

# Suvremeni pristup rizicima i njihovom upravljanju

---

**Crvarić, Matilda**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Visoka škola za inspekcijski i kadrovski menadžment u Splitu / Visoka škola za inspekcijski i kadrovski menadžment u Splitu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:247:573735>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-19**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Academic Repository of Graduate Theses of the University College ARCA](#)



image not found or type unknown

VISOKA ŠKOLA ZA INSPEKCIJSKI I KADROVSKI MENADŽMENT  
SPLIT

**Matilda Crvarić**

**SUVREMENI PRISTUP RIZICIMA I NJIHOVOM  
UPRAVLJANJU**

**ZAVRŠNI RAD**

Split, 2019.

VISOKA ŠKOLA ZA INSPEKCIJSKI I KADROVSKI MENADŽMENT  
SPLIT

**ZAVRŠNI RAD**

**SUVREMENI PRISTUP RIZICIMA I NJIHOVOM  
UPRAVLJANJU**

Kolegij: Menadžment rizika

Mentor: dr. sc. Antun Čagalj

Studentica: Matilda Crvarić

Matični broj: 27-17

Modul: Inspekcijski menadžment

Split, studeni 2019.

## SAŽETAK

Rizik je dio naše svakodnevnice. Rizici postoje, utječu na razna područja života i rada okoline, te se stoga istima moramo baviti iz razloga što bolje zaštite i smanjenja negativnih utjecaja rizika. O svemu se razmisli, proanalizira, donesu zaključci i odluke, poduzmu odgovarajuće mjere, te na kraju izvuče pouka za ubuduće. Razmatrajući rizik ili baveći se s njim ulazimo u problematiku i proces upravljanja rizikom. Rizik proizlazi iz raznih razloga, a posebice vrlo često iz razloga brzih i čestih promjena, zbog kojih opet dolazi do česte pojave nesigurnosti pri odlučivanju. Upravo ta nesigurnost pri odlučivanju pogoduje stvaranja rizika. Upravljanje rizicima je upravljanje nesigurnostima pri odlučivanju. Rizikom se upravlja kroz pristup menadžmenta koji obuhvaća niz aktivnosti. Mjere koje se poduzimaju da bi se rizik spriječio ili da bi se njima ublažile njegove posljedice imaju utjecaj na smanjenje rizičnosti u poslovanju. Stoga je jedan od glavnih zadataka menadžera da identificiraju potencijalne opasnosti od rizika i da osiguraju mjere koje će rizik reducirati na prihvatljivu razinu.

**Ključne riječi:** *rizik, upravljanje rizikom, odlučivanje, menadžer.*

## ABSTRACT

Risk is part of our daily routine. Risks exist, affect different areas of life and work environment, and therefore we must deal with them for the best protection and reduction of negative impacts of risk. Everything is considered, analyzed, conclusions and decisions taken, action taken, and eventually lessons learned in the future. When considering or dealing with risk, we enter into the problems and process of risk management. Risk arises for various reasons, especially very often because of rapid and frequent changes, which again lead to the frequent occurrence of uncertainty in decision making. It is this uncertainty in decision making that is conducive to creating risk. Risk management is the management of uncertainty in decision making. Risk is managed through a management approach that encompasses a range of activities. Measures taken to prevent or mitigate the effects of risk have the effect of reducing business risk. Therefore, one of the main tasks of managers is to identify potential risk hazards and to provide measures that will reduce the risk to an acceptable level.

**Key words:** *risk, risk management, decision making, manager.*

# SADRŽAJ

UVOD .....	3
1. POJAM RIZIKA .....	4
1.1. VRSTE RIZIKA .....	6
1.2. RIZIK – DOBRO ILI LOŠE.....	10
2. UPRAVLJANJE RIZICIMA .....	12
2.1. PROCESI UPRAVLJANJA RIZIKOM .....	13
2.2. UPRAVLJANJE RIZIKOM KAO SASTAVNI DIO STRATEGIJE UPRAVLJANJA PODUZEĆEM.....	18
2.3. TIMSKI PRISTUP UPRAVLJANJU RIZIKOM.....	18
2.4. NORME ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA .....	19
2.5. PROVEDBA PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA.....	20
3. METODE I TEHNIKE UPRAVLJANJA RIZIKOM .....	21
3.1. METODE UPRAVLJANJA RIZIKOM.....	21
3.2. TEHNIKE UPRAVLJANJA RIZIKOM .....	25
4. ANALIZA RIZIKA .....	27
5. PROCJENA KREDITNOG RIZIKA NA PRIMJERU OTP BANKE .....	31
5.1. ORGANIZACIJA KREDITNOG RIZIKA U BANCIMA.....	31
5.2. OSNOVNE INFORMACIJE O POSLOVANJU OTP BANKE D.D. ....	32
5.3. PROCES PROCJENE KREDITNOG RIZIKA.....	33
5.4. PROCJENA KREDITNOG RIZIKA KOD GOTOVINSKIH, STAMBENIH TE OSTALIH POTRAŽIVANJA PREMA SEKTORU STANOVNIŠTVA .....	33
ZAKLJUČAK .....	39
LITERATURA.....	40
POPIS SLIKA .....	41

## UVOD

U suvremenim uvjetima neizvjesnosti i promjena koje vladaju na tržištu, poduzeća su suočena s rizikom negativnih konotacija donesenih odluka. Različiti negativni faktori utječu na problematiku svakodnevnice uzrokujući određene probleme osobno i poslovno. Te i takve utjecajne faktore zajedničkim imenom nazivamo rizicima, a proces upravljanja rizicima predstavlja jedan od načina zaštite i minimiziranja istih. Ipak rizici se kao neizvjesnosti ne susreću samo u smislu donošenja poslovnih odluka, već se odnose i na okolinu u kojoj se odvijaju radni procesi.

Rizik, upravljanje rizikom, metode za upravljanje rizikom, odlučivanje kod rizika, te ostali pojmovi vezani uz problematiku rizika su pojmovi i izrazi o kojima bi bilo najbolje da se ništa ne mora znati. Kada bi to bilo moguće to bi značilo kako nema problema i kako ne postoji ništa što bi ugrožavalo okolinu i djelovanja po bilo kojem pitanju te da ostvarenje rizika ne dolazi u pitanje.

Takvo što bi bilo vrlo lijepo, ali ne i realno za očekivati. Rizici postoje, utječu na razna područja života i rada okoline, te se stoga rizicima mora baviti da bi se što bolje zaštitilo i smanjio negativnih utjecaja od strane istih. O svemu se razmisli, proanalizira, donesu zaključci i odluke, poduzmu odgovarajuće mjere, te na kraju izvuče pouka za ubuduće.

Uzroci rizika su vrlo raznoliki, kao npr. konkurentnost tržišta, prirodne nepogode, oružani sukobi, recesije, globalizacija, financijski utjecaji, čovjek, te mnogi drugi od kojih se pokušava zaštititi. U pristupu riziku je uvijek nužno biti otvorenog načina razmišljanja, neopterećeni predrasudama ili stereotipima pristupa.

Rizici su svakodnevna problematika, proizlaze iz raznih razloga zbog kojih dolazi do česte pojave nesigurnosti pri odlučivanju.

Nesigurnost time postaje značajna pojava, teško mjerljiva i prikazana nekom bliskom i svima razumljivom mjerljivom jedinicom. Iz tog razloga "uveden" je pojam rizika koji je mjerljiv i moguće prikazan u mjerljivoj jedinici (% vjerojatnosti). Može se reći kako rizik predstavlja jedinicu nesigurnosti, a s obzirom na mogućnost mjerljivosti, istim je onda moguće nadgledati i upravljati.

## 1. POJAM RIZIKA

Kako bi razumjeli koliko je rizik zapravo bitan za uspješno funkcioniranje organizacije, trebamo se upoznati sa samim pojmom rizika. Rizik nije problem nego situacija u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda kojemu se nada.

Rizik predstavlja kombinaciju vjerojatnosti događaja i negativnih posljedica, gdje se u što većoj mjeri utječe na smanjenje jednog i drugog. Rizik trebamo prihvatiti kao normalnu pojavu, te za posljedice koje on uzrokuje potpuno odgovara menadžment. Postoje više vrsta rizika koje mogu svaku organizaciju dovesti do izgubljenih investicija ili velikih gubitaka.

S obzirom da je rizik pojam s kojim se svakodnevno susrećemo, u znanstvenoj i stručnoj literaturi mogu se pronaći različite definicije i objašnjenja rizika. Opća definicija rizika polazi od vjerojatnosti nastanka događaja koji će imati negativne posljedice na pojedinca, organizaciju ili društvo u cjelini. (Sprčić, 2013.)

S aspekta poslovnih rizika, rizik se definira kao vjerojatnost nastupanja određenih događaja koji će imati negativne učinke na vrijednost očekivanih zarada, novčanih tokova i vrijednost poduzeća, odnosno koji će ugroziti njezine poslovne ciljeve. (Sprčić, 2013.)

Budući da mnogi autori u svojim literaturama iznose različite definicije i objašnjenja svima im je nešto zajedničko, a to je da se pojam rizika može definirati kao nemogućnost predviđanja nekih budućih ishoda s potpunom sigurnošću.

Iako se ne može točno predvidjeti budućnost te kako će se ona odraziti na živote ljudi i organizaciju, ipak se neki budućí događaji mogu kvantificirati ako je poznata distribucija očekivanih rezultata, odnosno vjerojatnosti nastanka budućih događaja. Tada govorimo o rizik, a upravo kvantifikacijom budućih događaja rizik postaje upravljiv. (Sprčić, 2013.)

Rizik, u užem smislu, prema tradicionalnom shvaćanju, predstavlja opasnost od gubitka ili štete. U širem smislu, rizik znači mogućnost drukčijeg ishoda, boljeg ili lošijeg, od onog koji se očekivao. Rizik je dio života. Sve što radimo uključuje rizik. Poslovanje male ili srednje tvrtke uključuje skoro svakodnevno suočavanje s rizikom.

Poduzetnici se često oslanjaju na iskustvo i intuiciju u upravljanju rizikom. Međutim, što je poslovanje složenije, to je važnije identificirati rizike koji bi tvrtku mogli onemogućiti u ostvarenju željenog potencijala. Važno je promišljeno i sustavno upravljanje rizicima kako bi se smanjili štetni ishodi i maksimizirali pozitivni rezultati. Rizik predstavlja mogućnost

nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na sve aktivnosti tvrtke kao i na ostvarenje njezinih ciljeva poslovanja. Prema ISO/ IEC uputama 73 rizik je “utjecaj nesigurnosti na ciljeve“. Ta nesigurnost može imati za posljedicu pozitivno ili negativno odstupanje od očekivanih rezultata. (Karić, 2006.)



Slika 1. Prikaz značenja pojma rizika

Izvor: Gaži – Pavelić, K.: Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Osnove najbolje poslovne prakse za mala i srednja poduzeća, HZN, 2014

Kao što je vidljivo iz slike 3., rizik sadrži tri nužna elementa: (Gaži-Pavelić, 2014.)

- percepciju je li se neki štetan događaj mogao dogoditi,
- vjerojatnost da će se on dogoditi i
- posljedice štetnog događaja koji bi se mogao dogoditi.

Osim promatranja rizika u negativnom smislu, potrebno je razmotriti prilike za iskorištavanje pozitivnog učinka pojave određenog rizika. Izgubljene mogućnosti (prilike) također se smatraju rizikom. Zato se kod procjene rizične situacije procjenjuju prednosti i nedostaci mogućeg ishoda.

U širokoj lepezi objašnjenja pojmova o riziku treba naglasiti da ispravna definicija rizika treba obuhvatiti i vjerojatnost i posljedice događaja. Naime, postoje rizici čija je vjerojatnost pojave mala, ali mogu imati katastrofalne posljedice pa se zbog toga kategoriziraju kao visokorizični događaji. (Sprčić, 2013.)

Ljudi se stoljećima bave problematikom rizika, njegovim pojmom, razvijanju same strategije upravljanja rizikom te matematičkim tehnikama mjerenja rizika.



Laički govoreći, rizik možemo promatrati kao poznati i nepoznati rizik. Poznati rizici su oni koji se mogu identificirati, analizirati i planirati, te se njima može proaktivno upravljati, dok s nepoznatim rizicima to nije moguće. Stoga se u pogledu nepoznatih rizika mogu samo pripremiti kontigencijski planovi koji će se aktivirati ukoliko se rizik pojavi. (Buble, 2010.)

### **1.1. Vrste rizika**

Da bi se definirale kategorije rizika potrebno je izraditi sistematizaciju rizika na konzistentnoj razini detalja, a koja bi trebala doprinijeti kasnijoj efektivnoj i kvalitetnoj identifikaciji rizika. U tom smislu poduzeće može koristiti ranije pripremljenu kategorizaciju tipičnih rizika. Jedan od dobrih alata koji se može koristiti u tu svrhu je raščlamba strukture rizika (RBS – risk breakdown structure). (Buble, 2010.) Ona navodi kategorije i podkategorije unutar kojih mogu nastati rizici. Različite strukture raščlambe rizika primjerene su različitim tipovima poduzeća. Jedna od koristi ovog pristupa je da podsjeća participante na mnoge potencijalne izvore iz kojih može proizaći rizik, a koji se u osnovi mogu svesti na dvije kategorije i to: (Buble, 2010.)

- Eksterni rizici
- Interni rizici

Eksterni rizici su on rizici koji djeluju na održivost projekta iz vanjskog svijeta i poslovne okoline, dok su interni rizici oni koji dolaze iz samog poduzeća (kao što su npr. alati kojima se koristi tim poduzeća, tehnička pitanja, sposobnost osoblja itd...)

Svaki rizik ima svoju prepoznatljivu karakteristiku koja zahtijeva drugačiji način upravljanja ili analize. Svaka tvrtka usvaja sustav klasifikacije rizika koji je najpogodniji za njezino poslovanje. Pojava i djelovanje rizika mogu imati pozitivan, negativan ili neutralan ishod. U slučaju pozitivnog ishoda, rizik je predstavljen kao prilika, dok je u slučaju očekivanog negativnog ishoda obično određen pojmovima gubitka ili neutralnog djelovanja (ako se događaj ne dogodi). Rizici se najčešće razvrstavaju u tri najvažnije skupine, kao što je to vidljivo na slici 2, iako treba znati da ne postoji prava ili pogrešna podjela rizika.



Slika 2. Osnovi tipovi rizika

Izvor: Ćurak, M. i Jakovčević, D., Osiguranje i rizici, RRIF plus, Zagreb, 2007.

- Hazardni ili čisti rizici povezani su s događajima koji imaju samo negativan ishod. Krađa ili požar su jednostavan primjer čistog rizika s kojim se suočavaju mnoga poduzeća.
- Neizvjesni rizici ili rizici kontrole povezani su s nepoznatim i neočekivanim događajima nesigurnog ishoda. Tvrtke ih se posebno boje jer na njih ne mogu utjecati. Ne mogu ih predvidjeti, kontrolirati i kvantificirati. Primjeri ovih rizika su štete koje nastaju poplavom ili vatrom, financijskim gubicima, gubitkom najvažnijeg dobavljača, gubitkom tržišnog udjela i slično. S obzirom na prirodu ovih rizika, poduzeće treba dobro isplanirati svoje postupanje u slučaju da se neki od njih pojavi, a u cilju umanjenja štete.
- Rizici prilike ili špekulativni rizici povezani su s događajima koji mogu imati pozitivan ishod. Poduzeće ih sagledava dvojako: kao rizik koji se odnosi na opasnost prihvatanja mogućnosti, ili kao rizik propuštanja prilike. Ovi rizici nisu vidljivi ili materijalni. Najčešće su financijski, a ishodi mogu biti pozitivni, negativni, kratkoročni i dugoročni. Primjeri ovih rizika su mogućnosti u vidu premještanja lokacije poslovanja, stjecanja novih nekretnina, širenja poslovanja, uvođenja novih proizvoda itd. (Ćurak, Jakovčević, 2007.)

Rizične skupine ili kategorije rizika određena su područja koja treba pojedinačno razmotriti kako bi identifikacija najvažnijih rizika bila jednostavnija. Rizici s kojima se suočava poduzeće

najčešće su kategorizirati u odnosu na ono što ono radi. Kategoriziranje rizika daje okvir za identifikaciju rizika, planiranje vezanih aktivnosti i komunikaciju informacija o riziku.

Osim toga, razumijevanje kategorija rizika pomaže vlasniku ili upravi poduzeća da odabere najprikladnije alate i tehnike za identifikaciju i analizu rizika (razna istraživanja i prikupljanje podataka o izloženosti riziku, strukturirani brainstorming ili SWOT analiza).

Upravo zbog toga je važno definirati vrste rizik kako bi se mogli odrediti načini njihova mjerenja te instrumenti i strategije upravljanja. Zavisno od veličine, ustroja i djelatnosti poduzeća može doći do preklapanja nekih od kategorija. Poduzeće će možda sjediniti ili dodati grupe.

Rizike možemo podijeliti na više načina. Prema nastanku događaja koji može rezultirati u gubicima za poduzeće razlikujemo i prikazali smo na slici 3. slijedeće značajne rizike: (Sprčić, 2013.)

- Tržišni rizici – proizlaze iz promjena financijskih cijena poput tržišnih kamatnih stopa, deviznih tečajeva i dr. Njihov utjecaj na vrijednost poduzeća je velik stoga se sve više pažnje posvećuje njihovom upravljanju te je vrlo važan čimbenik uspjeha poslovanja poduzeća.
- Rizik likvidnosti – je rizik da novčani primitci poduzeća neće biti dovoljni za pokrivanje novčanih izdataka, što često rezultira u likvidaciji imovine poduzeća po vrijednostima manjim od realnih kako bi se nadomjestio manjak novčanih sredstava. Ovaj rizik je povezan sa tržišnim rizikom jer proizlazi iz novčanih tokova poduzeća na koje promjene financijskih cijena mogu imati utjecaj.
- Kreditni rizik – proizlazi iz postojeće ili potencijalne nesposobnosti poslovnog partnera da podmiri dospjele obveze ili izvrši dogovorenu poslovnu transakciju. Postoje dvije vrste kreditnog rizika i to prije izvršenja i nakon izvršenja obveze ili transakcije.
- Operativni rizik – je rizik da greške kompjuterskih sustava, interne kontrole i revizije, neadekvatnih pravila i procedura ili događaji poput požara, poplava, ozljeda na radu i drugih događaja prouzroče nepredviđene gubitke za poduzeće. Također ovaj aspekt se odnosi i na kvalitetu zaposlenika. (npr. krađa ili neodgovorno ponašanje pojedinca zaposlenih u poduzeću može dovesti do propati poduzeća).
- Ostali rizici – među ostale rizike ubrajamo zakonski rizik (npr. nemogućnost izvršenja poslovnog ugovora jer ugovor nije sastavljen u skladu s važećim zakonima), intelektualni rizik (npr. odlazak visokokvalificiranog zaposlenika iz poduzeća može

prouzrokovati gubitke sve dok se ne educira novi zaposlenik koji bi trebao preuzeti njegove polove), te rizik gubitka kupaca (postoje dva uzroka – ili su ih konkurenti privukli boljim proizvodima odnosno nižim cijenama ili proizvodi poduzeća više nemaju onu vrijednost za kupce pa tržište više ne postoji).



Slika 3. Vrste rizika

Izvor: Gaži – Pavelić, K.: Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Osnove najbolje poslovne prakse za mala i srednja poduzeća, HZN, 2014

Prema mogućnosti diversifikacije rizike dijelimo na: (Sprčić, 2013.)

- Sistematski – ili tržišni rizik predstavlja vanjski rizik na koji poduzeće ne može djelovati te pokazuje stupanj sistematskog kretanja prinosa dionice povezanog s kretanjem prinosa cjelokupnog tržišta vrijednosnih papira (npr. inflacija, monetarna politika, ciklička kretanja privrede). Naziva se još i nediversifirajućim rizikom jer se ovaj dio ukupnog rizika ne može izbjeći diversifikacijom.
- Specifični – je unutarnji rizik koj ovisi o poslovanju poduzeća, odnono povezan je čimbenicima na koje utječe menadžment poduzeća. Predstavlja dio ukupnog rizika imovine koji se može izbjeći diversifikacijom, stoga se još naziva i diversificirajućim, odnono nesistematskim rizikom.

Rizici se mogu podijeliti i na one uvjetovane vanjskim i na one uvjetovane unutarnjim okolnostima koje izravno utječu na poslovanje poduzeća. To su: (Filipović, Kostić-Stanković, 2009.)

- direktni i
- indirektni rizici.

Neki od direktnih rizika uvjetovani su prirodnim katastrofama, globalnim događajima, pravnim propisima, tehnologijom, regulatornim i vladinim politikama, okolišem, nekretninama i opremom, sigurnošću, ekonomskim i financijskim promjenama, radnom snagom, dobavljačima i tržištem. Često se prevede događaji koji nisu izravno vezani za poslovanje poduzeća. To uzrokuje nespремnost na promjene koje mogu uslijediti. Na primjer, tvrtka možda nije direktno pogođena prirodnom katastrofom, ali možda su pogođeni njezini dobavljači, a slijedom toga i kupci. Neki od indirektnih rizika uvjetovani su dobavljačima, kupcima ili lokacijom.

## **1.2. Rizik – dobro ili loše**

Rizik je dio naše svakodnevnice, on je posvuda oko nas. Različiti negativni faktori utječu na problematiku svakodnevnice uzrokujući određene probleme osobno i poslovno.

Bilo osobno ili poslovno, svakodnevno se donose odluke na temelju procjene vjerojatnosti rizika. Neki su pod direktnom kontrolom, za neke se konzultira, na neke se može utjecati, ali ih se uvijek nastoji eliminirati, ili svesti na minimum.

Mi svakodnevno brinemo o našem zdravlju te o faktorima rizika koji na njega mogu loše utjecati (hrana koju jedemo, voda koju pijemo...), također brinemo o našim financijskim rizicima te o još jako puno rizika koji mogu utjecati na naše živote. Oni se, prema navedenim faktorima rizika mogu podijeliti na fizičke rizike koji se odnose na zdravlje, sigurnost i reputaciju, te na financijske rizike kao što u kretanja tržišnih varijabli poput kamatnih stopa koje utječu na cijene vrijednosnih papira ili rate kredita. (Sprčić, 2013.)

Rizik u krajnjem ishodu ne mora uvijek imati negativan predznak, već se i uz rizik na kraju sve može završiti uspješnim rezultatom.

Često možemo čuti izreku „Tko ne riskira, ne profitira“ – upravo je u ovoj izreci smisao same rasprave o riziku. Bez odvažnosti donošenja odluke nema razvoja kako samog pojedinca tako i društva općenito. Zaštita od rizika je zapravo nemoguća jer je nemoguće izbjeći sve rizike koji

nas okružuju i upravo zbog toga što ih ne možemo izbjeći trebamo naučiti njima upravljati. Ako uzmemo primjer za fizičke rizike (hrana, voda...) na njih djelujemo i upravljamo tako da pazimo što jedemo, pokušavamo se hraniti zdravo i s ekološkim uzgojenim namirnicama, redovito vježbamo, odlazimo na preglede itd., dok na financijske rizike djelujemo i upravljamo tako da dobro diversificiramo svoja ulaganja, pokušavamo štedjeti u odabranim osiguravajućim društvima itd.

U raspravi o rizicima treba voditi računa o argumentima koji se u literaturi često nazivaju i lekcijama o riziku. Svrha ovih lekcija jest doprinijeti boljem razumijevanju rizika, posebice njegovog dualnog i probabilističkog karaktera te kreiranju okvira za odgovorno i efikasno upravljanje rizicima. (Sprčić, 2013.)

Prva lekcija kaže da rizik nije uvijek nužno loš za pojedinca, poduzeće ili društvo u cjelini. Budući da smo rekli da je rizik prijetnja, u ovoj lekciji se rizik može shvatiti i kao prilika koju treba realizirati, bilo da se radi o pojedincu ili poduzeću. Svatko u trenutku izloženosti riziku ima opciju biranja, da li će npr. od neke ideje odustati radi straha od rizika ili će se uhvatiti s rizikom u koštac pa iz cijele situacije izaći kao pobjednik. U ovim odlukama dolazi na vidjelo strateško upravljanje rizikom.

S obzirom da se svaki rizik treba analizirati i promatrati u kontekstu vjerojatnosti njegova nastupanja, a ne nužno kroz posljedice koje može imati, druga lekcija o riziku govori o tome da se pri upravljanju rizicima treba uzeti u obzir granična korist da bi se postigla optimalna razina upravljanja rizicima. Upravo zbog toga što rizik ne može biti u potpunosti eliminiran njime se treba adekvatno upravljati. (Sprčić, 2013.)

## 2. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Upravljanje rizicima je središnji dio strateškog upravljanja svakog poduzeća. To je proces u kojem poduzeće sustavno razmatra rizike povezane sa svojim aktivnostima, a za cilj ima postizanje održive koristi u svakoj pojedinoj aktivnosti i u svim aktivnostima zajedno. (Sprčić, 2013.)

Dobro upravljanje rizicima usmjereno je na identifikaciju i tretman rizika. Cilj mu je dodati maksimalnu održivu vrijednost svim aktivnostima poduzeća. To znači da ono razumije utjecaj svih čimbenika koji mogu biti potencijalne prijetnje i uzrokovati negativne posljedice za poslovanje. Upravljanje rizicima poduzeću povećava vjerojatnost uspjeha, smanjuje vjerojatnost neuspjeha i nesigurnost u postizanju sveukupnih ciljeva. Podrazumijeva odgovornost, mjerenje rezultata i nagrađivanje, čime se promovira operativna učinkovitost na svim razinama.

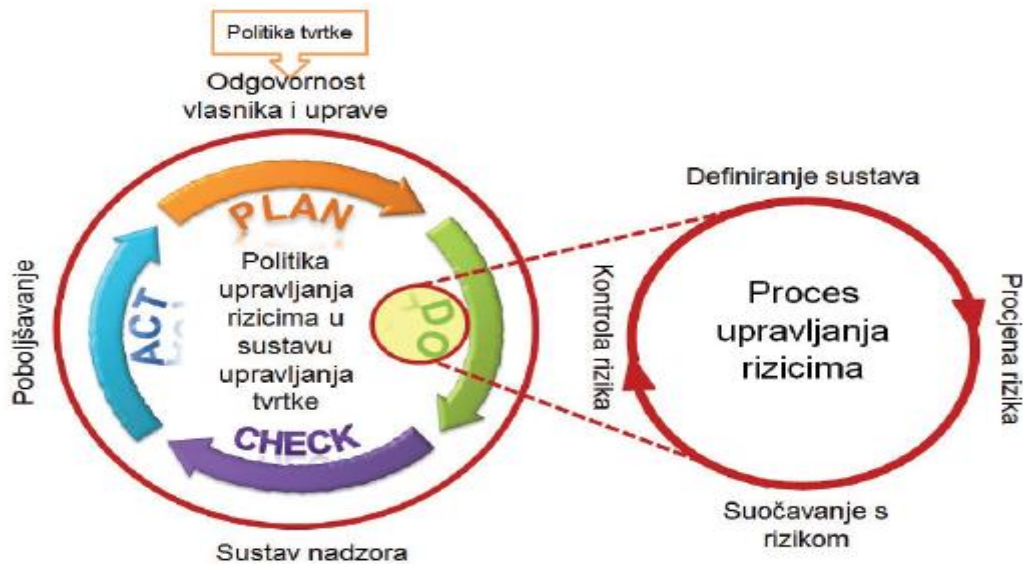
Sustav upravljanja rizicima sastoji se od strukturnih elemenata koje ima svaki sustav upravljanja i ima zadatak omogućiti upravljanje rizicima. U tom smislu upravljanje rizicima treba obuhvatiti: (Plan) planiranje, (Do) djelovanje, (Check) kontrolu i (Act) poboljšanje. Ove se aktivnosti ponavljaju u ciklusima, uvijek na višoj razini kvalitete sustava upravljanja rizicima, odnosno veće razine sigurnosti od štetnih posljedica eventualnih događaja. (Drljača, Bešker, 2010.)

Treba biti kontinuiran i razvojni proces koji je dio ukupne strategije tvrtke, kao i provođenja te strategije. Sustavno i sveobuhvatno mora obuhvatiti sve rizike, kako prošle, tako i sadašnje, a naročito buduće, koji okružuju poslovanje poduzeća.

Uzimajući u obzir da su uz aktivnost upravljanja rizicima vezani visoki troškovi, minimiziranje negativnog utjecaja rizika neće nužno dovesti do njegove eliminacije. Stoga menadžment poduzeća treba upravljati rizicima na način da uskladi troškove upravljanja rizicima i koristi koje proizlaze iz ove aktivnosti, a odabrani pristup prije svega ovisi o karakteristikama poduzeća.

Upravljanje rizicima važan je dio moderne poslovne strategije i poslovne kulture, što je vidljivo iz činjenice da su uprave poduzeća diljem svijeta rangirale upravljanje rizicima kao jedan od svojih najvažnijih poslovnih ciljeva. Štoviše, efikasno upravljanje rizicima predstavlja vodeću konkurentsku prednost gotovo u svim industrijskim sektorima. (Sprčić, 2013.)

Menadžeri vjeruju da, ukoliko se angažiraju na aktivnostima upravljanja rizicima, mogu utjecati na ukupnu rizičnost poduzeća, a investitori pozitivno ocjenjuju ove aktivnosti. Na slici 4. prikazan je Demingov ciklus upravljanja rizicima.



Slika 4. Demingov ciklus upravljanja rizicima

Izvor: Gaži – Pavelić, K.: Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Osnove najbolje poslovne prakse za mala i srednja poduzeća, HZN, 2014

## 2.1. Procesi upravljanja rizikom

Proces upravljanja rizicima je proces koji osigurava veću vjerojatnost da će ciljevi poslovanja biti ispunjeni, a štete izbjegnute ili smanjene. Srednja i mala poduzeća mogu očekivati veliku korist od primjene načela upravljanja rizicima na sveobuhvatan i sustavan način. Upravljanje rizicima poduzeću omogućava jasniji pogled u budućnost i potencijalne ishode, otvara nove vidike menadžmentu te procjenjuje ciljeve i strategije menadžmenta s obzirom na rizike. Također stvara stratešku prednost pred konkurencijom. Ono ne nadomješta proces poslovnog upravljanja, već ga čini transparentnijim i efikasnijim. (Nadrljanski, Nadrljanski, 2014.)

Kroz upravljanje rizicima sve aktivnosti unutar poduzeća odvijaju se u skladu sa relevantnim pravnim i regulatornim zahtjevima. Kroz identifikaciju najvažnijih rizika i postavljanje odgovarajućih kontrola za provođenje procesa poduzeće posluje na siguran način. kroz dodatne informacije prikupljene putem strateških aktivnosti upravljanja rizicima, poduzeće ima pomoć



u odlučivanju o povoljnim poslovnim prilikama. Konačno, ključna korist upravljanja rizicima leži u poboljšanju efikasnosti i učinkovitosti poslovanja, te je ta korist prikazana na slici 5. Kada su poslovni procesi efikasni i u skladu sa procesom upravljanja rizicima, izabrana strategija omogućava postizanje planiranog.

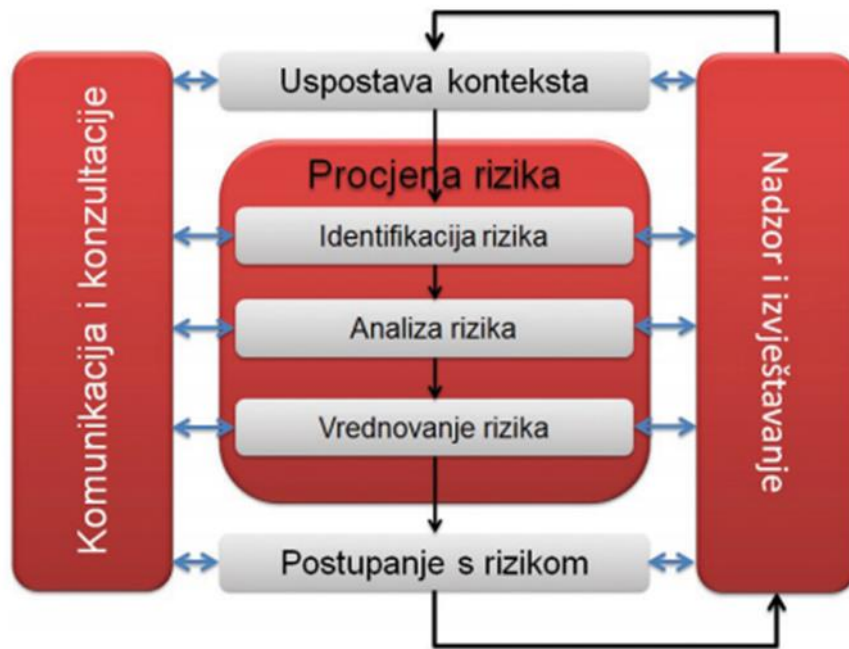


Slika 5. Korist upravljanja rizicima

Izvor: [https://www.google.hr/webhp?hl=hr&gws\\_rd=ssl#hl=hr&q=proces+upravljanja+rizikom](https://www.google.hr/webhp?hl=hr&gws_rd=ssl#hl=hr&q=proces+upravljanja+rizikom)

Upravljanje rizikom je proces kontinuiranog rada na reduciranju i upravljanju rizika, s glavnim ciljem očuvanja učinkovitosti djelovanja. Pored primarnog cilja uglavnom postoje dodatno i neki drugi ciljevi, kao npr.; zaštita zaposlenika, učinkovita uporaba resursa, dobri odnosi s javnošću, i sl., a koji su vrlo često i ciljevi uključeni i u samu politiku poduzeća. (Nadrljanski, Nadrljanski, 2014.)

Proces je kvalitetan ukoliko je dobro organiziran i nadgledan te čini dio programa upravljanja poduzećem. Dobro organiziran znači da postoje organizirane sve formalno potrebne radnje, od planiranja pa do arhiviranja iskustava. Sve faze procesa trebaju biti organizirane na temelju svakodnevnog rada po pitanju navedenog. Rizike treba što bolje i unaprijed predviđati i rješavati, ne čekajući da se oni dogode pa onda pristupiti rješavanju problema. Ako se ipak dogode treba postojati razrađeno sve potrebno za učinkovito djelovanje i sanaciju problema.



Slika 6. Proces upravljanja rizicima

Izvor: [https://www.google.hr/webhp?hl=hr&gws\\_rd=ssl#hl=hr&q=proces+upravljanja+rizikom](https://www.google.hr/webhp?hl=hr&gws_rd=ssl#hl=hr&q=proces+upravljanja+rizikom)

Proces upravljanja rizikom, prikazan na slici 6., bez obzira na svrhu konkretne upotrebe, zahtijeva disciplinu svih uključenih, jer je jedino tako moguće prepoznate probleme (rizike) minimizirati i imati pod kontrolom. Svakodnevnim napretkom, stjecanjem iskustava, kvalitetnom opremom, programima, mogućnostima doobuka, postaje se sve bolji i iskusniji, ali zbog raznih razloga stalnih, brzih i čestih promjena, ipak uvijek postoji mogućnost nastanka i pojave uvijek novih iznenađenja. Ta iznenađenja znaju biti vrlo frustrirajuća pa je to uvijek potrebno imati na umu i takve situacije ne doživljavati frustrirajuće, već ih uzimati i doživljavati kao nove izazove.

Takav pristup procesu upravljanja nazivamo proaktivnim pristupom te bi on takav trebao i biti. Dobar proces upravljanja rizikom sastoji se u prikupljanju i organizaciji informacija potrebnih za razumijevanje potencijalnih pozitivnih i negativnih aspekata svih onih činilaca koji mogu utjecati na organizaciju odnosno na realizaciju nekog događaja. Takav proces povećava vjerojatnost uspjeha i smanjuje kako vrijednost neuspjeha, tako i neizvjesnost oko postizanja sveukupnih ciljeva. (Nadrljanski, Nadrljanski, 2014.)

Upravljanje rizikom bi trebao biti kontinuirani razvojni proces koji se proteže kroz strategiju organizacije i implementaciju te strategije. Trebao bi metodički obuhvatiti sve rizike koji okružuju prošle, sadašnje, a posebno buduće aktivnosti.

Upravljanje rizikom mora provesti strategiju u taktičke i operativne ciljeve, raspoređujući odgovornosti kroz cijelu organizaciju, pri čemu bi odgovornost za upravljanje rizikom trebala

biti sastavni dio opisa posla svakog menadžera i zaposlenika. Upravljanje rizikom pridonosi jasnijem određivanju odgovornosti, pomaže pri mjerenju uspješnosti i nagrađivanju i time promiče operativnu učinkovitost na svim razinama.<sup>1</sup>

Vrlo značajan dio cijelog procesa upravljanja čine podaci koji trebaju biti točni i pravovremeni. Pored podataka je nužno imati stručne ljude koji će iste znati prepoznati, pribaviti, te kvalitetno obraditi i korisno upotrijebiti.

Proces upravljanja rizikom sastoji od sljedećih faza:<sup>2</sup>

➤ **Planiranje (definiranje ciljeva)**

Planiranje je kontinuiran i organiziran proces unutar procesa upravljanja rizikom. Ima svoju strategiju i ciljeve, a definira odgovornosti, resurse i način rada. Proces je iterativnog karaktera, a kao rezultat se dobije plan za upravljanje rizicima (Risk Management Plan).

Osnovni rezultati ovog procesa su: definiranje željenog cilja, okupljanje mjerodavnih stručnjaka i definiranje odgovornosti, definiranje potrebnih i mogućih resursa, definiranje kriterija procjene rizika, sakupljanje i analiza prošlih iskustava, plan za upravljanje rizicima.

➤ **Prepoznavanje (identifikacija) rizika**

Osnovni rezultati pri prepoznavanju rizika su:

- Prepoznavanje mogućih rizika
- Lista mogućih rizika

Za dobivanje navedenih rezultata služi se raznim tehnikama, kao npr.: brainstorming – najčešće primijenjena tehnika; simulacija / modeliranje; praćenje financijskih pokazatelja; SWOT tehnika – (Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (mogućnosti), Threats (opasnosti)); kontrolne liste (check lists) – liste napravljene na temelju iskustava; provjera pretpostavki

➤ **Analiza rizika**

Analiza rizika je proces analiziranja prepoznatih (identificiranih) rizika. To je proces koji analizira, ali i sistematizira rizike s obzirom na uzroke rizika; na vjerojatnost događaja; na financijski utjecaj; na ostale utjecaje i specifičnosti.

---

<sup>1</sup> The Institute of Risk Management, (2006.), „Standard upravljanja rizikom“, London

<sup>2</sup> [https://www.fsb.unizg.hr/atlantisk/upload/newsboard/10\\_10\\_2011\\_15630\\_Upravljanje\\_rizicima.pdf](https://www.fsb.unizg.hr/atlantisk/upload/newsboard/10_10_2011_15630_Upravljanje_rizicima.pdf)

Kao krajnji rezultat dobije se: lista prioriteta; plan akcija. Jedan od glavnih izlaznih dokumenata analize rizika lista je prioriteta. To je lista rizika s njihovim pripadajućim utjecajima, a isto kao dio "podloga" služi mogućnosti kako se što vjerodostojnije i točnije može sagledati sva problematika u svezi kreiranja troškova, termina i ostale problematike, te kreiranje što boljeg i realnijeg plana akcija.

➤ **Korektivne akcije**

Fazu korektivnih akcija često se naziva fazom upravljanja rizikom, premda je to samo dio procesa upravljanja rizikom, pa treba biti oprezan u razgovoru, znati o čemu se razgovara i na što točno misli. Ova faza predstavlja dio procesa gdje se na temelju analize i dogovorenog, određenim metodama nadgleda i upravlja prepoznatim rizicima, uzevši u obzir potrebne i moguće resurse. Može se reći da je ovo faza izvršenja plana, eliminiranjem ili minimiziranjem mogućih negativnih utjecaja.

➤ **Praćenje**

Praćenje je kontinuirani proces nadgledanja i izvještavanja, a sastoji se od nadgledanja, procjenjivanja situacija i usklađivanja akcija.

Izlaz (rezultat) je kontinuirano osvježena informacija kako bi svi uključeni mogli djelovati pravovremeno i promptno.

Proces nadgledanja rizika može se povjeriti i vanjskom suradniku, ali je uvijek najbolje ukoliko se može imati puni uvid i kontrolu nad istim.

➤ **Arhiviranje i prijenos iskustva**

Dokumentno praćenje procesa upravljanja rizikom čini važan dio cijelog procesa iz više razloga: daje osnovni pregled cijelog procesa; prati tijek procesa; obvezuje i osigurava redovito praćenje i izvještavanje; iskustva i činjenice ostaju zabilježene; čini bazu podataka za buduće slučaje.

Dokumente ispunjavaju odgovorni za planiranje i praćenje procesa upravljanja rizikom, a to su oni koji su zaduženi za skupljanje podataka i informacija, te njihovu analizu.

Neki od osnovnih dokumenata za arhiviranje su: - lista prepoznatih rizika

- plan upravljanja rizicima

- lista prioriteta

- dokument za praćenje rizika

Navedeni dokumenti čine osnovu dokumenata potrebnih u procesu praćenja rizika, ali dokumentacija ne mora nužno biti samo ta, što ovisi o mogućim potrebama istog. Definiranost dokumenata ne podrazumijeva razrađenost formulara za sve moguće potrebe jer bi to bilo nemoguće. Ono podrazumijeva definiranost osnovno potrebnih formulara i osnovno potrebnog sadržaja, a sve ostalo se može pridodati kao prilog praćenja nekog procesa.

Kompletna dokumentacija čini bazu podataka, koja ne bi trebala biti skup nasumce sakupljenih izvještaja, već osmišljen sustav definiranih dokumenata, odgovornosti i načina izvještavanja.

## **2.2. Upravljanje rizikom kao sastavni dio strategije upravljanja poduzećem**

Upravljanje rizikom kao sastavni dio strategije upravljanja poduzećem može se opisati i kao pronalaženje (identifikacija) slabih točaka, uskih grla i ostalih problema unutar procesa rada u samom poduzeću, a sve u cilju minimiziranja slabih točaka, te poboljšanja efikasnosti i osiguranja što normalnijeg i sigurnijeg poslovanja.

Takvom analizom, praćenjem i upravljanjem nastoje se ostvariti što bolji uvjeti rada i poslovanja, eliminiranjem ili minimiziranjem uočenih negativnosti u procesu rada (tehnička sposobnost, stručnost, kadrovska struktura, radni procesi, arhiviranje, prijenos iskustava, financijski tokovi, uvjeti rada, sigurnost poslovanja i pojedinaca, ili bilo kojeg drugog dijela radnog procesa).

## **2.3. Timski pristup upravljanju rizikom**

Upravljanje rizikom je neizostavno timski rad. Odgovornosti i zadaci su definirani i podijeljeni, ali rezultati direktno ovise o kvaliteti organizacije i kvaliteti timskog rada svih uključenih. U sklopu ovoga nužna je vrlo dobra povezanosti uključenih zbog pravovremene i kvalitetne izmjene informacija. Organizacija izmjene informacija mora biti pažljivo i kvalitetno organizirana.

Jedan značajan način izmjene informacija odvija se direktnim susretima uključenih, te se iz tog razloga ti susreti (sastanci) nužno trebaju kvalitetno organizirati.

U svrhu kvalitetne organiziranosti problematike sastanaka treba paziti na optimalnost broja i gustoće održavanja sastanaka, mjesto održavanja, trajanje sastanka, odabir sudionika,

pripremljenost sudionika i dokumentacije, način prezentiranja, pravovremeno i pravilno sazivanje i vođenje sastanka, dokumentirano izvješće sa zaključcima.

Ovaj segment cijelog procesa ima značajnu važnost jer se na taj način razmjenjuju razmišljanja, iskustva, istovremeno multidisciplinarno sagledava problematika, smanjuje mogućnost pogreške pojedinca, dodatno usmjeruje i potiče k zajedničkom cilju.

## **2.4. Norme za upravljanje rizicima**

U norme za upravljanje rizicima su uvrštene sljedeće norme:

1. COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management - Odbor sponzorskih organizacija komisije Treadway, Upravljanje rizicima u poduzeću) američki je okvir za upravljanje rizicima. Prihvaćen je kao najvažnija smjernica za implementaciju upravljanja rizicima u poduzeću. Daje integrirana načela, zajedničku terminologiju i praktičnu implementaciju programa razvoja.
2. Norma HRN ISO 31000 je čak i najbitnija norma za proces upravljanja rizicima. Daje načela i upute za upravljanje rizicima. Bavi se konceptima procjene rizika, procesima procjene i odabirom tehnika procjene rizika. Odnosi se na bilo koju vrstu rizika, bez obzira na njegovu prirodu, pozitivne ili negativne posljedice.  
Norma ISO 31000 preporučuje da organizacije razvijaju, provode i neprekidno poboljšavaju okvir kojemu je svrha integracija procesa za upravljanje rizikom u sveukupno upravljanje organizacijom, u strategiju i planiranje, u upravljanje, u procese izvješćivanja, politike, vrijednosti i kulturu. Integrirani pristup opisan u normi ISO 31000 daje načela i upute za upravljanje svakim oblikom rizika na sustavan, razvidan i vjerodostojan način, u svakome području primjene i u svakome kontekstu.
3. Norma HRN EN 31010 donosi metode procjene rizika.
4. ISO/IEC Guide 73 daje definicije općih pojmova vezanih za upravljanje rizicima. Cilj mu je da potakne dosljedno shvaćanje i tumačenje pristupa i opisa aktivnosti koje se odnose na upravljanje rizicima, te korištenje jedinstvene terminologije upravljanja rizikom u poslovnim procesima i okvirima koji se bave upravljanjem rizicima.

Osnovna razlika između COSO ERM-a i navedenih normi je u tome što su norme međunarodne i primjenjive u cijelom svijetu, dok se COSO ERM prvenstveno primjenjuje u SAD -u.

## **2.5. Provedba procesa upravljanja rizicima**

Upravljanje rizicima je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve organizacije te poduzimanja potrebnih aktivnosti, posebice kroz primjenu financijskog upravljanja i kontrola, a u svrhu smanjenja rizika. Cilj ovog procesa je smanjiti opseg neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja poslovnoj uspješnosti. Proces upravljanja rizicima je sastavni dio procesa planiranja i upravljanja poslovnim procesima; stoga je potrebno provoditi ovaj proces prilikom izrade strateškog plana, financijskog plana i godišnjeg plana rada te u svrhu unaprjeđenja poslovnih procesa odnosno prilikom uvođenja novih poslovnih procesa.

Proces upravljanja rizicima skup aktivnosti koji zahtjeva određene ljudske, vremenske i financijske resurse i čija je početna ulazna veličina cilj, a izlazna registar rizika i gdje je to prikladno, akcijski plan odnosno izvješće o upravljanju rizicima. Razradom pojedinih aktivnosti može se doći do najnižeg nivoa dekompozicije procesa.

### 3. METODE I TEHNIKE UPRAVLJANJA RIZIKOM

#### 3.1. Metode upravljanja rizikom

Postoji veliki broj različitih metoda, a koje i kako će ih se koristiti ovisi o situaciji, uvjetima, mogućnostima, resursima i ciljevima. Dva osnovna pristupa problematici upravljanja rizicima su:<sup>3</sup>

- sprečavanje - primjenom metoda zaštite, ugovornih klauzula, iskustvom, i slično
- popravlanje - najčešće naknadom šteta od osiguravatelja ili uzročnika

Pristup rješavanju problematike rizika čini dio strategije poduzeća, a opće potrebno za procjenu su:<sup>4</sup>

- izvedivost (tehnička, financijska, terminska, utjecaj na okolinu, itd.),
- troškovna analiza,
- terminski plan,
- utjecaj upravljanja rizikom na karakteristike i operativnost sustava,
- raspodjela i definiranje odgovornosti

Metode upravljanja rizikom se dijele u 4 osnovne skupine:<sup>5</sup>

1. metode izbjegavanja rizika - Na izbjegavanju rizika djeluje se na način kako bi izbjegli uzrok nesigurnosti. Na to se treba paziti već pri analizi upita (zahtjevu kupca) i izradi ponude.
2. metode za kontrolu rizika - Potrebno je precizno poznavanje zamišljenog i / ili nuđenog, što daje mogućnost: - alternativnog rješenja (paralelan rad dva ili više tima sa istim ciljem), - više alternativnih rješenja različitih nivoa rizika, - izbjegavanje specijalnih visokorizičnih komponenti, - mogućnost testiranja i analize prije konačne upotrebe
3. metode za prihvaćanje rizika - Prihvaćanje pretpostavljenih rizika podrazumijeva situacije svjesnosti i prihvaćanja postojanja određenih rizika bez da se poduzimaju

---

<sup>3</sup> [https://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/10\\_10\\_2011\\_15630\\_Upravljanje\\_rizicima.pdf](https://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/10_10_2011_15630_Upravljanje_rizicima.pdf)

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem



posebne akcije za nadzor i kontrolu istih. Od aktivnosti se koncentrira uglavnom samo na nadgledanje situacije.

4. metode za prebacivanje rizika - Ovo područje čine akcije prebacivanja rizika iz jednog područja djelovanja u drugo, područje manjeg rizika, gdje se određeni rizik može jednostavnije i kvalitetnije minimizirati i kontrolirati. Najčešći oblik prebacivanja rizika su prebacivanja putem osiguravajućih kuća, raznih garancija, i osiguranja. Time rizik i dalje postoji, te ako se dogodi negativno utječe na situaciju, ali u značajno manjoj i relativno prihvatljivoj mjeri.

Odabrana metoda mora odgovarati pojedinom riziku, a pritom je potrebno voditi računa i o mogućem agregiranju rezultata.

### **Analiza postojećih podataka**

Pregled internih i eksternih odnosno unutarnjih i vanjskih podataka može pomoći u procjeni vjerojatnosti i prijetnji nekog rizika ili prilike. Izvori podataka o slučajevima rizika uključuju izvješća unutarnjih i vanjskih revizija, javnih izvješća, potraživanja osiguranja i podataka o internom štetnom događaju, što uključuje neuspjehe, objavljena izvješća osiguravajućih društava, industrijskih konzorcija i organizacija za provođenje istraživanja. Iako oslanjanje na postojeće podatke osigurava objektivnost, važno je procijeniti relevantnost podataka za trenutne, odnosno planirane uvjete. Preinake i prilagodbe mogu se izvršiti uz korištenje stručne prosudbe. U tim slučajevima, razlozi za uvođenje prilagodbe moraju biti jasno dokumentirani i transparentni. (Ćorkalo, Sanader, Mašće, 2016.)

### **Intervjui i unakrsno - funkcionalne radionice**

Analiza se može provoditi putem intervjua *u četiri oka* ili skupnih razgovora. Unakrsno-funkcionalne radionice uvijek je bolja opcija od intervjua ili ankete, jer pomažu u analizi međudnosa između identificiranih rizika i potiču na razmišljanje. Radionice poboljšavaju razumijevanje rizika, jer okupljaju različite perspektive. Primjerice, kad se procjenjuje rizik poput opasnosti od povrede sigurnosti informacija, u radionici sudjeluju zaposlenici iz informatičkog odjela, pravne službe, iz odjela za odnose s javnošću, službe za korisnike/kupce, strateško planiranje i upravljanje, pa svaki od njih može pružiti drukčije informacije i perspektivu o uzrocima, posljedicama te vjerojatnosti i međudnosa rizika. Unatoč tome, radionice možda neće dobro funkcionirati u kulturama koje potiskuju slobodnu razmjenu informacija i divergentne stavove. (Ćorkalo, Sanader, Mašće, 2016.)

### **Ankete**

Ankete su pogodne kod velikih, kompleksnih poduzeća i onih sa zemljopisno udaljenim podružnicama, odnosno u kulturama koje potiskuju otvorenu komunikaciju. I ova tehnika ima nedostatke. Odaziv na anketu zna biti vrlo nizak. Jednako tako, kvaliteta odgovora može biti niska ako ispitanici odgovaraju površno ili ako su nešto pogrešno shvatili, a nemaju priliku razjasniti pitanja. Ipak, prije svega, anketa je nepodobna za procjenu i analizu rizika, jer ne potiče svijest o rizicima i ne osigurava kontekst i informaciju za njihovo bolje razumijevanje. Iz ovih razloga, ankete ne treba smatrati zamjenom za radionice i druge tehnike za dublju analizu ključnih rizika. (Ćorkalo, Sanader, Mašće, 2016.)

### **Benchmarking**

Benchmarking je proces suradnje između grupa nekih subjekata. Fokusira se na određene događaje ili procese, uspoređuje mjere i rezultate te identificira mogućnosti za poboljšanja. Neke tvrtke koriste benchmarking kako bi procijenile vjerojatnost i prijetnju nepovoljnih događanja u određenoj industriji. Ovakvi podaci su dostupni u agencijama za istraživanje, industrijskim konzorcijima, osiguravateljskim društvima, vladinim agencijama te u regulatornim i nadzornim tijelima. (Ćorkalo, Sanader, Mašće, 2016.)

### **Analiza scenarija**

Analiza scenarija je odavno poznata po svojoj korisnosti u strateškom planiranju. Također, korisna je za procjenu rizika te njihovo inkorporiranje u strateške ciljeve. Ova analiza podrazumijeva definiranje jednog ili više scenarija rizika, određivanje uzročnih faktora te donošenje pretpostavki o uvjetima ili pokretačima koji određuju jačinu prijetnje rizika i procjenu njegovog utjecaja na ključni cilj. (Ćorkalo, Sanader, Mašće, 2016.)

### **Delfi metoda**

Ovo je kvalitativna metoda istraživanja korištena za rješavanje kompleksnih problema i za donošenje odluka. Učinkovitost ove metode izražena je zbog nepristranosti sudionika, jer se mišljenja stručnjaka prikupljaju ispunjavanjem upitnika, neovisno jedan o drugome. Nakon njihovih pisanih odgovora, upitnici se obrade, a rezultati ankete se šalju istim stručnjacima na

reviziju. Može se provesti više serija obrade, dok koordinator provedbe ankete ne zaključi da se može formirati skupina koja će nastaviti rješavati problem. (Ćorkalo, Sanader, Mašće, 2016.) Anketirani stručnjaci ne moraju ostvariti konsenzus, već njihova različita mišljenja i stavovi mogu poslužiti kao osnova za izradu različitih scenarija važnih radi identifikacije mogućih budućih događaja.

### **SWOT analiza**

SWOT<sup>6</sup> analiza sublimira podatke koji se dobivaju kroz analizu okruženja, industrije i konkurentske strategije poduzeća. SWOT spada u kvalitativnu analitičku metodu i omogućava cjelovitu vizualizaciju rizičnog, odnosno profitnog položaja poduzeća. Kod SWOT analize prva dva parametra, odnosno snage i slabosti, odnose se na sam opis poduzeća, njegovu upravu i resurse kojima se upravlja. Na njima se osjeća direktan utjecaj uprave i o njima ovisi uspješnost poslovanja. Prilike i prijetnje dolaze iz okruženja i njih je važno prepoznati kako bi ih se stavilo pod kontrolu. Nad njima uprava nema direktan utjecaj. (Ćorkalo, Sanader, Mašće, 2016.)

### **Monte Carlo tehnika**

Monte Carlo je kvantitativna tehnika određivanja vjerojatnosti neke pojave, a temelji se na eksperimentu i simulaciji. Koristi se u situacijama u kojima je teško upotrijebiti formu jednadžbe. Uzimanjem statističkih uzoraka radi se procjena rješenja kvantitativnih problema. Prednosti su ove tehnike u iznošenju svih mogućih ishoda, ali i vjerojatnosti pojavljivanja svakog od njih. Na temelju rezultata ove simulacije moguće je provesti analizu osjetljivosti u svrhu utvrđivanja čimbenika najzaslužnijih za ishod procesa. Kad se ti činitelji definiraju, može se pristupiti njihovom ograničavanju, ako su faktori negativni, ili naglašavanju, ako su pozitivni. (Ćorkalo, Sanader, Mašće, 2016.) Algoritam se može objasniti na sljedeći način: (Crnjac-Milić, Masle, 2013.)

- Matematički modelirati poslovni proces;
- Pronaći varijable čije vrijednosti nisu potpuno izvjesne;

---

<sup>6</sup> Akronim od *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (*Strengths* = snage, prednosti, sile; *Weaknesses* = slabosti, nedostaci, loše strane; *Opportunities* = mogućnosti, prilike, šanse; te *Threats* = prijetnje, opasnosti, ugroze)

- Odrediti funkcije gustoće koje dobro opisuju učestalosti kojima slučajne varijable poprimaju svoje vrijednosti; te
- Napraviti matricu korelacija, ukoliko među varijablama postoje korelacije.

### **3.2. Tehnike upravljanja rizikom**

Najčešće tehnike upravljanja rizikom su tehnika nadgledanja kritičnog puta, tehnika upravljanja putem terminskog plana, tehnika usporedbi na temelju iskustva, tehnika prioritizacije rizika, tehnika grupiranja rizika, tehnika kontrolnih listi, tehnika pregleda rizika. Međutim to nisu sve navedene tehnike ali su među najzastupljenijima za upravljanje rizicima.

Tehnika koja će se koristiti ovisi o više čimbenika, kao npr. trenutnoj situaciji, potrebi, mogućnostima, resursima, potrebnom vremenu za analizu, te ostalim utjecajnim čimbenicima. (Nadrljanski, Nadrljanski, 2014.)

#### *a) Tehnika nadgledanja kritičnog puta*

Ovo je jedna od tehnika koja kao osnovu za razmatranje i nadgledanje uzima terminski plan procesa, a glavnu pozornost daje praćenju kritičnog puta odvijanja procesa, odnosno kritičnim elementima tog puta.

#### *b) Tehnika upravljanja putem terminskog plana*

Termini su gotovo uvijek i svugdje jedna od najvažnijih karakteristika, pa je to tako i kod rizika. Kašnjenja su direktno vezana uz značajne dodatne troškove, potrebne ljudske kapacitete, te ostale resurse. Prateći terminsko odvijanje situacija može pratiti i mnoge rizike terminski povezanih sa ostvarenjem cilja. Procjene se rade na temelju vremenske analize svake aktivnosti. Tehnika je slična, ali i sveobuhvatnija od tehnike nadgledanja kritičnog puta. U prikazu i praćenju se koristi interval vremena (vremenski raspon mogućeg događaja), pa je stoga pored kritičnog puta moguće imati i maksimalni, odnosno minimalni kritični put.

#### *c) Tehnika usporedbi na temelju iskustva*

Tehnika pretpostavlja kako je sve, ili većina novog, zasnovano na postojećem. Polazište je ustanoviti sličnosti starog i novog, njihove omjere i međuovisnosti, te na temelju prethodno sličnog iskustva ući u razradu novog. Osnovu ove tehnike čini korištenje znanih iskustava i podataka za identifikaciju mogućih rizika.

#### *d) Tehnika prioritizacije rizika*

Prepoznatim rizicima se odrede kriteriji za procjenu prioriteta (vjerojatnost događaja, utjecaj, posljedice, itd.), isti dodjele, te na temelju toga sastavi lista prioriteta. Listu sastavlja mjerodavan za isto, a najčešće je to grupa stručnjaka koji procjenjivanjem i ocjenjivanjem sastave istu. Dobivena lista prioriteta čini osnovu za daljnje planove, odluke i aktivnosti.

#### *e) Tehnika grupiranja rizika*

Nakon prepoznatih rizika i napravljene liste prioriteta, rizike se grupira s obzirom na njihove kriterije, kritična područja, ili na neki drugi način. Potom se odrede prioritete grupa, a i prioritete unutar svake grupe, te se na temelju zaključenog pristupi upravljanju rizicima.

#### *f) Tehnika kontrolnih listi*

Praćenje se odvija preko iskustveno sastavljenim kontrolnim listama u kojima je navedeno sve značajno za praćenje u određenom procesu. Evidentira se realizirano, ili uočavaju problemi koji koče realizaciju neke faze, te se tako pravovremeno djeluje na otklanjanju problema. Ove liste ispunjavaju mjerodavni za isto, ali je poželjno da se iste prokomentira na periodički održanim sastancima.

#### *g) Tehnika pregleda rizika – PERT*

PERT (Program Evaluation and Review Technique) program je procjene i tehnika pregleda rizika. Tehnika predstavlja dijagramski prikaz metode kritičnog puta (CPM – Critical Path Method) baziranog na statističkoj obradi. Koristan je u procjeni planiranog rizika gdje planirani rizik uglavnom pretvara u troškovni rizik (cost risk). Osnovna svrha je da se odredi očekivano vrijeme svake aktivnosti, te na kraju i cijelog projekta. Daje prikaz mogućnosti odstupanja svake aktivnosti pojedinačno, kao i cijelog projekta uopće. Uglavnom se koristi za projekte sa čestim ponavljanjem određenih aktivnosti i standardiziranih metodologija. PERT nije adekvatan za upotrebu kod projekata gdje se u većoj mjeri javljaju nepoznanice i nesigurnosti, jer nema smisla raditi statističku analizu podataka gdje su problemi značajno nepoznati.

## 4. ANALIZA RIZIKA

Analiza rizika započinje s detaljnim proučavanjem identificiranih rizika s namjerom da se prikupi dodatne informacije o riziku kako bi se procijenila vjerojatnost njegova događanja te troškovi, raspored i vremenske performanse konzekvenci ukoliko se dogodi. (Buble, 2010.)

Razlikuju se dva tipa ove analize i to: (Buble, 2010.)

- Kvalitativna analiza rizika
- Kvantitativna analiza rizika

Koja će se od ova dva tipa analize koristiti u konkretnom slučaju ovisi o okolnostima koje utječu na poslovanje. Kvalitativna analiza rizika predstavlja glavnu komponentu analize rizika i uvijek prethodi bilo kakvoj kvantitativnoj analizi.

Kvalitativna procjena se sastoji od procjene svakog rizika i prilike prema opisnoj ljestvici. Mogu se odrediti prioriteti među identificiranim rizicima te njihov učinak ukoliko se ostvare. Određuju se i drugi parametri, poput tolerancije rizika i vremenski okvir. Rizici se dijele na rizike malog, srednjeg ili velikog utjecaja, zajedno s kombinacijama vjerojatnosti, kako je to predočeno u donjoj tablici 1. (Ćorkalo, Sanader, Mašće, 2016.)

Tablica 1. Kvalitativna analiza rizika

KATEGORIJA RIZIKA	BOJA	IMPLIKACIJA RIZIKA
Visoki rizik	Crvena	Riješiti ga ili ublažiti u baseline planu
Srednji rizik	Žuta	Ublažiti ga ili razviti plan vjerojatnosti slučaja
Nizak rizik	Zelena	Ostaviti rješavanje projektom timu

MATRICA VREDNOVANJA RIZIKA					
Skala učinka na projektne rizike					
Vjerojatnost	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
0,8	0,04	0,08	0,16	0,32	0,64
0,6	0,03	0,06	0,12	0,24	0,48
0,4	0,02	0,04	0,08	0,16	0,32
0,2	0,01	0,02	0,04	0,08	0,16

Rezultat rizika = vjerojatnost x učinak

Izvor: Varga, G.: Upravljanje projektним rizicima, Infotrend, br. 165. 2008

Prednosti su kvalitativne analize sljedeće: (Ćorkalo, Sanader, Mašće, 2016.)

- Relativno je brza i jednostavna;
- Pruža bogat dijapazon informacija uz financijske utjecaje i vjerojatnosti (ranjivost, vrijeme nastupanja), ali i nefinancijske učinke (zdravlje, sigurnost i reputacija; te
- Lako je razumljiva velikom broju zaposlenika koji ne moraju poznavati sofisticirane kvantifikacijske tehnike.

U istom izvoru navode se sljedeći nedostaci kvalitativne analize:

- Ograničena je u razlikovanju razine rizika (vrlo visok, visok, srednji i nizak);
- Neprecizna je, jer rizični događaji unutar iste razine rizika mogu predstavljati značajno različite prijetnje rizika;
- Ne može brojčano izraziti međuodnose i korelacije između identificiranih rizika; te
- Daje ograničenu mogućnost izvođenja studije isplativosti.

Kod kvalitativne procjene, najčešće korištene tehnike su intervjui, unakrsno-funkcionalne radionice, ankete, benchmarking i analiza scenarija.

Kvantitativna analiza zahtijeva brojčane vrijednosti i za prijetnju i vjerojatnost rizika te preferira korištenje podataka iz različitih izvora.

Prednosti su kvantitativne analize sljedeće: (Ćorkalo, Sanader, Mašće, 2016.)

- Omogućuje numerička združivanja uzimajući u obzir međuodnose između identificiranih rizika pri uporabi mjera, kao što je *rizik novčanog tijeka*;
- Omogućuje provođenje studije isplativosti;
- Omogućuje raspodjelu kapitala na temelju rizika na poslovne aktivnosti s optimalnim povraćajem rizika; te
- Pomaže izračunati kapitalne potrebe za održavanje likvidnosti u ekstremnim uvjetima.

U istom izvoru navode se sljedeći nedostaci kvantitativne analize: (Ćorkalo, Sanader, Mašće, 2016.)

- Postupak analize može biti dugotrajan i skup, osobito u početnom tijeku razvoja modela;
- Uz odabiranje neke novčane jedinice mjere, kao, primjerice, dolar, može na godišnjoj razini dovesti do previđanja određenih kvalitativnih učinaka; te
- Pretpostavke nisu uvijek jasne.

Kvantitativna analiza koristi niz tehnika, od benchmarking-a i analize scenarija, do stvaranja procjena događaja u budućnosti (deterministički modeli) i stvaranja procjena budućih distribucija (probabilistički modeli).

Analiza rizika je skup metoda i postupaka koji omogućuju potpunije razumijevanje problema u situacijama strateškog odlučivanja i pomažu da se pronađe zadovoljavajuća strategija prema unaprijed postavljenom kriteriju izbora. Strukturiranjem i modeliranjem problema odlučivanja rizik se identificira, odnosno dijagnosticira, zatim se izmjeri njegova veličina, te se konačno na temelju razmatranja razdioba (distribucija) vjerojatnosti ključnih varijabli, njihovih međusobnih utjecaja i očekivanih konačnih rezultata, može izvršiti izbor dostatno dobre strategije. (Karić, 2006.)

Analiza rizika pomaže da se ciljevi programa zaštite od rizika usklade i povežu s poslovnim ciljevima i potrebama poduzeća. Analiza rizika pomaže da poduzeće bolje planira potrebna sredstva za program zaštite. Analiza rizika pomaže poduzeću rangirati rizike po važnosti i pokazuje menadžmentu koliki iznos novca bi trebalo na razborit način uložiti za zaštitu od tih rizika.<sup>7</sup>

Proces analize rizika (eng. risk analysis process) je središnji dio upravljanja rizicima i posjeduje osnovnu strukturu koja je nezavisna u odnosu na područje primjene. Jako je važno utvrditi proces upravljanja rizicima na samome početku kako bi se moglo kontinuirano baviti rizikom tijekom cijelog životnog vijeka. To je metoda identificiranja prijetnji i procjene mogućih šteta, odnosno tehnika koja služi kvantificiranju utjecaja rizika i sredstvo (instrument) za upravljanje rizikom (menadžment rizika). Analiza rizika je alat menadžerima i vladinim tijelima kako bi se odredila prikladna razina zaštite poduzeća od mogućih opasnosti i kako bi se oblikovao sustav kontrolnih mjera koje osiguravaju zaštitu od rizika.<sup>8</sup>

Slučajevi rizičnih investicija, koji podrazumijevaju investicijske projekte za čiju su realizaciju potrebna opsežna i dugotrajna proučavanja i priprema te kako bi se mogli uspješno izvesti i složeni postupci izgradnje objekta, pokazuju korisnost primjene metode analize rizika. Također je korisna njena primjena i kod investicija povezanih s angažiranjem većih svota financijskih sredstava. Na što se odnosi analiza ili što bi trebalo biti predmet analize? To mogu biti razne vrste razvojnih i poslovnih odluka. Međutim, sa stajališta racionalnosti postupka pripreme odluka njihova je upotreba najkorisnija u strateškim odlukama. Rizici su često vezani za

---

<sup>7</sup> <http://www.efos.hr/dokumenti/MR-01Pojam%20upravljanja%20rizikom.pdf>

<sup>8</sup> Ibidem



kontrolu koja se uvodi kako bi smanjila rizike ili ih držala unutar određene granice. Npr. treba uvesti kontrolu koja osigurava upravi da prije nekih strateških aktivnosti temeljito procijeni tržište, alternativna rješenja i potencijalne rezultate. Ona u najširem smislu osigurava menadžerima rizika okvir koji obuhvaća:

- procjenu rizika,
- upravljanje rizikom (menadžment rizika),
- komunikaciju rizika.

Risk assessment ili procjena rizika podrazumijeva prepoznavanje izvora potencijalne opasnosti, procjenjivanjem vjerojatnosti pojave opasnosti i mogućih posljedica (veličina potencijalnog gubitka i drugih utjecaja na poduzeće) ako se opasnost pojavi.

Upravljanje rizikom (menadžment rizika) je integralna sastavnica dobrog menadžmenta i pripreme odluka na svim razinama, jer neovisno o svjesnosti upravljanja rizikom provodi se u svim dijelovima poduzeća. Uz savjetovanje sa zainteresiranim stranama predstavlja razmatranje alternativnih odluka uzimajući pri tome u obzir procjenu rizika i druge čimbenike bitne za zaštitu poduzeća od mogućih opasnosti. Osim toga u slučaju potrebe vrši odabir prikladne prevencije i kontrolnih mjera.

Komunikacija rizika (eng. risk communication) slijedi nakon izrade plana upravljanja, a predstavlja interaktivnu razmjenu informacija i mišljenja tijekom procesa analize rizika u vezi s opasnostima i rizicima, čimbenicima i percepciji rizika između zainteresiranih strana. Informacije pri tome moraju biti svježije, moraju se odnositi na nešto novo te moraju ukazati na sve negativne, a i pozitivne utjecaje.

Kako bi se najlakše objasnila analiza rizika, polazište je u realizaciji triju osnovnih faza analize: identifikacija rizika, mjerenje rizika i vrednovanje investicija. Identifikacija obuhvaća određivanje samih rizika na temelju kojih se može utvrditi karakter rizičnosti određenog investicijskog prijedloga.

Svaka od faza analize rizika sadrži određene karakteristike što iziskuje specifične metode mjerenja rizika. Nakon mjerenja raspona rizika vrijeme je za donošenje odluke o investiciji bitnoj za poduzeće.

## **5. PROCJENA KREDITNOG RIZIKA NA PRIMJERU OTP BANKE**

Da bi se procijenila kreditna sposobnost dužnika analizira se njegova likvidnost, zaduženost i menadžment imovine. Nakon svih dobivenih informacija donosi se odluka hoće li se kredit odobriti ili odbiti. U nastavku su prikazani osnovni podaci o OTP banci kako bi se moglo bolje shvatiti proces analize kreditnog rizika.

### **5.1. Organizacija kreditnog rizika u banci**

Banka je profitna organizacija kojoj je glavni posao nuđenje financijskih usluga. Tradicionalne usluge banke svode se na primanje depozita, koji su joj i izvor sredstava, davanje kredita iz depozita, te pružanje usluga novčanih transakcija. Banke nude različite proizvode koji su fokusirani na poduzeća, stanovništvo ili na državu. Samim time se može zaključiti da se tradicionalno bankarsko poslovanje definira u preuzimanju uloge posrednika između gospodarskih elemenata koji imaju trenutni višak sredstava te raspodjelu istih prema subjektima koji trebaju novčana sredstva. U raspodjeli sredstava tj. alokaciji sredstava nastaje kreditni rizik.

Kreditni rizik je vjerojatnost da dužnik ili izdavatelj financijskog sredstva neće biti sposoban platiti kamatu ili otplatiti glavnicu prema uvjetima utvrđenim u sporazumu o kreditiranju. (Brajović-Bratanović, Greuning, 2006.)

Nužnost analiziranja kreditnoga rizika manifestira se i u izjavama Baselskog odbora za nadzor banaka (2000) koji tvrdi da loše postavljene normativne za odobravanje kredita, loše upravljanje općim kreditnim portfeljem banke i slabo nadgledanje ekonomskih pokreta koja utječu na financijsku stabilnost klijenata još uvijek čine jednako velik problem u poslovanju banaka u naprednim i nenaprednim financijskim sustavima.

Glavni cilj upravljanja kreditnim rizikom u bankarstvu je upravljanje odnosom između kreditnoga rizika i prinosa koji je uzrokovan prihodima od odobrenih kredita. Baselski odbor (2000) naglašava kako je glavni cilj upravljanja kreditnim rizikom maksimiziranje prinosa kreditnoga portfelja uz održavanje izloženosti kreditnom riziku u zadanim parametrima, a uz to je bitno jednaku pozornost usmjeriti na upravljanje rizikom ukupnoga kreditnog portfelja i rizikom pojedinih kredita i transakcija te je potrebno imati jasnu sliku o povezanosti ovoga rizika s ostalim vrstama rizika s kojima se banke susreću u redovitom poslovanju. Tijekom

upravljanja kreditnim rizikom banke bitno je diferencirati usluge koje nose kreditni rizik od onih kojima banka ne preuzima dodatni kreditni rizik.

## **5.2. Osnovne informacije o poslovanju OTP banke d.d.**

OTP banka je četvrta banka po veličini na hrvatskom bankarskom tržištu, s ukupnom aktivom od 43 milijarde kuna. Preko 2.000 zaposlenika banke putem razgranate mreže od preko 140 poslovnica diljem cijele Hrvatske posluje s više od 600.000 klijenata u sektoru građanstva te u sektoru gospodarstva. Sjedište banke je u Splitu, s dijelom centralnih i poslovnih funkcija u Zadru i Zagrebu, kao i poslovnim centrima u Varaždinu, Puli, Dubrovniku i Osijeku.

Slijedom poslovnih planova i stjecanja stopostotnog udjela u Splitskoj banci 2. svibnja 2017.g., OTP banka nastavila je intenzivne pripreme za tehnološko, pravno i organizacijsko spajanje koje je formalizirano 1. prosinca 2018. godine.

Paralelno s tim, značajno je povećan tržišni udjel u segmentu maloprodaje, gdje na strani kredita Banka zauzima gotovo 13% tržišnog udjela, a u segmentu primljenih depozita oko 9%.

Od 01. siječnja 2018. godine Banka je, kao rezultat primjene MSFI-a 9, uvela novi model za mjerenje umanjenja vrijednosti koji se temelji na očekivanim kreditnim gubicima, a ne na „nastalim gubicima“.

Pri određivanju trenutka i iznosa umanjenja vrijednosti za očekivane kreditne gubitke po zajmovima i potraživanjima od komitenata, Uprava Banke koristi značajnu prosudbu u pogledu sljedećih područja:

- Korištenje povijesnih podataka u procesu određivanja rizičnih parametara
- Procjena kreditnog rizika vezanog uz izloženost
- Procjena razine kreditnog rizika
- Procjena naknadnih promjena unutar kreditnog rizika u svrhu utvrđivanja statusa značajnog pogoršanja, što rezultira promjenom razine kreditnog rizika i potrebnim mjerenjem očekivanih kreditnih gubitaka tijekom vijeka trajanja
- Očekivani budući novčani tijekovi iz poslovanja
- Vrednovanje kolaterala i procjena razdoblja realizacije

### **5.3. Proces procjene kreditnog rizika**

Zajmotražitelj predaje zahtjev za financijsko potraživanje u banci. Obrazac koji mora ispuniti dobiva od strane banke te je obvezan ispuniti taj obrazac i predati svu potrebnu dokumentaciju kako bi kreditni referent mogao procijeniti kreditno sposobnost klijenta ili drugim riječima kako bi procijenio visinu kreditnog rizika.

Ukoliko zajmotražitelj ispunjava kriterije OTP banke te kreditna analiza ukazuje da je kreditna sposobnost visoka tj. da je kreditni rizik minimalan, klijentu se odobrava kredit.

Nakon odobravanja kredita klijent dobiva ugovor u kojem su navedeni visina financijskog potraživanja, opći uvjeti, visina kamatne stope te otplatni plan. Nakon što se isplati financijsko potraživanje kreditni referent prati dinamiku otplaćivanja kredita te vodi evidenciju naplate.

### **5.4. Procjena kreditnog rizika kod gotovinskih, stambenih te ostalih potraživanja prema sektoru stanovništva**

#### ***Procjena kreditnog rizika kod gotovinskih potraživanja***

OTP banka je odredila u svojim općim uvjetima za gotovinsko kreditiranje sljedeće uvjete:

- Za kredite do protuvrijednosti 10.000 EURA/ 75.000 HRK, Klijent - korisnik kredita je kreditno sposoban ako mjesečni anuitet ne prelazi 1/3 njegove neto plaće. Jamci su kreditno sposobni ako mjesečni anuitet ne prelazi 1/3 njihovih zbrojenih neto plaća. Minimalna visina plaće korisnika kredita, sudužnika i jamaca je 2.100 kuna. Minimalna visina mirovine korisnika kredita, sudužnika i jamaca je 1.500 kuna.
- Za kredite od protuvrijednosti 10.001 EURA /75.001 HRK, Klijent - korisnik kredita je kreditno sposoban ako ima neopterećenu neto plaću u visini najmanje jednog mjesečnog anuiteta uvećanog za 2.500 kuna. Jamci su kreditno sposobni ako im je zbroj plaća jednak jednom mjesečnom anuitetu, uvećanom za 2.500 kuna po svakom jamcu. Minimalna visina plaće korisnika kredita, sudužnika i jamaca je 2.100 kuna.
- Kreditna sposobnost Klijenta - korisnika kredita može se povećati plaćom jednog ili više sudužnika, ali samo onih koji s podnositeljem zahtjeva žive u zajedničkom domaćinstvu. U tom slučaju kreditna sposobnost se utvrđuje za Klijenta - korisnika kredita i sudužnike zajedno, te su kreditno sposobni ukoliko mjesečni anuitet ne prelazi

1/3 njihovih zbrojenih neto plaća za kredite do protuvrijednosti 10.000 EURA/75.000 HRK, odnosno, ukoliko imaju zbroj plaća jednak jednom mjesečnom anuitetu uvećanom za 2.500 kuna za kredite od protuvrijednosti 10.001 EURA / 75.001 HRK.

- Kreditna sposobnost za kunske gotovinske kredite za neklijente - Za sve iznose kredita, Klijent - korisnik kredita je kreditno sposoban ako ima neopterećenu neto plaću u visini najmanje jednog mjesečnog anuiteta uvećanog za 4.000 kuna. Jamci su kreditno sposobni ako imaju sumu plaća jednaku jednom mjesečnom anuitetu, uvećanom za 4.000 kuna po svakom jamcu. Minimalna visina plaće korisnika kredita, sudužnika i jamaca je 4.000 kuna.
- U okviru jednog kreditnog posla mogu se pojaviti: - najviše dvije fizičke osobe zaposlene kod istog poslodavca - samo jedna od osoba koja je starosni umirovljenik, osoba koja samostalno vodi knjige ili osoba zaposlena kod iste, te osoba zaposlena u d.o.o. koji ima manje od 10 zaposlenih.
- Kreditna sposobnost tražitelja kredita može se povećati plaćom jednog ili više sudužnika, ali samo onih koji sa podnositeljem zahtjeva žive u zajedničkom domaćinstvu.

### ***Procjena kreditne sposobnosti kod stambenih kredita***

OTP banka je odredila u svojim općim uvjetima za stambeno i turističko kreditiranje sljedeće uvjete:

- Kreditna sposobnost Klijenta – korisnika kredita, sudužnika i jamaca utvrđuje se individualno, sukladno aktima Banke, na temelju dostavljene dokumentacije i uvidom u Kreditni registar. Radi utvrđivanja kreditne sposobnosti i procjene kreditnog rizika Klijent – korisnik kredita je dužan dostaviti Banci sve potrebne informacije za svakog od sudionika u kreditnom poslu.
- Osnovni parametri za izračun kreditne sposobnosti su: visina iznosa zahtijevanog kredita, visina prosječnih mjesečnih primanja, postojeće obveze Klijenta kao korisnika kredita, sudužnika ili jamca, odobreni limiti po kreditnim karticama, troškovi života ovisno o broju članova kućanstva te odobreni limit po dozvoljenim prekoračenjima po tekućem računu.

- Kreditna sposobnost Klijenta - korisnika kredita može se povećati plaćom jednog ili više sudužnika, ali samo onih koji s podnositeljem zahtjeva žive u zajedničkom domaćinstvu. Kreditna sposobnost u ovom slučaju utvrđuje se za tražitelja kredita i sudužnika zajedno. Ukoliko ponuđeni sudužnik s podnositeljem zahtjeva ne živi u zajedničkom domaćinstvu mora biti samostalno kreditno sposoban.
- Ukoliko klijent ne želi pružiti informacije ili dokumentaciju potrebnu za procjenu njegove kreditne sposobnosti Banka će, najkasnije pri zaprimanju zahtjeva za odobrenje stambenog potrošačkog kredita, upozoriti klijenta da mu neće odobriti zahtijevani stambeni kredit.
- Kreditna sposobnost Klijenta - korisnika kredita za kredite za individualne iznajmljivače u turizmu koji ostvaruju prihode i temeljem nesamostalnog rada i temeljem najma smještajnih kapaciteta može se povećati temeljem budućih primanja od iznajmljivanja smještajnih kapaciteta sukladno internim aktima Banke.
- Kreditna sposobnost Klijenta - korisnika kredita za kredite za individualne iznajmljivače u turizmu koji svoje prihode ostvaruju isključivo iznajmljivanjem turističkih kapaciteta u turizmu izračunava se na temelju budućih primanja od iznajmljivanja smještajnih kapaciteta sukladno internim aktima Banke.

Nakon što se prikupe sve informacije od dužnika potrebno je analizirati temeljem izjavljenih podataka je li dužnik uredan u podmiri dosadašnjih obaveza te provjeriti biheviorističke pokazatelje istog. Informacije koje su za to potrebne su sljedeće:

- Visina primanja
- Zanimanje
- Kreditna povijest
- Glavne kreditne kartice
- Računi u banci

Kako bi kreditni referent OTP banke mogao što bolje procijeniti kreditni rizik mora koristiti više financijskih pokazatelja koji su sljedeći:

- Pokazatelj likvidnosti
- Pokazatelj zaduženosti
- Pokazatelj profitabilnosti
- Pokazatelj menadžmenta imovine

- Analiza izvještaja o novčanom tijeku

Navedene financijske pokazatelje Vidučić definira kako slijedi: (Vidučić, 2010.)

#### *Pokazatelj likvidnosti*

Koristi se za procjenu sposobnosti tvrtke da udovolji kratkoročnim obvezama kratkotrajnom imovinom, a za analizu se koriste pokazatelj tekuće likvidnosti i pokazatelj ubrzane likvidnosti. Tekuća likvidnost sa previsokim pokazateljem upućuje na slabo upravljanje kratkotrajnom imovinom, što ima za posljedicu negativan utjecaj na dugoročnu profitabilnost tvrtke. Preporuča se kako bi trebao iznositi najmanje 2 kako tvrtka ne bi zapala u probleme nelikvidnosti. Pokazatelj ubrzane likvidnosti utvrđuje može li poduzeće udovoljiti svojim kratkoročnim obvezama upotrebom svoje najlikvidnije imovine. Trebao bi iznositi 1 ili više.

#### *Pokazatelj zaduženosti*

Koristi se za procjenu financijskog rizika tvrtke, kod kojih se prilikom izračuna uzima u obzir samo bankarski dug, dakle dugoročni i kratkoročni bankarski krediti. U ove pokazatelje spadaju: pokazatelj ukupnog duga prema ukupnoj imovini, pokazatelj pokrića kamata i pokazatelj ukupnog duga. Kod pokazatelja ukupnog duga prema ukupnoj imovini viši pokazatelj znači da je tvrtka rizičnija, odnosno da mora plaćati veće troškove kamata. Također, što je veći postotak zaduženosti u odnosu na udio vlastitog kapitala, veća je vjerojatnost zapadanja u financijske neprilike. Pokazatelj pokrića kamata pokazuje razmjer u kojem poslovni dobitak može pasti, a da se ne dovede u pitanje plaćanje kamata. Što je pokazatelj viši, to je veća sigurnost vjerovnika. Pokazatelj se izračunava u jedinici koja definira koliko je puta pokriven trošak kamata. Pokazatelj ukupnog duga ukazuje na poželjniju manju vrijednost jer označava manju zaduženost, a kao granična mjera najčešće se uzima 5 godina.

#### *Pokazatelj zaduženosti*

Izražava snagu zarade tvrtke, odnosno pokazuju ukupni efekt likvidnosti upravljanja imovinom i dugom na mogućnost ostvarenja profita. Najčešće korišteni su: bruto profitna marža, neto profitna marža, povrat na ukupnu imovinu (ROA), povrat na vlastiti kapital (ROE) i EBITDA (Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization) marža. Bruto profitna marža odražava kakvu politiku cijena tvrtka provodi. Nizak pokazatelj ukazuje da se povećanjem obujma prodaje nastoji povećati profitabilnost. Visoki pokazatelj može značiti da tvrtka želi visokom maržom ostvariti visoki profit po jedinici proizvoda. Neto profitna marža koristi se

kao pokazatelj efikasnosti menadžmenta, a pokazuje kolika se stopa neto dobitka ostvaruje za dioničare na jednu kunu prodaje. Ako je stopa niska, ukazuje na politiku relativno niskih cijena kao odraz konkurentne pozicije u industriji, ili relativno visokih troškova u odnosu na ostvarenu prodaju. Povrat na ukupnu imovinu (ROA) odnosi se na sposobnost tvrtke da korištenjem raspoložive imovine ostvari dobit, pokazuje stopu koliko je tvrtka zaradila na svaku kunu imovine. Usporedbom te stope s kamatnom stopom može se zaključiti isplati li se tvrtki zaduživati. Niski pokazatelj može se objasniti stagniranjem prodaje. Povrat na vlastiti kapital (ROE) pokazuje snagu zarade u odnosu na ulaganje dioničara. Izražava se u postotku, a kako je osnovni cilj tvrtke povećanje vrijednosti za dioničare, pokazuje uspješnost tvrtke u ostvarenju tog cilja. EBITDA marža pokazuje koliko dobitka, prije troškova kamata, poreza i amortizacije, poduzeće ostvaruje po svakoj jedinici poslovnih prihoda. Pokazuje odnos iskazane neto dobiti i prihoda od prodaje na sposobnost menadžmenta u vođenju poduzeća s dovoljnim uspjehom, ne samo da bi se pokrili troškovi prodaje, rashodi vođenja poslovanja kao i trošak posudbe sredstava, nego i da bi preostala marža bila prihvatljiva kompenzacija vlasnicima za investirani kapital uz rizik.

#### *Pokazatelj zaduženosti*

Koristi se za ocjenu efikasnosti kojom se upravlja imovinom tvrtke za generiranje dane razine prodaje, a to su :prosječno razdoblje naplate potraživanja i pokazatelj obrtaja zaliha. Prosječno razdoblje naplate potraživanja koristi se za procjenu broja dana koji tvrtka mora čekati prije nego dobije gotovinu od prodaje uz poček. Prosječna dnevna prodaja uz poček računa se dijeljenjem prodaje ostvarene uz poček s 360. Što je pokazatelj izražen u danima veći, ukazuje na to da kupci ne podmiruju račune na vrijeme, odnosno neefikasnost mjera za ubrzanje naplate od kupaca. Pokazatelj obrtaja zaliha pokazuje koliko puta godišnje tvrtka okrene (obrne) prosječne zalihe. Niski pokazatelj ukazuje da tvrtka neproduktivno koristi sredstva (zastarjele i pokvarene zalihe, visok trošak kapitala uložen u zalihe, osiguranje, porezi, trošak kvarenja).

#### *Analiza izvještaja o novčanom tijeku*

Izvještaj o novčanom toku (engl. *cash flow statement*, njem. *Cashflow-Bericht*), jedan od temeljnih financijskih izvještaja poduzeća (uz bilancu stanja i račun dobiti ili gubitka). Izrađuje se na osnovi promjene novca i novčanih ekvivalenata (ulaganja do tri mjeseca) u određenom razdoblju.



Sastoji se od triju dijelova:

1. novčani tok od poslovne aktivnosti;
2. novčani tok od investicijske aktivnosti;
3. novčani tok od financijske aktivnosti.

Izvještaj o novčanom toku priprema se izravnom (direktnom) i neizravnom (indirektnom) metodom.

## ZAKLJUČAK

Nakon svega rečenog jasno se može uvidjeti veliki značaj rizika u bilo kojem kontekstu, na svakodnevnoj bazi. Rizici i problematika vezana uz njih nezaobilazna je tema svih, u ovom ili onom obliku, bilo da se gleda osobno, poslovno, ili na bilo koji drugi način. Trebalo bi svakodnevno obraćati pozornost na rizike svoje osobne i radne okoline, kako bi postojala i podigla se jasna svjesnost problematike rizika. Treba definirati rizike, analizirati ih, donijeti odluke i poduzeti "mjere zaštite". U poslovnom okruženju se navedeno nikako ne bi trebalo prepustiti osobnoj upućenosti i zainteresiranosti zaposlenih, već bi cjelokupno bavljenje problematikom upravljanja rizikom kvalitete trebalo biti organizirano i vođeno od strane za to stručnih i osposobljenih pojedinaca. Za rad s problematikom rizika postoje znanja, alati, metode, tehnike i procesi, pa ne postoji stvaran izgovor za nebavljenje istim.

Rizike treba kvantificirati kako bi se predvidjela moguća šteta za organizaciji i mogla donijeti odluka o njezinoj prihvatljivosti, s jedne, i kako bi se moglo egzaktno utvrditi učinak primjene sustava upravljanja rizicima, s druge strane.

Kada postoji svjesnost potencijalnih rizika svoje okoline tada se uglavnom u određenoj mjeri posveti i problematici upravljanja rizikom. Definira se moguće rizike, analizira ih, donose odluke i poduzima "mjere zaštite". Rezultat i efikasnost zaštite ovisi o više čimbenika, a jedan od vrlo značajnih je poznavanje i primjena procesa upravljanja rizikom.

Upućeni u isto imaju značajno veće šanse za kvalitetno i efikasno upravljanje svojom okolinom jer će se lakše nositi s rizicima te okoline. Na razini pojedinca navedeno ovisi o njegovoj osobnoj upućenosti i spretnosti pri bavljenju istim.

Proaktivno upravljanje rizicima preduvjet je uspješnog poslovanja. Taj proces valja sustavno i strukturno razvijati, i to u smislu razvoja jedinstvenog pristupa na razini cijele organizacije te razvijanja kulture upravljanja rizicima među svim zaposlenicima.

Upravljanje rizicima još je jedan faktor objedinjavanja ciljeva i strategija. Identificiranje i analiza rizika izravno je povezana s tržištem, komunikacija između dionika i poduzeća bolja je, a time i njihovo povjerenje u poslovanje, uz bolju usklađenost s legislativom i regulativom.

## LITERATURA

1. Brajović Bratanović, S., Greuning, van H.: Analiza i upravljanje bankovnim rizicima: Pristupi za ocjenu organizacije funkcije upravljanja rizicima i izloženosti financijskom riziku, MATE, Zagreb, 2006.
2. Buble, M.: Projektni menadžment, Minerva – Visoka poslovna škola, Dugopolje, 2010.
3. Crnjac Milić, D., Masle, D.: Mogućnost primjene Monte Carlo metode na primjeru agroekonomskog problema prilikom donošenja odluka u uvjetima rizika, Ekonomski vjesnik, god. 26. br. 1/ 2013.
4. Ćorkalo, A., Sanader, A., Mašće, I.: Analiza rizika i stvaranje prioriteta, XIV međunarodna konferencija, Tuzla 2016.
5. Ćurak, M., Jakovčević, D.: Osiguranje i rizici, RRIF plus, Zagreb, 2007.
6. Drljača, M., Bešker, M.: Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja, Centar za kvalitet Crne Gore i časopis Kvalitet, Br. 7-8, Poslovna politika, Beograd, Tivat, 2010.
7. Filipović V., Kostić Stanković M.: Marketing menadžment FON, Beograd 2009.
8. Gaži – Pavelić, K.: Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Osnove najbolje poslovne prakse za mala i srednja poduzeća, HZN, 2014.
9. Karić, M.: Analiza rizika, Ekonomski fakultet, Osijek, 2006.
10. Nadrljanski, Đ., Nadrljanski, M.: Menadžment rizika, Visoka škola za inspeksijski i kadrovski menadžment, Redak, Split, 2014.
11. Sprčić, D. M.: Upravljanje rizicima, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2013.
12. Varga, G.: Upravljanje projektnim rizicima, Infotrend, br. 165. 2008.
13. Vidučić, L.: Financijski menadžment, Split, 2010.

## URL IZVORI

1. [https://www.google.hr/webhp?hl=hr&gws\\_rd=ssl#hl=hr&q=proces+upravljanja+rizikom](https://www.google.hr/webhp?hl=hr&gws_rd=ssl#hl=hr&q=proces+upravljanja+rizikom)
2. [https://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/10\\_10\\_2011\\_15630\\_Upravljanje\\_rizicima.pdf](https://www.fsb.unizg.hr/atlantis/upload/newsboard/10_10_2011_15630_Upravljanje_rizicima.pdf)
3. <http://www.efos.hr/dokumenti/MR-01Pojam%20upravljanja%20rizikom.pdf>
4. <https://www.otpbanka.hr/>
5. <https://www.otpbanka.hr/hr/financijska-trzista>

## POPIS SLIKA

REDNI BROJ	NAZIV SLIKE	STRANICA
1.	Prikaz značenja pojma rizika	7
2.	Osnovi tipovi rizika	9
3.	Vrste rizika	11
4.	Demingov ciklus upravljanja rizicima	15
5.	Korist upravljanja rizicima	16
6.	Proces upravljanja rizicima	17

## POPIS TABLICA

REDNI BROJ	NAZIV TABLICE	STRANICA
1.	Kvalitativna analiza rizika	30