

---

## RISK MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANIES

**Zoran Vuković**

Hotel Group Budvanska rivijera, Montenegro, zoranvukovic79@yahoo.com

**Edita Dautović**

Association of Entrepreneurship, Montenegro, edit-daut@t-com.me

**Selma Hurić**

School of Economy, Prijepolje, Serbia, [selmahuric@hotmail.com](mailto:selmahuric@hotmail.com)

**Abstract:** Risk is in the essence of insurance business. However, insurance companies are faced not only with risks they accept from their policyholders as institutionalized risk pools, but also with many other risks that are familiar by other financial institutions too. Besides that, insurance companies are faced not only with numerous new and emerging risks, such as burd flu virus, risks associated with new information and telecommunication technologies, risk associated with corporate governance crisis, and so on, but also with changed appearance of “old” risks such as hurricanes and terrorism. They must manage all risks in holistically in order to reduce aggregate risk they are faced with to the most acceptable level. Comprehensive risk management process, in ever increased complexity of the global economy, is the challenge for modern insurance companies. If they are able to cope with it effectively, able to manage all risks in an adequate manner, they can achieve greater risk resilience and with it, greater readiness to shakes of unexpected risk realisations.

**Keywords:** risk, insurance, risk management, business resilience

## UPRAVLJANJE RIZIKOM U OSIGURAVAJUĆIM DRUŠTVIMA

**Zoran Vuković**

Hotelske Grupe Budvanska rivijera, zoranvukovic79@yahoo.com

**Edita Dautović**

Udruženje preduzetnica Crne Gore, Crna Gora, edit-daut@t-com.me

**Selma Hurić**

Ekonomsko - trgovinske škole Prijepolje, Srbija, [selmahuric@hotmail.com](mailto:selmahuric@hotmail.com)

**Rezime:** Rizik je osnovni posao osiguravajućih društava. Osiguravajuća društva se osim sa rizicima koje prihvataju, kao institucionalizovane zajednice rizika, od svojih osiguranika suočavaju i sa brojnim drugim rizicima karakterističnim za poslovanje i drugih finansijskih institucija. Osim toga, osiguravajuća društva suočena su i sa brojnim novim i nastajućim rizicima, kao što su virus ptičijeg gripa, rizici vezani za upotrebu novih informacionih i telekomunikacionih tehnologija, rizici vezani za krizu korporativnog upravljanja i slično, ali i drugačijim ispoljavanjem „starih“ rizika kao što su uragani ili rizik od terorizma. Ona moraju svim rizicima upravljati na integralan način kako bi se ukupan nivo rizika, kojem je izloženo poslovanje osiguravajućeg odnosno reosiguravajućeg društva, sveo na najprihvatljiviju mjeru. Sveobuhvatan proces upravljanja rizicima, u sve izraženijoj kompleksnosti globalne ekonomije, predstavlja izazov modernih osiguravajućih društava čijim uspješnim ovladavanjem ona mogu ostvariti veću otpornost na rizike sa kojima se u svom poslovanju suočavaju, a time i veću spremnost na potrebe neočekivanog ostvarenja rizika.

**Ključne riječi:** rizik, osiguranje, upravljanje rizikom, otpornost poslovanja

### UVOD

Osnovna funkcija poslovanja osiguravajućih društava je u upravljanju rizicima i utvrđivanju cijena rizika. Profesionalno upravljanje rizicima osiguranja podrazumijeva da društvo za osiguranje ostvaruje adekvatnu stopu prinosa na kapital pri prihvatljivom nivou rizika. Upravljanje rizicima može se posmatrati kao proces koji uključuje nekoliko sukcesivnih faza i kao proces koji uključuje cijelu hijerarhiju odobro prema dolje. Ono bi trebalo da bude organizovano prema principu separacije onih koji preuzimaju rizike od onih koji provode njihovu superviziju. Razvojem savremenog osiguranja, izloženost različitim vrstama rizika u poslovanju postaje sve veća. Blagovremeno identifikovanje svih vrsta rizika i adekvatne mjere zaštite, postaju izuzetno važan faktor uspješnosti poslovanja, u sve složenijim uslovima privređivanja. Rizici u poslovanju kao mjerljiva vjerovatnoća događaja, posljednjih deset godina su najaktuelnija tema u debatama naučne i stručne javnosti. Velika izloženost osiguravajućih

društava različitim rizicima, ali i složenost postupka njihove identifikacije, mjerenja i proces upravljanja, podlogla je ovog rada. U cilju stabilnosti u razvoju svog poslovanja i ravnopravnog učešća u velikoj tržišnoj konkurenciji, a prije svega radi zaštite deponenata i očuvanja systemske stabilnosti i likvidnosti, osiguravajuća društva moraju da u svoje strateške ciljeve ugrade strategije upravljanja rizicima. Primjena upravljanja i analiza rizika promovisu se u neophodan proces ekspanzije stabilnog sistema. Pod rizikom se podrazumjeva mogućnost i određeni stepen vjerovatnoće nastupanja vanrednog događaja usled čijeg ostvarenja može doći do ekonomski štetnih posledica za pojedine osobe odnosno firme. Rizici sa kojima se sreću osiguravajuće kompanije u svom poslovanju su jako raznovrsni. Kreću se od rizika vezanih za samo poslovanje kao što su na primjer razni vidovi neplaćanja, zakasnelih isporuka ili prevara, pa do rizika vezanih za fizičko oštećenje imovine firme, kao što su: požar, krađa ili neke prirodne nepogode (poplava, zemljotresi, oluje i slično).

Svijest o postojanju rizika, kao i neophodnost našeg djelovanja u vezi s njim se proseže kroz ljudsku istoriju. Slikovit primjer za to je praksa kineskih trgovaca iz perioda od prije tri hiljade godina. Prilikom transporta rijekom Jangcegiang, roba je dijeljena u više barki kada je trebalo obaviti prevoz preko naročito opasnih mjesta. Na taj način oni su obavljali primitivnu podjelu rizika, jer im roba tada nije bila sva izložena istoj opasnosti, nego sukcesivno, kako se u pojedinim barkama prevozila. Ukoliko bi koja barka i potonula, propao bi samo onaj dio robe koji je u njoj bio ukrcaan, dok bi se roba ukrcaana na ostalim barkama spasila. Na taj način je obavljana primitivna disperzija rizika. Od tada do danas su se mnoge stvari izmjenile. Roba koja je predmet transporta je doživjela razne transformacije i stigla do toga da bude predstavljena skupovima nula i jedinica, kao osnovne komponente elektronskog bankarstva. Umjesto širokih rijeka, pruga i puteva, sada imamo moćne optičke linkove. Iz realnog opipljivog svijeta prešli smo u virtuelni. A šta se dogodilo sa rizicima?

U radu dajem savremena dostignuća upravljanja i analiziranja rizika u osiguranju, s posebnim osvrtom na operativni rizik, koja će pomoći smanjenju rizika, a time ojačati pozicije osiguranja, koje stvaraju zdrav sistem osiguranja Crne Gore, koji direktno utiče na stabilnosti nacionalnog finansijskog sistema, a sa težnjom:

- da se unaprijedi način na koji upravljački i operativni sistemi u sistemima osiguranja, razumiju i osjećaju proces upravljanja operativnim rizikom,
- da bordu direktora i menadžerima rizika, omogući lakša prepoznavanja optimalnog puta za definisanje ukupnog okvira za upravljanje operativnim rizikom i implementaciju, primjereno datom trenutku i stepenu razvijenosti bankarstva,
- da pomogne menadžerima u privrednim sistemima u kreiranju okvira za upravljanje operativnim rizikom, na osnovu iskustava i znanja iz prakse osiguranja, s obzirom na to da su ona u najvećoj mjeri primjenljiva i u drugim sistemima.

Proces upravljanja rizicima u osiguranju determinisan je širokim krugom pravnih odredbi koje se javljaju u dvojnoj ulozi: u ulozi okolnosti (ambijenta) i u ulozi predmeta odlučivanja; Ekonomski procesi u Crnoj Gori determinišu proces upravljanja rizicima odnosno zahtijevaju pravilniju procjenu potencijalnih gubitaka i na toj osnovi potreban minimalni iznos kapitala kao branu sigurnosti. Upravljanje rizicima neposredno je determinisano visinom kapitala društva za osiguranje. Supervizija kontrolne funkcije omogućava primjereno upravljanje rizicima. Za onoliko za koliko je prisutna transparentnost u radu društva za osiguranje i ukupna finansijska disciplina, najmanje za toliko je omogućen proces upravljanja operativnim rizikom.

### **RIZICI U POSLOVANJU OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA**

Rizik je vjerovatnoća da će određeni događaj nastati i negativno uticati na postizanje određenog cilja. Mogućnost je vjerovatnoća da će određeni događaj nastati i pozitivno uticati na postizanje ciljeva. Ključni rizici su oni rizici koji će, ukoliko se njima adekvatno rukovodi, društvo za osiguranje učiniti uspješnim u postizanju njenih ciljeva ili, ukoliko se njima dobro ne rukovodi, učiniće da banja ne postigne svoje ciljeve. Inherentni rizik je nivo rizika prije nego što su preuzete bilo koje aktivnosti ublažavanja rizika, kao što su kontrolne aktivnosti. Rezidualni rizik je nivo rizika nakon preuzimanja aktivnosti ublažavanja rizika, kao što su kontrolne aktivnosti. Sklonost ka riziku je količina rizika, na širem nivou, koje je društvo za osiguranje raspoloženo da prihvati prilikom pokušavanja ostvarivanja svojih ciljeva. Faktori rizika je termin koji se koristi kako bi se opisali opšti faktori koji mogu da ukažu na viši nivo rizika, odnosno prioriteta koji trebaju da se daju jednom elementu revizorskog univerzuma. Upravljanje rizikom je integralni dio interne kontrole i predstavlja odgovornost menadžmenta društva za osiguranje. To je strukturisani proces u kome rukovodstvo istražuje vjerovatne buduće događaje, te rizike i mogućnosti koji oni predstavljaju za postizanje njihovih ciljeva i određuje i primijenjuje aktivnosti ublažavanja rizika i kontrolnih aktivnosti. Procijena rizika je dio planiranja i proces u kome revizori uzimaju u jednako razmatranje elemente (i) pojedinačnih događaja, te rizika i mogućnosti koje navedeni predstavljaju u postizanju ciljeva elemenata revizorskog univerzuma, i (ili) opštih faktora rizika koji pomažu kod prioritizacije rada na oblastima najvišeg nivoa rizika. Pod ovim pojmom

podrazumijeva se mogućnost i određeni stepen vjerovatnoće nastupanja nekog događaja ili dejstva sa nepovoljnim posljedicama.<sup>82</sup> A nepovoljne posljedice se javljaju u odnosu na integritet ljudi i finansijskih sredstava, odnosno imovine i nastupanja materijalnih šteta.

### PROCJENA RIZIKA

U razvijenim zemljama tržišne privrede kao što su SAD i Engleska, njihova društva za osiguranje imaju razrađen sistem i elemente za procjenu visine, strukture i opšteg nivoa ukupnog bankarskog rizika, i to na bazi rangiranja širokog kruga pozicija aktive prema stepenima rizika i određivanja stepena rizika vanbilansnih pozicija. Iz praktičnih razloga metodologija utvrđivanja opšteg indeksa rizika bazirana je primarno na kreditnom riziku, dok se ostali rizici koriste u ograničenom vidu. Utvrđuje se pet kategorija rizika: 1= 0%, 2=10%, 3= 25%, 4=50%, 5= 100%.

Nultni indeksi rizika nose pozicije kao što su: gotovina, potraživanja prema centralnoj banci, izvozni krediti sa državnom garancijom. Tipični bankarski krediti nose standardni kreditni rizik. Najveći indeks rizika nose takozvane otvorene devizne pozicije, potraživanja prema domaćim i inostranim bankama, sva potraživanja od inostranih državnih institucija, obveznice domaćih lokalnih državnih jedinica, obveznice za finansiranje industrijskog razvoja i nerazvijenih područja i slično.

Stopa očekivanog prihoda predstavlja visinu prihoda koja se očekuje kao naknada za uloženi kapital. To je u primjeru tržišta kapitala stopa kapitalizacije štednje, odnosno kapitala. U okviru ovog faktora i neposredno u vezi sa njim je dejstvo faktora rizika naplate očekivanog prihoda (dobitka). Ovaj faktor rizika kao kontraproduktivni faktor, djeluje na dužinu roka odlaganja trošenja obrnuto od stope očekivanog prihoda. Što je rizik naplate veći, to je dužina odlaganja trošenja veća. I obrnuto.<sup>83</sup> Veći rizik proizilazi iz: dugoročnije dospelosti povraćaja kredita, iz izvora povraćaja dugova, iz nižeg nivoa likvidnosti dugoročnih kredita (ukoliko nije ugovorena promjenljiva kamatna stopa, a u međuvremenu dođe do visokog porasta inflacije, odnosno neočekivana promjena kamatne stope, u uslovima ugovorene fiksne kamatne stope iz promjene opštih privrednih i političkih uslova u toj zemlji i drugo. Postojanje većeg stepena rizika kod dugoročnih kredita se odnosi podjednako i istovremeno na sve vrste rizika i to kako na kreditni, kamatni i kursni rizik, tako i u slučaju deviznih kredita ili domaćih kredita sa takozvanom paritetom (ili zlatnom) klauzulom. Obezbeđenje od rizika zbog pada vrijednosti nacionalne valute, u primjeru dugoročnih kredita ostvaruje se putem i preko terminskih i opcionih poslova.

### UPRAVLJANJE POSLOVNIM RIZICIMA U OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTVIMA

Upravljanje poslovnim rizicima nije nauka, već prije svega tehnika i alat, stvar je naše procjene faktora u radnoj okolini, koji mogu uzrokovati neželjene posledice. Osnovni cilj upravljanja rizicima banaka je identifikacija i procjena rizika i donošenje strategije upravljanja rizikom, uspostavljanje registra rizika i obuka zaposlenih banke. Treba obaviti procjenu rizika sa ciljem izrade revizorskog univverzuma kao i strateškog i godišnjeg plana osiguravajuće kompanije na osnovu procjene rizika, kao dio finansijskog upravljanja i kontrole. Procjena rizika obuhvata dvije faze.

Faza I uključuje:

- procjena rizika (identifikacija, opis, analiza)
- metodologija analize rizika u cilju definisanja inherentnog i rezidualnog rizika.

Faza II obuhvata:

- upitnica i intervjui
- procjena vjerovatnoće i efekta identifikovanog rizika
- Procjena rezidualnog rizika kroz vrijednovanje uticaja sistema internih kontrola

Upravljanje rizicima treba sagledat kao sistematski i kontinuiran proces utvrđivanja procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve banke i preduzimanja potrebnih radnji, posebno putem sistema finansijskog upravljanja i kontrola. Zahtjeva se svojevrsna profesionalizacija procesa upravljanja rizicima u bankama, koja se, prije svega, ogleda u jasno utvrđenoj metodologiji upravljanja rizicima, dokumentovanju informacija o rizicima, njihovoj vrsti, vjerovatnoći nastanka i procjeni uticaja, ustrojavanju registara rizika, uvođenju sistema izvještavanja o rizicima, imenovanju odgovornih osoba za praćenje rizika, izradi strategije upravljanja rizicima. Rizik je određen kao mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno uticati na ostvarenje ciljeva banke. Rizik se može definisati i kao prijetnja uspješnom ostvarivanju ciljeva, odnosno sve što predstavlja prijetnju ostvarenju ciljeva, plana i programa rada, smatra se rizikom. Osim posmatranja rizika u negativnom kontekstu, potrebno je razmotriti prilike za iskorištavanje pozitivnog učinka pojave određenog rizika odnosno okolnosti koje nude pozitivne prilike. Dakle,

<sup>82</sup> George Hartman Risk is a four letter word, Lawrens Galitz Financial Engineering London 1995.god. str. 18

<sup>83</sup> Dr Zivota Ristic, Trziste kapitala, Beograd, 1990. Str.29.

izgubljene okolnosti (prilike) takođe se smatraju rizikom. Ovaj tip rizika odnose se na razvoj i modernizaciju korisnika proračuna i njegovih aktivnosti, odnosno prilagođavanje novim okolnostima i očekivanjima.

Osiguravajuće kompanije se suočavaju sa brojnim rizicima koja se mogu odnositi na:

- sve ono što može naštetiti ugledu osiguravajuće kompanije i smanjiti povjerenje klijenata;
- nepravilno poslovanje i neekonomično, neefektivno ili neefikasno upravljanje sredstvima;
- nepouzdana izvještavanja,

- nespobnost reagovanja na promjenjene okolnosti i nesposobnost upravljanja u promjenjenim okolnostima na način koji spriječava ili maksimalno smanjuje nepovoljne učinke na pružanje osiguravajućih usluga.

Upravljanja rizicima je sveobuhvatan proces utvrđivanja, procenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve osiguravajuće kompanije i preduzimanja potrebnih radnji, posebno promjenom sistema internih kontrola i upravljanja, a u svrhu smanjenja rizika. Ako menadžment osiguravajuće kompanije nema efikasan način upravljanja poslovnim rizicima, tada se mogu naći u situaciji da samo za otklanjanje posljedica moraju utrošiti popriličnu sumu novca. Upravljanje rizicima pomaže osiguravajućim kompanijama da postane dinamičniji i usmjereniji prema budućnosti, ujedno povećava vjerovatnoću ostvarenja njegovih ciljeva, pa ga treba uvrstiti kao koncept i sastavni dio upravljanja. Aktivno upravljanje rizicima i razvoj strategije upravljanja rizicima pružaju sigurnost klijentima, zainteresovanim stranama, da će osiguravajuće kompanije ostvariti svoje ciljeve u skladu sa njihovim očekivanjima. Upravljanje rizikom osiguravajuće kompanije je ključni upravljački alat koje rukovodstvo koristi za ostvarenje strateških ciljeva osiguravajuće kompanije. Sistem upravljanja rizikom omogućava da identifikuje, procjeni, rangira i tretira rizik. Upravljanje rizikom podstiče upravljačku odgovornost i promovise operativnu efikasnost na svim nivoima. Upravljanje rizikom je važan dio upravljanja i sistema internih kontrola. Uprava, menadžment i zaposleni su zaduženi za kontrolu rizika u okviru svojih nadležnosti. Njihov je zadatak da te rizike identifikuju, procjene i kontrolišu. Zadatak internih revizora je da rukovodiocima daju svoje mišljenje o tome da li se kontrola rizika obavlja na adekvatan način. Prilikom ocjenjivanja sistema internih kontrola, interni revizori ocjenjuju i rizike koji mogu da utiču na rad funkcije koja je predmet interne revizije.

Inherentni rizik predstavlja mogućnost da slabost pod prijetnjom izazove gubitak ili štetu imovini ili skupu imovine i tako direktno ili indirektno ugrozi osiguravajuće kompanije. Predstavlja izloženost mogućnosti ekonomskog gubitka, bilo kakvoj šteti, povrijeti ili odlaganju, izazvanu tokom aktivnosti. Kontrola rizika, kao proces sistema internih kontrola, predstavlja organizacione procese i aktivnosti koji postoje da bi se uklonili štetni efekti rizika i sveli na okvir prihvatljivih. Rezidualni rizik je rizik koji preostaje nakon što menadžment preduzme aktivnosti da smanji efekat i vjerovatnoću nastanka negativnih događaja, uključujući aktivnosti kontrole rizika.

Inicijalne faze procjene rizike obuhvataju sljedeće faze:

- prilagođavanje okvira procjene rizike poslovanju osiguravajuće kompanije
- izrada forme procjene rizika osiguravajuće kompanije
- izrada ključnih termina i definicija koje se koriste u procjeni rizika i usaglašenost istih sa upravljanjem bankom
- prezentacija pristupa procjeni rizika menadžmentu, radnoj grupi i drugim zaposlenima koji su uključeni u proces upravljanja rizicima.

Identifikacija potencijalnih eksternih i internih rizika obuhvata sve rizike koji imaju efekat na uspjeh ostvarivanja ciljeva bilo da jesu ili da nisu pod kontrolom menadžmenta. Cilj procesa identifikacije rizika je da definiše jasnu listu događaja koji nijesu mogli da utiču na uspjeh ostvarenja ciljeva i operativnih aktivnosti. Nakon identifikacije potencijalnih rizika osiguravajuće kompanije, menadžment i zaposleni popunjavaju formular upitnika sastavljen od strane konsultanta za svaki pojedinačni rizik. Upitnik se popunjava u dva dijela:

1. Naziv identifikovanog rizika i vrijednovanje njegovog inherentnog rizika sa procjenom vjerovatnoće nastanka i finansijskog efekta.
2. Procjena i vrijednovanje rezidualnog preostalog rizika nakon sagledavanja i vrijednovanja efekata sistema internih kontrola na konkretni rizik, smanjenje vjerovatnoće događaja.

Cilj revizije bazirane na riziku je utvrditi glavne rizike u poslovanju i ocjeniti koliko efektivno i efikasno kontrole i procedure umanjuju rizik do prihvatljivog nivoa odnosno koliki je rezidualni rizik. Pristup podrazumijeva da treba shvatiti poslovanje, identifikovati i ocjeniti ključne poslovne rizike i ocjeniti koliko efikasno postojeće kontrole i procedure ublažavaju te rizike do prihvatljivog nivoa. Kontrole i procedure koje se odnose na druge rizike odnosno one koje nijesu glavni, ne ocjenjuju se u reviziji baziranoj na riziku. Fokus je identifikovati kontrole i procedure koje ne funkcionišu efikasno u ublažavanju glavnih poslovnih rizika do prihvatljivog nivoa. Testovi se fokusiraju samo na ključne rizike. Izbor projekata revizije koje treba da se uključe u plan revizije je jedan od najvažnijih problema sa kojima se sučava poslovodstvo interne revizije. Da bi se ostvarili ciljevi interne revizije i da bi se raspodjelili resursi revizije na efektivan i efikasan način, ovaj aspekt planiranja revizije mora veoma pažljivo da se razmotri. Ako se ne odaberu odgovarajući projekti, to može rezultirati u neispitanim mogućnostima poboljšanja kontrole i poslovanje

efikasnosti. Pretpostavka koja se odnosi na opisan plan prioriteta revizije je ta da će evaluacija potencijalnih projekata revizije biti efektivnija ako proces slijedi sakupljanje informacija neophodnih da bi se donijele odluke o odabiru projekata. Pristup koji se ovdje opisuje u osnovi je okvir u kome treba da se primjeni zdrav razum i profesionalna procjena. Univerzum revizije na koji će se odnositi plan prioriteta utvrđuje interni revizor i postavljeni personal interne revizije.

### ZAKLJUČAK

Upravljanje rizicima ima pozitivan uticaj na poslovanje osiguravajuće kompanije. Značaj upravljanja rizicima i izvještavanja raste u planiranju budućeg poslovanja osiguravajuće kompanije. Dobijeni rezultati i zaključci koji na osnovu njih proizilaze u potpunosti su mjerodavni i pravilno opisuju empirijski dobijene rezultate. Teorija upravljanja rizikom, kao integrisana perspektiva poslovanja osiguravajuće kompanije, primijenjuje vrlo široko od javnog sektora rizika životne sredine, zdravstva, penzija, osiguranja, investicija, opštih bezbjedonosnih aspekata terorizma, bezbjednosti hrane, a posebno u poslovnom korporativnom upravljanju, strategiji, poslovnom kontinuitetu i održivosti biznisa. Izazovi i mogućnosti sukcesije da privuku i zadrže najbolje talente osiguravajuće kompanije. može ograničiti sposobnost da se postignu operativni ciljevi, da brzo identifikuju probleme rizika koji imaju potencijal da značajno utiču na osnovne operacije i postizanje strateških ciljeva. Otpornost na promjene može da ograniči banku pri donošenju neophodnih prilagođavanja poslovnog modela i osnovnih operacija. Obezbeđivanje upravljanja identitetom i informaciona bezbjednost /zaštita sistema može da zahtijeva značajna sredstva, održavanje lojalnosti i zadržavanje kupaca može biti sve teže. Razlog toga je sve zahtjevnija preferencija potrošača i/ ili demografskih promjena u postojećoj bazi kupaca što će uticati i na kvalitet i vrijeme isporuke usluga, u čemu i bankarskih na tržište, cijenu i inovacije i konkurentnost. Konkurencija u osiguranju i zakoni tjeraju da te mogućnosti i metode koriste kako bi se rizik sveo na najmanju mjeru. Banka kao finansijska institucija i korporacija od opšteg značaja je tim izloženija negativnim uticajima najšireg spektra rizika, spoljnih i unutrašnjih.

U savremenim uslovima globalnog poslovanja osiguravajuće kompanije se susreću sa brojnim rizicima koji dovode u pitanje pojedinačne poslove, kao što su promjene okruženja i normativne djelatnosti od uticaja na neizvjesnosti ishoda transakcije, i događaja koji u cjelini povećavaju neizvjesnost bankarskih prihoda. Ključna pitanja rizika u bankarskoj industriji, stanje i performanse banaka, povišena metrika rizika i regulatorne radnje, upućuju na rad u strateškom okruženju visokog rizika, konkurenciji iz unutrašnjosti industrije i nebankovnih firmi, niskih kamatnih stopa, promjena poslovnih modela. Operativno, veće banke suočavaju sa povećanjem rizika zbog povećanja regulatornih kazni, povećanih sofisticiranih sajber napada i informaciono bezbjednosnih rizika, a male banke sa povećanjem rizika koncentracije i investicija.

Zaključuje se da je budućnost upravljanja rizicima sve više u proaktivnom pristupu, da bi se razvila konkurentna prednost i održala profitabilnost i rast. Upravljanje rizicima će sve više biti od suštinskog značaja za realizaciju strateških ciljeva u svim osiguravajućim kompanijama zbog povećanja nestabilnosti i složenosti rada i okruženja. Zato je opravdan zaključak da će sposobnost banaka za upravljanje rizikom biti od velike važnosti za opstanak i razvoj na dugi rok. Ovo je prilika da funkcija upravljanja rizikom postane i izvor dodate vrijednosti u procesu strateškog planiranja osiguravajuće kompanije, s obzirom na specifičnosti u povećanju različitih rizika i značajnih strateških implikacija. Rizici u poslovanju osiguravajuće kompanije su karakteristika svakog posla osiguranja, tako da je stvaranje novih instrumenata, novih tehnika i strategija, novih bankarskih usluga i derivata je neminovnost. Pošto je mnogo rizika koji utiču na rad osiguravajuće kompanije, upravljanje njima neminovno treba da obuhvati: svijest o karakteristikama okruženja i rizicima koji proističu, utvrđivanje i raspored rizika, njihovo mjerenje i kontrolu. Danas su sve važniji novi pristupi zaštiti od rizika u skladu sa povećanjem svih vrsta rizika, posebno finansijskih.

### LITERATURA

- Avdalović, V. Menadžment rizikom u osiguranju, ZENLID, Beograd, 2000.
- Đuričić M, Bojković R., Đuričić R., Skorup S. Menadžment rizikom projekt, Međunarodna naučna konferencija, Menadžment 2010.
- Ivanović S. Upravljanje rizikom i osiguranje, časopis br.1-2/2003, Beograd Ekonomski Institut, 2003.
- Jeremić Lj. Ekonomika osiguranja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
- Jovanović L. Životna sredina i održivi razvo., „Ekologika“ Beograd, 2007.
- Kiš T. Čileg M., Operativni rizik i njegovo merenje, Publikacija: Strategijski menadžment br. 1/2, Ekonomski fakultet, Subotica, 2012.
- Marović, B. Osiguranje. Financing centar, Novi Sad, 1997.

Marović, B., Avdalović, V. Osiguranje i upravljanje rizikom. Beograd: Centar za automatizaciju i mehatroniku, 2006.

Nešković M., Metode analize rizika, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2011.

Rejda, G.E. Risk management and insurance. Pearson Educationm 2005.

Šulejić P., Pravo osiguranja, Beograd 2005.

The Council of the European Communities, Directive 89/391/EEC, 12. june 1989.,

Vasiljević A, Upravljanje rizicima, Beograd, Mediterran Publishing, 2009.

Vujović R, Upravljanje rizicima i osiguranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.