

Kreiranje plana održanja kontinuiteta poslovanja i analiza tržišnih rizika u uslovima pandemije

Creating a plan for maintaining business continuity and analysis of market risks in the conditions of a pandemic

Dr Aleksandar M. Damjanović^{1}, Dr Zoran Ristić², Dr Dragan M. Nedeljković³,
Dr Goran Džafić⁴, Eihab Abduraouf M. Tarhouni⁵*

^{1,4}Fakultet za diplomatiju i bezbednost, Travnička 2, Beograd, Srbija /
Faculty of Diplomacy and Security, Travnička 2, Belgrade, Serbia

²Visoka škola za preduzetništvo, Majke Jevrosime 15, Beograd, Srbija /
The Higher Education School of Entrepreneurship, Majke Jevrosime 15, Belgrade, Serbia

³Fakultet za evropski biznis i marketing, Vojvode Dobrnjca 15, Beograd, Srbija /
Faculty of European Business and Marketing, Vojvode Dobrnjca 15, Beograd, Serbia

⁵Poslovni i pravni fakultet, Kneza Mihaila 33, Beograd, Srbija /
Faculty of Business and Law, Kneza Mihaila 33, Belgrade, Serbia

*Autor za prepisku / Corresponding author

Rad primljen / Received: 10.12.2020, Rad prihvaćen / Accepted: 08.07.2021.

Sažetak: Praveći svoje strategije i planove poslovanja ni najveće svetske kompanije nisu mogle zamisliti da će u nekom trenutku biti suočene sa pandemijom, koja će, sa takvim potencijalom, moći da dovede u pitanje opstanak njihovog poslovanja. Aktuelna pandemija koronavirusa je u prvi plan istakla pitanje otpornosti organizacija na poremećaje na tržištu, a kreiranje posebnog plana za održanje kontinuiteta poslovanja i pojačana analiza tržišnih rizika pokazala se kao korisan instrument, koji omogućava menadžmentu da proceni nivo rizika i ranjivosti organizacije, te da razvije delotvorni sistem rizika i rezervnih planova. Cilj autora ovog rada je da, kroz analizu raspoložive literature i iskustvo iz prakse, ukažu na osnovnu svrhu ovog instrumenta, usmerenu na uspostavljanje profila rizika za organizaciju i utvrđivanje nivoa ranjivosti na pandemiju sa aspekta njenog uticaja na ljude (živote zaposlenih i članova njihovih porodica), procese (poslovanje kompanije), profit (stvaranje prihoda) i partnerstva (sredine koja je povoljna za poslovanje). Imajući u vidu da izrada plana za održanje kontinuiteta poslovanja u prvoj fazi podrazumeva procenu i izradu matrice rizika, a u drugoj fazi obuhvata proces od šest koraka za koncipiranje sopstvenih planova za održanje kontinuiteta poslovanja, struktura rada obuhvata ove dve celine, kao i zaključke, koji mogu biti korisni saveti menadžerima kako da odgovore aktuelnim pandemijskim izazovima.

Ključne reči: kontinuitet poslovanja, pandemija koronavirusa, tržišni rizici.

Abstract: Making their strategies and business plans is not the world's biggest companies could not imagine that it will at some point be faced with a pandemic, which will, with such potential, be able to call into question the survival of their business. The current pandemic coronavirus is to the fore the question of resistance organizations to distortions in the market and creating a separate plan for maintaining business continuity and enhanced analysis of market risks proved to be a useful instrument, which allows management to assess the level of risk and vulnerability of the organization, and to develop effective risk system and contingency plans. The aim of the authors of this paper is to, through the analysis of available literature and practical experience, point out the basic purpose of this instrument, aimed at establishing risk profiles for the organization and determining the level of vulnerability to a pandemic from the aspect of its impact on people (lives of employees and their families), processes (company business), profit (revenue generation) and partnerships (business-friendly environment). Bearing in mind that the development of a business continuity plan in the first phase involves the assessment and development of a risk matrix, and in the second phase includes a six-step process for

designing their own business continuity plans, the work structure includes these two units, as well as conclusions be useful advice to managers on how to respond to current pandemic challenges.

Keywords: business continuity, coronavirus pandemic, market risks.

¹*orcid.org/0000-0001-5789-4728, e-mail: adm.tfc@gmail.com*

²*orcid.org/0000-0003-2493-6631, e-mail: zoranris@yahoo.com*

³*orcid.org/0000-0002-8391-9703, e-mail: draganedeljkovic@gmail.com*

⁴*orcid.org/0000-0003-4155-351X, e-mail: dzafa.edu@gmail.com*

⁵*e-mail: eeehab@gmail.com*

UVOD / INTRODUCTION

Pandemija korona virusa se pokazala istovremeno i kao izazov i kao test za novu generaciju menadžera u globalnom društvu. Ona je naterala kompanije da uključe opcije za pandemijsko planiranje u postojeće aktivnosti upravljanja i održavanja agilnosti, kako bi pružile sveobuhvatan odgovor i obezbedili kontinuitet za svojih aktivnosti. Tokom ovog izazovnog vremena, od presudnog je značaja da menadžment ima aktivnu ulogu u davanju konstruktivnih inputa za definisanje programske politike prevazilaženja posledica pandemije na svim nivoima upravljanja.

Sa druge strane digitalizacija, kao jedan od najčešće korišćenih pojmova u današnje vreme, dovela je do promene u ukupnog načina života i posebno poslovanja kompanija, te znatno olakšala aktivnosti na pripremi adekvatnih planova održanja kontinuiteta poslovanja i analiza tržišnih rizika u uslovima pandemije. Neki autori je posmatraju kao industrijsku revoluciju sredine XX veka (Caylar i dr., 2016). Internet, cloud computing, internet stvari, nanotehnologije, kao i ostale digitalne tehnologije koje se koriste za digitalno prikupljanje, skladištenje, analizu i deljenje informacija, digitalizovane, umrežene i inteligentne informaciono-komunikacione tehnologije dovode do toga da moderne ekonomske aktivnosti postaju fleksibilnije, agilnije i pametnije (Janković i dr., 2019). Dakle, adekvatna primena digitalne ekonomije i informaciono-komunikacionih tehnologija može imati ključnu ulogu u rešavanju pandemijskih izazova putem investiranja u tehnologiju i organizacione promene, procese reinženjeringa i razvoj veština.

Nove tehnologije mogu podsticati kreativnost u pripremi planova održanja kontinuiteta poslovanja i analizi tržišnih rizika u uslovima pandemije, bolju komunikaciju i prilagođavanje zahtevima tržišta, zatim unapređenje kvaliteta, zadovoljstvo kupaca, internacionalizaciju, kreiranje novih poslovnih modela, lanaca stvaranja nove vrednosti i na kraju novi ekosistem. One dovode do stvaranja potpuno novog tržišta, kupaca i poslovanja (ljudi, sposobnosti, pro-

cesi, modeli...), stvarnosti, prilika i izazova, što na kraju dovodi i do stvaranja nove privredne strukture. Organizaciona fleksibilnost i intenzivna primena elektronske i mrežne poslovne infrastrukture, postaju nužne pretpostavke poslovnog uspeha u uslovima pandemije, a uspešne kompanije će sve češće i neuporedivo intenzivnije nego ranije trebati da menjaju i inoviraju svoje modele poslovanja kako bi efikasno odgovorile stalnim tehnološkim izazovima (Ristić i dr., 2020).

Glavne karakteristike prirodnih katastrofa, pa i pandemije korona virusa, su nasumičnost, dostupnost delimičnih resursa u pogođenim regijama, kao i dinamične promene u okruženju (Celik S, 2010). Nepredvidivost podrazumeva da se uticaji na poslovanje kompanija usled ovakvih katastrofa ne mogu predvideti sa zadovoljavajućom preciznošću, što predstavlja dodatni izazov za kreiranje planova održanja kontinuiteta poslovanja i analizu tržišnih rizika u uslovima pandemije. "Raniji" pogled na svet davao je ljudima najveći status, smatrajući da je čovek najспособniji za upravljanje planetom Zemljom, da je najvažnija vrsta na planeti i da je zadužen za ostatak prirode. Naglašavao je da Zemlja ima neograničene resurse namenjene ljudima i da zdravo okruženje zavisi od zdrave ekonomije. "Novi" pogled na svet ističe da su resursi ograničeni i da pripadaju svim vrstama u prirodi (Radić i dr., 2020). Rizik od pandemije je izuzetno složen, ali kreatori strategija tržišnog nastupa kompanija imaju na raspolaganju niz alata, koje mogu implementirati kao odgovor. Jedni umanjuju verovatnoću izbijanja ili ograničavaju njeno širenje. Drugi minimiziraju zdravstveni uticaj izbijanja epidemije, koji nije moguće sprečiti ili odmah zaustaviti. Ostali, opet, imaju za cilj da smanje štetne ekonomske efekte.

1. IZAZOVI POSLOVANJA I TRŽIŠNI RIZICI U USLOVIMA PANDEMIJE / BUSINESS CHALLENGES AND MARKET RISKS IN A PANDEMIC CONDITION

Kako ističe Tadić (2020) u cilju smanjenja rizika od nastanka negativnih efekata pandemije po vitalne vrednosti svake organizacije, te povećanja stepena

stabilnosti organizacije, potrebno je preduzeti neophodne preventivne mere, koje se ogledaju u donošenju ključnih akata u oblasti kontinuiteta poslovanja: Analiza uticaja na poslovanje, Plan kontinuiteta poslovanja, Plan odgovora na incident i sl. (str. 2). Model plana kontinuiteta poslovanja i oporavka nakon pandemije je alat koji pomaže da se spreče situacije koje mogu prerasti u krize, ali i da kompanija brzo odreaguje kada se nađe u krizi. Kreiranje posebnog plana za održanje kontinuiteta poslovanja u uslovima pandemije omogućava menadžmentu da proceni nivo rizika i ranjivosti kompanije i razvije delotvorni sistem rizika i rezervnih planova. Svrha ovog instrumenta je da uspostavi profil rizika za kompaniju i utvrdi nivo ranjivosti na pandemiju sa aspekta njenog uticaja na ljude (životi radnika i članova njihovih porodica), procese (poslovanje preduzeća), profit (stvaranje prihoda) i partnerstva (sredina povoljna za poslovanje) (International Labour Organization, 2020).

Tokom pandemije, sve veći broj „stvari“ postaju povezane na Internet. Izraz "stvari" odnosi se na širok spektar uređaja, od automobila sa ugrađenim senzorima, do implantata za praćenje pametnih zgrada i fabričkih postrojenja. Senzori i mrežna povezanost omogućavaju tim stvarima da prate svoje okruženje, izveštavaju o svom statusu i lokaciji, primaju uputstva i čak izvršavaju radnje na osnovu podataka koje dobiju. Ova ogromna i brzorastuća mreža fizičkih objekata, opremljena senzorima i mrežnom povezanošću, označava se pojmom "Internet stvari" (I.o.T). U narednim godinama, I.o.T revolucija će uticati na svaki aspekt društva i ekonomija širom sveta. Iako IoT tehnologije ne mogu da spreče pojavu katastrofe, one mogu da budu izuzetno dragoceni uređaji u smislu pripremljenosti i spremnosti za katastrofalne događaje, zajedno sa podacima o aktivnim akcijama (Tepić i dr., 2020). IoT stvara nove načine upravljanja i nadgledanja procesa, kompanija i organizacija. IoT inovacije ne samo da mogu pomoći u pripremljenosti i organizovanosti u odgovoru na katastrofalne događaje, već i u otpornosti na njih.

Povratak nakon pandemije, prema predviđanjima većeg broja autora, biće postepen proces, a faze tog procesa će varirati zavisno od sektora ekonomije koji se analizira. Postoje četiri oblasti na koje će se kompanije najviše usredsrediti: obnova poslovnih aktivnosti, povraćaj (ili stabilizacija) prihoda, preispitivanje organizacije rada i ubrzano usvajanje digitalnih rešenja. U svakom slučaju, brzina procesa biće važna, ali to će, ipak, biti korak po korak. Štete će biti različite u pogledu sadržaja i obima, počev od moralnih i etičkih do organizacionih, ekonomskih, političkih i geostrateških. Generalno rečeno, obustava rada i zatvaranje pogona, pad proizvodnje, plasmana roba i usluga i zaposlenosti, već uveliko proizvode štetu.

Ko bude mudro definisao svoj plan održanja kontinuiteta poslovanja, efikasno sačuvao raspoloživu supstancu, prekomponovao svoje aktivnosti, uklopio komparativne prednosti i resurse, imaće veće šanse da brže stane na noge i obezbedi sanaciju i rast (Radić i dr., 2020).

Prvi korak koji menadžment treba da preduzme u cilju osiguranja kontinuiteta poslovanja u uslovima pandemije je analiza tržišnih rizika i uticaja poremećaja na poslovanje kojom se identifikuju kritični procesi organizacije i njihov uticaj na poslovanje. Drugi korak je definisanje kritičnih resursa (ljudi, opreme, instalacija informaciono komunikacione tehnologije i dr.) i alternativnih resursa za svaki od njih. Konačno, u narednom koraku potrebno je identifikovati krizne scenarije i definisati odgovore na njih. Tako npr. jedan krizni scenario može da znači nedostatak ključnih zaposlenih za obavljanje kritičnih funkcija, kao posledica bolesti ili mera izolacije koje su obuhvatale, između ostalog, nedolazak na posao i rad od kuće, restrikcije u putovanjima što bi se moglo odraziti na tekuće poslove, i sl. Drugi krizni scenario može da znači nedostupnost lokacije i primarnih objekata za rad. Odgovor na takav scenario mogao bi da bude planiranje rezervnih lokacija i prebacivanje zaposlenih na tu lokaciju. U sledećem scenariju može biti reči o nedostatku sistema, instalacija i aplikacija neophodnih za obavljanje kritičnih poslovnih procesa. Ukoliko su u pitanju informacione tehnologije, neophodno je da se planira budžet za alternativne informacione resurse. Jedan od čestih kriznih scenarija je nedostatak primarnih usluga, poput napajanja električnom energijom, a odgovor na ovakav scenario zahtevao bi pravovremeno obezbeđenje uređaja za besprekidno napajanje, alternativnih konekcija sa distributerima, kritičnih provajdera itd. Faza oporavka nakon završetka pandemije treba da obuhvati suočavanje sa posledicama krize i povratak u „normalno“ stanje ili prilagođavanje novim okolnostima nakon krize. Ova faza može generisati nove rizike, pa čak i razbuktati novu krizu. Oporavak može predstavljati priliku za obnavljanje, restrukturiranje ili preuređivanje organizacije. Pored fizičke obnove, zamene infrastrukture i ulaganja u alternativne resurse na osnovu procenjenih scenarija oporavka, organizacija treba da nastoji da unapredi svoje performanse, kako bi spremnije dočekala nove ili slične izazove.

2. MENADŽMENT KONTINUITETA POSLOVANJA / BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

Menadžment kontinuiteta poslovanja daje odgovor na pitanje da li će moći da se povрати poslovanje dovoljno brzo da izbegne gubitak prihoda i narušavanje reputacije u situaciji kada remetilački događaj (pandemija korona virusa) zadesi kompaniju.

Primenom menadžmenta kontinuiteta poslovanja identifikuju se proizvodi, usluge, procesi i aktivnosti koji su od ključnog značaja za kompaniju, tj. od kojih zavisi ostvarivanje njene misije i ciljeva. Takođe, određuju se resursi koji su kompaniji potrebni da „preživi” pandemiju korona virusa sa što manjim posledicama, te da se nakon nje što pre i što uspešnije oporavi, bez značajnijeg obustavljanja ispunjavanja svojih ugovornih i drugih obaveza. Menadžment kontinuiteta poslovanja nije usmeren na anticipiranje potencijalnih rizika, već na jačanje otpornosti, preciznije rezilijentnosti sistema. Drugim rečima, ovaj pristup usmeren je na štice vrednosti, a ne na pretnje, odnosno na uticaj na organizaciju, a ne na izvor rizika (Ninković, 2020).

Primena određenih načela, politika i procedura omogućava da se nastavi sa poslovanjem pre dostizanja neprihvatljivih nivoa uticaja rizika. Generalno, kontinuitet poslovanja predstavlja strategiju za nastavak poslovanja u uslovima smanjenih ili uništenih kapaciteta, te pronalaženje alternativnih lokacija i osoba koje mogu obavljati potrebne aktivnosti tokom i nakon pojave posledica pandemije korona virusa (remetilačkog događaja). Moguće je identifikovati deset osnovnih koraka (ili oblasti) potrebnih za razvoj sistema menadžmenta kontinuiteta poslovanja i oporavak nakon katastrofa (Disaster Recovery Institute, 2017):

- Inicijacija programa i podrška višeg menadžmenta;
- Procena, vrednovanje i upravljanje rizicima;
- Analiza uticaja na poslovanje;
- Strategije kontinuiteta poslovanja;
- Odgovor na vanredne situacije;
- Izrada planova kontinuiteta poslovanja;
- Informisanje i obuka zaposlenih;
- Vežbe, simulacije i održavanje planova kontinuiteta poslovanja;
- Krizno komuniciranje;
- Koordinacija sa eksternim agencijama.

Svaka od navedenih oblasti, sačinjena je od niza manjih koraka čijim kombinovanjem se uspostavlja program kontinuiteta poslovanja, a koji za posledicu ima unapređenu rezilijentnost kompanije na katastrofalne, nerutinske rizike, kao što je rizik pandemije korona virusa. Kako navodi Ninković (2020) za efikasan sistem menadžmenta kontinuiteta poslovanja potrebno je:

- Jasno odrediti koji su to kritični proizvodi i usluge koje kompanija pruža i na osnovu kojih aktivnosti se ti proizvodi i usluge stvaraju;
- Odrediti prioritete aktivnosti prilikom njihovog ponovnog uspostavljanja i resurse koji su za to potrebni;

- Jasno shvatiti pretnje usmerene na te aktivnosti, uključujući zavisnosti i međuzavisnosti, kao i posledice koje bi kompaniji naneo njihov gubitak;
- Obezbediti proverene procedure za oporavak tih aktivnosti nakon remetilačkog incidenta (pandemije korona virusa) i uticati na to da se one redovno ažuriraju i proveravaju (str. 97).

Analizom uticaja na poslovanje, menadžment se upoznaje sa svojim najvažnijim, tj. kritičnim, proizvodima/uslugama, procesima kojima se oni dobijaju i aktivnostima koje su najvažnije za obavljanje tih procesa. Ova analiza podrazumeva složen postupak koji se odvija u nekoliko faza. Kao prvo, kroz razgovor sa top menadžmentom identifikuju se ključni proizvodi i usluge, odnosno njihove grupe, ukoliko ih ima mnogo. Za svaki proizvod ili uslugu utvrđuju se uticaji pandemije korona virusa, tj. kakvu će negativnu posledicu na poslovanje imati njihovo neisporučivanje, u okviru kojih vremenskih okvira itd. Idealno bi bilo u ovom koraku identifikovati ključne klijente i druge zainteresovane strane, koji bi mogli dati svoje mišljenje o uticaju i rokovima (npr. koja bi minimalna količina proizvoda bila prihvatljiva za njih i u kom vremenskom periodu).

U narednoj fazi identifikuju se procesi kojima se stvaraju ti proizvodi ili usluge, a zatim i aktivnosti koje su sastavni deo tih procesa. Potom se procenjuje uticaj na poslovanje koje nastaje neobavljanjem ovih aktivnosti tokom vremena, slično kao i u prethodnoj fazi. Osim uticaja, neophodno je odrediti i prioritete vremenske okvire u okviru kojih je potrebno ponovo pokrenuti te aktivnosti. Takođe, neophodno je utvrditi postojeće i potrebne resurse za podršku ovim aktivnostima - pored onih resursa kojima kompanija neposredno raspolaže, ovde treba uvrstiti i isporučioce, partnere i druge relevantne zainteresovane strane. Koliko god je moguće, trebalo bi identifikovati zavisnosti i međuzavisnosti između aktivnosti, tj. koliko određena aktivnost zavisi od neke druge aktivnosti koja je ključna za dobijanje ključnih proizvoda i usluga.

Uticaji pandemije korona virusa na poslovanje su raznovrsni i različito se manifestuju. Pre svega, tu su finansijski gubici koje je najlakše kvantifikovati, a mogu nastati usled kazni, penala, izgubljene dobiti ili gubitka tržišnog udela. Osim njih, uticaji mogu biti reputacioni (negativno mišljenje medija, javnosti, potencijalnih partnera, klijenata itd.), pravni (tužbe, gubitak licenci za poslovanje...), ugovorni (raskidanje ugovora ili drugih obligacionih odnosa između organizacija) i poslovni (neiskorišćavanje prilika ili neispunjavanje poslovnih ciljeva).

Analizom uticaja na poslovanje dolazi se do saznanja da u nekim poslovnim procesima prekid

poslovanja neće rezultirati znatnijim gubicima, te se na njih ne mora fokusirati. Za svaku poslovnu funkciju, proces i aktivnost određuje se vremenski rok u kojem je potrebno povratiti ili oporaviti proces ili aktivnost nakon pandemije korona virusa. Tucker (2015) ističe da jasno definisan ovaj vremenski rok svake poslovne funkcije, procesa ili aktivnosti predstavlja glavni rezultat analize uticaja na poslovanje te da će pravilno određen rok odgovarati odabiru strategije kontinuiteta poslovanja sa najboljim odnosom cena-korist (str. 69).

Menadžment kontinuiteta poslovanja predstavlja neprekidan proces. Kompanije sa aktivnim programom i sistemom menadžmenta kontinuiteta poslovanja primenjuju na najvišem organizacionom nivou strategiju „bekapa” u informaciono-komunikaciono tehnološkoj sferi, alternativne lokacije poslovanja i načina za povezivanje ovih strategija. Važno je da strategija kontinuiteta poslovanja obuhvati sve resurse neophodne za poslovanje: zaposlene, objekte, opremu, informacije, usluge, dobavljače, transport, finansijska sredstva. Ona može uključiti relokaciju aktivnosti, realokaciju resursa, uvođenje alternativnih procesa i rezervnih kapaciteta, zamenu resursa i veština, te privremenu promenu procesa i načina izvršenja aktivnosti.

3. KREIRANJE PLANA ODRŽANJA KONTINUITETA POSLOVANJA U USLOVIMA PANDEMIJE / CREATING A PLAN TO MAINTAIN BUSINESS CONTINUITY IN THE CONDITIONS OF A PANDEMIC

Prema srpskom standardu SRPS EN ISO 22301, 2020, planovi kontinuiteta poslovanja su dokumentovane procedure kojima se organizacije usmeravaju da odgovore, da se oporave, nastave i da se vrate na prethodno definisan nivo rada nakon poremećaja. U skladu sa navedenim standardom, plan kontinuiteta poslovanja najčešće ima sledeće delove:

- Definisane uloge i odgovornosti za ljude i timove koji imaju ovlašćenja u toku i nakon incidenta;
- Proces za pokretanje odgovora (tj. kada i kako se donosi odluka o pokretanju odgovora na incident i oporavak kritičnih aktivnosti);
- Plan odgovora na incident;
- Detalje o načinu komuniciranja sa internim i eksternim zainteresovanim stranama;
- Plan oporavka kritičnih aktivnosti;
- Krizno komuniciranje sa medijima;
- Proces za povlačenje uzbune nakon incidenta (SRPS EN ISO 22301, 2020).

Plan održanja kontinuiteta poslovanja treba da pruži odgovor na sledeća pitanja: Koja je uloga svakog zaposlenog u slučaju incidenta? Koji su prioriteta za oporavak? Koje resursi su na raspolaganju? Dva su glavna dela plana kontinuiteta poslovanja: planiranje odgovora na incident i planiranje oporavka poslovanja. U planu odgovora na incident daje se spisak i kratak opis neposrednih akcija koje treba preduzeti radi odgovora na incident, u smislu zadržavanja, kontrole i minimiziranja uticaja na poslovanje. Plan oporavka uključuje mere i radnje koje treba preduzeti nakon incidenta u cilju minimiziranja prekida poslovanja i vremena oporavka.

Kreiranje posebnog plana za održanje kontinuiteta poslovanja tokom krize izazvane pandemijom koronavirusa, treba da omogući:

- Procenu nivoa rizika i ranjivosti kompanije; i
- Razvoj delotvornog sistema rizika i rezervnih planova za kompaniju.

Dakle, ovaj instrument je podeljen je na dva dela. Prvi deo predstavlja procenu rizika koju menadžment može brzo odraditi. Ona određuje nivo rizika za poslovanje, tj. nivo njegove ranjivosti. Drugi deo instrumenta predstavlja proces u šest koraka koji u nastavku ovog rada prezentujemo, a na osnovu instrukcija Međunarodne organizacije rada, kako bismo pomogli kompanijama koje žele da kreiraju sopstvene planove za održanje kontinuiteta poslovanja (International Labour Organization, 2020):

Prvi deo: Kreirati svoj profil rizika - samoprocena. Odgovoriti na pitanja grupisana u četiri odeljka (i eventualno dodatna pitanja u zavisnosti od profila kompanije), koja se odnose na ljude, procese, profit i partnerstva. Nivo ranjivosti (u svakoj od ove četiri oblasti) kompanije se može proceniti tako što će se sabrati svi pozitivni odgovori u svakom delu upitnika (Tabela 1.). Ovaj rezultat predstavlja merilo za nivo ranjivosti kompanije na pandemiju korona virusa, što može pomoći menadžmentu da identifikuje oblasti u kojima bi opšta otpornost kompanije mogla da bude unapređena, i, što je najvažnije, odgovoriće odakle vrebaju najveći rizici (da li su u pitanju zaposleni, lanci snabdevanja ili oslanjanje na treće strane).

Drugi deo: Kreiranje plana u šest koraka za održanje kontinuiteta poslovanja u uslovima pandemije. Prvi korak: Identifikovati svoje najbitnije proizvode i usluge. Uzeti u obzir sledeća pitanja: deo prihoda koji generišu, broj klijenta koji ih traže, troškove neisporuke, negativne posledice po finansije, produktivnost i reputaciju. Drugi korak: Odrediti opšti cilj plana. Šta se želi da postiči kreiranjem plana?

Tabela 1 - Kreiranje profila rizika - samoprocena / Table 1 - Creating a risk profile - self-assessment
(International Labour Organization, 2020)

I. Ljudi: Bezbedno radno okruženje - Najvažnija pitanja
Postoje rizici bezbednosti zbog velikog broj zaraženih u geografskoj oblasti u kojoj se posluje?
Ugrožena je bezbednost prilikom dolaska na posao (npr. korišćenje javnog prevoza)?
Povećao se broj bolovanja/odsustvovanja sa posla?
Usled prirode posla, nije ga moguće reorganizovati tako da zaposleni rade od kuće?
Postoje poteškoće sa obezbeđivanjem sanitarnih prostorija i materijala (prostorije za pranje ruku, dezinfekciona sredstva, gelovi za ruke, rukavice, maske itd.)?
Vozila koja se koristite nisu opremljena dezinfekcionim sredstvima i ne postoje procesi za njihovo redovno čišćenje?
Zaposleni imaju više porodičnih obaveza zbog zatvaranja škola ili bolesnih članova porodice?
Postoje slučajevi internog prenošenja virusa kod zaposlenih ili članova njihovih porodica?
Zaposleni su manje motivisani usled stresnog radnog okruženja prouzrokovanog merama za borbu protiv pandemije?
Zaposleni napuštaju posao zbog potencijalnih ili stvarnih bezbednosnih rizika i/ili incidenata?
Diskriminacija/stigmatizacija među zaposlenima dovodi do zastrašivanja kolega?
Neophodan je blizak fizički kontakt sa klijentima/dobavljačima?
Zaposleni su doživeli lične traume poput smrti ili bolesti člana porodice prouzrokovanih virusom?
Proizvodnja/pružanje usluga zahtevaju da zaposleni budu veoma blizu jedni drugima?
Nedostaju procedure za sprovođenje provera kako bi se identifikovali rizici koji mogu da dovedu do širenja virusa?
Zaposleni ne dobijaju neposrednu obuku o osnovnim merama za zaštitu sebe i drugih?
Ne postoji postupak za prijavu organima zdravstvene zaštite slučajeva gde su zaposleni ili treća lica zaražena virusom boravila u prostorijama ili se u to sumnja?
II. Procesi: Prostorije, oprema, zalihe i sirovine - Najvažnija pitanja
Postoje poteškoće da se od dobavljača nabavi oprema potrebna za poslovanje?
Došlo je do prekida ili zastoja u radu usluga podrške potrebnih za održavanje ključne opreme?
Poslovanje (npr. zaposleni, oprema) nije osigurano?
Visok procenat sirovina dolazi iz uvoza?
Došlo je do zastoja u snabdevanju sirovinama/ neophodnim materijalima za proizvodnju?
Na poslovanje negativno utiču restrikcije/zahtevi vlade (npr. češće zdravstvene kontrole koje odlažu isporuku proizvoda)?
Glavne zalihe i/ili sirovine se sve nalaze na jednoj lokaciji?
III. Profit: tržišta, dobavljači, društvo, privredno okruženje - Najvažnija pitanja
Poremećaji negativno utiču na potrošače i njihovu sposobnost da kupuju proizvode ili usluge?
Zvanične mere uvedene u cilju održanja zdravlja ukupne populacije negativno utiču na prodaju?
Visok procenat proizvoda je namenjen stranim tržištima - u zemljama srednjeg i visokog rizika?
Poremećaji negativno utiču na glavne dobavljače i njihovu sposobnost da dostave robu?
Zbog povećanih državnih restrikcija dolazi do problema sa nabavkom robe?
Nema alternativnih dobavljača koji bi mogli da dostave robu/pruže usluge u slučaju poremećaja ili prekida rada?
Većinom se oslanja na strane dobavljače za najveći deo ključne robe i sirovina?
Trenutno medijsko i društveno okruženje negativno utiče na radno okruženje?
Virus utiče na delatnost koja direktno utiče na poslovanje ili tržišta na kojima se posluje?
Stope nezaposlenosti rastu na tržištima na kojima se posluje?
Došlo je do iznenadnog porasta cene robe koja je neophodna za poslovanje?
IV. Partnerstva: javne komunalije, treće strane, javna infrastruktura, političko i regulatorno okruženje, opšte zdravlje - Najvažnija pitanja
Postoje značajni ili kontinuirani poremećaji u ključnim javnim komunalnim uslugama (vodosnabdevanje, struja, telekomunikacije, kanalizacija)?
Postoje negativne ili iznenadne promene troškova javnih komunalnih usluga?
Postoji porast korupcije u pristupu javnim komunalnim uslugama ili javnoj infrastrukturi (poput zdravstvene nege)?
Poremećaji negativno utiču na konkurente i njihovu sposobnost da ostanu konkurentni?
Mogućnosti saradnje sa konkurencijom sa aspekta deljenja praksi/opreme za bezbednost i zdravlje ili zaliha/opreme su ograničene ili nepostojeće?
Postoje teškoće u dolaženju do finansijskih sredstava?
Povećani su troškovi korišćenja ili je ograničen pristup ključnoj javnoj infrastrukturi, nepovoljne ili iznenadne promene propisa, politike i regulative?
Mere poput vanrednog stanja ili strogih ograničenja slobode kretanja su uvedene ili se preti istima?
Ne postoji rezervni plan za krizni period?

Treći korak: Proceniti potencijalni uticaj poremećaja na kompaniju i zaposlene. Koliko dugo poremećaji mogu da traju pre nego što postanu neprihvatljivi? Koji su to resursi, dobavljači, partneri i ugovarači koji su neophodni za sprovođenje ključnih aktivnosti? Četvrti korak: Napraviti spisak koraka za zaštitu poslovanja (uz korišćenje okvira od napred obrazložene četiri oblasti). Peti korak: Napraviti listu kontakata, pri čemu će se veći deo aktivnosti odvijati bez fizičkog kontakta (WhatsApp i Viber pozivi, sastanci preko Zoom platforme itd). Šesti korak: Održavati, revidirati i redovno ažurirati plan.

Planovi kontinuiteta poslovanja u uslovima pandemije obično uzimaju u obzir četiri scenarija koji pokrivaju sve aspekte negativnih događaja:

1. Onemogućen pristup lokaciji (objektu, postrojenju, kancelariji, magacinu, prodajnom prostoru...);
2. Privremeni gubitak tehnike/opreme (uključujući IKT sredstva);
3. Privremeni gubitak zaposlenih (usled npr. epidemije, otkaza ljudi na ključnim pozicijama);
4. Neizvršavanje obaveza treće strane (npr. dobavljači ne isporučuju ugovorenu robu, klijenti ne ispunjavaju ugovorne obaveze...) (Ninković, 2020).

Postavlja se i pitanje kako se može ispitati da li je plan za održanje kontinuiteta poslovanja uspešan i/ili efikasan. Postoje razni indikatori performansi koji se mogu primeniti, kao što su: procenat izvršenih predviđenih obuka i simulacija, broj ili procenat izrađenih ili ažuriranih dokumenata analize uticaja, procenat donesenih ili ažuriranih planova kontinuiteta poslovanja, broj incidenata koji su uspešno rešeni bez aktivacije plana kontinuiteta poslovanja itd.

ZAKLJUČAK / CONCLUSION

Svedoci smo brojnih promena i transformacije kako industrija i ekonomija, tako i samog načina života i rada ljudi. Imajući u vidu razvoj pandemije korona virusa, čini se da je još uvek suviše rano ocenjivati da li je će ona u vremenu koje je pred nama biti samo veliko strahovanje ili velika katastrofa. Istraživači u mnogim poljima sigurno će biti zauzeti objašnjenjima njenih pozitivnih i negativnih posledica u godinama koje dolaze. Izvesno je, međutim, da je pandemija uzrokovala velike socioekonomske probleme, koji će u bližoj i daljoj budućnosti imati značajan odraz na sveukupno stanje ekonomija, života i zdravlja ljudi. Takođe je izvesno da "više ništa neće biti isto" i za takvu ocenu već postoje brojni argumenti.

Da bi se došlo do konkretnih podataka o koristima od uspostavljanja sistema i, obratno, o potencijalnoj šteti od neuspostavljanja programa kontinuiteta poslovanja u uslovima pandemije, potrebno je

izvršiti preliminarnu procenu tržišnih rizika i analizu uticaja na poslovanje. Zato se, ponekad, te aktivnosti vrše pre i nezavisno od izrade plana kontinuiteta poslovanja, odnosno uspostavljanja sistema menadžmenta kontinuiteta poslovanja. Osnovna svrha procene rizika u sklopu programa kontinuiteta poslovanja jeste da zajedno sa analizom uticaja na poslovanje pomogne kompaniji da stekne sliku o tome koje su njene funkcije najkritičnije i koje resurse i strategije ima na raspolaganju tokom i nakon pandemije korona virusa. Procena rizika i analiza uticaja predstavljaju osnove za kreiranje planova kontinuiteta poslovanja koje bi trebalo aktivirati tokom svakog ozbiljnijeg remetilackog događaja, a pandemija korona virusa je svakako jedan od takvih događaja. Planovi moraju da budu prilagođeni strukturi, internom i eksternom kontekstu kompanije. Oni su obično podeljeni na deo koji se tiče odgovora na pandemiju, u kojem se navode aktivnosti koje treba preduzeti odmah nakon izbijanja krize, i na deo koji se tiče oporavka poslovanja. Planovi, takođe, tretiraju i pitanja interne i eksterne komunikacije u toku krize, kao i koordinaciju odgovora i oporavka sa eksternim zainteresovanim stranama.

Planovi identifikuju osobe koje će biti uključene u aktivnosti odgovora i oporavka, kao i njihove dužnosti. Da bi se te dužnosti uspešno izvršile, neophodno je da zaposleni budu upoznati sa planom kontinuiteta poslovanja, kao i sa svojim dužnostima u njemu. U okviru svakog plana kontinuiteta poslovanja trebalo bi sprovoditi obuku zaposlenih, kao i periodične provere, simulacije i treninge, kako bi se u slučaju krize delovalo što efikasnije. Takođe, plan kontinuiteta poslovanja mora da se redovno održava i ažurira. Procene tržišnih rizika, analize uticaja na poslovanje, planovi kontinuiteta poslovanja moraju se prilagoditi svim promenama u sistemu ili izvan sistema koji imaju uticaja na poslovanje. Konačno planovi kontinuiteta poslovanja ne treba da budu previše specifični, jer mogu postati beskorisni nakon prve strukturne ili organizacione promene. Oni treba da budu vezani za organizacione procese, a ne za strukturu. Sektorski planovi mogu da budu detaljniji i oni treba da istaknu one kritične aktivnosti koje treba prve oporaviti, kao i ko su odgovorna lica za njihovo sprovođenje. Detaljan način oporavka aktivnosti nije neophodno da stoji u planu kontinuiteta poslovanja, već on treba da ukaže na dokumente (uputstva, procedure itd.) koji se njima detaljno bave, gde se oni nalaze i koje su osobe sa njima upoznate. Dakle, ovaj plan treba da naznači gde je moguće pronaći detaljne procedure za izvršenje određenih poslova, dok procedure neće stajati u njemu.

Usloznavanje poslovnih aktivnosti, intenziviranje upotrebe informacionih tehnologija, lociranje novih

rizika, posebno nakon naučenih lekcija trenutne krize prouzrokovane pandemijom, implicira potrebu za neprekidnim ažuriranjem procene potencijalnih tržišnih rizika i mogućih kriznih scenarija koji za posledicu mogu imati negativan uticaj na poslovanje, kao i potrebu za usklađivanjem strategije kontinuiteta poslovanja, a sve u cilju obezbeđivanja adekvatnog odgovora na moguće incidente ili krize, uz razvijanje otpornosti kompanije. Nažalost, može se pretpostaviti da ovo neće biti jedina pandemijska situacija sa kojom ćemo se susretati u narednim godinama, zbog čega je potrebno koristiti stečena iskustva i unapred se pripremiti za eventualnu novu pandemiju.

LITERATURA / REFERENCES

- [1] Caylar P. L., Kedar N., Olivier N. (2016). Digital in industry: From buzzword to value creation, *McKinsey Quarterly*. <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-in-industry-from-buzzword-to-value-creation> (03.03.2021.)
- [2] Celik S., Corbacioglu S. (2010). Role of information in collective action in dynamic disaster environments, *Disasters* 34, 137-154.
- [3] Disaster Recovery Institute. (2017). Professional Practice. <https://www.drii.org/certification/professionalprac.php> (06.04.2021.)
- [4] International Labour Organization. (2020). Plan za održanje kontinuiteta poslovanja u uslovima COVID-19 za MSP, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745263.pdf (11.03.2021.)
- [5] Janković M., Jovanović L., Gajdobranski A., Jović B. A. (2019). Uloga digitalne ekonomije u zaštiti životne sredine i ekosistema od prirodnih katastrofa. *Ecologica*, Vol. 26, No. 94, 153-159.
- [6] Ninković V. (2020). Menadžment kontinuitetom poslovanja, *Kriza COVID-19: Od menadžerske teorije do prakse*, Institut za standardizaciju Srbije, Centar za analizu rizika i upravljanje krizama, Beograd; 95-113.
- [7] Radić V., Radić N., Ravić N. (2020). Uticaj pandemije korona virusa na ciljeve održivog razvoja i ekonomiju. *Ecologica*, Vol. 27, No. 99, 366-376.
- [8] Ristić Z., Džafić G., Jevremović M., Damnjanović A. (2020). Nove tehnologije – Izazovi za kompanije i održiv ekonomski razvoj. *Ecologica*, Vol. 27, No. 99, 401-407.
- [9] SRPS EN ISO 22301:2020. (2020). Društvena bezbednost – Sistemi menadžmenta kontinuitetom poslovanja – Zahtevi, https://iss.rs/sr_Cyrl/project/show/iss:proj:71962 (06.04.2021.)
- [10] Tadić V. (2020). Uticaj epidemije COVID-19 na kontinuitet poslovanja organizacije, Bezbednost i krizni menadžment - Teorija i praksa Bezbednost za budućnost - BekMen 2020, Zbornik 6. međunarodne naučno-stručne konferencije, Regionalna asocijacija za bezbednost i krizni menadžment S4 GLOSEC Globalna bezbednost doo, str. 2-9.
- [11] Tepić G., Tasić N., Sremac S., Bogojević B. (2020). IoT u menadžmentu katastrofalnih događaja. *Ecologica*, Vol. 27, No. 97, 129-134.
- [12] Tucker, E. (2015). *Business Continuity from Preparedness to Recovery – A Standards Based Approach*, Oxford: Elsevier.