

# Strategija upravljanja rizicima u financijskom sektoru

---

**Bačić, Iva**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:583959>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-26**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment



STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA U FINANCIJSKOM SEKTORU

**Diplomski rad**

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilišni diplomski studij  
Menadžment

**STRATEGIJE UPRAVLJANJA RIZICIMA U FINANCIJSKOM  
SEKTORU**

**Diplomski rad**

Student/ica:

**Iva Bačić**

Mentor/ica:

**prof. dr. sc. Anita Peša**

Zadar, 2024.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Iva Bačić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Strategije upravljanja rizicima u financijskom sektoru** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2024.

Potpis studenta/ice:

## SAŽETAK

Pod rizikom se podrazumijeva mogućnost i opasnost događanja neke prijetnje koja će prouzrokovati štetu. U poslovnoj praksi postoji mnoštvo različitih vrsta rizika, a za financijske su organizacije najvažniji tržišni, operativni, kreditni i rizici likvidnosti. Za uspješno suočavanje s rizicima neophodan je sustav upravljanja rizicima s razvijenom i dobro razrađenom strategijom za čiju je uspješnu implementaciju važno razvijanje kulture svjesnosti o rizicima, što obuhvaća edukaciju i trening zaposlenika, kontinuirano praćenje i evaluaciju te komunikaciju i izvještavanje. Ukoliko organizacija izradi efikasan sustav upravljanja rizicima, najvjerojatnije će osigurati spremnost suočavanja s izazovima na koje nailazi. Strategija upravljanja rizicima predstavlja okvir za planiranje organizacije, pod čime se misli na procjenu rizika, odgovaranje na identificirane rizike, konstantna pažnja usmjerena na nove rizike te praćenje poznatih rizika. Dobro izvedenu strategiju upravljanja rizicima ne treba provoditi kao mnogo posebnih koraka već kao trajni i besprekidni ciklus koji razmatra pretpostavke, ograničenja rizika, prioritete, toleranciju i kriterije prihvaćanja. Nadalje, strategija upravljanja rizicima mora pružati ažurirani pogled na razvoj rizika i promjene razina prijetnji. Koristeći plan strategije upravljanja rizicima kao smjernicu, organizacije bi trebale biti ispred promjenjivog krajolika prijetnji i neizbježnog rizika koji se nalazi u svakodnevnom poslovanju. Rizici se ne mogu skroz eliminirati, ali se mogu minimalizirati te, ako organizacija ima kvalitetnu strategiju upravljanja rizicima, može se ublažiti njihov učinak i nastaviti i dalje neometano poslovati.

Ključne riječi: rizik, financijska organizacija, strategija upravljanja rizicima.

## **RISK MANAGEMENT STRATEGIES IN FINANCIAL SECTOR SUMMARY**

Term risk mean the possibility and danger of the occurrence of a threat that will cause damage. In business practice there are many different types of risks, and for financial organizations the most important are market, operational, credit and liquidity risks. To successfully deal with risks, a risk management system with a developed and well-developed strategy is necessary for the successful implementation of which is important to develop a culture of risk awareness, which includes education and training of employees, continuous monitoring and evaluation, and communication and reporting. If the organization creates an efficient risk management system, it will most likely ensure readiness to face the challenges it encounters. The risk management strategy is a framework for planning the organization, which means risk assessment, responding to identified risks, constant attention focused on new risks and monitoring of known risks. A well-executed risk management strategy should not be implemented as many separate steps, but as an ongoing and continuous cycle that considers assumptions, risk limits, priorities, tolerances and acceptance criteria. Furthermore, the risk management strategy must provide an updated view of risk developments and changes in threat levels. Using a risk management strategy plan as a guide, organizations should stay ahead of the changing threat landscape and the inevitable risk found in day-to-day operations. Risks cannot be completely eliminated, but they can be minimized and, if the organization has a quality risk management strategy, their effect can be mitigated and business operations can continue unhindered.

Key words: risk, financial organization, risk management strategy.

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	
SUMMARY.....	
<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Cilj i svrha rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Istraživačka pitanja.....</b>	<b>1</b>
<b>1.4. Metodologija .....</b>	<b>2</b>
<b>1.5. Struktura rada.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Dominantne vrste rizika u financijskom sektoru .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Tržišni rizici .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Operativni rizici.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Kreditni rizici.....</b>	<b>5</b>
<b>2.4. Rizici likvidnosti .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Prilagodba financijskih institucija promjenama u upravljanju rizicima .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Regulatorne promjene .....</b>	<b>9</b>
<b>3.2. Krizno upravljanje .....</b>	<b>10</b>
<b>3.3. Prilagodba tehnoloških inovacija.....</b>	<b>12</b>
<b>4. Edukacija zaposlenika i njezin utjecaj na strategije upravljanja rizicima .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Integracija rizika u organizacijsku kulturu.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2. Kontinuirano usavršavanje u svjetlu evoluirajućih rizika .....</b>	<b>20</b>
<b>5. Unaprjeđenje strategija upravljanja rizicima .....</b>	<b>26</b>
<b>5.1. Analiza uzroka i posljedica prethodnih financijskih kriza.....</b>	<b>26</b>
<b>5.2. Integracija pouka u strategije upravljanja rizicima .....</b>	<b>28</b>
<b>5.3. Razvoj strategija upravljanja rizicima.....</b>	<b>34</b>
<b>6. Rasprava .....</b>	<b>40</b>
<b>7. Zaključak .....</b>	<b>45</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>46</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>50</b>

# **1. Uvod**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Ključni aspekti poslovanja financijskih organizacija upravo je pravilno i efikasno upravljanje rizicima. Naglasak se stavlja na implementaciju sustava za praćenje rizika, analizu scenarija stresa, usklađivanje s regulatornim zahtjevima te edukaciju zaposlenika o rizicima i njihovom upravljanju. Zahvaljujući spomenutom pristupu, financijske institucije mogu ublažiti rizike te se prilagoditi okruženju i na taj način osigurati stabilnost i održivost poslovanja.

## **1.2. Cilj i svrha rada**

Svrha i ciljevi istraživanja su u neposrednoj vezi s predmetom istraživanja, a to je definiranje uspješnog upravljanja rizicima u financijskom sektoru. Od velike je važnosti identificirati s kojim se to rizicima susreće financijski sektor, te na koji se način strategije upravljanja rizicima mogu poboljšati uvođenjem određenih inovacija.

## **1.3. Istraživačka pitanja**

Istraživačka pitanja su:

1. Koje vrste rizika su najdominantnije u suvremenom financijskom sektoru?
2. Kako se financijske institucije prilagođavaju promjenama u području upravljanja rizicima?
3. Kakva je uloga tehnologije u poboljšanju strategija upravljanja rizicima u financijskom sektoru?
4. Koje su ključne komponente pristupa upravljanju rizicima u financijskim institucijama?
5. Kako organizacije identificiraju, mjere i prate rizike u financijskom sektoru?
6. Kako se strategije upravljanja kreditnim rizikom razvijaju i primjenjuju u bankarskom sektoru?
7. Koje su inovacije u metodama mjerenja i ocjenjivanja rizika?
8. Kako edukacija zaposlenika utječe na uspješnost strategija upravljanja rizicima u financijskom sektoru?



9. Koje su ključne lekcije naučene iz nedavnih finansijskih kriza u pogledu upravljanja rizicima?
10. Kako se strategije upravljanja rizikom razlikuju među različitim vrstama finansijskih institucija?
11. Koja je uloga modeliranja scenarija stresa u unaprjeđenju otpornosti finansijskih institucija na vanjske šokove?

#### **1.4. Metodologija**

Metodologija istraživanja diplomskog rada sastavljena je od nekoliko metoda. Prilikom korištenja metode kompilacije prikupljena je potrebna literatura za teorijski okvir rada, a njenom analizom i sintezom određena su ključna poglavlja rada.

Prilikom određivanja ključnih poglavlja rada korištene su deduktivna i induktivna metoda i to za definiranje naslova.

#### **1.5. Struktura rada**

Ovaj se diplomski rad sastoji od sedam poglavlja. U prvome, uvodnome, poglavlju piše se o predmetu istraživanja, cilju i svrsi rada, istraživačkim pitanjima, metodologiji te strukturi samoga rada. Potom, dok se u drugome poglavlju navode i pojašnjavaju dominantne vrste rizika u finansijskom sektoru, u trećem se poglavlju pojašnjava kako se finansijske institucije prilagođavaju promjenama u upravljanju rizicima, i to uslijed regulatornih promjena, kriznog upravljanja i prilagodbe tehnoloških inovacija. Četvrto poglavlje ovoga diplomskoga rada sadrži pojašnjenje uloge i važnosti edukacije zaposlenika na strategije upravljanja rizicima, od čega se prikazuje integracija rizika u organizacijsku kulturu te kontinuirano usavršavanje u svjetlu evoluirajućih rizika. Dok se u petome poglavlju analiziraju uzroci i posljedice prethodnih finansijskih kriza te prikazuju načini razvoja strategija upravljanja rizicima, šesto poglavlje obuhvaća raspravu. Konačno, u sedmome se poglavlju navodi zaključak autorice te se prikazuju literatura i tablice koje su prikazane u radu.

## 2. Dominantne vrste rizika u financijskom sektoru

Uloga rizika vezuje se uz formiranje tipova poslovnih rizika kao i načine kontroliranja rizika.

U literaturi se razlikuje mnogo klasifikacija rizika te niti jedna od njih nije pogrešna. Andrijanić i sur. (2016) navode da se razlikuju sljedeći rizici u poslovanju:

- unutarnji (eksterni, interni, operativni i financijski) te
- vanjski (tržišni, politički i katastrofični).

U financijskom su sektoru ključni (Andrijanić i sur., 2016):

- tržišni,
- operativni,
- kreditni i
- rizik likvidnosti.

Sve će se ove vrste rizika u nastavku detaljno pojasniti.

### 2.1. Tržišni rizici

Tržišni se rizik odnosi na gubitke do kojih dolazi na cjenovnim tržištima, a tipovi tržišnih rizika ovise o vrstama ulaganja. Tušan (2009) naglašava kako je „rizik promjene cijena financijskih instrumenata rizik kojim se ostvaruje gubitak na dionicama, zatim se rizik promjena cijena tečaja odnosi na valutni rizik dok se rizik promjena cijena robe odnosi na robni rizik“. Postoje još i (Tušan, 2009):

- „pozicijski rizik,
- rizik namire,
- rizik druge ugovorene strane te
- rizik prekoračenja dopuštenih izloženosti“.

Tržišni se rizik javlja u slučajevima aktivnog trgovanja imovinom i izvorima imovine organizacije umjesto da se „sačuvaju“ za dugoročno investiranje ili zaštitu od rizika. Do nastanka tržišnog rizika dolazi, u pravilu, kada se promijeni tržište i njegove karakteristike, a sve uslijed očekivanja i neizvjesnosti na tržištu (Tušan, 2009).

Pod tržišnim se rizikom podrazumijeva mogućnost doživljavanja gubitaka zbog faktora koji imaju utjecaja na ukupnu uspješnost ulaganja na financijskom tržištu. Točnije, tržišni rizik je rizik kretanja tržišnih cijena i kamatnih stopa. Razlikuju se tržišni (nesustavni) te specifični (sustavni) rizik pri čemu tržišni nije moguće eliminirati diverzifikacijom te isti nastoji konstantno imati utjecaja na cijelo tržište (Hayes, 2024).

U izvore tržišnog rizika ubrajaju se (Hayes, 2024):

- recesija,
- politička previranja,
- promjene kamatnih stopa,
- prirodne katastrofe i
- teroristički napadi.

S druge, pak, strane, specifični, odnosno nesustavni, rizik specifičan (jedinstven) je za određenu industriju ili organizaciju, a moguće ga je smanjiti diverzifikacijom. Tržišni rizik postoji zbog promjena cijena - standardna devijacija promjena u cijenama dionica, valuta ili robe naziva se volatilnošću cijena koja se nerijetko prikazuje na godišnjoj bazi te ju je moguće izraziti u obliku apsolutnog broja (ili postotka) (Hayes, 2024).

Za učinkovito upravljanje tržišnim rizikom neophodno je slijediti ova pravila (Andrijanić i sur., 2006):

1. poslove ugovaranja odvajati od pozadinskih poslova,
2. provoditi dokumentarnost,
3. kontrolirati proces ugovaranja,
4. analizirati izloženost tržišnim rizicima,
5. vrednovati pozicije iz knjige trgovanja (na dnevnoj bazi) te
6. pratiti tržišne rizike.

Pod upravljanjem tržišnim rizicima misli se na jednu od važnijih formi upravljanja rizikom, a svakako se preporuča da u organizaciji menadžment zadužen za rizike bude fokusiran i upućen u razinu izloženosti poslovanja riziku i da, u skladu s time, detaljno analizira i proučava kako zaštititi kapital organizacije od neželjenih događaja koji nastupaju kada se mijenjaju cijene (Hayes, 2024).

## **2.2. Operativni rizici**

U poslovanju organizacija iz financijskog sektora operativni rizik postoji od kad i postoje takve organizacije te se, prema enciklopediji Britannica (2024), smatra jednim od najstarijih rizika. Velika se važnost operativnog rizika prepoznaje od 1995. godine nakon što se Barings banka, kao jedna od vodećih i najstarijih banaka u Velikoj Britaniji, suočila sa stečajem. Do toga je došlo zbog toga što je zaposlenik banke Leeson lažirao ugovore i zarađivao, a kako bi prikrio svoje radnje, otvorio je poseban račun za prijenos tih transakcija (Andrijanić i sur., 2006).

Pod karakteristikom operativnog rizika podrazumijevaju se različite aktivnosti od strane banke, a isti se aktivira onda kada se odvijaju aktivnosti koje potencijalno rezultiraju direktnim ili, pak, indirektnim manjkom (Andrijanić i sur., 2006).

Prema istim autorima (2006), operativni rizik predstavlja „rizik gubitka koji se javlja uslijed krivih procesa, ljudi, sustava organizacije ili, pak, događaja iz okoline.“

Za svaku je organizaciju jako važno upravljati operativnim rizikom, a ovaj proces obuhvaća (Andrijanić i sur., 2006):

- „promjene u poslovanju,
- inovativne proizvode,
- promjene u upravljanju informacijsko-komunikacijskim sustavom,
- promjene u upravljanju rizicima,
- uskladu sa zakonima, normama i propisima te
- uspostavljanje sustava za sprječavanje pranja novca.“

U današnje vrijeme, vrijeme sve učestalijih i većih promjena, odgovoran sustav upravljanja operativnim rizikom vrlo je značajan za svaku organizaciju ukoliko ista želi ostvariti vlastiti cilj (povećati dobit) te smanjiti moguće gubitke.

### **2.3. Kreditni rizici**

Jedan od osnovnih rizika kojemu se izlažu financijske institucije u svom poslovanju jest kreditni rizik koji je moguće definirati kao „rizik nepodmirenja obveza, tj. mogućnost da se uložena sredstva neće pravovremeno i/ili u potpunosti vratiti te da se neće vraćati planiranom dinamikom“ (Saunders, 1999).

Na temelju prošlih financijskih kriza koje su se događale u svijetu dokazano je koliko je važna svjesnost financijskih institucija o potrebi za identificiranjem, mjerenjem i nadzorom kreditnog rizika te utvrditi postojanje primjerene razine kapitala za pokriće potencijalnih gubitaka u slučaju materijalizacije rizika (Nickell i sur., 2000).

Stoga se u novije vrijeme upravljanje rizicima posebno fokusira na direktnu implementaciju matematičkih i statističkih metoda i modela te poslovnu primjenu njihovih rezultata. Pri tome je neizostavan pojam kreditnog rejtinga koji podrazumijeva mišljenje o kreditnom riziku u nekom budućem periodu te procjenu sposobnosti i spremnosti dužnika da pravovremeno i u potpunosti podmiri svoje obveze prema kreditorima (Nickell i sur., 2000).

Smatra se da kreditni rizik predstavlja jednog od najznačajnijih tipova rizika koji ima utjecaja na zaradu financijske institucije, ali i na vrijednost financijskih instrumenata. Nadalje, kreditni je rizik najviše prisutan kod banaka iz razloga što je njihova temeljna djelatnost posudba novca.

„Kreditni je rizik potencijalni gubitak koji se materijalizira u slučajevima neplaćanja, kašnjenja plaćanja ili neispunjavanja obveza dužnika“ (Jakovčević i Jolić, 2013).

Do izbijanja krize u većini slučajeva dolazi uslijed izloženosti financijskih institucija kreditnom riziku, a s ciljem njegova smanjivanja, trebao bi se smanjiti i negativan odabir na način da financijska institucija prikupi vrijedne podatke o mogućim dužnicima putem ocjene boniteta, ali je neophodno i rješavanje potencijalnog problema koji se zove moralni hazard, a koji je na kreditnom tržištu. Financijske institucije, poput njihovih nadzornika, morali bi najviše pažnje obratiti na kontrolu i nadzor prisustva rizika. Autorice Pekanov Starčević i Zrnić (2019) navode da je kreditni rizik moguće mjeriti putem:

- analize tijeka novca,
- analize omjera u financijama i
- stope rasta.

„Kreditni rizik znači da se plaćanje može odgoditi ili, u konačnici, čak uopće niti ne ostvariti što, s druge strane, stvara probleme u novčanim tijekovima i utječe na likvidnost financijske institucije“ (Van Greuning i Brajović Bratanović, 2006).

Unatoč novinama u financijskom sektoru, kreditni je rizik najvažniji uzročnik stečajeva financijskih institucija. Tome je tako zbog toga što, načelno, više od 80% bilance stanja obuhvaća taj aspekt upravljanja rizicima. U praksi se razlikuju sljedeće osnovne vrste kreditnog rizika (Van Greuning i Brajović Bratanović, 2006):

- „osobni ili potrošački rizik,
- korporativni ili rizik poduzeća te
- državni ili rizik zemlje“.

U suvremenim se organizacijama upravo kreditni rizici stavljaju u središte pažnje iz razloga što imaju utjecaja na solventnost organizacija zbog čega zahtijevaju sve veći angažman menadžmenta. Temeljni su zadaci menadžmenta zaduženog za upravljanje kreditnim rizikom pravilno procjenjivanje rizika prije nastupanja samog preuzimanja rizika te njegovo, kasnije praćenje. „Prije provođenja svojih obveza u ime depozitora i dioničara nadzorni odbor banke mora osigurati da kreditna uloga banke udovoljava određenim ciljevima“ (Van Greuning i Brajović Bratanović, 2006).

Riječ je o sljedećim glavnim svrhama (Van Greuning i Brajović Bratanović, 2006):

- krediti bi se trebali odobravati na razumnom i naplativom temelju,
- izvori sredstava bi se trebali profitabilno investirati kako bi se ostvarila korist dioničara i zaštitili depozitara te
- trebali bi se zadovoljiti kreditne potrebe poslovnih subjekata ili/i domaćinstava“.

## **2.4. Rizici likvidnosti**

„Upravljanje likvidnošću jedna je od ključnih zadataka financijskih institucija te je sastavni dio procesa upravljanja aktivom i pasivom, a većina aktivnosti financijske institucije ovisi o njenoj sposobnosti da osigura likvidnost svojim klijentima te je većina financijskih transakcija ili obaveza povezana s likvidnošću financijske institucije“ (Van Greuning i Brajović Bratanović, 2006).

Pod likvidnošću se podrazumijeva sposobnost ispunjavanja dospjelih obveza i upravo su zato financijske institucije osjetljive na probleme likvidnosti. Likvidnost može predstavljati rizik gubitka trenutne ili, pak, očekivane financijske institucije da svoje obveze podmiri prema ugovorenom dospjeću. Nadalje, moguće je i da uzrokuje i poremećaj u novčanom tijeku zbog izloženosti nekim drugim vrstama rizika. Jedan je od uzroka likvidnosti taj da, ako vlasnici pasive odluče povući svoja financijska sredstva, banka mora osigurati traženu količinu sredstava iz vlastite aktive. Politika upravljanja likvidnošću zapravo predstavlja upravljanje aktivom banke te obuhvaća i tijela odlučivanja, pristup financiranju, niz ograničenja te niz za planiranje budućih situacija koje podrazumijevaju i one krizne. „Likvidnost je financijskim institucijama potrebna za kompenzaciju očekivanih i neočekivanih nestabilnosti u bilanci i te osiguranje sredstva za njen rast“ (Van Greuning i Brajović Bratanović, 2006).

Likvidnost predstavlja sposobnost banke da djelotvorno obavlja otkup depozita i zadovoljava druge obveze kako bi pokrila veća financiranja u kreditnom te investicijskom portfelju. Za pravovremeno savladavanje ili izbjegavanje rizika likvidnosti organizacije koriste sljedeće metode (Peterlin, 2004):

- analizu novčanog tijeka investicijskih aktivnosti (najvažniji korak kod analize potencijalne investicijske mogućnosti jest ocjena njena novčanog tijeka pri čemu se mora obratiti pozornost na investicijske izdatke, pa tako i buduće primitke od investicija jako je važan veliki oprez s ciljem smanjivanja mogućnosti nastanka pogrešaka) te

- analizu kreditne sposobnosti (kod analize novčanog tijeka investicijskih mogućnosti te vlastitih sredstava i dugova potrebno je proučiti i analizirati mogućnosti koje bi organizacija imala na tržištu prilikom uzimanja kredita, tj. prodaje sredstava - u obzir se uzima i financijski položaj pojedine organizacije).

Ako se pokaže da su buduće koristi potencijalno povoljne, ali da organizacija ima premalo novca na raspolaganju, tada bi bilo potrebno potražiti dodatne izvore sredstava na tržištu. Organizacija se u tom slučaju može odlučiti za, npr. uzimanje kredita, prodaju dijela imovine ili emisiju vrijednosnih papira. Međutim, prilikom donošenja takvih odluka nužno je analizirati bonitet organizacije kako bi se vidjelo je li tržište uopće spremno kupovati od te organizacije. Mjerenje rizika likvidnosti obavlja se pomoću dva osnovna alata (Šverko, 2007):

- omjera likvidnosti i
- gapova likvidnosti.

Kod analize likvidnosti koriste se različiti omjeri poput (Šverko, 2007):

- omjera kredita i depozita,
- omjera kratkoročne aktive i kratkoročne pasive,
- omjera osnovnih depozita i ukupne aktive itd.

Pri tome je omjer likvidnosti koji se najčešće upotrebljava omjer kredita i depozita koji bi trebao biti što manji iz razloga što bi to značilo da organizacija ima bolju likvidnu poziciju. Prilikom analize likvidnosti u većini slučajeva ne analiziraju se svi omjeri, već samo neki od navedenih i pomoću njih se nastoji utvrditi pozicija likvidnosti za duže vremensko razdoblje. Gapovi likvidnosti predstavljaju osnovu za stvaranje planova likvidnosti, a razlikuju se (Peterlin, 2004):

- kratkoročni (operativni) i
- dugoročni (strateški) gapovi.

Njima se dobivaju informacije o tijekovima novca tijekom različitih vremenskih razdoblja, a moguće ih je promatrati za svako razdoblje zasebno, ali i kao kumulativne gapove. Pri tome, kod analize takvih izvještaja organizacija može precizno procijeniti u kojim se vremenskim razdobljima treba očekivati višak, a u kojima manjak sredstava. Kao temeljni cilj gapova izdvaja se da se, putem analize, dođe do zaključka kakav će utjecaj planirane aktivnosti imati na rizik likvidnosti (Peterlin, 2004).

### **3. Prilagodba financijskih institucija promjenama u upravljanju rizicima**

Regulatorna reforma, kao dio reforme javnoga sektora, odnosi se na promjenu načina korištenja regulacije kao *policy*-instrumenta, i to posebno na promjenu načina njezina stvaranja. Navedena reforma dio je ideoloških pomaka od neoliberalnih vrijednosti potaknutih ekonomskim šokovima 1970-ih godina, a u današnje je vrijeme postala globalni trend, proces prisutan u gotovo svim svjetskim zemljama. Regulatorna reforma započela je s ciljem olakšavanja djelovanja poslovnom sektoru pojednostavljenjem regulatornog sustava da bi se postigla što veća konkurentnost na globalnom tržištu. Regulatorne promjene i njihov utjecaj na financijske institucije značajno pridonose povećanju sigurnosnih standarda u sektoru. Uvođenjem strožih pravila žele se zaštititi korisnici od sve češćih prijetnji i prijevara, a među najvažnijim poboljšanjima sigurnosti su autentifikacija, enkripcija podataka i redovite sigurnosne provjere (Petek, 2008).

#### **3.1. Regulatorne promjene**

*Policy*-instrumenti, kao dijelovi regulatornih promjena, podrazumijevaju mehanizme koji su na raspolaganju vlasti za implementaciju javnih politika. Niz različitih instrumenata i metoda sistematizira se ovisno o razini uključenosti države u rješavanje kolektivnih problema, čime se dobiva kontinuum od dobrovoljnih do prisilnih *policy*-instrumenta. Dok su dobrovoljni instrumenti lišeni sudjelovanja države (ili, pak, država sudjeluje u najmanjoj mogućoj mjeri), prisilni ne ostavljaju previše prostora za privatnu diskreciju (Howlett i Ramesh, 1995).

Odabir *policy*-instrumenta kojima će se ostvariti cilj određene javne politike nije isključivo tehničko pitanje jer različite instrumente, ovisno o danom *policy*-kontekstu, prate različite razine efikasnosti, efektivnosti, jednakosti, legitimnosti, stranačke i ideološke potpore, prilagođenosti političkoj kulturi itd. Prisilnim se instrumentima formira ponašanje pojedinaca, grupa i organizacija tako što ostavljaju određen prostor za diskreciju u njihovim reakcijama. Zemlja, primjenom svojeg suverenog autoriteta, građane može usmjeriti na određeno specifično ponašanje, direktno pružati određena dobra i usluge ili, pak, utemeljiti tijelo vlasti koje će obavljati određenu funkciju (javna poduzeća). Kao prisilan instrument, regulacija predstavlja aktivnost kojom zemlja zahtijeva ili zabranjuje određene aktivnosti i ponašanja, najčešće privatnih aktera, a to čini putem kontinuirane administrativne procese, ponajviše putem specijaliziranih regulatornih agencija (Kraft i Furlong, 2007).

Najčešći oblik regulacije jesu zakoni, ali u praksi se često upotrebljavaju i različiti pravilnici, uredbe, upute, odluke itd.



Zakoni, kao najznačajniji oblik regulacije, u suvremenom stvaranju javnih politika gube na važnosti, i to zbog toga što je sve manja vjera u formalno-legalne moći zemlje, ali i zbog niže efikasnosti zapovijedanja kroz hijerarhiju te kontrolu principom „od vrha ka dnu”. Upravo zbog toga što se u suvremenom upravljanju autoritet zemlje u manjoj mjeri temelji na tradicionalnoj zakonodavnoj moći, a sve se više ističu ostale forme regulacije, posebice one koje stvaraju nezavisne regulatorne agencije, reformiranje načina stvaranja regulacije predstavlja poseban istraživački izazov. Pri tome politička znanost usmjerava pozornost na odlučivanje o reformi načina stvaranja regulacije, na interpretacije i regulatorne reforme te svrha regulacije kao *policy-instrumenta* od strane aktera koji su uključeni u taj proces te na učinke navedenih promjena na kreiranje različitih javnih politika (Petek, 2008).

### **3.2. Krizno upravljanje**

Temeljni je cilj kriznog upravljanja namjera da se proaktivno i preventivno djeluje na različite prijetnje kako bi se umanjio rizik od njihova prerastanja u krizu, a ukoliko, pak, dođe do krize, moraju se pronaći njeni pravi uzroci te djelovati na njih kako ne bi došlo do ponavljanja slične krize ili kako bi se umanjili njezini negativni učinci. Bez ovakvog pristupa odgovor na krizu se svodi na nesustavno reaktivno djelovanje, a pri tome se na krize gleda kao na događaje na koje nije moguće utjecati prije nego se dogode. Tijekom prošlosti su različite nesreće, katastrofe te sve ostale krizne situacije uzrokovale goleme ljudske i materijalne gubitke te štetu za okoliš, i to do takve razine da su svojim negativnim učincima uništavale i pojedine civilizacije. Ovakve situacije moguće su i česte i u današnje vrijeme, a današnja su društva posebno osjetljiva na takve događaje te, pri tome, razmatraju gustoću naseljenosti na određenim područjima, ovisnost o osjetljivoj tehnologiji itd. (Vučak i Zelić, 2009).

Upravo zbog toga svako društvo i zajednica trebaju biti spremni dočekati različite prijetnje s kojima se suočavaju, a jedna je od najznačajnijih funkcija koje moderna država mora pružiti svojim građanima sustavno upravljanje krizama, kao neželjenim događajima s kojima se može suočiti neko društvo. Krizu je moguće definirati kao „stanje ili situaciju u kojemu događaji ili pojave, neovisno o tome jesu li nastali prirodno ili ih je izazvalo ljudsko djelovanje, dovode do velikog gubitka života ljudi, njihove imovine ili onemogućavaju djelovanje institucija vlasti i gospodarstva, a za suočavanje s njima neophodno je angažiranje resursa više institucija“ (Canton, 2007).

Usljed krize je neophodno angažirati dodatne resurse, a često je potrebna i pomoć izvan organizacije te je nužno hitno djelovanje po izvanrednim procedurama i mjerama.

Također, svaka ta procedura, mjera i resurs moraju biti prethodno isplanirani, uz preciznu i jasnu nadležnost uključenih aktera i pokrivenost svih postupaka zakonima, a potrebno je i provjeravati takve sustave putem vježbi. Planiranje za upravljanje krizama obvezno mora uzeti u obzir i neophodnu koordinaciju djelovanja i korištenja resursa te povratak na normalno stanje u što kraćem periodu. Takvo kompleksno djelovanje ztaži da se izgradi sustav na svim razinama vlasti s ciljem ojačavanja otpornosti društva na krizne situacije, a isti se sustav naziva sustav upravljanja u krizama te obuhvaća sve organizacije, sposobnosti i aktivnosti koje su usmjerene na prevenciju, pripreme, odgovor i oporavak od kriza. U društvu je nerijetko prisutno mišljenje kako je upravljanje krizama svedeno na planiranje za krize i odgovor na kriznu situaciju, ali ono uključuje mnogo šire područje. Upravljanje krizama predstavlja upravljanje rizicima u smislu da su društva organizirana na način da se mogu nositi s poznatim i nepoznatim prirodnim prijetnjama, kao i onima koje mogu prouzročiti ljudi, te preživjeti i odgovoriti na nesreće koje uzrokuju realizirane prijetnje. Dok se krizne situacije nerijetko odvijaju uz malo upozorenja, u mnogim ih je slučajevima moguće predvidjeti te je moguće poduzeti prethodne mjere kako bi ih se potpuno preveniralo te kako bi se minimalizirali njihovi efekti ili, pak, povećala otpornost zajednice na njih. U zemljama koje su razvijene i koje imaju široko iskustvo u suočavanju s krizama, razvijen je koncept sveobuhvatnog upravljanja krizama koji se sastoji od sljedećih faza (Moeller, 2008):

- prevencije,
- pripreme,
- odgovora i
- oporavka.

Faza prevencije obuhvaća pretkrizne aktivnosti koje su usmjerene k umanjenju ili eliminaciji rizika od nastanka prijetnje, tj. k umanjenju ili eliminaciji negativnih učinaka prijetnji, kao i poslijekrizne aktivnosti kojima bi se umanjile potencijalne štete budućih kriza. Pod fazom pripreme podrazumijevaju se pretkrizne aktivnosti koje su usmjerene na povećanje spremnosti za očekivane prijetnje, uključujući „planiranje za krizne situacije, razvoj potrebnih sposobnosti, upravljanje resursima, razvijanje međuresornih procedura postupanja, obuku, provedbe vježbi i slično“ (Moeller, 2008).

Nadalje, faza odgovora uključuje aktivnosti tijekom krize, uključujući traganje i spašavanje, evakuaciju, hitne medicinske službe, gašenje požara itd. Također, aktivnosti koje se poduzimaju tijekom odgovora usmjerene su na umanjivanje vjerojatnosti za nastanak „sekundarne“ štete nakon krize, poput raznih sanacija pogođenog prostora te na pripremu za fazu oporavka.

Posljednja faza – faza oporavka obuhvaća poslijekrizne aktivnosti koje su usmjerene ka obnovi glavnih javnih službi i usluga, ali i aktivnosti koje su usmjerene ka dugoročnim efektima poput obnove zajednice i gospodarstva. Dakle, sveobuhvatni pristup upravljanju krizama temelji se na ideji da postoje generički procesi za odgovor na većinu prijetnji, a svi su ti procesi jednako, neovisno o tome o kakvoj se prijetnji radi. Stoga je potrebno prebaciti se s usmjerenosti na prijetnje na usmjerenost prema razvoju sposobnosti kojima će se provesti generičke aktivnosti. Pri tome je taj pristup mnogo fleksibilniji i učinkovitiji nego samostalni programi razvijeni za pojedinačne prijetnje (Moeller, 2008).

### **3.3. Prilagodba tehnoloških inovacija**

Održivi razvoj vitalno je pitanje u bilo kojem sektoru poslovanja. Tehnologija i inovacija jedni su od ključnih parametara za osiguravanje održivog razvoja. Koristeći odgovarajuću tehnologiju u pravo vrijeme mogu se stvoriti i njegovati inovativne ideje u organizaciji te ostvariti uspjeh u poslovanju. Sama tehnologija nema vrijednost dok se ne komercijalizira na odgovarajući način. Tehnologija i inovacija međusobno su povezane, a održivi poslovni razvoj je teško postići bez odgovarajuće integracije tehnologije i inovacija. Međutim, usvajanje tehnologije zajedno s inovativnom kulturom potrebno je stalno uvježbavati dok se ne dođe do savršenstva. Pandemija COVID-19 promijenila je scenarij poslovnog svijeta jer su zaposlenici počeli sve više raditi od kuće, ali i kupovati *online* putem. Takav način poslovanja izražen je i u financijskom sektoru gdje su najbolji primjer banke koje sve više zahtijevaju od svojih klijenata da koriste mobilno i internetsko bankarstvo umjesto da posjećuju poslovnice banke. Međutim, postavlja se pitanje je li financijski (posebno bankarski) sektor još uvijek dovoljno spreman za pravilno upravljanje tehnologijom i inovacijama. Sve bi takve organizacije trebale, prvo, identificirati trenutne scenarije usvajanja tehnologije, potom identificirati glavne izazove za usvajanje moderne tehnologije, razviti okvir i poduzeti potrebne mjere za implementaciju napredne tehnologije, i to putem njegovanja organizacijskih kultura usmjerenih na tehnologiju. Tehnološki orijentirane vještine i prakse potrebno je stalno unaprjeđivati jer je upravo to značajan kriterij za svaku financijsku organizaciju. Naime, usporedno s razvojem tehnologije, organizacije trebaju iskoristiti priliku da budu inovativni u svojim operativnim i strateškim odlukama (Anam Rashed i sur., 2022).

Organizacije iz financijskog sektora sve više proizvode različite proizvode i pružaju usluge koje su utemeljene na *webu* i podacima koje klijenti ne mogu dobiti od svoje banke ili sličnih davatelja usluga.

Navedeno rezultira novim konkurentskim okruženjem jer pružatelji usluga vođeni tehnologijom ulaze na tržišta za jednostavne financijske usluge, a temeljni razlog tome su regulatorne razlike. Ponude novih konkurentskih organizacija obuhvaćaju nova digitalna rješenja za platni promet i informacijske usluge, pravo štednje i depozita, pa sve do modernog internetskog bankarstva, višekanalnog savjetovanja i trgovanja vrijednosnim papirima, ali i jednostavna rješenja financiranja i korištenje kompatibilnih financijskih softvera. Međutim, značaj digitalnih strukturnih promjena u mnogim poslovnim segmentima je često podcijenjen. Digitalizacija utječe ne samo na određene elemente procesa dodane vrijednosti i poslovnih modela, već i na organizacije u cjelini. Međutim, dugoročno gledano, trebala bi postojati sveobuhvatna strategija digitalizacije koja daje visok prioritet financijskim organizacijama. Neke posljedice prethodnih financijskih kriza još uvijek nisu raščišćene te su i dalje prisutna promjenjiva ponašanja klijenata i sve stroži regulatorni zahtjevi koje financijske institucije moraju poštivati i u skladu s njima poslovati. Financijski sektor ima mnogo za ponuditi, a neke od prednosti financijskih organizacija su njihovo specifično financijsko stručno znanje (procjena rizika, evaluacija i upravljanje), diskrecija u rukovanju (digitalnim) podacima specifičnim za klijenta kao i dugogodišnje iskustvo pružanja usluga klijentima (Dapp, 2014).

Predviđa se da će se u budućnosti suvremene metode analize podataka koristiti rutinski te da će fleksibilne digitalizirane infrastrukture omogućiti bankama da implementiraju moderne tehnologije i internetske usluge specifične za financije, i to učinkovito i uz pomoć otvorenog programskog sučelja. Jačanje vlastitog brenda i identiteta te obveza povjerljivosti postupanja s klijentskim podacima također će pomoći u pružanju trajnog povećanja zadovoljstva i lojalnosti kupaca, a vrhunac ovog razvoja je bankarstvo temeljeno na algoritmu (algo bankarstvo), u kombinaciji s personaliziranim pozdravom i individualiziranom uslugom (Dapp, 2014).

Nakon prethodno spomenutih financijskih kriza i oporavka banaka od istih, ove su financijske organizacije preuzele inovacije kao put za rast, diferenciranje i preživljavanje. Industrija bankarstva, bogatstva i upravljanja imovinom suočava se s konkurencijom novih sudionika na tržištu koji od samog početka prihvaćaju otvorene inovacije. Upravo je otvorena inovaciju sredstvo za stvaranje vrijednosti za klijente i tvrtke jer se uklapa u eru dijeljenja, suradnje i digitalizacije. Otvorena inovacija podrazumijeva učenje i suradnju s organizacijama unutar i izvan financijskog sektora, a s glavnim ciljem iskorištavanja prilika na tržištu. Vrijednost takvih organizacija proizlazi iz povećanja učinkovitosti za pružatelja uz mogućnost prikupljanja i analize velike količine podataka. Razumijevanje inovacija važno je prije samog definiranja novih strategija iz razloga što je ono pokretač daljnjeg angažmana u inovacijskim sustavima (Fasnacht, 2018).

## **4. Edukacija zaposlenika i njezin utjecaj na strategije upravljanja rizicima**

Na strategije upravljanja rizicima u poduzeću veliku važnost ima edukacija zaposlenika jer su upravo oni najznačajniji resurs organizacije te oni moraju biti upoznati sa svim događanjima u organizaciji, kako i onih pozitivnih (poželjnih), tako i onih manje poželjnih, tj. rizika koji bi mogli prijetiti i onih koji trenutno prijete organizaciji.

### **4.1. Integracija rizika u organizacijsku kulturu**

Sve veća složenost tehnologija i proizvoda, potraga za novim znanjem i iskustvom kao i skraćivanje vremena do profitabilnosti predstavljaju izazov za male i srednje, kao i za velike organizacije. Pritisak konkurentskog okruženja tjera organizacije na definiranje novih poslovnih strategij te one više nisu u mogućnosti same preuzeti sve aktivnosti u procesu inovacija, a posebno u proizvodnji su sklone suradnji s vanjskim partnerima (Littler i sur., 1995).

Dakle, rizik je neizvjestan događaj koji, ako se dogodi, ima negativan utjecaj na postizanje ciljeva, a svrha upravljanja rizicima podrazumijeva identifikaciju i procjenu rizika kako bi se razvile prikladne mjere za izbjegavanje, smanjenje ili prijenos rizika u mjeri u kojoj je ispitana situacija prihvatljiva. Stoga upravljanje rizicima uključuje sve potrebne institucije, procese i alate, a suvremene organizacije ne samo da upravljaju i prate rizike, već i prilike. Upravljanje rizicima i prilika treba biti više proaktivno nego reaktivno i potrebno ga je integrirati u svaki dio organizacije - upravljanje rizikom mora biti kontinuirana funkcija upravljanja projektom (Link i Marxt, 2004).

Poseban izazov upravljanja rizicima i prilikama u zadružnim pothvatima jest integracija svakog suradnika u proces upravljanja. Izolirana parcijalna rješenja za svaku organizaciju ne osiguravaju optimalne rezultate, a u općem kontekstu neželjeni učinci mogu porasti i spriječiti učinkovito upravljanje rizikom. Uspješno upravljanje, posebno u kolaborativnoj inovaciji proizvoda, treba integraciju strateških, kulturnih i strukturnih aspekata iz razloga što su sva tri aspekta jednako važna. Zajednički razvoj proizvoda između ravnopravnih partnera moguć je samo kada su rizici i prilike podijeljeni, a tu se svrhu predlaže proces koji omogućuje pravednu i transparentnu raspodjelu rizika i nagrada te je integriran u opći model upravljanja rizicima. Integrirano upravljanje rizicima usmjereno je na postizanje bolje svijesti o rizicima na svim hijerarhijskim razinama, implementaciju strukturiranog sustava analize rizika i bolje upravljanje rizicima (izbjegavanje, ublažavanje, dijeljenje ili apsorpiranje rizika) (Link i Marxt, 2004).

Sukladno tome, razvijeno je integrirano upravljanje rizikom (engl. *Integrated Risk Management – IRM*) koje predstavlja sveobuhvatan i objedinjen pristup koji organizacije usvajaju za prepoznavanje, procjenu, određivanje prioriteta i upravljanje svim potencijalnim rizicima s kojima se suočavaju. Neuspješan proces upravljanja rizicima u organizacijama uzrokovao je neke od najtežih gospodarskih i financijskih kriza u svijetu. Naime, nije jednostavno biti odgovoran za tako veliku i složenu domenu kao što je upravljanje rizikom, ali nedostatak uvida u kritične rizike, zajedno s kašnjenjem u akciji kako bi se izbjegli potencijalni gubici, „srušio“ je visoko vrijedne organizacije u vrlo kratkom vremenskom razdoblju. Integrirani plan upravljanja rizikom (engl. *Integrated Risk Management Plan – IRPM*) predstavlja sveobuhvatnu strategiju koja kombinira različite pristupe upravljanju rizikom u cijeloj organizaciji. Cilj je takvog plana stvaranje holističkog pogleda na sve potencijalne rizike i prilike, osiguravajući da se njima upravlja učinkovito i dosljedno. Današnja kompleksnost tržišta i konstantne promjene otežavaju organizacijama uvid u povezanost među različitim rizicima i odlučivanje o upravljanju rizicima. Posljedično, organizacije ne uspijevaju ispuniti definirane ciljeve, a aktivnosti upravljanja rizicima mogu biti uzaludne i skupe iz razloga što se napori prvenstveno usmjeravaju na ublažavanje rizika bez dodavanja ikakve vrijednosti organizaciji. Iz tog je razloga ključno integrirati aktivnosti upravljanja rizicima u organizacijsku strukturu. Pristup integriranog upravljanja rizicima pomaže u rješavanju pitanja poput (Link i Marxt, 2004):

- kako koordinirati odluke za umanjene rizika?,
- koji su pokretači vrijednosti za integrirano upravljanje rizicima?,
- koji su mogući ishodi neupravljanja rizicima?,
- na koji način integrirani pristup ublažavanju rizika može pomoći u izbjegavanju gubitaka i maksimiziranju uspjeha? itd.

Integrirano upravljanje rizicima ima mnogo prednosti za organizacije, a neke su od njih sljedeće (Link i Marxt, 2004):

- pružanje točnih, provjerljivih i dosljednih informacija korisnicima i aplikacijskim sustavima,
- pružanje mogućnosti ispunjavanja zahtjeva sukladnosti koristeći pouzdane i sigurne podatke,
- pružanje mogućnosti ublažavanja rizika koji su povezani s problemima oko podataka te fleksibilnosti za implementaciju i upravljanje novim organizacijskim strukturama te međuorganizacijskim odnosima koji mogu proizaći iz spajanja i akvizicija,

- olakšavanje metoda za definiranje, implementaciju i mjerenje strategije te metrike kvalitete organizacijskih podataka kao i za izbjegavanje potencijalnih kašnjenja povezanih s problemima s podacima u isporuci usluga ili proizvoda korisnicima,
- pružanje mehanizama koji pomažu organizaciji da se oporavi od problema kao što su obustava rada, velike katastrofe itd., a sve putem održavanja minimalnih razina funkcija koje su kritične za poslovanje,
- pomaganje upravi oko identifikacije najbolje moguće opcije za ublažavanje identificiranih rizika u skladu sa strategijom organizacije, ciljevima i sklonošću riziku,
- pomaganje vodećim timovima da imaju jasan uvid u to kako rizici mogu utjecati na strateške i operativne ciljeve organizacije,
- omogućavanje jedinstvenog sustava praćenja i upravljanja za rukovanje rizicima, pružajući veću jasnoću za procjenu rizika na organizacijskoj razini, upravljanje rizicima i razumijevanje interakcija između različitih vrsta rizika te
- davanje doprinosa realističnijoj analizi i prosudbi menadžerskih odluka koje su donesene za umanjenje rizika.

Integrirano upravljanje rizicima pomaže identificirati prilike za povećanje učinkovitosti tijekom procesa identifikacije, analize i procjene rizika. Nadalje, ovaj koncept pomaže osigurati bolju upotrebu raspoloživih resursa dopuštajući vođeno donošenje odluka od strane upravljačkih timova u aktivnostima u kojima se dobro upravlja rizicima. Međutim, prilikom implementacije integriranog pristupa upravljanju rizicima organizacije se stalno suočavaju s izazovima. a isti mogu biti (Link i Marxt, 2004):

- poslovni i
- tehnički.

U poslovne se izazove ubrajaju stalno sponzorstvo na izvršnoj razini koje može biti prisutno te u velikoj mjeri utjecati na organizaciju. Doći do stvarnih troškova i ključnih poslovnih metrika u organizaciji iznimno je teško jer se mogu temeljiti na nerealnim pretpostavkama i netočnim rezultatima, što dovodi do proračunskih izazova. Vlasništvo nad podacima često predstavlja izazov jer ima implikacije na organizacijskoj razini i upravo se zato mora riješiti prije implementacije integriranog rješenja za upravljanje rizicima. Kako se tržište proizvoda širi, razina neizvjesnosti oko novih rješenja proporcionalno raste što zauzvrat povećava rizik od nemogućnosti isporuke na vrijeme. Kako se organizacije nastavljaju globalno širiti, suočavaju se s proturječnim propisima, ograničenjima prijenosa podataka i lokalnim regulatornim zahtjevima za pristup, pohranjivanje i prijenos podataka (Link i Marxt, 2004).

Što se tiče tehničkih izazova, podaci povezani s rizikom čuvaju se u internim spremištima organizacije, ali kvaliteta i dosljednost podataka možda neće biti prikladne za obradu ili izvješćivanje. Identificirano rješenje za upravljanje rizikom mora biti pouzdano, skalabilno, fleksibilno i upravljivo. Strategija rizika je kompleksna i podložna novouvedenim regulatornim zahtjevima i odnosima koji se često mijenjaju između organizacija i njihovih kupaca. Podaci o riziku ovise o unutarnjim i vanjskim izvorima podataka koji često sadrže podatke koji su nedosljedni ili zastarjeli. Rizici specifični za poslovnu jedinicu mogu utjecati na druge jedinice unutar organizacije i mogu utjecati na reputaciju marke u industriji. Stoga bi se rješenja integriranog upravljanja rizicima trebala lako prilagoditi promjenama u učinku rizika (McKeever i Agius, 2018).

Najteži i najskuplji pristup uspostavljanju integriranog procesa upravljanja rizikom u organizaciji je kombiniranje pojedinačnih i nepovezanih zadataka ublažavanja s dvostrukim informacijama, čineći proces ponavljajućim i dugotrajnim. Idealan način pristupa upravljanju rizikom jest identificirati ga kao stratešku inicijativu koja je ključna za rast i uspjeh organizacije. Navedeno uključuje postavljanje primjera na najvišoj razini organizacije, a potom je potrebno prosljediti ga menadžerima u hijerarhiji da preuzmu odgovornost za proces upravljanja rizikom. Jednom kada se ovaj obrazac uspostavi, procesi upravljanja rizikom i pridržavanja regulatornih standarda stabilizirat će se te će poboljšanje internih kontrola potaknuti članove da rade usklađeno, čime će organizacija s vremenom biti učinkovitija i profitabilnija (McKeever i Agius, 2018).

Nadalje, važno je da se izbjegavaju suvišne informacije o riziku kako bi se maksimizirale koristi. Unutar organizacije se treba izraditi matrica za identificiranje odnosa između različitih poslovnih procesa, rizika povezanih s procesima, internih kontrola za ublažavanje rizika, testova koje treba provesti za provjeru učinkovitosti kontrola i propisa prema kojima se primjenjuju kontrole. Konačno, mapiranjem svih rizika, kontrola, propisa i revizijskih testova, organizacija može primijeniti jedan kontrolni i revizijski test za više propisa, izbjegavajući tako suvišne troškove usklađenosti. Ovaj proces pomoći će organizaciji da stvori standardni i automatizirani proces kontrole i testiranja. Organizacije svih razmjera i veličina mogu implementirati proces integriranog upravljanja rizicima za kvantificiranje i određivanje prioriteta rizika na temelju ozbiljnosti, učestalosti pojavljivanja i sposobnosti otkrivanja na vrijeme. O procesu bi se trebali međusobno dogovoriti svi vlasnici organizacija i revizorski odbor. Rizici s najvišim ocjenama bit će tretirani s većim naporom i provjereni u odnosu na poboljšanja procesa i tehnologije (Link i Marxt, 2004).



Nadalje, potrebno je povećati standardizaciju i automatizaciju kontrola jer su se postojeće ručne kontrole pokazale neučinkovitima i skupima za umanjeње rizika. Prijelazom na automatizirane kontrole organizacija može uštedjeti vrijeme, smanjiti troškove i bolje ublažiti rizike. Jednako je važno raditi i na poboljšavanju procesa dok se prelazi na automatizirane kontrole. Revizija automatiziranih kontrola puno je jednostavnija od revizije ručnih kontrola jer ista zahtijeva značajan napor te se pokazala neučinkovitom u prošlosti. Postupni prijelaz na automatizirane kontrole za ključne poslovne procese može imati najveći utjecaj na organizaciju prema postizanju uspjeha kroz bolje upravljanje rizicima. U svemu tomu je jako važno da organizacija zaposli i zadrži najbolje talente – ljudske resurse jer organizacije kojima se dobro upravlja imaju konkurentsku prednost u odnosu na svoje kolege te privlače i zadržavaju talente više razine u industriji. Zaposlenici su, pri tome, ponosni na rad za svoje poslodavce i njihova postignuća. Zadovoljstvo poslom zaposlenika može biti veliki faktor koji pridonosi uspjehu organizacije na tržištu (Link i Marxt, 2004).

Organizacija koja strogo slijedi integrirani proces upravljanja rizicima može (Bačun, 2015):

- imati veći pristup tržištima kapitala,
- pokazati povećanu sposobnost pravovremenog reagiranja na krize i brzog oporavka od njenih posljedica,
- imati poboljšanu operativnu učinkovitost i niže operativne troškove,
- imati manje sukoba u organizaciji i nižu razinu stresa,
- imati sposobnost privlačenja i zadržavanja kvalitetnih ljudskih resursa,
- ostvariti veće zadovoljstvo zaposlenika,
- donositi kvalitetnije odluke te
- imati nižu cijenu kapitala.

Tradicionalni pristup upravljanju rizicima uključuje identifikaciju različitih rizika i delegiranje tih rizika različitim stručnjacima za rizike koji ih rješavaju pomoću različitih alata. Međutim, ovakav pristup ne uspijeva dodati vrijednost organizacijama što rezultira suženom vizijom ublažavanja rizika. Upravo je zato neophodan integrirani proces upravljanja rizicima koji pomaže u usklađivanju upravljanja rizicima kroz različite funkcije i povećava vrijednost ovog pristupa uzimajući u obzir sve rizike i primijenjene metode. Integracijom različitih funkcija upravljanja rizikom u okvir operativnog rizika, organizacije mogu pomaknuti fokus upravljanja rizicima s razmatranja svakog rizika posebno na procjenu kolektivne izloženosti organizacije rizicima. Stoga je integrirani pristup upravljanju rizicima ključan za utvrđivanje načina na koji rizici međusobno djeluju (Blajer-Gołębiewska i sur., 2018).

Upravo na taj način stručni timovi mogu razviti procese za ublažavanje rizika nakon što procjene kako će ti rizici i povezane promjene utjecati na organizacijsku strukturu u cjelini. Integracija procesa upravljanja rizicima otvorit će i nova tržišta za rast te povećati mogućnosti za uspjeh organizacije. Program integriranog upravljanja rizicima također je neophodan kako bi organizacija uspješno poslovala na globalnim tržištima (Blajer-Gołębiewska i sur., 2018). Prije samog odabira prave platforme i alata za implementaciju učinkovitog rješenja integriranog upravljanja rizicima potrebno je razmotriti sljedeće (Bačun, 2015):

- može li se alat lako prilagoditi postojećem sustavu?
- mogu li korisnici jednostavno naučiti alat?
- proširuje li organizacija tehničku podršku, obuku i upute za korisnike?
- jesu li podržane potrebne značajke?
- može li se alat lako integrirati u postojeći sustav?
- je li cijena ekonomična za ponuđene značajke i sposobnosti?

Organizacije rastu u veličini, prihodima i geografskoj pokrivenosti, a stvaranje i održavanje učinkovite kulture upravljanja rizikom u rastućoj organizaciji može biti poprilično izazovno. Znanje o rizicima, načine kako se njima upravlja te iskustva iz pojedinačnih poslovnih jedinica treba podijeliti u cijeloj organizaciji. S obzirom da se regulatorni zahtjevi mijenjaju tijekom vremena, jako je važno da se prikupi metrika na vrijeme kako bi se osigurao uspjeh procesa upravljanja rizicima. Programe obuke moguće je provoditi kako bi se procesi upravljanja rizicima učinkovito integrirali u postojeće poslovne procese. Potrebno je uspostaviti komunikacijske protokole za čestu i dosljednu komunikaciju s upravom u vezi s ciljem, uspjehom i troškovima procesa upravljanja rizikom. Navedeno će olakšati održavanje potpore upravljanja i potaknuti kontinuirano sudjelovanje upravitelja i zainteresiranih sudionika u tekućem procesu upravljanja rizicima. Trebalo bi razviti i primijeniti odgovarajuće softverske alate i metode kako bi se poboljšala učinkovitost procesa upravljanja rizicima. Identificirani alati bi trebali olakšati dijeljenje podataka o rizicima između drugih programa kako bi se povećala njihova korisnost u nizu procesa upravljanja poslovanjem. Odabrano rješenje integriranog procesa upravljanja rizicima trebalo bi organizaciji pomoći da učinkovito surađuje te da se direktno poveže s procesom strateškog planiranja, poslovnim ciljevima, poslovnim jedinicama i raznim funkcijama unutar tih jedinica (Blajer-Gołębiewska i sur., 2018).

U literaturi se, pored pojma integriranog upravljanja rizikom, koristi i pojam upravljanja rizikom poduzeća (engl. *Enterprise Risk Management – ERM*) te između ta dva pojma nema velike razlike.

Naime, oba se pojma odnose na inicijativu koja obuhvaća sve aspekte kao što su financije, ljudski resursi, kibernetička sigurnost, revizija, usklađenost, privatnost, prirodne katastrofe i slično. ERM obuhvaća strateško upravljanje rizikom na visokoj razini koje, pak, uključuje nekoliko funkcija poput uprave te izvršnih direktora (Blajer-Gołębiewska i sur., 2018).

Uspješna implementacija IRM-a pokriva sljedeće korake (Link i Marxt, 2004):

- uspostavu i dokumentiranost jasnih uloga i odgovornosti za sve one koji su uključeni u ublažavanje rizika, uključujući službenika za upravljanje rizikom,
- razvijanje smjernica za učinkovito upravljanje rizikom kroz politike rizika,
- definiranje opsega i rezultata za različite odbore za upravljanje rizikom koji će nadzirati rad timova za rizik,
- identifikaciju i procjenu rizika u proizvodima i portfeljima u cijeloj organizaciji te
- nadziranje okvira provodeći česte preglede ishoda, postignuća i slabosti u određenim vremenskim razdobljima.

Kako bi se uspješno proveo program integriranog upravljanja rizicima i postiglo uspješno poslovanje organizacije, potrebno je provesti temeljito istraživanje, identificirati slabe točke, sastaviti kontrolne aktivnosti za ublažavanje rizika, raditi kao tim, imati podršku od menadžmenta te komunicirati na odgovarajući način (Link i Marxt, 2004).

#### **4.2. Kontinuirano usavršavanje u svjetlu evoluirajućih rizika**

Za uspješnu implementaciju strategije upravljanja rizicima, organizacija mora razviti kulturu svjesnosti o rizicima. Navedeno uključuje (Poslovni plan, n. d.):

- edukaciju i trening zaposlenika (osiguravanje da svaki zaposlenik razumije rizike i njihovu ulogu u upravljanju rizicima),
- kontinuirano praćenje i evaluaciju (redovito praćenje i evaluaciju efikasnosti implementiranih strategija) te
- komunikaciju i izvještavanje (osiguravanje transparentnosti i pravovremenog izvještavanja o rizicima i njihovom upravljanju).

Upravo putem svih navedenih koraka organizacija može izraditi efikasan sustav upravljanja rizicima i pri tome osigurati spremnost suočavanja s izazovima na koje nailazi (Poslovni plan, n. d.).

„U suvremeno je doba stalna edukacija jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih resursa te suvremene organizacije sve više svojih resursa (novaca, vremena, informacija, energije) ulažu u edukaciju i stalno obučavanje zaposlenika“ (Sikavica i sur., 2008).

Menadžment takvih organizacija postaje sve više svjestan kako su kontinuirano obrazovanje i usavršavanje zaposlenika jedan od najučinkovitijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, ali i osnovna pretpostavka tržišnog nadmetanja s konkurencijom za naklonost i povjerenje kupaca. Da se suvremenim organizacijama ulaganja u zaposlenike u vidu unaprjeđivanja njihovih znanja i vještina sve više isplati, pokazuju i empirijska istraživanja. Tako je, npr., dokazana pozitivna povezanost između uspješnosti organizacije i količine obrazovanja, kreiranja znanja, netehničkog obrazovanja te postojanja inicijalnog obrazovanja“ (Sikavica i sur., 2008).

Za znanje i vještine zaposlenika se danas kaže da su ključni čimbenici kako bi financijska institucija ostvarila konkurentsku prednost, a iste se mogu poboljšati i unaprijediti isključivo putem kontinuiranog provođenja edukacija. Poput općenitog razvoja ljudskih potencijala, za edukaciju su ključni razni razlozi koji uzrokuju da organizacije ulažu mnogo sredstava kako bi povećale znanje, vještine i sposobnosti zaposlenika (Vinšalek Stipić, 2020:108). Razlozi ulaganja organizacija u edukaciju i usavršavanje zaposlenika prikazuje tablica 1.

Tablica 1. Razlozi ulaganja u edukaciju i usavršavanje zaposlenika

<b>RAZLOG</b>	<b>POSLJEDICA</b>
promjene u tehnologiji	stalni zahtjevi za novim znanjima i neprekidnom edukacijom
kompleksnost, turbulentnost i neizvjesnost okoline organizacije	zahtjevi za većim i drugačijim znanjima i fokusiranje na ljudske resurse
nove vještine kao imperativ modernog poslovanja	zahtjevi za suvremenim radom, djelotvornosti te izvornosti
sve veće razlike između poslovnih zahtjeva i trenutno raspoloživih znanja na tržištu rada	sve veći zahtjevi za znanjem i vještinama koje se nedovoljno obrađuju
obrazovni sustav, poslovanje i zahtjevi rada nemaju jednaku dinamiku	porast dinamičnosti te sve veća brzina i učestalost dinamičnosti

Izvor: Sikavica i sur., 2008: 725

Upravo se na temelju ove tablice može vidjeti iz kojeg bi se razloga trebalo ulagati u edukaciju i usavršavanje zaposlenika. Međutim, nedovoljno je da se edukacija „samo“ provede i financira te je jako važno da ona rezultira određenim učincima i ciljevima. Za ostvarivanje željenih učinaka edukacijom u organizaciji ostvarili željeni učinci, potrebno je da se prvo zadovolje određeni preduvjeti od kojih su, jedni od najvažnijih, kako navode Kulić i Vasić (2007): „ponašanje zaposlenika, motivacija, primjena načela učenja i pretpostavke kvalitetnog učenja“. Menadžer svake organizacije bi trebao biti u stanju shvatiti što je uzrok pojedinom ponašanju kod zaposlenika te, isto tako, saznati zašto se neki pojedinci odnose na određeni način prema svojem radnom mjestu i svojim zadacima, a nakon što analizira te odnose, moći će zaključiti što bi trebalo učiniti za postizanje željenog ponašanja i koji bi edukacijski programi mogli pomoći za poticaj takvog ponašanja. Na model ponašanja zaposlenika utječu različite vanjske i unutarnje sile. Pod vanjskim se silama podrazumijevaju one koje se nalaze u okolini organizacije, tj. izvan nje, ali i one u radnoj sredini, poput liderstva, pohvala i kolegijalnosti. S druge strane, unutarnje su sile one poput motivacije, stavova, znanja, sposobnosti i vještina. Međusobnom interakcijom unutarnjih i vanjskih sila nastaje određeni model ponašanja koji ima izravan utjecaj na radne rezultate (kako one pojedinačne, tako i one organizacijske), a uspoređujući ostvarenog s onim željenim menadžment donosi odluku o tome može li se ponašanje pojedinca ocijeniti kao prihvatljivo i poželjno ili ne (Kulić i Vasić, 2007).

Stanje iz okoline u kojemu organizacija posluje nema utjecaja isključivo na ponašanje organizacije kao i na ponašanje njenih zaposlenika. Poneki od faktora iz vanjske okoline koji imaju utjecaja na ponašanje zaposlenika i organizacije jesu situacija u ekonomiji zemlje (poput inflacije i stupnja zaposlenosti), zakoni i propisi, konkurenti i slično. Negativna pojava koja se najčešće pojavljuje, a koju uzrokuju vanjski faktori jest otpuštanje zaposlenika, ali postoje i one organizacije koje su spremne zaposlenicima pružiti pomoć oko njihove prekvalifikacije i obučavanja za obavljanje nekih drugih poslova, kako ih ne bi otpustili. Na interne čimbenike koji imaju utjecaja na ponašanje zaposlenika organizacije više utječu nego na eksterne, a od takvih čimbenika izdvajaju se (Kulić i Vasić, 2007): „rezultati, nadređeni, karakteristike same organizacije i suradnici.“

Ostvareni rezultati mogu biti individualni, koji imaju posebnu prednost za pojedinog zaposlenika (poput plaće, priznanja itd.), te organizacijski, koji imaju vrijednost za organizaciju (poput timskog rada, produktivnosti i kvalitete proizvoda). Svi su navedeni rezultati pozitivni, međutim, nisu rijetki i oni negativni, poput disciplinskih mjera, sankcija, premještaja i slično (Vinšalek Stipičić, 2020).

Naglašava se važnost rezultata za educiranje zaposlenih jer, ukoliko su stava da pohađanje nekog programa neće polučiti pozitivnim rezultatima, zaposlenici neće ulagati napore da savladaju taj program, i obrnuto (ukoliko zaposleni vjeruju u menadžere, zasigurno će pokazati veću razinu spremnosti prihvaćanja važnosti treninga i edukacije za njihovu karijeru, ali i postizanje organizacijskih ciljeva). Nadalje, zaposlenici će biti spremni uložiti i više truda u edukaciju onda kada ih upute menadžeri njihove organizacije. Pri tome se pod utjecajima organizacije na ponašanje zaposlenih razlikuju mnogi načini, poput „sustava i programa nagrađivanja, organizacijske kulture, dizajniranja radnih mjesta i slično, a svi načini utjecaja na ponašanje zaposlenika za cilj imaju povećanje njegovog zadovoljstva, što dovodi i do povećane produktivnosti zaposlenika“ (Vinšalek Stipić, 2020).

Na ponašanje zaposlenika u velikoj mjeri utječu i poslovne kolege što je posebno naglašeno u ekipama i događajima kod kojih je potrebna uska suradnja među zaposlenih. Neki zaposleni preferiraju i grupne načine edukacije iz razloga što si članovi međusobno pružaju podršku (Kulić i Vasić, 2007).

„Motivacija za učenje jedan je od najvažnijih faktora za uspješnu provedbu edukacije bilo koje vrste, a podrazumijeva zainteresiranost i spremnost zaposlenika za učenje sadržaja obrazovnog programa“ (Damjanović i sur., 2012).

Motivacija za učenje može biti potaknuta ostvarenjem određenih ciljeva, poput unaprjeđenja, kreativnosti, priznanja, statusa, odgovornosti i slično, a ovisna je o različitim faktorima, kao što su (Kulić i Vasić, 2007):

- „povoljnost radne sredine (kvalitetni odnosi među ljudima i osiguranje nužnih resursa),
- vjera da se mogu otkloniti slabosti i nedostaci preko edukacije,
- vjera u sposobnosti i mogućnosti uspješnog savladavanja programa obrazovanja,
- vjera da će se uspješno ostvarivanje programa obrazovanja pozitivno odraziti na ostvarenje nekih individualnih ciljeva,
- nužnost konstantnog učenja, obrazovanja i prilagodbe s ciljem povećanja konkurentne sposobnosti na tržištu rada i slično“.

Značajnu ulogu kod povećanja motivacije za učenje ima menadžer koji je zadužen za razvijanje i njegu kulture usmjerene na učenje i tada se govori o cjeloživotnom učenju pod kojim se misli na „sveukupnu aktivnost učenja tijekom života, s ciljem unaprjeđenja znanja, vještina i kompetencija pojedinca“ (Kulić i Vasić, 2007).

Pri tome bi se trebalo učiti stalno, od mladih do starih dana, kao i u svim formama u kojima se ostvaruje (službeno i neslužbeno). Sukladno tome, pod učenjem se podrazumijeva proces konstantnog nadograđivanja i povećanja znanja koje je stečeno u službenom sustavu školovanja, a sve kako bi se usavršile postojeće sposobnosti te stekla nova znanja i kvalifikacije (Damjanović i sur., 2012).

„Cjeloživotno učenje predstavlja preduvjet ostvarivanja veće mogućnosti pronalaska zaposlenja svakog pojedinca, povećanja konkurentnosti te osnovu ostvarivanja osobnih potencijala“ (Mićović, 2017).

Osim što izvori motivacije mogu dopirati iz pojedinog zaposlenika, za njeno povećanje su često zaslužni i menadžeri organizacije. Pored kreiranja poželjne okoline za učenje, menadžeri su ti koji bi trebali i dizati samopouzdanje zaposlenika, ponavljati koliko je važna edukacija, kreirati temeljne pretpostavke za učenje i usavršavanje i slično.

Za provedbu suvremenih programa učenja i edukacije zaposlenika koriste se sljedeća načela (Kulić i Vasić, 2007):

- „zaposleni koji se obrazuju moraju biti sposobni i motivirani za učenje i primjenjivanje naučenog,
- obrazovni programi se lakše realiziraju, a obrazovni sadržaji duže pamte ako imaju smisao za onog tko uči,
- postoje značajne individualne razlike u mogućnostima stjecanja znanja između zaposlenika,
- najbolje se uči i najduže pamti ono što se uči pomoću aktivnog vježbanja i ponavljanja, što je posebno važno pri stjecanju novih vještina,
- polaznike treba stalno informirati o rezultatima koje ostvaruju tokom edukacije i usavršavanja i
- treba osigurati pozitivan transfer naučenog (poboljšanje radne uspješnosti, povećanje znanja, sposobnosti i vještina u praktičnom radu).“

S ciljem iskorištavanja onoga naučenoga u praksi, zaposleniku bi trebala biti omogućena maksimalizacija sličnosti među edukacijom i radnim zadacima. U tijeku edukacije bi se, ako je to izvedivo, trebali osigurati primjereno iskustvo i praksa te se, pri tome, koristiti primjeri i demonstracije te kreirati situacije, upravo s ciljem mogućnosti korištenja stečenog znanja. Također, zaposlenicima moraju biti poznata sva načela učenja i prijenosa znanja jer, ukoliko razumiju ta načela, ostvarit će njihova individualna uspješnost, ali i, konačno, uspješnost organizacije (Mićović, 2017).

Različitim programima obrazovanja, tj. edukacija, dolazi se do različitih rezultata i upravo je zato nužno da se odaberu edukacije koje će, kao rezultat, imati ispunjenje postavljenih organizacijskih te individualnih ciljeva. Menadžeri i zaposlenici su ti koji moraju biti upoznati s pretpostavkama kvalitetnog učenja pri čemu vrijedi sljedeće (Kulić i Vasić, 2007):

- „edukacija je nerijetko opširna i zahtijeva fokus na vještinama koje organizaciju čine različitom i jedinstvenom,
- svako zaposlenik se mora tretirati kao osobu s karijerom,
- temeljna su pravila konstantno učenje te dodatna edukacija i usavršavanje,
- s ciljem edukacije i usavršavanja zaposlenih organizacije ulažu sve više vremena i financijskih resursa,
- edukacija na radnome mjestu sve je aktualnija i efikasna,
- najviše vještina i znanja ostvaruje se upravo kvalitetnom i dobrom edukacijom,
- edukacija predstavlja važnu pretpostavku za stratezijske promjene i realizaciju projektiranih strategija u organizaciji,
- potrebu za edukacijom potrebno je posebno naglašavati u kriznim vremenima,
- edukacija se koristi i kako bi se prenijele vizija, misija i vrijednosti organizacije.“

Svaki je pojedinac različit, uči nekom svojom brzinom i jačinom te je različito motiviran na učenje. Međutim, ukoliko se osiguraju prethodno pojašnjeni preduvjeti (ili pretpostavke), utjecat će se na opći uspjeh svakog programa edukacije unutar organizacije. Dakle, ispunjavanje preduvjeta za kvalitetnu i učinkovitu edukaciju ljudskih potencijala nije niti malo jednostavno te bi menadžeri, s tim ciljem, i sami trebali posjedovati određena znanja, vještine i kvalifikacije i stalno ih razvijati i širiti (Kulić i Vasić, 2007).

Dakle, svaki bi zaposlenik trebao biti dovoljno educiran za provedbu kvalitetnog upravljanja rizicima što podrazumijeva mogućnosti za (Poslovni plan, n. d.):

- identifikaciju rizika (ključno je prepoznavanje potencijalnih prijetnji koji bi mogle imati utjecaja na poslovanje organizacije – navedeno obuhvaća sve od financijskih i operativnih rizika pa do rizika vezanih za zaposlenike i tehnologiju),
- analizu i procjenu rizika (nakon identifikacije rizika, mora se analizirati i procijeniti vjerojatnost njihova nastanka i utjecaja što se ostvaruje raznim metodama),
- razvijanje strategija (temeljem procjene rizika, organizacije mogu razviti strategije za njihovo upravljanje) te
- implementaciju i praćenje (završni je korak implementacija strategija upravljanja rizicima te praćenje njihove učinkovitosti što podrazumijeva redovne revizije).



## **5. Unaprjeđenje strategija upravljanja rizicima**

Strategije upravljanja rizicima neophodne su za svaku organizaciju koja želi opstati, rasti i razvijati se. S obzirom da su rizici neizbježni i učestali, vrlo je važno da organizacija nauči kako se uspješno „boriti“ s njima, tj. kako ih ukloniti ili, barem, minimizirati na najmanju moguću mjeru. Pri tome, organizacije mogu koristiti različite metode i tehnike:

1. za identifikaciju rizika i razine njihovih prijetnji,
2. za procjenu vjerojatnosti i utjecaja rizika na organizaciju,
3. za razvoj potrebnih mjera za upravljanje rizicima,
4. za implementaciju prethodno određenih mjera,
5. za praćenje i kontrolu provedenih mjera i njihove efikasnosti,
6. za kontinuiranu obuku i komunikaciju unutar organizacije te
7. za stalno poboljšavanje i razvijanje strategija upravljanja rizicima.

### **5.1. Analiza uzroka i posljedica prethodnih financijskih kriza**

Prethodne su financijske krize bile lokalnog karaktera što dokazuje kriza iz 1620. godine u Genovi koja je bila centar trgovine zlatom i srebrom koje se uvozilo iz Sjedinjenih Američkih Država. Nakon toga je monopol nad novim atlantskim rutama dospio u nizozemske trgovačke gradove kao što je Amsterdam koji je 1638. godine doživio propast na tržištu tulipana koji su bili sve skuplji. Kasnije je (zapravo jedini) konkurent Amsterdamu bio grad London, u kojemu je 1780. godine propala Kompanija južnog mora. Međutim, ono što je slom uzrokovao postalo je vidljivo tek 1844. godine i onda je nastupila jedna još veća kriza. Engleska burzovna trgovina doživjela je konačni propast 1890. godine, i to zbog toga što je ulagala mnogo sredstava kako bi obranila svoje kolonije, a istovremeno prihodi nisu paralelno rasli. U razdoblju prije Prvog svjetskog rata banke su služile ratu, a američko financijsko središte u Washingtonu je 1907. godine doživjelo sličnu krizu kakve su bile u spomenutim gradovima Amsterdamu i Londonu. Potom dolar postaje najcjenjenija valuta u razmjeni dobara između zemalja. Nakon što je završio Prvi svjetski rat, otkrio se rad na linijskoj traci pri čemu je došlo do porasta plaća, ali ne zadugo jer je 1929. godine nastupila Velika gospodarska kriza. Tada je zavladao velika potražnja za nekretninama koje su pojedinci financirali putem kredita i uslijed toga je cijena nekretnina uvelike porasla (Demiter Reider, 2010).

Posljedično je nastalo veliko zaduživanje Sjedinjenih Američkih Država, propadanje banaka te je „samo u prvom polugodištu 1929. godine zatvoreno 345 banaka, a do kraja godine propalo je 4.000 banaka“ (Demiter Reider, 2010).

Također, nastupio je pad tečajeva na burzama, a pokrenute su i mjere za spašavanje gospodarstva, ali one nisu bile uspješne što je potvrdio novi pad 1938. godine i porast nezaposlenosti na 25%. Naftnu krizu iz 1973. godine karakterizira gubitak vrijednosti američkog dolara koji je obezvrijedio cijenu nafte, a u eri informatičkog razvoja i novina, dolazi do raspada burzi 1987. godine. Međutim, tehnološkim se inovacijama omogućio razvoj financijskog sustava i nastupilo je poboljšanje proizvodnosti organizacija što je ključna determinanta rasta američkog gospodarstva u 1990-im godinama (Ilić, 2013).

Usporedno s tehnološkim razvojem nastupila je i globalizacija te je njen utjecaj rezultirao padom efikasnosti alternativnih gospodarskih sustava u istočnoj i jugoistočnoj Europi. Rušenjem Berlinskog zida 1989. godine trgovinska razmjena je sve više rasla što se odrazilo na cijeli svijet. Naime, Švedska je 1991. godine, s velikim optimizmom i globalizacijom, proživjela rasprsnuće takozvanog „balona“ tržišta nekretnina. Potom je uslijedila Azijska kriza iz 1997. godine koja se, iako je trajala kratko, proširila i na ostale zemlje. Na razini cijeloga svijeta, ali ponajviše Sjedinjenih Američkih Država, u 2000. godini se pojavila tzv. „dot-com“ krizu koju karakterizira . gubljenje na vrijednosti burzovnog indeksa tehnoloških organizacija (Demiter Reider, 2010).

Svaka je od ovih kriza dovela do preispitivanja postojećih gospodarskih sustava, a krize su rezultirale revolucionarnim otkrićima, započinjali su se ratovi, dolazilo je do tehnoloških skokova, inovacija u zakonima i proizvodima, a gospodarska se moć selila s jednog kraja svijeta na drugi. Međutim, kriza iz 2010. godine ne može se poistovjetiti s prijašnjima iz razloga što se, uslijed razvoja elektroničke trgovine, omogućila kupnja vrijednosnih papira od strane osiguravajućih društava, investicijskih fondova i banaka iz svih krajeva svijeta zbog čega se može reći da kriza ima i globalni karakter. Zapravo je upravo ta kriza prva globalna kriza u povijesti, a nju karakterizira kreditiranje najsiromašnije trećine stanovništva Sjedinjenih Američkih Država. Zbog malih provjera primanja, bez zahtjeva za depozitom, fleksibilnih rokova otplate i niskih početnih kamatnih stopa omogućilo se plasiranje velike količine stambenih kredita. Upravo zbog lako dostupnih kredita, rasla je potražnja za nekretninama što je utjecalo na povećanje njihovih cijena (Demiter Reider, 2010).

U to su se vrijeme osnivale javne ustanove koje su se bavile otkupom najrizičnijih bankovnih potraživanja, nakon čega bi se dijelila na manje jedinice te se grupirali, ovisno o razini rizika. Takvi su se grupirani paketi investitorima nudili kao obveznice te su, pri tome, reklamirali njihovu rentabilnost i skrivali rizičnost. Ta se kriza „najprije javila kao kriza na tržištu nekretnina, a vrlo brzo se transformirala u financijsku krizu (krizu likvidnosti), potom u gospodarsku krizu, i na kraju u društvenu i političku“ (Demiter Reider, 2010).

U konačnici, kriza Sjedinjenih Američkih Država, postala je i kriza političkih opcija, ali i kriza ekonomske teorije. Ova se kriza odrazila i na Republiku Hrvatsku, a mnogi su vidjelu kupovinu dionica kao kapitalni dobitak (Ilić, 2013).

Financijska je kriza bitno usporila gospodarsku aktivnost Republike Hrvatske, međunarodnu razmjenu i rast financijskih agregata. Gospodarska aktivnost pada unatoč značajnoj reakciji monetarne politike, a u režimu monetarne politike koji se zasnivala na stabilnom tečaju središnja je banka bila ograničena u svojim nastojanjima da prilagodbama regulatornog okvira suzbije utjecaj inozemnih šokova i znatno stimulira gospodarsku aktivnost. Smanjivši regulatorno opterećenje i povećavši time likvidnost banaka, Hrvatska narodna banka je uspjela samo djelomično neutralizirati negativan utjecaj vanjskih šokova. Ipak, ovaj se ograničeni uspjeh mora ocijeniti u kontekstu visokoeuroiziranoga maloga otvorenog gospodarstva, u kojemu je primarni cilj monetarne vlasti održavati tečaj stabilnim (Bokan i sur., 2010).

## **5.2. Integracija pouka u strategije upravljanja rizicima**

U poslovanju su rizici neizbježna pojava i upravo se zato naglašava važnost kontinuiranog i kvalitetnog upravljanja njima, a za što su zaduženi menadžeri organizacije. Upravljanje rizicima najčešće je usmjereno na očuvanje imovine te sprječavanje gubitaka organizacije. S ciljem ostvarivanja što stabilnijeg i efikasnijeg poslovanja organizacije, neophodno je utvrđivanje odnosa gubitaka i očekivanih (pozitivnih) ishoda. U današnje je vrijeme prema poslovnim rizicima neophodno odnošenje s povećanim oprezom jer jednom pogrešnom odlukom nerijetko nastupa veliki gubitak. Osim toga, u poslovanju rizik nije moguće potpuno odstraniti već je njime moguće ispravno i kvalitetno upravljati. „Cilj funkcije upravljanja rizicima jest osigurati stručnu podršku u procesu odlučivanja, na osnovi koje će se utvrditi opasnosti i načini kako reagirati na moguće i nepredvidive probleme, a riječ je o organizaciji upravljanja rizicima kao i samim procesom upravljanja“ (Andrijanić i sur., 2016).

Prije su, u prošlosti, organizacije bile sklone izbjegavati rizike (engl. *risk avoidance*) iz razloga što su se fokusirale na mjere zaštite od šteta ili gubitaka neovisno o tome koliko su bile izložene istima. U današnje se vrijeme, pak, takav pristup zove upravljanje rizicima (engl. *risk management*), a s obzirom da je rizik dio poslovanja svake organizacije, sustav upravljanja rizicima mora odgovoriti na pitanja poput (Andrijanić i sur., 2016):

- „gdje se nalaze prilike,
- kako bi se moglo doći do prilika te
- kako bi se mogle izbjeći zamke na putu ka boljim i uspješnijim prilikama?“.

Menadžer organizacije mora biti svjestan da su svakodnevno mogući rizici za koje je moguće, ali nije neophodno da se dogode (Bokan i sur., 2010).

Provedbom novog projekta u poslovanje nastupa uvođenje nove investicije, a s ciljem ostvarivanja uspješnosti investicije, nužni su naponi kojima se, na vrijeme, žele spriječiti negativne opasnosti jer bi u suprotnom moglo doći do još težih, ali i skupljih posljedica. Upravo je zato najvažnije prepoznati područja više rizična od drugih te svu pažnju usmjeriti na njih. Dalje, na upravljanje rizicima moguće je gledati kao na znanost te kao na umjetnost. Ukoliko se upravljanje rizicima promatra kao umjetnost, moglo bi se zaključiti kako je potrebna sposobnost zaposlenih kako bi spriječili, ili barem umanjili, utjecaj rizika, a ukoliko se na upravljanje rizicima gleda kao na znanost, ovaj je proces jedan od važnijih dijelova poslovanja organizacija, a sve s ciljem učinkovitog poslovanja. Temeljna pravila koja organizacija mora poštivati pri uspostavi sustava upravljanja rizicima jesu (Andrijanić i sur., 2016):

- ponašanjima menadžera ne smije se ograničavati proces preuzimanja rizika i ometati poslovanje organizacije,
- poslovne funkcije za preuzimanje rizika moraju biti razdvojene od funkcija za kontroliranje rizika, a sve s ciljem ne dovođenja u pitanje objektivnosti u prosudbi o rizicima te
- upravljanje rizicima potrebno je predviđati, a ne skrivati.

Uspostava, tj. implementacija sustava upravljanja rizicima u organizaciji predstavlja proces uspostave i primjenjivanja pristupa za identificiranje, procjenjivanje, upravljanje i nadziranje rizika, a sve kako bi se minimizirale negativne posljedice te iskoristile prilike za organizaciju. Djelotvorni sustav upravljanja rizicima trebao bi se provoditi po sljedećim koracima (Sučić i sur., 2011):

- angažman rukovoditelja (neophodno je osiguravanje jake potpore rukovoditelja),

- definiranje konteksta (moraju se razumjeti ciljevi, strategije i poslovna okolina organizacije zbog mogućnosti identifikacije relevantnih rizika i razvoja prilagođenog pristupa upravljanju istima),
- identificiranje rizika (neophodno je provođenje detaljne analize kako bi se prepoznali potencijalni rizici s potencijalnim utjecajem na organizaciju - navedeno obuhvaća analizu unutarnjih i vanjskih faktora zbog kojih može biti prisutna neizvjesnost),
- procjenjivanje rizika (procjena vjerojatnosti i utjecaja svih identificiranih rizika s ciljem utvrđivanja prioriteta i usmjeravanja resursa na najznačajnije prijetnje),
- razvijanje mjera za upravljanje rizicima (promišljanje o potencijalnim strategijama kojima bi se mogli riješiti identificirani rizici što može obuhvatiti umanjene rizika, njihov prijenos, izbjegavanje visoko rizičnih aktivnosti i slično),
- implementiranje mjera (definiranje planova i provođenje akcija s ciljem primjene odabranih mjera za upravljanje organizacijskim rizicima),
- kontroliranje i nadziranje (redovno praćenje provedbe mjera za upravljanje rizicima i procjenjivanje njihove učinkovitosti te, ukoliko se pokaže potrebnim, prilagodba mjera kako bi se osiguralo učinkovito reagiranje na promjene rizika od strane organizacije),
- komuniciranje i obučavanje (osiguravanje da svaki zaposlenik razumije i sudjeluje u sustavu za upravljanje rizicima – pravilnom se komunikacijom i obukom ostvaruje uspješna integracija za upravljanje rizicima u sklopu kulture organizacije),
- kontinuirano unaprjeđenje (upravljanje rizicima predstavlja iznimno dinamičan proces zbog čega je neophodno da organizacija stalno ocjenjuje vlastite postupke i traži mogućnosti za poboljšavanje vlastitih sposobnosti za suočavanje s rizicima).

Implementacija sustava upravljanja rizicima je, u pravilu, kompleksan proces i stoga se organizacijama preporuča suradnja s ekspertima i savjetnicima u području upravljanja rizicima, a sve s ciljem osiguravanja sukladnosti postupaka i praksi te standarda. Pri tome organizacija mora definirati „ciljeve, politike, postupke i odgovornosti za upravljanje rizicima pod čime se misli na uspostavu struktura, procesa i sustava za identifikaciju, prijavljivanje i praćenje rizika“ (Kereta, 2004).

Potrebno je provesti temeljitu analizu procesa u poslovanju, aktivnosti, unutarnje i vanjske okoline za identifikaciju potencijalnih rizika. Potom se vrši procjena tako identificiranih rizika na način da se određuje vjerojatnost njihovog nastanka i utjecaja na organizaciju čime se svi rizici slažu prema njihovom prioritetu te se usmjeravaju na područje koje je najviše kritično (Kereta, 2004).

Za svaki identificirani rizik, organizacija bi trebala razviti i primijeniti strategiju upravljanja, a sami sustav upravljanja rizicima zahtjeva i stalno nadziranje i reviziju s ciljem osiguravanja njegove djelotvornosti. Organizacija bi trebala periodično procjenjivati rizike, a uspostavljene postupke i politike prilagođavati promjenama u poslovnoj okolini. Stoga, organizacija mora osigurati (Kereta, 2004):

- održavanost, utvrđenost te implementiranost sustava upravljanja u rizicima sukladno svim internim propisima te
- obaviještenost uprave poduzeća o sustavu upravljanju rizicima zbog potrebe za obavljanjem kontrole i nadzora, a sve kako bi organizacija dalje napredovala.

Implementacija sustava upravljanja rizicima pruža mogućnost organizaciji da razvije svjesnost i da se aktivno može nositi sa svim rizicima koji bi mogli imati utjecaja na njene ciljeve čime se kreira okolina koja promiče sigurnost, stabilnost i uspjeh same organizacije (Kereta, 2004). Dakle, implementacija sustava upravljanja rizicima odlučujući je korak za organizaciju koja želi biti uspješna i održiva. Upravo se upravljanjem rizicima organizacijama pruža mogućnost boljeg razumijevanja svojih izazova i prilika te donošenja informiranih odluka kojima može ostvarivati svoje zacrtane ciljeve (Hopkin, 2018).

Upravljanje rizicima predstavlja iznimno dinamičan proces koji se prilagođava promjenama u okolini organizacije, ali i unutar nje. Upravo zato organizacije moraju biti aktivne kod prepoznavanja novih prijetnji i prilika te pravovremenog reagiranja na njih. Implementacija sustava upravljanja rizicima može donijeti različite koristi, uključujući smanjenje potencijalnih gubitaka, bolje iskorištavanje prilika za rast i poboljšanje ukupne učinkovitosti poslovanja. Konačno, organizacije koje uspješno primjenjuju upravljanje rizicima ostvaruju temelje za stabilan i dugoročan uspjeh u sve zahtjevnijem poslovnom okruženju (Hopkin, 2018).

S obzirom da je upravljanje rizicima dinamičan proces koji se stalno razvija s ciljem pružanja pomoći organizacijama u suočavanju s rizicima i izazovima. što se posebno dokazalo u razdoblju pandemije COVID-19, organizacije moraju stalno preispitivati vlastite prakse rizika te istražiti nove tehnike, tehnologije i procese za upravljanje rizicima. Suvremene organizacije uvode nove trendove u upravljanju rizicima s ciljem omogućavanja boljeg nošenja s promjenjivim izazovima i prilikama. U praksi su razvijeni neki ključni novi trendovi u upravljanju rizicima u organizacijama, kao što su (Hopkin, 2018):

- upotreba napredne tehnologije (kako se razvija tehnologija, organizacije sve više upotrebljavaju napredne alate poput umjetne inteligencije, strojnog učenja i analize podataka, a sve s ciljem identifikacije, procjene i praćenja rizika – time je omogućeno brže i preciznije analiziranje te bolje razumijevanje rizika),

- fokusiranje na rizike klimatskih promjena (kako raste svijest o klimatskim promjenama, organizacije naglašavaju identifikaciju i upravljanje klimatskim rizicima, što obuhvaća procjenjivanje utjecaja klimatskih promjena na poslovanje, razvoj strategija za smanjenje ekoloških rizika te općenito održivije poslovanje),
- integrirano upravljanje rizicima i održivosti (organizacije shvaćaju koliko je važno povezati upravljanje rizicima i održivost koje se integrira u organizacijsku strategiju s ciljem ostvarivanja veće društvene i okolišne odgovornosti),
- fokusiranje na ljudske resurse (prepoznavanje ljudskih resursa u rizicima sve je značajnije i organizacije postaju svjesne da je upravljanje ponašanjem ljudi, poput nesvjesnih pogrešaka i donošenja odluka, ključno u smanjivanju rizika i poboljšanju poslovnog rezultata),
- upravljanje digitalnim rizicima (u suvremenom digitalnom dobu, sve je više digitalnih napada, tj. napada putem Interneta čime dolazi do kršenja sigurnosti i privatnosti korisnika – iz tog razloga organizacije moraju definirati stroge sigurnosne mjere, provoditi obuku zaposlenika o kibernetičkim prijetnjama te redovito provjeravati sigurnost za očuvanje integriteta podataka i zaštitu organizacije od potencijalnih digitalnih rizika i napada).

Upravo su se zbog napretka tehnologije, promjena u pogledu na rizike te sve većeg fokusiranja na održivost u suvremenom organizacijama formirali novi trendovi u upravljanju rizicima u organizacijama. Svaka od tih promjena omogućava organizacijama da povećaju svoju agilnost, otpornost i spremnost na suočavanje s rizicima u današnjoj poslovnoj okolini. Unatoč tome što je teško predviđati što će se dogoditi u budućnosti, alati za mjerenje i ublažavanje rizika postaju sve učinkovitiji i otkrivaju nove trendove i rizike (Hopkin, 2018).

Upravljanje rizikom nikada nije bilo važnije nego danas iz razloga što se povećala kompleksnost rizika s kojima se suočavaju moderne organizacije. Također, konstantno dolazi do pojave novih rizika koji su nerijetko povezani sa sveprisutnom upotrebom digitalne tehnologije. Posljednji najveći rizik, prethodno spomenuta pandemija COVID-19, vrlo je brzo prerastao u egzistencijalnu prijetnju i time utjecao na zaposlenikovo zdravlje i sigurnost, način poslovanja, mogućnost kontaktiranja s kupcima i reputaciju organizacije. Uslijed toga su se organizacije, neke manje, a neke više uspješno, brzo prilagodile prijetnjama koje je predstavljala ova pandemija (Tucci, 2023).

Organizacije se, posebno nakon ove velike krize, preispituju tko bi sve trebao biti uključen u proces upravljanja rizicima. Organizacije koje provode reaktivan pristup upravljanju rizikom (zaštita od prethodnih rizika i promjena prakse nakon što novi rizik prouzroči štetu) razmatraju konkurentske prednosti proaktivnijeg pristupa, a sve više raste zanimanje i za podržavanjem održivosti, otpornosti i agilnosti organizacija. Nadalje, sve se više istražuje utjecaj tehnologija umjetne inteligencije i sofisticirane platforme upravljanja, rizika i usklađenosti na poboljšavanje procesa upravljanja rizikom (Tucci, 2023).

Rizici s kojima se organizacije koje se bave financijama suočavaju najčešće su ukorijenjeni u brojevima zbog čega ih je moguće kvantificirati i djelotvorno analizirati korištenjem poznate tehnologije i metoda. Za ostale je industrije rizik obično kvalitativniji i iz tog je razloga njime teže upravljati, a pri tome se još i povećava potreba za promišljenim, temeljitim i dosljednim pristupom upravljanju rizikom. U konačnici, sustav upravljanja rizikom u organizacijama trebao bi im pomoći im da budu što „pametnije“ u daljnjem upravljanju rizicima (Tucci, 2023). Upravljanje rizicima u organizaciji iznimno je značajno zbog toga što predstavlja osnovni okvir za njenu zaštitu, održivost i uspjeh u sve kompleksnijoj poslovnoj okolini te predstavlja važan alat za upravljanje poslovanjem na odgovoran i održiv način. Također, upravljanjem rizicima se organizaciji omogućavaju njena proaktivnost, otpornost na neizvjesnosti i spremnost na suočavanje s promjenama na tržištu, čime se stvaraju temelji za dugoročni rast i razvoj. Pri tome, proces upravljanja rizicima ima brojne prednosti, poput (Sučić i sur., 2011):

- smanjenja gubitaka (upravljanjem rizicima organizacije mogu identificirati i smanjiti potencijalne prijetnje prije prouzrokovanja ozbiljnih šteta ili gubitaka),
- kvalitetnijeg i bržeg odlučivanja (procesom upravljanja rizicima organizacije dobivaju informacije i analize za donošenje informiranih odluka čime raste vjerojatnost uspjeha u ostvarivanju ciljeva),
- povećavanja otpornosti organizacije (upravljanjem rizicima organizacije su spremne suočiti se događajima i izazovima koji se ne očekuju, čime raste njihova sposobnost održivosti i otpornosti),
- poboljšavanja financijske stabilnosti (identifikacijom i upravljanjem financijskim rizicima kod organizacija opadaju mogućnosti financijskih kriza i mogućeg neuspjeha u poslovanju),
- povećavanja vjere ključnih sudionika organizacije (upravljanjem rizicima raste povjerenje sudionika organizacije, poput investitora, klijenata i partnera).



Međutim, pored ovih prednosti, proces upravljanja rizicima ima i nedostatke, a neki su od njih (Tucci, 2023):

- troškovi implementacije sustava (implementacija sustava upravljanja rizicima može tražiti visoka ulaganja u resurse, vrijeme i obuku - isto može biti financijski vrlo zahtjevno),
- prevelika birokracija (sustav upravljanja rizicima može izazvati višak birokracije i usporiti odlučivanje te otežati agilnost organizacije),
- nepotpuna identifikacija rizika (nepravilnim ili nepotpunim prepoznavanjem rizika može se izazvati propuštanje potencijalnih prijetnji i rizika koji bi mogli imati veliki negativan utjecaj na organizaciju),
- povećani strah od rizika (upravljanjem rizicima moguće je potaknuti pretjeran oprez u organizaciji i time umanjiti spremnost na preuzimanje rizika koji su neophodni za rast i razvoj organizacije),
- nepredviđeni rizici (neovisno o tome što se upravljanjem rizicima lakše identificiraju poznati rizici, organizacije se i dalje mogu suočavati s nepredviđenim događajima ili novim vrstama rizika koji nisu bili unaprijed prepoznati).

Usprkos svim navedenim nedostacima, upravljanje rizicima ima mnogostruke koristi za organizacije te daje doprinos sposobnosti za održivo poslovanje u promjenjivom i zahtjevnom poslovnom okruženju. Naglašava se važnost pronalaska ravnoteže između učinkovitosti i prilagodljivosti, a sve s ciljem maksimiziranja prednosti i minimiziranja potencijalnih nedostataka upravljanja rizicima. Pri tome je najvažnije da organizacije naprave preciznu procjenu prednosti i nedostataka upravljanja rizicima u kontekstu specifične situacije te da ostvare ravnotežu među smanjenjem rizika i troškova implementacije, a pri tome se moraju uzeti u obzir jedinstvene karakteristike organizacije i njeni ciljevi (Tucci, 2023).

### **5.3. Razvoj strategija upravljanja rizicima**

Strategija upravljanja rizicima predstavlja okvir za planiranje organizacije, pod čime se misli na (Sail Point, n. d.):

- procjenu rizika,
- odgovore na identificirane rizike,
- konstantna pažnja usmjerena na nove rizike te
- praćenje poznatih rizika.

Sve vrste i veličine organizacija upotrebljavaju planove strategije upravljanja rizicima u svim funkcijama, od prodaje i financija do operacija te IT sigurnosti. Strategija upravljanja rizicima obuhvaća radnje i aktivnosti kojima se smanjuje utjecaj rizika, a pri tome pomaže organizacijama da smanje ili kontroliraju vjerojatnost pretvaranja rizika u problem.

Također, te radnje i aktivnosti ublažavaju ozbiljnost rizika s ciljem smanjivanja svih negativnih posljedica. Strategija upravljanja rizikom najčešće prati sljedeća osnovna načela (Pavković, 2022):

1. identifikacija rizika i njihovih osnovnih uzroka kako bi se ostvarila potpuna vidljivost,
2. procjena rizika i mjerenje vjerojatnosti, ozbiljnosti i potencijalnog utjecaja kako bi se jednostavnije odredili prioriteta odgovora,
3. određivanje najboljeg pristupa za upravljanje svakim identificiranim rizikom kako bi se osiguralo da se rizicima dodijeli optimalni odgovor,
4. praćenje napretka u odnosu na planove kako bi se osiguralo da timovi ostanu na pravom putu te da se taktike strategije upravljanja rizicima provode učinkovito i
5. praćenje, pregledavanje i neprestano revidiranje strategija.

Pored ovih osnovnih načela, strategija upravljanja rizicima integrira dodatna razmatranja u istraživanje, razvoj te izvršenje plana. Razmatranja za uspješnu strategiju upravljanja rizicima obuhvaćaju (Hasan i sur., 2010):

- definiranje poslovne strategije i ciljeva (organizacije koriste različite okvire za planiranje i uspostavu ciljeva za strategiju upravljanja rizicima, poput SWOT analize, kvalitativnog istraživanja usmjerenog na intervju s menadžerima i krajnjim korisnicima te kvantitativnog istraživanja pomoću tablica rezultata – u ovoj se fazi omogućava organizacijama da potpuno razumiju unutarnje i vanjske rizike, što je neophodno kako bi ga se učinkovito identificiralo, eliminiralo i minimiziralo),
- uspostava ključnih pokazatelja učinka (oni su ključni za točno mjerenje učinkovitosti i prepoznavanje nedostataka koji bi mogli stvoriti ranjivosti – kao dio strateškog plana upravljanja rizicima, ključni pokazatelji učinka bi trebali biti povezani s radnjama koje se mogu koristiti za rješavanje slabih područja) te
- povezivanje izvješćivanja sa svim nadzorom (potrebno je stvoriti nadzorne ploče i izvješća za podatke koji se mogu koristiti za optimizaciju rezultata strategije upravljanja rizicima).

Dobro izvedena strategija upravljanja rizicima ne provodi se kao niz zasebnih koraka već kao kontinuirani ciklus koji uzima u obzir pretpostavke, ograničenja rizika, prioritete, toleranciju i kriterije prihvaćanja. Također, strategija upravljanja rizicima pruža ažurirani pogled na razvoj rizika i promjene razina prijetnji. Koristeći plan strategije upravljanja rizicima kao smjernicu, organizacije mogu biti ispred promjenjivog krajolika prijetnji i neizbježnog rizika koji se nalazi u svakodnevnom poslovanju (Sail Point, n. d.).

Informacije koje su prikupljene u organizacijama sa strategijom upravljanja rizicima pomažu timovima u određivanju prioriteta rizika i određivanju najboljeg pristupa za njihovo rješavanje. Strategija upravljanja rizicima pomaže organizacijama da uklone prepreke učinku i produktivnosti te ojačaju cjelokupno poslovanje. Među mnogim razlozima zašto je strategija upravljanja rizicima važna jesu koristi koje ona može donijeti, a osnaživanjem organizacija da poduzme proaktivne mjere za uklanjanje ili ublažavanje rizika, strategija upravljanja rizicima može rezultirati sljedećim (Tucci, 2023):

- postizanjem i premašivanjem ciljeva (smanjenje utjecaja rizika igra važnu ulogu u neometanom poslovanju jer ograničavanjem potencijalno negativnih učinaka neočekivanog, strategija upravljanja rizicima može pomoći u otkrivanju potencijalnih problema i omogućiti timovima da uklone prepreke prije nego postanu problemi – tek kada ih više ne bude, organizacije se ne mogu usredotočiti na postizanje vlastitih ciljeva i potencijalno ostvariti rezultate bolje od očekivanih),
- održavanjem kontinuiteta poslovanja (strategija upravljanja rizicima pomaže organizacijama da osiguraju kontinuitet poslovanja u slučaju dvosmislenosti s najučinkovitijim alatom – pripravnosću; kvantificiranjem rizika, organizacije mogu poduzeti mjere kako bi osigurale da budu u poziciji da brzo i učinkovito reagiraju u rizik pretvori u problem),
- poboljšanom zaštitom (provedba strategije upravljanja rizicima ključna je da zaštiti imovinu organizacije),
- zadovoljstvom i lojalnosti (rizik ugrožava poslovanje organizacije, ali može imati i značajan utjecaj na ljude – na odnose s kupcima, partnerima, zaposlenicima i dobavljačima, strategija upravljanja rizicima može imati pozitivan utjecaj na organizaciju i njeno poslovanje).

Strategija upravljanja rizicima pokriva gotovo sve uloge u organizaciji – od članova odbora i rukovoditelja do menadžera i osoblja. U centru aktivnosti povezanih sa strategijom upravljanja rizicima nalazi se upravitelj rizika čija je funkcija nerijetko podijeljena između nekoliko ljudi koji rade na različitim razinama u organizaciji, ali su ukupne uloge i odgovornosti jednake. Navedeno obuhvaća (Hasan i sur., 2010):

- uvjeravanje da su kontrole učinkovite,
- izgradnja svijesti o rizicima i sposobnostima odgovora uz obuku,
- izračunavanje potencijalnog financijskog učinka koji je povezan s rizikom,
- provođenje politike rizika i revizije usklađenosti,
- izrada planova za nastavaka poslovanja kako bi se ograničili rizici,
- razvijanje metodologije za prepoznavanje i analizu rizika i njegovog utjecaja,
- određivanje razina prihvatljivog rizika,
- ocjenjivanje kako se postupalo s prethodnim rizicima,
- objašnjavanje čimbenika rizika i potencijalnih utjecaja na dionike,
- održavanje evidencije strategije i rezultata upravljanja rizicima,
- priprema proračuna za upravljanje rizicima te
- osiguravanje istraživanja, modela rizika i analitičke podrške.

U praksi poslovanja organizacija postoji pet osnovnih tipova strategija upravljanja rizicima, a svaki od njih ima svoje prednosti i prikladan je za određene organizacije. Radi se o sljedećim tipovima strategija (Tucci, 2023):

- izbjegavanju (pristup izbjegavanju rizika poprilično je ekstremna taktika, a koristeći ovu strategiju, svaka se aktivnost koja nosi rizik mijenja ili potpuno izbjegava – važno je napomenuti da se čak i u slučajevima kada to ima smisla potiče analiza rizika i nagrade, s obzirom da se izbjegavanje preporuča samo onda kada nagrada nadmašuje rizik),
- sprječavanju i smanjenju gubitaka (ovakav se pristup koristi za minimiziranje rizika, a ne za njihovu eliminaciju – u slučaju da se rizik ne može izbjeći, ovaj ga pristup može ublažiti te smanjiti njegovu učestalost),
- zadržavanju (kod ovog tipa, prisutnost rizika je prihvaćena, a organizacija pristaje nositi se s bilo kakvim posljedicama radnije nego da poduzme radnje za uklanjanje istog rizika – uz ovakvu se strategiju apsorbiraju svi negativni utjecaji koji su uzrokovani rizicima),
- dijeljenju ili širenju (predstavlja model strategije upravljanja rizicima koji uključuje njegovu redistribuciju) te
- transferu (strategija upravljanja rizicima može uključivati i njihov prijenos).

Strategiju upravljanja rizicima, u pravilu, provodi hijerarhija sudionika unutar organizacije, s pojedincima koji obavljaju određene funkcije. U smislu provedbe strategije upravljanja rizicima, četiri su koraka ključna (Latković, 2002):

1. identifikacija postojećih rizika (svaka učinkovita strategija upravljanja rizicima započinje identifikacijom rizika – zauzimanjem proaktivnog pristupa identifikaciji rizika umjesto rješavanja poznatih rizika pomaže organizacijama da razviju učinkovitu strategiju – pri tome se mogu koristiti sljedeće tehnike i alati:
  - pregledi dokumentacije (npr. organizacijski procesi, imovina, izvješća o ranjivostima itd.),
  - razmišljanje s grupama iz cijele organizacije koje imaju uvid u faktore rizika (npr. IT sigurnosni timovi, voditelji projekata, upravitelji objektima),
  - analiza temeljnih uzroka poznatih rizika koja može otkriti dodatne rizike,
  - SWOT analiza,
  - kontrolni popis kategorija rizika,
  - analiza pretpostavki, uključujući procjene valjanosti i
  - registar rizika koji se redovito ažurira za dodavanje, uklanjanje ili izmjenu problema,
2. procjena rizika (nakon izrade popisa rizika, potrebno ih je procijeniti kako bi se utvrdila vjerojatnost da će postati problem i potencijalna ozbiljnost – za većinu organizacija postoji više rizika nego resursa, a određivanje prioriteta rizicima pomaže organizacijama da najučinkovitije rasporede ograničene resurse kako bi se osigurale uspješne strategije upravljanja rizicima – pri tome mogu pomoći sljedeći alati i tehnike:
  - matrica vjerojatnosti i utjecaja,
  - procjena kvalitete podataka o rizicima te
  - analiza rizika),
3. odgovor na rizike (nakon što se utvrde prioriteta rizika, organizacije moraju izraditi planove i taktike za odgovor na rizike, što uključuje razvoj i implementaciju rješenja za pravovremeno uklanjanje ili ublažavanje rizika – pri tome pomažu sljedeći alati i tehnike:
  - prioritetni popis kvantificiranih rizika,
  - stabla odlučivanja,
  - ažuriranje registra rizika,
  - izračuni vremena potrebnog za rješavanje specifičnih rizika) te

4. praćenje rizika (konačna faza strategije upravljanja rizicima jest njihovo praćenje, što podrazumijeva stvaranje i implementaciju preventivnih mehanizama za uključivanje novih rizika u prethodno navedeni tijek – identifikaciju, procjenu i odgovor; pri tome praćenje rizika mora biti kontinuiran proces jer se rizici nikada ne prestaju razvijati i mijenjati).

Svi prethodno navedeni pristupi strategiji upravljanja rizicima mogu se nadopuniti sljedećim taktikama (Njavro i sur., 2023):

- proaktivnim otkrivanjem ranjivosti (aktivno traženje rizika pomaže timovima u organizaciji da identificiraju ranjivosti, procjene rizike i donesu odluke o sljedećim koracima prije nego što rizici postanu problemi),
- pregledom naučenih lekcija (unatoč konačnim ishodima, sve odluke povezane s rizikom moraju prenijeti neke lekcije – timovi bi trebali odvojiti određeno vrijeme za procjenu odluka koje su bile dobre i one koje nisu bile uspješne, a svi bi se nalazi trebali dokumentirati kako bi se mogli iskoristiti u budućnosti),
- procjenom rizika i nagrada (u nekim slučajevima potencijalni učinak rizika nadjačava povezana korist, a kako bi se donijele odluke o tome, organizacije se potiču da provode analizu rizika i nagrada kako bi pružile podatke koji ih podupiru – ovo je vrijedan alat pri razvoju strategije upravljanja rizicima jer pomaže jasno identificirati prednosti i nedostatke, pomažući timovima da osiguraju konsenzus za odluke),
- kvalitativnom analizom podataka (provođenje kvalitativne analize rizika organizacija pomaže u prepoznavanju i prioritizaciji rizika, a potom i u razvoju strategija za odgovor na njih),
- upitnicima i anketama (korištenje upitnika i anketa učinkovit je način da se potvrdi teorija, identificiraju područja za optimizaciju i otkriju nedostaci u planu),
- *what-if* scenariji (prilikom pregleda strategije upravljanja rizicima sa svim timovima u organizaciji, prolaženje kroz *what-if* scenarije pomaže identificirati nedostatke i neželjene posljedice).

Svaka bi organizacija trebala koristiti strategije upravljanja rizicima kako bi optimizirala otpornost na njih. Naime, nije moguće spriječiti da svaki rizik postane problem, ali ukoliko postoji kvalitetna strategija upravljanja rizicima, ublažava se njihov učinak i mogu se eliminirati mnogi faktori rizika. Ulaganje vremena i resursa u stvaranje i implementaciju sveobuhvatne strategije upravljanja rizicima može biti od koristi organizaciji jer optimizira otpornost onda kada rizici neizbježno postanu održive prijetnje (Njavro i sur., 2023).

## 6. Rasprava

U suvremenom svijetu punom rizika i različitih zakonskih propisa, upravljanje rizicima igra ključnu ulogu u zaštiti financijskih institucija od raznih neizvjesnosti. Upravljanje rizicima predstavlja iznimno kompleksan zadatak koji se bavi pravilima, promjenjivim tržištima i načinom na koji ljudi koriste novac. Banke se suočavaju s mnogim rizicima, poput načina na koji rade, posuđuju novac i suočavaju se s promjenjivim tržištima, ali i s različitim novim prijetnjama poput internetske sigurnosti i poštivanja pravila. Svakodnevno se financijske institucije moraju suočavati s mnogim rizicima koji obuhvaćaju operativnu, kreditnu, tržišnu dinamiku i nove izazove kao što su prijetnje kibernetičkom sigurnošću i zahtjevi usklađenosti (Tuškan Sjauš i Zubanović, 2021).

Prema Smithu (2024) „ove prijetnje znače da je inteligentno preuzimanje rizika – pokretano tehnologijom i uokvireno rastom i prilikama – sada ključno za prilagođavanje i ponovno osmišljavanje sebe u ovom svijetu koji se stalno mijenja kako bi se organizacije zaštitile i stvorile vrijednost.”

Karakteristične značajke sadašnje faze razvoja tržišta financijskih usluga obuhvaćaju rast pružanja digitalnih usluga, korištenje različitih tehnologija, široku upotrebu elektroničkog i mobilnog novca, personalizaciju financijskih usluga, povećanje kibernetičkih prijetnja te povećanu odgovornost državnih regulatora u korištenju digitalnih tehnologija, što financijske institucije izlaže dodatnim rizicima povezanim s inovacijama. Stoga, prije svega, upravljanje rizikom zahtijeva njihovu jasnu klasifikaciju prema pojedinim karakteristikama, prirodi i razini utjecaja na aktivnosti financijskih institucija i potrošača inovativnih usluga. U tu svrhu, klasifikacija vrsta inovacijskih rizika u financijskim institucijama podrazumijeva podjelu prema njihovom opsegu, prirodi i oblicima manifestiranja, tehničkoj složenosti i razini zaštite informacijskih sustava od kibernetičkih prijetnji. Korištenje takve klasifikacije omogućuje izdvajanje vrsta rizika i karakteriziranje značajki i razine njihova utjecaja na aktivnosti financijskih institucija i potrošača inovativnih usluga i proizvoda (Mischenko i sur., 2021).

Konačno, može se zaključiti da svaka financijska organizacija koja ne implementira kvalitetne strategije upravljanja rizicima u svoje poslovanje, vrlo vjerojatno će se suočavati s različitim financijskim problemima što može ugroziti njihov razvoj kao i razvoj njihova poslovanja. Naime, definirane te ispravno usvojene kvalitetne strategije upravljanja rizicima omogućit će financijskim organizacijama moćno i stabilno poboljšavanje njihove profitabilnosti, rast njihove imovine te dobru implementaciju očekivanih rizika poslovanja.

U suvremenom financijskom sektoru su najdominantnije sljedeće vrste rizika: tržišni, operativni, kreditni te rizik likvidnosti. Tržišni se rizik odnosi na gubitke do kojih dolazi na cjenovnim tržištima, a tipovi tržišnih rizika ovise o vrstama ulaganja, a isti se javlja u slučajevima aktivnog trgovanja imovinom i izvorima imovine organizacije umjesto da se „sačuvaju“ za dugoročno investiranje ili zaštitu od rizika. Tržišni rizik je rizik kretanja tržišnih cijena i kamatnih stopa, a njegovi su izvori: recesija, politička previranja, promjene kamatnih stopa, prirodne katastrofe i teroristički napadi. Nadalje, u poslovanju organizacija iz financijskog sektora operativni rizik postoji od kad i postoje takve organizacije zbog čega se drži jednim od najstarijih rizika. Pod karakteristikom operativnog rizika podrazumijevaju se različite aktivnosti od strane banke, a isti se aktivira onda kada se odvijaju aktivnosti koje potencijalno rezultiraju direktnim ili, pak, indirektnim manjkom. Potom, jedan od osnovnih rizika kojemu se izlažu financijske institucije u svom poslovanju jest kreditni rizik koji je moguće definirati kao „rizik nepodmirenja obveza, tj. mogućnost da se uložena sredstva neće pravovremeno i/ili u potpunosti vratiti te da se neće vraćati planiranom dinamikom. Na temelju prošlih financijskih kriza koje su se događale u svijetu dokazano je koliko je važna svjesnost financijskih institucija o potrebi za identificiranjem, mjerenjem i nadzorom kreditnog rizika te utvrditi postojanje primjerene razine kapitala za pokriće potencijalnih gubitaka u slučaju materijalizacije rizika. Upravo se zato u novije vrijeme upravljanje rizicima posebno fokusira na direktnu implementaciju matematičkih i statističkih metoda i modela te poslovnu primjenu njihovih rezultata. Likvidnost predstavlja sposobnost ispunjavanja dospjelih obveza, a jedan je od uzroka likvidnosti jest taj da, ako vlasnici pasive odluče povući svoja financijska sredstva, banka mora osigurati traženu količinu sredstava iz vlastite aktive. Kod analize likvidnosti koriste se različiti omjeri kao što su omjeri kredita i depozita, omjeri kratkoročne aktive i kratkoročne pasive, omjeri osnovnih depozita i ukupne aktive itd.

U području upravljanja rizicima se financijske institucije promjenama prilagođavaju korištenjem regulatornom reformom, kao dijelom reforme javnoga sektora. Naime, ova je reforma započela s ciljem olakšavanja djelovanja poslovnog sektoru pojednostavljenjem regulatornog sustava kako bi se postigla što veća konkurentnost na globalnom tržištu. Kao prisilan instrument, regulacija predstavlja aktivnost kojom zemlja zahtijeva ili zabranjuje određene aktivnosti i ponašanja, najčešće privatnih aktera, a to čini putem kontinuirane administrativne procese, ponajviše putem specijaliziranih regulatornih agencija. Najčešći oblik regulacije jesu zakoni, ali u praksi se često upotrebljavaju i različiti pravilnici, uredbe, upute, odluke itd.



Što se, pak, tiče tehnologije i njene uloge u poboljšanju strategija upravljanja rizicima u financijskom sektoru, upravo je održivi razvoj vitalno pitanje u bilo kojem sektoru poslovanja. Tehnologija i inovacija jedni su od ključnih parametara za osiguravanje održivog razvoja. Koristeći odgovarajuću tehnologiju u pravo vrijeme mogu se stvoriti i njegovati inovativne ideje u organizaciji te ostvariti uspjeh u poslovanju. Sama tehnologija nema vrijednost dok se ne komercijalizira na odgovarajući način. Tehnologija i inovacija međusobno su povezane, a održivi poslovni razvoj je teško postići bez odgovarajuće integracije tehnologije i inovacija. Međutim, usvajanje tehnologije zajedno s inovativnom kulturom potrebno je stalno uvježbavati dok se ne dođe do savršenstva. Tehnološki orijentirane vještine i prakse potrebno je stalno unaprjeđivati jer je upravo to značajan kriterij za svaku financijsku organizaciju. Naime, usporedno s razvojem tehnologije, organizacije trebaju iskoristiti priliku da budu inovativni u svojim operativnim i strateškim odlukama. Organizacije iz financijskog sektora sve više proizvode različite proizvode i pružaju usluge koje su utemeljene na *webu* i podacima koje klijenti ne mogu dobiti od svoje banke ili sličnih davatelja usluga. Navedeno rezultira novim konkurentskim okruženjem jer pružatelji usluga vođeni tehnologijom ulaze na tržišta za jednostavne financijske usluge, a temeljni razlog tome su regulatorne razlike. Ponude novih konkurentskih organizacija obuhvaćaju nova digitalna rješenja za platni promet i informacijske usluge, pravo štednje i depozita, pa sve do modernog internetskog bankarstva, više kanalnog savjetovanja i trgovanja vrijednosnim papirima, ali i jednostavna rješenja financiranja i korištenje kompatibilnih financijskih softvera. Međutim, značaj digitalnih strukturnih promjena u mnogim poslovnim segmentima je često podcijenjen. Digitalizacija utječe ne samo na određene elemente procesa dodane vrijednosti i poslovnih modela, već i na organizacije u cjelini. Međutim, dugoročno gledano, trebala bi postojati sveobuhvatna strategija digitalizacije koja daje visok prioritet financijskim organizacijama. Neke posljedice prethodnih financijskih kriza još uvijek nisu raščišćene te su i dalje prisutna promjenjiva ponašanja klijenata i sve stroži regulatorni zahtjevi koje financijske institucije moraju poštivati i u skladu s njima poslovati. Financijski sektor ima mnogo za ponuditi, a neke od prednosti financijskih organizacija su njihovo specifično financijsko stručno znanje (procjena rizika, evaluacija i upravljanje), diskrecija u rukovanju (digitalnim) podacima specifičnim za klijenta kao i dugogodišnje iskustvo pružanja usluga klijentima. Predviđa se da će se u budućnosti suvremene metode analize podataka koristiti rutinski te da će fleksibilne digitalizirane infrastrukture omogućiti bankama da implementiraju moderne tehnologije i internetske usluge specifične za financije, i to učinkovito i uz pomoć otvorenog programskog sučelja.

Na strategije upravljanja rizicima u financijskim organizacijama veliku važnost ima edukacija zaposlenika jer su upravo oni najznačajniji resurs organizacije te oni moraju biti upoznati sa svim događanjima u organizaciji, kako i onih pozitivnih (poželjnih), tako i onih manje poželjnih, tj. rizika koji bi mogli prijetiti i onih koji trenutno prijete organizaciji. Sve veća složenost tehnologija i proizvoda, potraga za novim znanjem i iskustvom kao i skraćivanje vremena do profitabilnosti predstavljaju izazov za male i srednje, kao i za velike organizacije. Pritisak konkurentskog okruženja tjera organizacije na definiranje novih poslovnih strategija te one više nisu u mogućnosti same preuzeti sve aktivnosti u procesu inovacija, a posebno u proizvodnji su sklone suradnji s vanjskim partnerima. Za uspješnu implementaciju strategije upravljanja rizicima, organizacija mora razviti kulturu svjesnosti o rizicima što obuhvaća:

- edukaciju i trening zaposlenika (osiguravanje da svaki zaposlenik razumije rizike i njihovu ulogu u upravljanju rizicima),
- kontinuirano praćenje i evaluaciju (redovito praćenje i evaluaciju efikasnosti implementiranih strategija) te
- komunikaciju i izvještavanje (osiguravanje transparentnosti i pravovremenog izvještavanja o rizicima i njihovom upravljanju).

Upravo putem svih navedenih koraka organizacija može izraditi efikasan sustav upravljanja rizicima i pri tome osigurati spremnost suočavanja s izazovima na koje nailazi.

Prethodne su financijske krize bile lokalnog karaktera što dokazuje kriza iz 1620. godine u Genovi koja je bila centar trgovine zlatom i srebrom koje se uvozilo iz Sjedinjenih Američkih Država. Nakon toga je monopol nad novim atlantskim rutama dospio u nizozemske trgovačke gradove kao što je Amsterdam koji je 1638. godine doživio propast na tržištu tulipana koji su bili sve skuplji. Kasnije je (zapravo jedini) konkurent Amsterdamu bio grad London, u kojemu je 1780. godine propala Kompanija južnog mora. Međutim, ono što je slom uzrokovao postalo je vidljivo tek 1844. godine i onda je nastupila jedna još veća kriza. Engleska burzovna trgovina doživjela je konačni propast 1890. godine, i to zbog toga što je ulagala mnogo sredstava kako bi obranila svoje kolonije, a istovremeno prihodi nisu paralelno rasli. U razdoblju prije Prvog svjetskog rata banke su služile ratu, a američko financijsko središte u Washingtonu je 1907. godine doživjelo sličnu krizu kakve su bile u spomenutim gradovima Amsterdamu i Londonu. Potom dolar postaje najcjenjenija valuta u razmjeni dobara između zemalja. Nakon što je završio Prvi svjetski rat, otkrio se rad na linijskoj traci pri čemu je došlo do porasta plaća, ali ne zadugo jer je 1929. godine nastupila Velika gospodarska kriza. Tada je zavladao velika potražnja za nekretninama koje su pojedinci financirali putem kredita i uslijed toga je cijena nekretnina uvelike porasla.

Nastupio je i pad tečajeva na burzama, a pokrenute su i mjere za spašavanje gospodarstva, ali one nisu bile uspješne što je potvrdio novi pad 1938. godine i porast nezaposlenosti na 25%. Naftnu krizu iz 1973. godine karakterizira gubitak vrijednosti američkog dolara koji je obezvrijedio cijenu nafte, a u eri informatičkog razvoja i novina, dolazi do raspada burzi 1987. godine. Međutim, tehnološkim se inovacijama omogućio razvoj financijskog sustava i nastupilo je poboljšanje proizvodnosti organizacija što je ključna determinanta rasta američkog gospodarstva u 1990-im godinama. Usporedno s tehnološkim razvojem nastupila je i globalizacija te je njen utjecaj rezultirao padom efikasnosti alternativnih gospodarskih sustava u istočnoj i jugoistočnoj Europi. Rušenjem Berlinskog zida 1989. godine trgovinska razmjena je sve više rasla što se odrazilo na cijeli svijet. Naime, Švedska je 1991. godine, s velikim optimizmom i globalizacijom, proživjela rasprsnuće takozvanog „balona“ tržišta nekretnina. Potom je uslijedila Azijska kriza iz 1997. godine koja se, iako je trajala kratko, proširila i na ostale zemlje. Na razini cijeloga svijeta, ali ponajviše Sjedinjenih Američkih Država, u 2000. godini se pojavila tzv. „dot-com“ krizu koju karakterizira . gubljenje na vrijednosti burzovnog indeksa tehnoloških organizacija. Svaka je od ovih kriza dovela do preispitivanja postojećih gospodarskih sustava, a krize su rezultirale revolucionarnim otkrićima, započinjali su se ratovi, dolazilo je do tehnoloških skokova, inovacija u zakonima i proizvodima, a gospodarska se moć selila s jednog kraja svijeta na drugi. Međutim, kriza iz 2010. godine ne može se poistovjetiti s prijašnjima iz razloga što se, uslijed razvoja elektroničke trgovine, omogućila kupnja vrijednosnih papira od strane osiguravajućih društava, investicijskih fondova i banaka iz svih krajeva svijeta zbog čega se može reći da kriza ima i globalni karakter. Zapravo je upravo ta kriza prva globalna kriza u povijesti, a nju karakterizira kreditiranje najsiromašnije trećine stanovništva Sjedinjenih Američkih Država. Zbog malih provjera primanja, bez zahtjeva za depozitom, fleksibilnih rokova otplate i niskih početnih kamatnih stopa omogućilo se plasiranje velike količine stambenih kredita. Upravo zbog lako dostupnih kredita, rasla je potražnja za nekretninama što je utjecalo na povećanje njihovih cijena. Konačno, kriza Sjedinjenih Američkih Država, postala je i kriza političkih opcija, ali i kriza ekonomske teorije. Ova se kriza odrazila i na Republiku Hrvatsku, a mnogi su vidjeli kupovinu dionica kao kapitalni dobitak. Kriza je uvelike usporila gospodarsku aktivnost Republike Hrvatske, međunarodnu razmjenu i rast financijskih agregata. Gospodarska aktivnost pada unatoč značajnoj reakciji monetarne politike, a u režimu monetarne politike koji se zasnivala na stabilnom tečaju središnja je banka bila ograničena u svojim nastojanjima da prilagodbama regulatornog okvira suzbije utjecaj inozemnih šokova i znatno stimulira gospodarsku aktivnost. Upravo se zato naglašava važnost prepoznavanja, mjerenja, analiziranja te kvalitetnog upravljanja rizicima.

## 7. Zaključak

Rizik predstavlja opasnost da se dogodi neka šteta, tj. da se ostvari neka prijetnja. U poslovanju ih je moguće podijeliti na unutarnje i vanjske, a kao ključni u financijskom sektoru ističu se tržišni, operativni, kreditni i rizici likvidnosti. Pod tržišnim se rizikom podrazumijeva svaki gubitak do kojega dolazi na tržištu cijena, a koji se javlja prilikom trgovanja. U poslovanju organizacija iz financijskog sektora postoji još i operativni rizik, i to je, kako se smatra, jedan od najstarijih rizika. Operativni rizici i upravljanje njima vrlo je značajno za svaku organizaciju ukoliko ista želi ostvariti vlastiti cilj (povećati dobit) te smanjiti moguće gubitke. Jedan od temeljnih rizika kojemu se izlažu financijske institucije u svom poslovanju jest kreditni rizik kojega je neophodno identificirati, mjeriti, pratiti i kontrolirati. Smatra se da je kreditni rizik jedan od najvažnijih vrsta rizika koji utječe na zaradu financijske institucije, ali i na to koliku će vrijednost imati financijski instrumenti. U suvremenim se organizacijama upravo kreditni rizik nalazi u središtu pozornosti iz razloga što ima utjecaja na njihovu solventnost. Svaka organizacija treba imati razvijenu kvalitetnu strategiju upravljanja rizicima za koju je važna, prvenstveno, edukacija zaposlenika. Za uspješnu implementaciju strategije upravljanja rizicima, organizacija mora razviti kulturu svjesnosti o rizicima, što uključuje edukaciju i trening zaposlenika, kontinuirano praćenje i evaluaciju te komunikaciju i izvještavanje. Upravo putem ovih koraka organizacija može izraditi efikasan sustav upravljanja rizicima i pri tome osigurati spremnost suočavanja s izazovima na koje nailazi. Strategija upravljanja rizicima predstavlja okvir za planiranje organizacije, pod čime se misli na procjenu rizika, odgovore na identificirane rizike, konstantna pažnja usmjerena na nove rizike te praćenje poznatih rizika. Dobro izvedena strategija upravljanja rizicima ne treba se provoditi kao mnoštvo zasebnih koraka već kao kontinuirani ciklus koji uzima u obzir pretpostavke, ograničenja rizika, prioritete, toleranciju i kriterije prihvaćanja. Također, strategija upravljanja rizicima mora pružati ažurirani pogled na razvoj rizika i promjene razina prijetnji. Koristeći plan strategije upravljanja rizicima kao smjernicu, organizacije bi trebale biti ispred promjenjivog krajolika prijetnji i neizbježnog rizika koji se nalazi u svakodnevnom poslovanju. Rizici se ne mogu potpuno eliminirati, ali se mogu svesti na minimalnu mjeru te, ukoliko organizacija ima kvalitetnu strategiju upravljanja rizicima, može se ublažiti njihov učinak i nastaviti i dalje neometano poslovati.

## Literatura

### Knjige, znanstveni i stručni članci:

- Anam Rashed, C. A., Kumrun Nahar, S., Tamjid, S. (2022) Technology Adaptation and Its Challenges in Banking Sector. *Journal of Industrial Engineering and Its Applications*. 7(3), 96-108.
- Andrijanić I., Gregurek M., Merkaš Z. (2016) *Upravljanje poslovnim rizicima*. Zagreb: Libertas i Plejda.
- Baćun, D. (2015) Collaborative risk management framework with modifiable risk register structure. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 2(1), 404-417.
- Blajer-Gołębiewska, A., Wach, D., Kos, M. (2018) Financial risk information avoidance. *Economic research*, 31(1), 521-536.
- Bokan, N., Grgurić, L., Krznar, I., Lang, M. (2010) *Utjecaj financijske krize i reakcija monetarne politike u Hrvatskoj*. Zagreb: Kratis d.o.o.
- Canton, L. (2007). *Emergency Management: Concepts and Strategies for Effective Management Programs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Damjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., Ristić, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Etnostil.
- Dapp, T. F. (2014) Fintech – The digital @evolution in the financial sector – Algorithm-based banking with the human touch. *Deutsche Bank Research*. 1-39.
- Demiter Reider, G. (2010) Financijske krize – prijašnje i sadašnja. Dostupno na: <https://finance.hr/wp-content/uploads/2009/10/fkpis.pdf> (pristup: 18.07.2024.)
- Fasnacht, D. (2018) *Open Innovation in the Financial Services: Growing Through Openness, Flexibility and Customer Integration*. Heidelberg: Springer.
- Hasan, M., Adis, Ć., Aida, M. (2010) Efikasno upravljanje rizicima financijskih institucija uz primjenu II bazelskog sporazuma. *Tranzicija*, 12 (25-26), 75-83.
- Hopkin, P. (2018) *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
- Howlett, M. (2004) Administrative Styles and Regulatory Reform: Institutional Arrangements and Their Effects on Administrative Behavior. *International Public Management Review*, 5 (2), 13-35.

- Ilić, M. (2013) Razvoj globalne financijske krize i utjecaj na promjene u financijskom sustavu i gospodarstvu. *Oeconomica Jadertina*, 3(1), 88-103.
- Jakovčević D., Jolić I. (2013) *Kreditni rizik*. Zagreb: RRIF.
- Kereta, J. (2004) *Upravljanje rizicima*. Zagreb: RRiF.
- Kraft, M. E., Furlong, S. R. (2007) *Public Policy: Politics, Analysis, and Alternatives*. Washington, D. C.: CQ Press.
- Kulić, Ž., Vasić, M. (2007) *Menadžment ljudskih resursa*. Banja Luka: vlastita naklada.
- Latković, M. (2002) Upravljanje rizicima: identifikacija, mjerenje i kontrola. *Financijska teorija i praksa*, 26(2), 463-477.
- Link, P., Marxt, C. (2004) Integration of risk- and chance management in the co-operation process. *International Journal of Production Economics*, 90(1), 71-78.
- Little, D., Leverick, F., Bruce, M. (1995) Factors affecting the process of collaborative product development: A study of UK manufacturers of information and communications technology products, *Journal of Product Innovation Management*, 12(1), 16-32.
- McKeever, A., Agius, M. (2018) Dementia risk assessment and risk reduction using cardiovascular risk factors. *Psychiatria Danubina*, 30(7), 469-474.
- Mičović, I. (2017) Studija slučaja: usavršavanje na radnom mjestu. *Andragoški glasnik*, 21(1-2), 75-81.
- Mischenko, S., Naumenkova, S., Mischenko, V., Dorofeiev, D. (2021) Innovation risk management in financial institutions. *Investment Management and Financial Innovations*, 18(1), 190-202.
- Moeller, B. (2008) National Incident Management System: Bringing Order to Chaos, u: Pinkowski, J. (ur.), *Disaster Management Handbook*, Boca Raton, CRC Press.
- Nickell, P., Perraudin, W., Varotto, S. (2000) Stability of rating transitions. *Journal of Banking & Finance*, 24, 203-227.
- Njavro, M., Pekin, O. E., Čop, T. (2023) Environmental and business risk management perceptions and preferences: evidence from snowball sampling of Turkish avocado producers. *Journal of Central European Agriculture*, 24(3), 777-788.
- Pavković, A. (2022) Neprihodujuće izloženosti banaka: analitički okvir za identifikaciju, odrednice i strategije upravljanja. *Oeconomica Jadertina*, 12(2), 3-21.
- Pekanov Starčević, D., Zrnić A. (2019) *Nastavni materijali kolegija Financijsko posredništvo*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Petek, A. (2008) Regulatorna reforma kao normativni koncept: prilika za razvoj konstitutivnih politika. *Anali Hrvatskog politološkog društva: časopis za politologiju*, 5(1), 275-294.

- Peterlin, J. (2004) Instrumenti za upravljanje financijskim rizicima. *RRiF*, 14(2), 215-221.
- Saunders, A. (1999) *Credit Risk Measurement: New Approaches to Value at Risk and Other Paradigms*. New York: Wiley.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- Sučić, J. H., Miloš Sprčić, D., Zoričić, D: (2011) Upravljanje financijskim rizicima u hrvatskim poduzećima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 9(1), 71-88.
- Šverko, I. (2007). *Upravljanje nekreditnim rizicima u hrvatskim financijskim institucijama*. Zagreb: Hrvatski institut za bankarstvo i osiguranje.
- Tušan, B. (2009) Upravljanje rizicima upotrebom financijskih derivata u RH. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7 (1), 107-120.
- Tuškan Sjauš, B., Zubanović, R. (2021) Financijski pokazatelji poslovanja velikih banaka u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 19(1), 203-221.
- Van Greuning H., Brajović Bratanović S. (2006) *Analiza i upravljanje bankovnim rizicima: 2. izdanje*. Zagreb: Mate.
- Vinšalek Stipičić, V. A. (2020) Značaj znanja i financiranje obrazovanja kao čimbenik društveno odgovornog razvoja poduzeća. *Putokazi*, 8(1), 103-116.
- Vučak, M., Zelić, A. (2009) Suvremeni pristupi kriznom upravljanju. *Sigurnost i obrana RH u euroatlantskom kontekstu*, 36, 117-132.

### **Internetski izvori:**

- Britannica (2024). Risk probability. Dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/risk-probability> (pristup: 04.07.2024.)
- Hayes, A. (2024). Market Risk Definition: How to Deal with Systematic Risk. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketrisk.asp#:~:text=Market%20risk%20is%20the%20possibility,price%20and%20interest%20rate%20movements>. (pristup: 04.07.2024.)
- Poslovni plan (n. d.). Kako upravljati rizicima i osigurati poslovni kontinuitet? Dostupno na: <https://www.poslovni-plan.com.hr/upravljanje/kako-upravljati-rizicima-i-osigurati-poslovni-kontinuitet/#implementacija-strategija-stvaranje-kulture-svjesnosti-o-rizicima> (pristup: 08.07.2024.)
- Smith, G. (2024). Navigating Risk Management in Banking: A Complete Guide. Dostupno na: <https://www.piranirisk.com/blog/risk-management-in-banking> (pristup: 25.07.2024.)

Tucci, L. (2023). What is risk management and why is it important? Dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/What-is-risk-management-and-why-is-it-important> (pristup: 21.07.2024.)



## POPIS TABLICA

Tablica	Stranica
I. Razlozi ulaganja u edukaciju i usavršavanje zaposlenika	21