

# Strategija upravljanja rizicima u osiguravajućim kompanijama

## Strategy of risk management in insurance companies

Pjanić Miloš, diplomirani ekonomista  
Univerzitet u Novom Sadu  
Ekonomski fakultet Subotica

Darko Marjanović, magistar ekonomskih nauka  
Univerzitet u Novom Sadu  
Ekonomski fakultet Subotica

*Rezime: Jedan od osnovnih elemenata bez kojeg osiguranje ne postoji jeste rizik. U teoriji verovatnoće i statistici, finansijskom menadžmentu pa i investicionom menadžmentu, rizik se upotrebljava u najspecifičnijem smislu da ukaže na moguće različite ishode oko neke očekivane vrednosti. Upravljanje rizicima nešto je uže područje nego što sam naziv govori, budući da se osiguravajuće kompanije susreću s velikim brojem rizika, tj. izložene su velikom broju rizika, među kojima su i rizici kojima ne mogu upravljati. Menadžer u osiguravajućoj kompaniji je odgovoran za upravljanje svim rizicima s kojima se kompanija susreće u svom poslovanju.*

*Ključne reči: rizik, osiguravajuće kompanije.*

*Summary: One of the basic elements is the risk, and without risk there is no insurance. In probability theory or in statistics, financial management and also in investment management, the risk is being used in the most specific way, to show the different results of an expected value. The risk management is a narrower section than its title, whereas the insurance companies meet a lot of risks i.e. the companies are being displayed by the great number of risks, and between them there are some which cannot be predicted. The manager in insurance company is responsible for all risk management, which appear during the company business activities.*

*Key words: risk, insurance companies.*

### Uvod

Upravljanje rizicima predstavlja relativno novu oblast koja je razvijena naročito u poslednjih deset godina u SAD i drugim razvijenim zemljama. Upravljanje rizikom je funkcija rukovođenja kao što je upravljanje marketingom ili finansijama. Pod rizicima se podrazumevaju vanredni događaji usled čijeg ostvarenja može doći do ekonomski štetnih posledica za pojedine osobe, odnosno firme. Dobro organizovana osiguravajuća društva imaju visoko obučene službenike koji su specijalizovani za proučavanje rizika.

Pojam upravljanja rizicima najbolje možemo shvatiti isticanjem osnovnih koraka u tom procesu, a to su: prepoznavanje i utvrđivanje rizika, merenje posledica koje donosi ostvarenje rizika, preporuke za suprostavljanje rizicima i praćenje rezultata sprovedenih aktivnosti. Koncept upravljanja rizicima značajno je usavršen, tako da u budućnosti možemo očekivati njegov još brži razvoj koji će, neosporno, imati veliki značaj i za delatnost osiguranja.

Osiguravajuće kompanije postoje radi obezbeđenja uslova za naknadu štete nastale usled nastupanja osiguranog slučaja. Ovu osnovnu funkciju osiguravajuća kompanija sprovodi tako što održava određeni nivo fondova i na taj način odgovara obavezama u svako doba, bez obzira na vreme i visinu nastale štete.

## Upravljanje rizicima

Ulaganje kapitala osiguravajućih kompanija ima nesumnjivo veliki značaj za privredu jedne zemlje. Institucije osiguranja u kontinuitetu kanališu sredstva na tržištu kapitala na osnovu uplata premija po dugoročnim ugovorima o osiguranju. Dakle, osiguranje deluje na intenziviranje i porast ekonomskog razvoja, pošto sredstva kojima raspolažu osiguravajuće kompanije dovode do povećanja sredstava na finansijskom tržištu (pa samim tim i do porasta investicija).

Uloga novčane mase akumulirane u osiguranju može se poistovetiti sa bankarskim mehanizmom za prikupljanje novčanih sredstava pretvaranjem premijskih uplata u kapital. Međutim, osiguravajuće kompanije ne čine to kao banke, asimilirajući finansijske suficite, već preuzimajući uplate namenski određenih sredstava. Premijske uplate kapitališu se do momenta obaveze isplate osiguranih suma. Postojanje osiguravajućih kompanija nije u funkciji plasmana i ostvarenja zarada u novčanim transakcijama, već u funkciji zaštite osiguranika od posledica ekonomski štetnih događaja.

Osiguravajućim kompanijama je neophodno da identifikuju, procene i izmere rizike kojima su izložene u svom poslovanju i da upravljaju tim rizicima na način kojim će se obezbediti trajno održavanje stepena izloženosti rizicima na nivou koji neće ugroziti imovinu i poslovanje kompanije. Procedure, instrukcije, postupci i radnje kojima osiguravajuće kompanije upravljaju rizikom u okviru sistema internih kontrola obuhvataju kvalitativni i kvantitativni način upravljanja tim rizikom. One su dužne da svojim aktima propišu, organizuju i primene upravljanje rizicima koje će omogućiti sveobuhvatno i preventivno identifikovanje rizika, kao i njihovo merenje i procenu.

Nakon što se procene rizici i odrede nivoi njihove tolerancije, na menadžmentu kompanije je da počne sa upravljanjem rizicima i njhovoju kontroli. Upravljanje rizikom uključuje aktivnosti:

1. Implementaciju sigurnosnih mehanizama i mera,
2. Koordinaciju mera za kontrolu rizika koji se odnose na spoljne davaoce usluga i
3. Planiranje nepredvidivih okolnosti.

Sigurnosni mehanizmi i mere koje se primenjuju pri upravljanju i kontroli rizika, podrazumevaju kombinaciju sistema zaštitnih mera, aplikacija i interne kontrole, koji se koristi da se osigura integritet, autentičnost i pouzdanost podataka, operativnih procesa i izveštaja.

Osiguravajuće kompanije su u svom poslovanju izložene sledećim osnovnim rizicima:

1. Rizik osiguranja,
2. Tržišni rizik,
3. Operativni rizik,
4. Rizik ročne i strukturne neusklađenosti imovine sa obavezama,
5. Pravni rizik,
6. Reputacioni rizik idr.

Rizik osiguranja proizilazi iz nemogućnosti kompanije da apsorbuje preuzete rizike svojstvene delatnosti osiguranja. Ovaj rizik naročito obuhvata:

- Rizik neadekvatno određene premije – cene osiguranja,
- Rizik neadekvatne procene rizika koji se preuzima u osiguranje,
- Rizik neodgovarajućeg utvrđivanja opštih, posebnih, dopunskih ili pojedinačnih uslova osiguranja,
- Rizik neadekvatnog obezbeđenja svih tehničkih rezervi kompanije,
- Rizik neusklađene, neprilagođene i ekonomski štetne tarifne politike kompanije, odnosno neadekvatnim određivanjem structure premije osiguranja.

Tržišni rizik nastaje iz nepovoljnih promena na tržištu, i to pre svega na tržištu osiguranja i finansijskom tržištu a obuhvata rizik konkurencije, rizik neadekvatnog prilagođavanja zahtevima korisnika usluga osiguranja, rizik promene kamatnih stopa, rizik promene cena HOV, rizik promene cena nepokretnosti i devizni rizik.

Operativni rizik nastaje iz propusta u radu zaposlenih i organa osiguravajućih kompanija, neodgovarajućih unutrašnjih procedura i procesa, neadekvatnog upravljanja informacionim i drugim sistemima, kao i usled nepredvidljivih spoljnih događaja.

Rizik ročne i strukturne neusklađenosti imovine sa obavezama nastaje iz nesposobnosti kompanija da u celini i blagovremeno izmire svoje dospele i buduće obaveze, a obuhvata rizik solventnosti i likvidnosti, rizik neadekvatnog upravljanja imovinom i obavezama, kao i rizik pogrešne procene, evidentiranja, prezentovanja i obelodanjivanja vrednosti imovine i izvora sredstava osiguravajućih kompanija.

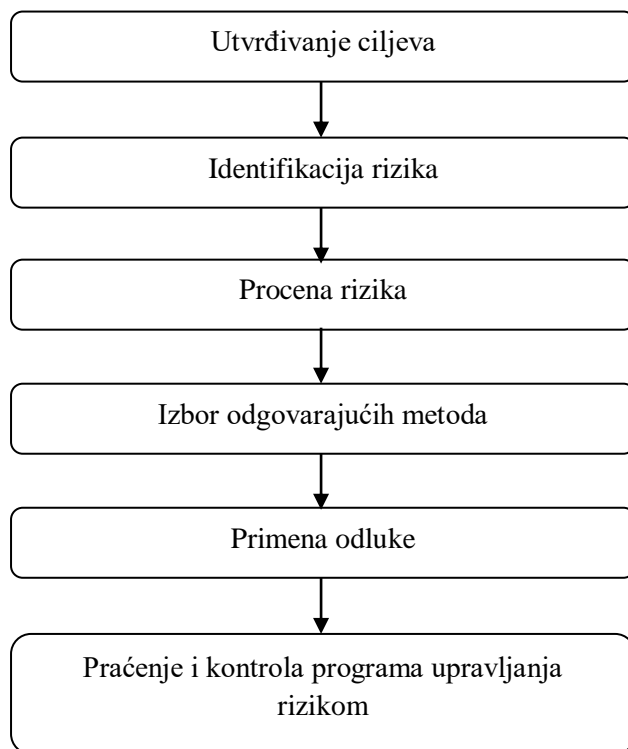
Pravni rizik nastaje iz neusklađenosti poslovanja i akata osiguravajućih kompanija s propisima, ugovora koji se ne mogu u celini ili delimično izvršiti, kao i mogućih gubitaka iz sporova.

Reputacioni rizik nastaje iz umanjenog poverenja javnosti u poslovanje osiguravajućih kompanija.

Posledice ostvarenja rizika rešavaju se kroz sledeće vidove suočavanja sa rizikom:

- Izbegavanje rizika,
- Sprečavanje rizika,
- Neplansko prihvatanje rizika,
- Plansko prihvatanje rizika,
- Samoosiguranje,
- Raspodela rizika tako što se vlasništvo i rizici rada preduzeća dele na deoničare čija je odgovornost za dugove ograničena na uplaćeni deoničarski kapital i
- Primena osiguranja kao ustanove koja objedinjuje prenos opasnosti i primenu zakona velikih brojeva.

Proces upravljanja rizikom izvodi se kroz šest koraka:



Prvi korak u procesu upravljanja rizikom je utvrđivanje ciljeva programa rukovođenja rizikom, pri čemu se precizno odlučuje šta kompanija očekuje od datog programa. Najvažniji ciljevi upravljanja rizikom su ekonomičnost, smanjenje zabrinutosti, ispunjavanje zakonskih obaveza, opstanak kompanije, postizanje stabilnosti, kontinuirani razvoj i nastavak poslovanja kao i društvena odgovornost.

Za preduzetnika zadatak tačnog određivanja rizika nikad ne prestaje. Kako se posao povećava pojavljuju se novi rizici. Zadatak preduzetnika je da tačno odredi te rizike i proceni njihov mogući učinak na posao.

Drugi korak u procesu upravljanja rizikom je identifikacija rizika, a podrazumeva spremnost menadžmenta osiguravajuće kompanije da otkrije rizike kojima je ona izložena. Veoma je teško identifikovati sve rizike sa kojima se kompanije susreću, baš zbog toga što različiti uslovi stvaraju različite rizike. Neki od njih su očigledni a neki se mogu samo pretpostaviti. Da bi se umanjila mogućnost predviđanja rizika menadžeri koji upravljaju rizikom imaju nekoliko izvora zadataka koji se mogu koristiti da bi se utvrdilo kojim rizicima je preduzeće prethodno bilo izloženo, a to su:

1. Upitnici za analizu rizika,
2. Fizička inspekcija,
3. Izrada dijagrama,
4. Finansijski izveštaji i
5. Podaci o gubicima.<sup>1</sup>

Treći korak u procesu upravljanja rizikom je procena rizika koji podrazumeva procenu učestalosti i veličinu gubitka za svaku vrstu izloženosti riziku. Neophodno je da menadžer koji upravlja rizikom uzme u obzir sve gubitke koji mogu nastati i proceniti najveću mogućnost i verovatnoću nastanka gubitka.

Nakon procenjivanja iznosa svakog mogućeg gubitka, preduzetnik bi trebao proceniti koliko često se gubitak može dogoditi i koliko bi ozbiljan mogao biti.

Takve procene su presudne. One preduzetniku pokazuju koji bi rizici mogli značiti najveći gubitak, a koji najmanji. Tako npr. izgledi da će izbiti požar mogu biti mali, ali ako se požar dogodi mogao bi uništiti posao. Preduzetnik ne može dopustiti da se to dogodi. Jedan od načina da se apsorpira taj rizik je da se prebaci na nekoga drugog, kupovinom zaštite putem osiguranja.

Četvrti korak u procesu upravljanja rizikom je izbor odgovarajućih metoda za određivanje izloženosti riziku.

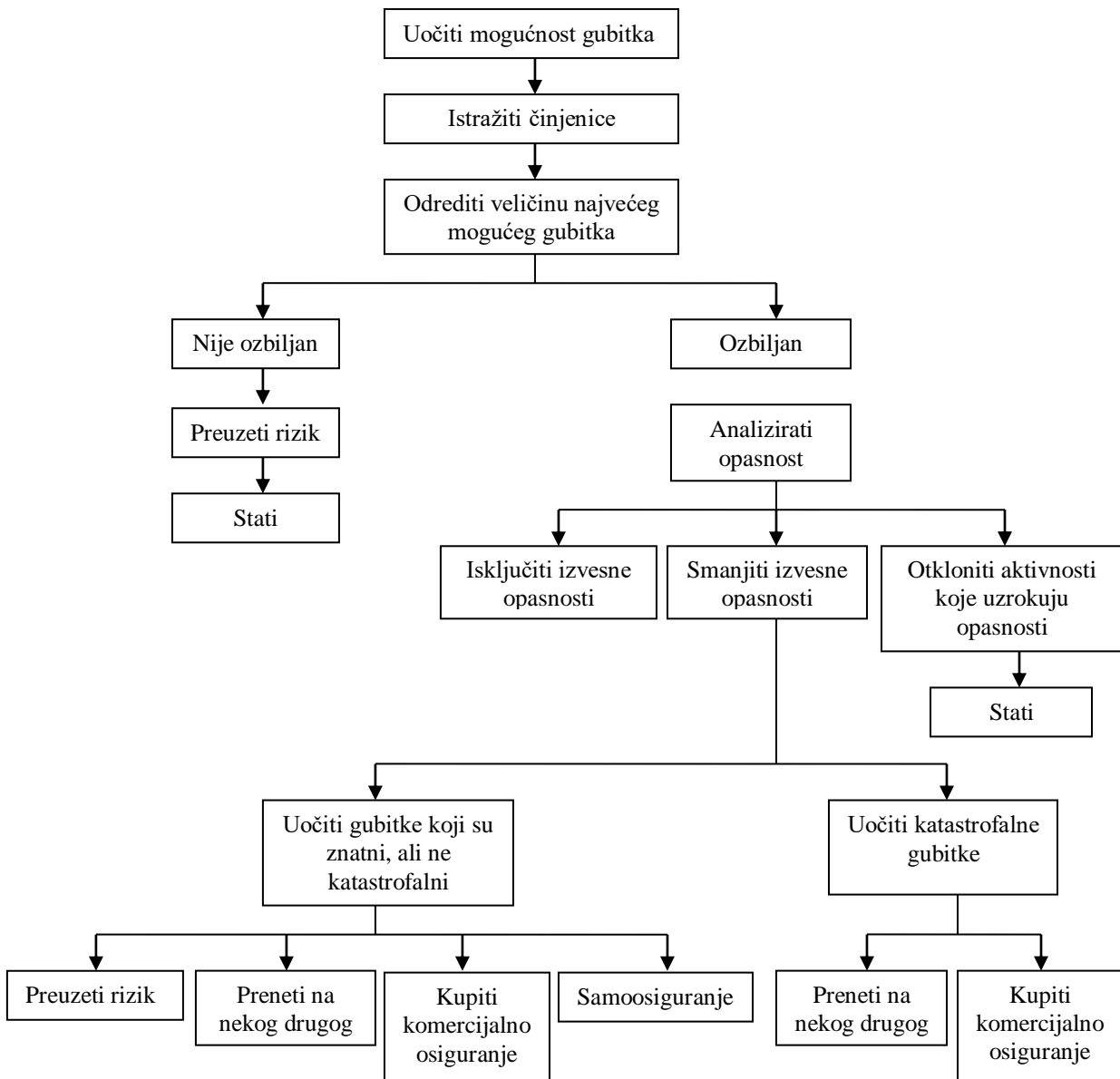
Nakon što se rizik prepozna i izmeri ili proceni njegova veličina, postavlja se pitanje finansiranja zaštite od njega, i u tom slučaju imamo četiri mogućnosti:

- Plaćanje šteta iz trenutno raspoloživih vlastitih sredstava,
- Osnivanje sopstvenog fonda za pokrivanje šteta,
- Pozajmljivanje sredstava sa strane,
- Prenos rizika koji pruža osiguranje kao novčano obezbeđenje od rizika u užem smislu.

---

<sup>1</sup> Ostojić, S. (2007) Osiguranje i upravljanje rizicima, Data status, Beograd.

Šema 1. Tačno određivanje izloženosti riziku



Nakon izbora odgovarajuće tehnike (metode) rešenja rizika sledi peti korak u procesu upravljanja rizikom koji se odnosi na donošenje odluke da se rizik zadrži ili da se prenese. Ukoliko se donese odluka da se rizik zadrži, menadžeri su u obavezi da odrede nivo zadržavanja rizika koje kompanija može finansijski da podnese a da se pri tome ne ugrozi njena likvidnost. U suprotnom, rizik se prenosi na dva načina:

- Prenos rizika u fizičkom smislu na nekog drugog nosioca (izbegavanje rizika) i
- Prenos rizika na komercijalno osiguranje.

Šesti korak u procesu upravljanja rizikom je praćenje i kontrola programa upravljanja rizikom koji podrazumeva neprekidno proveravanje i praćenje dejstva preduzetih mera usmerenih ka suprotavljanju neželjenom uticaju rizika koji ugrožava poslovanje kompanije.

## Zaključak

Menadžer osiguravajuće kompanije bi trebao odabrati najbolju kombinaciju postupanja s određenim rizikom. Postoje četiri mogućnosti:

- potpuno otkloniti rizik,
- apsorbovati rizik kroz samoosiguranje,
- preventiva gubitaka ili smanjenje njegove ozbiljnosti, ili
- preneti rizik na druge kroz osiguranje.

Reforma tržišta osiguranja, koju Narodna banka Srbije sprovodi od kraja 2006.godine, a koja ima za cilj zaštitu korisnika usluga osiguranja, uspešno je sprovedena, čime su stvoreni uslovi za dalji rast ovog sektora. Ulazak stranih kompanija na tržište Srbije doprineo je jačanju konkurencije, unapređenju korporativnog poslovanja i upravljanja rizicima, uvođenju novih proizvoda i poboljšanju kvaliteta usluga. Konsolidacija sektora osiguranja, je pored izmene vlasničke strukture i smanjenje broja osiguravajućih kompanija sa 40 na 17 rezultirala i rastom premije osiguranja za 70% u poslednje dve godine. Narodna banka Srbije će nastaviti svoje aktivnosti na stabilizaciji tržišta osiguranja kroz unapređenje nadzora, baziranog na proceni rizika poslovanja, kao i reaktivne i proaktivne aktivnosti usmerene na zaštitu interesa svih klijenata.

## Literatura:

- [1] Kočović, J., Šulejić, P. (2002) *Osiguranje*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.
- [2] Marović, B. (2005) *Osiguranje i upravljanje rizikom*, DDOR Novi Sad, Novi Sad.
- [3] Ostojić.S. (2007) *Osiguranje i upravljanje rizicima*, Data Status, Beograd.
- [4] Rejda, G. (2008) *Principles of Risk Management and Insurance*, Addison Wesley, New York.
- [5] Zakon o osiguranju, „Službeni glasnik RS“, broj 55/04. i 70/04.
- [6] [www.mfin.sr.gov.yu](http://www.mfin.sr.gov.yu)
- [7] [www.ddor.rs](http://www.ddor.rs)
- [8] [www.wiener.co.yu](http://www.wiener.co.yu)
- [9] [www.deltagenerali.rs](http://www.deltagenerali.rs)
- [10] [www.dunav.com](http://www.dunav.com)