

MENADŽMENT RIZIKOMI KONTINUITETOM POSLOVANJA SA CILJEM POBOLJŠAVANJA OTPORNOSTI ORGANIZACIJE

Aleksandra Nastasić¹, Dragana Đuric,² Dragana Rošulj³

Rezime: Menadžment rizikom predstavlja koordinirane aktivnosti za vođenje organizacije i upravljanje njome u vezi sa rizikom, a njegova svrha je stvaranje i zaštita vrednosti, jer poboljšava performanse, podstiče inovacije i podržava ostvarivanje ciljeva. Proaktivne organizacije u okviru upravljanja rizicima idu korak dalje i implementiraju holistički proces upravljanja kontinuitetom poslovanja. Veliki poremećaji izazvani krizom mogu biti katalizator za rešavanje značajnih pitanja i uvođenje važnih strateških promena, a oporavak (recovery) je samo početak. Naglasak treba da bude na obnavljanju (renewal), jer se tu grade odnosi, rešavaju nedostaci i ranjivost sistema, i otklanjaju nejednakosti, kako bi se obezbedila otpornost organizacije na duži rok. Zahtevi u vezi upravljanja rizicima, kontinuitetom poslovanja i održivosti organizacije dati su u brojnim međunarodnim standardima i predstavljaju značajnu pomoć organizacijama da ove procese uspostave na pravi način i tako obezbe deo poravak, rast i razvoj organizacija.

Cljučne reči: menadžment rizikom, kontinuitet poslovanja, otpornost, standardi

RISK AND BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT WITH THE OBJECTIVE OF IMPROVING THE ORGANIZATIONAL RESILIENCE

Abstract: Risk management presents coordinated activities to direct and control an organization concerning risk, and its purpose is the creation and protection of value, as it improves performances, encourages innovation, and supports the achievement of objectives. Also, proactive organizations implement a holistic business continuity management process. Major disruptions caused by a crisis can be a catalyst for solving important issues and introducing important strategic changes, and recovery is only the beginning. The emphasis should be on renewal because this is where relationships are built; system deficiencies and vulnerabilities are resolved, and inequalities are eliminated, to ensure the organization's resilience in the long term. Many international standards specify the requirements for risk management, business continuity, and organizational resilience, which provide significant assistance to organizations in properly establishing this process and ensuring an organization's recovery, growth, and development.

Keywords: risk management, business continuity, resilience, standards

1. UVOD

U svetu koji se stalno menja, suočeni smo sa kompleksnim i međusobno povezanim ekonomskim, geopolitičkim, društvenim, tehnološkim i ekološkim izazovima (usporavanje globalnog rasta, produbljivanje krize, finansijski šokovi, ekonomska i socijalna nejednakost, nedostatak resursa, energetska kriza, nedostatak sredstava za život, geopolitički konflikti, terorizam, infektivne bolesti, pogoršanje stanja mentalnog zdravlja stanovništva, promena klime, ekstremni vremenski uslovi, Industrijska revolucija 4.0, digitalna nejednakost, sajber napadi, i mnogi drugi) [10], [11].

U okruženju dubokih društvenih, geopolitičkih i ekonomskih ožiljaka; poremećaja bez presedana; napetih nacionalnih i poslovnih rivalstava, istovremeno se pojavljuju podsticaji za inovacije i transformaciju. Period divergentnih oporavaka, zahteva da se svi pripreme za kontinuiranu ekonomsku neizvesnost, brze promene društvenih okolnosti, potencijalno intenziviranje rizika, ali i da se fokusiraju na poboljšanje otpornosti na buduće krize. [2]

Klimatske promene, uticaj na životnu sredinu, sve veća nejednakost usled pandemije COVID-19, kriza izazvana sukobom između Rusije u Ukrajine, među najvećim su pretnjama sa kojima će se svet suočiti u narednih nekoliko godina. Organizacije se bore sa ekonomskom i zdravstvenom krizom, koje

¹Akademija tehničkih strukovnih studija Beograd – Odsek Beogradskapolitehnika, anastasic@atssb.edu.rs

²Akademijatehničkih strukovnih studija Beograd – Odsek Beogradskapolitehnika, ddjuric@atssb.edu.rs

³Akademijatehničkih strukovnih studija Beograd – Odsek Beogradskapolitehnika, drosulj@atssb.edu.rs

su dovele do novih protokola pri angažovanju zaposlenih i usluživanju korisnika, rada na daljinu, dodatnog razvoja online usluga, re-inženjeringa lanaca snabdevanja, brojnih bankrota, konsolidacija i kreativnih partnerstava [6]. Rastuća društvena fragmentacija ima ozbiljne posledice, a manifestuje se kroz rizike za mentalno i fizičko zdravlje čoveka, rastuću nezaposlenost, razočaranost mladih, neujednačenu mogućnost oporavka organizacija i digitalizaciju. Podubljuje se jaz između onih koji „imaju“ i onih koji „nemaju“, a pogoršavanju rizika i posledica doprinosi pojačana infodemija [6], [10].

Da bi se savladali problemi, pronašla rešenja i izgradila veća otpornost na lokalnom, nacionalnom i globalnom nivou, vlade, organizacije, nevladine organizacije, društvo, grupe i pojedinci će morati da sarađuju bolje nego ikada ranije. Stvaranjem pravih partnerstava između javnog i privatnog sektora, zasnovanih na novim pristupima ublažavanju rizika, raspodeli i razmeni podataka i informacija i koordinaciji, moguće je donositi odluke koje će poboljšati spremnost organizacija i otpornost na rizik [2].

Unapređenje performansi, smanjenje rizika i korišćenje prilika, ostvarivanje kontinuiteta poslovanja, održivosti i otpornosti organizacije zavisi od sposobnosti lidera da deluje odlučno u neočekivanim okolnostima i uključi ključne ljude u proaktivno upravljanje promenama. Jedan od načina je sistemski pristup menadžmentu rizicima, kontinuitetu i održivosti poslovanja, primenom odgovarajućih standarda u organizacijama, što je objašnjeno u ovom radu [5], [6].

2. MENADŽMENT RIZIKOM

Bavljenje neizvesnošću (rizicima) je ključni faktor opstanka, rasta i razvoja organizacija. Globalni rizici ukazuju na potrebu da organizacije poboljšaju svoju otpornost i uče iz uspeha i neuspeha, sa kojima su se suočile u protekle dve godine. Oni koji su dobro upravljali rizikom i kooperativno radili na prevazilaženju izazova, napredovali su u promenljivom okruženju, oporavili su se od neuspeha i kriza i izgradili poverenje sa svojim zainteresovanim stranama [2].

Poslovni rizici postoje u sistemima menadžmenta, procesima i funkcijama. Rizik predstavlja efekat nesigurnosti na ciljeve. Efekti mogu biti pozitivni, negativni ili mogu odstupati od očekivanog. Rizik se opisuje na osnovu događaja, promene u okolnostima, ili kao posledica aktivnosti. Menadžment rizikom predstavlja koordinirane aktivnosti za vođenje organizacije i upravljanje njome u vezi sa rizikom [9]. Da bi se napravi način rešavali problemi u ovoj oblasti, treba primeniti standard SRPS ISO 31000, Menadžment rizikom - Smernice, koji daje zajednički pristup za podršku standardima koji se bave specifičnim rizicima, i koristan je prilikom uspostavljanja procesa upravljanja rizicima u smislu identifikacije, analize rizika, vrednovanja rizika, postupanja sa rizikom i praćenja i preispitivanja rizika.

Prema pomenutom standardu, prednosti implementacije menadžmenta rizikom su [9]:

- Identifikacija pretnji i mogućnosti;
- Sagledavanje pozitivnih i negativnih posledica rizika;
- Veća verovatnoća za postizanje ciljeva;
- Efikasno raspoređivanje i korišćenje resursa za postupanje sa rizicima;
- Posvećenost upravljanju rizicima na nivou poslovanja;
- Bolje upravljanje performansama organizacije.

Menadžment rizikom je sastavni deo planiranja, rukovođenja, realizacije, izveštavanja, donošenja odluka i preduzimanja mera za poboljšavanja i korektivnih mera, i zahteva jasno dodeljivanje ovlašćenja, odgovornosti krajnje odgovornost na odgovarajućim nivoima u okviru organizaciju, kao i obezbeđivanje neophodnih resursa. Opcije za bavljenje rizicima mogu da obuhvate: izbegavanje rizika, preuzimanje rizika da bi se iskoristila prilika, eliminisanje izvora rizika, izmene verovatnoće ili posledica, deljenje rizika, ili zadržavanje rizika odlukom zasnovanom na informacijama [8].

Koncept menadžmenta rizikom se zasniva na osnovnoj premisi da je menadžment rizikom planska, dalekovidna, struktuirana, informativna i stalno primenljiva tehnika. Ključ uspešnog menadžmenta rizikom je rano planiranje i agresivna implementacija. Dobro planiranje omogućava organizovani, sveobuhvatni i iterativni procesi identifikacije i procene rizika a zatim adekvatnog reagovanja. Dobra strategija menadžmenta rizikom zasniva se na sledećim procesima [3]:

18. KONFERENCIJA SA MEĐUNARODNIM UČEŠĆEM RIZIK I BEZBEDNOSNI INŽENJERING

- *Planiranje rizika* je početna faza menadžmenta rizikom i predstavlja skup akcija koje se sprovode u okviru celokupnog procesa menadžmenta rizikom i definisane su planom menadžmenta rizikom.
- *Faza procene rizika* sastoji se iz procesa identifikacije rizika, analize rizika i evaluacije rizika.
- *Mitigacija rizika* je proces izbora najbolje strategije za upravljanje rizikom u skladu sa postojećim ograničenjima i postavljenim ciljevima. U okviru ove faze formira se plan izbornih strategija.
- *Monitoring menadžmenta rizikom* podrazumeva sistematsko praćenje i evaluaciju rezultata primenjenih strategija i njihovo upoređivanje sa postavljenim kriterijumima. Aktivnosti monitoringa su u direktnoj vezi sa sistemom indikatora stanja koje obezbeđuju pravovremenu i tačnu sliku stanja sistema. Ključ monitoringa je postavljanje ekonomskih, tehničkih i planskih-vremenskih indikatora za definisanje trenutnog statusa procesa i ranih indikatora rizika.
- *Informisanje i komunikacija kroz proces menadžmenta-* promene u okruženju ili dobijanje novih informacija iz eksploatacije, zatim pojava rizika neidentifikovanih u fazi proizvodnje, kao i informacije iz faze monitoringa rizika utiču na promenu prvobitne procene rizika u sistemu. To ne mora da znači i izmenu celokupnog procesa menadžmenta već samo određene faze menadžmenta na koju se te nove informacije odnose. Zbog toga je neophodno konstantno informisanje o riziku. Komunikacijom se dobijaju informacije o učesnicima timske analize, prioritetima i glavnim ciljevima, izlazima iz pojedinih fazao dnosno njihovoj bazi podataka o rizicima ili načinu sprovođenja analize. Na ovaj način obezbeđuje se fokusiranje procesa menadžmenta na prioritetne ciljeve i obezbeđuje se dvosmerni tok komunikacije.
- *Dokumentovanje rizika* je obavezna procedura u okviru svake faze menadžmenta rizikom i sačinjavaju je svi planovi, procene i izveštaji.

Efektivni i efikasan menadžmentom rizik omogućava liderima da rizike pretvore u prilike na neki od sledećih načina [1]:

- *Ublažavanje rizika koji nisu dobro pokriveni (ili dobro poznati):* Mnogi ozbiljni rizici su nedovoljno obezbeđeni i nisu adekvatno shvaćeni, uključujući geopolitičke, sajber rizike, rizike u lancu snabdevanja i reputaciji, i izlažu organizacije potencijalno nepovratnoj šteti u vezi sa ključnim resursima i sistemima. Ako lideri razumeju i dobro upravljaju ovim rizicima, biće sposobni da generišu održiva povratna sredstva na duži rok.
- *Optimalno finansiranje napora za smanjenje rizika:* Upravljanje složenim portfolijom rizika zahteva investicije i izvore kapitala koji obezbeđuju sredstva u skladu sa obavezama organizacije. Kapital mora biti dostupan za ublažavanje nepredviđenih, ali finansijski štetnih rizika. Organizacije mogu da ublaže sistemske rizike usvajanjem, u izvesnim situacijama, nedovoljno korišćenih alternativnih rešenja za rizik i kapital, koja diverzifikuju kapital između različitih izvora i kategorija rizika.
- *Rizik na poslu:* Promenom radne prakse širom sveta, menjaju se i rizici povezani sa njima. Rad na daljinu može povećati kršenje pravila u sajber okruženju, stvoriti probleme sa učinkom i rizike u vezi sa zadržavanjem zaposlenih. Bez obzira na to kako organizacije usvajaju nove načine rada, kritično je upravljanje rizicima povezanim sa učinkom i preferencijama zaposlenih, povećanjem troškova i nedostatkom veština.

Menadžment rizikom treba da bude strukturiran i sveobuhvatan, dinamičan, integralan i iterativan. Svrha menadžmenta rizikom je stvaranje i zaštita vrednosti, jer poboljšava performanse, podstiče inovacije i podržava ostvarivanje ciljeva [9]. Menadžment rizikom predviđa, otkriva, potvrđuje i odgovara na izmene i događaje na odgovarajući i pravovremen način, a nove informacije, iskustva, znanja i analize treba da dovedu do revizije elemenata procesa, mera i upravljanja u svakoj fazi procesa. U promenljivom, nestabilnom, neizvesnom i turbulentnom okruženju menadžment rizikom stvara poverenje kod korisnika, pomaže organizacijama u postavljanju strategije i ciljeva, donošenju odluka zasnovanih na informacijama, što je ključno za upravljanje organizacijom na svim nivoima i doprinosi sveukupnom poboljšavanju sistema menadžmenta i ostvarenih rezultata poslovanja [6], [9].

3. MENADŽMENT KONTINUITETOM POSLOVANJA

Pro aktivne organizacije u okviru upravljanja rizicima implementiraju holistički proces upravljanja kontinuitetom poslovanja (*Business Continuity Management - BCM*), u skladu sa zahtevima standarda, *SRPS EN ISO 22301:2020, Bezbednost i otpornost – Sistemi menadžmenta kontinuitetom poslovanja*, kojim se identifikuju ključne i kritične aktivnosti, potencijalne opasnosti, rizici i pretnje za organizaciju, koji mogu da ugroze organizaciju ili ostave dugoročne posledice, ako se opasnosti dogode. Ključne ili kritične aktivnosti su aktivnosti koje se ne smeju prekinuti ili biti nedostupne u dužem vremenskom periodu, a da značajno ne ugroze ciljeve organizacije (na primer, aktivnosti koje štite bezbednosti dobrobit korisnika, zaposlenih i društva u celini; aktivnosti koje obezbeđuju: realizaciju ključnih proizvoda i usluga; usaglašenost sa propisima; ispunjenje ugovorenih obaveza; efikasnu internu i eksternu komunikaciju; pristup vitalnim podacima i informacijama, itd). Upravljanje kontinuitetom poslovanja daje planski okvir za smanjenje verovatnoće pojavljivanja neželjenih događaja, pripreme i sprovođenja efektivnih odgovora za oporavak, nastavak rada i vraćanje poslovnih aktivnosti na uslove pre poremećaja u što kraćem roku, kao i upravljanje planom i programom kontinuiteta kroz obuku, vežbe i preispitivanja. Upravljanje kontinuitetom poslovanja efektivno i efikasno obezbeđuje: sigurnost i interese zaposlenih, korisnika i ostalih zainteresovanih strana; imidž; realizaciju aktivnosti koje stvaraju (dodatnu) vrednost, poboljšavanje performansi i iznalaženje novih poslovnih mogućnosti [7].

Da bi organizacija bila otporna (*resilient*) na različite incidente i brzo uspostavila ravnotežu posle dejstva incidenta, trebalo bi da na raspolaganju ima višak resursa i višak sposobnosti, koji mogu da se iskoriste tokom vanredne situacije, kao i da je karakteriše fleksibilnost, koja prožima sve poslovne aktivnosti [12]. Posledice incidenata su, po pravilu, ozbiljnije po one organizacije koje nisu pripremljene za takve situacije. [5], [6].

4. POBOLJŠAVANJE OTPORNOSTI ORGANIZACIJE

Otpornost organizacije je njena sposobnost da se oporavi od neželjenih događaja, nauči lekcije i izađe bolje pozicionirana u sličnim situacijama. Izgradnja otpornosti podrazumeva delovanje na tri fronta [1]:

1. *Finansije*: Izgradnja veće fleksibilnosti u načinu na koji se kapital raspoređuje poboljšava raznolikosti izvora povraćaja sredstava u neizvesnim uslovima i pomaže u podršci agilnosti u svetlu nepredviđenog. Eksperimentisanje i brzo učenje na osnovu mogućnosti ublažavanja rizika i ulaganja pomaže organizacijama da postanu prilagodljivije na nepredvidive događaje i ostvare održiviji prinos sredstava.
2. *Operativno delovanje*: Razvijanje novih načina za pružanje proizvoda i usluga korisnicima i zaštitu za poslenih tokom nepredviđenih događaja zahteva planiranje reagovanja u vanrednim situacijama, upravljanje krizama, fleksibilnost radne snage i tehnologije koje obezbeđuju da se poslovanje može nastaviti u nepovoljnim okolnostima.
3. *Ljudi*: Organizacije sa liderima koji brinu o individualnim fizičkim, emocionalnim, finansijskim i društvenim potrebama zaposlenih i stvaraju zajednički osećaj svrhe u celoj organizaciji, napreduju u teškim uslovima.

ISO je poslednjih godina izdala niz novih standarda, i priprema dodatne, koji treba da pomognu u uspostavljanju pravca delovanja, poboljšanju oporavka, jačanju bezbednosti i otpornosti organizacija. *ISO/TS 22393:2021, Bezbednost i otpornost – Otpornost društva, Smernice za oporavak i obnovu*, koja predstavlja nastavak sistem menadžmenta kontinuitetom poslovanja i pruža smernice o tome kako razviti planove oporavka i strategije obnove nakon vanredne situacije, katastrofe ili krize, kao što je pandemija COVID-19. Specifikacija ukazuje kako da se identifikuju kratkoročne transakcijske aktivnosti koje su potrebne za razmišljanje i učenje, sprovede analiza elemenata sistema na koje je uticala kriza i ponovno uspostave procesi. Veliki poremećaji mogu biti katalizator za rešavanje značajnih pitanja i uvođenje važnih strateških promena, a oporavak (*recovery*) je samo početak. Naglasak treba da bude na obnavljanju (*renewal*), jer se tu grade odnosi, rešavaju nedostaci i ranjivost sistema, i otklanjaju nejednakosti, kako bi se obezbedila otpornost organizacije na duži rok [4], [6], [13].

18. KONFERENCIJA SA MEĐUNARODNIM UČEŠĆEM RIZIK I BEZBEDNOSNI INŽENJERING

Značajan korak u ovom pravcu je fokusiranje napora na poboljšanje ESG, u kontekstu upravljanja rizikom i otpornošću, raznolikošću i inkluzivnošću organizacija na svim nivoima. Ako treba da smanjimo „deficit otpornosti“ i nedovoljnu spremnost, koja su otkrivene pandemijom, čestim vremenskim neprilikama, propustima u lancu snabdevanja i geopolitičkim incidentima, treba poboljšati kvalitet donošenja odluka, primeniti holistički pogled na rizik, i jasno povezati rizik sa strategijom [2].

5. ZAKLJUČAK

Globalni rizici i učenje iz izazova koji su se javili u poslednje dve godine, pokazuju potrebu za menadžmentom rizicima i kontinuitetom poslovanja, sa ciljem poboljšanja otpornosti organizacije. Raznolikosti inkluzija predstavljaju pomoć u pokretanju dobrih praksi u menadžmentu rizikom i kontinuitetom poslovanja, relevantnih za zaposlene, korisnike i zajednicu i ostvarivanje dugoročne otpornosti. Kroz efikasnija javno-privatna partnerstva i usvajanje novih pristupa upravljanju rizicima i otpornosti, kada se pojavi sledeća kriza, pretpostavlja se da će organizacije na nju odgovoriti sa većom agilnošću i kohezivnošću, kako bi stvorile održiviju budućnost [2].

Da bi se savladali problemi i iznašla rešenja za oporavak i izlazak iz krize neophodna je efikasna globalna saradnja, razmena informacija i koordinacija. Strateško planiranje na svim nivoima postaje važnije nego ikada, i nemoguće ga je sprovesti bez sistemskog pristupa menadžmentu rizicima, kontinuitetu i održivosti poslovanja. Iz tog razloga u ovom radu prikazan je doprinos različitih ISO standarda u spostavljanju procesa upravljanja rizicima i kontinuitetu poslovanja, ali i novih standarda koji imaju za cilj da organizacijama povećaju otpornost (*resilience*), olakšaju oporavak i obnovu (*recovery and renewal*). Standardi navedeni u ovom radu predstavljaju samo deo alata, koje organizacije mogu iskoristiti za suočavanje sa krizom i rešavanje problema koje iz nje proizilaze.

6. LITERATURA

- [1] Hess, C.: Three Imperatives for Businesses to Mitigate Risks and Thrive in an Uncertain World, WEF, 2022, Dostupna: [How business can adapt to manage risks in an uncertain world | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/articles/2022/03/global-risk-areas-that-demand-cosmic-action-in-2022-space-the-metaverse-and-planet-earth/)
- [2] Klint, C.: 3 GlobalRisk Areas That Demand Cosmic Action: Space, The Metaverse and Planet Earth, Davos Agenda 2022, WEF, Dostupna: [3 global risk areas that demand cosmic action in 2022: Space, the metaverse and Planet Earth | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/articles/2022/03/global-risk-areas-that-demand-cosmic-action-in-2022-space-the-metaverse-and-planet-earth/)
- [3] Malbašić, S.; Janković, A.: Menadžment rizikom, Festival kvaliteta 2006, 33. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, Kragujevac, 2006. str. 152-154.
- [4] Naden, C.: *Creating Opportunities from a Crisis, Guidance on building back better when disaster strikes*, International Organization for Standardization, 2021, Dostupna: [ISO - Creating opportunities from a crisis](https://www.iso.org/standard/75481.html)
- [5] Nastasić, A.; Nikolić, M.; Rošulj, D.; Marković, S.: Upravljanje kontinuitetom poslovanja u visoko školskim ustanovama, Treći naučno-stručni skup POLITEHNIKA - 2015, VŠSS Beogradska politehnika, 2015, str. 679-684.
- [6] Nastasić, A.; Banjević, K.; Rošulj, D.: Menadžment rizikom u uslovima izazvanim pandemijom Covid-19, VI naučno-stručni skup POLITEHNIKA, Akademija tehničkih strukovnih studija Beograd, 2021, Beograd, str. 769-774.
- [7] SRPS EN ISO 22301:2020, Bezbednost i otpornost – Sistemi menadžmenta kontinuitetom poslovanja – Zahtevi, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, str. 1;5, 680.
- [8] SRPS ISO 9001:2015, Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, str. 24-26
- [9] SRPS ISO 31000:2019, Menadžment rizikom – Smernice, Institut za standardizaciju Srbije, Beograd, str. 8 - 14;

18. KONFERENCIJA SA MEĐUNARODNIM UČEŠĆEM
RIZIK I BEZBEDNOSNI INŽENJERING

- [10] The Global Risk Report 2021, 16th Edition, World Economic Forum, Geneva, 2021. Dostupnna: [WEF The Global Risks Report 2021.pdf \(weforum.org\)](#)
- [11] The Global Risk Report 2022, 17th Edition, World Economic Forum, Geneva, 2022. Dostupnna: [https://www3.weforum.org/docs/WEF The Global Risks Report 2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf)
- [12] Yanosky, R.; Toward Resiliency: The Future of Higher Education Business Continuity, In Shelter from the Storm: IT and Business Continuity in Higher Education, Research Study from the EDUCAUSE Center for Applied Reasearch, Vol. 2, 2007., str. 152
- [13] Upcoming Standards for Covid-19, International Organization for Standardization, Geneve, 2021. Dostupnna: <https://www.iso.org/news/ref2622.html>