

# Upravljanje rizicima u poslovnoj organizaciji

---

**Piližota, Ena**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:375823>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENTA**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Ena Piližota**

**UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVNOJ**  
**ORGANIZACIJI**

**Diplomski rad**

Šibenik, 2023.

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENTA**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVNOJ**  
**ORGANIZACIJI**

**Diplomski rad**

**Kolegij:** Menadžment rizika

**Mentor(ica):** mr. sc. Anita Krolo Crvelin, v. pred.

**Student(ica):** Ena Piližota

**Matični broj studenta(ice):** 0055484789

Šibenik, rujan 2023.



## UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI

ENA PILIŽOTA

Novo Naselje 113, 22000 Šibenik; [ena.pilizota@gmail.com](mailto:ena.pilizota@gmail.com)

Ovaj diplomski rad istražuje važnost upravljanja rizicima u poslovnim organizacijama s ciljem ostvarivanja održivog i uspješnog poslovanja u promjenjivom poslovnom okruženju. U uvodu se naglašava važnost rizika kao ključnog elementa za postizanje stabilnosti, konkurentske prednosti i održivosti organizacija te se proučavaju različite vrste rizika s kojima se organizacije mogu suočiti. Slijedi detaljan opis samog procesa upravljanja rizicima zajedno sa principima norme ISO 31000:2009, implementacijom sustava, novim trendovima, prednostima i nedostacima u upravljanju rizicima te objašnjenjem zašto je proces upravljanja rizicima zapravo važan kako bi organizacije prevladale moguće rizike i osigurale efikasnost upravljanja rizicima. Zatim su prikazani praktični primjeri primjene različitih strategija u organizacijama kako bi se suočile s različitim vrstama rizika. Na kraju, u zaključku naglašava se ključna uloga upravljanja rizicima u organizacijama kao sredstvom za postizanje stabilnosti, održivog razvoja i konkurentske prednosti. Pritom se potiče organizacije da razvijaju kulturu upravljanja rizicima na svim razinama te da kontinuirano prilagođavaju svoje pristupe kako bi se lakše suočavale s dinamikom tržišta i promjenjivim poslovnim uvjetima.

(45 stranica / 12 slika / 1 tablica / 25 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u digitalnom repozitoriju Knjižnice Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: rizik, upravljanje rizicima, poslovna organizacija, implementacija.

Mentor(ica): mr. sc. Anita Krolo Crvelin, v. pred.

Rad je prihvaćen za obranu dana:

## **RISK MANAGEMENT IN THE BUSINESS ORGANIZATION**

ENA PILIŽOTA

Novo Naselje 113, 22000 Šibenik; [ena.pilizota@gmail.com](mailto:ena.pilizota@gmail.com)

This graduate thesis investigates the importance of risk management in business organizations with the aim of achieving sustainable and successful operations in a changing business environment. The introduction emphasizes the importance of risk as a key element for achieving stability, competitive advantage and sustainability of organizations and studies the different types of risks that organizations may face. The following is a detailed description of the risk management process itself, along with the principles of the ISO 31000:2009 standard, system implementation, new trends, advantages and disadvantages in risk management, and an explanation of why the risk management process is actually important in order for organizations to overcome possible risks and ensure the effectiveness of risk management. Then, practical examples of the application of different strategies in organizations to face different types of risks are presented, and finally, the conclusion emphasizes the key role of risk management in organizations as a means of achieving stability, sustainable development and competitive advantage. In doing so, organizations are encouraged to develop risk management culture at all levels and to continuously adjust their approaches in order to better cope with market dynamics and changing business conditions.

(45 pages / 12 figures / 1 table / 25 references / original in Croatian language)

Thesis deposited in Polytechnic of Šibenik Library digital repository

Keywords: risk, risk management, business organization, implementation.

Supervisor: M.Sc. sc. Anita Krolo Crvelin, pres.

Paper accepted:

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. POJAM RIZIKA .....</b>	<b>2</b>
2.1. Klasifikacija rizika.....	6
2.2. Vrste rizika .....	8
<b>3. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA .....</b>	<b>12</b>
3.1. Utvrđivanje konteksta upravljanja rizicima .....	15
3.2. Identifikacija rizika .....	16
3.3. Analiza rizika .....	18
3.4. Procjena rizika .....	24
3.5. Tretiranje rizika.....	25
3.6. Nadzor i kontrola rizika .....	27
<b>4. UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI .....</b>	<b>29</b>
4.1. Principi norme ISO 31000:2009 .....	32
4.2. Implementacija sustava upravljanja rizicima.....	33
4.3. Novi trendovi u upravljanju rizicima .....	35
4.4. Važnost upravljanja rizikom .....	37
4.5. Prednosti i nedostaci upravljanja rizikom .....	38
<b>5. PRAKTIČNI PRIMJERI UPRAVLJANJA RIZICIMA U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA .....</b>	<b>40</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>43</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>44</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>45</b>

## 1. UVOD

Rizik predstavlja mogućnost da nešto ne pođe prema planu, da se ne ostvari očekivani rezultat ili da dođe do određenih gubitaka. Rizik nije moguće u potpunosti eliminirati, s rizikom se treba upravljati. Bez rizika nije moguće poslovati, njime se mora i može upravljati. Menadžment je zadužen i odgovoran za identificiranje i uočavanje rizika, utvrđivanje njegovog potencijalnog utjecaja na cjelokupno poslovanje poduzeća u budućnosti te za učinkovito upravljanje njime. Rizici su sastavni dio svake organizacije i usko su povezani s procesom odlučivanja. Kako bi organizacija zadržala svoju poziciju na tržištu, išla korak naprijed, smanjila neizvjesnost svoga poslovanja ili ostvarila što veću dobit, mora posvetiti posebnu pozornost analizi i upravljanju rizicima. Upravljanje rizicima poduzeću omogućuje prepoznavanje prilika i prijetnji na vrijeme. Vrlo važno je znati prepoznati rizike u poduzeću i znati kako upravljati istima. Loše upravljanje rizicima šteti napretku i razvoju samog poduzeća, a da bi upravljanje rizicima bilo uspješnije potrebno je pravovremeno identificirati, analizirati, mjeriti i kontrolirati rizike. Pomoću kvalitetno uspostavljenog sustava upravljanja rizicima organizacije će uspjeti osigurati kontinuitet poslovanja i posvetiti se unaprjeđivanju poslovnih procesa bez ikakvih novonastalih rizika. Upravljanje rizicima je zapravo ponavljajući proces koji se sastoji od nekoliko koraka koji, ako su poduzeti određenim logičkim redoslijedom, omogućavaju stalno praćenje i poboljšanje u samom procesu donošenja odluka. Iako se s porastom neizvjesnosti i kompleksnosti poslovnog okruženja stalno pojavljuju nove prilike i prijetnje koje mogu bitno utjecati na poslovanje nekog poduzeća, u ovome radu se želi ukazati koliko je važna implementacija sustava upravljanja rizicima u poslovnim organizacijama jer može omogućiti postizanje značajnih konkurentskih prednosti na tržištu, doprinijeti ostvarenju poslovnih ciljeva organizacije te rastu vrijednosti cjelokupnog poduzeća.

Glavni cilj rada je upoznati se općenito s osnovnim pojmovima i vrstama rizika te kako i zašto se upravlja rizicima u poduzeću, a svrha rada je usavršiti opće teorijsko znanje o pravovremenom prepoznavanju rizika u poslovnom okruženju. Stoga, ovaj rad se sastoji četiri tematske cjeline. Prva cjelina definira pojam i podjelu rizika. Druga cjelina detaljnije objašnjava sami proces upravljanja rizicima. U trećoj cjelini se ističe implementacija i važnost cjelokupnog sustava upravljanja rizicima u poslovnim organizacijama, dok su u četvrtoj cjelini dani i praktični primjeri primjene različitih strategija u organizacijama kako bi se suočile s različitim vrstama rizika.



## 2. POJAM RIZIKA

**Rizik** je neizvjesna situacija u kojoj se ne zna što će se točno može dogoditi, odnosno kakvi mogu biti ishodi neke odluke ili situacije. Također, predstavlja potencijalnu priliku ili problem, može se pojaviti u svim područjima organizacije, potrebno ga je dobro analizirati te pronaći načine kako s njim dalje upravljati. Ukoliko postoji neki rizik, onda moraju postojati i minimalno dva moguća ishoda (Rizici u poslovanju poduzeća, 2020).

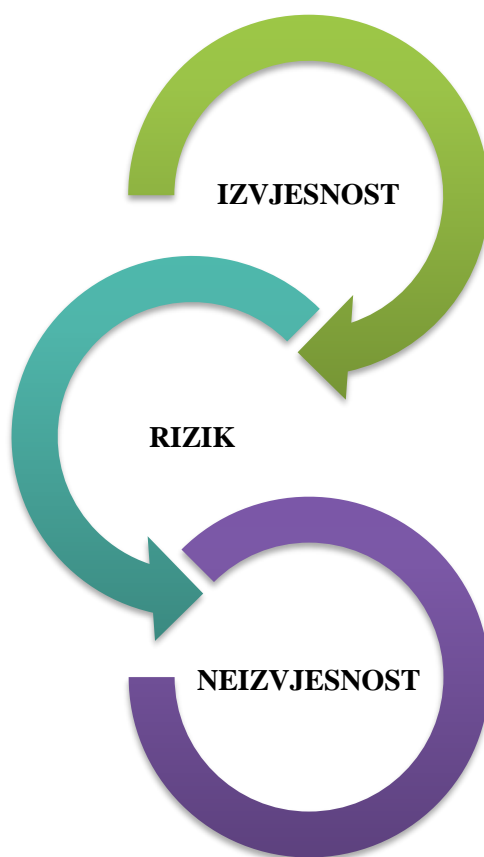
Rizik općenito ima četiri osnovna značenja:

- 1) **općenito značenje** koje upućuje na opasnost od nastupa neke situacije ili događaja koji se nije očekivao i od kojega je nastala šteta ili gubitak;
- 2) **u poslovnom životu organizacije** gdje je prouzrokovan lošim odlukama ili nekim nepredviđenim događajima;
- 3) **u području poslovnih financija** gdje predstavlja opasnost da poslovanje pođe pogrešnim putem i da time prouzroči gubitak ili štetu u financijskom smislu i
- 4) **u smislu osiguranja od opasnosti** koje obavljaju određene profesionalne osiguravateljske organizacije (Deželjin, 1999, str.166).

Iz ovoga možemo zaključiti da rizik ima širok spektar značenja i ima ključnu ulogu u mnogim područjima našeg života. Prvo, u općem smislu, rizik se odnosi na mogućnost neželjenih događaja ili situacija koje mogu imati negativan utjecaj na nas ili našu okolinu. U poslovnom životu organizacije, razumijevanje i upravljanje rizikom su od iznimne važnosti za uspjeh. Organizacije se suočavaju s različitim vrstama rizika, kao što su operativni, financijski ili tržišni rizik, a učinkovito upravljanje tim rizicima omogućuje organizacijama da se bolje pripreme za neizvjesnost i smanje potencijalne štetne posljedice. U području poslovnih financija, rizik se odnosi na nesigurnost vezanu uz ulaganja i financijske odluke. Investitori moraju pažljivo procijeniti rizik i očekivanu dobit kako bi donijeli informirane odluke o ulaganjima i diversifikaciji portfelja. U kontekstu osiguranja od opasnosti, rizik predstavlja mogućnost štete ili gubitka koji se može osigurati, pa osiguravajuće tvrtke pružaju zaštitu od različitih rizika, kao što su zdravstveni problemi, nesreće, prirodne katastrofe i drugi nepredviđeni događaji. Stoga, u svim ovim aspektima, razumijevanje i upravljanje rizikom su ključni za postizanje stabilnosti, uspjeha i zaštite interesa pojedinaca i organizacija. Osiguravanje ravnoteže između preuzimanja rizika i suočavanja s neizvjesnošću igra vitalnu ulogu u modernom društvu.

Za pojam poslovanja vezani su izrazi neizvjesnost i rizik. Neodvojivi su od samog poslovanja, a ujedno su i sastavni dio funkcije upravljanja organizacijom. Svaka poslovna odluka i svaki poslovni pothvat označava i kretanje poljem neizvjesnosti. Menadžment mora donositi odluke, odnosno procijeniti moguće rezultate, a kao posljedice te odluke mogu biti nesigurnost (sigurnost) i neizvjesnost (izvjesnost).

- **Izvjesnost** definiramo kao stanje u kojem se kao posljedica neke odluke može očekivati samo jedan jedini mogući ishod, s tim da se taj ishod baš točno zna.
- **Rizik** ne treba odmah promatrati kao opasnost, nego ga gledati kao na stupanj sigurnosti sa kojim se može predvidjeti neki ishod ili posljedica odluke. Vjerojatnost svakog mogućeg rezultata se može procijeniti na temelju ranijeg iskustva, iz neke poslovne situacije ili pomoću različitih tehnika za procjenu rizika. Što je veći broj i raspon mogućih ishoda, veća je rizičnost donošenja odluke.
- **Neizvjesnost** se javlja kada odluka može imati više mogućih ishoda koji nisu poznati niti se mogu procijeniti vjerojatnosti za ostvarivanje svakog rezultata (Andrijanić, 2016, str. 20).



Slika 1. Grafički prikaz izvjesnosti, rizika i neizvjesnosti, Izvor: obrada autorice.

Brojni izvori govore da se koncept upravljanja rizicima sastoji i od tri nužna elementa:

- **percepcije** – nešto bi se možda moglo dogoditi,
- **vjerojatnosti** – da se nešto dogodi i
- **posljedice** – onog što bi se možda moglo dogoditi.

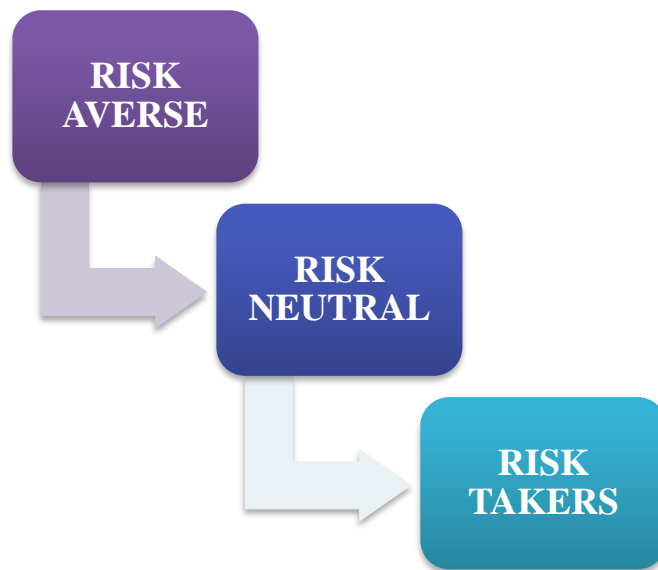


*Slika 2. Percepcija, vjerojatnost i posljedica, Izvor: obrada autorice.*

Koncept upravljanja rizicima koji se sastoji od percepcije, vjerojatnosti i posljedica je izuzetno važan za uspješno vođenje organizacije. Percepcija omogućuje prepoznavati rizik, vjerojatnost pomaže procijeniti koliko je vjerojatno da će se rizik ostvariti, dok se analizom posljedica može utvrditi kakav bi utjecaj rizik mogao imati na organizaciju. Ovaj holistički pristup omogućuje bolje donošenje odluka i planiranje kako bi se smanjile potencijalne negativne posljedice i povećala sposobnost suočavanja s neizvjesnošću u poslovanju.

Stoga je rizik rezultat sinergije interakcija triju elemenata koji predstavlja gubitak, određenu opasnost ili neki budući događaj koji bi mogao imati neželjene posljedice. Može se zaključiti da je rizik rezultat nekog budućeg događaja iz kojega se može očekivati više različitih rezultata s poznatom pretpostavljenom vjerojatnošću. Ako u nekom slučaju ta vjerojatnost ne postoji, onda se radi o neizvjesnosti. Za rizik postoje informacije i podatci pa se može izmjeriti i kvantificirati, a za neizvjesnost nema ni informacija ni podataka i ne može se izmjeriti. Rizik je vjerojatnost nastanka nekog događaja, odnosno opasnost koja se do određene mjere može predvidjeti i odrediti intenzitet. Tako, s obzirom na stav o riziku, postoji podjela organizacija ili ljudi na one koji:

- su neskloni riziku (**risk averse**),
- su s neutralnim stavom o riziku (**risk neutral**) i
- uživaju u osjećaju rizika (**risk takers**) (Andrijanić, 2016, str. 21).



*Slika 3. Risk averse, risk neutral i risk takers, Izvor: obrada autorice.*

Ova podjela rizika s obzirom na stav prema riziku (risk averse, risk neutral i risk takers) ključna je za razumijevanje i prilagodbu strategija upravljanja rizicima. Osobe koje su nesklone riziku (risk averse) teže preferiranju sigurnosti i stabilnosti te se više usmjeravaju na smanjenje potencijalnih gubitaka. S druge strane, osobe sa neutralnim stavom prema riziku (risk neutral) su vjerojatno uravnotežene u procjeni rizika i koristi te donose odluke temeljene na objektivnim činjenicama. Uživatelji u osjećaju rizika (risk takers) skloni su preuzimanju većih rizika u potrazi za većim nagradama ili osjećajem uzbuđenja. U poslovanju različiti stavovi prema riziku mogu dovesti do različitih strategija i pristupa, a razumijevanje ove podjele pomaže u stvaranju prilagođenih rješenja i bolje upravljanje rizicima u svim aspektima života i poslovanja.

Rizik se definira kao mogućnost da se dogode neki neželjeni događaji koji bi mogli negativno utjecati na ciljeve organizacije ili njezine poslovne aktivnosti. Rizik se javlja kada organizacija izloži svoje poslovanje neizvjesnosti, tj. kada ne postoji potpuna kontrola nad ishodom aktivnosti koje se provode. U menadžmentu, rizik se obično procjenjuje u smislu njegove vjerojatnosti da se dogodi i utjecaja koji bi mogao imati na organizaciju. Važno je napomenuti da se rizik ne smatra samo negativnim događajem, već može biti i prilika za ostvarenje ciljeva organizacije, ako se pravilno upravlja njime. Stoga, u menadžmentu, upravljanje rizicima uključuje prepoznavanje, procjenu i upravljanje svim mogućim rizicima koji bi mogli utjecati na organizaciju kako bi se smanjila vjerojatnost neželjenog događaja i poboljšala održivost

poslovanja. Rizici su zapravo oni događaji koje organizacije žele i nastoje izbjeći jer njihove posljedice:

- ugrožavaju ostvarivanje operativnih i strateških ciljeva organizacije, aktivnosti, programa ili projekata;
- narušavaju kvalitetu usluga građanima ili drugim stranama te izazivaju njihovo nezadovoljstvo;
- štete ugledu organizacije i smanjuju povjerenje javnosti;
- izlažu organizaciju negativnim financijskim učincima uslijed nedjelotvornog, nenamjenskog, neučinkovitog i neekonomičnog raspolaganja sredstvima;
- ugrožavaju etično (primjereno) ponašanje i profesionalizam u obavljanju određenih poslova;
- rezultiraju zlouporabom novčanih sredstava, otuđenjem ili neovlaštenim korištenjem informacija, usluga ili imovine;
- nepovoljno utječu na sposobnost organizacije da upravlja u promjenjivim okolnostima načinom na koji maksimalno smanjuje ili sprječava nepovoljne učinke na pružanje usluga (Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora, 2017).

## **2.1. Klasifikacija rizika**

Svakom riziku se dodjeljuje i određeni tip, a potom se ti rizici i klasificiraju. Klasifikacijom rizika se razvrstavaju rizici u pojedine skupine, a mogu se klasificirati na mnogo različitih načina. Nemoguće ih je podijeliti na jedinstven način pa zato postoje brojne različite klasifikacije. Ne postoji ni pravilna ni pogrešna klasifikacija rizika. Sve se smatraju prikladnima i ispravnima za određene situacije. Najvažnije od svega je da organizacija ima usvojen sustav klasifikacije rizika koji je njoj najpogodniji za vlastito poslovanje. Također, rizici mogu imati pozitivan, negativan ili neutralan ishod. U slučaju pozitivnog ishoda, rizik se može predstaviti kao prilika, a u slučaju negativnog ishoda određen je pojmovima neutralnog djelovanja ili gubitka. Svaki rizik ima svoje već određene karakteristike koje traže i određenu vrstu analize ili upravljanja. Stoga, možemo razlikovati tri kategorije tipova rizika:

- **hazardni ili čisti rizici,**
- **kontrolni ili neizvjesni rizici te**
- **špekulativni ili rizici prilike** (Andrijanić, 2016).



*Slika 4. Tipovi rizika, Izvor: obrada autorice.*

**Hazardni ili čisti rizici** su potencijalne situacije ili događaji koji mogu negativno utjecati na uspjeh ili stabilnost poslovanja. Po tom pitanju organizacije bi mogle napraviti planove i programe za odgovarajuću toleranciju tih rizika, a u okviru tih planova treba postojati i stupanj upravljanja i promatranja. Kao primjer čistog rizika s kojim se mogu suočiti mnoge organizacije mogu se navesti požar ili krađa.

**Kontrolni ili neizvjesni rizici** su rizici koje je teško predvidjeti, kvantificirati ili kontrolirati. Povezani su s vanjskim čimbenicima i događajima koji su izvan kontrole organizacije. Primjeri neizvjesnih rizika uključuju ekonomske recesije, prirodne katastrofe, političke nestabilnosti, promjene u regulativama ili neplanirane tehnološke promjene. Ovi rizici mogu imati vrlo značajan utjecaj na poslovanje, ali organizacije ih ne mogu potpuno kontrolirati.

**Špekulativni rizici** odnose se na rizike koji su povezani s financijskim transakcijama ili ulaganjima s ciljem ostvarivanja visokih prinosa. Uključuju situacije u kojima postoji mogućnost dobitka ili gubitka. Primjeri špekulativnih rizika uključuju ulaganje u dionice, tržišta roba, valutna tržišta, kripto valute i sl. Oni koji se upuštaju u špekulativne aktivnosti nadaju se u što kraćem roku iskoristiti povoljne tržišne uvjete ili ispravno predvidjeti kretanje cijena kako bi ostvarili profit.

## 2.2. Vrste rizika

Poznavanje vrsta rizika u poslovanju i kako oni utječu jedni na druge preduvjet je za kontrolu i uspješno upravljanje rizicima. Upravljanje rizicima u poslovanju ima za cilj prepoznavanje, procjenu i kontrolu svih rizika kako bi se smanjili ili eliminirali negativni učinci na poslovnu organizaciju. Važno je spomenuti da zapravo ne postoji ni prava ni pogrešna podjela rizika, mnogo ih je i sve se smatraju i ispravnima i prikladnima za određene situacije, pa svaka organizacija ima vlastiti sustav klasifikacije rizika za koji smatra da je najpovoljniji za vlastito poslovanje (Kereta, 2004).



Slika 5. Osnovna klasifikacija rizika u poduzeću, Izvor: Autorica prema Andrijanić i sur., 2016, str. 33.

Prema Andrijaniću i sur. (2016) postoji nekoliko različitih vrsta rizika sa kojim se poslovna organizacija može susresti, a neki od najčešćih vrsta rizika su:

- **financijski rizici** su potencijalne prijetnje koje se odnose na gubitak financijskih sredstava ili vrijednosti. Mogu se pojaviti na različitim razinama i u različitim oblicima. Razumijevanje financijskih rizika ključno je za upravljanje financijskim poslovanjem i za donošenje poslovnih odluka. Primjer financijskih rizika može biti: rizik od gubitka zbog financijskih problema, kao što su smanjenje prihoda, pad cijena dionica, kreditni rizik, neuspjeh u investicijama, tržišni rizik, rizik likvidnosti, politički rizik i sl. Ovi financijski rizici mogu se pojaviti na individualnoj i na organizacijskoj razini. Organizacije moraju provesti detaljnu analizu i razviti strategije upravljanja rizikom kako bi se minimizirali negativni utjecaji tih rizika. Učinkovito upravljanje financijskim rizicima može pomoći u zaštiti imovine, očuvanju stabilnosti poslovanja i ostvarivanju financijskih ciljeva.
- **operativni rizici** se odnose na rizike koji proizlaze iz operativnih aktivnosti i procesa u organizaciji. To su rizici koji su povezani s internim faktorima, kao što su ljudski faktori, procesi, tehnologija i infrastruktura, koji mogu negativno utjecati na poslovanje. Primjeri operativnih rizika mogu biti: ljudske pogreške, tehnički problemi, neusklađenost sa pravilima i propisima, slabo upravljanje lancem opskrbe ili prirodne katastrofe i nepredviđeni događaji. Važno je da organizacije identificiraju, procijene i upravljaju operativnim rizicima kako bi smanjile njihov utjecaj na poslovanje i postigle bolju otpornost na rizik. To uključuje uspostavljanje adekvatnih internih kontrola, osiguranje pravilnih postupaka i obuke zaposlenika te primjenu sigurnosnih mjera kako bi se smanjila vjerojatnost pojave operativnih rizika i ublažili njihovi potencijalni negativni učinci.
- **rizik reputacije** odnosi se na mogućnost da se ugled organizacije naruši ili ošteti kao rezultat negativnih percepcija, javnog mišljenja ili postupaka koji se povezuju s tom organizacijom. Odnosno, to je rizik od štete koja nastaje zbog negativne percepcije javnosti o poslovnoj organizaciji. Ugled ili reputacija organizacije igra ključnu ulogu u stvaranju povjerenja kod kupaca, dionika i šire javnosti.  
Može se dogoditi zbog kršenja zakona, negativnih vijesti, nedostatka transparentnosti u poslovanju, neetičkog ponašanja, loše kvalitete proizvoda i usluga, negativnog utjecaja na okoliš, lošeg odnosa s dionicima i sl. Reputacijski rizik može imati dugoročne posljedice, uključujući smanjenje prihoda, gubitak kupaca, pad tržišne



vrijednosti, teškoće u privlačenju talentiranih zaposlenika i negativne regulatorne posljedice. Stoga organizacije moraju aktivno upravljati rizikom reputacije putem transparentnosti, usvajanja etičkih standarda, brzog odgovora na negativne događaje i ulaganja u izgradnju i održavanja povjerenja kod svojih dionika.

- **rizik tržišta** odnosi se na mogućnost gubitka ili negativnih utjecaja na financijske rezultate organizacije zbog promjena na tržištu. Ovaj rizik proizlazi iz vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na potražnju, ponudu, cijene, konkurenciju ili regulatorno okruženje na kojem organizacija posluje. Važno je da organizacije budu svjesne tih rizika i da provode analize tržišta kako bi prepoznale potencijalne prilike i prijetnje. Upravljanje rizikom tržišta uključuje prilagodbu strategija, diversifikaciju portfelja proizvoda ili tržišta, istraživanje i praćenje konkurencije, ulaganje u istraživanje i razvoj te fleksibilnost u prilagođavanju promjenama na tržištu.
- **rizik ljudskih resursa** odnosi se na moguće nedostatke ili probleme koji proizlaze iz upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije kao što su: nedostatak kvalificiranih radnika, visoki troškovi zapošljavanja i zadržavanja radnika, niska motivacija, nedostatak obuke i dr. Ovaj rizik obuhvaća sve aspekte povezane s angažmanom, upravljanjem, razvojem i zadržavanjem zaposlenika. Upravljanje rizikom ljudskih resursa uključuje usvajanje strategija i prakse koje promiču angažman zaposlenika, razvoj njihovih vještina i kompetencija, izgradnju pozitivne korporativne kulture, osiguranje pravednosti i jednakosti u radnom okruženju te implementaciju učinkovitih sustava upravljanja performansama i komunikacije. Također je važno osigurati da organizacija ima planiranje nasljedstva i kontinuitet za ključne pozicije kako bi se smanjio rizik od gubitka vitalnog znanja i iskustva.
- **rizik od prirodnih katastrofa** odnosi se na mogućnost da se poslovanje ometa ili ošteti zbog nepredviđenih događaja kao što su poplave, požari, potresi, uragani i druge slične prirodne katastrofe. Povodom toga može doći do gubitka imovine, prekida u poslovanju, opasnosti za sigurnost zaposlenika, gubitka podataka ili informacija, utjecati na reputaciju i sl. Upravljanje rizikom od prirodnih katastrofa uključuje identifikaciju potencijalnih prijetnji, uspostavljanje planova kontinuiteta poslovanja, izgradnju otpornosti infrastrukture, osiguranje adekvatnih osiguranja, obuku zaposlenika za postupanje u kriznim situacijama te suradnju s relevantnim vlastima i stručnjacima za sprječavanje i ublažavanje rizika od prirodnih katastrofa. Redovito testiranje i ažuriranje planova također su ključni za učinkovito upravljanje rizikom od

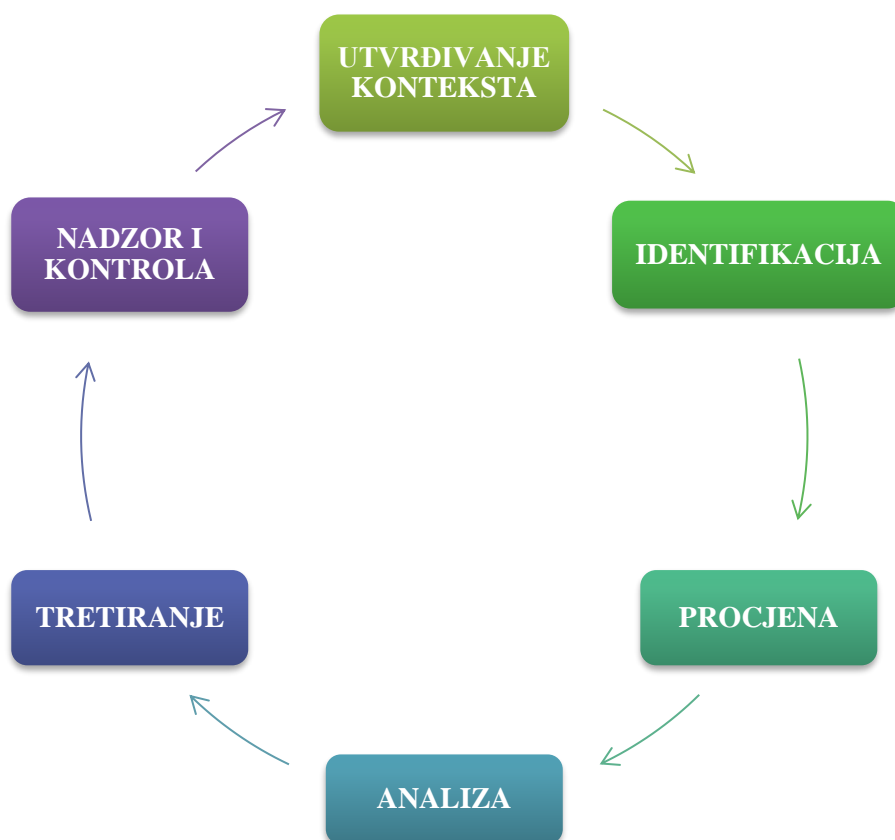
prirodnih katastrofa.

- **rizik od informacijske sigurnosti** odnosi se na mogućnost da se informacije organizacije izgube, ukradu, oštete, neovlašteno pristupaju, ili zloupotrebljavaju. Informacije su ključna imovina organizacije, uključujući povjerljive podatke, financijske informacije, intelektualno vlasništvo, osobne podatke klijenata i dr. važne informacije. Upravljanje rizikom od informacijske sigurnosti uključuje uspostavljanje politika i postupaka za zaštitu informacija, implementaciju sigurnosnih mjera kao što su firewall-i, antivirusni programi, enkripcija podataka i višestruki slojevi autentifikacije, edukaciju zaposlenika o sigurnosnim postupcima, redovito nadgledanje i nadzor sustava, sigurnosne procjene i testiranja ranjivosti te brze odgovore na sigurnosne incidente. Također je važno osigurati redovito ažuriranje i održavanje sustava kako bi se ispravili poznati propusti i slabosti.
- **rizik od društveno-političkih faktora** odnosi se na moguće negativne utjecaje koji proizlaze iz promjena u društvenim, političkim, regulatornim ili kulturnim uvjetima u kojima organizacija posluje. Ovi faktori mogu imati značajan utjecaj na poslovno okruženje, strategiju, operacije i reputaciju organizacije. Upravljanje rizikom od društveno-političkih faktora uključuje kontinuirano praćenje društvenih, političkih i regulatornih trendova, procjenu njihovog utjecaja na organizaciju i pravovremeno prilagođavanje strategije i operacija. Organizacije bi trebale uspostaviti snažne odnose s relevantnim dionicima, sudjelovati u procesima zagovaranja, izgraditi dobru korporativnu reputaciju i biti osjetljive na društvene i političke promjene kako bi se bolje nosile s tim rizicima.
- **rizik od prijenosa vlasništva** odnosi se na moguće negativne posljedice koje mogu proizaći iz promjena u vlasničkoj strukturi ili kontroli nad organizacijom. Ova vrsta rizika može se javiti u situacijama kao što su spajanja, preuzimanja, gubitka ključnih talenata, prodaje udjela ili promjene u upravljačkoj strukturi. Upravljanje rizikom od prijenosa vlasništva uključuje pažljivo planiranje, jasnu komunikaciju s dionicima, brigu o zaposlenicima, analizu potencijalnih rizika i prilika te pravovremeno poduzimanje potrebnih koraka kako bi se smanjili negativni učinci. Važno je osigurati glatki prijelaz i kontinuitet poslovanja tijekom promjena u vlasničkoj strukturi organizacije.

### 3. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Proces upravljanja rizicima sastoji se od točno definiranih koraka koji, ako su poduzeti pravilnim redoslijedom, pružaju lakšu i bolju potporu pri donošenju odluka. Sastavni je dio upravljanja poslovnim procesima i procesa planiranja. Može se primijeniti u svakom trenutku postojanja neke aktivnosti, projekta ili programa. Trebao bi biti korišten tamo gdje god je to moguće, na početku svakog novog projekta ili kada se pojave promjene u operativnoj okolini. Kako bi se uspješno upravljalo rizicima u menadžmentu, organizacije trebaju uspostaviti sustav upravljanja rizicima koji uključuje niz koraka, a glavne faze procesa upravljanja rizicima su:

- **utvrđivanje konteksta upravljanja rizicima,**
- **identifikacija rizika,**
- **procjena rizika,**
- **analiza rizika,**
- **tretiranje rizika te**
- **nadzor i kontrola.**



Slika 6. Faze procesa upravljanja rizicima, Izvor: obrada autorice.

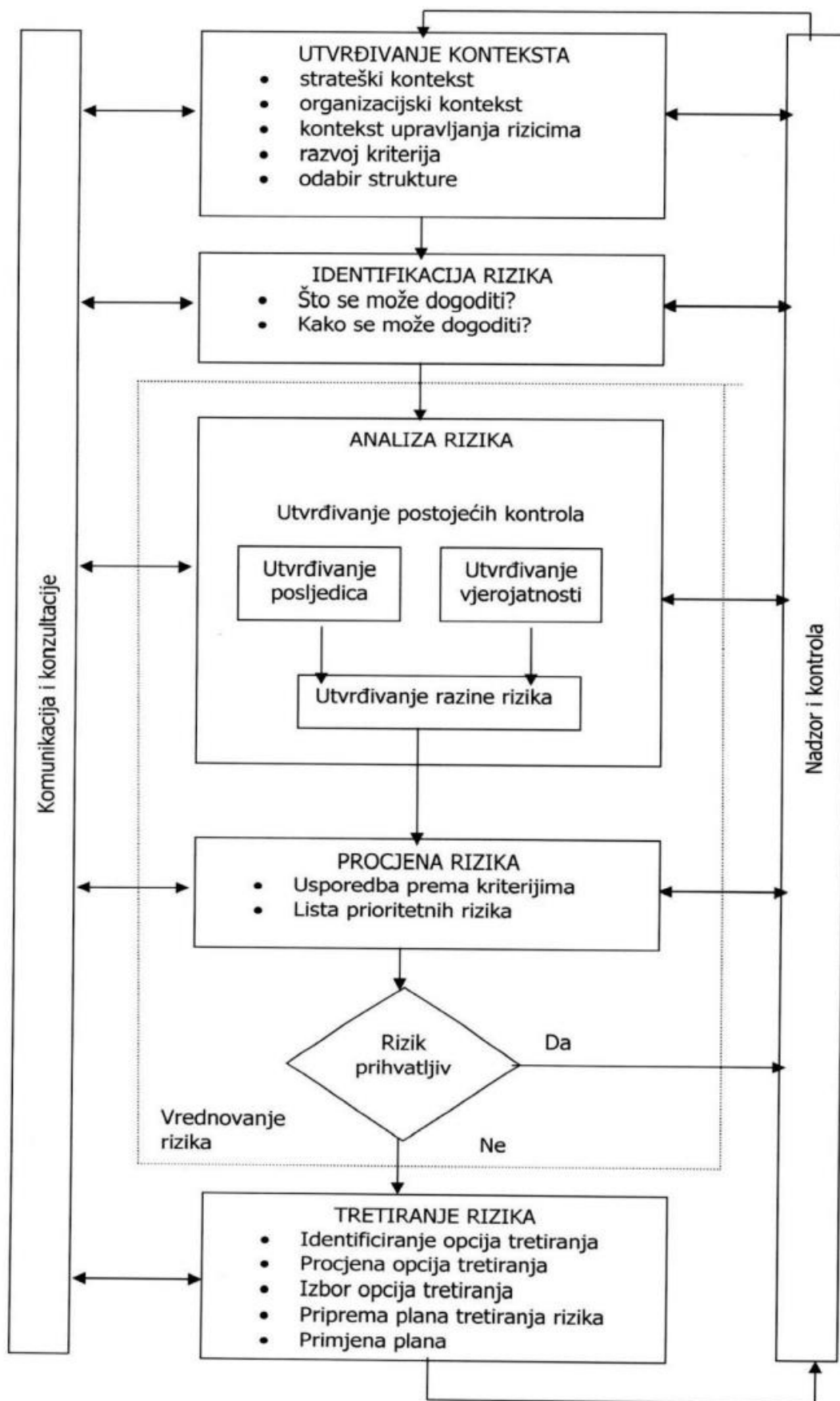
Ovom podjelom obuhvaćen je sav potreban sadržaj samog procesa upravljanja rizicima i predstavlja jedan logičan slijed sa kojim se upravljanja rizicima, a možemo i zaključiti da su procjena i analiza rizika zapravo jedna faza jer jedna drugu nadopunjuju i čine jednu cjelinu, ali zbog njihove važnosti mogu se iskazivati i kao posebne cjeline. Podjela se može primijeniti kod procesa odlučivanja u svim organizacijama i za bilo koju aktivnost ili funkciju.

Stoga, proces upravljanja rizikom započinje strateškim ciljevima organizacije, analizom i procjenom rizika, izvještavanjem o rizicima, zatim slijedi odlučivanje i postupanje o preostalim rizicima te završava nadzorom i kontrolom. Samo kvalitetno organiziran proces upravljanja rizicima može jasno i točno analizirati i identificirati sve moguće rizike, pa se procesom moraju:

- utvrditi svi relevantni izvori rizika;
- procijeniti učestalost i moguće gubitke;
- razviti ili odabrati odgovarajuću metodu za kontrolu rizika;
- primijeniti odabranu metodu za upravljanje rizikom te
- kontrolirati i nadgledati djelotvornost odabrane metode upravljanja rizikom (Analiza rizika upravljanja poduzećem, 2013).

Neovisno koji pristup ili tehniku koristili, proces upravljanja rizicima sastoji se od sljedećih dijelova:

- specificiraju se potrebe za kriterijima i podacima koji će biti iskorišteni pri izradi prosudbi i pretpostavki u vezi s eksternim faktorima i alternativnim izvorima;
- proces treba sadržavati analitičke metode za simuliranje procesa i vjerojatnih posljedica ako se dogodi neki štetni događaj;
- trebaju postojati analitičke metode za analiziranje neizvjesnosti i izbor odgovarajućeg portfelja aktivnosti te tehnike za kombiniranje podataka i pretpostavki;
- treba nadzirati sve događaje tako da se naknadni planovi i aktivnosti eventualno mogu poboljšati (Kereta, 2004).



Slika 7. Proces upravljanja rizicima, Izvor: Kereta, 2004, str. 68.

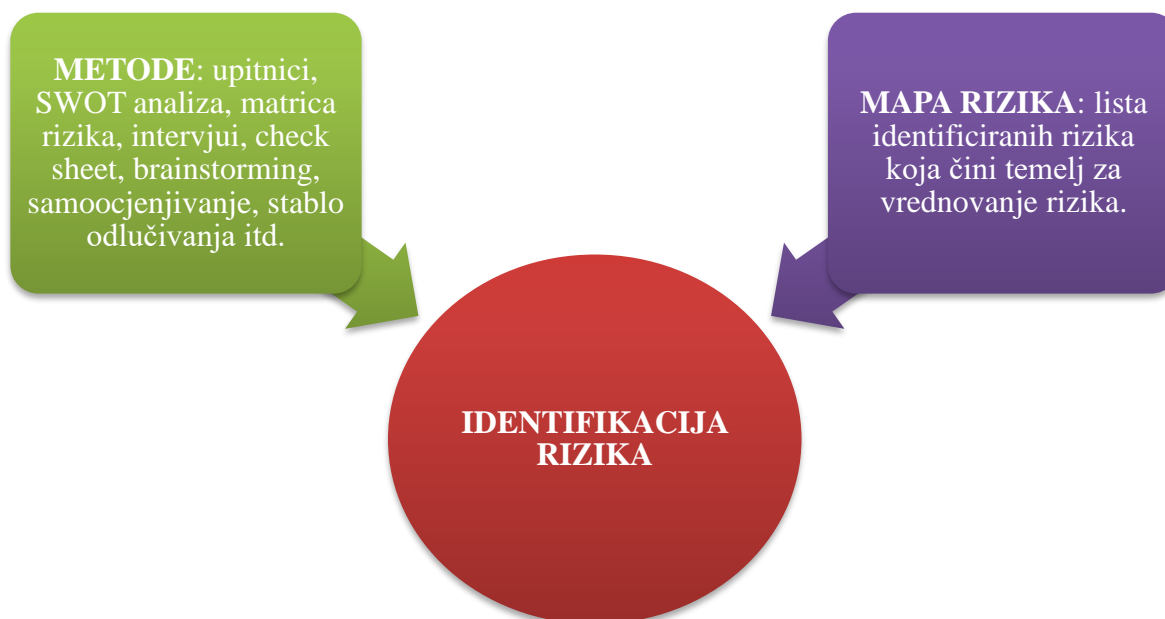
### 3.1. Utvrđivanje konteksta upravljanja rizicima

Prilikom utvrđivanja konteksta u poslovnoj organizaciji, potrebno je obaviti nekoliko koraka:

- **identifikacija ciljeva organizacije:** razumijevanje ciljeva organizacije ključno je za utvrđivanje konteksta upravljanja rizicima. Uključuje identifikaciju strategije, poslovne misije i vizije, kao i ključnih ciljeva koje organizacija želi postići;
- **identifikacija dionika:** identifikacija svih relevantnih dionika, kao što su vlasnici, menadžeri, zaposlenici, partneri, kupci, dobavljači i regulatorna tijela, važna je kako bi se utvrdili njihovi interesi, očekivanja i utjecaji na organizaciju;
- **analiza vanjskog okruženja:** provodi se analiza vanjskih faktora koji mogu utjecati na organizaciju, kao što su zakoni i propisi, politički, ekonomski, društveni, tehnološki i ekološki faktori. Ova analiza pomaže u identificiranju ključnih rizika sa kojima se organizacija može suočiti;
- **analiza unutarnjeg okruženja:** Procjenjuje se unutarnje okruženje organizacije, uključujući njezinu strukturu, procese, resurse i kapacitete. Ovo uključuje identifikaciju snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji (SWOT analiza) kako bi se utvrdili interni rizici s kojima se organizacija suočava.
- **utvrđivanje konteksta rizika:** na temelju prethodnih koraka, definira se kontekst upravljanja rizicima organizacije. To uključuje utvrđivanje glavnih područja rizika, vrsta rizika, njihove vjerojatnosti i utjecaja, kao i određivanje prioriteta rizika;
- **razvoj politike upravljanja rizicima:** izrađuje se politika upravljanja rizicima koja opisuje ciljeve, načela i pristupe upravljanju rizicima u organizaciji. Ova politika služi kao temelj za daljnje aktivnosti upravljanja rizicima;
- **uspostavljanje procesa upravljanja rizicima:** definira se sustavni proces upravljanja rizicima koji uključuje identifikaciju, analizu, procjenu, tretman i praćenje rizika. Ovaj proces osigurava da se rizici u organizaciji sustavno upravljaju i smanjuju na prihvatljivu razinu te
- **uključivanje upravljanja rizicima u poslovne aktivnosti:** upravljanje rizicima treba biti integrirano u sve poslovne procese i aktivnosti organizacije. To uključuje usklađivanje upravljanja rizicima s drugim aspektima poslovanja, kao što su planiranje, financije, operacije, ljudski resursi i marketing.

Kontinuirano praćenje i ažuriranje konteksta upravljanja rizicima važan je dio procesa kako bi organizacija bila svjesna novih rizika i promjena u okruženju te prilagodila svoje strategije i aktivnosti upravljanja rizicima prema potrebi (Kereta, 2004, str. 69).

### 3.2. Identifikacija rizika



Slika 8. Identifikacija rizika, Izvor: Andrijanić, str. 139.

Faza identifikacije rizika u poslovnoj organizaciji važan je korak u procesu upravljanja rizicima. Cilj ove faze je identificirati sve moguće rizike s kojima se organizacija može susresti kako bi se moglo pristupiti njihovoj analizi i daljnjem upravljanju. Postoji nekoliko ključnih aspekata faze identifikacije rizika:

- **prikupljanje informacija:** prva aktivnost je prikupljanje informacija o organizaciji, njezinim ciljevima, procesima, operacijama i okruženju u kojem djeluje. Ovo uključuje intervjuiranje relevantnih dionika, pregled relevantne dokumentacije, analizu prethodnih iskustava s rizicima i učenje iz industrijskih standarda i najboljih praksi. Nije uvijek moguće imati najbolje ili sve informacije, ali zato one moraju biti točne, jasne i aktualne onoliko koliko to izvori mogu dozvoliti;
- **identifikacija potencijalnih izvora rizika:** tim za upravljanje rizicima mora identificirati sve moguće izvore rizika koji mogu utjecati na organizaciju. To može uključivati prirodne katastrofe, ekonomske promjene, zakonske i regulatorne promjene, tehnološke propuste, ljudske pogreške ili nedostatke u lancu opskrbe. Potencijalni rizik koji nije identificiran tijekom ove faze isključen je iz daljnje analize. Onaj rizik koji nije identificiran mogao bi predstaviti veliku opasnost poduzeću, pa je važno da se identificira što više rizika;

- **analiza uzroka i posljedica:** nakon identifikacije izvora rizika, potrebno je analizirati njihove uzroke i posljedice. To uključuje razumijevanje kako i zašto se rizici događaju, kao i procjenu njihovog potencijalnog utjecaja na organizaciju. Ova analiza pomaže u prioritetizaciji rizika i usmjeravanju resursa prema najvažnijim područjima. Valjana i pravodobna informacija vrlo je bitna za identificiranje rizika i razumijevanje uzroka i posljedica tih rizika;
- **kategorizacija rizika:** identificirani rizici obično se kategoriziraju prema vrsti, području ili procesu organizacije koji su pogođeni. Primjeri kategorija mogu uključivati: financijske rizike, operativne rizike, pravne rizike, reputacijske rizike i druge;
- **dokumentiranje identificiranih rizika:** svi identificirani rizici trebaju biti dokumentirani u obliku popisa ili matrice rizika. Ovi dokumenti pružaju jasan pregled identificiranih rizika, njihovih uzroka, posljedica i potencijalnog utjecaja na organizaciju.

Važno je napomenuti da je identifikacija rizika kontinuirani proces koji zahtijeva suradnju svih relevantnih dionika u organizaciji. Tijekom vremena, novi rizici mogu se pojaviti ili postojeći rizici mogu evoluirati, stoga je potrebno redovito ažurirati identifikaciju rizika kako bi se održao relevantan i učinkovit sustav upravljanja rizicima (Kereta, 2004, str. 72).

Identifikacija rizika osnovni je element i važan preduvjet za daljnje faze procesa upravljanja rizikom. Neki su rizici relativno očiti, a neke je mnogo teže uočiti i vrlo često znaju biti prikriveni. Kako bi što manje rizika ostalo sakriveno u procesu upravljanja rizicima koriste se razni alati i pristupi u fazi identifikacije rizika. Svaka metoda svoje rezultate prikazuje u obliku tablica u kojima se iskazuju poslovni rizici po unaprijed određenim prioritetima, najčešće onima povezanim s visinom štete koja nastaje zbog aktiviranja nekog rizika. Na prioritet rizika najviše utječe i vjerojatnost nastanka rizičnog događaja, a visina štete i vjerojatnost prikazuju se u za to predviđenim matricama. Stoga je vrlo važno odabrati odgovarajuću metodu identifikacije rizika te utvrditi sve moguće izvore i njihovo područje utjecaja. Pri samoj identifikaciji rizika mogu se primijeniti i neke od sljedećih metoda kao što su: SWOT analiza, brainstorming, stablo odlučivanja, Delfi tehnika, ankete, upitnici, osobno ili prošlo organizacijsko iskustvo, analizu scenarija („što ako”), inženjerske tehnike i operativno modeliranje. Odabir neke od ovih metoda ovisi o poslovnom procesu koji se trenutačno promatra, o vrsti rizika i o vjerojatnosti njihovog pojavljivanja.



Mapiranje rizika je također važan dio procesa upravljanja poslovanjem, odnosno upravljanja rizicima u poduzeću jer omogućuje poduzeću da kvantificira i razvrsta učinke različitih rizika sa kojima se suočava. Svrha mapiranja rizika je da:

- ujedinjuje identifikaciju svih rizika poduzeća u svim njegovim dijelovima,
- pomaže menadžerima pri donošenju poslovnih odluka,
- pomaže pri odgovoru na pitanje kojim je točno rizicima poslovanje poduzeća izloženo,
- utvrđuje koju kombinaciju instrumenata i metoda treba primijeniti kako bi se zapravo ostvarili optimalni učinci upravljanja rizicima.

Rizici se uglavnom razvrstavaju s obzirom na značajnost i vjerojatnost nastupanja, odnosno na veličinu utjecaja na poslovanje poduzeća, pa se tako na taj način prikazuju i na tzv. mapi rizika. Ovaj postupak omogućuje lakše razumijevanje kompleksnih postupaka procjene rizika. Prije izrade mape rizika potrebno je utvrditi koji je cilj i svrha izrade mape rizika, a najčešći ciljevi zbog kojih poduzeće kreće u stvaranje mape rizika su:

- zbog definiranja željene izloženosti poduzeća rizicima i stvaranja poslovnog okvira,
- zbog razvoja kataloga rizika koji imaju potencijalno najveći negativni učinak i
- zbog izrade dinamičnog financijskog modela koji će objediniti sve rizike koji mogu imati negativan utjecaj na očekivane zarade i novčane tokove poduzeća (Andrijanić, 2016, str. 139).

### 3.3. Analiza rizika

Analiza rizika se promatra kao postupak u kojem su rizici iz procesa identifikacije rizika grupirani, sortirani i filtrirani po stupnju značajnosti. Temeljni cilj ove analize je uočiti potencijalne prijetnje ili rizike te na odgovarajući način kvantificirati sve moguće posljedice kako bi se odabrao i najučinkovitiji način zaštite ili poduzele neke dodatne protumjere. U ovom koraku analize rizika potrebno je provesti sljedeće aktivnosti:

- **identifikacija rizika:** identifikacija svih potencijalnih rizika sa kojima se organizacija može suočiti. Uključuje pregled prikupljenih informacija, analizu prethodnih iskustava, intervjuiranje relevantnih dionika i analizu okruženja u kojem organizacija djeluje;
- **opis rizika:** detaljan opis svakog identificiranog rizika. To uključuje naziv rizika, mogući uzrok, područje ili proces organizacije koji je pogođen rizikom i moguće posljedice koje bi se mogle pojaviti ako se rizik ostvari. Ova opisna analiza omogućuje jasnije razumijevanje svakog rizika;
- **procjena vjerojatnosti:** procjena vjerojatnosti da se svaki identificirani rizik dogodi.

Može uključivati upotrebu kvantitativnih ili kvalitativnih metoda procjene, ovisno o dostupnim informacijama. Cilj je odrediti stupanj vjerojatnosti na temelju relevantnih podataka i stručnosti;

- **procjena utjecaja:** procjena utjecaja koji bi se mogao pojaviti ako se rizik ostvari. To uključuje analizu štete, gubitaka ili negativnih posljedica koje bi mogle utjecati na organizaciju. Utjecaj se može procijeniti na financijskom, operativnom, reputacijskom ili drugim relevantnim područjima;
- **prioritetizacija rizika:** prioritetizirati rizik kako bi se odredila njegova važnost i ozbiljnost. To se često postiže kombiniranjem procjene vjerojatnosti i utjecaja, a rizici s visokom vjerojatnošću i visokim utjecajem obično se smatraju prioritetnima i zahtijevaju hitnu intervenciju;
- **analiza postojećih kontrola:** procjena učinkovitosti postojećih kontrola koje organizacija ima na raspolaganju za upravljanje rizicima. Uključuje provjeru postojanja i provedbe sigurnosnih mjera, postupaka i politika te identifikaciju eventualnih praznina ili nedostatka u postojećim kontrolama.
- **razvoj strategija upravljanja rizicima:** na temelju rezultata analize rizika, razvija se strategija za upravljanje identificiranim rizicima. To može uključivati usvajanje novih kontrola, poboljšanje postojećih kontrola, provedbu dodatnih postupaka, prelazak rizika putem osiguranja ili transfera rizika partnerima ili dobavljačima.

Analiza rizika je kontinuirani proces i rezultati se mogu mijenjati tijekom vremena. Stoga je potrebno redovito pratiti i pregledavati identificirane rizike kako bi se uhvatili novi rizici, pratili promjene u postojećim rizicima te ažurirale strategije upravljanja rizicima. Stoga se analizom moraju utvrditi:

- kritični resursi i njihova vrijednost,
- popis svih mogućih prijetnji kao i vjerojatnost njihove pojave,
- potencijalni gubitci koje može uzrokovati prijetnja,
- preporučena zaštita i protumjere.

Također, može se reći da je analiza rizika skup postupaka i metoda koje zapravo omogućuju jasnije razumijevanje određenih problema u važnim situacijama strateškog odlučivanja i pomaže pronaći zadovoljavajuću strategiju prema unaprijed postavljenom kriteriju izbora, odnosno na temelju dobivenih rezultata analize odlučiti o potrebnim protumjerama (Andrijanić, 2016, str. 161).

Cilj analize rizika je da odvoji manje prihvatljive rizike od glavnih rizika i da osigura podatke za procjenu i postupanje s rizikom, odnosno za sljedeće korake. Moguće je obaviti preliminarnu analizu rizika s ciljem da slični rizici ili rizici koji imaju manji utjecaj budu kompletno isključeni iz detaljne analize zato da se ne gubi vrijeme s tim manje važnim rizicima. U ovom koraku se definira stupanj rizika koji se određuje vezom između vjerojatnosti (učestalost ili mogućnost) i posljedica (utjecaj ili opseg efekta) ako se rizik pojavi. Postoje dvije metode koje se mogu primjenjivati za određivanje stupnja rizika:

- **kvalitativna i**
- **kvantitativna.**

**Kvalitativna metoda** procjene rizika najčešće se primjenjuje prva jer daje opću naznaku razine rizika. Upotrebljava opisne skale ili riječi za izražavanje jačine potencijalnih vjerojatnosti i posljedica ako se te posljedice dogode. Omogućuje sistematično ispitivanje imovine, ranjivosti i prijetnji, određuje iznos troškova ako se pojave, vjerojatnost pojavljivanja prijetnji i vrijednost zaštitnih mjera koje su namijenjene za smanjenje ranjivosti ili prijetnji na neku optimalnu razinu. Cilj kvalitativne procjene je subjektivno rangiranje svih elementa rizika, a njihova ocjena vjerojatnosti i utjecaja rizika predstavlja osnovu za rangiranje rizika i potencijalnih mogućnosti poduzeća. Pa tako vjerojatnost rizika predstavlja mogućnost ostvarenja rizičnog događaja, a utjecaj rizika predstavlja posljedicu nastanka nekog rizičnog događaja na ciljeve određenog poduzeća. Ovaj pristup se najčešće primjenjuje jer se pri donošenju odluka menadžeri vrlo često koriste intuicijom, iskustvom i prosudbom uz podršku dostupnih podataka i informacija. Postoje razne metode i tehnike koje mogu poboljšati kvalitetu odlučivanja u uvjetima neizvjesnosti, a najvažnije su:

- brainstorming,
- brainwriting,
- Deplhi tehnika,
- matrica rizika,
- SWOT analiza,
- strukturirani upitnici i intervjui,
- procjene multidisciplinarnih timova,
- prosudbe stručnjaka i eksperata,
- checklist i
- prompt list.

Prednosti kvalitativnih tehnika upravljanja su:

- dostupnost više znanja i informacija,
- razmatra se i generira više alternativnih rješenja,
- veća je vjerojatnost prihvaćanja i pronalaska konačne odluke,
- osobe koje su sudjelovale u kreiranju i ocjenjivanju odluke mogu više pridonijeti u njenom provođenju i bolje ju objasniti.

Nedostatci kvalitativnih tehnika upravljanja su:

- proces donošenja odluka duže traje i tim je skuplji,
- može doći do nepoželjnih kompromisa,
- jedna osoba može više dominirati pa tako i nametnuti samo svoje mišljenje,
- može nastati i grupno mišljenje koje se događa kad želja grupe nadjača želju najboljeg mogućeg rješenja (Kereta, 2004).

Kada je neka informacija numerička, onda se primjenjuje matematički proces, odnosno **kvantitativna metoda**. Ona se primjenjuje za rangiranje rizika i za izračun stupnja rizika. Svaka od određenih tehnika treba biti opsežna tako da bude u skladu sa već postojećim ciljevima, kao što su: minimiziranje troškova, minimiziranje vrsta rizika ili maksimizacija mogućnosti (npr. dizanje kvalitete). Podatci koji se koriste kao input kod ove metode mogu biti iz različitih izvora, kao što su:

- prošli povijesni zapisi,
- relevantno iskustvo i praksa u gospodarskoj grani,
- istraživanje tržišta,
- prototipovi i eksperimenti,
- ekonomski, inženjerski i drugi modeli te
- prosudbe eksperata i stručnjaka (Kereta, 2004).

Poslovni rizik i njegov utjecaj može se iskazati pomoću varijabilnosti poslovne dobiti poduzeća (EBIT). EBIT predstavlja ključni financijski odnos koji se izračunava na temelju računovodstvenih podataka poduzeća. Pored ovog pokazatelja računa se drugi niz financijskih pokazatelja iz računovodstvenih podataka i zapisa, a nekoliko često korištenih metoda financijske analize rizika su:

- *poluga* – predstavlja silu koja je iskorištena u jednoj točki koja se pretvara u veću silu u nekoj drugoj točki. Poluga je uporaba fiksnih troškova radi podizanja profitabilnosti;

- *točka pokrića ili indiferencije* – predstavlja točnu količinu prodaje koja je trenutno potrebna kako bi ukupni troškovi i ukupni prihodi bili jednaki, odnosno predstavlja minimalan plan prodaje kojeg treba ostvariti. To je točka u kojoj je poslovanje poduzeća na pozitivnoj nuli (bez dobiti ili gubitka);
- *analiza trenda* – predstavlja usporedbu budućih i prošlih odnosa tj. odnos u nekom vremenu. Pokazuje je li tijekom vremena bilo poboljšanja ili pogoršanja u pokriću;
- *odnos strukture kapitala* – jedan je od načina kojim se dobivaju informacije o kapacitetu zaduživanja poduzeća, a ako struktura kapitala odstupa, poduzeće postaje sumnjivo;
- *rangiranje poduzeća* – predstavlja ugovaranje s agencijom ocjenu emisija s obzirom na stalno praćenje rangiranja i kvalitetu tijekom cijelog trajanja emisije, a u svojim rangiranjima agencije nastoje rangirati emisije s obzirom na njihovu identificiranu mogućnost neplaćanja;
- *novčani tok* – prikazuje tijek priljeva i odljeva novca, a upravljanje novčanim tokovima važno je kako bi poduzeće moglo redovito plaćati svoje obveze (Andrijanić, 2016, str. 170).

U kvantitativne tehnike možemo ubrojiti:

- račun izloženosti rizicima,
- račun vjerojatnosti,
- matricu plaćanja,
- stablo odlučivanja,
- analizu scenarija,
- Monte Carlo simulaciju,
- stablo grešaka,
- sustav pokazatelja ranog upozorenja,
- modele umjetne inteligencije,
- cost-benefit analizu (Kereta, 2004).

Stoga, važno je dokumentirati sve poduzete radnje u ovoj fazi upravljanja rizicima. U dokumentaciji mora biti opisana postojeća kontrola, ozbiljnost posljedica i vjerojatnost pojavljivanja te rezultirajući stupanj rizika uz objašnjenja primijenjenih metoda i definicija termina koji su upotrijebljeni za analizu posljedica i vjerojatnosti svakog navedenog rizika. Ključni cilj ove faze je stvaranje realnog i temeljitog pregleda rizika s kojima se organizacija

suočava. Učinkovita analiza rizika omogućuje organizaciji da bolje razumije svoje izazove i postavi temelje za pravilno usmjeravanje resursa i donošenje informiranih odluka. Ovo je ključno za postizanje stabilnosti, konkurentske prednosti i dugoročnog uspjeha poslovanja u dinamičnom okruženju. Stoga, organizacije bi trebale posvetiti posebnu pažnju ovoj fazi kako bi se na najbolji način pripremile za neizvjesnost i promjene na tržištu.

Alati i tehnike	Proces procjene rizika				
	Identifikacija rizika	Analiza rizika			Vrednovanje rizika
		Posljedice	Vjerojatnost	Razina rizika	
Brainstorming	■	■	■	■	■
Intervju	■	■	■	■	■
Delphi	■	■	■	■	■
Liste provjere	■	■	■	■	■
Analiza primarnih opasnosti	■	■	■	■	■
Analiza opasnosti i operativnosti (HAZOP)	■	■	■	■	■
Analiza opasnosti i kritičnih točaka (HACCP)	■	■	■	■	■
Procjena okolišnih rizika	■	■	■	■	■
Struktura "Što ako?"	■	■	■	■	■
Analiza mogućih scenarija	■	■	■	■	■
Analiza poslovnog utjecaja	■	■	■	■	■
Analiza korjena rizika	■	■	■	■	■
Analiza posljedica grešaka	■	■	■	■	■
Analiza "Drva grešaka"	■	■	■	■	■
Analiza "Drva događaja"	■	■	■	■	■
Analiza uzroka i posljedica	■	■	■	■	■
Analiza uzroka i efekata	■	■	■	■	■
Analiza slojevite zaštite	■	■	■	■	■
Drvo odluka	■	■	■	■	■
Analiza ljudske pouzdanosti	■	■	■	■	■
Analiza "Leptir kravata"	■	■	■	■	■
Održavanje sa koncentracijom na pouzdanost	■	■	■	■	■
Analiza tipa "Informativni krug"	■	■	■	■	■
'Markova' analiza	■	■	■	■	■
Simulacija "Monte Carlo"	■	■	■	■	■
'Bayesova' statistika i "Bayesova" mreža	■	■	■	■	■
FN krivulje	■	■	■	■	■
Indikatori rizika	■	■	■	■	■
Tablica vjerojatnosti i posljedica	■	■	■	■	■
Analiza troškova i profita	■	■	■	■	■
Kompleksna analiza odluka (MDCA)	■	■	■	■	■

<b>LEGENDA:</b>	■	STROGO PREPORUČENO
	■	MOŽE SE KORISTITI
	■	NIJE PRIMJENJIVO

Slika 9. Alati za procjenu rizika, Izvor: Prema normi ISO 31010: 2009.

### 3.4.Procjena rizika

Procjena rizika u poslovnoj organizaciji je postupak identifikacije, analize i ocjene potencijalnih prijetnji i njihovih posljedica na ciljeve i operacije organizacije. Ova procjena je važan korak u upravljanju rizicima i donošenju poslovnih odluka. Određuje prioritete i rangira rizike prema njihovoj važnosti i hitnosti. To pomaže organizaciji da usmjeri svoje resurse na upravljanje ključnim rizicima i donese strategiju za smanjenje rizika. Procjena rizika također uključuje kontinuirano praćenje i reviziju rizika jer se poslovne okolnosti i prijetnje mogu mijenjati. Organizacija treba redovito ažurirati svoju procjenu rizika kako bi ostala usklađena s promjenama i mogla adekvatno reagirati na nove prijetnje. Cilj procjene je identificirati potencijalne rizike, razumjeti njihove posljedice i donijeti informirane odluke o upravljanju tim rizicima. Pomaže organizaciji minimizirati negativne posljedice rizika, osigurava održivost i uspješnost njenih poslovnih aktivnosti. Procjena rizika uključuje usporedbu stupnja rizika prema prethodno utvrđenim kriterijima rizika te se odlučuje jesu li rizici prihvatljivi ili ne, odnosno hoće li rizik biti tretiran i u sljedećoj fazi ili ne.

Tablica 1. Određivanje odgovornosti postupanja s rizicima

Ozbiljan rizik	njime upravlja viši menadžment uz detaljan plan
Vrlo velik rizik	viši menadžment mora provesti detaljnu analizu i planiranje
Velik rizik	potrebna pažnja višeg menadžmenta
Znatan rizik	specificirati odgovornost menadžmenta
Skroman rizik	praćenje i procedure reakcije
Nizak rizik	rutinske procedure
Trivijalni rizik	mala vjerojatnost primjene izvora

Izvor: Kereta, 2004, str. 81.

Dakle, tijekom procjene rizika, organizacija analizira različite scenarije i koristi dostupne podatke, istraživanja i stručna mišljenja kako bi dobila jasnu sliku o razini rizika kojima je izložena. Ovakva analiza omogućuje organizaciji da identificira kritične rizike i prioritetizira njihovo upravljanje kako bi se fokusirala na najvažnije područje. Također su nužna i redovita ažuriranja procjene rizika jer se okolina i poslovni svijet stalno mijenjaju. Pridržavajući se svega navedenoga, organizacija će donositi informirane odluke i efikasno upravljati neizvjesnošću kako bi postigla svoje ciljeve i održala uspješno poslovanje u dinamičnom poslovnom okruženju.

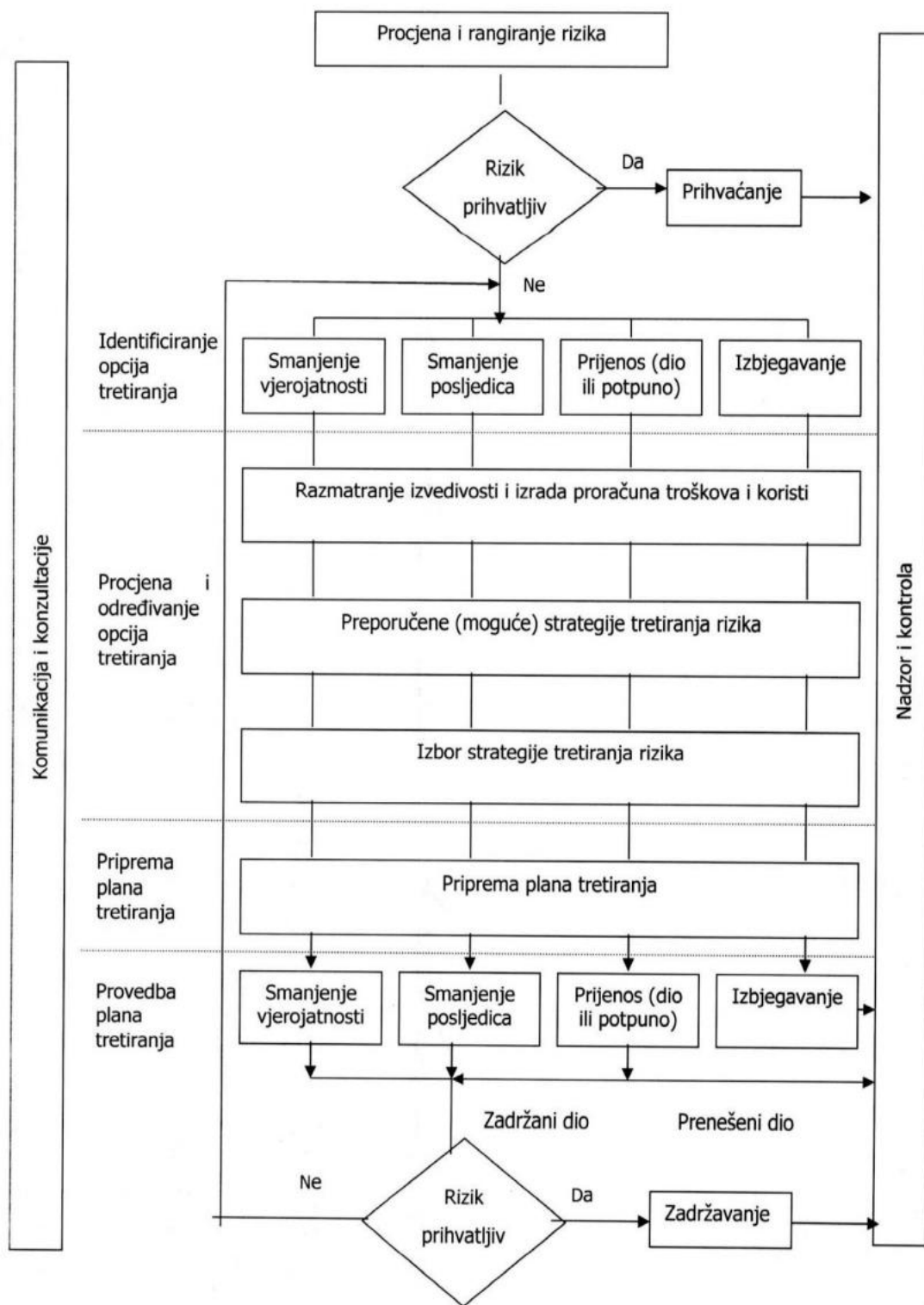
### 3.5. Tretiranje rizika

Ovaj korak uzima u obzir opcije za postupanje s rizikom koje se u prethodnom koraku nisu smatrale prihvatljivima. Uključuje identifikaciju opcija za postupanje s rizicima, procjenu tih opcija, pripremu planova za tretiranje rizika te njihovu implementaciju. Postoje četiri temeljne strategije ili opcije postupanja sa rizicima:

- **prihvatanje rizika** (ući u rizik) – neki rizici se mogu prihvatiti unaprijed, pa tako možemo razlikovati svjesno i nesvjesno zadržavanje rizika. Zadržavanje rizika je često dobro promišljena odluka menadžera. Taj rizik je preuzet s punim razumijevanjem potencijalnog gubitka, a posljedice će snositi pojedinac ili organizacija. Nesvjesno zadržavanje rizika događa se kada uopće ne postoji znanje o postojanju samog rizika, odnosno ne postoji svijest o izloženosti riziku zato što nije identificiran, a to ne znači da on i ne postoji;
- **izbjegavanje rizika** (neprihvatanje nekog posla ili aktivnosti) – treba primjenjivati gdje god i kad god je to moguće. Usmjeren je na one aktivnosti sa malim posljedicama i visokom frekvencijom pojavljivanja. Izbjegavati rizik znači da je mogućnost pojavljivanja nekog rizika eliminirana. Negativna strana je mogući gubitak neke poslovne prilike. Osnovno pravilo izbjegavanja rizika je da kada je veličina gubitka i mogućnost nastanka vrlo visoka, onda je izbjegavanje rizika najčešće najbolji ili čak jedini način upravljanja rizicima;
- **prijenos rizika** (osiguranje) – primjenjuje se za događaje sa malom vjerojatnošću i sa velikim posljedicama. Prijenos rizika je proces osiguranja od gubitaka gdje se pojedinac zaštićuje od rizika gubitka prodajom ili kupovinom nekog dobra za kojeg se može procijeniti da neće imati neki veliki gubitak;
- **smanjenje (kontrola) rizika** (udruživanje s nekim partnerom) – upotrebljava se kod događaja sa visokom vjerojatnošću i sa srednjim do velikim posljedicama. Kontrola rizika podrazumijeva nadzor, upravljanje i prilagođavanje promjenama u skladu sa postavljenim limitom rizika. Uspješnom prevencijom ostvarenja rizika smanjuje se učestalost gubitaka. Glavna svrha prevencije gubitaka je da se potpuno eliminiraju ili smanje šanse koje mogu dovesti do smrti ili ozljede ljudi. Prevenciju je moguće koristiti u svim situacijama u kojima postoji izloženost riziku, ali samo onda ako su koristi zbog njene upotrebe veće od njenih troškova.

Odabrana strategija ovisi o karakteristikama same poslovne organizacije i o njenoj izloženosti pojedinim vrstama rizika (Andrijanić, 2016, str. 26).





Slika 10. Tretiranje rizika, Izvor: Kereta, 2004, str. 82.

U slučaju da neki kritični rizik ne može dalje biti tretiran ili je preskup, onda je potrebno razviti strategiju za rješavanje rizika. Kod tretiranja rizika primjenjuje se preventivni pristup kojem je u cilju da spriječi nastajanje rizika ili da smanji štetu. Tada nastaje trošak. Rješavanje rizika je

zapravo korektivni pristup. Implementira se kada se rizik dogodi, a postiže se primjenom gore prethodno navedenih strategija ili opcija postupanja s rizicima. Strategije su same po sebi skupe i potrebno je dobro razmotriti materijalnu isplativost uključujući i potencijalni gubitak dobiti. Tretiranje rizika ima za cilj minimizirati potencijalne štete i povećati sposobnost organizacije da uspješno upravlja promjenama i nepredvidivim situacijama (Kereta, 2004, str. 85).

### **3.6. Nadzor i kontrola rizika**

Nadzor i kontrola rizika ključan su korak u procesu upravljanja rizicima u poslovnoj organizaciji. Nadzor rizika obuhvaća identifikaciju, procjenu i praćenje potencijalnih rizika, dok kontrola rizika uključuje usvajanje strategija i mjera kako bi se rizici minimizirali ili eliminirali. Postoji nekoliko osnovnih koraka u provođenju nadzora i kontrole rizika:

- **identifikacija rizika:** prvi korak je identifikacija svih potencijalnih rizika s kojima se organizacija može suočiti. To uključuje identificiranje prirode rizika, izvora rizika i mogućih posljedica;
- **procjena rizika:** nakon identifikacije, sljedeći korak je procjena rizika kako bi se odredila njihova vjerojatnost i utjecaj na organizaciju. Ova procjena može uključivati kvantitativne i kvalitativne metode kako bi se rangirali rizici prema njihovoj ozbiljnosti, ali isto tako pomaže organizaciji da prioritetizira rizike i usmjeri svoje resurse na upravljanje najznačajnijim prijetnjama;
- **upravljanje rizicima:** na temelju procjene rizika, organizacija razvija strategije i planove za upravljanje rizicima. To uključuje odabir najprikladnijih metoda i mjera za smanjenje rizika, kao što su prijenos rizika osiguranjem, primjena sigurnosnih postupaka ili diversifikacija poslovnih aktivnosti;
- **praćenje rizika:** nakon implementacije mjera za upravljanje rizicima, potrebno je redovito pratiti rizike kako bi se osiguralo da su mjere učinkovite i da su rizici pod kontrolom. To uključuje praćenje promjena u poslovnom okruženju, evaluaciju novih rizika i praćenje rezultata provedenih mjera;
- **revizija i poboljšanje:** periodična revizija i evaluacija procesa nadzora i kontrole rizika važna je kako bi se osiguralo da su strategije i planovi i dalje relevantni i učinkoviti. Na temelju rezultata revizije, organizacija može identificirati mogućnosti za poboljšanje i donijeti korektivne mjere.

Kroz ove korake, nadzor i kontrola rizika pomažu organizaciji da prepozna, procijeni i upravlja rizicima na temelju informiranih odluka. Cilj ove faze je smanjiti vjerojatnost da se rizici dogode, kao i smanjiti njihove negativne posljedice ako se ipak dogode. Nadzor i kontrola rizika stalni su procesi jer se poslovna okolina može mijenjati, što zahtijeva kontinuirano praćenje i prilagodbu strategija upravljanja rizicima. Stoga, proces nadzora i kontrole vrši se kako bi se:

- osigurala efikasnost i efektivnost provedbe samog procesa,
- prikupili novi podatci koji su bitni za daljnji razvoj procesa,
- izvršila analiza cjelokupnog sustava,
- otkrile nove promjene u unutarnjim i vanjskim faktorima te
- otkrili novi mogući rizici.

Ovi procesi pomažu organizacijama da održe stabilnost, smanje gubitke i poboljšaju svoju sposobnost da ostvare svoje ciljeve (Upravljanje rizikom prema normi ISO 31000:2009, 2009).

Možemo zaključiti da ova faza pomaže organizaciji da ostane fleksibilna, prilagodljiva i otporna na promjene i izazove. Sustavno praćenje rizika i implementacija korektivnih akcija omogućuje organizaciji da ostane na putu prema ostvarenju svojih ciljeva i smanji potencijalne gubitke. Osim toga, redovita komunikacija i transparentnost u cijeloj organizaciji ključni su za uspješno upravljanje rizicima i poticanje svijesti o važnosti ovog procesa među svim zaposlenicima.

#### 4. UPRAVLJANJE RIZICIMA U POSLOVNOJ ORGANIZACIJI

Kontrolom, praćenjem i minimiziranjem nepoželjnih događaja nakon prepoznavanja, klasificiranja i procjenjivanja rizika po svojoj važnosti definira se upravljanje rizicima. Upravljanje u poslovnoj organizaciji općenito označava razvitak nekog poduzeća donošenjem i provođenjem određenih odluka u određenim situacijama. Proces upravljanja podrazumijeva planiranje, djelovanje, kontroliranje i poboljšavanje što čini zatvoreni krug učinkovitog upravljanja. Upravljanje se dijeli na:

- **strategijsko** (vlasničko),
- **taktičko** (poslovno) i
- **operacijsko**.



*Slika 11. Podjela upravljanja rizika, Izvor: obrada autorice.*

Strategijsko upravljanje rizicima označava skup upravljačkih akcija i odluka koje određuju dugoročnu poslovnu politiku i dugoročno funkcioniranje poduzeća. Mora uvažavati razvojne trendove i biti usmjereno na temeljne probleme djelovanja poduzeća. Pretpostavlja proces istraživanja sadašnjeg i budućeg okruženja, utvrđivanje ciljeva poduzeća te pripremanje, primjenjivanje i kontrolu poslovnih odluka usmjerenih prema budućem okruženju. Taktičkim

se odlukama realiziraju i razrađuju strategijske odluke, a operativne se odnose na izravno provođenje izvršnih zadataka i prijedloga u samom procesu djelovanja, na operativno nadziranje i kontrolu njihova izvršenja te eventualno korigiranje (Deželjin, 1999, str.179-180).

Možemo reći da su rizici u poslovanju sastavni dio bilo kakvog poduzetničkog pothvata u kojemu se treba utvrditi odnos između gubitaka koje treba podnijeti i očekivanih efekata. Potrebno je pronaći načine kako bi smanjili rizike na najmanju moguću mjeru, odnosno treba znati s njima upravljati. Za poslovnu organizaciju važno je razumjeti što su rizici i na koji način mogu utjecati na ostvarenje već zacrtanih ciljeva. Proces upravljanja rizicima treba započeti od strateške razine tako da se osigura da taktička i operativna faza bude smještena točno unutar strateškog koncepta. Glavni cilj funkcije upravljanja rizicima bi bio da se osigura neka stručna podrška u procesu odlučivanja pri kojoj bi se utvrđivale potencijalne opasnosti i načini kako pravovremeno reagirati na nastale promjene ili nepredvidive probleme. Postoji i nekoliko osnovnih pravila koje treba poštovati prilikom uspostave sustava upravljanja rizicima, a to su da:

- postupci menadžmenta ne bi smjeli ograničavati proces preuzimanja rizika da se na bilo koji način ne bi omeo sami razvitak poslovanja,
- poslovne funkcije koje će preuzeti rizik moraju biti odvojene od onih funkcija koje kontroliraju rizik da se ne bi dovele u pitanje objektivnosti u prosudbi o rizicima i
- upravljanje rizicima treba poticati, a ne prekrivati (Andrijanić, 2016, str. 23).

Upravljanje rizicima u poslovanju je proces prepoznavanja, procjene, kontrole i praćenja rizika s ciljem smanjenja ili eliminiranja negativnih utjecaja rizika na poslovnu organizaciju. Možemo reći da upravljati rizicima znači gledati u budućnost ili unaprijed razmišljati o nekim potencijalnim događajima, posljedicama i učincima sa kojima bi se poslovna organizacija mogla suočiti u budućnosti te pravovremeno poduzimati mjere kako bi se nepovoljni učinci i rizici izbjegli, smanjili ili eliminirali. Pravovremeno poduzeti odgovarajuće kontrolne mjere i uočiti ključne rizike znači izbjeći one financijske učinke koji bi se pojavili kako bi sanirali određeni problem, ali i izbjegla negativna reputacija zbog nekakvog propusta u poslovanju. Rukovoditelji koji su odgovorni za realizaciju postavljenih ciljeva i cjelokupno poslovanje su ujedno i ključne osobe odgovorne za upravljanje rizicima i to bi trebali shvatiti kao sastavni dio svog poslovanja, osobito prilikom donošenja odluka. Upravljanje rizicima u poslovanju je važan aspekt uspješnog poslovanja i zahtijeva kontinuiranu pažnju i djelovanje poslovne

organizacije u cilju zaštite svojih interesa i postizanja dugoročnog uspjeha (Upravljanje rizicima, 2023).

Rizicima treba upravljati kako bi se mogli postići određeni ciljevi, a glavni cilj je da se svedu na prihvatljivu mjeru. Rizici se umanjuju kroz niz određenih postupaka, a jedan od postupaka je smanjenje vjerojatnosti same realizacije rizika. Odnosi se na poduzimanje svih raspoloživih mjera kako bi se osiguralo da se ostvare planirani projekti bez ikakvih nenadanih komplikacija. Zbog toga se ulaže u zaštitne i sigurnosne mjere na poslu, u detaljnu analizu svakog pojedinog koraka u proizvodnji i u odgovarajuće kontrole kvalitete. Ako postoji odgovarajuća kontrola nad proizvodnim procesima automatski se smanjuje rizik pojave neželjenih problema. Drugi postupak je smanjenje učinka ostvarenog rizika. Tim načinom se može osigurati od velikih šteta i gubitaka ako se ostvari rizik koji se preuzeo. Da bi se taj cilj ostvario potrebno je detaljno analizirati rizik koje bi njegova realizacija uzrokovala i pretpostaviti moguće gubitke. Kada se identificiraju posljedice rizika, mogu se poduzeti koraci koji su potrebni kako bi se ublažio njegov utjecaj. Za ovaj primjer možemo uzeti radnu liniju u nekom proizvodnom pogonu. Recimo da znamo da je jedan određeni dio proizvodnog procesa vrlo osjetljiv na moguće zastoje, otvorit će se još jedna linija koja bi mogla trenutno preuzeti zadatke one linije koja je zastala. Moguće je i educirati i osposobiti radnike za više poslova vezanih uz jedan pogon. Tada bi se ti radnici mogli izmjenjivati na radnim pozicijama i popunjavati prazna mjesta ako slučajno jedan od tih radnika trenutno nije radno sposoban. Svi ovi postupci poduzimaju se kako bi se umanjila vjerojatnost pojave nekog problema u organizaciji. Potpuno eliminiranje rizika u organizaciji gotovo je nemoguće, ali ako bi se to i postiglo, to bi bio iznimno skup i vrlo neisplativ proces. Upravljanje rizicima je zapravo samo jedan od alata kojim se mogu postići ciljevi djelovanja neke organizacije (Upravljanje rizicima, 2023).

Rizici su sastavni dio svakog poslovanja, a menadžment je ključna komponenta u upravljanju rizicima u organizaciji. Menadžment se može definirati kao proces vođenja, planiranja, kontroliranja i organiziranja aktivnosti organizacije radi postizanja ciljeva. Međutim, upravljanje rizicima postaje sve važnije u suvremenom poslovanju jer se organizacije sve više suočavaju s različitim rizicima koji mogu imati ozbiljne posljedice na njihovo poslovanje. Uspješno upravljanje rizikom u menadžmentu nije samo stvar uspostavljanja sustava upravljanja rizicima, već uključuje i angažman svih dionika u organizaciji. To uključuje menadžment, zaposlenike, dobavljače i druge. Pa tako upravljanje rizicima pomaže

organizacijama u zaštiti od neželjenih događaja, optimizaciji prilika za rast samog poduzeća i osiguravanju stabilnosti cjelokupnog poslovanja organizacije. Stoga ovaj proces često uključuje i tim stručnjaka koji međusobno surađuju kako bi donijeli informirane i pravovremene odluke koje će organizaciji omogućiti da se uspješno nosi sa promjenjivim okruženjem.

#### **4.1.Principi norme ISO 31000:2009**

Dobra polazna točka za svaku organizaciju koja želi slijediti najbolju praksu upravljanja rizikom je 11 načela upravljanja rizikom ISO 31000. ISO 31000:2009 je međunarodni standard koji se odnosi na upravljanje rizikom. Glavni cilj ovog standarda je pružiti smjernice i principe za učinkovito upravljanje rizicima u poslovnim organizacijama. Kako bi organizacija efektivno i efikasno poslovala trebala bi djelovati i prema određenim principima, a ISO 31000 norma sadržava 11 glavnih principa kao što su:

1. **upravljanje rizicima treba štititi i stvarati vrijednost** – princip pomaže u poboljšanju performansi i ostvarenju ciljeva čime se lakše može ostvariti vrijednost;
2. **upravljanje rizicima treba biti integrirano u organizaciju** – ovaj princip naglašava važnost da se upravljanje rizikom uključi u sve aspekte organizacije i da postane dio svakodnevnog poslovanja;
3. **upravljanje rizicima treba biti sastavni dio procesa donošenja odluka u poslovnoj organizaciji** – ovaj princip omogućuje donošenje pravih i promišljenih odluka te pruža i izbor alternativnih odluka koje bi vodstvo organizacije moglo donijeti kako bi vodilo organizaciju u najboljem mogućem pravcu;
4. **upravljanje rizicima odnosi se i na aktivnosti u kojima je prisutna neizvjesnost** – ovaj princip vrši identifikaciju i otkriva prirodu neizvjesnosti te predlaže sve moguće protumjere kako bi se rizici smanjili na najmanju prihvatljivu razinu ili uklonili;
5. **upravljanje rizicima mora biti sustavno, strukturirano i pravovremeno** – organizacije trebaju uspostaviti strukturirani pristup upravljanju rizikom kako bi identificirale, analizirale i procijenile rizike na konzistentan način;
6. **sustav upravljanja rizicima mora se temeljiti na najtočnijim raspoloživim informacijama i podacima** – ovaj princip naglašava važnost prikupljanja i analiziranja relevantnih informacija kako bi se donosile pravodobne i informirane odluke o upravljanju rizikom;
7. **upravljanje rizicima mora biti prilagođeno konkretnim situacijama** – pristup

upravljanju rizikom treba biti prilagođen specifičnostima i potrebama svake organizacije, uzimajući u obzir njezine ciljeve i kontekst;

8. **upravljanje rizicima mora voditi računa o ljudskim i kulturnim faktorima** – važno je prepoznavanje granica slabosti i mogućnosti vlastitih zaposlenika, a komunikacija o rizicima treba biti jasna, razumljiva i prilagođena kako bi se osigurala efikasna razmjena informacija;
9. **upravljanje rizicima mora biti transparentno** – ovaj princip naglašava važnost otvorenosti, transparentnosti i uključenosti svih relevantnih strana u proces upravljanja rizikom s ciljem donošenja sigurnijih i profitabilnijih odluka o poslovanju poduzeća;
10. **upravljanje rizicima je dinamično, ponovljivo i osjetljivo na promjene** – proces upravljanja rizikom treba biti fleksibilan i kontinuiran, sa mogućnošću prilagođavanja i reagiranja na promjene ili opasnosti u okolini;
11. **upravljanje rizicima podržava postupke i mjere koje se poduzimaju radi razvoja i poboljšanja** – organizacije trebaju stalno poboljšavati svoje pristupe u upravljanju rizicima kroz učenje iz iskustva i kroz primjenu najboljih praksi te ulagati u razvoj i implementaciju najnovijih alata za analizu i upravljanje rizicima.

Ovi principi su osmišljeni kako bi organizacijama pomogli u uspostavljanju efikasnog upravljanja rizikom i boljem suočavanju sa neizvjesnostima u poslovanju (Upravljanje rizikom prema normi ISO 31000:2009, 2009).

## 4.2. Implementacija sustava upravljanja rizicima

Implementacija sustava upravljanja rizicima u poslovnoj organizaciji je proces uspostavljanja i primjene strukturiranog pristupa za identifikaciju, procjenu, upravljanje i nadzor rizika s ciljem minimiziranja negativnih posljedica i iskorištavanja prilika. Da bi se uveo učinkoviti sustav upravljanja rizicima, on mora biti proveden prema točno određenim koracima, a ključni koraci u implementaciji sustava upravljanja rizicima su:

1. **angažiranje rukovodstva:** osigurati snažnu podršku rukovodstva jer je njihova potpora ključna za uspješnu implementaciju sustava upravljanja rizicima;
2. **utvrđivanje konteksta:** razumjeti ciljeve, strategije i poslovnu okolinu organizacije kako bi identificirali relevantne rizike i razvili prilagođeni pristup upravljanju njima;
3. **identifikacija rizika:** provoditi temeljitu analizu kako bi prepoznali potencijalne rizike koji bi mogli utjecati na organizaciju. To uključuje analizu internih i eksternih čimbenika koji mogu stvarati neizvjesnosti;



4. **procjena rizika:** procijeniti vjerojatnost i utjecaj svakog identificiranog rizika kako bi utvrdili prioritete i usmjerili resurse na najvažnije prijetnje;
5. **razvoj mjera upravljanja rizicima:** razmisliti o različitim strategijama za rješavanje identificiranih rizika. To može uključivati smanjenje rizika, prenošenje rizika putem osiguranja ili drugih metoda, izbjegavanje određenih aktivnosti koje nose velike rizike itd.
6. **implementacija mjera:** postaviti planove i provoditi akcije kako bi primijenili odabrane mjere upravljanja rizicima u organizaciji;
7. **praćenje i nadzor:** redovito pratiti provedbu mjera upravljanja rizicima i procjenjivati njihovu učinkovitost. Ako je potrebno, prilagoditi mjere kako bi osigurali da organizacija učinkovito reagira na promjene rizika;
8. **komunikacija i obuka:** osigurati da svi zaposlenici razumiju i sudjeluju u sustavu upravljanja rizicima. Pravilna komunikacija i obuka ključni su za uspješnu integraciju upravljanja rizicima u organizacijsku kulturu;
9. **neprekidno poboljšanje:** upravljanje rizicima je dinamičan proces. Stoga, organizacija treba stalno ocjenjivati svoje postupke i tražiti načine kako bi poboljšala svoje sposobnosti suočavanja s rizicima.

Ova implementacija može biti složen proces i preporučuje se da organizacije surađuju s relevantnim stručnjacima i konzultantima za upravljanje rizicima kako bi osigurale da su postupci u skladu s najboljim praksama i standardima.

Poslovna organizacija definira ciljeve, politike, postupke i odgovornosti za upravljanje rizicima. To uključuje uspostavljanje struktura, procesa i sustava za identifikaciju, prijavljivanje i praćenje rizika. Provodi se temeljita analiza poslovnih procesa, aktivnosti, unutarnjeg i vanjskog okruženja kako bi se identificirali potencijalni rizici. Identificirani rizici se procjenjuju u smislu vjerojatnosti njihovog nastanka i utjecaja na organizaciju što omogućuje prioritizaciju rizika i usmjeravanje resursa na najkritičnije područje. Za svaki identificirani rizik, organizacija razvija i primjenjuje strategije upravljanja koje uključuju prihvaćanje, izbjegavanje, smanjenje ili prenošenje rizika na druge strane putem osiguranja ili ugovora. Sustav upravljanja rizicima također zahtjeva i kontinuirani nadzor i reviziju kako bi se osigurala njegova učinkovitost. Periodično se provode procjene rizika, a uspostavljeni postupci i politike se prilagođavaju promjenama u poslovnom okruženju. Stoga, poslovna organizacija mora osigurati:

- da je sustav upravljanja rizicima održavan, utvrđen i implementiran u skladu sa svim internim propisima te
- da je o sustavu obaviještena i uprava poduzeća kako bi mogla obavljati kontrolu i nadzor s ciljem daljnjeg poboljšanja.

Implementacija sustava upravljanja rizicima omogućava organizaciji da bude svjesna i da se aktivno nosi sa svim rizicima koji bi mogli utjecati na njezine ciljeve. Time se stvara okruženje koje promiče sigurnost, stabilnost i uspjeh same organizacije (Kereta, 2004, str. 88).

Možemo zaključiti da je implementacija sustava upravljanja rizicima ključan korak za svaku poslovnu organizaciju koja želi ostvariti uspješan i održiv poslovni rast. Upravljanje rizicima omogućuje organizacijama da bolje razumiju svoje izazove i prilike te donose informirane odluke koje osiguravaju postizanje ciljeva. Ključni elementi uspješne implementacije sustava upravljanja rizicima uključuju angažiranje rukovodstva, temeljitu identifikaciju i procjenu rizika, razvoj prilagođenih mjera upravljanja, redovito praćenje i nadzor, te kontinuirano poboljšanje. Transparentna komunikacija i obuka zaposlenika igraju važnu ulogu u stvaranju svijesti o rizicima i odgovornosti svih članova organizacije. Upravljanje rizicima je dinamičan proces koji se prilagođava promjenama u okolini organizacije i unutar nje same. Stoga, organizacije trebaju biti proaktivne u prepoznavanju novih prijetnji i prilika te pravovremeno reagirati na njih. Implementacija sustava upravljanja rizicima može donijeti brojne koristi, uključujući smanjenje potencijalnih gubitaka, bolje iskorištenje prilika za rast i poboljšanje ukupne učinkovitosti poslovanja. U konačnici, organizacije koje uspješno primjenjuju upravljanje rizicima stvaraju temelj za stabilan i dugoročan uspjeh u sve zahtjevnijem poslovnom okruženju.

### **4.3. Novi trendovi u upravljanju rizicima**

Upravljanje rizicima je dinamično područje koje se neprestano razvija kako bi se organizacijama pomoglo u suočavanju s rizicima i izazovima. Tijekom pandemije COVID-19 potaklo je mnoge tvrtke ne samo da preispitaju svoje prakse rizika, već i da istraže nove tehnike, tehnologije i procese za upravljanje rizicima. Uvođenje novih trendova u upravljanju rizicima u poslovnim organizacijama pokazuje kako se pristupi upravljanju rizicima neprestano razvijaju kako bi se organizacijama omogućilo da se bolje nose s promjenjivim izazovima i prilikama. Postoji nekoliko ključnih novih trendova u upravljanju rizicima u poslovnim organizacijama koji uključuju:

- **korištenje napredne tehnologije:** s razvojem tehnologije, organizacije sve više koriste napredne alate kao što su umjetna inteligencija, strojno učenje i analiza podataka kako bi identificirale, procijenile i pratile rizike. Ova tehnološka rješenja omogućuju brže i preciznije analize, čime organizacijama pomažu da bolje razumiju svoje rizike;
- **fokus na klimatske rizike:** s porastom svijesti o klimatskim promjenama, organizacije sve više pridaju važnost identifikaciji i upravljanju klimatskim rizicima. To uključuje procjenu utjecaja klimatskih promjena na poslovanje, razvoj strategija za smanjenje ekoloških rizika te općenito održivije poslovanje;
- **integrirano upravljanje rizicima i održivosti:** organizacije sve više prepoznaju važnost povezivanja upravljanja rizicima i održivosti. Upravljanje ekološkim, društvenim i upravljačkim rizicima integrira se u cjelokupnu strategiju organizacije kako bi se ostvarila veća društvena i okolišna odgovornost;
- **fokus na ljudski čimbenik:** prepoznavanje ljudskog čimbenika u rizicima postaje sve važnije. Organizacije shvaćaju da upravljanje ljudskim ponašanjem, kao što su nesvjesne pogreške i donošenje odluka, igra ključnu ulogu u smanjenju rizika i poboljšanju konačnog rezultata;
- **upravljanje cyber napadima/rizicima:** u današnjem digitalnom dobu, organizacije se suočavaju s rastućim prijetnjama cyber napadima i kršenjem sigurnosti podataka. Stoga, upravljanje cyber rizicima uključuje postavljanje strogih sigurnosnih mjera, obuku zaposlenika o kibernetičkim prijetnjama i redovite provjere sigurnosti kako bi se očuvao integritet podataka i zaštitila organizacija od potencijalnih cyber napada.

Napredak u tehnologiji, promjene u pristupu i svijesti o rizicima te sve veći fokus na održivost oblikuju nove trendove u upravljanju rizicima u poslovnim organizacijama. Ove promjene omogućavaju organizacijama da budu agilnije, otpornije i spremne na suočavanje s izazovima i rizicima u današnjem poslovnom okruženju. Iako je teško predviđati, osobito budućnost, alati za mjerenje i ublažavanje rizika postaju sve bolji te otkrivaju nove trendove i rizike (TechTarget, 2000).

U zaključku, novi trendovi u upravljanju rizicima u poslovnim organizacijama naglašavaju važnost prilagodbe i inovacija u svijetu koji se jako brzo mijenja. Korištenje tehnologije, naglasak na održivosti, ljudski čimbenik i upravljanje cyber rizicima predstavljaju ključne aspekte koje organizacijama omogućuju da bolje identificiraju, procjenjuju i upravljaju rizicima, što ih vodi ka održivom i uspješnom poslovanju u budućnosti.

#### **4.4. Važnost upravljanja rizikom**

Upravljanje rizikom možda nikada nije bilo važnije nego što je sada. Rizici sa kojima se suočavaju moderne organizacije postali su složeniji, potaknuti brzim tempom globalizacije. Stalno se pojavljuju novi rizici, često povezani i generirani sa već sada sveprisutnom upotrebom digitalne tehnologije. Nedavni vanjski rizik – pandemija koronavirusa – brzo se razvio u egzistencijalnu prijetnju, utječući na zdravlje i sigurnost zaposlenika, način poslovanja, mogućnost interakcije s kupcima i korporativne reputacije. Poduzeća su se brzo prilagodila prijetnjama koje je predstavljala pandemija. Sve to dovelo je do nove borbe sa novim rizicima, uključujući kako i trebaju li vratiti zaposlenike u ured, što bi trebalo učiniti da poduzeća budu manje ranjiva, zatim prijetnja recesije te rat u Ukrajini. Dok svijet nastavlja računati s ovim krizama, tvrtke i njihovi upravni odbori iznova sagledavaju svoje programe upravljanja rizikom. Ponovno procjenjuju svoju izloženost riziku i ispituju procese rizika. Preispituju se tko bi trebao biti uključen u upravljanje rizicima. Tvrtke koje trenutno imaju reaktivan pristup upravljanju rizikom (čuvanje od prošlih rizika i mijenjanje prakse nakon što novi rizik prouzroči štetu) razmatraju konkurentske prednosti proaktivnijeg pristupa. Postoji povećani interes za podržavanje održivosti, otpornosti i agilnosti poduzeća. Tvrtke također istražuju kako tehnologije umjetne inteligencije i sofisticirane platforme upravljanja, rizika i usklađenosti mogu poboljšati upravljanje rizikom. Rizici sa kojima se tvrtke koje pružaju financijske usluge suočavaju uglavnom su ukorijenjeni u brojevima i stoga se mogu kvantificirati i učinkovito analizirati korištenjem poznate tehnologije i metoda. Za druge industrije, rizik je obično kvalitativniji i stoga je njime teže upravljati, povećavajući potrebu za promišljenim, temeljitim i dosljednim pristupom upravljanju rizikom. U konačnici, sustav upravljanja rizikom u poduzeću ima za cilj pomoći tim poduzećima da budu što pametnije u daljnjem upravljanju rizicima (TechTarget, 2000).

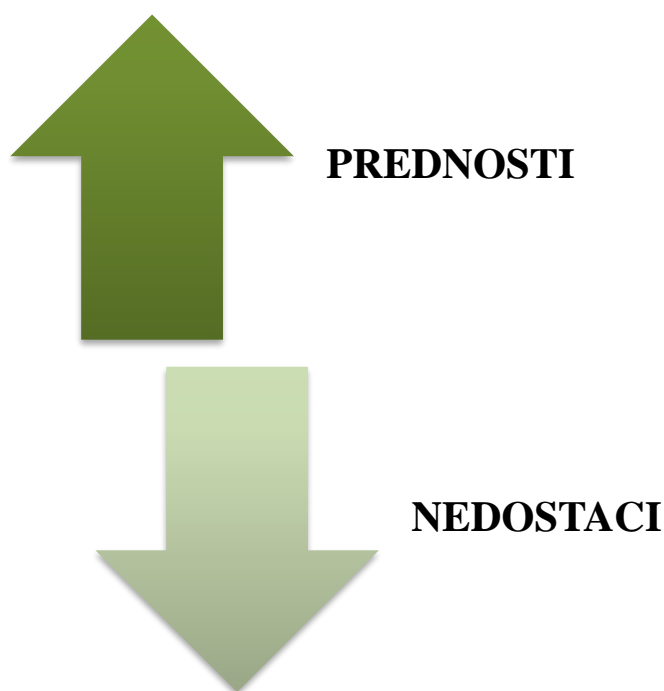
Upravljanje rizicima u poslovnoj organizaciji od iznimne je važnosti jer pruža temeljni okvir za zaštitu, održivost i uspjeh organizacije u sve složenijem poslovnom okruženju. Esencijalan je alat za upravljanje poslovanjem na odgovoran i održiv način. Osigurava da organizacija bude proaktivna, otporna na neizvjesnosti i spremna suočiti se s promjenama na tržištu, čime stvara temelje za dugoročni rast i razvoj.

#### 4.5. Prednosti i nedostaci upravljanja rizikom

Upravljanje rizikom u poslovnoj organizaciji ima brojne prednosti ali i potencijalne nedostatke.

Prednosti upravljanja rizikom su:

- **smanjenje gubitaka:** upravljanje rizicima omogućuje organizacijama da identificiraju i smanje potencijalne prijetnje prije nego što prouzroče ozbiljne štete ili gubitke;
- **bolje donošenje odluka:** proces upravljanja rizicima pruža organizacijama informacije i analize kako bi donosile informirane odluke, što povećava vjerojatnost uspjeha u postizanju ciljeva;
- **povećava otpornost organizacije:** upravljanje rizicima pomaže organizacijama da budu spremne nositi se s neočekivanim događajima i izazovima, što povećava njihovu sposobnost da ostanu otporne i održive;
- **poboljšava financijsku stabilnost:** identificiranjem i upravljanjem financijskim rizicima organizacije smanjuju mogućnost financijskih kriza i u konačnici potencijalnog poslovnog neuspjeha;
- **povećava povjerenje dionika:** upravljanje rizicima povećava povjerenje dionika, kao što su investitori, klijenti i partneri, jer pokazuje da organizacija aktivno prepoznaje i upravlja svojim izazovima, prilikama i prijetnjama.



*Slika 12. Prednosti i nedostaci upravljanja rizikom, Izvor: obrada autorice.*

Nedostaci upravljanja rizicima u poslovnim organizacijama:

- **troškovi implementacije:** postavljanje sustava upravljanja rizicima može zahtijevati ulaganje u resurse, vrijeme i obuku, što može biti financijski vrlo zahtjevno;
- **prevelika birokracija:** nepotreban ili pretjerano složen sustav upravljanja rizicima može stvoriti višak birokracije i usporiti donošenje odluka, otežavajući agilnost organizacije;
- **nepotpuna identifikacija rizika:** nepravilno ili nepotpuno prepoznavanje rizika može dovesti do propuštanja potencijalnih prijetnji koje bi mogle utjecati na organizaciju;
- **povećani strah od rizika:** upravljanje rizicima može potaknuti pretjeranu opreznost u organizaciji, što može smanjiti spremnost na preuzimanje razumnih rizika potrebnih za rast i razvoj;
- **nepredviđeni rizici:** iako upravljanje rizicima pomaže identificirati poznate rizike, organizacije se i dalje mogu suočiti s nepredviđenim događajima ili novim vrstama rizika koji nisu bili unaprijed prepoznati (TechTarget, 2000).

Unatoč nedostacima, upravljanje rizicima donosi višestruke koristi organizacijama i pridonosi njihovoj sposobnosti za održivo poslovanje u promjenjivom i zahtjevnom poslovnom okruženju. Ključno je pronaći ravnotežu između učinkovitosti i prilagodljivosti kako bi se maksimizirale prednosti i minimizirali potencijalni nedostaci upravljanja rizicima. Važno je da organizacije pažljivo procjene prednosti i nedostatke upravljanja rizikom u kontekstu svoje specifične situacije. Cilj je postići ravnotežu između smanjenja rizika i troškova implementacije, uzimajući u obzir jedinstvene karakteristike organizacije i njezine ciljeve

## 5. PRAKTIČNI PRIMJERI UPRAVLJANJA RIZICIMA U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA

Upravljanje rizicima ima ključnu ulogu u poslovnim organizacijama jer omogućuje organizacijama da prepoznaju, procijene i upravljaju potencijalnim prijetnjama i prilikama koje mogu utjecati na njihovo poslovanje. Praktični primjeri upravljanja rizicima u poslovnim organizacijama pružaju uvid u kako organizacije primjenjuju različite strategije i pristupe kako bi se nosile s rizicima i osigurale uspješno poslovanje. U nastavku slijedi samo nekoliko primjera od mnogih u kojima organizacije primjenjuju upravljanje rizicima kako bi se nosile s izazovima i postigle održivo poslovanje. Suvremeno poslovanje zahtijeva od organizacija da budu proaktivne i odgovorne u prepoznavanju i upravljanju rizicima kako bi ostvarile stabilan rast i postigle svoje ciljeve.

10 primjera dobre prakse u upravljanju rizicima u poslovnim organizacijama:

1. **identifikacija rizika:** organizacije bi trebale provesti temeljitu identifikaciju potencijalnih rizika sa kojima se suočavaju. To uključuje analizu vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na njihovo poslovanje;
2. **procjena rizika:** nakon identifikacije, organizacije trebaju procijeniti vjerojatnost i utjecaj svakog rizika na poslovanje. ovo omogućuje prioritizaciju rizika i usmjeravanje resursa prema najvažnijim područjima.
3. **uspostava sustava praćenja rizika:** organizacije trebaju uspostaviti sustav za praćenje rizika kako bi redovito nadzirale identificirane rizike. To omogućuje pravovremeno otkrivanje promjena ili novih rizika i brzu reakciju na njih;
4. **upravljanje komunikacijom:** dobra praksa uključuje uspostavu jasnih kanala komunikacije unutar organizacije o rizicima. To omogućuje svim dionicima da budu informirani o identificiranim rizicima i da poduzmu odgovarajuće mjere;
5. **ulaganje u tehnologiju:** korištenje tehnologije poput softvera za upravljanje rizicima može olakšati praćenje, analizu i upravljanje rizicima na organizirani i efikasan način;
6. **uključivanje zaposlenika:** dobra praksa uključuje aktivno uključivanje zaposlenika u proces upravljanja rizicima. Oni su često prvi koji primijete rizike u svom radnom okruženju i mogu pružiti važne informacije i prijedloge za smanjenje rizika;
7. **kontinuirano obrazovanje:** organizacije bi trebale osigurati da njihovi zaposlenici imaju pristup obrazovanju o upravljanju rizicima i da su osposobljeni za prepoznavanje i upravljanje rizicima u svakodnevnom poslovanju;

8. **diversifikacija portfelja:** ulaganje u raznolike projekte, proizvode ili tržišta može pomoći organizacijama da smanje rizik koncentracije i budu otpornije na negativne utjecaje pojedinih sektora;
9. **upravljanje kontinuitetom poslovanja:** organizacije trebaju imati planove kontinuiteta poslovanja koji osiguravaju da poslovne aktivnosti mogu nastaviti bez prekida čak i u slučaju nepredviđenih događaja ili kriza;
10. **redovita revizija i nadzor:** organizacije bi trebale provoditi redovite revizije i nadzor svojih aktivnosti upravljanja rizicima kako bi se osigurala usklađenost sa postupcima, politikama i procesima i kontinuirano poboljšanje sustava upravljanja rizicima.

Primjena ovih primjera dobre prakse može pomoći organizacijama da razviju sveobuhvatan i učinkovit pristup upravljanju rizicima, smanje mogućnost gubitaka i osiguraju održivost i uspjeh u promjenjivom poslovnom okruženju.

10 primjera loše prakse u upravljanju rizicima u poslovnim organizacijama:

1. **neprepoznavanje rizika:** ignoriranje ili nedovoljno prepoznavanje rizika koji su prisutni u organizaciji. To može dovesti do nepripremljenosti za moguće negativne događaje ili gubitke;
2. **nedostatak jasnog okvira upravljanja rizicima:** nedostatak definiranog okvira, politika i postupaka za upravljanje rizicima može rezultirati nekonzistentnim ili ad hoc pristupom upravljanju rizicima;
3. **nedostatak komunikacije o rizicima:** nedostatak otvorene i transparentne komunikacije o rizicima unutar organizacije može rezultirati nedovoljnom svijesti i razumijevanjem rizika među zaposlenicima i donositeljima odluka;
4. **nedostatak stručnosti:** nedostatak stručnosti i znanja o upravljanju rizicima može dovesti do donošenja pogrešnih odluka ili nepravilne procjene rizika;
5. **nedovoljna procjena rizika:** neadekvatna procjena rizika ili nedostatak sustavnog pristupa procjeni rizika može dovesti do nedovoljne identifikacije ili podcjenjivanja rizika;
6. **nedostatak kontrole nad rizicima:** nepravilno ili nedostatno provođenje mjera upravljanja rizicima, kao što su kontrolne aktivnosti ili planovi kontinuiteta poslovanja, može rezultirati povećanim izloženostima i većim gubicima u slučaju negativnih događaja;



7. **ovisnost o pojedincima:** prevelika ovisnost o pojedincima u upravljanju rizicima može stvoriti ranjivosti u organizaciji. Ako ključna osoba napusti organizaciju ili nije dostupna, mogu se javiti poteškoće u upravljanju rizicima;
8. **nedostatak redovitog nadzora:** nedostatak redovitog nadzora i revizija aktivnosti upravljanja rizicima može rezultirati zastarjelim ili nedjelotvornim mjerama upravljanja rizicima;
9. **nepostojanje planova kontinuiteta poslovanja:** nedostatak pripreme za kontinuitet poslovanja u slučaju kriznih situacija može dovesti do zastoja u poslovanju i gubitka prihoda;
10. **ignoriranje povratnih informacija:** ignoriranje povratnih informacija o rizicima i propustima u sustavu upravljanja rizicima može dovesti do ponovljenih pogrešaka i povećanja rizika u budućnosti.

Ove loše prakse mogu rezultirati nepotrebnim rizicima, financijskim gubicima, reputacijskim štetama i gubitkom povjerenja dionika. Stoga je važno izbjegavati takve prakse i implementirati dobru praksu upravljanja rizicima kako bi se organizacija zaštitila i osigurala dugoročni uspjeh!

## 6. ZAKLJUČAK

Zaključak ovog diplomskog rada o upravljanju rizicima u poslovnoj organizaciji potvrđuje važnost implementacije sustava upravljanja rizicima u suvremenom poslovnom okruženju jer predstavlja nezaobilazan alat za organizacije kako bi se suočile s neizvjesnostima, identificirale prilike i prijetnje, te postigle stabilnost, konkurentsku prednost i održivi razvoj. Ovaj rad naglašava da je pravilno upravljanje rizicima ključno za održivost i uspjeh organizacije u promjenjivom poslovnom okruženju. Organizacije koje usvoje proaktivni pristup upravljanju rizicima postaju otpornije na izazove i bolje pozicionirane za iskorištavanje prilika. Također, naglašena je i važnost kontinuiranog nadzora, analize i prilagodbe sustava upravljanja rizicima kako bi se osigurala njegova efikasnost i prilagodba promjenama.

U zaključku, upravljanje rizicima je ključna komponenta poslovnog upravljanja koja se ne smije zanemariti. To nije izoliran proces, već treba biti integriran u sve razine organizacije kako bi se osiguralo da su svi zaposlenici svjesni rizika i da su odgovorni za njihovo upravljanje. Kroz pravilnu identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima, organizacije stvaraju temelje za dugoročni uspjeh, stabilnost i održivi razvoj. Važno je da organizacije budu svjesne svojih specifičnih potreba i okoline kako bi prilagodile svoje pristupe upravljanju rizicima i osigurale postizanje svojih ciljeva. Upravljanje rizicima se mora neprestano nadograđivati i prilagođavati kako bi organizacije ostale konkurentne i uspješne u budućnosti.

## LITERATURA

1. Andrijanić, I. i sur., Upravljanje poslovnim rizicima, Libertas – Plejada, Zagreb, 2016.
2. Begić, E. (2013). *Računovodstvene informacije u upravljanju rizicima u uvjetima opće nestabilnosti* (Doctoral dissertation, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli).
3. Buntak, K., Droždek, I. i Koščak, M. (2014). Metodologija implementacije upravljanja rizicima FMEA metodom. *Tehnički glasnik*, 8 (1), 25-33. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/120069>
4. Culp, C. L. (2002). *The risk management process: Business strategy and tactics*. J. Wiley & Sons.
5. Deželjin, J. i sur., Poduzetnički menadžment, Alineja, Zagreb, 1999.
6. Frame, J. D. (2003). *Managing risk in organizations: A guide for managers*. J. Wiley & Sons.
7. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
8. Iso, I. (2009). Risk management–Principles and guidelines. *International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland*.
9. ISO 31000:2018(en). Risk management – Guidelines (2018). Dostupno na: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
10. Kadlec, Ž., Živko, M., & Bedeković, M. (2018). Utjecaj upravljanja rizicima na uspješnost poduzeća kroz implementaciju sustava upravljanja rizicima. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 9(1), 36-40.
11. Kereta, J., Upravljanje rizicima, RRiF, broj 8, Zagreb, 2004., str. 48. – 53.
12. Latković, M. (2002). Upravljanje rizicima: identifikacija, mjerenje i kontrola. *Financijska teorija i praksa*, 26(2), 463-477.
13. Miloš Sprčić, D. i Jakirlić, L. (2017). Upravljanje reputacijskim rizikom korištenjem modela integriranog upravljanja rizicima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 15 (2), 127-145. <https://doi.org/10.22598/zefzg.2017.2.127>
14. Ministarstvo financija Republika Hrvatska. Upravljanje rizicima (2023). Dostupno na: <https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/sredisnja-harmonizacijska-jedinica/financijsko-upravljanje-i-kontrole/upravljanje-rizicima/231>
15. Molak, V. (Ed.). (1996). *Fundamentals of risk analysis and risk management*. CRC Press.
16. Pobri, S., Bajramovi, E., & Denjo, D. (2017). Identifikacija i ocjena rizika sistema upravljanja kvalitetom.
17. Popović, V. (2003). Analiza rizika i FMEA metoda. *Journal of Applied Engineering Science*, 1(2), 7-14.
18. Pritchard, C. L., & PMP, P. R. (2014). *Risk management: concepts and guidance*. CRC Press.
19. RADA.hr. Rizici u poslovanju poduzeća (2020.). Dostupno na: <https://rada.hr/rizici-u-poslovanju-poduzeca/>
20. Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora (2017). Dostupno na: <https://mfin.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/sredisnja-harmonizacija/fin-upravljanje-kontrole/upravljanje-rizicima//Smjernice%20za%20upravljanje%20rizicima%20u%20poslovanju%20institucija%20javnog%20sektora.pdf>
21. TechTarget. What is risk management and why is it important? (2000 – 2023). Dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/What-is-risk-management-and-why-is-it-important>
22. Tuškan, B. (2009). Upravljanje rizicima upotrebom financijskih derivata u RH. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 7 (1), 107-120. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/40549>
23. Udovičić, A., & Kadlec, Ž. (2013). Analiza rizika upravljanja poduzećem. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 4(1), 0-0.
24. Upravljanje rizikom prema normi ISO 31000:2009 (2009). Dostupno na: <http://161.53.144.6/claroline111/claroline/backends/download.php?url=L1ByZWRhdmFuamE vMV9VcHJhdmxqYW5qZV9yaXppY2ltYV9JU08zMTAwMC5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=DMMRIZ>
25. Vujović, R. (2009). Upravljanje rizicima i osiguranje. *Beograd: Univerzitet Singidunum*.

## **PRILOZI**

### **Popis tablica**

<i>Tablica 1. Određivanje odgovornosti postupanja s rizicima</i> .....	24
--	----

### **Popis slika**

<i>Slika 1. Grafički prikaz izvjesnosti, rizika i neizvjesnosti, Izvor: obrada autorice.</i> .....	3
<i>Slika 2. Percepcija, vjerojatnost i posljedica, Izvor: obrada autorice.</i> .....	4
<i>Slika 3. Risk averse, risk neutral i risk takers, Izvor: obrada autorice.</i> .....	5
<i>Slika 4. Tipovi rizika, Izvor: obrada autorice.</i> .....	7
<i>Slika 5. Osnovna klasifikacija rizika u poduzeću, Izvor: Autorica prema Andrijanić i sur., 2016, str. 33.</i> .....	8
<i>Slika 6. Faze procesa upravljanja rizicima, Izvor: obrada autorice.</i> .....	12
<i>Slika 7. Proces upravljanja rizicima, Izvor: Kereta, 2004, str. 68.</i> .....	14
<i>Slika 8. Identifikacija rizika, Izvor: Andrijanić, str. 139.</i> .....	16
<i>Slika 9. Alati za procjenu rizika, Izvor: Prema normi ISO 31010: 2009.</i> .....	23
<i>Slika 10. Tretiranje rizika, Izvor: Kereta, 2004, str. 82.</i> .....	26
<i>Slika 11. Podjela upravljanja rizika, Izvor: obrada autorice.</i> .....	29
<i>Slika 12. Prednosti i nedostaci upravljanja rizikom, Izvor: obrada autorice.</i> .....	38