o kojem razmišljamo kad je u pitanju rizik, bazira se na izračunavanju razlike između onog što se hipotetički očekuje, i onog što je stvarni rezultat ekonomskog poslovanja ideje koja se sprovodi u djelo. Ako govorimo o razmišljanju i očekivanju vodećih sistema u našim državnim kompanijama, najčešće latentno podrazumijevajuće, da govorimo o političkim opcijama, stranačkim interesima ili o ličnim interesima pojedinaca u zavisnosti od pozicije u kompaniji koju obavljaju. Struktura ljudi u menadžmentu često je, mimo svake stručne i naučne preporuke strategijskog i operativnog menadžmenta, jasno definirana rečenicom „podoban“ ili „vjeran“, „odan“ ili „poslušna“ a često i odrednicom „lojalan“.

Ovakav način odnosa prema privrednim strukturama i državnoj svojini dovodi do njenog destruiranja, destabiliziranja, pokušaja uspostavljanja sistema i jačanja pojedinaca ili homogenih grupa, čiji su ciljevi isključivo temeljeni na mikro, a ne na makroekonomskom prosperitetu. Obzirom da je država u fazi tranzicije, što podrazumijeva, prije svega promjenu vlasništva nad kapitalom, ne iznenađuju statistički pokazatelji koji jasno ukazuju na greške u donošenju odluka, kojima su privatizirane firme već ušle u stečaj

upravo zato, što je „zatajila“ transparentna primjena zakonitosti koje struktuiraju rizik menadžment.

Odabrati kvalitetan tim menadžera sa jasnom vizijom, ciljevima i zadacima koji će moći da se nose sa problemima pokretanja osnovnog kapitala i razvoja države i društva u cjelini, trebao bi biti osnovni zadatak svih vladajućih struktura u jednoj državi. Ukoliko se ovaj prvi zadatak obavi uz maksimalni a ne minimalni rizik, prijetnje ekonomskom sistemu se uvećavaju do granica njegovog kolapsa, što je već odavno postalo naša realnost.

U pokušaju da se predočeni problemi anuliraju, prvi korak je izbor kompetentnih i kvalificiranih menadžera, koji svojim znanjem i odgovarajućim potencijalima mogu pokrenuti procese reformi i uspostavljanja sistema, kako za oživljavanje domaće privrede, tako i za stvaranje platforme za ulazak stranog kapitala. Drugim riječima, osnovni zadatak budućeg menadžmenta države je proračun rizika politike dosadašnjeg rada vodećih struktura kao i proračun rizika kretanja državnog kapitala odnosno, ukupnog kapitala prisutnog na tržištu u BiH.

Preliminarni korak je transparentna i stručna analiza dosadašnjeg političkog i ekonomskog statusa svih privrednih i neprivrednih subjekata u zemlji, na svim nivoima organizirane institucijalne vlasti, da bi mogao da uslijedi prvi korak ka struktuiranju naučno utemeljene državne strategije u koju je inkorporiran matematički proračun rizik kao prvi bedem ekonomskim prijetnjama koje u savremenom svijetu destabiliziraju ekonomsko tržište.

Rizik u menadžmentu

Ishodima se ne može upravljati, već samo rizikom.

Riječ rizik se često anatemiše u nekompetentnom menadžmentu ... finansijski rizik koji je

neminovnost na tržištu, pokušava se redefiniirati i individualizirati. Međutim, da bi uspjele i da bi dobit bila osigurana, finansijske kompanije moraju prejudicirati rizik. Prosperitet firme se temelji na sposobnosti menadžmenta da ga inkorporiraju, a ne da ga nerealno eliminiraju. Paradoksalno, ako probamo izbjeći svaki rizik poslovanja u jednoj firmi, ona ne samo što ne napreduje, već vremenom gubi svaku ekonomsku moć što dovodi do gašenja.

Rizik znači neizvjesnost u ishod očekivanih događaja u budućnosti. Rizik je stanje u kojem jedna odluka može imati više od jednog ishoda, gdje je svaki drugi mogući ishod u odnosu na očekivani poznat ili se može procijeniti od strane donositelja odluke. Suštinski gledano, odnos prema rizicima mora biti proaktivan: ne bježati od njih, već upoznavti ih i ići im u susret.

Distribucija vjerovatnoće nastupanja mogućih rezultata, kao posljedica neke odluke o investiranju, temelj je procjene rizika.

Analizirajući domaće tržište, često nailazimo na poslovne strategije koje u svom temeljnom okviru ne sadrže proračun rizik, niti ga teorijski napominju. Odgovornost za ovakve greške morali bi da preuzmu upravni i nadzorni organi u firmama ,jer su oni ti koji upravljaju sistemima. Nažalost, svjedoci smo da ova tijela često obnašaju političku funkciju ostvarujući prevashodno politički interes, a ne ekonomsku zbog čega su i postavljena.

Vrste rizika u menadžmentu

U procesu donošenja odluka o ulaganju za menadžment su posebno važne sljedeće vrste rizika:

Finansijski rizik

- Rizik tržišta
- Kreditni rizik
- Rizik likvidnosti

Finansijski rizik, se usko vezuje za sve oblike finansiranja svih struktura ličnim zaduživanjem što direktno za posljedicu ima opstanak likvidnosti. Kako je u pojmu rizika sadržano mjerenje vjerovatnoće ostvarivanja rezultata, rizik se mjeri frekvencijom distribucije vjerovatnoće nastupanja mogućih dosadašnjih rezultata rizika.

Poslovni rizik

- Operativni rizik
- Pravni rizik
- Rizik zakonodavstva
- Rizik ugleda

Poslovni rizik, može biti:

- Rizik koji se ne može anulirati, državni ili tržišni rizik, koji nastaje pod uticajem stanja u državi, tehnološke promjene, recesije i sl.
- Rizik koji se može anulirati, nesistemički ili korporacijski rizik – ljudski resursi svakog privrednog subjekta i njihova reakcija na novonastalu situaciju (štrajkovi, razni tehnički problemi, uvođenje novog proizvoda).

Ako pokušamo objediniti ova dva rizika, dobit ćemo pravo stanje države i kompanija u našoj zemlji. Promjena postojećeg statusa dobija se utvrđivanjem rizika i njegove primjene. Na taj način možemo odrediti strategiju pokretanja stranih investicija u BiH i bolji rejting našeg kapitala na inostranom tržištu.

Utvrđivanje rizika

Utvrđivanje rizika podrazumijeva:

- Analizu rizika
- Procjenu stvarne vjerovatnoće rizika i posljedice tih rizika
- Rizik planiranja
- Izrada planova koji rizik dovode do minimuma

Analiza rizika podrazumijeva:

- Procijeniti vjerovatnoću i ozbiljnost svakog rizika
- Vjerovatnoća može biti vrlo niska, umjerena, visoka ili vrlo visoka
- Posljedice od rizika mogu biti katastrofalne, ozbiljne, podnošljive ili beznačajne

Na osnovu ove osnovne analize rizika možemo početi sa planiranjem budućeg stanja rizika u kojoj mjeri treba definirati rizik državnog kapitala i svesti ga na minimum. To možemo uraditi na sljedeći način – planiranjem rizika. Ti planovi moraju biti vjerodostojni i tačni sa jasnim vjerovatnoćama svih rizika.

Planiranje rizika:

- Definirati svaki rizik i razviti strategiju za upravljanje rizikom
- Određivanje strategija upravljanja rizikom nam daje sigurnost da će vjerovatnoća rizika biti minimalna
- Pravilnim odabirom strategija uticaj rizika na projekt ili proizvod će biti smanjen
- Planovi moraju odgovoriti na sve moguće vrste rizika koji se mogu pojaviti

Izradom okvira za upravljanje rizikom definišu se ciljevi koje treba realizirati. Oni mogu biti dvostruki:

- Poboljšati finansijsko poslovanje države i kompanija
- Osigurati da institucije ne pretrpe neprihvatljive gubitke

Ovo nam ukazuje na to da upravljanje rizikom najvećim dijelom znači kontrolu koju vrše ljudski resursi od kojih zavisi uspjeh i svi rezultati projekta. Upravljanje rizikom znači poznavanje vrste rizika s kojim se subjekt (država ili korporacija) suočava kao i izradu planova za njihovu kontrolu.

Sljedeći korak je mjerenje. Zadatak osobe koja upravlja rizikom je da informira i educira viši menadžment o prirodi i veličini rizika koji država ili kompanija preuzima. Izvještaj mora imati navedene sve vrste hipotetičkih rizika sa jasnom vjerovatnoćom da će se oni desiti i u kolikoj mjeri. Moraju se znati mjerni instrumenti, kadar koji će kontrolirati projekat i njihovo redovno vremensko izvještavanje o trenutnom stanju rizika. Da bi sveobuhvatni plan rada bio dobar moramo odrediti jasnu strategiju.

Strategija upravljanja rizikom

Odgovornost za poznavanje rizika koje preuzima država ili kompanija i sigurnost da se njima upravlja na odgovarajući način snose tijela upravljanja poput upravnih i nadzornih odbora.

Članovi ovih tijela moraju znati da su upravni i nadzorni odbori ultimativno odgovorni za svaki finansijski gubitak ili smanjenje dioničarske vrijednosti koju pretrpi neka kompanija.

Odbori stoga imaju obavezu prema onima kojima upravljaju da uspostave potrebne zakone, prakse i kulturu za upravljanje svim rizicima kojima je kompanija izložena.

Dok su odbori ultimativno odgovorni za upravljanje rizikom, izvršna odgovornost leži na izvršnim komisijama koje trebaju pripremati redovne izveštaje odboru i dobiti zvanično odobrenje za strategiju i politiku upravljanja rizikom. Ovde se neizbježno nameću sljedeća pitanja:

Koliko upravnih odbora ima ovakav izvještaj u našim privrednim subjektima?

Na osnovu čega se prave planovi i programi ulaganja?

Zbog čega većina firmi posluje sa gubitkom?

Da li upravni odbori rade svoj posao, kako i u kojoj mjeri?

Ovo su pitanja na koja mora dati odgovor vladajuća struktura ljudi u državi. Upravni odbori bi morali početi raditi svoj dio posla kako bi kompanije mogle raditi i poslovati pozitivno. Lični interesi i stranački, moraju se izbrisati. Upravni odbor mora odobriti strategije upravljanja rizikom, ali će prenijeti ovlasti za donošenje svakodnevnih odluka na izvršnu komisiju tako da se u kompaniji učinkovito upravlja rizikom.

Ovo zahtijeva da izvršna komisija:

- Potvrdi da ima odgovornost za nadzor upravljanja rizikom u kompaniji;
 - Jasno identificira rizike kojim je izložen kapital kompanije;
 - Definiira ukupna finansijska sredstva koja je kompanija spremna uložiti u rizik od gubitka (kapital uz rizik);
 - Kanališe potrebu za sveobuhvatnim pristupom upravljanju rizikom;
 - Razvija strategije rizika jasno izražavajući prihvatljive nivoe izloženosti posebnim vrstama rizika, drugim stranama i poslovnim aktivnostima ;
 - Odobrava limite rizika;
 - Osigurava da su politike i procedure za vođenje poslovnih aktivnosti, kako dugoročnih, tako i svakodnevnih, zadovoljavajuće i ažurne;
 - Osigurava postojanje odgovarajućih internih kontrola;
 - Izrađuje redovne izvještaje o pitanjima upravljanja rizikom za upravni odbor;
 - Stara se o strukturi upravljanja rizikom uz stalno inoviranje;
 - Određuje funkcije upravljanja rizikom;
 - Definiira odnose između grupe za upravljanje rizikom i ostalih grupa u kompaniji
- Definiranjem uloge, ciljeva i zadataka koju ima izvršna komisija može se zaokružiti organizacijski dio upravljanja rizikom.

Kada govorim o vrsti rizika onda možemo objasniti šta predstavlja operativni rizik, pravni rizik, rizik zakonodavstva i rizik ugleda.

Operativni rizik

Operativni rizik je rizik da će nedostaci informacijskih sistema ili interne kontrole rezultirati neočekivanim gubitkom. Ovaj rizik se vezuje za greške koje potiču od ljudi, pad sistema ili neodgovarajuće procedure i kontrolu. Dijeli se na:

- Rizik faktora ljudske greške
- Rizik odnosa
- Rizik tehnologije
- Fizički rizik
- Drugi vanjski rizik

Pravni rizik

Rizik da ugovori zakonski nisu pravovaljani ili ispravno dokumentirani.

Rizik zakonodavstva

Rizik da finansijska organizacija ne posluje u skladu sa zakonskim propisima što podrazumijeva:

- Adekvatnost kapitala
- Strukturu izvještaja
- Transparentnost

Rizik ugleda

Rizik da neka činjenica ili jednostavno glasnine utiču na sljedeće:

- Refinansiranje (raspoloživost cijena);
- Komercijalno povjerenje (sposobnost za prodaju roba i usluga);
- Dioničare (cijenu dionice, mogućnost povećanja kapitala);
- Kadrove (štrajkovi, mogućnost uposlenja ili otpuštanja);
- Menadžment (mogućnost fokusiranja na strategiju nasuprot borbe s vatrom)
- Zakonsku kontrolu (troškove, vrijeme itd.)

Na osnovu ova četiri rizika, kada bi izvršili evaluaciju, došli bi do saznanja o stvarnom stanju rada upravnih odbora, njihovim

ulogama u organizacijama kao i njihovim mogućnostima, kako njih tako i samih organizacijskih jedinica.

Da bi sistem bio zaokružen potrebno je da se definišu nivoi kontrole i način njihove primjene.

Nivo kontrole:

- Interna
 - Optimizacija prihoda (RAROC)
 - Opstanak
- Regulatorna
 - Solventnost/ zaštita klijenta
 - Lojalna konkurencija
 - Sistem ublažavanje rizika
- Vanjska
 - Agencije za evaluaciju i određivanje plasmana na tržištu
 - Kreditna sposobnost

Regulatorna sredstva

- Odgovornost:
 - Solventnost finansijskih institucija
 - Održavanje lojalne konkurencije
 - Stabilnost finansijskih tržišta
- Tri stuba:
 - Minimalni standardi za kapital
 - Zahtjevi za nadzor i izvještavanje
 - Disciplinarnost tržišta/transparantnost

Upravljanje rizicima predstavlja identifikovanje rizika koji mogu direktno uticati na završetak projekata i služi da bi se osiguralo da se ti rizici ne razviju u velike prijetnje.

Istraživanja mogu pokazati da primjenom ovih metoda menadžeri mogu lakše definirati svoju misiju i ciljeve, a samim tim i uspješnost posla kojim se bave.

ZAKLJUČAK

Ljudski resursi su direktno odgovorni za dobro upravljanje projektima kao i za uspjeh projekata. Menadžeri imaju različite uloge, ali njihove najznačajnije djelatnosti su planiranje, procjenjivanje i kontrola. Izračunavanja i procjene su interaktivni procesi koji se nastavljaju tokom cijeloga projekta.

Ostaje nam nada da će u budućnosti odgovorniji, kompetentniji i iskusniji menadžeri dobiti svoju priliku da svojim odgovornim odlukama razviju tržište u BiH i pokrenu privredni sistem sa nulte tačke.

LITERATURA

1. Allen, S.L., *Financial Risk Management: a Practitioner's Guide to Managing Market and Credit Risk*, Wiley, New York, 2003.
2. Andrijašević, S. i Petranović, V., *Ekonomika osiguranja*, Alfa, Zagreb, 1999.
3. Barton, T.L., Shenkir, W.G. i Walker, P.L., *Making Enterprise Risk Management Payoff: How Leading Companies Implement Risk Management*, FT Press, New York, 2002.
4. Chapman, C. i Ward, S., *Project Risk Management: Processes, Techniques, and Insights*, Wiley, New York, 2003.
5. Cingula, M. i Klačmer, M., *Financijske institucije i tržište kapitala*, FOI, Varaždin, 2003.
6. Crouhy, M., Mark, R. i Galai, D., *Risk Management*, Mc Graw-Hill, New York, 2001.
7. Crouhy, M., Galai, D. i Mark, R., *The Essentials of Risk Management*, Mc-Graw-Hill, New York, 2006.
8. Culp, C.L., *Risk Management Process, Business Strategy and Tactics*, Wiley, New York, 2001.
9. Culp L.C., *The revolution in Corporate Risk Management*, *Journal of Applied Corporate Finance*, broj 14, 2002.
10. Čulo, K., »Neka motrišta nastajanja rizika u građevinskom poslovanju«, *Tehnički vjesnik, znanstveno-stručni časopis tehničkih fakulteta Sveučilišta u Osijeku*, broj 8, 2001.
11. Ćurak, M. i Jakovčević, D., *Osiguranje i rizici*, RRIF plus, Zagreb, 2007.
12. Damodaran, A., *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*, Wharton School Publishing, 2009.
13. Deželjin, J., »Poduzetništvo, neizvjesnost i rizik«, RRiF, br. 8-9, Zagreb, 1998.
14. Deželjin, J., »Upravljanje rizikom i mjerenje izloženosti riziku«, RRiF, br. 7, Zagreb, 2007.