

**UPRAVLJANJE DOGAĐAJIMA SA PRIMENOM MODELA UPRAVLJANJA RIZICIMA U PROCESIMA DOGAĐAJA****EVENT MANAGEMENT USING THE RISK MANAGEMENT MODEL IN EVENT PROCESSES**

Aleksandar Nerandžić, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

**Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – Rad se bavi teoretski i praktično upravljanjem događajima, sa posebnim fokusom na poslovne procese sadržane u organizaciji događaja i posebnim modelom upravljanja rizicima koji bi mogli da ugroze ostvarenje ciljeva u njima. S obzirom da savremeni koncepti upravljanja troškovima polaze od činjenice da su aktivnosti osnovni elementi koji generišu troškove, odnosno troše resurse, jasno da se na upravljanje događajima u potpunosti mogu primeniti novi sistemi upravljanja projektima, upravljanja troškovima na bazi aktivnosti Activity-based costing (ABC) i upravljanje rizicima.

**Ključne reči:** Управљање догађајима, EMBOK модел, Процена и управљање ризицима у процесима догађаја

**Abstract** - The paper deals with the theoretical and practical management of events, with a special focus on business processes contained in the organization of events and a special model of risk management that could threaten the achievement of goals in them. Thus, taking into consideration that the modern concepts of cost management, start from the fact that activities are the primary elements that contribute to costs, utilize resources, it is clear that on the event management it is possible to implement new systems of project management, cost management on basis of Activity-based costing (ABC), and risk management.

**Key words:** Event Management, EMBOK Model, Risk Assessment and Management in Event Processes

**1. UVOD**

Istorija ljudskog društva je sačinjena iz pojedinačnih brojnih događaja. Rađanje, trajanje, smrt planeta, kontinenta, država, porodica, privrednih društava, organizacija, pojedinaca, čoveka, jesu događaji, pojedinačni, zbirni isprepleteni, zabeleženi, nezabeleženi, poznati, nepoznati, željeni i neželjeni, ali jednom rečju doživljeni čulima i Dušom.

**NAPOMENA:** Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Nenad Simeunović, redovni profesor

Čovek, pojedinac ima želju da upravlja svojim životom, da upravlja i onim čime se teže upravlja – sudbinom. Ili je i sudbina samo događaj? U literaturi, koja se zanima upravljanjem ili rukovođenjem događaja, događaj se posmatra u užem smislu, kao svesno stvoren proces, sačinjen iz nekoliko manjih procesa. Svesno stvoren ljudskom delatnošću, umnom i fizičkom, uz pomoć ili bez pomoći tehničkih sredstava.

Menadžment događaja predstavlja relativno novu naučnu disciplinu, koju su stručnjaci u akademskim krugovima počeli proučavati tek pre nekoliko decenija. Iz tog razloga, ne postoji jedinstvena i opšteprihvaćena definicija ove discipline. Međutim, većina stručnjaka se slaže da događaji imaju značajnu ulogu u ekonomskom rastu i jačanju lokalne privrede. Takođe, oni se posmatraju kao uzbudljiv i najbrže rastući oblik fenomena proizašlih iz potrebe za rekreacijom, poslovanjem i turizmom.

Džulija Silvers, jedna od globalno poznatih cenjenih istraživača u oblasti menadžmenta događaja, definiše menadžment događaja kao proces u kom je događaj planiran, pripreman i realizovan [1]. Kao i svaki drugi vid menadžmenta sastoji se iz planiranja, organizovanja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenjem, uticajem i komunikacijama, kontrolom.

**1.1. Problem i predmet istraživanja**

Predmet istraživanja predstavlja analizu i proveru kako jedan domen EMBOK modela, preciznije domen operacija, doprinosi planiranju događaja, u cilju povećanja uspešnosti događaja.

**1.2. Cilj istraživanja**

je da se predstave prednosti i eventualni nedostaci EMBOK modela, odnosno domena operacija, pri organizaciji festivala u Novom Sadu u cilju povećanja uspešnosti događaja. Posebna pažnja biće usmerena na upravljanje rizicima u svakoj fazi organizovanja događaja, primenom specifičnog modela upravljanja rizicima i merenje visine rezidualnog rizika u poslovnim procesima organizacije događaja.

**1.3. Metode istraživanja i tok istraživačkog procesa**

U ovom radu proučavan je EMBOK model i način na koji uz pomoć tog modela može da se isplanira organizacija festivala. Tokom istraživanja prvo je dat pregled EMBOK

modela, sa specifičnostima i dodatnim razradama određenih aspekata tog modela koje su pisali drugi autori koji se bave menadžmentom događaja, odnosno domenom operacija, a onda je tako opisan model korišćen kako bi se isplanirao festival Oktoberfest.

## 2. EMBOK MODEL

EMBOK – Event Management Body Of Knowledge, ili telo – skup okvir znanja menadžmenta događaja, jeste jedinstvo saznanja koje obuhvata aspekte menadžmenta događaja i fleksibilno je potrebama korisnika. Kako piše na sajtu EMBOK.org, okvir je nastao 1999. godine, kada je Vilijam O'Tul (William O'Tool) inicirao taj koncept na svom veb sajtu kao deo master rada. Tada je Julija Rutherford Silvers (Julia Rutherford Silvers) na svom sajtu počela da razvija EMBOK projekat [3], odnosno sveobuhvatnu nomenklaturu menadžmenta događaja. Osnovica te nomenklature korišćena je za prvi EMBOK sastanak, na kom su učestvovali ljudi sa iskustvom u organizovanju događaja.

Rezultat sastanka bio je razvoj modela, na osnovu kog su nastale mnoge škole menadžmenta događaja.

Specifičnost EMBOK modela jeste da se menadžment događaja sagledava iz ugla menadžmenta rizika, pa se svaki proces analizira, planira i realizuje u odnosu na rizike. Stoga smo mišljenja da merenje visine rizika, posebno rezidualnog po poslovnim procesima događaja predstavlja značajan instrument upravljanja događajima.

### 2.1. Proces i rizici

Sistem procesa je sekvencijalan i iterativan i promovise dinamičan pristup promenljivoj prirodi događaja i rizicima koji se pojavljuju. Menadžment rizika mora da bude konstantna i dinamična aktivnost, zato što se rizici u svim fazama događaja stalno pojavljuju, rastu, menjaju se i fluktuiraju u smislu hitnosti i prioriteta. Proces upravljanja rizicima mora biti proaktivan i cikličan, metrički izražen, sa predlogom mera za smanjenje rezidualnih rizika, tako da omogućava i olakšava komunikaciju, predviđanje i planiranje unapred.

### 2.2. Faze

Faze ilustruju sekvencijalnu prirodu menadžmenta događaja, ističući važnost vremena u svakom projektu događaja. Faze uključuju iniciranje, planiranje, implementaciju, događaj i završetak događaja i proizašle su [4] iz tradicionalne terminologije projektnog menadžmenta. Efikasno upravljanje rizicima oslanja se na angažovanje u svakom momentu tokom trajanja projekta događaja, od iniciranja do završetka.

### 2.3. Osnovne vrednosti

Osnovne vrednosti bliže određuju one principe koji moraju da budu primenjeni na sve odluke u vezi sa elementima, fazama i procesima, kako bi se osiguralo da te odluke omogućavaju uspešne i održive ishode. Podjednako je važno voditi se tim principima i pri donošenju odluka u vezi sa rizicima. Da ih samo nabrojimo: Kreativnost, podsticanje kvaliteta,

inventivnost, inspiracija, umetnost i dovitljivost strategijsko razmišljanje, kontinualno unapređenje, etika, integracija.

## 2.4. Domeni znanja

Džulija Silvers na svom sajtu piše da svaki domen znanja predstavlja sveobuhvatno područje aktivnosti koje može da se primeni i u organizacionoj strukturi, ili da bude jedna od kategorija da se proučava ili analizira. Struktura omogućava razvoj sistema i dokumentaciju potrebnu za disciplinovan i temeljan menadžment događaja i rizika koji ga okružuju. Bez želje da se sve spomene, navodimo kao neophodna znanja oblasti: administracije, finansijskog menadžmenta, menadžmenta ljudskih resursa, menadžmenta nabavke, menadžmenta informacija, menadžmenta vremena i menadžmenta stekholdera.

## 2.5. Domen operacija

Domen operacija bavi se ljudima, proizvodima i uslugama koje će na mestu događaja funkcionisati zajedno, kao i njihovim ulogama, odgovornostima i manevrima koji se vezuju za svakoga od njih. Besprekorna koordinacija neophodna je kako bi se upravljalo svim tim elementima i logističkim i funkcionalnim zahtevima i očekivanjima, piše na sajtu Džulije Silvers.

I u knjizi „Events Management: a practical guide“ (Praktičan vodič kroz menadžment događaja) [3], kada se govori o operacijama i svim funkcijama tog domena znanja, potrebno je uvek razmišljati o bezbednosti, pa dalje o udobnosti i komforu svih posetilaca i učesnika na događaju. O čemu se sve mora voditi planska i izvršna briga i odgovornost od strane organizatora događaja, bez želje da se sve spomene: izgled lokacije i raspored, dolazak gostiju registracija, proces prodaja ulaznica i politika prijema gostiju, upravljanje publikom – posetiocima, demografija posetilaca, signalizacija, komunikacija organizatora, komunikacija sa posetiocima na događaju, upravljanje transportom i saobraćajem, sanitarne prostorije, otpad i smeće, hitne službe, analiza aktivnosti, redosled aktivnosti, pozicioniranje aktivnosti, koordinacija ugovora, kritična putanja, organizovanje volontera na događaju, menadžment lokacije, instalacija opreme, tehničari., itd.

## 3. TEORIJA RIZIKA

### 3.1. Definisanje rizika

Rizik kao pojam asocira na mnoge pretpostavke, u zavisnosti sa kog aspekta ga analiziramo. Rizik se u literaturi različito definiše, u novijoj ekonomskoj istoriji se vezuje za italijansku reč *riscare* što znači usuditi se. Sam pojam potiče iz grčkog jezika i imenice *ρῑκνός*, što znači sudbina, udes, kob. Pojam rizik ekonomisti, statističari i teoretičari definišu kao i neizvesnot, do sada se nisu usaglasili oko jedinstvene definicije rizika koja je korisna za sve oblasti ljudske aktivnosti. Termin neizvesnot se često poistovećuje se terminom rizik, međutim postoje razlike između ova dva termina. Neizvesnost je stanje koje zasnovano na nedostatku

znanja o tome šta će se desiti u budućnosti ili neće. Neizvesnost karakteriše sumnja, odsustvo znanja o budućnosti i ona zavisi od stava pojedinca. Jedna osoba može da smatra da postoji mogućnost za gubitkom, u zavisnosti od njegovog stava i znanja, iako ne postoje šanse za gubitkom ili da ne priznaje izlaganje gubitku. Dok kod rizika bez obzira da li se rizik priznaje ili ne od strane pojedinca on ne menja njegovo postojanje. Ukoliko postoji mogućnost za gubitak, onda postoji i rizik bez obzira na to da li je pojedinac izložen gubitku svestan rizika. Rizik se najčešće definiše u užem i širem smislu. U poslovnoj ekonomiji u užem smislu definiše se kao opasnost od gubitka ili kao šteta, dok se u širem smislu definiše kao mogućnost drugačijeg ishoda od očekivaog. Rizik se često koristi kako bi se označile negativne posledice, ali preuzimanjem rizika možemo ostvariti i pozitivan ishod.

### 3.2. Osnovni tipovi rizika

Klasifikovanje rizika u poslovnim procesima zavisi od same organizacije poslovnog subjekta, odnosno od njegove delatnosti. U najvećem broju slučajeva rizici se mogu, u vezi sa poslovnim procesima, podeliti na:

1. Rizici vezani za upravljanje
  2. Rizici vezani za strategiju i planiranje
  3. Rizici vezani za poslovne procese (rizici delatnosti)
  4. Rizici vezani za usaglašenost sa zakonskim propisima i procedurama
  5. Rizici vezani za izveštavanje
  6. Rizici iz oblasti informacionih tehnologija
- Kategorizacija rizika omogućava da se identifikauju rizici i da menadžeri na osnovu kategorije rizika odaberu najpogodnije tehnike i alate za identifikaciju i analizu rizika. Rizike možemo podeliti na rizike koji su uslovljeni unutrašnjim ili spoljašnjim okolnostima, što znači da su direktni ili indirektni rizici. U direktne rizike spadaju rizici kao što su promene ekonomskih, finansijskih, i pravnih propisa, aktivnosti na tržištu i sl. Indirektni rizici su događaji koji nisu direktno povezani sa poslovanjem i aktivnostima kao na primer gubitak dobavljača koji je pretrpeo štetu usled prirodne katastrofe [5].

### 3.3 Upravljanje rizikom

Upravljanje rizicima je jedno od osnovnih funkcija uspešnog menadžmenta događaja. Uspešno upravljanje rizicima je moguće samo ako menadžment definiše i implementira odgovarajuće politike i postupke upravljanja rizicima (identifikacije rizika, merenje učestalosti i uticaja rizika, nadziranje rizika, smanjivanje rizika, diverzifikacija rizika i slično). Upravo zbog toga svi članovi organizacije imaju značajnu ulogu u celokupnom procesu upravljanja rizicima, s tim da primarnu odgovornost u upravljanju rizicima ima menadžment, odnosno vlasnici pojedinih poslovnih procesa događaja, s obzirom na njihovu upravljačku odgovornost. Ipsema PMBOK-u (Project Management Body of Knowledge) menadžment rizicima se definiše kao „...sistemski proces identifikovanja, analiziranja i odgovaranja na rizike, a što uključuje maksimiziranje verovatnosti i uticaja pozitivnih događaja i minimiziranje

verovatnoće i uticaja negativnih događaja na ispunjenje ciljeva“ (PMBOK & Guide, 2000).

### 3.4. Menadžment rizika

Poslednjih godina bili smo svedoci promene paradigme u načinu na koji kompanije gledaju na upravljanje rizikom. Upravljanje rizikom preduzeća (ERM) viđeno je kao osnovna paradigma u trendu koji se kreće ka holističkom upravljanju rizikom nterosovanje za ERM raste i veliki broj organizacija ima ERM programe koji su već implementirani ili su u fazi implementacije. COSO (The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) ili Komitet za finansiranje organizacija Treadway komisije su 90-tih godina razvili [6] koncept menadžmenta rizika, ERM. Ideja ERM-a je da se pristup silosu tj. upravljanju pojediničnim rizicima zameni holističkim pogledom upravljanja rizikom. Većina rizika je povezana međusobno i standarnim upravljanjem rizicima ne uspeva da odredi odnos između rizika i njihovu korelaciju. ERM je proces koji je kreiran za menadžment rizicima kako bi se obezbedilo ostvarivanje ciljeva preduzeća i identifikovali događaji koji mogu uticati na poslovanje organizacije.

### 3.5. Ključni indikatori rizika

Ključni indikatori performansi i ključni indikatori rizika su definisani od strane COSO organizacije [6] :

• „KPI se dizajniraju da bi obezbedili visok nivo pregleda istorijskih pokazatelja organizacije ili njihovih operacionih jedinica, pre svega fokusiranih na istorijskim podacima“,

• „KRI su metrike koje se koriste od strane organizacija za obezbeđivanje ranih signala o povećanoj izloženosti rizicima u različitim oblastima preduzeća“.

Nije lako razviti pouzdane ključne indikatore rizika. Oni su bitni za upravljanje rizicima i deo su procesa menadžmenta rizika, gde omogućavaju sisteme budućih problema i njihovo rano otkrivanje. KRI je mera koja pokazuje nivo ili trend rizika. KRI unapred pružaju informacije o rizicima koji postoje ili ne, služe kao sistem za upozorenje za buduće događaje. Oni se mesečno ili kvartalno revidiraju kako bi upozorili preduzeće o promenama koje mogu da uzrokuju nastanak rizičnih događaja. Procena visine rizika u menadžmentu događaja obuhvata nekoliko koraka koji pomažu u razumevanju i kvantifikaciji potencijalnih pretnji. Evo kako se to obično radi:

1. Identifikacija rizika: Prvi korak je identifikacija svih mogućih rizika koji bi mogli uticati na događaj. Ovo može uključivati prirodne nepogode, tehničke kvarove, ljudske greške, finansijske rizike i pravne probleme.

2. Analiza rizika: Nakon identifikacije, rizici se analiziraju prema dve glavne dimenzije:

- Verovatnoća: Koliko je verovatno da će se određeni rizik ostvariti? Ovo može biti ocenjeno kao nisko, srednje ili visoko.

- Uticaj: Koliko ozbiljan bi bio uticaj tog rizika na događaj? Ovo se takođe može ocenjivati kao nisko, srednje ili visoko.

3. Kvalitativna procena: U ovoj fazi, rizici se mogu rangirati na osnovu kombinacije verovatnoće i uticaja. Na

primer, možete koristiti matricu rizika koja vizuelno prikazuje rizike prema ovim kriterijumima.

4. Kvantitativna procena: Za neke rizike, možete koristiti numeričke podatke da ih preciznije procenite. Na primer, procenjujte finansijski gubitak koji bi nastao u slučaju da se rizik ostvari, ili vreme potrebnog za rešenje problema.

5. Prioritizacija rizika: Na osnovu analize, identifikujte koje rizike treba hitno adresirati. Fokusirajte se na one sa visokim verovatnoćama i visokim uticajem.

6. Razvoj strategija: Za visoko rangirane rizike, razvijajte strategije za njihovo upravljanje ili mitigaciju, kao što su planovi prevencije, pripreme i reakcije.

7. Monitoring i revizija: Tokom priprema i samog događaja, kontinuirano pratite situaciju i preispitujte rizike. Uvek budite spremni da prilagodite svoje procene i strategije. U radu je ponuđen poseban model upravljanja rizicima, sa izvršenom procenom rizika po pojedinim procesima organizacije događaja.

#### 4. O DOGAĐAJU

Ideju za organizaciju Oktoberfest festivala u Novom Sadu, Grad Novi Sad i organizatori su dobili na osnovu poznatog minhenskog oktoberfest festivala koji se održava svake godine u Minhenu koji predstavlja najveći i najpoznatiji festival koji se održava u celoj Nemačkoj koji se održava krajem septembra i početkom oktobra svake godine i traje šesnaest dana. Festival u Novom Sadu traje dva dana. Ono što karakteriše ovaj festival jeste da se održava pod šatorom sa širokim muzičkim programom, gde se konzumiraju veće količine piva sa više od 100 različitih vrsta piva, kao i tradicionalna bavarska kuhinja koja obuhvata jela kao što su kobasice, bavorske perece i leverkeze. Ono što je takođe karakteristično za ovaj festival jeste da su konobarice obučene u tradicionalnu bavarsku nošnju gde se pivo i hrana služi na velikim drvenim stolovima koji su predviđeni za sedenje od deset ljudi po stolu. Pored toga, organizuju se i takmičenja u dugom držanju krigli sa pivom, kao i u glasnom izgovaranju reči pivo. Lokacija ovog gde se održava festival, nalazi se u širem centru grada Novog Sada, ispred samog šoping centra Promenada. Na prošlogodišnjem festivalu koji se održao 2023. godine ostvarena je rekordna poseta od 15.000 posetilaca, gde se popilo 35.200 litara piva i pojelo 5.830 kobasica.

##### 4.1. Rizici organizovanja Oktoberfest festivala

Na osnovu usvojene strategije upravljanja rizicima, utvrđenog apetita za rizicima, primenjenog posebnog modela za upravljanje rizicima, izvršena je identifikacija i vrednovanje rizika sa aspekta verovatnoće događanja i uticaja na ostvarenje ciljeva. Verifikovani su ulazni - inherentni rizici, postojeći sistemi internih kontrola za smanjenje istih, kao i rezidualni - preostali rizici po poslovnim procesima organizacije. Na osnovu toga je sačinjen i registar rizika, jedan portfolio, koji je osnova za donošenje akcionih planova kojim se utiče na dodatno smanjenje preostalih rizika.

#### 5. ZAKLJUČAK

Pokazalo se da je EMBOK model dobar okvir za organizaciju ovog specifičnog festivala, stavlja u fokus svaki aspekt organizacije, bez obzira što se radi o specifičnom događaju, on je na neki način univerzalan model namenjen svim vrstama događaja.

Predlažemo, kao jednu od mogućnosti, da se za svaki planirani događaj izvrši detaljno snimanje poslovnih procesa i podprocesa. Da se po mogućnosti grafički i opisno predstave koraci u ovim procesima. Za svaki korak da se utvrdi dokumentacija koja prati određeni korak u toku procesa. Posebno da se istaknu mesta na kojima se donose odluke oko usmeravanja procesa, sa imenom odgovornog lica koje donosi odluku. Za očekivati je, kada se urade prethodne radnje, da se definišu i ciljevi poslovnog procesa i da se uporedo pretpostave hazardni događaji koji mogu da ugroze ostvarenje ciljeva. Veoma bi bilo značajno pored rizika utvrditi i kontrolne indikatore poslovanja po svakom poslovnim procesu, koji bi bili lako merljivi i koji bi služili za potrebe stimulacije učesnika u izvođenju Projekta.

#### 6. LITERATURA

[1] A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) – Fifth edition, (2013), ISBN 978-1-935589-67-9, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania, USA

[2] Allen, J. (2009), Event planning, ISBN 978-0-470-15574-5, John Wiley & Sons Canada, Ltd, Mississauga, Ontario, Canada

[3] Christie, M. and McAteer, L. (2006) Events Management: a practical guide, ISBN 10 0-9554126-0-9, ISBN 13 978-0-9554126-0-8, EventScotland, Edinburgh, Great Britain

[4] Pivac, T. and Stamenković, I. (2011), Menadžment događaja, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad (Materijal za polaganje predmeta Menadžment događaja), [www.dgt.uns.ac.rs/download/mendog\\_skripta.pdf](http://www.dgt.uns.ac.rs/download/mendog_skripta.pdf)

[5] The event safety guide, (1999), ISBN 978 0 7176 2453 9, Health and Safety Executive, Liverpool, Great Britain

[6] COSO <https://www.coso.org>

##### Kratka biografija

Aleksandar Nerandžić, rođen 23.12.1994. godine u Novom Sadu, diplomirani ekonomista na Ekonomskom fakultetu u Subotici 2018 godine. Diplomirani master nauka opšteg menadžmenta Šefild Univerziteta 2020 godine u Solunu. Diplomirao na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu master studije Projektnog menadžmenta 2024. godine.

YDK: '005.1

DOI: <https://doi.org/10.24867/33GI05Nerandzic>