

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

DOKTORSKA DISERTACIJA

**UPRAVLJANJE KREDITNIM RIZIKOM I
SINDICIRANI KREDITI**

Mentor:

Prof. dr Miroljub Hadžić

Kandidat:

Danica Rajin 2010/450101

Beograd, 2014.

S A D R Ź A J

UVOD	7
1. Predmet i polazišta istraživanja.....	8
2. Značaj i aktuelnost istraživanja.....	9
3. Ciljevi istraživanja	10
4. Hipoteze istraživanja.....	10
5. Metode istraživanja.....	11
6. Struktura rada.....	13

PRVI DEO

POJAM I VRSTE RIZIKA

1. DEFINICIJA RIZKA U FINANSIJSKOM POSLOVANJU	15
2. POJAM RIZIKA U BANKARSKOM POSLOVANJU	17
3. NEOPHODNOST UPRAVLJANJA RIZIKOM U FINANSIJSKOM POSLOVANJU	18
4.OSNOVNI RIZICI U FINANSIJSKOM POSLOVANJU	20
4.1. KREDITNI RIZIK	22
4.2.KAMATNI RIZIK	24
4.3.VALUTNI RIZIK (devizni rizik i ostali tržišni rizici).....	27
4.3.1. Tržišni rizik.....	27
4.3.2. Devizni rizik.....	35
4.4. RIZIK IZLOŽENOSTI BANKE	36
4.5. RIZIK ULAGANJA BANKE.....	38
4.6. RIZIK ZEMLJE	38
4.7. OPERATIVNI RIZIK	41
4.8. RIZIK REPUTACIJE I ZAKONSKI RIZIK	41

4.9. RIZIK LIKVIDNOSTI	42
------------------------------	----

DRUGI DEO

UPRAVLJANJE RIZIKOM U FINANSIJSKOM POSLOVANJU

1. PROCES UPRAVLJANJA RIZIKOM U FINANSIJSKOM POSLOVANJU	45
2. STRUKTURA I ADMINISTRIRANJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZIKOM.....	51
3. INFORMACIONA REŠENJA ZA MERENJE, ANALIZU I KONTROLU RIZIKA.....	52
4. NOVI ZAHTEVI TRŽIŠNOG POSLOVANJA.....	53
5. STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZIKOM BANKE	55
6. OPERACIONALIZACIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA U SRPSKOM BANKARSTVU.....	56
7. UPRAVLJANJE KREDITNIM RIZIKOM.....	61
7.1.PROCES UPRAVLJANJA KREDITNIM RIZIKOM	62
7.1.1. Uspostavljanje odgovarajućih okruženja na kreditni rizik.....	62
7.1.2. Poslovanje u skladu s dobrim postupkom za odobravanje kredita.....	63
7.1.3. Održavanje odgovarajućeg postupka za administraciju, merenje i praćenje kredita	64
7.1.4. Osiguranje odgovarajućih kontrola nad kreditnim rizikom	66
7.2. ANALIZA KREDITNOG RIZIKA	66
7.3. POLITIKA, STANDARDI I PROCEDURE KREDITIRANJA	69
7.4. IDENTIFIKOVANJE I MERENJE KREDITNOG RIZIKA	71
7.4.1. Metode i tehnike upravljanja kreditnim rizikom.....	72
7.4.2. Portfolio kreditni rizik.....	79
7.5. KREDITNI RIZIK – GUBICI I PRIHODI.....	81
7.5.1. Cena kreditnog rizika	83
7.6. ODGOVORNOSTI UČESNIKA U PROCESU UPRAVLJANJA KREDITNIM RIZIKOM BANKE.....	85
8. UPRAVLJANJE KAMATNIM RIZIKOM.....	86
9.UPRAVLJANJE DEVIZNIM ILI VALUTNIM RIZIKOM	88

10. UPRAVLJANJE RIZIKOM LIKVIDNOSTI.....	91
11. UPRAVLJANJE OPERATIVNIM RIZIKOM.....	92
11.1. STRATEGIJA UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZIKOM.....	93
11.2. PROCES UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZIKOM	95
11.3. INFRASTRUKTURA.....	96
11.4. OKRUŽENJE	97

TREĆI DEO

VRSTE BANKARSKIH KREDITA

1. POJAM, ZNAČAJ I FUNKCIJE BANKARSKOG KREDITA	99
1.1. BANKARSKI KREDIT, POJAM I RAZVOJ	99
1.2. FUNKCIJE BANKARSKOG KREDITA	100
2. VRSTE BANKARSKIH KREDITA	101
2.1. KREDITNE FORME PLASMANA SREDSTAVA	101
3. KREDITI ZA OBRTNE SVRHE	103
4. KREDITI ZA INVESTICIJE.....	104
5. OSTALE VRSTE KREDITA	105
5.1. ESKONTNI KREDIT	105
5.2. HIPOTEKARNI KREDIT	106
5.3. LOMBARDNI KREDIT	106
5.4. ROMBURSNI KREDIT	106
5.5. KREDIT PO TEKUĆEM RAČUNU	106
5.6. KREDIT PO OSNOVU AKCEPTA, AVALA I GARANCIJA BANKE	107
5.7. KREDIOTIRANJE IZVOZNIH POSLOVA.....	107
5.8. SINDICIRANI KREDITI	107

ČETVRTI DEO

MEĐUNARODNI SINDICIRANI KREDITI

1. SINDICIRANI ILI KONZORCIJALNI KREDITI	109
1.1. POJAM SINDICIRANOG KREDITA	109
1.2. UČESNICI U SINDICIRANOM KREDITU	109
1.3. FAZE SINDICIRANJA	110
1.4. ULOGA BANKE AGENTA	110
1.5. POVERIOCI – NAČIN ODLUČIVANJA	111
1.6. PROVIZIJA SINDICIRANJA	111
2. SRPSKI DEVIZNI PROPISI I SINDICIRANI KREDITI	111

PETI DEO

STUDIJA SLUČAJA NA NIVOU BEOHEMIJA POSLOVNOG SISTEMA

1. PROFIL BEOHEMIJA POSLOVNOG SISTEMA	114
1.1. BEOHEMIJA I BEOHEMIJA INHEM	115
1.2. DAHLIJA ZEMUN	116
1.3. HEMIJA - BRIKOL VRŠAC	117
2. ORGANIZACIONA STRUKTURA POSLOVNOG SISTEMA BEOHEMIJA	118
2.1. ORGANI UPRAVLJANJA	119
2.2. MATERIJALNI RESURSI	120
3. ANALIZA POSLOVANJA U RANIJIM GODINAMA	120
3.1. OBIM I STRUKTURA PROIZVODNJE	120
3.2. ANALIZA POSLOVANJA U PERIODU 2008. – 2011.	121
3.3. UKUPNA PRODAJA 2008.-2011. u EUR 000	124
4. POZICIJA NA TRŽIŠTU	126
4.1. TRŽIŠNE KARAKTERISTIKE PROIZVODNIH PROGRAMA BEOHEMIJA POSLOVNOG SISTEMA	126

4.2. NAČIN I ORGANIZACIJA PRODAJE.....	128
4.3. PROCENA MOGUĆNOSTI SNABDEVANJA	130
4.4. PROJEKCIJA KONSOLIDOVANIH RASHODA	132
4.4.1. Projekcija finansijskih obaveza i rashoda	134
4.4.2. Analiza pokazatelja zaduženosti	136
5. EBRD – EVROPSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVOJ.....	136
5.1.PRIMER: SINDICIRANI KREDIT BEOHEMIJI.....	138
5.1.1. Projekat	138
5.1.3. Procenjeni troškovi projekta	139
5.1.4. Finansijski plan	140
6. IZVEŠTAJ ZA EBRD - REZULTATI POSLOVANJA GRUPE BEOHEMIJA ZA RAZDOBLJE 1.01.-30.06.2012. GODINE	141
6.1. PROFITABILNOST GRUPE BEOHEMIJA ZA PERIOD 01.01.-31.03.2012 /01.01.-31.03.2011. GODINE	141
6.1.1. Konsolidovani izveštaj o dobiti.....	141
6.2. GLAVNA OBELEŽJA POSLOVANJA I VAŽNI DOGAĐAJI U DRUGOM KVARTALU 2012. GODINE	142
7. TRENUTNA POZICIJA POSLOVNOG SISTEMA.....	149
 ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	152
LITERATURA	160

UVOD

Rizici predstavljaju mogućnost gubitka na transakciji, klijentu ili poslu, kao i rizik da banka naruši ugled koji ima na tržištu. Rizik je svakodnevni deo života i rada svih pojedinaca i privrednih subjekata. Međutim, kao naučna oblast u ekonomiji, ima prilično kratku istoriju. Sama ideja da neizvesnost i rizik mogu biti važni za ekonomiju, datira od 1921. godine, u radu Franka H.Knight-a: "Risk, Uncertainty and Profit". Dalji razvoj naučne oblasti upravljanje rizikom, bio je uslovljen ekonomskim krizama u svetu i deregulacijama u finansijskom poslovanju, odnosno globalizacijom finansijskog tržišta. Upravljanje rizicima postaje kritična oblast, upravo iz razloga što su mnoge organizacije ranije bile suočene sa velikim gubicima prouzrokovanim rizicima kojima nije pridavana veća pažnja.

Posledice finansijskih kriza su bile katastrofalne za pravna i fizička lica, koja su usled bankrota poslovnih banaka bila direktno ili indirektno pogođena krizama. Rizik i mogućnost njegovog javljanja se poslednjih decenija povećava uslovljeno procesom globalizacije, brzinom promena i povećanom stepenu međuzavisnosti. To je uslovlilo da se institucijalizovano pride rešavanju problema i najviše se otišlo u razvoju upravljanja rizikom u bankarstvu, gde je Bazelski komitet definisao adekvatnost kapitala, odnosno zahtevani minimalni nivo kapitala koji banke ostavljaju po strani kao amortizer za potencijalne gubitke.

Osnovna funkcija bankarstva je upravljanje rizicima i prinosima. Osnovne vrste rizika koje banke preuzimaju na sebe su: kreditni, valutni, tržišni, kamatni, i likvidnosti, te operativni rizik. Uvidom u stvarnu izloženost potencijalnim rizicima, banke i druge institucije mogu uspešno uticati na njihovo smanjenje i to putem restrukturiranja i diversifikacije svog trgovinskog portfelja. Finansijske institucije koje neadekvatno mere i upravljaju svojim rizicima, izložene su mogućnosti da usled naglih promena na tržištu dožive propast.

Novac, kredit i ostali finansijski instrumenti predstavljaju bitne činioce ekonomskog kontinuiteta, odnosno reprodukcije. U tome banke imaju posebno mesto i ulogu, jer se iskazuju kao specijalizovane institucije čija je osnovna funkcija posredovanje u sveri novca sa ciljem da snabdevaju reprodukciju potrebnom količinom novca i kredita.

Poslovne banke kao osnovni zadatak imaju prikupljanje slobodnih finansijskih sredstava od transaktora koji imaju novčane viškove, s jedne strane, i plasiranje onim transaktorima kojima su sredstva neophodna, s druge strane. Banke se otuda nazivaju depozitno-kreditnim institucijama, jer još uvek pretežni deo prikupljenih sredstava potiče od depozita, dok se plasmani uglavnom svode na kreditne plasmane.

Kredit je dužničko-poverilački posao u kome banka kao poverilac, stavlja na raspolaganje određenu količinu finansijskih sredstava klijentu – dužniku, na izvesno vreme i pod izvesnim uslovima.

U bankama se najpre koncentriše sav neutrošeni društveni kapital, novac, dakle, mobilišu se sva raspoloživa slobodna novčana sredstva celog društva, a zatim, preko mehanizma bankarskog kredita, ponovo “ubrizgavaju” u privredne kanale. Upravo u tome leži ogromna snaga i društvena moć savremenog bankarskog kredita. Banka kreditom, odnosno kreditnim mehanizmom, stvara i poništava novac, depozite. Kredit je postao masivan bankarski proizvod, orijentisan na široku grupu preduzeća, klijenata banke. Kredit u savremenim uslovima predstavlja multisvrсни bankarski posao i jedan od najznačajnijih instrumenata u oblasti politike plasmana banke.

Sindicirani krediti su posebna vrsta finansijskog kredita u kojem sudeluju dve ili više prvorazrednih banaka, svaka sa svojim udelom u kreditu, od kojih je jedna banka agent.

Banka agent zadužena je za koordinaciju međusobnih odnosa između korisnika kredita i svih banaka koje sudeluju, što uključuje prikupljanje, plasiranje i povrat sredstava kreditorima i na taj način je omogućena komunikacija korisnika kredita samo s jednom bankom.

Prednosti sindiciranih kredita su:

- klijent jednostavnije dolazi do većeg iznosa kredita, te iako u finansiranju učestvuje više banaka, klijent je u kontaktu samo s jednom bankom – bankom agentom, od početka sindiciranja do kraja otplate kredita.
- kredit se odobrava pod istim uslovima, koristeći zajedničku dokumentaciju, čime se celi proces s aspekta korisnika kredita značajno pojednostavljuje i ubrzava.

Sindicirani krediti se po pravilu odobravaju prvoklasnim klijentima koji su svojim dobrim poslovnim rezultatima atraktivni stranim i domaćim investitorima.

Sindicirani krediti se obično koriste za velike projekte (i velike iznose kredita) koje realizuju zajmoprimci sa visokim kreditnim bonitetom, a omogućavaju brzo i diskretno aranžiranje finansijskog paketa. Kredit može biti u jednoj ili više valuta, a kamatne stope kod ovih zajmova su obično promenljive, na bazi LIBOR-a, plus određena marža (Spread). Rokovi otplate ovih kredita se obično kreću između 5 i 15 godina i mogu da imaju grace period.

1. Predmet i polazišta istraživanja

Predmet ove doktorske disertacije je upravljanje kreditnim rizikom i sindicirani krediti, tj. proučavanje rizika u bankarskom poslovanju i upravljanje njima, kako bi se rizik izbegao, ili barem smanjio i doveo u prihvatljive granice, kao i odobravanje sindiciranih kredita kompanijama kako bi se pospešio njihov razvoj, gde će biti prikazan praktičan primer jedne kompanije u srpskoj privredi. U suštini, analiza rizika treba da ukaže na ključne tačke i procese nastanka rizika. Upravljanje rizikom je važan faktor za uspešno poslovanje banke. Otuda ekonomska nauka treba da se bavi istraživanjem rizika i njegovog svođenja na najmanju moguću meru, kako bi banke ostvarile što manje gubitke u poslovanju i ojačale svoj kreditni potencijal za kreditiranje privrede i stanovništva.

2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Banke, kao specifične finansijske institucije čije poslovanje se bazira na primanju depozita i davanju kredita, u svom poslovanju suočavaju se sa različitim oblicima rizika koji na njih mogu negativno uticati.

Rizik druge strane, ili opasnost da će do negativnih efekata doći ukoliko druga lica ne budu ispunjavala svoje obaveze iz ugovora, u bankama se često posmatra i kvalifikuje kao kreditni rizik. Naime, jasno je da u slučaju neuspelog kreditnog aranžmana, banka ne samo da može ostati bez profita, već se može dogoditi i da ostane i bez sopstvenih sredstava plasiranih u određeni kredit. Problem, svakako postaje ozbiljniji što su gubici veći, odnosno ako više značajnih dužnika ne uspeva da servisira svoje kredite, to banku može dovesti u stanje nelikvidnosti, ali i inosolventnosti i bankrotstva, čime su njeni poverioci dovedeni u opasnost. Sa makroekonomskog aspekta, to bi se moglo negativno odraziti i na celokupan bankarski, ali i finansijski sistem.

Iz svega prethodno rečenog, jasno je koliki značaj kreditni rizik i efikasno upravljanje njima ima kako za pojedinačne banke, tako i za bankarske sisteme – sisteme nacionalnih ekonomija, ali i sistem na globalnom nivou, kao i motivacija za izbor ove teme za predmet istraživanja. Njen značaj ogleda se posebno u njenoj aktuelnosti. U poslednje vreme ova tema je dobila dosta prostora, između ostalog i zato što je kreditni rizik ocenjen i kao jedan od kuzročnika velike hipotekarne krize koja je zahvatila prvo privredu Sjedinjenih Američkih Država, da bi se proširila na ceo svet. Nedovoljno strogi kriterijumi za kredite i neadekvatne ocene koje su rejting agencije dodeljivale pojedinim kompanijama, a na osnovu kojih su se one dalje zaduživale iako nisu bile dovoljno kreditno sposobne, doveli su do toga da veliki broj kredita ostane nenaplaćen, što je rezultiralo velikim gubicima za investitore i banke.

Iako je kreditni rizik praktično nemoguće izbeći, na bankama je da, radi svoje, ali i sigurnosti svojih poverilaca, nastoje da upravljaju njime na adekvatan način, da vrše što bolju selekciju potencijalnih dužnika i utvrde limite izloženosti koje mogu da podnesu, odnosno da svoja sredstva ne plasiraju klijentima za koje se veruje da neće moći da ih vrate. Bazelski komitet je, u svrhu povećane sigurnosti i ujednačavanja konkurencije na međunarodnom bankarskom tržištu, publikovao standarde, odnosno smernice za upravljanje rizikom banaka i određivanje adekvatne visine kapitala za pokriće preuzetih rizika.

Znači, da bi se rizik izbegao, ili barem smanjio i doveo u prihvatljive granice, potrebno je analizirati i upravljati rizikom. Analiza rizika treba da ukaže na ključne tačke i procese nastanka rizika. Upravljanje kreditnim rizikom je važan faktor za uspešno poslovanje banke.

Glavni razlog što se upravljanju rizicima u bankarskom poslovanju poklanja izuzetna pažnja, jeste priznanje ekonomskog i društvenog doprinosa bankarstva u razvoju društva. Naime, zdravo bankarstvo doprinosi ekonomskom rastu putem kreditiranja novih poslova, inovacija, investicija i stvaranju mogućnosti zapošljavanja. Zdravo bankarstvo, gledano sa stanovišta društvene zajednice predstavlja generator privrednog razvoja, pa je stoga neophodno upravljanje rizicima dalje usavršavati i razvijati.

Poseban značaj bankarstvo ima u zemljama u tranziciji, jer od njihovog kreditnog potencijala zavisi dinamika i kvalitet privrednih i društvenih reformi.

Otuda ekonomska nauka treba da se bavi istraživanjem kreditnog rizika i njegovog svođenja na najmanju moguću meru, kako bi banke ostvarile što manje gubitke u poslovanju i ojačale svoj kreditni potencijal za kreditiranje privrede i stanovništva, posebno u vremenu tranzicije iz socijalizma u građansko demokratsko društvo.

Kreditni rizik posmatran iz ugla srpskih banaka, ima posebnu dimenziju i specifičnu težinu u kontekstu neprofitabilnog poslovanja i strukturnih neravnoteža srpske privrede, i na toj osnovi, decenijama unazad kulminiranih gubitaka.

3. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj ovog istraživanja jeste naučna deskripcija procesa upravljanja rizikom u bankarskom poslovanju i privredi, naučni opis činioca strukture procesa upravljanja rizikom u bankarstvu i privredi; naučni opis funkcija, odnosa i veza upravljanja rizikom i naučni opis svih kvantitativnih i kvalitativnih svojstava upravljanja rizikom. Pored naučnog opisa, naučni cilj je ostvarivanje i određenih nivoa naučne klasifikacije, tipologije i naučnih objašnjenja. Ovo zbog toga što deskripciju nije moguće izvršiti bez analize, a analiza nužno koristi analogiju. Naime, da bi se utvrdilo, prilikom opisivanja, da određena svojstva, činioci, veze itd., postoje odnosno ne postoje, da su ispoljene ovde ili onde, neophodno je utvrditi kriterijume razlikovanja, odnosno istovetnosti, sličnosti i razlike.

Društveni cilj jeste udovoljavanje praktičnim potrebama. Rezultati istraživanja treba da ukažu na otvorena pitanja upravljanja rizikom u bankarstvu i privredi, kao i da usmere pažnju svih subjekata političkih i ekonomskih procesa na ta pitanja i da utiču na njihove stavove i ponašanje u procesu donošenja konkretnih odluka. Ovo zbog toga što je neosporno da svako istraživanje podrazumeva određeni društveni odnos. A uspostavljanje društvenog odnosa povodom upravljanja rizikom u bankarstvu i privredi izaziva reagovanje različitog sadržaja i intenziteta svih subjekata koji su u dodiru sa rezultatima istraživanja.

Upravljanje rizicima u bankarskom poslovanju ima dva osnovna cilja: prvo, izbegavanje nesolventnosti banke i drugo, maksimiziranje stope prinosa na kapital uz korekciju za rizik.

S obzirom na ulogu koju bankarski krediti imaju u razvoju privrede i društva, cilj ovog rada je i da istakne značaj bankarskih kredita, njegove funkcije, karakteristike i vrste kredita. Posebna pažnja se posvećuje sindiciranim kreditima.

4. Hipoteze istraživanja

Hipotetički okvir istraživanja sastoji se od sledećih pretpostavki:

Generalna hipoteza:

Rizike u bankarskom poslovanju je nemoguće potpuno izbeći, pa su banke dužne da sprovedu efikasne postupke upravljanja njima kako bi se zaštitile od eventualnih gubitaka. Oblik i suština pravnog, ekonomskog i političkog sistema i ekonomski uslovi privređivanja determinišu proces upravljanja rizicima u bankarstvu i proces odobravanja sindiciranih kredita.

Posebna hipoteza:

- Za onoliko za koliko banke primenjuju Bazelski sporazum najmanje za toliko je smanjen rizik i olakšan proces upravljanja istim;
- Ekonomski procesi determinišu proces upravljanja rizikom, tj. zahtevaju pravilniju procenu potencijalnih gubitaka i na toj osnovi potreban minimalni iznos kapitala kao branu sigurnosti;
- Za onoliko za koliko banke odobravaju kompanijama sindicirane kredite, najmanje za toliko je omogućen razvoj date kompanije.

Pojedinačna hipoteza:

- Za onoliko za koliko je prisutna transparentnost u radu banke i ukupna finansijska disciplina, najmanje za toliko je omogućen proces upravljanja rizikom;
- Od ekonomske snage banke direktno zavisi upravljanje rizikom. Što je kapital banke veći za toliko je veće pokrivanje rizika;
- Od ekonomske snage banaka učesnica u sindiciranom kreditu, direktno zavisi i visina odobrenog kredita za projekat, koji će omogućiti povećanje obim proizvodnje, a time i podržati lansiranje nove proizvodne linije i dovesti do boljeg upravljanja cenama i dobitaka usled energetske efikasnosti.

5. Metode istraživanja

Metodološki pristup koji se primenjuje u izradi ovog rada postavljen je veoma kompleksno i zahteva primenu:

- od analitičkih osnovnih metoda: metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije i metod dedukcije;
- od sintetičkih osnovnih metoda: sintezu, konkretizaciju, generalizaciju i indukciju;
- od opštenaučnih metoda: hipotetičko - deduktivnu, analitičko - deduktivnu, komparativnu, statističku i metodu modelovanja.

Aдекватna primena ovog pristupa omogućava da se steknu pouzdana saznanja o predmetu istraživanja, o činjenicama, pojavama, procesima i odnosima na kojima počiva rizik, ali i o pojmovima, stavovima, sudovima i zaključcima koji su relevantni za ispunjavanje svrhe ovog rada. Primenom ovih metoda, kako pokazuju dosadašnji rezultati istraživanja moguće je validno

ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički u tom smislu što se ni jednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost.

Analiza je ostvarena na dva nivoa:

- na nivou izvornih podataka, na osnovu izvornih dokumenata u organizacijama i
- na nivou sekundarne analize rezultata ranijih istraživanja i adekvatne literature.

Zdravo bankarstvo doprinosi ekonomskom rastu putem kreditiranja novih poslova, inovacija, investicija i stvaranju mogućnosti zapošljavanja.

Sindicirani kredit je kredit zaključen između dve ili više banaka u ulozi zajmodavca, servisiran jednom korisniku kredita (ili grupi povezanih lica) koji je uređen jednim ugovorom između svih ugovorenih strana

Kada je traženi kredit suviše veliki da bi ga jedna banka mogla obezbediti iz svog kreditnog potencijala, grupa banaka se može obavezati da učestvuje u njegovom finansiranju na bazi jednog finansijskog aranžmana, s tim da se utvrdi učešće svake pojedine banke u ovakvom finansijskom paketu. Banke ulažu sredstva sa ciljem zajedničkog rada i podele rizika i ostvarenog profita. Sindicirani krediti se obično koriste za velike projekte (i velike iznose kredita), koje realizuju zajmoprimeci sa visokim kreditnim bonitetom, a omogućavaju brzo i diskretno aranžiranje finansijskog paketa.

Po svojoj prirodi, sindicirani kredit je najčešće međunarodni kredit, jer su učesnici kredita iz različitih jurisdikcija. Najznačajnija prednost sindiciranih kredita je što se putem njih mogu relativno brzo obezbediti veliki iznosi u više valuta, a smanjuju se valutni i kamatni rizik kao i dodatni troškovi. Tržište sindiciranih kredita je najveći izvor internacionalnog kapitala.

Evropska banka za obnovu i razvoj odobrila je beogradskoj kompaniji Beohemija sindicirani kredit od 68 miliona evra kojim će ta kompanija finansirati veliki investicioni program koji uključuje modernizaciju proizvodnih postrojenja i instalaciju nove opreme kao i izgradnju novih postrojenja. Program će povećati obim proizvodnje, podržati lansiranje nove proizvodne linije i, takođe, dovesti do boljeg upravljanja cenama i dobitaka usled energetske efikasnosti.

EBRD na ovaj način povećava podršku korporativnom sektoru u Srbiji kroz finansiranje grupe proizvoda za kozmetiku i domaćinstvo tako što će kompaniji Beohemija omogućiti da poveća proizvodnju i proširi izвозno tržište u jugoistočnoj Evropi.

Reprogramiranjem kratkoročnih kredita u dugoročni sindicirani kredit, ova kompanija je smanjila troškove kamata i obezbedila stabilnost poslovanja, povećala je obim proizvodnje i proširila izвозno tržište u jugoistočnu Evropu i ostvarila pozitivne rezultate poslovanja.

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja o upravljanju rizicima u bankarstvu i proučavanja sindiciranih kredita, ova analiza će pokušati da utiče na efikasnije upravljanje rizicima u bankarskom sistemu u Srbiji, što je jedan od bitnih faktora za uspešan ekonomski razvoj zemlje u

celini. Velike promene očekuju se u celoj nacionalnoj privredi, a samim tim i u razvoju bankarstva, kao generatoru privrednog razvoja. U tom pogledu od ovog rada očekuje se određeni doprinos u intenziviranju napora da se bankarstvo u Srbiji po svojoj strukturi, organizaciji, funkcionisanju i tehničko-tehnološkoj opremljenosti približi modelima modernog svetskog bankarstva, posebno u upravljanju rizicima.

Očekuje se da sa stanovišta naučnog doprinosa ovaj rad izgradi celovit i konzistentan teorijski okvir za primenu savremenih metoda u upravljanju rizicima u bankarskom sistemu u Srbiji. Ono što je posebno bitno, jeste da se kao rezultat ovog rada očekuju, pored naučno metodoloških doprinosa i veoma konkretne preporuke u modernizaciji i primeni informacionih tehnologija u srpskom bankarstvu.

6. Struktura rada

Polazeći od postavljenih hipoteza, navedenih ciljeva istraživanja i korišćenih metoda ovog istraživanja, proistekla je i odgovarajuća struktura rada.

U prvom delu doktorske disertacije koja nosi naziv “Pojam i vrste rizika”, data je definicija rizika u finansijskom poslovanju, pojam rizika u bankarskom poslovanju i ukazano je na neophodnost upravljanja rizicima, analizirane su osnovne vrste rizika u bankarskom poslovanju: kreditni rizik, kamatni rizik, devizni rizik i ostali tržišni rizici, rizik izloženosti banke, rizik ulaganja banke, rizik koji se odnosi na zemlju porekla lica prema kome je banka izložena i operativni rizik.

U drugom delu „Upravljanje rizikom u finansijskom poslovanju“, detaljno je izučavan proces, struktura i administriranje procesa upravljanja rizikom u finansijskom poslovanju, strategija i operacionalizacija upravljanja rizicima, informaciona rešenja za merenje, analizu i kontrolu rizika, sa posebnim osvrtom na upravljanje kreditnim rizikom.

Treći deo rada „Vrste bankarskih kredita“, objašnjen je pojam i razvoj kredita, njihov značaj i funkcije i vrste bankarskih kredita.

U četvrtom delu “Međunarodni sindicirani krediti”, analiziran je pojam sindiciranog kredita, njegovi učesnici i faze sindiciranja, objašnjena je uloga banke agenta, uloga poverioca i način odlučivanja i analizirana je provizija sindiciranja. Takođe su analizirani i devizni propisi u Srbiji o sindiciranim kreditima.

U petom delu rada “Studija slučaja na nivou Beohemija poslovnog sistema”, dat je profil Poslovnog sistema Beohemija, njena organizaciona struktura, zatim analiza poslovanja i njena pozicija na tržištu. Zatim je obrađen primer sindiciranog kredita koji je poslovna kompanija dobila od EBRD-Evropske banke za obnovu i razvoj i grupe evropskih komercijalnih banaka, za modernizaciju proizvodnih postrojenja i izgradnju novih postrojenja kao i uticaj sindiciranog kredita na rezultate poslovanja i profitabilnost kompanije.

Na kraju rada data su Zaključna razmatranja, kao i spisak korišćene literature i drugih izvora.

PRVI DEO

POJAM I VRSTE RIZIKA

1. DEFINICIJA RIZIKA U FINANSIJSKOM POSLOVANJU

Rizik je sastavni deo života ljudi. Svuda gde postoji ljudska aktivnost vezana za kretanje, proizvode, tehnologije, mašine, objekte ili investiranje prisutan je i rizik. Pod rizikom se podrazumeva takva situacija u budućnosti kod koje postoji više alternativnih rešenja sa određenom verovatnoćom realizacije odnosno u datoj situaciji postoji neizvesnost u pogledu ishoda i verovatnoće da ishod bude nepovoljan (izloženost gubitku). Postoje različite definicije rizika, međutim zajednički element svih definicija rizika su:

- neodređenost ishoda i
- gubitak kao jedan od mogućih ishoda.

Rizik je stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji očekujemo ili kome se nadamo. Stoga možemo reći *da bi rizik postojao u finansijskom poslovanju mora da: bude moguć, izaziva ekonomsku štetu, bude neizvestan i bude slučajan*.¹

Rizik se može klasifikovati na različite načine, najčešća podela je na:²

1. Finansijski i nefinansijski rizik - finansijski rizik obuhvata situacije u kojima postoji neizvesnost finansijskog (novčanog gubitka), dok u slučaju nefinansijskog rizika nema nikakvih finansijskih posledica.
2. Dinamički i statički rizik - dinamički rizik je onaj koji nastaje zbog promena u ekonomiji (promene u nivou cena, ukusu potrošača, prihoda i rashoda i tehnologije). Tokom dužeg vremenskog perioda ide u korist društva. Statički rizik obuhvata gubitke koji bi nastali čak i kada ne bi bilo promena u ekonomiji -opasnosti iz prirode i nepoštenje pojedinca (nije izvor dobrobiti za društvo; određeni stepen pravilnosti pojavljivanja statičkog rizika tokom vremena se može uočiti).
3. Fundamentalni i posebni rizik - koji se zasniva na posledici i poreklu gubitka. Fundamentalni rizik obuhvata gubitke koji su po poreklu i posledici bezlični (ekonomske, društvene, političke i prirodne pojave), i pogađa velike segmente čak i celokupnu populaciju. Posebni rizik obuhvata gubitke koji nastaju usled pojedinačnih događaja i koje pojedinci više uočavaju nego cela grupa (odgovornost pojedinca).
4. Čisti i špekulativni rizik - špekulativni rizik je situacija gde postoji mogućnost gubitka, ali isto tako i mogućnost dobitka. Čisti rizik je situacija koja obuhvata samo mogućnost gubitka ili nikakav gubitak. U kategoriju čistih rizika spada:

¹ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.3

² Isto, str.3

- Lični rizik - mogućnost gubitka prihoda ili imovine koji nastaju kao rezultat gubitka sposobnosti da se prihod zaradi. Mogućnost zarade izložena je sledećim opasnostima: prevremena smrt, zavisnost usled starosti, bolest ili nesposobnost, i nezaposlenost.
- Imovinski rizik - svako ko poseduje imovinu suočen je sa imovinskim rizikom, pošto se posedi mogu uništiti ili ukrasti. Postoje dva tipa gubitka: direktni i indirektni odnosno gubitak imovine i gubitak prihoda zbog nemogućnosti upotrebe imovine.
- Rizik od odgovornosti - je namerna ili nenamerna povreda drugih osoba ili šteta naneta njihovoj imovini.
- Rizik zbog grešaka drugih - kada drugo lice preuzme obavezu da za nekoga izvrši uslugu, ono preuzima obavezu za koju se vi nadate da će biti izvršena. Kada navedeno lice ne izvrši preuzetu obavezu što ima za posledicu vaš finansijski gubitak u torn slučaju rizik postoji (npr. propust izvođača radova da izgradi građevinski objekat prema planovima, zaboravnost dužnika da izvrši plaćanje prema dogovoru, itd.).

Finansijska teorija, shodno prethodno navedenom, posmatra rizik kao devijaciju neočekivanih ishoda usled kolebanja finansijskih promenljivih, koje rezultiraju novčanim gubitkom za privredni subjekt.

U suštini finansijski rizik je rizik koji se odnosi na novac, odnosno na moguće gubitke na finansijskom tržištu (npr. zbog promene deviznog kursa, zbog promene kamatnih stopa, zbog promene cene berzanske robe, itd.). U praksi se privredni subjekt najčešće susreću sa tržišnim, kreditnim i poslovnim rizikom, koji ima efekat i na privredni subjekt (najčešće banku) i na njihove poslovne partnere odnosno klijente (koji su korisnici proizvoda i usluga). Delovanje pomenutih rizika je nekada samostalno, a nekada sinergetsko. Suština je da se posledice izloženostima ovom riziku ne mogu u potpunosti predvideti od strane privrednog subjekta (uključujući i finansijsku instituciju) u slučaju različitih ekonomskih i finansijskih kriza.

Svedoci smo svetske ekonomske krize koja je počela krajem 2007. godine, kao rezultat nekontrolisanog odobravanja hipotekarnih kredita i trgovanja portfeljima hipotekarnih kredita u Americi, čiji su se efekti proširili na ceo svet. Svetski analitičari kažu da će kriza trajati maksimalno devet meseci u slučaju optimističkog scenarija, odnosno pet godina u slučaju pesimističkog scenarija računajući od kraja 2007.godine (dosadašnje iskustvo kaže da su krize trajale između 15 i 18 kalendarskih kvartala).³

U poslednjih 20-ak godina značajne inovacije na svetskom finansijskom tržištu su dovele do krupnih promena u bankarstvu (koje još uvek traju; velike banke prolaze proces međusobnih preuzimanja, spajanja i konsolidacije). Jak proces globalizacije počinje nakon usvajanja **Financial Service Act-a** (Zakona o finansijskim uslugama) u SAD 1999. godine, koji je američkim bankama omogućio obavljanje široke lepeze finansijskih usluga koje im ranije nisu bile dozvoljene (pre svega investiciono bankarstvo, koje je bilo zabranjeno od 1933. godine), kao

³ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.4

i spajanje sa ostalim finansijskim institucijama, kao što su: osiguravajuća društva, brokerske kuće, investicioni fondovi, itd.

Tehnološki napredak, jaka i izražena konkurencija među poslovnim bankama, kao i izlazak iz lokalnih na regionalna i međunarodna tržišta, s jedne strane, i povećani zahtevi klijenata privrednih subjekata za novim, fleksibilnijim proizvodima, nižim cenama usluga i "transferom rizika" na banke, s druge strane, su dovele do povećanog značaja i potreba razumevanja rizika, kao i daljeg razvoja alata za merenje, upravljanje i kontrolu rizika.

Globalizacija svetskog tržišta kapitala, rezultira time da često prilikom izbijanja kriza u jednom regionalnom području dolazi do širenja na druga područja. Takođe, kriza na jednom segmentu tržišta, dovodi do pojave krize u drugim segmentima tržišta. Stoga možemo reći da je pojava globalnih kriza nametnula potrebu da se sa još većom pažnjom pristupi upravljanju, odnosno modeliranju i kontroli rizika u kriznim situacijama.

2. POJAM RIZIKA U BANKARSKOM POSLOVANJU

U savremenim uslovima, pogotovo uslovima globalnog poslovanja banaka prisutni su brojni rizici koji dovode u pitanje pojedinačne bankarske poslove, naplatu ili u krajnjem slučaju promenu koja utiče na povećanje neizvesnosti ishoda transakcije i u celini povećavaju neizvesnost ostvarivanja prihoda banke. Sa razvojem investicionog bankarstva i sa procesom globalizacije finansijskog sistema, odnosno globalnim poslovanjem banaka, došlo je i do dodatnog uvećanja rizika sa kojim se banke suočavaju u svom poslovanju. Svetska ekonomska kriza koja je eskalirala tokom 2008. godine samo potvrđuje ovu tezu.

Rizik može biti materijalni i nematerijalni. Materijalni rizik je takav rizik koji se ogleda u mogućnosti gubitka na transakciji, klijentu ili poslu. Nematerijalni rizik predstavlja mogućnost, sa neizvesnom verovatnoćom, da može doći do narušavanja ugleda banke, koji je esencija poverenja u pojedinačnu banku i čije narušavanje može ugroziti njeno celokupno poslovanje. Za rizik poslovanja u bankama je karakteristično, s obzirom na prirodu banke, da se rizik iskazuje u novčanom izrazu bez obzira o kojoj vrsti rizika je reč.

U literaturi postoje različite definicije rizika kojima su izložene banke u svom poslovanju. Među definicije se ubrajaju sledeće: ⁴

- verovatnoća gubitka ili izloženost gubitku,
- mogućnost ili šanse za nastanak gubitka,
- opasnost koja može prouzrokovati gubitak,
- opasni poduhvat ili uslovi koji povećavaju verovatnoću učestalosti ili ozbiljnosti od gubitka,
- imovina ili osoba izložena gubitku,

⁴ Hadžić, M.(2009) *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd., str. 400

- gubitak potencijalnog iznosa novca,
- odstupanje od stvarnih gubitaka,
- mogućnost da stvarni gubici odstupaju od očekivanih,
- neizvesnost u odnosu na gubitak.

Smatra se da je sledećih pet faktora od presudnog uticaja na rizik poslovanja banaka u savremenim uslovima:⁵

1. T – rizik tehnologije – sa razvojem informatike došlo je do masovne upotrebe elektronike u bankama u hardverskom i softverskom smislu, od obrade informacija do obrade zahteva klijenata i njihovih računa. Rizik tehnologije se sastoji u problemima vezanim za tehnologiju, a uključuje negativne posledice banaka na zaradu, profit i kapital u vezi uvođenja savremenih informatičkih tehnologija;
2. R – rizik promene propisa – predstavlja rizik koji nastaje sa izmenom zakona i drugih propisa, koji mogu delovati direktno negativno na sposobnost banke da zarađuje ili indirektno na njenu sposobnost da se prilagodi izmeni propisa;
3. I – rizik kamatne stope – rizik koji se javlja usled promena kamatnih stopa, koje su u savremenim uslovima visokog stepena konkurencije na finansijskom tržištu date za poslovne banke, jer na njih banke pojedinačno nemaju pretežnog uticaja, već se tržišno formiraju;
4. C – rizik korisnika – rizik koji je vezan za mogućnost da klijent banke bude preuzet od konkurentskih banaka. Tu su u najvećem riziku najveći klijenti banke oko kojih se između banaka ne retko vodi pravi tržišni rat, od čijih depozita i plasmana banka najviše i zavisi;
5. K – rizik adekvatnosti kapitala – rizik solventnosti – ukoliko se pokaže realnim da su se materijalizovali napred navedeni rizici, to može dovesti do rizika da je ugrožena solventnost, odnosno adekvatnost kapitala poslovne banke. Samim tim banka ulazi u zonu neusklađenosti sa (međunarodnim) standardima bankarskog poslovanja koji su inkorporirani u nacionalno zakonodavstvo.

3. NEOPHODNOST UPRAVLJANJA RIZIKOM U FINANSIJSKOM POSLOVANJU

Na početku treba napomenuti da, bez izlaganja portfelja rizičnom poslovanju, nije moguće ostvariti adekvatne prinose. Svaka promena cene hartije od vrednosti, bez obzira da li je ona pozitivna ili negativna, prikazuje se kao rizik. Iako obveznice imaju daleko manji rizik od npr. akcija, a u mnogim finansijskim institucijama se i dalje nazivaju hartijama od vrednosti s fiksnim prinosom (fixed-income), savremeno investicijsko poslovanje ih tretira kao rizične hartije.⁶

⁵ Hadžić, M.(2009) *Bankarstvo*, Cit.delo, str.400

⁶ Cvetinović, M. (2008) *Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.5

Stoga se često postavlja pitanje sigurnosti ulaganja u rizičnu imovinu. Postoje načelno dva načina zaštite, a to su postavljanje restriktivnih ograničenja na ulaganja kako bi se minimizirala mogućnost ulaganja u previše rizične hartije od vrednosti, te liberalniji pristup kojim se dopušta veće izlaganje rizičnijim hartijama, ali uz sistematsko sprovođenje mera upravljanja rizikom čitavog portfelja. U prvom slučaju je očito da će portfelj koji ima postavljena restriktivna ograničenja verovatno biti udaljeniji od optimalnog portfelja što su ograničenja veća, a to znači da će sistemski rasti i trošak osiguranja. U drugom slučaju postavljaju se manja ograničenja na ulaganja tako da investitori mogu odabrati portfelje koji se nalaze u blizini optimalnog, a primenom metodologije upravljanja rizicima mogu vršiti nadzor investicijskog poslovanja, kao i da usklađuju adekvatni kapital u svrhu pokrića rizičnog poslovanja.

Kako bi uspešno upravljale rizicima, banke i druge finansijske organizacije moraju biti sposobne i izmeriti ih, što je u prošlosti bio problem, usled nedovoljno razvijene tehnologije potrebne za prikupljanje i obradu potrebnih podataka. Smatra se da moderno doba merenja rizika potiče od početka 70-ih godina prošlog veka, kada je sistem fiksnih kurseva doživeo kolaps, kao i kada su povećane inflacione stope i kamatne stope postale veoma varirajuće zbog skoka cena nafte na svetskom tržištu. Tokom 1973. postavljena je Black-Scholes formula vrednovanja opcija, koja je dala osnovni konceptualni okvir i osnovne alate merenja i menadžmenta rizikom, koja je, skupa sa svojim različitim varijantama, vremenom dovela i do širenja primene statističkih metoda u analiziranju finansijskih tržišta.

Danas je u svetu sve veće znanje o tržišnom i drugim rizicima tako da su organizacijama na raspolaganju sve bolje i sigurnije metode za praćenje, ocenjivanje i upravljanje rizicima kako pojedinih investicija tako i celokupnog bankarskog portfelja. Da bi bili usklađeni sa zahtevima koje nameće upravljanje rizikom, finansijske institucije moraju investirati u odgovarajuće metode, alate i procese. Upravljanje rizikom je oduvek bio neodvojivi deo poslovanja ovih organizacija jer, izloženost riziku označava mogući novčani gubitak. Izloženost riziku se sve više potencira zbog neizvesnosti koje vladaju u ekonomskom okruženju i kolebljivosti tržišta kapitala. Smatra se da i porast elektronskog poslovanja i globalizacija finansijskih aktivnosti, koji doprinose kompleksnosti informacione infrastrukture, takođe formiraju osnovu za dalje jačanje rizika. Finansijske institucije se sve više okreću, i u isto vreme investiraju u njih potrebna sredstva i vreme, ka praćenju i upravljanju rizika, u cilju minimiziranja varijabiliteta prinosa sredstava i izloženosti gubicima.

Globalizacija svetskog finansijskog tržišta i negativne posledice finansijskih kriza, koje su rezultirale bankrotom mnogih finansijskih institucija, privrednih subjekata i građana, nametnule su potrebu za sprovođenjem odgovarajućih mera za upravljanje rizikom. Isto nalaže finansijskim institucijama da investiraju u određene metode, alate i procese, kako bi bile usklađene sa zahtevima koje nameće upravljanje rizikom.

Razvoj finansijskog sektora donosi i dosta novosti na planu upravljanja rizikom, a posebno na modeliranju tržišnog, kreditnog i operativnog rizika. Glavna metodologija za upravljanje rizikom

je metoda rizične vrednosti (**Value-at-risk, VaR**), koja se u praksi koristi sa drugim tehnikama za minimiziranje rizika u poslovanju, kako bi se postigli optimalni rezultati u poslovanju.⁷

Trebalo bi imati u vidu, da su i pojedine svetske regulatorne institucije uvidele neophodnost implementacije mera za upravljanje rizikom. Tako da je, na mestu Banke za međunarodno poravnanje, oformljen Bazelski komitet, od strane guvernera centralnih banaka članica GIO, koji je doneo odgovarajuće Bazelske sporazume (I i II), koji se odnose na primenu standarda za utvrđivanje adekvatnosti kapitala banke (što podrazumeva: odbranu banke u slučaju neočekivanih gubitaka, osnov za dalji rast i razvoj, i sigurnost u bankarskom sistemu), proces supervizijskog pregleda i tržišne discipline u bankarskom poslovanju.

Generalno, dešavanja na svetskom tržištu kapitala i novca su inicirala da svetske regulatorne institucije, pokrenu razvoj minimalnih standarda za upravljanje rizikom za potrebe i drugih finansijskih i nefinansijskih institucija.

4.OSNOVNI RIZICI U FINANSIJSKOM POSLOVANJU

U proteklih 20 godina značajne inovacije na međunarodnim finansijskim tržištima dovele su do velikih promena u bankarstvu. Velike svetske banke su prošle i još uvek prolaze kroz procese međusobnih preuzimanja, spajanja i konsolidovanja svojih pozicija. Snažan proces globalizacije otpočinje nakon usvajanja Financial Service Act-a (Zakon o finansijskim uslugama) u SAD 1999. godine, koji je američkim bankama dopustio obavljanje širokog spektra finansijskih usluga koje su im ranije bile zabranjene, kao i spajanje sa ostalim finansijskim institucijama (osiguravajuća društva, brokerske firme i dr.).⁸

Sve veći tehnološki napredak, kao što su npr. internet bankarstvo i e-poslovanje, kao i labavija zakonska regulativa stvaraju nove mogućnosti za veću konkurentnost među finansijskim institucijama. Zbog sve veće konkurencije i izlaska većih firmi samostalno na tržište kapitala, finansijske institucije sve više smanjuju svoje profitne marže. Marže iz tradicionalnog bankarstva takoreći nestaju, a visina kapitala za održavanje kapitalne adekvatnosti počinje da raste. Isto tako banke kreditiraju sve veće iznose, na sve duži rok, klijentima sa nižim bonitetom. S druge strane, klijenti banke traže profitabilnije i fleksibilnije načine investiranja svojih sredstava. Na sve ove izazove banke su odgovorile snažno i efektno, finansijskim inovacijama odnosno novim uslugama na bazi informacija, kao što su na primer trgovanja na finansijskim tržištima, zamena/prodaja kredita, zatim razne inovacije depozitnog računa (npr, ATS, NOW računi), i dr.

Isto tako sve više preduzeća traži načine kako da zaštiti svoju izloženost prema određenim rizicima (valutni, kamatni, tržišni itd.) i spremne su finansijskim institucijama platiti kako bi one preuzele te rizike umesto njih. Sve ovo rađa veliku zabrinutost da ovakav „transfer rizika“, kao i pomenute finansijske inovacije mogu imati za posledicu povećani ukupni rizik i nestabilnost

⁷ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.5

⁸ Cvetinović, M. (2008) *Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju*, Cit.delo, str.7

celokupnog bankarskog sistema. Navedene promene dovele su do povećanog značaja i potreba razumevanja izvora rizika, kao i daljeg razvoja metode merenja, upravljanja i nadzora rizika.

U suštini finansijski rizici su rizici koji se odnose na novac. Finansijski rizici se najčešće odnose na moguće gubitke na finansijskim tržištima, zbog npr. promene kamatnih stopa ili valutnih kurseva. Oni se takođe karakterišu kompleksnim međusobnim povezanostima što može znatno uvećati ukupnu izloženost riziku banaka i drugih finansijskih institucija. Tako je na primer banka u deviznom poslovanju izložena kako valutnom riziku, tako i riziku likvidnosti i kamatnom riziku.

Faktori koji utiču na pojavu rizika sa kojima se suočava neki privredni subjekt i njegove poslovne aktivnosti su:⁹

- spoljašnji (eksterni) - kategorije eksternih faktora su: ekonomsko, pravno, tehnološko, ekološko, sociološko i demografsko okruženje. Okruženje u kome posluje privredni subjekt može biti na nivou grane ili tržište, neposredno, intergransko, nacionalne privrede i međunarodno.
- unutrašnji (interni) - kao što su na primer: definisana strategija rasta, kreirana situacija u privrednom subjektu, profil dosadašnjeg rasta, kadrovski potencijal i motivacija, geografska disperzija aktivnosti, adekvatnost proizvoda koji se nudi, savremenost opreme koja se koristi za proizvodnju, itd.
- mešoviti.

Ukoliko krenemo dalje da ih analiziramo, možemo ih kategorisati na:¹⁰

- poslovne rizike - poslovni rizik je rizik koji privredni subjekti preuzimaju na sebe kako bi ostvarili novčani dobitak (npr. tehnološki rizik, rizik uspešnog oglašavanja proizvoda, rizik uspešnog plasiranja proizvoda, finansijski rizik, itd.).
- opšte rizike - opšti rizik je rizik nad kojima privredni subjekti nemaju direktnu kontrolu (npr. pravni rizik, rizik države, strateški rizik, itd.). Možemo reći da je opšti rizik nepredvidiv i da ne postoji adekvatna zaštita od njega.

S obzirom da su banke otišle najviše u upravljanju rizikom, posebno ćemo se pozabaviti bankarskim rizikom. Bankarski rizik se može podeliti na više načina u zavisnosti od principa podele, pa otuda u teoriji postoji više vrsta rizika.

Po jednoj podeli, bankarski rizik se može svrstati u dve grupe:

- finansijski rizik u koji spada dividendni rizik, kapitalni rizik, kamatni rizik, rizik likvidnosti i devizni rizik,

⁹ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.6

¹⁰ Isto, str.6

- poslovni rizik u koji spada kreditni rizik, strateški rizik, zakonski rizik, operativni rizik, robni rizik i rizik vezan za finansijske proizvode.

Po transakcijskom principu bankarski rizik se može podeliti na: rizik plasiranja, rizik trgovanja i bilansni rizik.

Dugo vremena banke su smatrale da je upravljanje kreditnim rizikom, najvažniji zadatak u poslovanju same banke, ali sa razvojem bankarstva, tržište je postalo kompleksnije i promenljivije i razvila se svest i potreba da se upravlja u svakodnevnom poslovanju i drugim rizikom, kao što je tržišni rizik, operativni rizik i rizik likvidnosti. Merenje rizika je značajno razvijeno u toku poslednjih dvadeset godina i to tako što se evaluiralo od jednostavnih indikatora kao što je tržišna vrednost hartija od vrednosti, preko složenije mere osetljivosti hartija od vrednosti na promene na tržištu kao što su duration i konveksnost, do savremene metodologije izračunavanja VaR-a i celog portfelja hartija od vrednosti. Verovatno će se i dalje razvijati, pri čemu svaka nova kriza ili propast pojedine finansijske institucije otkrivaju ograničenja i greške prethodnih načina upravljanja rizicima.

Faktori koji su od presudnog uticaja na rizik poslovanja banaka u savremenim uslovima su:

- T**-rizik tehnologije,
- R** - rizik promene propisa,
- I** - rizik kamatne stope,
- C**- rizik korisnika,
- K** - rizik adekvatnosti kapitala.

U našoj zemiji važeći Zakon o bankama i Odluka o upravljanju rizicima banke, definiše sledeće vrste rizika kojima je banka izložena u svom poslovanju:

1. kreditni rizik,
2. kamatni rizik,
3. devizni rizik i ostali tržišni rizici,
4. rizik izloženosti banke,
5. rizik ulaganja banke,
6. rizik koji se odnosi na zemlju porekla lica prema kome je banka izložena, i
7. operativni rizik.

4.1. KREDITNI RIZIK

Kreditni rizik je rizik iz tipičnog bankarskog (obično njenog najprofitabilnijeg) posla i kao takav najveći rizik za banku. Kreditni rizik se može definisati kao rizik da otplata odobrenog kredita i pripadajuće kamate bude dovedena u pitanje.¹¹ Kreditni rizik je rizik mogućnosti nastanka

¹¹Hadžić, M.(2009) *Bankarstvo*, Cit.delo, str. 403

negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled neizvršavanja obaveza dužnika prema banci.

Među svim vrstama rizika kreditni rizik je najvažniji, jer kreditni posao predstavlja za svaku poslovnu banku osnovni aktivni bankarski posao. Kada je reč o riziku nemogućnosti naplate kredita i pripadajuće kamate može biti reč o riziku da celokupan iznos potraživanja bude doveden u pitanje u određenom trenutku ili samo njegov deo. Ukoliko se to desi u većem broju slučajeva, odnosno kod više klijenata, tada banka dolazi u opasnu zonu moguće nesolventnosti.

Generalno posmatrano kod zemalja sa razvijenim finansijskim tržištem i što je mnogo važnije sa definisanim svojinskim odnosima u smislu dominiranja privatne svojine, postoji lakši način da poslovna banka dođe do saznanja da klijent zapada u zonu povećanog kreditnog rizika, odnosno porasta mogućnosti da banka ne može naplatiti celokupno ili deo potraživanja po osnovu odobrenog kredita. Na to može ukazati nekoliko pokazatelja kao što su:¹²

- pad cena akcija klijenta,
- povećanje kamatnih stopa za pozajmice pod kojima je klijent spreman da se zaduži i
- smanjenje njegovog kreditnog rejtinga koju sprovode tzv. rejting agencije.

U Zakonu o bankama je uvedena mogućnost praćenja urednosti izmirivanja obaveza fizičkih i pravnih lica i uvida u tu bazu podataka Kreditnog biroa pri Udruženju banaka Srbije, time što je uz saglasnost klijenta moguće da banka prosleđuje ove podatke Kreditnom birou skidanjem karaktera poslovne tajne sa odgovarajućih podataka (čl. 46 Zakona).

Ono što može obezbediti smanjenje kreditnog rizika banke u odnosu na sve klijente ili nekog specifičnog klijenta je striktno sprovođenje procedure odobravanja kredita u svima fazama. Šire posmatrano monitoring kreditnog rizika se vrši na sledeći način:

- selekcijom u proceduri odobravanja kredita;
- primenom limita zaduživanja za pojedine klijente ili grupe klijenata, što zapravo znači utvrđivanje maksimalnog iznosa ukupno odobrenih kredita jednom klijentu polazeći od njegove sposobnosti da kredit vraća;
- diversifikacija kreditnih plasmana, što znači odobravanje kredita većem broju manjih klijenata, umesto strategije davanja manjeg broja kreditnih linija velikim zajmotražiocima;
- obezbeđivanje kredita kvalitetnim sredstvima obezbeđenja.

Kreditni rizik se može svesti na razumnu meru. Međutim, nemoguće ga je sasvim eliminisati. To proizilazi iz činjenice da je prisutna najpre, nedostupnost informacija kada će zajmotražilac dospeti u teškoće otplate kredita, u vezi sa naplatom potraživanja samo se u kreditnom ugovoru tačno može utvrditi koji je deo kredita u pitanju kada se dođe u situaciju nemogućnosti naplate

¹² Hadžić, M.(2009) *Bankarstvo*, Cit.delo, str. 403

nekog njegovog dela, kao i činjenice otežanog kvantifikovanja kreditnog rizika. U principu svaki klijent koji dospe u teškoće otplate dobijenog zajma zahteva posebnu analizu i tretman.

4.2.KAMATNI RIZIK

Kamatni rizik je rizik od nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promena kamatnih stopa, a banka je izložena ovom riziku po osnovu stavki koje se vode u bankarskoj knjizi. Znači, možemo reći da kamatni rizik predstavlja rizik pada tržišne vrednosti portfelja usled neizvesnosti promena kamatnih stopa na prikupljena (depozite) i plasirana novčana sredstva (kredite) klijentima odnosno kao rizik po dobit, ili kapital banke, koji rezultira iz kretanja aktivnih i pasivnih kamatnih stopa.¹³

Kamatni rizik proističe iz:¹⁴

- razlika između vremena promena kamatnih stopa i vremena protoka novčanih sredstava (rizik od promene cena).

Primer: Banka je plasirala Subotičkoj mlekori a.d. Subotica dinarski kredit u iznosu od 10 mio RSD na period od godinu dana po fiksnoj kamatnoj stopi od 18% p.a. pre šest meseci (gde je osnov bilo referentna stopa Narodne banke Srbije 17,75% p. a.), a pre dva dana referentna stopa Narodne banke Srbije je porasla na 18,75% p.a. što znači da će banka biti na gubitku kamate u narednom period minimum 0,75% p.a. na preostali iznos duga.

- merenja odnosa kamatnih stopa među različitim krivuljama prinosa, koje utiču na aktivnosti banke (rizik osnove).

Primer: Banka je prikupila od svojih klijenata kratkoročna dinarska novčana sredstva u visini od 10mio RSD (rok dospeća do tri meseca), na koje plaća fiksnu kamatu 15%p.a. (pasivna kamata). Ista sredstva je iskoristila za plasiranje kratkoročnih kredita (do 2 meseca rok trajanja) drugim klijentima, po fiksnoj kamatnoj stopi od 20%p.a. (aktivna kamatna stopa). U konkretnom slučaju aktivna kamatna stopa je veća od pasivne kamatne stope i banka zarađuje oko 5%p.a na visinu plasiranih novčanih sredstava za vreme trajanja ugovorenih aranžmana.

- menjanja odnosa stopa preko spektra rokova dospeća (rizik krivulje prinosa).

Primer: Banka je prikupila od svojih klijenata kratkoročna dinarska novčana sredstva u visini od 10mio RSD (rok dospeća do tri meseca), na koje plaća promenljivu kamatu 15%p.a. (pasivna kamata). Ista sredstva je iskoristila za plasiranje kratkoročnih kredita (do 2 meseca rok trajanja) drugim klijentima, po fiksnoj kamatnoj stopi od 20%p.a. (aktivna kamatna stopa). U konkretnom slučaju aktivna kamatna stopa je veća od pasivne kamatne stope i banka zarađuje oko 5%p.a na

¹³ Barjaktarović, L. (2009) Upravljanje rizikom, Cit.delo, str.8

¹⁴ Isto, str.9

visinu plasiranih novčanih sredstava u momentu plasiranja sredstava. Međutim, u toku perioda oročenja (np.r posle 15 radnih dana) može doći do porasta pasivnih kamatnih stopa npr. 25%p.a., zbog trenutne situacije na tržištu i banka može gubiti oko 5% p.a. na iznos već plasiranih sredstava u periodu koji preostaje do kraja isteka perioda korišćenja plasiranih kredita po ranije ugovorenoj fiksnoj kamatnoj stopi od 20%p.o.

- iz opcija, vezanih za kamatu, ugrađenih u proizvode banke (rizik opcije) odnosno izbor fiksne ili promenljive kamatne stope je opcija za banku. Ukoliko se banka opredeli za fiksne kamatne stope u konkretnim ugovorenim poslovima to znači da se kamatne stope ne menjaju za vreme trajanja kredita odnosno vreme trajanja oročenja depozita. Ukoliko se banka opredeli za promenljive kamatne stope u konkretnim ugovorenim poslovima to znači da se kamatne stope menjaju za vreme trajanja kredita odnosno vreme trajanja oročenja depozita u skladu sa aktuelnim uslovima na svetskom i domaćem finansijskom tržištu.

Primer: Banka je prikupila od svojih klijenata kratkoročna dinarska novčana sredstva u visini od 10mio RSD (rok dospeća do tri meseca), na koje plaća promenljivu kamatu 15%p.a. (pasivno kamata). Ista sredstva je iskoristila za plasiranje kratkoročnih kredita (do 2 meseca rok trajanja) drugim klijentima, po promenljivoj kamatnoj stopi od 20%p.a. (aktivna kamatna stopa). U konkretnom slučaju aktivna kamatna stopa je veća od pasivne kamatne stope i banka zarađuje oko 5%p.a na visinu plasiranih novčanih sredstava. Međutim, u toku perioda oročenja (npr posle 15 radnih dana) može doći do porasta pasivnih kamatnih stopa npr 25%p.a., zbog trenutne situacije na tržištu. Banka automatski koristi opciju povećanja aktivnih kamatnih stopa minimum na 26%p.a kako bi imala u preostalom periodu korišćenja kredita zaradu od minimum 1%p.a na iznos plasiranih sredstava odnosno kako ne bi imala gubitak u svom poslovanju.

Pristupi problematici kamatnog rizika:¹⁵

- a) sa pozicije knjigovodstvene vrednosti - rizik se posmatra u smislu njegovih efekata na pojedine bilansne pozicije banke odnosno da li će kamatonosni prihodi po osnovu odobrenih kredita biti veći od kamatonosnih rashoda po osnovu prikupljenih depozita komitenata (u slučaju banke).
- b) sa pozicije tržišne vrednosti - rizik se posmatra u smislu njegovog uticaja na tržišnu vrednost portfelja, odnosno da li je banka uspela da plasira sredstva komitentima po višim ili nižim kamatnim stopama od tržišnih.

Komponente kamatnog rizika, ukoliko razmatramo pristup knjigovodstvene vrednosti su:¹⁶

- a) **bazni rizik** - rizik od mogućih promena u razlici između aktivnih i pasivnih kamatnih stopa (spread/raspon). U osnovi poslovanja banke aktivne kamatne stope bi trebalo da budu veće od pasivnih kamatnih stopa. Svedoci smo takve trenutne situacije u kojoj banke plaćaju veću kamatnu stopu na prikupljene depozite klijenata (pasivna kamatna stopa), nego što zarađuju plasirajući ista

¹⁵ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.10

¹⁶ Isto, str.10

sredstva drugim klijentima (aktivna kamatna stopa). Razlog tome su dešavanja na svetskom finansijskom tržištu, koja rezultiraju nedostatkom novčanih sredstava, što otežava zaduživanje naših banaka u inostranstvu (nedostatak novčanih sredstava na domaćem tržištu inače postoji i bez svetske ekonomske krize) po povoljnijim uslovima tj. nižim kamatnim stopama.

- b) **rizik od promene uslova** - rizik od promene cena (nastaje iz razlika u tempiranju dospeća fiksnih i određivanja fluktuirajućih stopa aktive banke/fiksna i promenljiva kamatna stopa, ročna transformacija sredstava) i rizik krive prinosa (pomaci na gore ili dole, krive prinosa, rezultiraju negativno na prihod banke). U svakodnevnom poslovanju, banke bi trebalo da iz kratkoročnih izvora finansiranja (depozita) vrše plasiranje kratkoročnih kredita, odnosno iz dugoročnih izvora finansiranja vrše plasiranje dugoročnih kredita klijentima. U slučaju stabilnog tržišta dešava se da banke iz kratkoročnih izvora (depozita) plasiraju dugoročne kredite, odnosno vrše ročnu transformaciju sredstava. Budući da obaveze i potraživanja nemaju iste rokove dospeća, eventualne promene kamatnih stopa mogu izazvati negativne efekte na poslovanje banke.
- c) **rizik opcionalnosti** - znači da su svi važniji uzroci kamatnog rizika opcije uključeni u većinu stavki bilansa banke, ali i u ugovore koje banka zaključuje sa svojim komitentima - privrednim subjektima (opcija daje pravo ali ne i obavezu...).

Primeri su:

- *ukoliko Naučni institut za ratarstvo i povrtarstvo iz Novog Sada slobodna novčana sredstva u iznosu od 500.000,00 EUR oroči na tri meseca po kamatnoj stopi od 8%p.a., ima mogućnost da sredstva podigne i pre isteka oročenja, pri čemu dobija kamatu po viđenju od 2%p.a.*
- *ukoliko Valorplast d.o.o Beograd podigne kredit u iznosu od 200.000,00 EUR sa rokom otplate 5 godina, ima mogućnost da ga prevremeno vrati isti uz plaćanje provizije od 2% na iznos prevremeno vraćenih sredstava.*
- *ukoliko Jugohemija o.d. Beograd podigne dinarski kredit sa valutnom klauzulom u eurima, ima mogućnost da isti vrati u eurima (valuti za koju je vezan dinarski kredit) ili u dinarskoj protivvrednosti strane valute (u našem slučaju euro) za koju je kredit vezan, itd.*

Možemo zaključiti da klijenti - privredni subjekti i građani uvek mogu pre roka da vrate kredit koji koriste ili podignu novčana sredstva sa računa, pri čemu se remeti poslovanje banke tj. stvaraju se novčani gubici po konkretnim poslovima koji su veći od naknade koju klijent banke plaća banci u slučaju iskorišćenja opcije. Suština bankarskog poslovanja je u prikupljanju i plasiranju sredstava privrednim subjektima i građanima, tako da banka sva slobodna sredstva koristi za dalje oplođivanje i svako korišćenje opcije iz ugovora od strane klijenta - privrednog subjekta i građana ima za posledicu novčane gubitke za banku.

4.3. VALUTNI RIZIK (devizni rizik i ostali tržišni rizici)

4.3.1. Tržišni rizik

Tržišni rizik je rizik od nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promena vrednosti portfolija finansijskih instrumenata, a uključuju devizni rizik i ostale tržišne rizike. Tržišni faktori rizika su: rizik promene cena hartija od vrednosti, kamatni rizik, valutni rizik, rizik promene cena roba i drugi.¹⁷

Tržišni rizik se može podeliti na:

- deo rizika koji zavisi od smera kretanja finansijskih promenljivih (npr. kretanje kamatnih stopa, deviznih kurseva, cena deonica, cena roba, itd.).
- ne zavisi direktno od smera kretanja finansijskih promenljivih - komponente su volatilnosti, nelinearne izloženosti i izloženosti hedž pozicijama.

Primer: BS Procesor uzima kratkoročni revolving kredit dinarski sa valutnom klauzulom u iznosu od 100.000,00 EUR, sa rokom otplate godinu dana, i promenljivom kamatnom stopom od 3mesečni EURIBOR + 10%p.a.(margina) što u momentu ugovaranja iznosi 2,9%p.a.+ 10%p.o.=12,9%p.o. od Volks banke a.d. Beograd. U momentu puštanja kredita u tečaj 1 EUR se mogao kupiti za 100,00 RSD odnosno klijent je raspologao dinarskim sredstvima u iznosu od 10 miliona. Visinu EURIBOR-a, kao baznog dela aktivne i pasivne kamatne stope, definiše cenralna banka Evropske Unije u zavisnosti od kretanja na svetskom finansijskom tržištu (što znači da je promenljiva kategorija), a marginu definiše poslovna banka.¹⁸ Margina od 10%p.o. se sastoji (u slučaju da se kredit odobrova pravnom licu iz kreditne linije odobrene iz inostranstva) iz slededh komponenti:

- *Cost of funding* odnosno troškovi pribavljanja novčanih sredstava - obično 1,3% p.a. (toliko su iznosili u period od 2006. do kraja prve polovine 2008. godine). U pitanju je promenljiva kategorija koja zavisi od kretanja i finansijski i nefinansijski promenljivih.
- *Funding spread* odnosno margina plasiranja novčanih sredstava zajmodavca, u koju su uključeni troškovi rizika zemlje i odgovorajuće optimalne premije (za Srbiju početkom 2009. godine troškovi rizika zemlje iznose oko 5%). U pitanju je promenljiva kategorija koja zavisi od kretanja nefinansijski promenljivih. Za potrebe primera kredita BS Procesora *funding spread* nije računat odnosno iznosi 0%.
- *Poreza (tax)* u slučaju postojanja dvostrukog oporezivanja sa zemljom iz koje stižu novčana sredstva (zemlja banke kreditora), što ne zavisi od smera kretanja finansijskih promenljivih. On iznosi 20% u slučaju Austrije odnosno u našem slučaju 0,84% na 4,2% (3 mesečni EURIBOR + cost of funding).

¹⁷ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.12

¹⁸ U slučaju formiranja kamate na valutni depozit klijenata banaka primenjuju formulu (1mes/3mes/6mes) EURIBOR-margina (koja u sebi sadrži zaradu banke i pokriće troškova koje poslovna banka ima). U praksi je margina kamatne stope za depozite niža od margine kamatne stope za kredite. U slučaju čistih dinarskih kredita i depozita banaka kao osnovni ili bazni deo kamatne stope koristi ili referentnu kamatnu stopu Narodne banke Srbije ili BELiBOR.

- *trošak obavezne rezerve od 40%, odnosno u našem slučaju 2,016% [(3mesečni EURIBOR + cost of funding + tax)*40%], što zavisi od smera kretanja finansijskih promenljivih.*¹⁹
- *zarade banke u koju su uključeni: a) troškovi pokrića rizika za kredit (tzv. standard risk costs), u slučaju da banka dođe u situaciju da ne može do naplata kredita tj. potraživanje od klijenta, i b) zarada banke po konkretnom poslu. Obe komponente zavise od smera kretanja finansijskih promenljivih - zavise od kreditne sposobnosti klijenta, same transakcije koja se kreditira i kolaterala koji se uzima kao sredstvo obezbeđenja. U navedenom primeru to znači 3% za pokriće troškova rizika i 2,844% zarada banke.*

Bitno je napomenuti da prve četiri komponente margine zajedno sa visinom EURIBOR-a predstavljaju cenu koštanja kredita tzv. break-even (koje domaća banka treba da plati ino-banci od koje je pozajmila sredstva) i banka ne bi trebalo do plasira sredstva po nižoj ceni od break-even-a (s obzirom da je to cena sa kojom domaća banka ne ostvaruje ni dobitak ni gubitak).

U navedenom primeru kamata koju će BS Procesor platiti Volks bank na kraju perioda korišćenja kredita može biti 12.900,00 EUR (po inicijalnom kursu puštenog kredita, obaveza BS Procesora u dinarima bi bilo 1,29mio), koliko BS Procesor inicijalno planira, ali isto tako može biti i viša (npr 15.000,00 EUR/po inicijalnom kursu puštenog kredita 1,5mio RSD) i niža (npr 10.000,00 EUR što mu ide u prilog/ po inicijalnom kursu puštenog kredita 1mio RSD) od 12.900,00 EUR u zavisnosti od kretanja finansijskih i nefinansijskih promenljivih na tržištu u zemlji i inostranstva. Takođe, tokom perioda korišćenja i otplate kredita, devizni kurs može rasti/opadati tj. da BS Procesoru treba manje dinara za kupovinu eura (npr. 1 EUR se može kupiti za 90,00 RSD što mu ide u prilog/u tom) slučaju obaveza po glavnici bi bila 9mio RSD) odnosno više dinara za kupovinu eura (npr 1 EUR se može kupiti za 110,00 RSD/u tom slučaju obaveza po glavnici bi bila 1,1mio RSD). Bitno je konstatovati da za vreme trajanja kredita promene kamatnih stopa i deviznog kursa mogu ići u istom, ali i suprotnom pravcu, tako da se kumulativni efekat tek može sagledati pošto se celokupni kredit vrati banci.

Znači, BS Procesor će tek po izmirivanju celokupne obaveze ka Volks banci posle 12 meseci znati da li su mu promene kretanja kamatnih stopa i deviznog kursa išle u prilog ili na štetu. Isto važi i za Volks banku.

4.3.1.1. Cenovni rizik

Cenovni rizik je rizik po kapitalu ili zaradi banke, koji rezultira iz promene vrednosti portfelja finansijskih instrumenata banke. Ovaj rizik proističe iz aktivnosti trgovanja različitim proizvodima - devize, akcije, robne, hartije od vrednosti, itd.²⁰

¹⁹ NBS je donela odluku u decembru 2008. godine, kojom se u toku 2009. godine neće obračunavati trošak obavezne rezerve, obzirom da nema dovoljno novčanih sredstava za kreditiranje pravnih i fizičkih lica u zemlji. Inače, NBS je meru izdavanja obavezne rezerve uvela kako bi se smanjilo prekomerno zaduživanje prvnih i fizičkih lica u zemlji (u periodu pre svetske ekonomske krize).

²⁰ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.14

4.3.1.2. Rizik u inostranoj jurisdikciji

Rizik u inostranoj jurisdikciji je rizik koji nastaje kada banke posluju kroz strukture koje nemaju ili onemogućavaju transparentnost. Banke mogu da odluče da posluju u određenoj jurisdikciji (po pitanju određenih vrsta poslova) ili mogu da uspostave složene strukture često za legitimne i odgovarajuće poslovne svrhe (kroz osnivanje odgovarajućih kompanija). Poslovanje u takvim jurisdikcijama ili kroz takve strukture može stvarati finansijske, pravne i reputacione rizike banci, ometati sposobnost top menadžmenta da ostvaruje odgovarajući nadzor poslovanja, i može da sprečava efektivnu kontrolu banaka.²¹

Primer strukture koja ne omogućava transparentnost: *Mnoge domaće banke sa inostranim kapitalom, su osnovale investicione fondove u Holandiji tokom 2004. i 2005. godine (npr Hypo Alpe Adria banka a.d. Beograd je osnovala Hypo International Fund Holland), kako bi odobravale kreditne linije iz inostranstva tzv. Cross border zajmove, direktno domaćim pravnim licima po nižim kamatnim stopama nego da plasiraju ista sredstva direktno iz zemlje (Srbije). Formiranjem takve strukture, cena za korisnika kredita (visina kamatne stope) ne uključuje:*

- *troškove obavezne rezerve (koju definiše Narodna banka Srbije/trebalo bi imati u vidu da je usled nedostatka likvidnosti na domaćem tržištu krajem 2008. godine Narodna banka Srbije donela odluku da se privremeno obavezna rezeva obračunava na kreditne linije iz inostranstva) i*
- *troškove dvostrukog oporezivanja sa matičnom zemljom kreditora banke ili druge finansijske institucije - zajmodavca) ukoliko ih ima (npr Srbija nema zaključen međudržavni sporazum sa Austrijom o izbegavanju dvostrukog oporezivanja, tako da se na cenu kredita obračunava i naplaćuje porez od 20%; u slučaju Holandije takav aranžman između Srbije i Holandije postoji, tako da se primenjuje stopa poreza 0%), koje inače regularno domaća banka ima i naplaćuje ih od klijenata tj. cena kredita je za navedeni iznos viša.*
- *troškove rizika zemlje Srbije, nego troškove rizika zemlje kreditora (koji su mnogo niži od troškova rizika zemlje Srbije).*

Primer poslovanja u određenoj jurisdikciji: *U praksi se može desiti, da kod zaključenja ugovora o kreditu sa domaćim pravnim licem (npr Frikom a.d. Beograd) domaća banka u vlasništvu austrijske banke (npr Hypo Alpe Adria banka a.d. Beograd) navede da je merodavno zakonodavstvo Velike Britanije umesto Srbije, kako bi lokalna banka mogla da vrši prodaju tog potraživanja trećim licima (pretpostavka da važeća zakonska regulativa isto dozvoljava).*

²¹ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.14

4.3.1.3. Rizik rasta

Banke su osnovane da bi dugoročno ostvarivale profit, obavljale svoju poslovnu delatnost, da bi se razvijale i ostvarivale ciljeve rasta i ekspanzije. Shodno tome, rast je pozitivan i kao takav je uslov stabilnosti, a ako je i kvalitativan, to je ujedno i najveća zaštita od izloženosti banke riziku. Zbog toga vrhovno rukovodstvo banke mora stalno da analizira uticaj rasta na izloženost banke riziku, a naročito u ključnim kategorijama kao što su kvalitet sredstava, zarade, kapital i likvidnost. Brži rast može štetiti banci.²²

Razlozi za zabrinutost u vezi sa rizikom rasta banke su: rast plasmana nije u skladu sa definisanim poslovnim ciljevima banke i strateškim planom, rast koji je znatno veći od rasta konkurentskih banaka slične veličine, rast koji nije praćen adekvatnim nivoom kontrole upravljanja rizikom i njenim unapređenjem, rast koji rezultira višim rizičnim profilom od targetiranog, opadajući nivo kapitala, ili koeficijenta, što je rezultat rastuće nekvalitetne aktive; oslanjanje na kratkoročne izvore finansiranja deponenata da bi se podržao rast i rast koji je najvećim delom rezultat transakcija preko berze.

Primer rizika rasta: U praksi se često dešava da vrhovno rukovodstvo banke jureći volumene (kredita, depozita i drugih poslovnih kategorija) i tržišno učešće (po svaku cenu) ne vodi računa o kvalitetu plasmana i depozita i fokus su mu vođići klijenti i veći plasmani odnosno depoziti, kako bi u što kraćem roku ostvarili budžetirane volumene (primer Erste banke a.d. Novi Sad u prvim mesecima transformacije odnosno krajem 2005. godine i početkom 2006. godine). Međutim, u slučaju propasti jednog velikog klijenta odnosno ne naplate potraživanja većeg kredita, banka sebi stvara veliki problem u poslovanju (npr krajem 2008. godine sličan problem je imala Agrobanka sa plasmanom ELP-u).

Isti, problem je i u slučaju velikih depozita klijenata, koji utiču na dnevnu likvidnost banke ukoliko se depoziti povuku pre najave ili dođe do blokade računa klijenta od strane drugih poverilaca i banka ne može da raspolaže tim sredstvima (odnosno ne može da ih dalje plasira ili koristi za servisiranje obaveza drugih klijenata/primer Mobtela kao depozitara Astra banke krajem 2001. godine). Stoga je diversifikacija rizika neophodna tj. u portfoliju banke (i kreditnom i depozitnom) bi trebalo da bude što veća diversifikacija portfelja i klijenata (što više manjih klijenata sa manjim iznosima depozita i kredita kod banke), kako bi eventualni gubici bili manji za banku odnosno kako bi banka gubitke lakše pokrila iz redovnog poslovanja i nastavila nesmetano da posluje.

²² Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.15

4.3.1.4. Informacioni rizik i rizik internet bankarstva

Većina poslovnih odluka banke zavisi od pouzdanosti i nivoa razvijenosti *informacionih sistema*. Banke, ukoliko žele da ponude nove proizvode, moraju uložiti i u unapređenje svojih informacionih tehnologija, jer su im one neophodne kao podrška za kompletnu prodaju proizvoda. Softver i telekomunikacije, obrada podataka, računarske mreže i internet su moguće komponente informacionog sistema jedne banke. Izuzetno je bitno da informacioni sistem bude pouzdan, obezbeđuje pravovremene, tačne i sigurne informacije odnosno produkuje adekvatne izveštaje (tačne, potpune i relevantne).

Glavne osobine informacionog sistema banke su:²³

- a. masovan i stalan obuhvat, koji podrazumeva veliku propusnu moć kanala i kontrolora,
- b. integrisanost poslovnih podataka, što zahteva korišćenje baze podataka,
- c. odgovor na upit u realnom vremenu, podrazumeva neprekidnu komunikaciju između mesta na kome se upit postavlja i računara gde se nalaze traženi podaci. Ova osobina implicira adekvatna hardverska i softverska rešenja, uz zaštitu podataka, kontrolu autorizacije, brzinu itd.
- d. razrušenost poslovne mreže se bazira na razgranatosti i efikasnoj komunikacionoj mreži,
- e. tipizirano izveštavanje sa ustaljenom periodikom, implicira upotrebu alata za neproceduralno programiranje kao i postojanje brzih i pouzdanih štampača,
- f. stalna obezbeđenja i masovna i brza pretraživanja, su nemoguća bez dovoljno eksterne memorije i jakih softverskih alatki za back-up i recovering procedure.
- g. standardizovani propisi, koji se često donose van poslovnog sistema (država, udruženje banaka, međunarodni propisi) zahtevaju aplikativna rešenja podesna za brzo ažuriranje i sa što više tipskih elemenata, uz korišćenje široko rasprostranjenih softverskih alatki.

Kontinuirano, efektivno i efikasno planiranje poslovanja (godišnje budžetiranja za period od 3 do 5 godina, odnosno godišnje praćenje i revidiranje postavljenih ciljeva u akcionim planovima banke) je osnova za održavanje ili obnavljanje poslovnih procesa banaka, kada dođe do neočekivanih poremećaja. Ciljevi akcionih planova su da se svede na minimum finansijski gubitak institucije, da se nastavi opsluživanje klijenata i učesnika finansijskog tržišta, i da se ublaže negativni efekti koje različiti poremećaji mogu imati na strateške planove, ugled, poslovanje, likvidnost, kreditni kvalitet, tržišni položaj i na sposobnost da posluje u skladu sa važećim propisima.

²³Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.16

Primeri realizacije informacionog rizika se najčešće dešavaju u slučaju migracije ili uvođenja novog softverskog rešenja u banku, kada dolazi do pada sistema ili do nekontrolisane obrade podataka (sektor informacione tehnologije /IT/ banke i odgovarajuće stručne službe ne mogu da isprate knjiženja automatski nego moraju ručno stavku po stavku da proveravaju i eventualno preknjižavaju), pa se ne realizuju nalozi klijenta ka drugim poveriocima iako ih je klijent doneo na vreme (klijent može da plati penale poveriocima ali isto tako može i da ostane bez robe ili usluge ukoliko druga strana ne prihvati kasniju uplatu tj. posle roka dospeća). Isto tako može se desiti da sam IT sistem izvrši prebacivanje novčanih sredstava sa računa jednog klijenta na račun drugog klijenta bez adekvatnog naloga za prenos. U tom slučaju banka manuelno ispravlja grešku, a klijent se obeštećuje time što banka za buduće poslove naplaćuje niže tarife ili besplatno izdaje platnu poslovnu korticu ili omogućava besplatno elektronsko bankarstvo, ili na neki drugi način kako se dogovori sa klijentom.

U slučaju realizacije informacionog rizika, i sama je banka izložena negativnim efektima u dnevnom poslovanju odnosno može se desiti da i banka ne realizuje platne naloge koji su bitni i dogovoreni sa drugim poslovnim bankama a tiču se prebacivanja ugovorenih novčanih sredstava.

Rizik se može ublažiti ako se pad sistema desi u toku radnog vremena pre 14 časova, i banka može u papirnom formatu da isporuči naloge Narodnoj banci Srbije fizički pre kraja radnog vremena na realizaciju kako bi plaćanje bilo izvršeno istog dana tj. u skladu sa ugovorenim valutama plaćanja.

Internet bankarstvo se odnosi na sisteme koji obezbeđuju pristup računima i opštim informacijama o proizvodima i uslugama banaka preko ličnog računara ili nekog drugog inteligentnog uređenja.²⁴

Banke donose svoje odluke da ponude internet bankarstvo na osnovu zahteva klijenata - privrednih subjekata, ponude konkurencije, uštede troškova, geografskog dometa i demografskih problema klijenata. Na našem tržištu se koriste dve osnovne vrste web sajtova internet bankarstva:

- informativni koji obezbeđuje pristup opštim informacijama o banci, njenoj, mreži, ponudi proizvoda, i
- transakcioni koji omogućava klijentu da realizuje naloge ili vrši upite.

U svetskoj praksi se najčešće realizuje transakcioni rizik internet bankarstva tj. neovlašćeno raspolaganje novčanim sredstvima od strane trećih lica (tzv. hakeri). U našoj praksi se za sada takvi slučajevi nisu desili jer poslovne banke smatraju da su razvile dobre dvostruke sisteme kontrole u korišćenju internet bankarstva.

Bitne komponente sigurnosti internet sistema banke, koje pomažu održavanju visokog nivoa javnog poverenja u okolnostima otvorene mreže su: sigurnost, verifikacija, poverenje, nemogućnost nepriznavanja, privatnost i mogućnost korišćenja.

²⁴ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.17

4.3.1.5. Rizik upravljanja investicionim portfeljom (HOV)

Banke, da bi upravljale aktivom i pasivom, odnosno da bi diversifikovale bazu akumuliranih sredstava, zaštitile likvidnost i zadovoljile zahteve garancija, poseduju investicione hartije od vrednosti (HOV) i sredstva sa tržišta novca.²⁵

Vrhovno rukovodstvo banke ima glavnu ulogu u monitoringu investicionih aktivnosti banke. Takođe, oni definišu strateške pravce i granice tolerancije rizika, utvrđuju profil rizika, vrše reviziju aktivnosti portfeija, evaluliraju uspeh i prate da li se u poslovanju poštuju utvrđene granice rizika.

Investicioni poslovi su za banku drugi veliki izvor prihoda. Oni bi trebalo da generišu kvalitetne zarade, omogućavaju banci da diversifikuju svoj portfolio sredstava i obezbede likvidnost.

Domaće poslovne banke su u prethodnom periodu (naročito pre 2001. godine) bile akcionari mnogih privrednih subjekata svojih klijenata i stoga su posedovale akcije u svom portfelju (*npr Novosadska banka a.d. Novi Sad, kupljena od strane austrijske Erste banke, je imala u svom portfelju akcije osiguravajuće kompanije DDOR a.d. Novi Sad*), koje su dolaskom stranih vlasnika prodale drugim zainteresovanim stranama (*npr Erste bank a.d. Novi Sad je akcije DDOR-a prodala Italijanskoj osiguravajućoj kompaniji*). Vremenom su se propisi menjali, a i novi strani vlasnici su uveli svoje procedure i standarde u poslovanje banke, tako da su se banke pojavljivale na tržištu hartija od vrednosti, kao kupci: obveznica stare devizne štednje, različitih zapisa Ministarstva finansija, itd. Poslednjih godina banke najviše trguju hartijama od vrednosti koje izdaje Narodna banka Srbije (tzv. repo-poslovi) i na njima zarađuje najviše. Narodna banka Srbije je da bi povukla iz opticaja dinare (u cilju kontrolisanja deviznog kursa), pokrenula repo-poslove i kamate koje plaća na prikupljena dinarska sredstva banaka (obično su u visini referentne kamatne stope Narodne banke Srbije) su mnogo veće od onih koje banke naplaćuju plasirajući sredstva klijentima. Interesantno je da u strukturi bilansa poslovnih banaka u Srbiji (segment plasmana), čak 30% plasmana banke predstavljaju plasmani u repoposlove (prema zvaničnim podacima za 2007. i 2008. godinu), a smanjuje se učešće plasmana pravnim i fizičkim licima (što nije dobro pre svega za privredu koja generiše prihode za državu i fizička lica koja su zaposlena u domaćim firmama u Srbiji).

Na kraju možemo zaključiti da bi sistem banke za upravljanje rizikom bi trebalo da bude u stanju da procenjuje kako promene tržišnih faktora, kao što su promene kamatnih stopa, mogu uticati na vrednost bančinog investicionog portfelja. Takođe, sistem bi trebalo da bude takav da prati i kontroliše druge rizike svojstvene investicionim aktivnostima.

²⁵Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.18

4.3.1.6. Rizik usklađenosti

Rizik usklađenosti poslovanja banke nastaje kao posledica propuštanja usklađivanja poslovanja banke sa zakonom, podzakonskim aktima, internim aktima banke, procedurama o sprečavanju pranja novca i finansiranju terorizma, kao i s pravilima struke, dobrim poslovnim običajima i poslovnom etikom banke, a posebno obuhvata rizik od sankcija regulatornog tela i od finansijskih gubitaka, kao i reputacioni rizik ²⁶

Vrhovno rukovodstvo banke bi trebalo da zna koji zakoni i propisi regulišu poslovanje banke, utvrdi gde se nalazi kompetentnost u banci, da zna kako se obezbeđuje poštovanje zakona, i dobija pouzdane izveštaje o usklađenost sa zakonom i o svakoj bitnoj neusklađenosti. Rukovodstvo banke bi trebalo da obezbedi da banka poštuje pravila (zakonska i dobre bankarske prakse) i da je društveno odgovorna u svim bitnim društveno - ekonomskim oblastima.

Primeri realizacije rizika usklađenosti:

- *Banka je bila u obavezi da uskladi svoje poslovanje sa odlukama Narodne banke Srbije do 30.09.2006. Međutim, uprovni odbor banke je sva dokumenta koja su protila usklađivanje poslovanja banke, usvojio 15.11.2006. Narodna banka Srbije je došla u kontrolu i kaznila poslovnu banku pošto nije na vreme usvojila odluke o poslovanju banke u skladu sa novim zakonskim propisima vezanim za poslovanje banke. Izrečena kazna je u konkretnom slučaju novčana.*
- *Narodna banka Srbije je predvidela da svi članovi upravnog i izvršnog odbora banke dostave Narodnoj banci Srbije informaciju o imovini i novčanim sredstvima koja su stekli pre obavljanja funkcije člana izvršnog odnosno upravnog odbora banke. Međutim, novi članovi odbora isto nisu dostavili. Narodna banka Srbije je došla u kontrolu poslovne banke i kaznila je novčano što tražena dokumentacija o članovima upravnog i izvršnog odbora nije dostavljena.*

4.3.1.7. Rizik insajderskih aktivnosti

Poverenje privrednih subjekata (klijenata i neklijenata) u poslovanje i stanje banke bazično je za njenu sposobnost da privuče i zadrži komitente. Banka bi, kao konzervativna institucija, trebalo da ima ugled u smislu poštenja i integriteta. Zloupotrebe insajdera visoko se kotiraju na listi uzroka propasti banaka. Vrhovno rukovodstvo banke bi trebalo da usvoji i sprovodi jaku politiku u pogledu insajdera i zaposlenih banke, koja će se primenjivati na odnos banke prema insajderima, zaposlenim i njihovim interesima. Propust da se kontrolišu navedene aktivnosti može izložiti banku pre svega reputacijskom riziku, zatim strateškom riziku i na kraju poslovnom riziku. ²⁷

²⁶ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.19

²⁷ Isto, str.20

Posebno se procenjuje rizik insajderske aktivnosti u vezi sa izloženošću banke akcionarima (povezanim licima) koji imaju znatno ili kontrolno učešće u banci. S tim u vezi trebalo bi obratiti pažnju i na: rizik izloženosti banke prema jednom licu ili povezanim licima koja imaju znatno ili kontrolno učešće u kapitalu banke i rizik ulaganja kapitala.

Primer realizacije rizika insajderskih aktivnosti:²⁸ Agencija za privatizaciju je objavila tender za prodaju 70% akcija A pivate u Novom Sadu. Uslov tendera je da zainteresovani kupci polože novčani depozit (dinarski ili devizni) na račun bilo koje poslovne banke u Srbiji koji bi trebalo da bude veći minimum 10% od knjigovodstvene vrednosti A pivate (knjigovodstvena vrednost za 70% akcija je 100 mio RSD). Firma B i firma C su zainteresovani za kupovinu A pivate, i otvaraju namenske račune u istoj poslovnoj banci. Firma B prva uplaćuje novčani depozit od 120mio RSD. Zaposleni u banci, pošto je u dobrim odnosima sa firmom C, javlja firmi C koji je iznos uplatila firma B na ime kupovine A pivate. Firma C uplaćuje veći iznos na namenski račun kod poslovne banke - 125mio RSD, i Agencija za privatizaciju odlučuje da je firma C kupac A pivate.

Zaposleni u banci je imao pristup informaciji koju nije smeo da iznese iz banke, a to je uradio.

Ukoliko firma B isto sazna može tužiti banku za izgubljeni tender, ali isto tako može i osporiti tender kod Agencije za privatizaciju. U oba slučaju banka je na gubitku i novčano (negativan efekat na poslovni rezultat banke) i reputacijski (negativan efekat i novčano i nenovčano na poslovni rezultat banke). Zaposleni će biti kažnjen - novčano, suspenzijom ili otkazom, u zavisnosti od težine prestupa i odluke same poslovne banke.

4.3.2. Devizni rizik

Devizni ili valutni rizik je rizik smanjenja profita ili gubitka banke po osnovu negativnih promena u deviznim kursovima (negativnih kursnih razlika). Banka je izložena deviznom ili valutnom riziku onda kada ima pozicije u aktivi i pasivi koje su u različitim valutama i kada na njih negativno utiču promene na deviznim tržištima.²⁹

Pri tom treba voditi računa o otvorenim deviznim pozicijama banke i pozicijama koje se odnose na bančine klijente, jer banka i po tom osnovu može pretrpeti gubitke, odnosno umanjiti profit.

Izloženost banke deviznom riziku pretpostavlja postojanje neto kratke ili duge otvorene pozicije u datoj valuti. Banka ima kratku deviznu poziciju kada su njene devizne obaveze veće u odnosu na deviznu aktivu, a dugu deviznu poziciju kada je njena devizna aktiva veća u odnosu na poziciju u pasivi bilansa. U zemljama u razvoju, koje uobičajeno vode politiku stimulisanja izvoza preko forsiranog obezvređivanja domaće valute (politika realnog depresiranja valute) postoji veliki valutni rizik od gubitaka banke u pozicijama bilansa izraženim u valuti u odnosu na strane valute.

²⁸ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.20

²⁹ Hadžić, M.(2009) *Bankarstvo*, Cit.delo., str. 405

Treba pri tom imati u vidu da fluktuacije deviznog kursa mogu biti negativne, na štetu banke, kao i pozitivne u korist poslovne banke. Banka će se naći u povoljnijoj poziciji ukoliko ima stavke u bilansu koje su izražene u valuti koja u međuvremenu apresira, tj. poveća svoju vrednost u odnosu na druge valute. Pretpostvka je da u ovoj valuti banka ima veću stavku u aktivni nego u pasivi.

Upravljanje deviznim, odnosno valutnim rizikom podrazumeva najčešće i najefikasnije nastojanje menadžmenta poslovne banke da drži u ravnoteži pozicije u bilansu na strani aktive sa pozicijama na strani pasive, po valutama koje se nalaze u bilansu. Osim politike uravnotežavanja pojedinih stavku bilansa efikasna je i politika kompenziranja putem transakcija na tržištu finansijskih derivata.

Kod bankarskih i tržišnih transakcija koje se odnose na inostrane devizne transakcije postoji dodatni devizni rizik, jer se rezultati poslovanja moraju izraziti u osnovnoj valuti. Najšire definisana devizna pozicija pokriva eksponiranost vezanu za transakcije (*transaction exposures*) - devizni rizik kod budućih deviznih plaćanja i primanja, kao eksponiranost vezanu za pretvaranje u domaću valutu (*transaction exposures*) - fluktuacije stavki devizne aktive i devizne pasive izražene u lokalnoj valuti.

4.4. RIZIK IZLOŽENOSTI BANKE

Rizik izloženosti banke je precizno definisan Zakonom o bankama, koji kaže da je izloženost banke prema jednom licu ukupan iznos potraživanja i vanbilansnih stavki koji se odnose na to lice ili grupu povezanih lica (kredit, ulaganja u dužničke hartije od vrednosti, vlasnički ulozi i učešća, izdate garancije i avari i sl.).³⁰

Grupa povezanih lica su pravna i/ili fizička lica povezana kapitalom, vlasništvom, menadžmentom ili rodbinskim vezama. **Primer**, gospodin Željko Mitrović je vlasnik Pink d.o.o. Beograd (RTV Pink, Pink plus. Pink moves). Pink Media group i City records d.o.o. (produksijska kuća) Beograd, tako da oni zajedno predstavljaju povezana lica. S obzirom da je Željko Mitrović vlasnik preduzeća Pink d.o.o. u Crnoj Gori (Pink M), Bosni (Pink BH), Hrvatskoj i Sloveniji, predmeta grupa kompanija takođe ulazi u grupu povezanih lica koju će banka nazvati Pink grupa i koja će kao takva biti prikazano u različitim izveštajima banke (kao što su: otvaranje računa, obavljanje platnog prometa, korišćenje kredita i vanbilansnih proizvoda, itd.).³¹

Velika izloženost banke prema jednom licu ili grupi povezanih lica je izloženost koja iznosi najmanje 10% kapitala banke.

Izloženost banke prema jednom licu ili grupi povezanih lica ne sme preći 25% kapitala banke.

³⁰ Zakon o bankama, „Službeni glasnik Republike Srbije“ br.107/2005, član 33.

³¹ Izvor: web site Agencije za privredne registre i web site Pink d.o.o. Beograd

Izloženost banke prema povezonom licu sa bankom ne sme preći 20% kapitala banke. Povezano lice sa bankom može biti bilo koji akcionar banke, član upravnog odbora banke, član izvršnog odbora banke, bilo koji direktor ili zaposleni u banci, kao i privredna društva čiji je osnivač odnosno suvlasnik banka.

Primer: *gospodin Aleksandar Vlahović, suvlasnik Eki investmenta d.o.o. iz Beograda, je član upravnog odbora Erste banke a. d. Novi Sad i stoga je i on kao fizičko lice i kao pravno lice, Eki investment d.o.o. iz Beograda, povezano lice Erste banke o.d. Novi Sad i u slučaju realizacije bilo kog kreditnog zahteva dostavljenog od strane Aleksandra Vlahovića ili Eki investmenta Erste banci a.d. Novi Sad, neophodno je prethodna saglasnost Upravnog odbora Erste banke o.d. Novi Sad za realizaciju takvih aranžmana. U sledećem koraku bitno je ispoštovati koji je maksimalni mogući kredit povezanim licima banke u skladu sa važećim Zakonom o bankama. Vrlo je bitno voditi računa ako je već jednom povezanom licu sa bankom odobren maksimalni mogući iznos kredita, ostala povezano lica neće moći koristiti kredite kod Erste banke o.d. Novi Sad, dok se ranije odobreni kredit ne otplati delimično ili u celosti. U slučaju delimične otplate kredita, drugom ili istom povezanom licu sa bankom može biti odobren samo iznos kredita koji je otplatilo povezano lice banke korisnik kredita. U slučaju otplate kredita u celosti, postoji mogućnost odobrenja maksimalno mogućeg iznosa kredita jednom ili svim povezanim licima banke do zakonski definisanog maksimuma.*³²

Takođe, S leasing d.o.o. iz Beograda je povezano lice Erste banke a.d. Novi Sad (isti suosnivač banke i lizinga - Staermerkische iz Graza). S leasing se obratio Erste banci a. d. Novi Sad sa zahtevom za kredit za finansiranje lagera vozila distributera Auto trenda iz Beograda, u vrednosti 1mio EUR, na godinu dana. Erste banka a.d. Novi Sad prvo utvrđuje stanje plasiranih kredita povezanim licima banke (povezana lica Erste bank a.d. Novi Sad su, takođe, po zajedničkom suvlasniku S-rent d.o.o. Beograd, Immorent d.o.o. Beograd, Synergy capital a.d. Beograd i Erste invest a.d. Beograd), i ukoliko postoji prostor za plasman S leasingu (npr krediti povezanih lica Erste bank a.d. Novi Sad u korišćenju su 2mio EUR), traži saglasnost Upravnog odbora Erste banke a.d. Novi Sad za odobrenje konkretnog zahteva (obzirom da postoji prostor za 1,3mio EUR prema trenutnoj visini kapitala banke i visini kredita u korišćenju povezanih lica Erste bank a.d. Novi Sad). Mogući iznos kredita (u konkretnom slučaju je traženi iznos kredita /1mio EUR/ manji od maksimuma mogućeg u sadašnjem trenutku /1,3mio EUR/) bi bio odobren S leasingu u skladu sa važećim Zakonom o bankama (odnosno visinom kapitala i visinom odobrenih kredita u korišćenju povezanim licima banke). U praksi se može desiti da je i maksimalni mogući iznos kredita povezanim licima banke iskorišćen, i da S leasing d.o.o. Beograd neće moći u željenom trenutku da koristi kredit Erste banke za finansiranje lagera vozila.

NBS propisuje da zbir svih velikih izloženosti banke, ne može biti manji od 400% niti veći od 800% kapitala banke.

Takođe, ako lice (pravno ili fizičko) bez prethodne saglasnosti NBS stekne direktno ili indirektno vlasništvo u banci koje omogućava od 5% do 20%, više od 20% do 33%, više od 33% do 50% i više od 50% glasačkih prava, NBS će naložiti tom licu da otuđi vlasništvo, odnosno zabraniće

³² Izvor: web site Narodne banke Srbije i web site Agencije za privredne registre

mu da posredno ili neposredno ostvaruje glasačka prava u banci i da utiče na upravljanje bankom ili na poslovnu politiku banke.

4.5. RIZIK ULAGANJA BANKE

Zakon o bankama definiše da ulaganje banke u jedno lice koje nije lice u finansijskom sektoru ne sme preći 10% kapitala banke. Takođe, precizira da ukupna ulaganja banke u lica koja nisu lica u finansijskom sektoru i osnovna sredstva banke ne smeju preći 60% kapitala banke.³³

Primer: *Mnoge domaće banke su vlasnici ili suvlasnici različitih privrednih društava iz finansijske sfere. Raiffeisen banka a.d. Beograd je suvlasnik Raiffeisen leasinga d.o.o. Beograd, Uniqua a.d. Beograd (osiguranje), Raiffeisen Investments d.o.o. Beograd (investicionifond), Raiffeisen Futura d.o.o. Beograd (penzionifond), Raiffeisen Invest d.o.o. Beograd, itd. Učešće Raiffeisen banke a.d. Beograd u vlasnistvu navedenih firmi je definisano Zakonom o bankama, kao i način konsolidacije i sastavljanja finansijskih izveštaja Raiffeisen banke a.d. Beograd i povezanih lica banke (vlasništvom).*³⁴

Ukoliko bi se Raiffeisen banka a.d. Beograd odlučila da otvori agenciju za prodaju nekretnina, turističkih aranžmana ili pak za prodaju kolateralu, onda bi morala da vodi računa da u zbiru njeno učešće u povezanim licima van finansijskog sektora ne bude veće od 10%.

4.6. RIZIK ZEMLJE

Rizik zemlje je rizik negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke zbog nemogućnosti banke da naplati potraživanja od lica, iz druge zemlje porekla prema kome je banka izložena, iz razloga koji su posledica političkih, ekonomskih ili socijalnih prilika u zemlji porekla tog lica.³⁵

U teoriji upravljanja rizikom se mogu susresti i sledeće definicije:

- Rizik koji se odnosi na transakcije koje se obavljaju preko granice uključujući i rizik pravnog sistema i politički rizik.³⁶
- Potencijalna volatilnost stranih hartija od vrednosti, ili potencijalni gubitak stranih državnih obveznica zbog neplaćanja izazvanog političkim i / ili finansijskim teškoćama te zemlje.³⁷
- Mogućnost gubitka zbog ekonomske i / ili političke nestabilnosti u zemlji kupca, što prouzrokuje nemogućnost isplate ostvarenog uvoza.³⁸

³³ Cit.Zakon o bankama, član 34

³⁴ Izvor: web site Agencije za privredne registre

³⁵ Odluka o upravljanju rizicima banke, „Sl.glasnik RS“ br.129/2007, tačka 21.

³⁶ www.forexcourse.com/forex-glossarz.html

³⁷ www.investorwords.com/1170/country_risk.html

³⁸ www.businessdictionary.com/definition/country-risk.html

Kao što se vidi iz prethodnih definicija, rizik zemlje se može posmatrati iz tri ugla koja su međusobno komplementarna:³⁹

- komercijalnog posla (izvoza) - kao komercijalni rizik (bankarski rizik i rizik industrije),
- dužničko - poverilačkog odnosa - kao pitanje kreditne sposobnosti dužnika (transakcioni rizik i sistemski rizik),
- političkog i ekonomsko - finansijskog rizika i usko je povezano sa tipom krize koja vlada u konkretnoj zemlji (prema kojoj je banka izložena odnosno prema kojoj poverilac ima potraživanje).

Moguća opšta jednostavna definicija bi mogla biti, da rizik zemlje, predstavlja premiju koju privredni subjekt iz jedne zemlje ostvaruje obavljanjem neke finansijske operacije u drugoj zemlji uzimajući u obzir ekonomske, političke, sociološke i finansijske uslove koji vladaju na tržištima zemlje dužnika po toj finansijskoj operaciji. Dakle, rizik zemlje, predstavlja cenu razmene između dva privredna subjekta koja se nalaze u različitim zemljama, odnosno premiju koju privredni subjekt iz zemlje davaoca ostvaruje za svoje ulaganje u privredni subjekt zemlje primaoca.

Na cenu razmene između dva privredna subjekta (kupca/investitora i prodavca) iz različitih zemalja utiče niz faktora koje možemo da grupišemo u sledeće rizike:⁴⁰

- Politički rizik,
- Rizik bankarskog sistema u zemlji primaoca,
- Pravna regulativa u zemlji primaoca u odnosu na pravo svojine,
- Restrikcije za obavljanje platnog prometa sa inostranstvom,
- Carinska i fiskalna politika (kakav je carinski i poreski sistem i da li su neke od stopa / ili sve veće u odnosu na zemlju davaoca),
- Ekonomsko okruženje u zemlji primaoca (da li je izvesno da zbog otežanih uslova poslovanja dođe do štrajkova i zaustavljanja normalne poslovne aktivnosti),
- Stabilnost vlade u zemlji primaocu (da li je izvesno i u kom roku da dođe do pre-vremenih izbora),
- Sposobnost vlade da sprovodi odgovornu makroekonomsku politiku (da li postoji mogućnost da zbog pogrešnih odluka vlade dođe do recesije, inflacije, nedostatka čvrste valute za izmirivanje obaveza prema inostranstvu, itd.).

Sve pomenute faktore možemo grupisati u tri kategorije koje najbolje objašnjavaju rizik zemlje: politički (uključujući i rizik vlade), bankarski i sistemski rizik.

Možemo konstatovati da se rizik zemlje odnosi na ekonomska i politička kretanja zemlje porekla lica, prema kome je banka poslovno izložena. Ispoljava se u oblicima:

³⁹ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.25

⁴⁰ Isto, str.26

- rizika neplaćanja - predstavlja mogućnost da dužnik nije u stanju da ostvari dovoljan priliv novčanih sredstava da izmiri obavezu, ili određene političke mere kao što su npr. izolacija ili sankcije izrečene prema zemlji dužnika da dužnik ne može da iservisira obavezu ka ino-partneru.

Sličnu situaciju je Srbija imala tokom 90-ih godina prošlog veka, kada je bila pod sankcijama i sva direktna plaćanja iz sprskih banaka na račune banaka u Evropskoj Uniji i Americi, rezultirala su blokadom novčanih sredstava. Zbog toga su se banke i kompanije dovijale da ne izvršavaju plaćanja ka inopartnerima iz Srbije, već iz drugih zemalja (osnivajući posebna pravna lica za tu namenu van granica Srbije) u Evropi koje nisu imale sankcije, kao što su: Kipar, Rusija, Makedonija, itd.

- rizika transfera - podrazumeva okolnosti u kojima dužnik nije u mogućnosti da dođe do određene valute za otplatu duga, stoga lokalna banka (u zemlji dužnika) i ino-banka (banka poverioca) pokušavaju da reše problem otvaranjem odgovarajućih računa i u jednoj i u drugoj zemlji, pod uslovom da imaju druge klijente koji obavljaju poslovanje u obe zemlje, pa sredstva mogu da podignu sa računa po odgovarajućim zakonskim osnovima.

Primer: Firma A iz Moskve, duguje firmi Energoprojekt a.d. Beograd iz Srbije, po osnovu izvedenih građevinskih radova 100.000,00 USD. Firma iz Rusije je obezbedila novčana sredstva u rubljama, ali ne može da kupi od poslovne banke u Rusiji dolare kako bi izmirila obavezu prema Energoprojektu. Poslovne banke obe ugovorne strane stupaju i kontakt, i srpska banka pokušava da vidi sa Energoprojektom da li ima šanse da ostvorena sredstva iskoristi u Rusiji za buduće poslove koje tamo bude imao odnosno proverava sa drugim građevinskim firmama u Srbiji koje izvoze radove u Rusiji da li im odgovara da kupe ruske rublje za dolare (u protivvrednosti 100.000,00 USD kako bi se izmirilo obaveza ka Energoprojektu). Ukoliko je pozitivan odgovor od strane bilo koje srpske firme, srpska banka će otvoriti račun kod poslovne banke firme A u Rusiji u rubljama kako bi njeni klijenti mogli tamo da raspolože sredstvima npr. za dnevnice ili kupovinu građevinskog materijala u Rusiji. Međutim, može se desiti da je odgovor negativan i na Energoprojektu je da odluči šta će uraditi: da li će primiti uplatu u rubljama (čime bi bila zatvorena obaveza firme A) i iskoristi ih za naredne poslove u Rusiji ili će čekati da firma A kupi dolare i izvrši obavezu tj. imaće nenaplaćeno potraživanje od firme A do doljnjeg (ne zna se u kom će momentu biti naplaćeno potroživanje od ino-partnera).⁴¹

- rizika garancije - predstavlja mogućnost da banka emitent ne izvrši obavezu umesto glavnog dužnika odnosno da ino-partneru ne bude prihvatljiva garancija koju je izdala banka dužnika, zbog ekonomske ili političke situacije u zemlji dužnika i da zahteva kontra-garanciju neke svetske renomirane banke kako bi obezbedila naplatu potraživanja.

Primer: Tokom 90-ih godina zbog sankcija koje je imala Srbija od strane Evropske Unije i Amerike, mnogi ino-partneri su tražili do garancije koje su izdavale naše banke (npr Jugobanka

⁴¹ Barjaktarović, L. (2009) Upravljanje rizikom, Cit.delo, str.27

ili Beobanka) budu konfirmirane (potvrđene) od strane svetski priznatih banaka (npr Dresner bonke ili Commerz bonke iz Nemačke)

4.7. OPERATIVNI RIZIK

Operativni rizik je rizik od gubitka koji nastaje zbog neadekvatnosti, odnosno manjkavosti internih procesa, ljudskih resursa, sistema za podršku, ili zbog spoljnih uticaja. Bazelski komitet ukazuje da ova definicija isključuje sistemski rizik, pravni rizik i rizik reputacije (negativnog publiciteta). Mora se istaći da operativni rizik dolazi do izražaja i zbog sve većeg korišćenja informacione tehnologije i automatizacije u finansijskom poslovanju, uvođenja složenih hartija od vrednosti, daljeg razvoja modela za merenje tržišnog i kreditnog rizika, itd.⁴²

Početkom prošle decenije pažnja je bila usmerena na tehnike za merenje i upravljanje tržišnog rizika. Nakon toga težište se polako pomera ka kreditnom riziku. Krajem decenije finansijske institucije i ostale kompanije se sve više fokusiraju na rizike „koji nisu tržišni i kreditni rizici”. Radi se o operativnim rizicima tj. rizicima koji nastaju kao posledica.⁴³

- prevare (pogrešno izveštavanje, krađe zaposlenih itd.);
- radnih navika i sigurnosti na radnom mestu (pravo zaposlenih na odštetu, povreda zdravstvenih i sigurnosnih prava i opšta odgovornost);
- postupaka vezanih za klijente, proizvode i poslovnu aktivnost (zloupotreba poverljivih informacija, pranje novca, prodaja neautorizovanih proizvoda); šteta na materijalnoj imovini (terorizam, zemljotres, požar, poplava);
- prekida poslovanja i grešaka unutar sistema (hardver, softver i telekomunikacijski problemi);
- upravljanja procesima (ulazne greške, neadekvatna procena instrumenata osiguranja, nepotpuna dokumentacija, neovlašćen pristup podacima, neslaganje radnika, itd.).

Kompanije su oduvek upravljale ovim rizicima. Novi cilj koji se postavlja pred njih je da se to radi na što sistematičniji način. Negativne posledice operativnog rizika mogu se svrstati među sledeće: direktni finansijski gubitak, indirektni gubitak zbog narušavanja ugleda banke i/ili odnosa s klijentima, potencijalni gubitak prihoda kao posledica operativne nesposobnosti za obavljanje poslovnih transakcija.

4.8. RIZIK REPUTACIJE I ZAKONSKI RIZIK

Finansijske institucije su u svom poslovanju izložene različitim oblicima zakonskih rizika. Iskustva iz prakse pokazuju da je moguće da se smanji vrednost sredstava ili pak da se povećavaju obaveze, zbog neadekvatnog zakonskog akta ili zakonom definisane dokumentacije.

⁴² Cvetinović, M. (2008) *Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju*, Cit.delo, str.16

⁴³ Isto, str.17

Zakoni su često neodgovarajući za rešavanje pravnih pitanja koja se odnose na poslovanje finansijskih institucija. Tako na primer, sudski proces u koji su uključene banke može imati šire negativne posledice na njihovo poslovanje i može izazvati veće troškove za banke nego što su očekivani pozitivni efekti od sudskih procesa. Zbog toga su promene u zakonu koje se odnose na organizacije i nužne i neophodne, radi njihovog efikasnijeg poslovanja. Banke su naročito osetljive na zakonski rizik u momentu kada započinju svoje nove bankarske transakcije i da zakonom nisu utvrđena prava klijenata da se mogu uključiti u te transakcije.

Rizik reputacije predstavlja uticaj negativnog javnog mnjenja na kapital i zaradu organizacije.⁴⁴ On utiče na mogućnosti institucije da ostvari nove poslovne veze ili usluge, ili da nastavi sa postojećim vezama i uslugama. Ovaj rizik može izložiti instituciju finansijskim gubicima ili smanjenjem broja klijenata. On takode potiče iz nepoštovanja zakona, propisa kao i drugih aktivnosti koje su u indirektnoj vezi sa zakonskim propisima. Rizik reputacije je posebno štetan za instituciju, iz razloga što njeno poslovanje zahteva održavanje tajnosti informacija o deponentima, štedišama, korisnicima kredita i drugih bankarskih usluga. Zbog toga je neophodno da institucija ima visoku reputaciju (ugled i imidž) i da je održava na visokom nivou, radi poverenja klijenata i radi suprostavljanja tržišnoj konkurenciji.

4.9. RIZIK LIKVIDNOSTI

Likvidnosni rizik predstavlja rizik poslovne banke da ne poseduje u određenom trenutku dovoljno likvidnih sredstava za izmirivanje dospelih obaveza, ili da dođe do neočekivanog velikog odliva likvidnih sredstava.⁴⁵

Za svaki privredni subjekt kriza likvidnosti je veoma opasna, a za poslovnu banku, kao novčano preduzeće koje zavisi u velikom stepenu od poverenja klijenata i drugih banaka iz okruženja, pogotovo. Otuda banke nastoje da raspolažu sa adekvatnim sredstvima likvidnosti, čak iako to prouzrokuje povećanje troškova poslovanja zbog dodatne imobilizacije sredstava koja obezbeđuju sigurnost u pogledu izmirenja obaveza i očuvanja likvidnosne pozicije banke.

Najčešće likvidnosni rizik proizilazi iz drugih bankarskih rizika - kreditnog, kamatnog rizika, kojima je banka izložena. Banka može doći u problem rizika likvidnosti ukoliko neki od njenih velikih i najvećih klijenata, odnosno grupa klijenata, zapadne u poteškoće zbog kojih ne može da izvršava obaveze prema banci. Rizik likvidnosti se svodi na dva moguća rizika, ako banka ima teškoće u nedostatku sredstava i to uže posmatrano, rizik likvidnosti koji se ogleda u nedostatku sopstvenih sredstava i šire posmatrano, ukoliko banka u slučaju likvidnosnih problema ne može da se zaduži na finansijskom tržištu.⁴⁶ Treba pri tom imati u vidu, da nije reč o zaduživanju banke kod drugih poslovnih banaka po bilo kojoj, već po razumnoj ceni. U slučaju zaduživanja na tržištu, mogućnost zaduženja će zavisiti od razvijenosti tog tržišta u određenom trenutku i kreditnog rejtinga kojim sama banka ima na tržištu.

⁴⁴ Cvetinović, M. (2008) *Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju*, Cit.delo, str.19

⁴⁵ Hadžić, M.(2009) *Bankarstvo*, Cit.delo, str. 405

⁴⁶ Isto, str. 405

Upravljanje rizikom likvidnosti od strane menadžmenta i stručnih službi banke se vrši kroz sledeće mere i aktivnosti banke:

- raspolaganje u svakom trenutku adekvatnim iznosom sredstava likvidnosti i
- usklađivanju ročne strukture izvora i plasmana.

Važnost likvidnosti nadmašuje pojedinačnu finansijsku instituciju, budući da manjak likvidnosti u jednoj instituciji može imati posledice za celi bankovni sistem određene zemlje.

DRUGI DEO

UPRAVLJANJE RIZIKOM U FINANSIJSKOM POSLOVANJU

1. PROCES UPRAVLJANJA RIZIKOM U FINANSIJSKOM POSLOVANJU

Rizik je nepoželjan i neprijatan. Racionalna priroda čoveka navodi da se nešto preduzme odnosno upravlja rizikom.

Risk menadžment ili upravljanje rizikom je, u širokom smislu, umetnost donošenja odluka u nepredvidivom okruženju.

Upravljanje rizikom znači optimizaciju troškova rukovođenja rizikom na način pri kome niko neće biti oštećen. Upravljanje rizikom, obuhvata poslovnu filozofiju, kulturu i klimu organizacije, kao i neke poslovne funkcije finansijske institucije. Upravljanje rizikom je centralni deo strateškog menadžmenta i korporativnog upravljanja bilo kog privrednog subjekta.⁴⁷

Fokus dobrog upravljanja rizikom je na identifikaciji i mitigaciji (regulisanje, eliminisanje) rizika. Ciljevi upravljanja rizikom su:

- 1) da privredni subjekt može da preživi gubitke i posle toga ostvari rast odnosno maksimizira profit,
- 2) da efikasno posluje u rizičnom okruženju,
- 3) da usklađuje poslovanje sa zakonskim propisima.

Trebalo bi imati u vidu da je upravljanje rizikom i zanimanje tzv. risk manager –menadžer za upravljanje rizikom. 90-ih godina nastaje funkcija **CRO-Chief Risk Officer** u privrednim subjektima odnosno glavni menadžer za upravljanje rizikom koji proučava rizike kojima je izložen privredni subjekt i upravlja njima.

Upravljanje rizikom su tehnike koje koriste građani i privredni subjekti za područje rizika od koga se možemo i ne možemo osigurati (sadrži u sebi upravljanje poslovnim rizikom). U privrednom subjektu je važno upravljanje čistim rizicima.

Upravljanje rizikom je neprekidan i stalno razvijajući proces koji se provlači kroz organizacionu strategiju i kroz implementaciju te strategije. Upravljanje rizikom je dinamičan proces.

Svaki privredni subjekt razvija sopstveno interno uputstvo za upravljanje rizikom, koje je odobreno i usvojeno od strane nadležnih organa upravljanja privrednim subjektom.

Proces upravljanja rizikom se sastoji iz šest koraka:⁴⁸

- 1) **Utvrđivanje ciljeva** - program rukovođenja rizikom, gde se precizno odlučuje šta privredni subjekt očekuje od tog programa. Primarni cilj je sačuvati efikasnost privrednog subjekta. Sekundarni cilj je primarna zaštita zaposlenih od povreda. Ostali ciljevi su

⁴⁷ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.33

⁴⁸ Isto, str.34

vezani za npr. smanjenje troškova, društveno odgovorno ponašanje, dobre odnose sa javnošću, itd.

- 2) **Identifikacija rizika** - pre nego što se bilo šta učini risk menadžer privrednog subjekta mora biti svestan rizika. Risk menadžer, mora otkriti rizike kojima je izloženo poslovanje kompanije. Stoga, jedan važan aspekt identifikacije rizika je sagledavanje izloženosti riziku, odnosno potencijalnim štetama koje su povezane sa određenim tipom rizika, kod sledećih kategorija: fizička sredstva (imovina - pokretna i nepokretna), finansijska sredstva (sopstvena i tuda), ljudski resursi i odgovornost. Identifikacija rizika je faza upravljanja rizikom u kojoj se, pored preciziranja rizika u opštem klasifikacionom sistemu i definisanja subjekata, utvrđuju i uzročno-posledične veze pojedinih rizika. Bitno je naglasiti da se identifikacija rizika bavi percepcijom rizika. Percepcija se odnosi na sposobnost da se uoči potencijalna situacija u kojoj nastaje šteta, tj. da se zapazi rizik koji može biti aktivni uzrok štete, kao i da se uoče opasnosti koje mogu pojačati delovanje tog rizika. Znači, identifikacija rizika predstavlja proces identifikovanja izloženosti nekog privrednog subjekta neizvesnostima. Opis rizika ima za cilj da se prezentuje identifikovani rizik u strukturiranom formatu, najčešće korišćenjem tabele. Trebalo bi imati u vidu da se, kombinovani pristup primenjuje u identifikaciji rizika - poznavanje klijenta, upitnici za analizu rizika, dijagrami, analiza finansijskih izveštaja, pregled rada istorijski i intervjui (lista pitanja).

Osnovna klasifikacija rizika u odnosu na poslovanje privrednog subjekta je:

- kritičan rizik - dovodi do bankrotstva privrednog subjekta,
 - važan rizik - ugrožava likvidnost privrednog subjekta, ali se mogu negativni efekti apstrakovati (bilo kreditom poslovne banke bilo povećanjem napora za naplatu dospelih potraživanja dužnika), i
 - nevažan rizik - efekti istog ne utiču bitno na poslovanje privrednog subjekta tj. ne ugrožavaju likvidnost i solventnost privrednog subjekta.
- 3) **Procena rizika** - je opšti proces analize rizika i ocenjivanja rizika. Stručnjaci kompanije određuju potencijalni gubitak i verovatnoću nastanka gubitka. Analiza rizika se sastoji od identifikacije rizika, opisa rizika (opisano u koraku dva) i procenjivanja rizika (treći korak). Procenjivanje rizika može biti kvalitativno, kvantitativno i polu-kvantitativno u pogledu verovatnoće pojavljivanja rizičnog događaja i mogućim posledicama. Različite tehnike se mogu koristiti za analize rizika. Rezultati analize rizika se mogu koristiti za dobijanje profila rizika koji daje ocenu značajnosti za svaki rizik i obezbeđuje instrumentarijum za definisanje prioriteta u regulisanju rizika odnosno omogućava da se svaki identifikovani rizik rangira tako što mu se dodeljuje relativna važnost.

Pošto je završen proces analize rizika, važno je uporediti procenjeni rizik sa kriterijumima rizika koje je banka (odnosno privredni subjekt) ustanovila (definisala). Evaluacija rizika je bitna za donošenje odluka o značajnosti rizika za privredni subjekt i da li određeni rizik treba da bude regulisan ili prihvaćen. Takođe, vrlo je važno da

kompanija uspostavi sistem internog i eksternog izveštavanja o postojanju rizika. Interno izveštavanje je za potrebe menadžmenta, različitih organizacionih delova privrednog subjekta i zaposlenih. Eksterno izveštavanje podrazumeva redovno izveštavanje stejkholdera kompanije.

4) **Razmatranje alternativa i izbor sredstava za upravljanje rizikom** - podrazumeva dva rešenja:

- kontrolu rizika, koja je usmerena na minimiziranje rizika gubitka kome je privredni subjekt izložen, i
- finansiranje rizika, odnosno usklađivanje raspoloživih sredstava namenjenih regulisanju gubitaka, koji proizilaze iz rizika koji preostaju nakon primene tehnike kontrole rizika.

Znači, regulisanje (mitigacija) rizika je proces izbora i implementiranja mera za modifikovanje rizika. Svaki sistem regulisanja rizika, ima za cilj: efektivno i efikasno poslovanje privrednog subjekta, efektivnu internu kontrolu i usaglašenost poslovanja sa važećom zakonskom regulativom i privrednom praksom.

Metode za upravljanje rizikom su:⁴⁹

- *Metode za kontrolu rizika* - su: izbegavanje, preventiva i smanjivanje rizika odnosno sprečavanje i kontrola gubitka, i minimiziranje različitih gubitaka ako do njih dođe.
- *Metoda izbegavanja rizika* znači da lice ne želi da prihvati rizik. To se postiže ne angažovanjem u akciji koja može da dovede do rizika, što je negativan pristup u rešavanju rizika.

Primer: *Klijent MNL d.o.o. Beograd se obratio sa kreditnim zahtevom svojoj banci - Privrednoj banci a.d. Beograd. Neophodan mu je investicioni kredit u iznosu od 1mio EUR (dinarski sa valutnom klauzulom) za kupovinu mašine, koja će mu omogućiti proizvodnju velike dodatne količine štapića za sladoled, čime će biti monopolista na tržištu. MNL d.o.o. Beograd je ranije koristio kredit banke, ali ga nije vratio na vreme jer mu je kupac štapića sladoleda Rich Ice d.o.o. Subotica kasnio sa plaćanjem. U međuvremenu, MNL d.o.o. Beograd je proširio listu kupaca štapića za sladoled i obezbedio bolju naplatu svojih potroživanja, korišćenjem različitih instrumenata obezbeđenja. Takođe, finansije MNL d.o.o. Beograd su se drastično poboljšale. Međutim, banka je odučila da odbije zahtev firme MNL d.o.o. Beograd, uvažavajući svoje prethodno iskustvo.*

- *Metoda smanjenja rizika* se sastoji u primeni savremenih metoda preventive.

Preventiva predstavlja skup aktivnosti koje su usmerene ka sprečavanju nastanka štetnog događaja tj. smanjenju mogućnosti da do njega dođe i da, ako do njega dođe, posledice budu što manje.

⁴⁹ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.35

Primer:⁵⁰ *Klijenti banci dostavljaju naloge plaćanja na izvršenje. Banka je u obavezi pre izvršenja naloga da proveriti do li su nalozi potpisani od strane ovlašćenog lica klijenta (privrednog subjekta) i ukoliko su dostavljeni u papirnom formatu da li imaju odgovarajući pečat klijenta. Klijenti banci prilikom otvaranja računa dostavljaju statusnu dokumentaciju i odgovarajuće kartone deponovanih potpisa u papirnom formatu u organizacionom delu koji je najbliži njihovom sedištu. U praksi se dešava da zbog hitnosti nalog plaćanja klijenti ne dostavljaju organizacionom delu gde su otvorili račun.*

Banka da bi izbegla rizik, koji se može desiti usled slanja kartona deponovanih potpisa putem faksa ili elektronsko skeniranih iz organizacionog dela gde je račun otvoren u organizadoni deo gde nalog treba da se izvrši, se odlučuje (preventivne mere) da skenira celokupnu statusnu dokumentaciju (uključujući i karton deponovanih potpisa) klijenta u odgovarajućem elektronskom fajlu koji je sastavni deo elektronskog foldera (najčešće nazvanom registar računa) dostupnom svim zaposlenim u banci.

Rizik koji imaju i banka i klijent u slučaju da nema navedene preventivne mere jeste realizacija naloga koji nije potpisan od strane ovlašćenog lica zaposlenog kod klijenta banke. Može se desiti da ukoliko se spesimen faksira ili elektronski dostavljaju iz jednog organizacionog dela (ili od strane klijenta) u drugi organizacioni deo koji izvršava nalog, da kopije depo kartona nisu dobro vidljive ili do je spesimen krivotvoren odnosno na kopiji dokumenta (spesimena) klijenta se ispravljaju podaci i potom ispravljena kopija se dostavlja drugom organizacionom delu (putem faksa ili skenirano) kao validna odnosno osnov za verifikaciju (izvršenje) naloga (kroz informacioni sistem banke).

- *Metode za finansiranje rizika - podrazumevaju zadržavanje i prenos rizika.*

Zadržavanje može biti udruženo sa specifičnim alokacijama u budžetu za pokrivanje neosiguranih gubitaka i može biti podržano prikupljanjem sredstava. Prenos može biti ostvaren kroz ugovorne odredbe, kroz obveznice, predugovore tzv. neosigurani transfer, kroz osiguranje, itd.

- *Metoda zadržavanja rizika - predstavlja uobičajeni metod rešavanja rizika, kada lice ne preduzima ništa (svesno ili nesvesno) da izbegne, umani, ili prenese rizik. Rizike niskog iznosa i niskog potencijalnog gubitka bi trebalo zadržavati.*

Primer: *Banka izvršava dinarske naloge svojih klijenata (privrednih subjekata) kako ih klijenti dostavljaju u banku (elektronski ili u papirnom formatu) tokom meseca, a proviziju za realizaciju naloga naplaćuje na kraju tog meseca. Klijent prilikom otvaranja računa daje ovlašćenje banci za zaduženje računa za iznos nastalih provizija. Međutim, može se desiti da na kraju meseca klijent nema para na računu i da banka čeka po nekoliko dana na naplatu svojih potraživanja ili ih u najgorem slučaju ne naplati uopšte. Obzirom do se radi o malim iznosima dugovanja prema*

⁵⁰ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.36

banci i relativno dobrim iskustvima vezanim za naplatu provizija po osnovu domaćeg platnog prometa banke svesno ili nesvesno ne preduzimaju ništa da promene praksu tj. da naplate svoja potraživanja tačno poslednjeg dana u mesecu.

- **Metoda prenosa rizika** - rizik se može preneti sa jednog lica na drugo lice koje je spremnije da snosi rizik (proces osiguranja od gubitka, gde se pojedinac zaštićuje od rizika gubitka kupovinom ili prodajom nekog dobra za koji se procenjuje da neće imati gubitak).

Primer:⁵¹ Marko Marković je vlasnik stana na Novom Beogradu, površine 50m² čija je trenuta cena 2500/m² EUR (Marko je kupio stan kada je cena bilo 1500/m² EUR). Nenad Nenadović je zainteresovan da kupi stan od Marko Markovića jer smatra da će cena stana na toj lokaciji i dalje rasti tj. da te stići do 4000/m² EUR i da će ga u narednoj godini prodati po toj ceni. Marko smatra da je bolje sada da proda stan po maksimalnoj ceni od 2800/m² EUR i kupi u Borči stan od 100m² čija je cena 1100/m²EUR i da mu ostane nešto para za predstojeće dane. Marko i Nenad su se dogovorili oko cene, zaključili ugovor i obavili kupoprodaju stana u roku od 15 dana. Marko je uspeo da sa dobijenim novcem kupi stan u Borči koji je želeo i ostalo mu je novca. Nenad na žalost nije uspeo da proda stan za godinu dana po ceni od 4000/m² EUR, jer je došlo do pada cena u celom gradu kao rezultat ekonomske krize u zemiji. Tako da je sadašnja vrednost njegovog stana 2000/ m² EUR. U konkretnom primeru Marko je preneo rizik pada vrednosti nepokretnosti na Nenada.

Imajući u vidu sve prethodno navedeno, možemo zaključiti da su osnovna pravila za upravljanje rizikom:⁵²

- **Ne riskiraj više nego što možeš sebi dopustiti da izgubiš** - u pitanju je rizik sa kojim se nešto mora učiniti – preneti ili izbeći. Pravilo ne govori šta treba uraditi sa datim rizikom, jer se radi o nastanku maksimalno mogućih gubitaka, čija se potencijalna veličina ne može smanjiti, a mogu se pokriti iz novčanog toka ili iz novčanih rezervi privrednog subjekta ili iz kredita banke.
- **Uzmi u obzir i slučajnost** - rizik ne bi trebalo prenositi jer je verovatnoća gubitka odnosno potencijalna veličina gubitka ako do njega dođe, vrlo visoka. Suština je odrediti verovatnoću nastanka gubitka, i u skladu sa tim doneti odluku.
- **Ne riskiraj puno za malo** - Stvarni stepen zadržavanja svakog pojedinačnog rizika se sastoji u sagledavanju odnosa troškova (prinosa) i koristi (vrednosti koja se prenosi). Bitno je pronaći razumnu vezu između troškova i koristi. Postoje mnogi slučajevi npr. gde potencijalni gubitak ne mora rezultirati bankrotom, ali kod koga je prenos poželjan.

5) **Primena odluke** - administrativni postupak primene odluke koja se odnosi na zadržavanje ili prenošenje rizika sa ili bez rezervi odnosno formiranja novčanih fondova (rezervi).

⁵¹ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.37

⁵² Isto, str.37-38

- 6) **Procena i ponovno ispitivanje** - je stalna funkcija menadžera za upravljanje rizikom, koja podrazumeva stalno ocenjivanje i korigovanje operacionalizacije upravljanja rizikom, s obzirom da se rizik vremenom menja, odnosno nestaje ili se stvara novi. Takođe, se greške mogu javiti prilikom upravljanja rizikom i treba ih korigovati.

Slika 1. Proces upravljanja rizikom



Nadgledanje i kontrola procesa upravljanja rizikom znači da efektivno upravljanje rizikom podrazumeva određenu strukturu izveštavanja i kontrole radi obezbeđenja da rizik bude pravovremeno identifikovan i procenjen, kao i da su implementirane odgovarajuće kontrole kao odgovor na rizičnj događaj.

Dobro rukovođenje privrednim subjektom zahteva da privredni subjekt usvoji metodičan pristup upravljanju rizikom, koji:

- štiti interese akcionara,
- osigurava da izvršni odbor izvršava svoje obaveze usmerene na realizaciju strategije, izgradnje vrednosti privrednog subjekta i unapređenje performansi privrednog subjekta,
- osigurava da su ustanovljene adekvatne upravljačke kontrole, i da funkcionišu na zadovoljavajući način.

2. STRUKTURA I ADMINISTRIRANJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZIKOM

Politika upravljanja rizikom definiše pristup i sklonost privrednog subjekta ka riziku, kao i njegove pristupe riziku. Takođe, definiše odgovornosti za upravljanje rizikom, kao i zakonske obaveze i zahteve koji se odnose na odredbe politike. Efektivno upravljanje rizikom podrazumeva proces u kome su:⁵³

- izvršni direktori i menadžment privrednog subjekta orjentisani ka dobrom rezultatu korporacije (vrlo je važno da menadžment radi u interesu privrednog subjekta, a ne svom ličnom),
- jasno podeljene nadležnosti i odgovornosti unutar privrednog subjekta,
- alociranje odgovarajućih resursa za obuku i povećanje svesti o riziku kod svih stakeholdera.

Upravni odbor privrednog subjekta definiše strateški pravac privrednog subjekta i formira okruženje i strukture za upravljanje rizikom radi efektivnog i efikasnog funkcionisanja privrednog subjekta.

Organizacioni delovi privrednog subjekta imaju bazičnu odgovornost za upravljanje rizikom u dnevnom poslovanju.

⁵³ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.39

Uloga menadžera za upravljanje rizikom ili sektora za upravljanje rizikom u privrednom subjektu podrazumeva: definisanje i sprovođenje politike i strategije za upravljanje rizikom, odgovornost za upravljanje rizikom na strateškom i operativnom nivou, obuke i prezentacije za promovisanje kulture svesti o riziku u privrednom subjektu, kreiranje i implementaciju internih politika za upravljanje rizikom na nivou organizacionog dela (obično poslovne funkcije), ili vrste proizvoda, kreiranje i kontrola procesa za upravljanje rizikom na nivou privrednog subjekta i na nivou organizacionih jedinica, monitoring i izveštavanje procesa upravljanja rizikom na nivou privrednog subjekta.

Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizikom je usmerene na: kontrolisanje i davanje preporuka za minimiziranje rizika u svim organizacionim delovima, odnosno poslovnim aktivnostima privrednog subjekta, praćenje ispunjenja preporučenih mera od strane organizacionih delova, odnosno odgovarajućih ovlašćenih lica u privrednom subjektu, obezbeđuje aktivnu podršku i uključenost u process upravljanja rizikom, izveštava upravni odbor o riziku, preporučenim merama itd.

Ključni resursi za implementaciju procesa upravljanja rizikom su zaposleni odnosno njihova svest o riziku i obučenosti da upravljaju njime. Zatim, operativni procesi i informacioni sistem privrednog subjekta i ugrađeni mehanizmi kontrole, odnosno minimiziranja rizika u obavljanju dnevnih aktivnosti organizacionog dela. I na kraju, ne najmanje važan proces budžetiranja, odnosno izdvajanja određenih novčanih sredstava za pokrivanje rizika poslovanja privrednog subjekta.

3. INFORMACIONA REŠENJA ZA MERENJE, ANALIZU I KONTROLU RIZIKA

Upravljanje rizikom se u osnovi odnosi na ljude (kako razmišljaju, kako razgovaraju, kako razmenjuju ideje i informacije), dok su informaciona rešenja instrumentarijum za upravljanje rizikom.

Adekvatan pristup je krenuti sa definisanjem strategije za upravljanje rizikom, a nakon toga sagledati koja softverska rešenja da se uključe u process upravljanja rizikom. Softverska rešenja se mogu iskoristiti za različite kalkulacije, merenje transakcija, krive kamatnih stopa, volatilnost i korelaciju, ugrađivanje modula za kontrolu rizika u svakoj aplikaciji koju privredni subjekt koristi, ne samo u aplikaciji za upravljanje rizikom.

Softver za upravljanje rizikom omogućava: integrisani pogled na rizike kojima je izložen privredni subjekt, praćenje profitabilnosti u odnosu na politiku rizika privrednog subjekta, izveštavanje regulatornog tela i merenje rizika u poslovanju. Komponente softvera za upravljanje rizikom su:⁵⁴

⁵⁴ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.40-41

- merenje kreditnog rizika, model i simulacija izloženosti,
- merenja tržišnog rizika, model i simulacija izloženosti,
- merenja pronevera (krađa), model i simulacija izloženosti,
- VaR, istorijska simulacija, Monte Karlo simulacija,
- “greek” kalkulatori rizika (beta, delta, gama i dr.),
- generisanje modeliranja i scenarija,
- testiranje ekstremnih događaja.

Poznato softversko rešenje za upravljanje rizikom u svetu je GRC – *Governance, Risk, Controls*, koje u potpunosti pokriva glavne faze u upravljanju rizikom. JP Morgan je razvio specijalizovane softverske pakete za rizik, a provajder je Risk Metrics Group. Poznati modeli za kvantifikaciju kreditnog rizika su: Credit Metrics, Credit Risk +, Credit Portfolio View TM.

U našoj praksi informaciona rešenja za upravljanje rizikom su više razvijena kod domaćih banaka sa inostranim kapitalom, gde se koriste grupna softverska rešenja i modeli, odnosno outsource softverska rešenja. U slučaju slabije razvijenih lokalnih banaka, upravljanje rizikom se svodi na upotrebu exsela.

4. NOVI ZAHTEVI TRŽIŠNOG POSLOVANJA

Poslovanje banaka na globalnom tržištu postaje sve rizičnije, što upućuje na veći stepen upravljanja rizikom. Rizičnost u poslovanju banaka je imanentna i prateća posledica tržišnog načina poslovanja.

Revizija banaka je organizovana zbog obezbeđenja sigurnosti da banke mogu izmiriti preuzete obaveze i prvobitno je postavila set pravila kojih su banke dužne da se pridržavaju u svom poslovanju, a koja su se ogledala u obavezi banaka da određeni iznos svoje aktive moraju držati u likvidnim sredstvima (britanske banke su, npr., bile obavezne da 12,5% svoje aktive drže u gotovini).

Vremenom je shvaćeno da je za sigurnost poslovanja banaka od izuzetnog značaja, da banka raspolaže minimalnim kapitalom u odnosu na njenu rizičnu aktivu. S obzirom, da je održavanje kapitala skupo, banke su uvek pokušavale da ga smanje, odnosno da odobravaju kredite u znatno većim iznosima nego što je to sigurno. Različite zemlje su na različite načine definisale kapital (neke banke su sve svoje obaveze tretirale kapitalom).

Pored toga, supervizija banaka bila je fokusirana na poslovanje banaka na lokalnom tržištu, pa su same banke vršile kontrolu svog poslovanja i transakcija na međunarodnom tržištu.

Ova neujednačenost se pokazala kao akutan problem kada su japanske banke počele sa vrlo agresivnim kreditnim aktivnostima na međunarodnom tržištu, ne vodeći računa o visini svog kapitala. Banke u ostalim razvijenim zemljama su ovu konkurenciju smatrale destruktivnom i opasnom, zbog čega su pokrenule inicijativu da se ustanove međunarodne norme i standardi vezani za obavezu banaka da obezbede kapital adekvatan visini rizične aktive.

Nakon serije bankarskih kriza uključujući i bankrot Herstatt banke u Nemačkoj, centralne banke, odnosno organi supervizije najrazvijenijih zemalja (USA, Kanada, Velika Britanija, Francuska, Nemačka, Italija, Holandija, Luksemburg, Belgija, Švajcarska i Japan⁵⁵), osnovali su 1975.godine Bazelski komitet za superviziju⁵⁶. Da bi se u zemljama članicama obezbedila jedno-obraznost u procenjivanju kapitala adekvatnog preuzetim rizicima Bazelski komitet za kontrolu je 1988.godine objavio Bazelski sporazum I. Prema ovom Sporazumu, banke s međunarodnim poslovanjem u zemljama "Grupe 10" obavezne su da raspolažu sopstvenim kapitalom od najmanje 8% aktive. Reč je o minimumu, pri čemu nacionalna regulatorna tela imaju pravo da ustanove više nivoa adekvatnosti kapitala.

Promenljivost finansijskog tržišta i njegov dinamičan razvoj u poslednjih deset godina, ukazivali su na potrebu sofisticiranijeg pristupa merenju rizika.

Bankarski rizici u celini samim tim i kreditni rizik, postali su složeniji, pa su velike međunarodno aktivne banke, počele inovirati sopstvene metode za upravljanje rizikom. Važan podsticaj ovakvom razvoju događaja dala je i činjenica da su regulatorni zahtevi za kapitalom po Sporazumu iz 1988.godine, sve češće bili u sukobu sa internim metodama banaka za procenu rizika i utvrđivanje minimuma potrebnog kapitala.

To je bio realni zahtev tržišta koji je opredelio i Odluku Bazelskog komiteta za bankarski nadzor, da preduzme drugu rundu konsultacija o novim predlozima za okvir adekvatnosti kapitala.

Predlog Novog Bazelskog sporazuma objavljen je početkom 2001. godine. Koncipiran na ideji vodilji da poveća osetljivost finansijskih organizacija na rizik, Novi Sporazum daje kompleksniji pristup utvrđivanju minimuma potrebnog kapitala u svetlu:

- obuhvatnijeg tretmana rizika (prvi put se pored kreditnog i tržišnog rizika pominje i operativni rizik kao neodvojivi deo imenitelja za izračunavanje minimuma potrebnog kapitala),
- sofisticiranijeg načina merenja rizika, u svetlu većeg broja metoda za merenje rizika (modifikovani standardizovani pristup, osnovni i viši pristup kreditnom riziku zasnovan na internom rejtingu),
- većeg podsticaja bankama da unapređuju svoje interne metode za merenje rizika,
- značajnije i šire uloge nacionalnih kontrolora, u smislu inteziviranja dijaloga sa bankama na planu razvoja internih metoda za ocenu rizika, ali i obavezne kontrole i
- veće transparentnosti u radu finansijskih organizacija kao bitnom preduslovu bolje finansijske discipline.

Osnovni cilj Bazelskog sporazuma II je povećanje osetljivosti na rizike, odnosno visinu potrebnog kapitala dovesti u vezu sa visinom izloženosti riziku. Prema tome, Basel II bi trebalo da dovede do povećanja nužnog kapitala u slučaju povećane izloženosti rizicima, odnosno do

⁵⁵ Od 2001.godine članica Bazelskog komiteta za kontrolu je i Španija

⁵⁶ Reč je o Komitetu funkcionera iz centralnih banaka i kontrolora koji se sastaju svaka tri meseca u Banci za Međunarodna poravnanja u Bazelu.

smanjenja pri niskoj izloženosti riziku. Dakle, njegova namera nije da se generalno smanji nivo potrebnog kapitala za kreditni rizik, već da se taj nivo dovede u vezu s rizicima.

5. STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZIKOM BANKE

Rizik je tržišna kategorija. Upravljanje rizikom je važna komponenta konkurentnosti svakog privrednog subjekta, pa i banke kao finansijske institucije. Novac, je „roba“ kojom banka upravlja i raspolaže odnosno „trguje“. Stoga, možemo reći da je novac tržišna kategorija.⁵⁷

Banka bi trebalo da ima sposobnost da sagleda verovatnoću da se rizični događaj ne realizuje, da utiče na poslovanje banke i njegove posledice ukoliko se desi. Banka mora adekvatno da reaguje, preduzimajući odgovarajuće preventivne mere da spreči, ili ako se već rizični događaj desio, da minimizira njegov uticaj na poslovanje banke. Proizilazi da banka mora da poseduje organizaciju, ljudske resurse i rezervisana sredstva, kako bi se uspešno nosila sa rizikom.

Sektor za upravljanje rizikom je u funkciji održavanja rizika u tolerantnim okvirima delovanja za šta je esencijalno obezbediti:

- pouzdane informacije i tačne izveštaje, o pretnji, nastanku ili dejstvu rizika,
- merenje dejstva rizika (svakog pojedinačno i u međusobnom uticaju) u novčanom ekvivalentu - izraženo kroz smanjenje zarade (profita) banke ili kroz štete koje se nanose sredstvima banke,
- adekvatne strategije, programe i planove za sprečavanje i suzbijanje dejstva svakog rizika kroz odgovarajuće poslovne politike, procedure i standarde.

Banka prihvata rizik i posluje sa njegovim posledicama, obzirom da upravlja i raspolaže tuđim sredstvima - stejkholdera. Dejstvo rizika ograničava postavljanjem kontrolnih limita izloženosti ili primenjuje neku od ranije navedenih strategija, ali i vodi poslovnu politiku diversifikacije pojedinog rizika i ukupnog rizika.

Banka izdvaja određena rezervna (novčana) sredstva za pokriće mogućih gubitaka kako u određenom poslu, tako i u celini, ukoliko ulazi u poslove preuzimajući odgovornost za rizike. Konkretni iznos sredstava za pokriće rizika ukupnog poslovanja banke (koeficijent adekvatnosti kapitala, koeficijent rizičnog kapitala, ekonomska aktiva, itd.) zavisice od finansijske sposobnosti banke.

Banke u svom poslovanju koriste standardne metode procene rizika, koje obezbeđuju informacije o ukupnoj snazi banke, finansijskim i operativnim slabostima ili nepovoljnim trendovima, problemima ili pogoršavajućim uslovima, i o praksama upravljanja rizikom.

⁵⁷Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.41

Iskustvo govori, da su uobičajeni nedostaci u upravljanju bankom: suviše agresivna aktivnost borda, nejedinstven ili nepažljiv bord direktora, negativan uticaj insajdera ili menadžmenta, zavisnost sektora za upravljanje rizikom od izvršnog odbora banke (vrlo je važno da je funkcija upravljanja rizikom bude nezavisna od izvršnog odbora banke kako bi se poslovi realizovali u interesu banke, a ne pojedinaca - članova izvršnog odbora) i ostalo (npr. suviše izuzetaka u realizaciji transakcija, nekontrolisano kreditiranje, kreditiranje na bazi obezbeđenja bez analize realnih izvora prihoda, akcenat na špekulativnim zaradama itd.).

6. OPERACIONALIZACIJA UPRAVLJANJA RIZICIMA U SRPSKOM BANKARSTVU

Potpuni sistem upravljanja rizikom je postavio Zakon o bankama,⁵⁸ koji je definisao osnovne sistema – rizike, organe i njihovu odgovornost, vrstu procedure u upravljanju rizikom zahtevajući da sama banka definiše i konstituiše sve ostalo u tom okviru.

Takođe, Zakon o bankama zahteva od banke da ima adekvatan sistem informacione tehnologije (softverske podrške), sistem unutrašnje kontrole i sistem trezorskog poslovanja. Shodno tome, ova tri podsistema bi trebalo da budu postavljana tako da obavljaju svoje funkcije odvojeno od poslovne funkcije i odvojeno za potrebe upravljanja rizikom.

Zakon o bankama detaljno nabroja rizike u bankarskom poslovanju, razrađuje rizike u bankama, upravljanje rizicima i organizaciju upravljanja rizicima. Zakon kao rizike u bankarskom poslovanju prepoznaje:⁵⁹

- Rizik likvidnosti,
- Kreditni rizik,
- Kamatni i devizni rizik i ostali tržišni rizici,
- Rizici izloženosti banke prema jednom licu ili grupi povezanih lica,
- Rizici ulaganja banke u druga pravna lica i u osnovna sredstva,
- Rizici koji se odnose na zemlju porekla lica prema kome je banka izložena
- Operativni rizik, uključujući i pravni rizik.

Banka je u obavezi da identifikuje, meri i procenjuje rizike kojima je izložena u svom poslovanju i da upravlja tim rizicima. Banka je dužna da obrazuje posebnu organizacionu jedinicu koja se stara o upravljanju rizicima. Upravljanje rizicima se usklađuje sa veličinom i organizacijom strukturom banke, obimom aktivnosti i vrstama poslova koje obavlja. U sopstvenim aktima banka propisuje procedure za identifikaciju, merenje i procenu rizika, kao i upravljanje rizicima. Akti sadrže:⁶⁰

⁵⁸ Sl. Glasnik br.107/05

⁵⁹ Hadžić, M.(2009) *Bankarstvo*, Cit.delo., str. 408

⁶⁰ Isto, str. 408

- odredbe kojima se obezbeđuje funkcionalna i organizaciona odvojenost aktivnosti upravljanja rizicima i redovnih poslovnih aktivnosti,
- procedure za identifikaciju, merenje i procenu rizika,
- procedure za upravljanje rizicima,
- procedure kojima se obezbeđuje kontrola i dosledna primena svih unutrašnjih procedura banke za upravljanje rizicima,
- procedure za redovno izveštavanje organa banke i regulatornog tela.

U pogledu rizika likvidnosti banka svojom imovinom i obavezama upravlja tako da može u svakom trenutku odgovoriti svojim dospelim obavezama (likvidnost) i trajno ispunjavati svoje obaveze (solventnost). Banka je dužna da nivo likvidnosti održava:⁶¹

- iznosi najmanje 1.0 kada je obračunat kao prosek pokazatelja likvidnosti za sve radne dane u mesecu,
- ne bude manji od 0.9 duže od tri uzastopna radna dana i
- iznosi najmanje 0.8 kada je obračunat na jedan radni dan (kritično nizak nivo likvidnosti).

U cilju efikasnog upravljanja rizikom likvidnosti banka usvaja i sprovodi politiku upravljanja likvidnošću, koja obuhvata planiranje priliva i odliva novčanih sredstava, praćenje likvidnosti i donošenje mera.

Upravljanje kreditnim rizikom se naročito odnosi na procenu kreditne sposobnosti dužnika, urednost izvršavanja obaveza prema banci i kvalitet instrumenata obezbeđenja. Banka je dužna da obračunava i izdvaja rezerve za procenjene gubitke koji mogu nastati po osnovu aktive i vanbilasnih stavki, kao i da propiše posebne politike i procedure za identifikaciju loše aktive i upravljanje tom aktivom.

Banka je dužna da sva potraživanja klasifikuje, na osnovu Odluke o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki⁶² u sledeće kategorije:

- kategorija A: potraživanja od dužnika kod koga se ne očekuju problemi u naplati i koji svoje obaveze izmiruje blagovremeno, a izuzetno s docnjom ne dužom od 30 dana;
- kategorija B: potraživanja od dužnika čiji su tokovi gotovine ocenjeni kao adekvatni sa aspekta izmirivanja obaveza, ali čije finansijsko stanje nije zadovoljavajuće usled određenih problema u poslovanju, s tim da ne ukazuje na znatnije pogoršanje u budućnosti; potraživanja od dužnika koji svoje obaveze uglavnom izmiruje s docnjom ne dužom od 30 dana, a izuzetno s docnjom ne dužom od 90 dana;
- kategorija V: potraživanja od dužnika čiji tokovi gotovine nisu adekvatni sa aspekta izmirivanja obaveza i kod koga ročna usklađenost određenih elemenata aktive i pasive ne odgovara njegovoj delatnosti, potraživanja od dužnika čija struktura i

⁶¹ Odluka o upravljanju rizicima banke-Sl. Glasnik RS, br.129/07

⁶² Isto

visina kapitala ne odgovaraju njegovoj delatnosti, potraživanja od dužnika koji svoje obaveze uglavnom izmiruje s docnjom ne dužom od 90 dana, a izuzetno s docnjom ne dužom od 180 dana;

- kategorija G: potraživanja od dužnika koji posluje s gubitkom, potraživanja od nelikvidnog ili insolventnog dužnika, potraživanja od dužnika protiv koga je pokrenut postupak prinudnog poravnjanja, potraživanja od banke u sanaciji, potraživanja od dužnika koji svoje obaveze uglavnom izmiruje s docnjom ne dužom od 180 dana, a izuzetno s docnjom ne dužom od 360 dana, pod uslovom da se osnovano može očekivati da će dužnik izmiriti bar deo obaveze;
- kategorija D: potraživanja sa sumnjivim ili spornim pravnim osnovom, potraživanja od dužnika u stečaju ili kod koga se osnovano može očekivati otvaranje postupka stečaja, potraživanja koja ne ispunjavaju uslove za klasifikaciju u ostale kategorije, potraživanja od dužnika koji svoje obaveze često izmiruje s docnjom dužom od 360 dana, sredstva stečena naplatom potraživanja koje banka nije otuđila ili stavila u funkciju svog poslovanja u roku od jedne godine od datuma sticanja.⁶³

Bilansna aktiva i vanbilansne stavke koje se ne klasifikuju u navedene kategorije su: gotovina u blagajni, sredstva na žiro računu, zlato i drugi plemeniti metali, osnovna sredstva i nematerijalna ulaganja, sredstva po viđenju i sredstva oročena do sedam dana na računima banaka koje su, prema poslednjem rangiranju koje su izvršili Standard and Poor's, Fitch-IBCA ili Thompson BankWatch, rangirane s najmanje Vaa3 ili koje je izvršio Moody's - s najmanje Vaa3, HoV koje se mogu refinansirati kod NBS, potraživanja od NBS ili RS i potraživanja banke obezbeđena njihovim безусловnim garancijama plativim na prvi poziv, potraživanja od vlada i centralnih banaka zemalja članica OECD-a i potraživanja banke obezbeđena njihovim безусловnim garancijama plativim na prvi poziv, sredstva stečena naplatom potraživanja u toku godinu dana od dana sticanja, obveznice emitovane u skladu sa Zakonom o regulisanju javnog duga SRJ po osnovu devizne štednje građana, vanbilansne stavke po kojima ne može doći do plaćanja.

U vezi sa upravljanjem kamatnim i deviznim rizikom banka je u obavezi da obim i strukturu imovine i obaveze uskladi tako da omogući efikasno upravljanje tržišnim rizicima, utvrdi posebne politike i procedure za identifikaciju tržišnih rizika i upravljanje tim rizicima. Pokazatelj deviznog rizika je odnos između ukupne otvorene devizne pozicije banke i kapitala banke. Banka je dužna da odnose između aktive i pasive održava tako da njena ukupno otvorena devizna pozicija na kraju svakog radnog dana ne bude veća od 20% njenog kapitala.

Rizici izloženosti banke podrazumevaju rizik izloženosti prema jednom licu ili grupi povezanih lica, kao i rizike izloženosti banke prema licu povezanom sa bankom. Upravljanje rizicima izloženosti se svodi na sledeće limite:

- izloženost banke prema jednom licu ili grupi povezanih lica ne sme preći 25% kapitala banke,

⁶³ Odluka o kriterijumima za klasifikaciju bilansne aktive i vanbilansnih stavki prema stepenu naplativosti i visini posebne rezerve banaka, Sl. Glasnik RS, br. 3129/07

- izloženost banke prema licu povezanom sa bankom ne sme preći 5% kapitala banke,
- ukupna izloženost banke prema licima povezanim sa bankom ne sme preći 20% kapitala banke i
- zbir svih velikih izloženosti banke ne sme biti manji od 400% niti veći od 800% kapitala banke.

Rizicima ulaganja banke se upravlja limitiranjem ovih ulaganja po osnovu Zakona takođe:

- banka ne može imati preko 10% učešća u nekom drugom licu van finansijskog sektora,
- ukupna ulaganja u lica van finansijskog sektora i ulaganja u osnovna sredstva banke ne smeju preći 60% kapitala banke.

Banka je dužna da obim svog poslovanja uskladi tako da obezbedi da:

- kapital banke uvek bude u visini koja nije manja od dinarske protivuvrednosti iznosa od 10.000.000 evra prema zvaničnom srednjem kursu;
- odnos između kapitala i rizične aktive (pokazatelj adekvatnosti kapitala) bude održavan na nivou koji nije niži od 12%;

Rizici zemlje porekla lica prema kome je banka izložena podrazumevaju negativne efekte koji bi mogli nastati na finansijski rezultat i kapital banke zbog nemogućnosti banke da naplati potraživanja zbog razloga koji su posledica političkih, ekonomskih ili socijalnih prilika u zemlji porekla tog lica. Ovaj rizik obuhvata političko - ekonomski rizik i rizik transfera. Banka je dužna uspostaviti adekvatan sistem upravljanja ovim rizikom koji uključuje identifikaciju rizika, merenje rizika, praćenje, kontrolu, utvrđivanje ovlašćenja i odgovornosti, sistem redovnog informisanja i unapređenje sistema. Banka limite izloženosti zemlje porekla utvrđuje pojedinačno po zemljama porekla dužnika.

Upravljanje operativnim rizikom se svodi na pridržavanje kriterijuma za identifikaciju i procenu rizika koje propisuje NBS kako banka ne bi bila izložena riziku negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital, usled propusta zaposlenih, neodgovarajućih procesa i procedura i neadekvatnog upravljanja informacionim sistemom.

Odgovornost Upravnog odbora banke u vezi sa upravljanjem rizicima je da po potrebi, a najmanje jednom godišnje, razmotri već utvrđene procedure za identifikaciju, merenje i procenu rizika, kao i za upravljanje rizicima i to za svaku vrstu rizika.

Izvršni odbor banke je u obavezi da najmanje kvartalno analizira efikasnost u primeni odgovarajućih procedura za upravljanjem rizicima i o tome podnese izveštaj upravnom odboru banke.

Odbor banke za praćenje poslovanja banke (odbor za reviziju) dužan je da najmanje jednom mesečno izvesti upravni odbor o svojim aktivnostima i o utvrđenim nepravilnostima, kao i da predloži način za njihovo otklanjanje, odnos načine za unapređenje politika i procedura za upravljanje rizicima.

Odbor banke za upravljanje aktivom i pasivom prati najmanje jednom mesečno izloženost banke rizicima i predlaže mere za upravljanje kamatnim rizikom i rizikom likvidnosti.

Slika 2. Sistem upravljanja rizikom prema Zakonu o bankama



U poslovanju banke se primenjuje model tradicionalnog upravljanja, koji podrazumeva hijerarhijski uređen sistem odgovornosti. Na samom vrhu upravljačke piramide nalazi se Bord direktora (Izvršni odbor), koji bi trebalo da:

- odobri Politiku i strategiju za upravljanje rizikom na nivou banke,
- periodično vrši njegovu reviziju,
- se uveri da je Politika predmet efektivne i obuhvatne interne revizije, koja je nezavisna, a obavljaju dobro obučeni i kompetentni kadrovi.

Najodgovorniji za proces upravljanja bankom i proces upravljanja rizikom su upravni i izvršni odbor banke.

Sledeći nivo čini stariji menadžment banke, koji je odgovoran za konzistentnu primenu Politike na svim nivoima u banci, kao i da svi zaposleni dobro razumeju odgovornost koju nose procesi upravljanja rizikom u kome učestvuju. Veoma je važno da i stariji menadžment od samog početka da podršku uspostavljanju efikasnog sistema upravljanja rizikom. U praksi najveći problem jeste shvatanje odgovornosti, pojedinačne i kolektivne u procesu upravljanja rizikom.

Glavni menadžer za upravljanje rizikom (CRO) je istovremeno i član borda ili starijeg menadžmenta banke. Odgovoran je za primenu politike upravljanja rizikom koju je usvoji Bord direktora, ali radi i na drugim važnim poslovima, kao organizator ili odgovorno lice ili oba.

Menadžeri linije poslovanja su odgovorni za operativnu primenu strategije upravljanja rizikom u banci. Njihova odgovornost za rizik je u donošenju dnevnih odluka koje se odnose na poslovanje sa klijentima, operativne procese i tehnologiju, upravljanje kadrovima i ekstremnim izloženostima.

Linijski menadžeri su obavezni da prate rast izloženosti riziku i da daju preporuke u vezi sa tim u okviru svojih nadležnosti. Oni su koordinatori između linija poslovanja za koje su odgovorni i jedinice za nadzor, kao što su jedinice za kontrolu rizika.

Prezentovanom organizacionom šemom (piramidom upravljanja) uspostavljen je sistem odgovornosti u dva nivoa – linijsko i korporativno upravljanje rizikom, između kojih postoji jasna formalna i suštinska linija razgraničenja u pogledu odgovornosti. Važnost linijskog aspekta rukovođenja je u neposrednom praćenju i kontroli rizika po uzrocima, izvorima, učestalosti i veličini gubitka u svakodnevnom poslovanju banke.

U fokusu korporativne funkcije su standardi i aktivnosti koje prevazilaze nivo linije poslovanja. Shodno tome, omogućuje donošenje odluka baziranih na analizi rizika i trendova na nivou banke, koji uz korišćenje podataka iz eksternih baza, omogućuju razmenu iskustva i najbolje prakse, određivanje graničnih veličina, predstavljaju osnovu za izračunavanje kapitalnih troškova i konsolidovano izveštavanje top menadžmenta.

Savremeni modeli upravljanja rizikom na nivou banke se oslanjaju na prezentovanu upravljačku strukturu. Reč je o upravljačkim tokovima u dva nivoa:⁶⁴

- odozgo na dole (top-down) – od vrhovnog rukovodstva do zaposlenih – neposrednih izvršilaca transakcija,
- odozdo na gore (down-top) – povratna informacija koja ide od zaposlenih ka vrhovnom menadžmentu banke.
- Ovim je cela upravljačka struktura banke uključena u dnevno odlučivanje, što priroda rizika kojima je banka izložena i zahteva.

7. UPRAVLJANJE KREDITNIM RIZIKOM

Kreditni rizik je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled neizvršavanja obaveza dužnika prema banci, tj. da otplata odobrenog kredita i pripadajuće kamate bude dovedena u pitanje. Kreditni rizik predstavlja najvažniji rizik sa kojim se banke danas suočavaju. Realizacija kreditnog rizika je najčešći uzrok propasti banaka. Glavni razlozi ozbiljnih problema u bankarskom sektoru i sve većih gubitaka kao posledice kreditnog rizika, leže u slabim kreditnim standardima za zajmoprimce i druge ugovorene strane, lošim upravljanjem rizičnim portfeljem ili nedostatkom pažnje za promene u privredi ili drugim okolnostima koje mogu dovesti do pogoršanja kreditnog položaja drugih ugovorenih strana

⁶⁴ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.45

banke. Zbog toga, minimalni standardi za upravljanje kreditnim rizikom postoje u skoro svim zakonodavstvima sveta.

Cilj upravljanja kreditnim rizikom je maksimalizacija stope prinosa banke usklađene za rizik, održavanjem izloženosti kreditnom riziku unutar prihvatljivih parametara. Banke moraju upravljati kreditnim rizikom celog portfelja kao i onim koji leži u pojedinačnim kreditima ili transakcijama, a moraju takođe uzeti u obzir i odnose između kreditnog i ostalih rizika.

7.1.PROCES UPRAVLJANJA KREDITNIM RIZIKOM

Sam proces upravljanja kreditnim rizikom sastoji se u identifikaciji, merenju, praćenju i kontroli kreditnog rizika, kao i utvrđivanju postojanja odgovarajućeg nivoa kapitala za pokriće tih rizika i primene kompenzacije preuzetih rizika. Iako se prakse za upravljanje kreditnim rizikom mogu razlikovati od banke do banke, u zavisnosti od prirode i kompleksnosti njihovih kreditnih aktivnosti, svaki program za upravljanje kreditnim rizikom mora obuhvatiti četiri područja propisana od strane Bazelskog komiteta.⁶⁵

- uspostavljanje odgovarajućeg okruženja za kreditni rizik;
- poslovanje u skladu s dobrim postupkom za odobravanje kredita;
- održavanje odgovarajućeg postupka za administraciju, merenje i praćenje kredita i
- osiguranje odgovarajućih kontrola nad kreditnim rizikom.

Ove prakse se takođe primenjuju i kada je reč o proceni kvaliteta imovine, adekvatnosti kapitala i rezervi, kao i kod objavljivanja kreditnog rizika.

7.1.1. Uspostavljanje odgovarajućih okruženja na kreditni rizik

Uspostavljanje odgovarajućeg okruženja za kreditni rizik podrazumeva da banke moraju izraditi strategiju ili plan za kreditni rizik, kojom se utvrđuju ciljevi i aktivnosti banke koje se odnose na odobravanje kredita i usvojiti potrebne politike i postupke za sprovođenje tih aktivnosti. Upravni odbor je odgovoran za njihovo odobravanje i povremeno (najmanje jednom godišnje) preispitivanje, pri čemu treba voditi računa da one moraju pokrivati mnogobrojne aktivnosti banke u kojima kreditna izloženost predstavlja značajan rizik.

Sve banke, bez obzira na veličinu, posluju radi ostvarivanja profita i stoga moraju odrediti primereni nivo odnosa između rizika i nagrade za svoje aktivnosti, uračunavajući ih u cenu kapitala. Stoga bankarska kreditna strategija mora odražavati kako toleranciju banke na rizik, tako i nivo profitabilnosti koji banka očekuje da ostvari usled izlaganja različitim kreditnim rizicima. Ona treba da uključi izjavu o spremnosti banke da odobrava kredite na temelju vrste

⁶⁵ Basel Committee on Banking Supervision: „Principles for the Management of Credit Risk“, Basel, 1999.(<http://www.bis.org/publ/bcbs54.htm>)

izloženosti (npr. trgovinski, potrošački), privrednog sektora, geografskog položaja, valute, ročnosti i predviđene profitabilnosti, kao i identifikaciju ciljnih tržišta i ukupnih karakteristika koje banka želi postići u svom kreditnom portfelju. Strategija za kreditni rizik uzima u obzir i ciljeve koji se odnose na kvalitet kredita, zaradu i rast. Sprovođenje strategije uključuje osiguranje usklađenosti kreditnih aktivnosti s utvrđenom strategijom, definisanje i sprovođenje pisanih postupaka i jasnu i pravilnu podjelu odgovornosti.

Sa strategijom i politikama za kreditni rizik treba da budu upoznati i svi zaposleni u banci, a upravni odbor treba povremeno da preispituje finansijske rezultate banke i da na osnovu njih utvrđuje da li je potrebno vršiti izmene u postavljenoj strategiji. Za sprovođenje date strategije odgovoran je viši menadžment u banci, koji je takođe zadužen i za razvoj politika i postupaka za identifikaciju, merenje, praćenje i kontrolu kreditnog rizika. Takve politike i postupci pružaju okvir za kreditiranje i služe kao vodič u aktivnostima za odobravanje kredita i treba da obuhvataju kreditni rizik u svim aktivnostima banke, kako i na nivou pojedinačnih kredita, tako i ukupnog portfelja.

Temelj za delotvorni postupak upravljanja kreditnim rizikom je identifikacija i analiza postojećih i potencijalnih rizika prisutnih u određenom proizvodu ili aktivnosti i stoga je važno da banke identifikuju sve kreditne rizike koji su u proizvodima koje nude i u aktivnostima koje preduzimaju. Takva identifikacija proizlazi iz pažljivog preispitivanja postojećih i potencijalnih karakteristika kreditnog rizika proizvoda ili aktivnosti. Banke takođe moraju osigurati da se sprovedu odgovarajući postupci i kontrole nad rizicima koji se odnose na nove proizvode i aktivnosti za upravljanje rizicima pre njihovog uvođenja ili preduzimanja.

7.1.2. Poslovanje u skladu s dobrim postupkom za odobravanje kredita

Poslovanje u skladu s dobrim postupkom za odobravanje kredita podrazumeva četiri glavna načela, od kojih najvažnije kaže da banke moraju poslovati u okviru dobrih, dobro definisanih kriterijuma za odobravanje kredita. Ti kriterijumi treba da sadrže jasnu naznaku ciljnog tržišta banke i potpuno razumevanje zajmoprimca ili druge ugovorene strane, kao i svrhu i strukturu kredita, ali i izvor njegove otplate, pošto pomoću njih treba da se utvrdi ko je prikladan za dobijanje kredita i u kom iznosu, koje vrste kredita stoje na raspolaganju i pod kojim se uslovima kredit treba odobriti. Da bi to bilo moguće i da bi se osigurala sveobuhvatna procena stvarnog profita rizičnosti zajmoprimca, banke moraju primati dovoljno informacija o njemu.

Banke treba da postave kreditni limit, odnosno gornju granicu na celokupni raspon aktivnosti s određenom drugom ugovorenim stranom i to na nivou pojedinačnih zajmoprimaca, ali i grupa povezanih lica koji objedinjavaju različite vrste izloženosti. Takvi limiti se temelje obično na internoj oceni rizika dodeljenoj određenom zajmoprimcu ili drugoj ugovorenoj strani, pri čemu ugovorene strane sa boljim ocenama rizika mogu imati potencijalno viši limit izloženosti. Pored toga što se određuju za pojedince, limite je takođe potrebno utvrditi za pojedine delatnosti ili privredne grane, geografske regije i specifične proizvode, a neophodni su u svim područjima aktivnosti banke koje uključuju kreditni rizik. Da bi bili delotvorni, limiti treba da budu obavezujući i ne smeju zavisiti od potražnje klijenta.

Banke treba da imaju jasno uspostavljeni postupak za odobravanje novih, kao i za izmene i dopune, obnavljanje i refinansiranje postojećih kredita. Odobravanje se vrši u skladu s pismenim smernicama banke i izdaje ih primarno rukovodstvo. Treba da postoji jasan revizijski trag kojim se dokumentuje pridržavanje postupku odobrenja i identifikacije pojedinac/pojedinci i/ili odbor/odbori koji osiguravaju input i donose kreditne odluke.

Odobravanje svih kredita mora se vršiti po uobičajenim tržišnim uslovima i treba da se sprovodi po prethodno opisanim kriterijumima i postupcima. Na ovaj način omogućava se kontrola i ravnoteža poslovanja, koje omogućavaju donošenje dobrih kreditnih odluka. Stoga ni direktori i ostale uticajne strane (npr. akcionari) ne smeju pokušavati da odstupe od utvrđenih postupaka banke za odobravanje kredita. Samo u izuzetnim slučajevima vrši se odobravanje kredita povezanim licima i takvi krediti se moraju pratiti s posebnom pažnjom i moraju se preduzimati drugi primereni koraci za kontrolu ili ublažavanje rizika koji proizlaze iz takvog kreditiranja.

7.1.3. Održavanje odgovarajućeg postupka za administraciju, merenje i praćenje kredita

Banke moraju imati uspostavljen sistem za kontinuiranu administraciju svojih rizičnih portfelja. U zavisnosti od veličine banke, kreditna administracija može biti organizovana kao posebno odeljenje ili samo par zaposlenih može voditi te poslove. Oni uključuju, između ostalog, ažuriranje kreditne dokumentacije, dobijanje tekućih finansijskih informacija od klijenata, slanje obaveštenja i pripremu različitih dokumenata, poput ugovora o kreditu. Kreditni dokumenti koji se obrađuju obuhvataju sve informacije potrebne za utvrđivanje trenutne finansijske situacije zajmoprimca, kao i informacije koje omogućavaju praćenje donetih odluka i podataka o kreditu.

Banke treba da razviju i sprovedu sveobuhvatne postupke i informacione sisteme za praćenje stanja pojedinačnih kredita i uslova poslovanja pojedinačnih dužnika u svim portfeljima banke. Ovim postupcima treba da se definišu kriterijumi za identifikaciju i izveštavanje ukoliko se utvrdi postojanje potencijalnih problematičnih kredita, kako bi se osiguralo njihovo češće praćenje i eventualne korektivne radnje, klasifikacije i/ili sprovođenja ispravke vrednosti. Takođe se određuje i ko od zaposlenih je zadužen za praćenje stanja odobrenih kredita, jemstva i garancija, ali i za obaveštavanje odgovarajućih organa banke o svim primećenim nepravilnostima, kako bi se pravovremenom reakcijom izmenili uslovi pojedinih aranžmana i uskladile rezerve, u cilju minimiziranja gubitaka.

Za dobro upravljanje kreditnim rizikom, za banke je najvažnije da razviju i koriste interni sistem za ocenu rizika. Ukoliko je dobro strukturiran, ovakav sistem omogućava i diferencijaciju nivoa kreditnog rizika različitih kreditnih izloženosti banke i određivanje ukupnih karakteristika kreditnog portfelja, problematičnih kredita i adekvatnosti rezervisanja za gubitke po kreditima.

Interni sistemi ocene rizika obično vrše kategorizaciju kredita u različite klase prema nivou rizika i banke ih razvijaju u skladu sa svojom veličinom, kompleksnošću i potrebama. U zavisnosti od toga, to mogu biti jednostavni sistemi, zasnovani na nekoliko kategorija koje se kreću od zadovoljavajućeg do nezadovaljavajućeg, ili kompleksni sistemi, koji se temelje na većem broju

različitih nivoa kredita koji se smatraju zadovoljavajućim, kako bi se omogućila istinska diferencijacija relativnog kreditnog rizika koji predstavljaju.

Interne ocene rizika koje nude ovi sistemi su važan alat u praćenju i kontroli kreditnog rizika banke. Ocene dodeljene zajmoprimcima u vreme odobravanja kredita moraju se povremeno preispitivati i pojedinačnim kreditima dodeliti nova ocena u slučaju bilo poboljšanja ili pogoršanja stanja. Shodno tome, u cilju olakšavanja rane identifikacije promena u profilu rizičnosti, interni sistem za ocenu rizika treba da reaguje na pokazatelje potencijalnog ili stvarnog pogoršanja kreditnog rizika. Nad kreditima čija se ocena pogoršava mora se osigurati dodatni nadzor i praćenje, putem, npr. češćih poseta službenika zaduženih za kredite i njihovim uključivanjem na listu praćenja, koju vrši nivo rukovodstva, menja i dopunjuje. Interne ocene rizika koristi i linijski menadžment, radi praćenja trenutnih karakteristika kreditnog portfelja i pružanja pomoći u utvrđivanju potrebnih promena u kreditnoj strategiji banke.

Banke moraju imati razvijene informacione sisteme i analitičke tehnike, odnosno metodologiju koja im omogućava da kvantifikuju rizik izloženosti ka pojedinačnim zajmoprimcima. One takođe moraju biti sposobne da analiziraju kreditni rizik na nivou pojedinačnih proizvoda i ukupnog portfelja radi identifikacije eventualnih osetljivosti ili koncentracije.

Merenje kreditnog rizika uzima u obzir:

- specifičnu prirodu kredita i njihove ugovorne i finansijske uslove (dospeće, kamatna stopa);
- profil izloženosti do dospeća u odnosu na moguća tržišna kretanja;
- postojanje instrumenata osiguranja ili garancija i
- mogućnost neispunjavanja obaveza na temelju interne ocene rizika.

Banke koriste tehnike merenja rizika koje odgovaraju kompleksnosti i nivou rizika njihovih aktivnosti. Analiza podataka o kreditnom riziku treba da se vrši primerenom učestalošću, a rezultate treba preispitati u odnosu na relevantne limite. Takođe je važno da banke imaju razvijen sistem za informisanje menadžmenta o stanju i limitima pojedinih plasmana, kojima se osigurava izveštavanje svih nivoa rukovodstva o izloženostima koje se približavaju limitima za rizik.

Pored toga što treba da vode računa o pojedinačnim kreditnim plasmanima, banke su dužne da prate i stanje svog kreditnog portfelja u celini, posebno vodeći računa o koncentracijama rizika unutar njega. Koncentracije rizika predstavljaju jedan od glavnih kreditnih problema u bankama, mogu imati mnogo oblika i do njih dolazi svaki put kad značajan broj kredita ima slične karakteristike rizika. Do koncentracija dolazi kada, između ostalog, portfelj banke sadrži visok nivo kredita jednom određenom licu ili grupi povezanih lica, više kredita odobrenih određenoj delatnosti ili privrednoj grani, geografskoj regiji, državi ili grupi povezanih država, odnosno ako veći procenat kredita ima isti rok dospeća ili određenu vrstu instrumenta obezbeđenja.

U mnogim slučajevima, zbog trgovinskog područja u kom deluje ili geografskog položaja banke, izbegavanje ili smanjenje koncentracije rizika može biti vrlo teško, pa one to ni ne pokušavaju, već nastoje da maksimalno kapitalizuju svoju stručnost u određenoj delatnosti ili privrednoj

grani. Banka takođe može smatrati da je dovoljno kompenzovana za preuzimanje određenih koncentracija rizika i ne želi da se odrekne dobrih kredita samo na temelju koncentracije. U takvim slučajevima, banke koriste alternativne mere za smanjivanje ili ublažavanje koncentracija rizika, poput utvrđivanja cene za dodatni rizik, povećanja udela kapitala za kompenzaciju dodatnih rizika, prodaje potraživanja ili učešća više zajmodavaca u kreditu.

Važan element dobrog upravljanja kreditnim rizikom uključuje i tzv. stres analizu, raspravu o tome šta bi se loše eventualno moglo desiti pojedinačnim kreditima i unutar različitih kreditnih portfelja i uključivanje tih informacija u analizu o adekvatnosti kapitala i rezervisanja. Ovakva “šta ako” vežba može otkriti prethodno neotkrivena područja moguće izloženosti banke kreditnom riziku. Pri tome je potrebno u potpunosti razumeti veze između različitih kategorija rizika do kojih će verovatno doći u momentu krize, recimo kako u slučaju nepovoljnih okolnosti, može postojati značajna korelacija različitih rizika, posebno kreditnog i tržišnog rizika. Analiza scenarija i testiranje na stres koristan su način procene mogućih problematičnih područja.

7.1.4. Osiguranje odgovarajućih kontrola nad kreditnim rizikom

Kao jedan od osnovnih elemenata upravljanja rizikom, banke moraju uspostaviti i sistem interne kontrole, radi nezavisne, kontinuirane procene svojih postupaka za upravljanje kreditnim rizikom. To interno preispitivanje kredita koje vrše pojedinci nezavisni od poslovne funkcije, omogućava procenu pojedinačnih kredita i ukupnog kvaliteta kreditnog portfelja. Takva funkcija pomaže u oceni celokupnog postupka kreditne administracije, u utvrđivanju tačnosti internih ocena rizika i u prosuđivanju koliko se dobro vode pojedinačni krediti.

Banke moraju osigurati upravljanje funkcijom odobravanja kredita i nivo kreditne zaduženosti koja je unutar granica bonitetnih standarda i internih linija. Cilj upravljanja kreditnim rizikom upravo i leži u održavanju izloženosti banke u okviru parametara koje odredi upravni odbor, a koji osiguravaju da izloženosti ne premašuju nivoe prihvatljive za pojedinačnu banku.

Banke moraju uspostaviti i jačati interne kontrole i ostale prakse, kako bi osigurale pravovremeno obaveštavanje relevantnog nivoa menadžmenta o izuzecima i nepravilnostima u politikama, postupcima i limitima, radi preduzimanja korektivnih mera. Shodno tome, mora se uspostaviti i sistem za rane korektivne mere, za slučajeve pogoršanja kredita, upravljanje i restrukturiranje problematičnih kredita. Smanjenje kvaliteta kredita treba prepoznati u ranom stadijumu, kada za njegovo popravljavanje na raspolaganju stoji više opcija, a politika banke za kreditni rizik treba jasno da odredi kako će banka rešavati problematične kredite. Banke se razlikuju u pogledu metoda i organizacije koje koriste u rešavanju problematičnih kredita, a restrukturiranje takvih kredita je vrlo važno i za ukupan bankarski portfelj.

7.2. ANALIZA KREDITNOG RIZIKA

Veliki značaj upravljanja kreditnim rizikom proističe iz potencijalne opasnosti da veći broj korisnika kredita ne bude sposoban da uredno servisira svoje obaveze i time izazove ulazak

banke u zonu tehničke inosolventnosti – veća vrednost obaveza banke od vrednosti njenih potraživanja. Otuda velika odgovornost bankara, pre svega zaposlenih u kreditnom odeljenju, da prate dejstvo svih faktora koji utiču na kvalitet kreditnog portfelja banke i da blagovremeno reaguju na nepovoljna kretanja koja u spletu drugih nepovoljnih okolnosti mogu da dovedu i do bankrotstva banke.

U osnovi postoje četiri načina za minimiziranje kreditnog rizika.⁶⁶

- precizno utvrđivanje cene kredita za različite klase korisnika kredita,
- pribegavanje racionisanju kredita kod visoko rizične grupe potencijalnih korisnika kredita i utvrđivanje kreditnih limita za manje rizične grupe korisnika kredita,
- korišćenje zaloge i
- diversifikacija kreditnog portfelja.

Banka mora da ima ustanovljenu jasnu politiku koju će da primenjuje kod upravljanja kreditnim rizikom u svim fazama ciklusa odobrenih kredita. Adekvatne procedure bi trebalo da uključe sledeće elemente:⁶⁷

- ustanovljavanje odgovarajućih kriterijuma, politika i procedura za odobravanje kredita,
- obezbeđivanje uslova da se procedure poštuju i da se prilikom donošenja odluka praktikuje pristup dobrog rasuđivanja, sve u cilju izbegavanja problematičnih kredita,
- obezbeđivanje kredita sa adekvatnom hipotekom ili drugim osiguranjem u formi realne imovine ili drugog sredstva koje banka može da preuzme u vlasništvo u slučaju neizmirenja obaveza od strane dužnika,
- stalni monitoring portfelja kredita koji su odobreni, uz budno motrenje problematičnih kredita, u kontekstu odlučivanja o izdvajanju rezervi za predvidive gubitke,
- preduzimanje odgovarajućih koraka kada se kod konkretnog kredita pojavi problem, tu se imaju u vidu ne samo pomenuti limiti u pogledu obima kredita, već i restrukturiranje rokova dospeća kredita, poništavanje prava oslobađanja od hipoteke kojom se osigurava kredit, u slučaju da dužnik ne otplaćuje kredit,
- preduzimanje promptnih mera da se otpišu krediti koji se ne otplaćuju dok se ne usvoji način njihovog tretiranja: njihova naplata ili prodaja potraživanja po osnovu kredita drugom entitetu koji će se starati o njegovoj naplati, kao i mogućnost izlaganja prodaji bilo koje imovine koja je služila kao obezbeđenje, kroz poništavanje prava na oslobađanje od hipoteke, a sve u cilju optimiziranja naplaćenog iznosa kredita.

Napred istaknuta šema predstavlja opis idealne situacije. Međutim, u stvarnosti sve banke ne poštuju konsekventno predviđene korake tj. ne upravljaju kreditnim rizikom na metodičan i komercijalno orijentisan način. Ovo je naročito karakteristično za banke u zemljama koje još nisu izgradile efikasan i zdrav bankarski sistem, što se samo manifestuje kroz povremene bankarske krize i ogromne gubitke resursa u tim zemljama. Najbolji primer za to su zemlje

⁶⁶ Đukić, Đ., Bjelica, V., Ristić, Ž. (2006) *Bankarstvo*, Ekonomski fakultet u Beogradu, str. 211

⁶⁷ Isto, str. 212

jugoistočne Azije u kojima su krajem 90-ih izbile krize finansijskog sistema u celini. Slično je i sa zemljama centralne i istočne Evrope koje tokom 90-ih nisu ispunile standarde za ulazak u Evropsku uniju i koje su beležile velike relativne udele nenaplativih kredita u ukupnim bilansima bankarskog sektora – od 10% i više.⁶⁸

Korišćenje zaloge na pokretne i nepokretne stvari predstavlja klasičan način smanjenja izloženosti banke kreditnom riziku. Pri tom, banke moraju biti vrlo obazrive u nestabilnim uslovima, kada cene nekretnina ili hartija od vrednosti koje su predmet zaloge počnu naglo da osciliraju. Pri nepromenljivoj ceni kredita, one moraju da zahtevaju još veću protivvrednost zaloge u cilju obezbeđenja od mogućeg neizvršavanja obaveza od strane dužnika i eventualnog otpisa potraživanja po datom kreditu. Krediti koje se odobravaju sektoru stanovništva u obliku hipotekarnih kredita ili kredita za kupovinu automobila su uglavnom praćeni stavljanjem hipoteka na objekat ili kola do momenta potpune otplate kredita.

Ideja diversifikaciji kreditnog portfelja banke je zasnovana na jednostavnom pravilu: „ne stavljaј sva jaja u jednu korpu“. To je najbolja odbrana od neizbežnih gubitaka banke koji nastaju u situaciji kada se svaki zajam odobrava uz visok stepen opreznosti.

Osim konsekventnog poštovanja principa obazrivosti kod odobravanja kredita, diversifikacija kreditnog portfelja nužno proističe iz obaveza koje za banke propisuju regulatorna tela. Najčešće je reč o propisivanju maksimalnog iznosa kredita koji se može odobriti jednom zajmotražiocu, u vidu procenta od akcionarskog kapitala banke. Bazelski komitet za nadzor banaka je preporučio maksimum od 25%, s tim što intencija treba da bude da se taj nivo smanji na 10%, čim to postane praktično moguće u datoj zemlji. U većini zemalja regulatorna tela su propisala limit u pogledu kredita odobrenog jednom zajmotražiocu u intervalu od 10 do 25% akcionarskog kapitala banke. U SAD je dugo na snazi pravilo o maksimalnih 15% od akcijskog kapitala, s tim što taj procenat može biti povećan do 25, ukoliko je reč o kreditima koji su dati na podlozi zaloge.

U sklopu politike ograničavanja ili redukovanja kreditnog rizika posebna pažnja se mora obratiti na kredite date povezanim licima koja najčešće uključuju: matičnu kompaniju banke, glavne akcionare banke, filijale, kompanije-sestre, direktore i izvršna lica banke i njihove bliske rođake. Ovo usled mogućnosti da ta lica utiču i vrše kontrolu procesa donošenja odluka kod kreditnih aranžmana i to na način koji im obezbeđuje kredite pod povoljnijim uslovima u odnosu na druge klijente. Regulatorna tela, po pravilu, pribegavaju propisivanju maksimalnih procenata ukupnih kredita datih povezanim licima u odnosu na nivo jedan ili ukupan kapital banke. Princip opreznosti u bankarskom poslovanju implicira da krediti povezanim licima moraju biti odobreni od strane odbora direktora banke.

⁶⁸ Đukić, Đ., Bjelica, V., Ristić, Ž. (2006) *Bankarstvo*, Cit. delo, str. 213

Što se tiče organizacionog aspekta upravljanja kreditnim rizikom, većina banaka ima posebno odeljenje za kredite čija se efikasnost meri time koliko doprinosi maksimiziranju tržišne vrednosti akcija banke kroz uspešno upravljanje kreditnim rizikom, koristeći sve raspoložive kvantitativne i kvalitativne metode.

7.3. POLITIKA, STANDARDI I PROCEDURE KREDITIRANJA

Kreditna politika banke, kao sastavni deo poslovne politike, definiše strukturu kreditnog portfelja i standarde za pojedinačne odluke o kreditima. Takođe, kreditnom politikom se limitiraju tolerancije rizika i ograničenja. Elementi kreditne politike postavljaju parametre za kreditni portfelj, kojim se određuje.⁶⁹

- deo bančinih izvora (sredstava) finansiranja koji se može koristiti za kreditiranje - definisan poželjan ratio depozita i kredita na nivou banke (u praksi se kreće između 100%-140%),
- kriterijum rentabilnosti kreditnog posla,
- vrsta kredita koju treba odobriti – osnovna podela na kratkoročne i dugoročne kredite, odnosno na kredite za obrtna sredstva i investicije, a potom u okviru svake kategorije dalja klasifikacija (npr. kratkoročni krediti mogu biti: revolving krediti, pozajmice po tekućem računu, krediti za likvidnost privrednog subjekta itd.),
- distribucija ukupnog kreditnog portfelja u procentima po tipovima kredita – predvideti koliko u ukupnim plasiranim kreditima može biti dugoročnih kredita (u našoj praksi banaka obično su 80% kratkoročni krediti i 20% dugoročni krediti u sumi plasiranih kredita). Takođe, može biti predviđena i struktura plasmana po industrijskim granama (npr. maksimalno 20% u jednoj industriji je dosadašnj standard naših poslovnih banaka), ili po regionalnom odnosno teritorijalnom principu privrednih subjekata (npr. Beograd i okolina maksimalno 60% učešća u ukupnom portfelju banke, Vojvodina 30% učešća, odnosno Centralna Srbija 10% učešća u ukupnom portfelju banke),
- geografska područja u kojima će se krediti odobravati – precizno definisano kreditnim politikama banke. U praksi banke obično definišu po industrijskim granama strukturu kreditnog portfelja koji bi trebalo da imaju tokom godine,
- uputstva u pogledu kreditiranja van definisanog područja plasmana – ukoliko se desi da neki privredni subjekti imaju izuzetno dobre finansijske rezultate a nalaze se van targetiranog područja plasmana, kreditnim politikama banke se moraju predvideti izuzeci i uslovi, po kojima će se i ovakvim finansijski dobrim privrednim subjektima krediti odobriti,
- ograničenja na kupljene kredite – kreditnim politikama banke se definiše maksimalni iznos kredita koji se mogu otkupiti od drugih poslovnih banaka ili refinansirati na godišnjem nivou,
- uputstva u vezi kredita insajderima – kreditnom politikom banke se definiše pod koji uslovima i uz čija prethodna odobrenja se mogu odobriti krediti insajderima, uvažavajući

⁶⁹Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo , str. 108

važeće zakonske propise u segmentu maksimalno mogućeg kredita povezanom licu banke i uslova koje mogu imati najbolji klijenti banke tj. insajderi ne mogu imati bolje uslove od najboljih (eksternih) klijenata banke,

- parametre koji su sastavni deo zahteva za kredit – kreditne politike banke i aktuelna uputstva udruženja banaka ili regulatora, predviđaju koji su minimalni neophodni elementi zahteva za kredit (obično su to: naziv klijenta koji aplicira za kredit, namena kredita, iznos kredita, rok kredita, obezbeđenje po kreditu i prilozi – finansijski izveštaju),
- ograničenja u pogledu koncentracije kredita – kreditne politike banke definišu strukturu plasmana na nivou banke, u smislu koliki procenat kredita može biti odobren privredi, stanovništvu i bankama odnosno finansijskim institucijama. Takođe, kreditnim politikama banke se definiše koncentracija kredita po industrijskim granama, po teritorijalnoj pripadnosti klijenta, nameni i stepenu obezbeđenosti plasiranih kredita,
- organe koji odobravaju kredite – kreditne politike precizno definišu ko su organi banke koji odobravaju kredite, odnosno ko su učesnici u procesu donošenja odluke o kreditu u banci,
- upravnu i sudsku praksu i procedure u vezi sa kreditima – kreditnom politikom se isto može predvideti,
- usaglašavanje sa zakonima o kreditiranju i podzakonskim propisima, posebno NBS – kreditne politike banke obavezno sadrže zakonske propise na osnovu kojih su sastavljene.

Sve poslovne banke bi trebalo da imaju detaljnu politiku i procedure upravljanja kreditnim rizikom.

Odgovornost kreditnog odeljenja banke u procesu upravljanja kreditnim rizikom je da vodi računa o tome da kreditna politika i procedure budu formulisane, redovno ažurirane, dostupne i na pravi način shvaćene od strane zaposlenih u procesu odobravanja i monitoringa plasmana.⁷⁰

Poslovi kreditnih i drugih plasmana su najčešće organizovani u Sektoru za poslove sa privredom, odnosno Sektoru za poslove sa stanovništvom, ali ne retko poslovne banke imaju poseban sektor ili odeljenje specijalizovano za poslove plasmana.

Banka u okviru raspoloživih novčanih sredstava odobrava sve vrste kredita i izdaje garancije i druge oblike jemstva pravnim licima u zemlji i inostranstvu koji ispunjavaju uslove kreditne sposobnosti definisane kreditnom politikom banke. Osnovni kriterijumi za plasiranje sredstava privrednim subjektima su: uspešnost poslovanja i kreditna sposobnost zajmotražioca, stepen rizika (same transakcije, menadžmenta privrednog subjekta, industrijske grane u kojoj posluje privredni subjekt), ekonomska opravdanost plasmana, kao i učešće zajmotražioca u izvorima sredstava banke.

⁷⁰ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.110

Politike, standardi i procedure kreditiranja podložne su promenama, koje su rezultat eksternih i internih faktora banke.

7.4. IDENTIFIKOVANJE I MERENJE KREDITNOG RIZIKA

Kreditni rizik, kao rizik da dužnik neće uredno regulisati svoju obavezu, predstavlja najvažniji rizik sa kojim se banke danas susreću, te stoga banke veliku pažnju pridaju efikasnom upravljanju njime i njegovom eliminisanju u najvećoj mogućoj meri. Sam posao upravljanja kreditnim rizikom ogleda se u njegovom identifikovanju, merenju, nadgledanju i kontroli, za šta banke obično imaju formirane posebne organizacione jedinice i utvrđenu metodologiju.

Do sedamdesetih godina prošlog veka, banke su problematici upravljanja kreditnim rizikom prilazile uglavnom sa stanovišta rizika pojedinačne transakcije i posmatrale su samo koliko je po njih rizičan konkretan pojedinačni plasman ka određenom klijentu. Od sedamdesetih godina, banke su počele sve više da vode računa i o međuzavisnosti i zajedničkom dejstvu koji svi plasmani imaju na njihovo poslovanje. Tako je kreditni portfolio banke, kao grupa ili svi krediti u aktivi banke klasifikovani prema određenom kriterijumu i upravljanje njime postalo jedna od glavnih aktivnosti bankarskog menadžmenta, pa se paralelno sa određivanjem kreditnog rizika pojedinačnih plasmana, počelo i sa merenjem portfolio rizika, odnosno rizika ukupnih kreditnih plasmana banke. Zbog njihovih specifičnosti, kreditni rizik kreditnih linija, kao okvira za potencijalne kreditne plasmane, traži i specifične načine merenja i utvrđivanja. Pri tome treba voditi računa da nijedan komitent, a ni sama banka, nije izolovana jedinka, već posluje u sastavu određenog sistema, nacionalne i globalne ekonomije i da sve promene u tom sistemu neposredno deluju i na njih. Stoga, kada se govori o merenju kreditnog rizika banke, treba posmatrati pojedinačno rizike svih njenih plasmana, bilo da su individualni ili u sklopu kreditnih linija, ali i njihovu sinergiju, odnosno rizik ukupnog portfolia, a uz to i rizike zemalja u kojima se odvija poslovanje.

Kao što jedna lasta ne čini proleće, tako isto jedna bankarska transakcija, ma koliko rizična bila, nije osnovni uzrok problema u banci, niti je jedan dužnik jedini nosilac kreditnog rizika. Ipak, da bi se ukupan rizik sa kojim se banka suočava pravilno identifikovao i merio, potrebno je poći od rizika pojedinačnih plasmana i konkretnih klijenata. U zavisnosti od tipa i vrste kreditnih poslova, procedura utvrđivanja rizičnosti pojedinačnih plasmana može varirati, ali se u suštini sve svodi na sledeće, da se prvo na osnovu informacija dobijenih iz različitih internih i eksternih izvora nastoje što bolje kvantifikovati i vrednovati glavni faktori kreditnog rizika, posebno kreditna sposobnost potencijalnog dužnika, te da se na osnovu tih pokazatelja odredi njegov kreditni rejting. Na osnovu utvrđenog rejtinga, donosi se odluka da li će se odobriti kredit ili ne, a ako se odobri, prema utvrđenom rejtingu se kredit klasifikuje u određenu rizičnu grupu bankarske aktive. U zavisnosti od klase rizika u koju je smešteno određeno potraživanje, određuje se cena konkretnog kredita, ali i visina adekvatnog kapitala koji se mora rezervisati.

7.4.1. Metode i tehnike upravljanja kreditnim rizikom

Banke se shodno svojim potrebama i mogućnostima koriste različitim metodama i tehnikama da bi utvrdile osnovne faktore kreditnog rizika i na osnovu toga odredile određeni kreditni rejting, kao ocenu rizika. Često se govori o podeli na tradicionalne i moderne pristupe utvrđivanja kreditnog rejtinga, iako se ne može povući jasna granica među njima, pošto su moderni pristupi razvijeni iz tradicionalnih i koriste njihova najbolja rešenja.

Osnovni pristupi ocenjivanja kreditne sposobnosti obuhvataju:⁷¹

- ekspertske sisteme,
- kreditni scoring,
- neuralne mreže i
- različite oblike internih i eksternih rejtinga.

Situacija u pogledu merenja kreditnog rizika je olakšana bankama u razvijenim zemljama, gde postoji razvijeno finansijsko tržište koje emituje relativno brzo relevantne informacije vezane za pojedine kompanije (na primer, kretanje cene akcija pod uticajem tekućih poslovnih rezultata), kao i sekundarno tržište bankarskih kredita i hartija od vrednosti na kom se može pratiti trenutna cena kapitala i hartija od vrednosti pojedinih kompanija. Takođe, postojanja kredibilnih specijalizovanih kompanija, rejting agencija, koje vrše kreditno rangiranje kompanija i njihovih hartija od vrednosti bankama znatno olakšava posao. Pri tome, utvrđivanje kreditnog rejtinga konkretnog dužnika, odnosno hartije od vrednosti koju je emitovao, zasniva se više na indikatorima prethodnog poslovanja, nego budućim performansama, koje je mnogo teže proceniti.⁷² Rejting agencije radije ocenjuju konkretan dužnički odnos, nego zajmotražioca, budući da se rizičnost svakog kreditnog plasmana menja zavisno od stepena zaduženosti zajmotražioca, kolaterala, kao i od nivoa prioriteta konkretnog duga.

Rejting agencije predstavljaju specifične institucije koje se bave vrednovanjem privrednih subjekata i njihove kreditne sposobnosti, ali i pojedinih država, kao i njihovim međusobnim upoređivanjem sa gledišta platežne sposobnosti. Ocene rizika, odnosno rejtinga koje one objavljuju su široko korišćene u poslovnom svetu. Najpoznatije agencije ovog tipa u svetu su *Standard & Poor's*, *Moody's* i *Fitch IBCA*, poznate još i kao "Tri američke sestre".

Godišnji prihodi ovih agencija mere se milijardama dolara i iako se nalaze u privatnom vlasništvu, imaju status nacionalno priznatih rejting agencija, što im omogućava monopol na tržištu. Međutim, poslednjih godina njihov ugled u svetu se sve više dovodi u pitanje, pošto su proglašene za glavne kuzročnike velike hipotekarne krize u koju je zapala američka privreda, a koja se proširila na ceo svet. Pojedine ocene kredita koje su one dale ispostavile su se kao totalno pogrešne i dovele su do velikih gubitaka i javila se osnovana sumnja da li su one donete zaista

⁷¹ Saunders, A (2002).: *Credit risk measurement: new approaches to VaR and other paradigms*, Wiley.NY, str.9

⁷² Kapor, P.(2009) *Međunarodne finansije i bankarstvo*, Megatrend univerzitet, Beograd, str.378

nepristrasno i nezavisno, ili je ipak postojala mogućnost da različiti moćnici utiču na donošenje onakvih prognoza koje njima ide u korist. Pri tome, svakako, ne pomaže ni činjenica da su u upravnim odborima, ali i na drugim visokim pozicijama ovih agencija upravo predstavnici velikih kompanija iz različitih privrednih sektora, koji imaju svoje interese u pogledu privrednih kretanja. Monopol na tržištu i činjenica da je rejting obavezan, omogućili su im da ostvaruju visoke prihode, bez obzira na kvalitet rejtinga koje daju. Tako je 2009. godine prilično zaduženoj američkoj ekonomiji, dodeljena maksimalna ocena kreditnog rejtinga AAA, što je pobudilo oprečna mišljenja da li je, istina, uvek moćna SAD privreda zaista bez rizika.

Sve u svemu, postojanje rejting agencija kao institucija za eksterno vrednovanje kvaliteta kompanija, država i njihovih hartija od vrednosti je neophodno u savremenom poslovnom svetu, samo treba dodatno poraditi na podizanju njegove sigurnosti i kvaliteta. U skladu sa tim, Evropski parlament je propisao posebna pravila o radu rejting agencija u EU, koja podrazumevaju i registraciju, transparentnost u radu, kao i strožu kontrolu donetih rejtinga. U nova pravila za rad spada, između ostalog, i to da agencije ne smeju da obavljaju savetodavne usluge niti da vrednuju finansijske izvore, ukoliko nemaju dovoljno kvalitetne i temeljne informacije. Takođe će morati da obznane modele, metodologiju i osnovne postavke na osnovu kojih proizilazi proces vrednovanja, a biće i u obavezi da objavljuju i godišnje izveštaje o poslovanju i da uvode interne mehanizme kontrole svih rejting vrednovanja.

Prikaz ocene rizika, odnosno rejtinzi

Rejting		Objašnjenje
S&P's	Moody-s	
AAA	Aaa	visok rejting (pogodno za investiranje); sposobnost dužnika da svoje obaveze izmiri na vreme je izuzetno jaka
AA+,AA,AA-	Aa1,Aa2,Aa3	sposobnost dužnika da svoje obaveze izmiri na vreme je veoma jaka
A+, A, A-	A1, A2, A3	sposobnost dužnika da svoje obaveze izmiri na vreme je jaka
BBB+, BBB, BBB-	Baa1, Baa2, Baa3	sposobnost dužnika je adekvatna, ali promena okolnosti može dovesti do smanjenja njegove sposobnosti da izmiri svoje obaveze na vreme
BB+, BB, BB-	Ba1, Ba2, Ba3	nizak rejting (rizično za investiranje; postoji verovatnoća da dužnik neće izmiriti svoje obaveze na vreme)
B+, B, B-	B1, B2, B3	postoji veća verovatnoća da dužnik neće izmiriti svoje obaveze na vreme, iako trenutno ima mogućnosti da izmiri obaveze
CCC+ CCC, CCC-	Caa1, Caa2, Caa3	postoji velika verovatnoća da dužnik neće moći da izmiri svoje obaveze
CC,C	Ca, C	postoji jako velika verovatnoća da dužnik neće moći da izmiri obaveze
D		izuzetno loš rejting (nepogodno za investiranje), neizmirenje obaveza

Izvor: MIRA Erić- Jović, "Bazelski Sporazum II-kreditni rizik: standardni pristup", Bankarstvo, br. 5-6/2003, str. 24-31

Rejting agencije uglavnom objavljuju rejtinge velikih i značajnih preduzeća i organizacija, tako da, kada se kao potencijalni dužnici banci javi većina malih i srednjih preduzeća, kao i građani pojedinci, ona mora sama da pokuša da odredi njihov kreditni rizik i dodeli im određenu ocenu – rejting. U te svrhe banke koriste različite procedure internog rangiranja klijenta, shodno svojim zahtevima i standardima. U obzir se uzima kako rizik samog zajmotražioca, tako i rizik garancije odnosno stope pokrića, a rangiranje obuhvata i rizik zemlje, koji podrazumeva politički i valutni rizik poslovanja u jednoj zemlji.

Ocena kreditne sposobnosti komitenta može se obavljati primenom subjektivne ocene kreditnih analitičara ili primenom različitih statističkih i kredit scoring modela. Do pre tridesetak godina ovakve ocene su donosili isključivo analitičari, koji su upotrebljavajući svoje znanje, iskustvo i osećaj, detaljno analizirali potencijalnog klijenta, njegove finansijske izveštaje i poslovne planove, ali i ljudske osobine samog vlasnika, ako je u pitanju bilo manje pravno lice. Rezultat tog procesa, koji je bio veoma zahtevan i uglavnom je trajao dugo, bilo je raspoređivanje klijenta u neku od utvrđenih kategorija rizika, koja je dalje govorila o tome da li će mu kredit biti odobren ili ne. Ovakav sistem rada nije mogao da prati savremeni razvoj i ekspanziju kreditne industrije, a sa razvojem tehnike, računara i modernih sistema komunikacije, omogućen je razvoj modernih, elektronskih sistema upravljanja kreditnim rizicima, kao i brojni statistički modeli za ocenjivanje kreditne sposobnosti zajmotražilaca.

Najpoznatiji i najčešće korišćeni modeli ocene kreditnog rizika, koji su u širokoj primeni su takozvani kredit skor modeli. Ovakve oblike klasifikacije rizika na osnovu zbira poena, koristi većina današnjih kreditora, glavni sistemi kreditnih kartica, kao što su Master Card i Visa, koriste ih već rutinski, a prisutni su kako kod potrošačkih kredita namenjenih stanovništvu, tako i kod kredita za mala i srednja preduzeća i preduzetnike. Njihova široka primena, prvenstveno na manje zajmove, omogućena je brojnim sličnostima koje ih povezuju, jer osim iznosa i verovatnoća vraćanja kredita manjim preduzećima i preduzetnicima, poput potrošačkih, zavisi od ukupne kreditne sposobnosti i ličnih karakteristika jednog lica-vlasnika. Mnoge osiguravajuće kompanije, takođe, koriste kriterijum sa zbirom poena da bi procenile nove vlasnike polisa i rizike koje bi ovi potencijalni klijenti mogli predstavljati za osiguravača.

Kreditni scoring predstavlja sistem dodeljivanja bodova zajmotražiocu u cilju dobijanja numeričke vrednosti koja pokazuje verovatnoću budućeg ponašanja u otplati dodeljenog kredita, odnosno, pokazuje koliko je verovatno da on, u odnosu na ostale, iskusi neki događaj, odnosno izvede neku aktivnost, npr. kasni u otplati kredita.⁷³ Takvi modeli identifikuju one karakteristike komitenata koje najbolje predviđaju otplatu kredita, da bi potom, koristeći istorijske podatke i statističke tehnike, pokušali da izoluju efekte određenih karakteristika koje klijenta vode u situaciju da ne može da otplaćuje kredit. Rezultat ovog modela je skor koji banka koristi da rangira klijente na osnovu rizika koji oni nose. Na osnovu toga koliki rizik banka želi da prihvati, određuje se granični skor, tako da će klijentima koji imaju veći skor od graničnog biti odobren kredit, a oni koji imaju manji skor će biti odbijeni. Granični pokazatelji treba da budu adekvatno postavljeni, gleda se da ne budu postavljeni ni suviše nisko, kako se ne bi odobrilo više loših kredita, ali da ne budu postavljeni ni veoma visoko, pošto bi to značilo da će jedan broj

⁷³ Mays.E. (2001), Handbook of Credit Scoring, Glenlake Publishing Company, Ltd., Chicago, str. 89

kvalitetnih i potencijalno vrlo dobrih kredita biti odbijen. U sledećoj tabeli prikazan je jednostavan primer kredit scoring odlučivanja kod kreditiranja stanovništva.

A. Glavni faktori modela kriterijuma sa zbirom poena i vrednosti poena

Faktori za određivanje kreditne sposobnosti	Vrednost poena
1. Profesija klijenta ili oblast poslovanja	
Stručno ili poslovno izvršno lice	100
Kvalifikovani radnik	80
Službenik	70
Student	50
Nekvalifikovani radnik	40
Službenik sa skraćenim radnim vremenom	20
2. Stambeni status	
Poseđuje kuću	60
Rentira kuću ili stan	40
Živi sa prijateljem ili rođakom	20
3. Kreditni rejting	
Odličan	100
Prosečan	50
Nema podataka	20
Siromašan	0
4. Vreme provedeno na sadašnjem poslu	
Preko jedne godine	20
Godinu dana i manje	10
5. Telefon u kući ili stanu	
Da	20
Ne	0
6. Broj izdržavanih lica koje je prijavio klijent	
Nema	30
Jedno	30
Dva	40
Tri	40
Više od troje	20
7. Depozitni računi	
Tekući i štedni računi	40
Samo štedni računi	30
Samo tekući računi	20
Nema	0

B. Tabela zbira poena za odobravanje iznosa kredita

Vrednost ili zbir poena	Odluka o kreditu
280 poena ili manje	odbiti zahtev
290-300 poena	odobriti kredit do 1.000 USD
310-330 poena	odobriti kredit do 2.000USD
340-360 poena	odobriti kredit do 3.000USD
370-380 poena	odobriti kredit do 4.000USD
390-400 poena	odobriti kredit do 6.000USD
410-430 poena	odobriti kredit do 10.000USD

Izvor: Rose, Peter S., Hudgins, Sylvia C.(2005), *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Delta Status, Novi Sad, str. 615-616

Da bi napravili model, analitičari analiziraju istorijske podatke ranije odobrenih kredita, tj. analiziraju kako su se ranije klijenti ponašali pri otplati kredita, da bi odredili karakteristike koje su korisne pri oceni da li je klijent sposoban da redovno otplaćuje kredit. Pri tome postoji i odgovarajuća pristrasnost u uzorku, pošto se ne zna kako bi se odbijeni ponašali da im je odobren kredit. Kao osnovni izvor podataka koriste se podaci klijenata koji su uključeni u zahtevu za kredit i priloženoj dokumentaciji i podaci iz kreditnog biroa.

Na osnovu kreditnog skora potencijalni zajmoprimci se dele na dobre i loše. Nijedan model ne može sa sigurnošću da kaže kako će se neki komitent ponašati, ali bi ipak trebalo da da dovoljno tačnu ocenu verovatnoće da klijent sa određenim karakteristikama neće biti u mogućnosti da otplati kredit. Dobro napravljen model bi trebalo da dodeli veći skor klijentima koji će redovno otplaćivati kredit, a niži skor klijentima koji će kasniti u otplati. Međutim, nijedan model nije savršen, pa se dešava da neki loši klijenti dobiju veći skor od nekih dobrih klijenata.

Osnovne prednosti ovakvog donošenja odluka ogledaju se u tome da može brzo da se obradi veliki broj kreditnih zahteva uz minimalan rad, čime se smanjuju operativni troškovi, zbog čega se ono najviše i koristi kod manjih zajmova, namenjenih maloj privredi i stanovništvu. Odluka se donosi na osnovu istih kriterijuma za sve klijente, nezavisno od pola, rase ili nekog drugog elementa koji može dovesti do određene diskriminacije. Takođe mogu da budu veoma efikasna pomoć u slučaju kada se radi o neiskusnim službenicima za odobravanje kredita, čime se kontrolišu gubici nastali zbog spornih dugovanja. Mnogim klijentima odgovara povoljnost i brzina kojom se njihovi kreditni zahtevi obrađuju putem ovakvih sistema, a sa druge strane, brzina u obradi omogućava i da se rezultati često ponavljaju i revidiraju, imajući u vidu da glavni nedostatak ovih sistema leži u njihovoj nefleksibilnosti na ekonomske i druge promene određenog sistema ili porodice.

Prvi kredit scoring modeli koji su se koristili za utvrđivanje kreditne sposobnosti i verovatnoćebankrotstva preduzeća bili su univarijantni i bazirali su se na računovodstvenim podacima. Komparirani su različiti finansijski rezultati potencijalnog zajmotražioca, s istim pokazateljima za industriju kojoj pripada i trendovima za taj pokazatelj. Na taj način banka je mogla da vidi razlikuju li se značajno pokazatelji potencijalnog zajmotražioca sa standardima u datoj industriji. Prvi statistički univarijantni model za predviđanje finansijskog neuspeha prezentiran je 1966. godine i bazirao se na sledećim finansijskim pokazateljima, izračunanim na temelju računovodstvenih podataka:

1. Cash flow/ukupna imovina,
2. Čisti prihod/ukupni dugovi,
3. Cash flow/ukupni dugovi.

Za svaki pojedini pokazatelj je izračunata granična vrednost, pa je preduzeće čiji pokazatelji su iznad te vrednosti smešteno u grupu potencijalno uspešnih, dok se ono s vrednošću ispod definisane, svrstava u grupu potencijalno neuspešnih preduzeća, odnosno preduzeća za koja se

može očekivati da neće biti u stanju da uredno izvršavaju sve svoje obaveze. Prema tome u koju grupu je smešten, donosi se odluka hoće li se određenom zajmotražiocu kredit odobriti ili ne.

Budući da su univarijantni modeli uključivali samo jednu, odnosno nekoliko nezavisnih varijabli bilo je vrlo teško zaključivati na temelju takve analize, tako da počinju da se razvijaju multivarijantni modeli. Ovi modeli podrazumevaju određivanje posebnih parametara, koji se dalje kombinuju i uključuju u posebnu funkciju, čiji krajnji rezultat predstavlja kreditni skor za određenog zajmoprimca. Sastavljanje ovakvih modela podrazumevalo je prvo, dobro određivanje koji će pokazatelji biti uključeni, kako bi se odabrali oni koji najbolje pokazuju izloženost riziku, zatim određivanje njihovog najoptimalnijeg odnosa i tako koncipiranje formule koja će kao rezultat dati takav kreditni skor da se može napraviti razlika između uspešnih i neuspešnih preduzeća. Uopšteno govoreći, kod ovakvih modela kreditnog rizika, može se upotrebiti univerzalna formula

$Z_i = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$, gde je Z kreditni skor, a X parametri preduzeća.

Prvi i najpoznatiji multivarijantni skor model je Altmanov Z-skor model.⁷⁴ On je obuhvatio pet osnovnih pokazatelja i to:

1. radni kapital/ukupna imovina, X_1
2. zadržana dobit/ukupna imovina, X_2
3. zarada pre oporezivanja i kamata/ukupna imovina, X_3
4. tržišna vrednost vlastitog kapitala/knjigovodstvena vrednost pasive, X_4 i
5. prodaja/ukupna imovina, X_5 .

Ovi parametri se uključeni u formulu za izračunavanje kreditnog skora koja glasi:

$$Z' = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5^{75}$$

Donja granica prilikom vrednovanja preduzeća iznosi $Z' = 1,23$ i preduzeća koja imaju slabiji rezultat smatraju se nesigurnim i veoma rizičnim, tako da su njihovi kreditni zahtevi odbijeni. Gornja granica iznosi $Z' = 2,90$ i preduzeća iznad ove granice se smatraju uspešnim. Za vrednosti Z' između 1,23 i 2,90 kaže se da su neuverljive (zona ignoracije).

Ovakvi skor modeli su linearni, baziraju se na linearnim jednačinama, pošto pretpostavljaju linearnu zavisnost između verovatnoće da će klijent biti loš i karakteristika koje se koriste u modelu. Nasuprot tome, logit model pretpostavlja da ova verovatnoća ima logaritamsku raspodelu, a probit model da ima normalnu raspodelu.

Pored ovih modela, za merenje kreditnog rizika koriste se i različite vrste neuronskih (neural) mreža i simulacija. Monte Karlo simulacija se, tako, vrlo uspešno koristi za generisanje različitih scenarija kretanja profita kompanije, kako bi se ispitalo da li je on dovoljan za izmirenje postojećih obaveza.

⁷⁴ Guerard, J. Schwartz, E.(2007): *Quantitative Corporate Finance*, SpringerScience, New York, ste.91

⁷⁵ Zapravo je ovde navedena revidirana formula za utvrđivanje kreditnog skora, uvedena 2000. godine.

Ekonometrijski model gubitaka ili CPV je tehnika koja povezuje stopu gubitaka portfolio segmenata sa cikličnim kretanjima privrednih delatnosti i ekonomije određene zemlje. Model zahteva distribuciju gubitka, kao i kretanje ekonomskih faktora u prošlosti koji utiču na kreditni rejting dužnika, karakterističnih za datu zemlju, odnosno privrednu delatnost. Korelacija između individualne kompanije i makroekonomskih varijabli, proizilazi iz činjenice da se generalni uslovi poslovanja reflektuju na vrednost aktive preduzeća.

Većina modela kreditnog rizika prepoznaje samo mogućnost gubitka, a knjigovodstvena vrednost plasiranog zajma ostaje konstantna, uprkos detoracije kreditnog rejtinga dužnika. Mark-to-market modeli, odnosno modeli zasnovani na primeni fer vrednosti, jedini prate migraciju kreditnog rejtinga i menja vrednost zajma kako se menja i njegova rizičnost. Ovaj proces diskontuje cash-flow, koji nastaje amortizacijom zajma, koristeći kao diskontnu stopu “nerizičnu” kamatnu stopu, plus credit spread, koji korespondira sa procenjenim rizikom. Ova evaluacija izražava puni efekat detoracije kreditnog rejtinga, za razliku od modela koji isključivo prepoznaju verovatnoću gubitka. Tehnike za procenu migracije rejtinga baziraju se na distribuciji faktora kreditnog rizika, kao što su vrednost aktive preduzeća i makroekonomski pokazatelji. U tu svrhu koriste se matrice migracije kreditnog rizika, bazirane na podacima iz prošlosti, koje omogućavaju utvrđivanje frekvencija migracija za svaku od rejting klasa. Ove matrice se još nazivaju i tranzicione matrice i prikazuju, u okviru definisanog perioda vremena, tranzicione frekvencije između klasa rizika, što se računa kao broj prelazaka podeljen sa brojem kompanija koje su originalno postojale u svakoj klasi rizika.

Tabela: Matrica migracije rejtinga

Inicijalni rejting	Rejting na kraju godine (%)							
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	Neizvr. obaveza
AAA	90.81	8.33	0.68	0.06	0.12	0	0	0
AA	0.70	90.65	7.79	0.64	0.06	0.14	0.02	0
A	0.09	2.27	91.05	5.52	5.52	0.26	0.01	0.06
BBB	0.02	0.33	5.95	86.93	7.73	1.17	0.12	0.18
BB	0.03	0.14	0.67	7.73	86.93	8.84	1.00	1.06
B	0	0.11	0.24	0.43	0.43	83.46	4.07	5.20
CCC	0.22	0	0.22	1.30	1.30	11.24	64.86	19.79

Izvor: Standard & Poor's CreditWeek, 15. April 1996.

Vodeći svetski kreator različitih alata za kvantitativnu analizu kredita, namenjenih kako kreditorima, tako i investitorima i kompanijama je Moody's KMV.⁷⁶ Ova kompanija, koja je nastala nakon što je Moody 2002. otkupio kompaniju KMV, sofisticiranom primenom savremenih finansijskih teorija i statističke analize stvara proizvode i usluge koji olakšavaju transformaciju velike količine finansijskih podataka i znanja u oblike pogodne za donošenje odluka i efikasno upravljanje kreditima. Njihove proizvode koristi preko 2.000 vodećih svetskih

⁷⁶ www.moodykmv.com

komercijalnih i investicionih banaka, osiguravajućih kompanija, fondova i korporacija u više od 80 država, kao i brojne finansijske organizacije međunarodnog i regionalnog značaja.

Ova kompanija poseduje vrlo obimnu, preko 30 godina formiranu, bazu podataka: oko 60.000 javnih i preko 2,8 miliona privatnih kompanija, o njihovim gubicima i mogućnostima za iste. Najpoznatiji proizvodi koji se koriste za merenje rizika pojedinačnih transakcija su: KMV EDF (Expected Default Frequency), Moody's KMV Credit Monitor, Moody's KMV CreditEdge, Moody's KMV LossCalc i Moody's KMV RiskCalc.

Za razliku od standardnih kredita, kod kreditnih linija i revolving kredita unapred se samo definiše maksimalni iznos kredita, a dužnik sredstva povlači prema svojim potrebama i otplaćuje ih kada poželi. U ovim slučajevima banka nije sigurna u vezi sa visinom izloženosti, pošto je izložena riziku i na povučenom i na neiskorišćenom iznosu kreditne linije. To se odražava u činjenici da se sredstva za zaštitu od rizika izdvajaju po oba osnova, kao i da se kamata naplaćuje kako za sredstva koja je klijent iskoristio, tako i na ona koja još nije povukao. Kako bi se linije preciznije modelirale, potrebno je proceniti ne samo iznos, preuzetih obaveza koji će biti povučen u slučaju neizvršenja, već i sumu koja će biti plaćena kako se menja kreditni kvalitet klijenta. U skladu sa tim, kreditne linije mogu dinamično promeniti kompoziciju portfolija banke, pošto dužniku pružaju mogućnost promene visine kreditne obaveze.⁷⁷

7.4.2. Portfolio kreditni rizik

Osim praćenja rizika pojedinačnih transakcija, za banke je možda još značajnije da dobro upravljaju kreditnim rizikom na nivou svog ukupnog portfelja, odnosno kreditnim rizikom svih svojih potraživanja. Pojam kreditnog portfolija (portfelja) banke podrazumeva sve kredite ili određenu grupu kredita u aktivi banke, koje je menadžment banke klasifikovao prema korisnicima kredita.

Kreditni portfolio treba da sadrži sledeće elemente:

- vrstu kredita i ročnost kredita,
- visinu i strukturu kamatnih stopa,
- obezbeđenje (kolateral) kredita,
- zaštitnu klauzulu u kreditnim ugovorima.⁷⁸

Sa šireg aspekta posmatrano, kreditni portfolio predstavlja kompleksni portfolio, koji obuhvata ne samo kredite već i sve izvore sredstava u pasivi bilansa stanja banke. Na ovaj način se uspostavlja ravnoteža između kredita (plasmata) i izvora sredstava banke, pošto kreditni plasmani treba da budu jednaki svojim izvorima, odnosno izvori sredstava su ti koji diktiraju obim i strukturu ukupnog kreditnog portfolija banke.

⁷⁷ Vujnović, M.(2007), *VaR analiza kreditnog portfolija banaka*, Trag, Beograd, str.92-93

⁷⁸ Vunjak, N., Antonijević, T.: *Strategija upravljanja kreditnim portfolijom banke*, Montenegrin Journal Of Economics No 7, str.52

Kako bi što bolje odgovorila potrebama klijenata, banka nastoji da u svom kreditnom portfoliju raspolaže sa više vrsta i tipova kredita, različite namene i ročnosti. Drugim rečima, svaki dobro strukturirani kreditni portfolio treba da raspolaže širokim spektrom kratkoročnih i dugoročnih kredita, namenjenih pravnim i fizičkim licima, privredi, stanovništvu, budžetskim organizacijama. Za oblikovanje strukture kreditnog portfolija nadležan je “top” menadžment banke i njegova umešnost se ogleda u tome da u određenom trenutku u portfoliju drži one kredite koje klijenti najviše traže, kao i one kredite za koje se očekuje da će u narednom periodu biti traženi.

Ponuda kredita treba da je kompletirana sa visinom i vrstama kamatnih stopa, određenim kolateralom, učešćem ili izdvojenim depozitom od strane korisnika kredita. Banka se obično opredeljuje na uvođenje zaštitnih klauzula, jer se krediti odobravaju na osnovu prikupljenih tuđih izvora sredstava. Kvalitet kreditnog portfolija se iskazuje koeficijentom, kao odnosom očekivanih (potencijalnih) gubitaka i ukupnih kredita. U visoko razvijenim zemljama sveta ovaj koeficijent se kreće u relacijama između 1% i 1,5%, a u domicilnoj bankarskoj praksi između 3,5% i 50,5%. Rezultat merenja performansi kreditnog portfolija iskazuje se u bodovima, kako bi se moglo efikasnije utvrditi odstupanje pojedinih kredita u odnosu na propisane standarde.

Izloženost portfolija kreditnom riziku podrazumeva veće angažovanje menadžmenta banke u okviru kreditnog odeljenja, čiji zadatak je identifikacija rizika, izveštavanje i određivanje premija rizika po vrstama kredita u zavisnosti od izloženosti. Za svaku dobro organizovanu banku je karakteristično da postupak saradnje sa klijentom ne prestaje kada se odobri kredit, nego naprotiv, postupak saradnje tu počinje, a završava se momentom povrata dospelog kredita. Proces praćenja kredita u kreditnom portfoliju naziva se monitoring i njegov zadatak je da neprekidno prati performanse portfolija, kao i performanse njegovih pojedinačnih kredita.

Mada se kreditna analiza koncentriše na pojedinačne kredite, banka mora da sagleda i položaj tih kredita u odnosu na portfolio kao celinu, jer samo sagledavanje kredita u globalu, odnosno, kao portfolija, ona može dobro da proceni svoje rezultate. Upravljanje, odnosno menadžment kreditnog portfolija je jedna od najznačajnijih funkcija banke koja obezbeđuje doslednost njene kreditne politike u odnosu na ciljeve menadžmenta. Njen osnovni zadatak je usmeravanje kreditnog portfolija na osnovu ranije utvrđenih prioriteta. Da bi to postigla, banka mora prvo da definiše strateške ciljeve i opredeljenja u odnosu na različite aspekte kreditnog portfolija i da prema toj strategiji kontroliše svoje kreditne aktivnosti i usmerava ih u planiranom pravcu.

Da bi formirala dobar portfolio, banka mora da bude okrenuta budućnosti, ali isto tako da bude upoznata i sa prošlim trendovima. Koncentrisanje na buduće posledice koje će biti rezultat donetih odluka u drugačijim ekonomskim i konkurentskim uslovima podrazumeva planski pristup, koji omogućava lakše postavljanje standarda i procenjivanje da li su postignuti rezultati zadovoljavajući. U planskom pristupu, banka treba da počne od utvrđivanja ciljeva kreditnog portfolija, uključujući očekivanu profitabilnost i okvir prihvatljivih rezultata u različitim ekonomskim uslovima, odnosno toleranciju banke na različite rizike. U utvrđivanju ciljeva menadžmenta kreditnog portfolija, banka treba da sagleda relevantne faktore kroz koje se

najbolje prate planirani rezultati, odnosno, kreditni rizik, likvidnost, koncentracija i profitabilnost.

Sa druge strane, da bi definisala odgovarajući pristup u odnosu na menadžment kreditnog portfolija, banka treba da krene od sagledavanja dotadašnjih rezultata. Istorijska analiza banci omogućava da prepozna trendove u profitabilnosti, kvalitetu i strukturi kreditnog portfolija, zahvaljujući kojim banka može da proceni svoje rezultate i izvrši potrebne korekcije. Istorijska analiza može banci da ukaže, recimo, na velike fluktuacije u rezultatima kreditnog portfolija kod perioda u kojima je ostvaren prihod znatno niži od prihvatljivog nivoa. U tom slučaju, menadžment banke treba da konstatuje da li uzrok problema leži u kreditnom ponašanju banke ili u tržišnom okruženju u kom posluje i da preduzme korake kojima će izmeniti svoje ponašanje, tako da ubuduće izbegne ovakve situacije. Ukoliko nije u mogućnosti da deluje pozitivno u smislu promena u sopstvenim aktivnostima ili okruženju, banka treba da razmrti eventualno smanjenje obima kompletnog portfolija da bi se zaštitila od potencijalnih rizika.

Kako bi minimizirali rizike, posebno kreditni i njihove negativne posledice na svoj portfolio, banka u njegovom formiranju vodi računa o korelaciji i koncentraciji odobrenih kredita, odnosno nastoji da ga optimalno diversifikuje. Suština diversifikacije je u tome da se rizik smanji tako što se raspoređuje na dovoljan broj korisnika kredita, zahvaljujući čemu bi rizik na nivou celog kreditnog portfolia trebalo da bude manji od rizika po bilo kom pojedinačnom kreditu. Na taj način se banka štiti od rizika korisnika kredita kod kojih je prisutna visoka korelacija – međusobna povezanost u smislu uspešnosti poslovanja.

Banka mora da sagleda stepen postojeće diversifikacije pre nego što se odluči na odgovarajuće korekcije. Ovo podrazumeva i klasifikaciju kredita u odnosu na privredni sektor, gde banka mora da se odluči za grupu korisnih delatnosti i da tako segmentira portfolio. Prednosti diversifikacije mogu da budu potisnute prekomernom koncentracijom u domenu individualnih kredita, delatnosti ili geografskih regiona. Na primer, banka može da ima kvalitetnu diversifikaciju po delatnostima i regionima, ali je ipak mogu ugroziti preveliki gubici po individualnim kreditima. Često je teško da se ograničenja u koncentraciji definišu kreditnom politikom i to je pitanje kom menadžment banke mora da se posveti.

Zahvaljujući jednostavnoj bazi podataka sa odgovarajućim informacijama, banke mogu da analiziraju visinu rizika koncentracije u odnosu na individualne klijente, delatnosti ili geografske regione. Menadžment takođe može da identifikuje u kojoj su meri krediti dati pojedincima podložni istim ekonomskim uticajima. Zatim banka mora da definiše pristup u odnosu na koncentraciju, kako bi se održao planirani nivo diversifikacije.

7.5. KREDITNI RIZIK – GUBICI I PRIHODI

Kao što je rečeno, osnovni cilj upravljanja bankarskim rizicima je da se omogući banci da ostvaruje dovoljnu stopu prinosa (prihoda od kamate i drugih usluga) na akcijski kapital pri vladajućem i prihvaćenom stepenu rizika. To znači da se u skladu sa rizicima sa kojima se

suočava i gubicima do kojih može doći, mora formirati i adekvatna cena bankarskih proizvoda, kako bi se iz ostvarenog prihoda mogli pokriti svi troškovi i eventualni gubici.

Kreditu u portfoliju banke se mogu podeliti u dve grupe: na standardne i na problemske kredite. Standardni krediti pokazuju nepromenjene performanse u odnosu na projektovano stanje kredita. Kod problemskih kredita mogu se očekivati određeni problemi u pogledu naplate i prema njihovom intenzitetu, oni se obično dalje klasifikuju kao:

- substandardni krediti,
- sumnjivi krediti i
- krediti sa gubitkom.

Substandardni krediti obuhvataju sve one kredite koji pokazuju lošije performanse od očekivanih (projektovanih) performansi. Sumnjivi krediti obuhvataju sve one kredite koji imaju povećani rizik naplate, a krediti sa gubitkom obuhvataju one kredite koji su otpisani kod banke. Problemski krediti obično završavaju ili u likvidaciji ili u sanaciji (konsolidaciji) korisnika kredita (dužnika).

Analizirajući svoj portfolio i kredite u njemu, banka je dužna da na vreme odredi koji su krediti sa problemima i da preduzme sve što je u njenoj moći da minimizira gubitke do kojih bi mogli dovesti. Gubitak u kreditnom portfoliju je definisan sa tri promenljive:

- sadašnjom vrednosti portfolija,
- budućom vrednosti portfolija i
- definisanim periodom posmatranja.

Distribucija gubitka predstavlja polaznu tačku u proceni rizika, a gubici banke tako mogu biti očekivani i neočekivani, a sve se više koriste i VaR i CaR pokazatelji. VaR (value at risk) predstavlja vrednost pod rizikom – vrednost svih rizika koje banka preuzima, tj. maksimalni iznos potencijalnih gubitaka koje banka može da ima u svom poslovanju i koji može da bude prekoračen samo u malom i precizno definisanom procentu svih mogućih slučajeva, a kao nivo tolerancije banke na rizik, može se računati na svim poslovnim nivoima. CaR (capital at risk) predstavlja kapital pod rizikom – iznos kapitala koji je potreban da bi banka unapred pokrila veličinu svojih potencijalnih gubitaka u narednom periodu i on se računa samo na nivou banke.

Očekivani gubitak (Expected loss-EL) – predstavlja sumu koju kreditor očekuje da će u proseku izgubiti tokom određenog broja godina iz transakcija sa sličnim nivoom kreditnog kvaliteta, izloženosti i obezbeđenja. Očekivani gubici na nivou klijenta računaju se kao proizvod verovatnoće neizvršenja (delimične ili potpune nemogućnosti izvršenja), nivoa gubitka u slučaju neizvršenja, izloženosti banke u slučaju tog bankrotstva i efektivne ročnosti potraživanja. Očekivani gubici na nivou kreditnog portfolija dobijaju se kao zbir očekivanih gubitaka od pojedinih zajmova, oni se koriste za predviđanje ispravke vrednosti i pokrivaju se kroz adekvatnu cenu kapitala, odnosno iz zarade i provizije banke.

Neočekivani gubici (Unexpected loss-UL) – izračunavaju se kao standardna devijacija kreditnih gubitaka oko očekivanog gubitka koji potiču iz varijacije nivoa kreditnog rizika. Njihovo pokriće vrši se iz kapitala banke, zbog čega je neophodno da banke uvek održavaju adekvatan nivo ekonomskog kapitala, a regulatornim propisima je određeno koliki bi on trebalo da bude. Zapravo, visina neočekivanih gubitaka prema Bazelu II standardu, predstavlja razliku 99%VaR, maksimalne vrednosti gubitka koji banka može podneti i očekivanih gubitaka izračunate sa pouzdanošću od 99%, odnosno: $UL = 99\%VaR - EL$. Sve vrednosti gubitka između VaR i EL predstavljaju neočekivani gubitak, za čije pokriće se koriste rezervisanja za gubitke i obavezni kapital.

7.5.1. Cena kreditnog rizika

Za pokrivanje očekivanih gubitaka uglavnom se koriste sredstva ostvarena iz prihoda i premija ukalkulisanih u adekvatnu cenu kredita. Cena kredita je zapravo određena kamata, novčani iznos koji se plaća za korišćenje pozajmljenih sredstava. Visina kamate zavisi od kamatne stope, odnosno stope za ukamaćivanje novca, po kojoj se računa, a koja izražava koliko se novčanih jedinica plati za korišćenje 100 novčanih jedinica pozajmljenih sredstava za određeno vreme.

Cena bankarskih kredita, odnosno kamatna stopa na kredite sadrži tri osnovne komponente:

- Trošak izvora, odnosno cenu pozajmljenih sredstava kojima se vrši finansiranje kredita;
- Premiju rizika – kompenzaciju eventualnog nevraćanja kredita u roku;
- Profit – targetiranu (ciljnu) stopu prinosa na akcionarski kapital.

Ključni faktor za formiranje cene bankarskih plasmana i odgovarajuće kamatne stope je cena bankarskih resursa, odnosno trošak izvora sredstava koja se dalje plasiraju. Istorijski prosečni troškovi resursa dobijaju se sabiranjem svih rashoda banke, ostvarenim po osnovu depozita i ostalim zaduženjima. Dobijeni iznos podeljen sa zbirom sredstava koje je banka pozajmila, odnosno sa pribavljenim depozitima i dobijenim kreditima izražava prosečno ponderisane cene bankarskih resursa.

Pošto je struktura bankarskih resursa heterogena, svaki pojedinačni izvor ima svoju specifičnu cenu, koja varira zavisno od kretanja na tržištu. Tako za transakcione depozite pretpostavlja se da uglavnom nose vrlo malu kamatu ili je uopšte ne nose, ali oni iziskuju relativno značajne troškove serviranja. Oročeni depoziti imaju nižu kamatnu stopu u odnosu na finansijske instrumente koje banke koriste kada se zadužuju na tržištu novca i kapitala. Ubedljivo, najskuplji izvor bankarskih resursa je akcijski kapital.

Stoga, kada je reč o ceni bankarskih resursa kao komponenti kamatne stope, prvenstveno se misli na reprodukciju ili marginalnu cenu bankarskih resursa. Ona predstavlja cenu dodatne jedinice sredstava u finansijskoj strukturi banke i izražava cenu po kojima bi banke, u sadašnjoj situaciji na finansijskom tržištu, mogle nabaviti određene izvore finansijskih sredstava. Istovremeno, ta cena predstavlja i minimalnu stopu prinosa koju banka treba da ostvari na iznos plasirane aktive.

Razlika između aktivne kamatne stope – one po kojoj banka plasira sredstva i pasivne stope – koju plaća za korišćenje sredstava, predstavlja kamatnu maržu (spread). Ona se često pogrešno tumači kao čista zarada banke, međutim u nju su uključene i premije za sve rizike kojima je banka izložena. Visina kamatne stope kao elementa kreditnog portfolija, dakle, treba da bude profitabilna, što znači da pokriva pasivnu kamatnu stopu i ostale funkcionalne rashode (troškove zarada, ptt usluge, struju, vodu, zakup i slično) koji nastaju u procesu bankarskog poslovanja i plus da omogući banci određenu zaradu. Stoga, u strukturi kamatne stope treba da egzistira „čista“ kamatna stopa koja pokriva troškove izvora sredstava za odobreni kredit (pasivna kamata koju banka plaća) i vremensku vrednost novca, kao i premija (iznad te „čiste“ kamatne stope) koja služi za pokriće kreditnog rizika i profita banke.

Riziko premija ili stopa pokrića rizika je drugi faktor koji utiče na to da na finansijskom tržištu svi korisnici kredita ne plaćaju istu kamatnu stopu, jer prilikom odobravanja kredita banka mora da uzme u obzir i visinu pojedinačnog kreditnog rizika kod svakog zajmotražioca. Zbog toga, svaka banka, zbog povećanog kreditnog i kamatnog rizika, treba da formira jedinstvenu bazičnu, odnosno primarnu kamatnu stopu na koju zaračunava stopu premije rizika za svakog pojedinačnog tražioca kredita.

Premija, odnosno stopa za pokriće rizika, trebalo bi da bude dovoljna da pokrije kako očekivani gubitak, tako i troškove rezervisanog adekvatnog kapitala. Premija rizika se dodaje na čistu kamatnu stopu u procentu u kojem se utvrdi, radi zaštite kreditora od mogućeg rizika povrata kredita. Premija rizika je veća ukoliko se povećava rizik neispunjenja kreditnih obaveza. Pored toga, na visinu kreditnog rizika i premije za isti, utiče ročnost kredita, posebno kada su u pitanju dugoročni krediti (što je duži rok na koji se kredit uzima, veći je rizik da zajmoprimac ne bude u mogućnosti da vrati kredit) kao i garancije po osnovu kredita (kolaterali i slično).

Tako se kod kredita sa fleksibilnom kamatnom stopom ugovara bazična (ili primarna) kamatna stopa na koju se dodaje stopa koja odražava povećani kreditni rizik. Pri tom, bazična kamatna stopa se na kraju svakog perioda koriguje za iznos promene tržišnih kamatnih stopa. U srpskom bankarskom sektoru kao bazične kamatne stope primenjuju se obično referentne kamatne stope euro zona, kao što su EONIA ili EURIBOR.

Kada je u pitanju rizik i cena kapitala, tada treba praviti razliku između komercijalnih i potrošačkih kredita. Stambeni krediti su u principu standardizovani, tako da nose niže troškove (manji je rizik) nego što je to slučaj kod komercijalnih kredita za privredu. Kod komercijalnih kredita treba svaki elemenat kreditne performanse posebno analizirati, jer isti mogu biti visokorizični (izazvani promenama u kreditnoj, fiskalnoj ili carinskoj politici zemlje).

Ciljna ili targetirana stopa prinosa na vlasnički kapital banke pre oporezivanja takođe određuje koliku cenu će banka utvrditi za određene kredite. Ona se dobija kada se razlika između prihoda od zajma i rashoda zajma podeli sa alociranim akcionarskim kapitalom. Prihodima se obuhvataju kamate i provizije koje naplaćuje banka, a rashodi zajma obuhvataju cene depozita i drugih zaduženja, kao i sve troškove banke u vezi servisiranja i naplate zajma.

U skladu sa gore navedenim, banka treba da ima u vidu svaki od pomenutih faktora, kako bi odredila kamatne stope na nivou koji će joj omogućiti da pokrije sve troškove angažovanih sredstava, da se zaštiti od svih rizika, ali i da ostvari maksimalne prihode. Pri tome treba paziti, da kamatne stope budu određene na optimalnom nivou, odnosno da ne budu ni suviše visoke, pošto svako povećanje cene kredita, bilo da je izazvano povećanim rizicima ili apetitima akcionara, može da umanju tražnju za kreditima, a samim tim i profitabilnost banke.

7.6. ODGOVORNOSTI UČESNIKA U PROCESU UPRAVLJANJA KREDITNIM RIZIKOM BANKE

Odeljenje za upravljanje kreditnim rizikom podrazumeva odgovarajuću kvalifikacionu strukturu zaposlenih, ali i adekvatnu organizaciju upravljanja plasmanima. Najodgovorniji za upravljanje kreditnim rizikom je bord banke (izvršni odbor i upravni odbor).

Diversifikacija kreditnog portfolia banke je cilj ka kome se teži u svim poslovnim bankama. Diversifikacioni portfolio obuhvata širu bazu klijenata korisnika kredita (pravnih i fizičkih lica) u različitim delatnostima i geografskim oblastima, što stvara bolje šanse da portfolio odoli nepovoljnim ekonomskim kretanjima, nego što je to slučaj kod portfolia koncentrisanog na specifične delatnosti i geografska područja. Vrlo je bitno da banka u svim fazama razvoja vodi računa o diversifikovanosti svog portfolia, a ne da bude fokusirana isključivo na targetirane volumene u segmentu plasmana i njihovih prihoda. Obično se u praksi dešava, da rukovodstvo banke težeći volumenu po svaku cenu, vrši koncentraciju portfolia na par velikih klijenata iz iste delatnosti, odnosno geografskog područja, što može imati za posledicu ugroženo poslovanje banke, odnosno u krajnjoj instanci propast banke.

Kreditno odeljenje bi trebalo, u skladu sa važećim zakonskim odredbama, da definiše limite vezane za maksimalni nivo eksponiranja u odnosu na pojedinačne klijente, delatnosti i geografske oblasti, kao i da ih u obliku pisane preporuke dostavi na saglasnost odeljenju za upravljanje kreditnim rizikom.⁷⁹

Takođe se, kreditnim politikama i procedurama definiše i način kontrole odobrenih kreditnih zahteva i kredita u korišćenju. Bord ima zadatak da usvoji mere u okviru kojih se odobravaju i prate krediti i da osigura da banka ima odgovarajuće strukture, procedure i linije izveštavanja, kao i jasno definisane odgovornosti za uspešno sprovođenje usvojene kreditne politike.

Svi zaposleni koji razmatraju zahteve za kredit, akreditive i garancije, moraju biti upućeni da izveste rukovodstvo banke o totalnoj odgovornosti tražioca kredita prema banci. Bord banke donosi odluke na koji će način biti izveštavan o procesu revizije kredita i sa koliko informacija.

Svrha kontrole kreditnog poslovanja je da moguće gubitke banke po osnovu odobrenih kredita u korišćenju svede na najmanju moguću meru, time što obavlja redovnu i sistematsku kontrolu

⁷⁹ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.111

kvaliteta u svim odeljenjima i organizacionim delovima banke (minimum jednom godišnje), čiji poslovi se nalaze u domenu kreditnog rizika za banku.

Kreditni odbor banke je telo koje donosi odluke i čini sastavni deo višeg rukovodstva banke. Funkcija mu je da održava i razvija stabilan i profitabilan portfolio kredita i rizičnih plasmana banke. Članove kreditnog odbora imenuje upravni odbor banke. Članovi kreditnog odbora su zaposleni u prodajnim sektorima banke, sektoru rizika i članovi izvršnog odbora nadležni za oba sektora. Ukoliko se radi o bankama u vlasništvu stranih akcionara onda u zavisnosti od rejtinga klijenta, visine traženog kredita i nivoa obezbeđenosti plasmana, zavisi da li će u proces donošenja odluke o kreditu biti uključeni i članovi upravnog, odnosno nadzornog odbora banke.

Bord mora nadgledati upravljanje kreditnim portfeljom kako bi kontrolisao rizik i održavao zadovoljavajuću profitabilnost kreditnog portfelja.

Upravni odbor, shodno svojoj funkciji, mora dobiti predlog programa revizije kredita od izvršnog odbora koji je nezavisan od funkcije kreditnog portfelja. Predlog programa treba da obezbedi okvire za održavanje kvaliteta sredstava, poštovanje kreditne politike i standarda i usaglašenosti sa važećom zakonskom regulativom.

8. UPRAVLJANJE KAMATNIM RIZIKOM

Odbor za upravljanje aktivom i pasivom u banci ima glavnu ulogu u upravljanju kamatnim rizikom kod bilansnih pozicija banke. Upravljanje kamatnim rizikom podrazumeva odgovarajuće politike, procedure, procese i tehnike koje banka koristi radi minimiziranja rizika od pada svoje aktive usled nepovoljnih kretanja kamatnih stopa. Banke imaju jasno definisane politike i procedure za minimiziranje i monitoring kamatnog rizika.

Brojni su modeli za upravljanje kamatnim rizikom, međutim u praksi su najčešće korišćeni sledeći modeli:⁸⁰

- 1) Analiza rizika (gepa) – polaze od raspodele aktive (kreditni) i pasive (depoziti) u grupe po dospećima koje su determinisane cenom i kvantifikovanjem gepa u svakoj tački dospeća. Banka ostvaruje pozitivan gep ukoliko su cene aktive (plasiranih kredita) više od cena pasive (prikupljenih novčanih depozita). Isto tako, banka ostvaruje negativan gep, u slučaju da su cene aktive niže od cena pasive. Trebalo bi imati u vidu da se u realnosti kamatne stope menjaju i na dnevnoj osnovi.
- 2) Simulacija – je dinamičan model, koji protokom vremena obezbeđuje značajne rezultate. Inače, podrazumeva izračunavanje osetljivosti neto kamatnih prihoda i kapitala, na određenim ključnim promenama rizika koje uključuju promene na kamatnu stopu.
- 3) Analiza trajanja – posmatra kamatni rizik na duži rok. Inače, kamatni rizik se kvantifikuje izračunavanjem sadašnje vrednosti aktive, pasive i vanbilansnih stavki banke, da bi se potom merila osetljivost neto vrednosti promene kamatnih stopa.

⁸⁰ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.170

Kao ključni pokazatelji za merenje uspešnosti upravljanja kamatnim rizikom, u slučaju neočekivanih promena u tržišnim kamatnim stopama, mogu se koristiti:⁸¹

- Neto-kamatni prihod tj. razlika između kamatnih prihoda i kamatnih rashoda,
- Tržišna vrednost (cena) akcija banke,
- Odnos između nove vrednosti akcija i nove vrednosti zajma.

Pravilo je da će čvrsta povezanost između navedena tri pokazatelja proisteći samo ukoliko promene u neto kamatnom prihodu ispolje snažan uticaj na tržišno vrednovanje akcija banke.

Bitno je istaći da kod upravljanja kamatnim rizikom menadžment banaka i regulatorna tela ne stavljaju akcenat na iste parametre. Ovde se ima u vidu tretiranje kratkoročnih profita i gubitaka banke i tzv. “ekonomske vrednosti” banke. Menadžment banke se uglavnom usredsređuje na efekte promena tržišnih kamatnih stopa na kratkoročni profit i gubitak banke, a regulatorna tela na efekte na ekonomsku vrednost banke.

Bazelski komitet, koga slede regulatorna tela, definiše “neto-ekonomsku vrednost” banke kao rezultat između promene sadašnje vrednosti stavki aktive i sadašnje vrednosti stavki pasive banke, uvećanu za neto promenu u sadašnjoj vrednosti njenih vanbilansnih pozicija, pri datoj promeni u tržišnoj kamatnoj stopi.⁸² Međutim, efekte promene kamatnih stopa na pomenuti parametar ima smisla posmatrati samo na dugi rok. Razlika u osetljivosti menadžmenta banaka i regulatornog tela na kamatni rizik će biti izraženija utoliko više ukoliko se banke kod usklađivanja svog portfelja ne oslanjaju na utvrđivanje tržišne vrednosti instrumenata.

U literaturi se, kao klasičan primer lošeg upravljanja kamatnim rizikom, navodi način poslovanja štednih i kreditnih institucija u S&L u SAD tokom 70-ih godina prošlog veka. Te institucije su formirale svoju pasivu uglavnom na osnovu kratkoročnih depozita sa promenljivom kamatnom stopom dok su, na strani aktive, koncentrisale veliki kvantum dugoročnih plasmana, uglavnom hipotekarnih kredita za kupovinu nekretnina, po fiksnoj kamatnoj stopi. Pri tom, menadžment tih institucija nije predviđao da može nastupiti nagli skok tržišnih kamatnih stopa.

Usled naglog skoka tržišnih kamatnih stopa početkom 80-ih S&L su bile izložene ogromnom kamatnom riziku. Ispostavilo se da je usled toga razlika između prinosa tih institucija kod stavki aktive koje donose kamatu i troškova mobilisanja sredstava negativna. Dakle, kamate koje su plaćane na depozite brzo su nadmašile njihove dugoročne prinose proistekle iz portfelja hipotekarnih kredita odobrenih po fiksnoj kamatnoj stopi. Istovremeno, visoke kamatne stope su delovale na pad tražnje za kreditima, što je u krajnjoj liniji vodilo kolapsu velikog broja S&L, kao i velikim troškovima vezanim za isplatu osiguranih depozita građana od strane Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC).⁸³

⁸¹ Đukić, Đ., Bjelica, V., Ristić, Ž. (2006) *Bankarstvo*, Cit. delo, str. 214

⁸² Isto, str. 216

⁸³ Prema većini procena debakl S&L institucija koštao je američke poreske obveznike blizu 300 mlrd. USA dolara.

U idealnom slučaju krediti sa rokom dospeća dužim od godinu dana treba da budu ugovoreni po fluktuirajućoj kamatnoj stopi. Ukoliko banka ima prilično veliki portfelj hipotekarnih kredita, svi ti krediti treba da budu zaključeni po fluktuirajućoj kamatnoj stopi. Samo mali deo kredita odobren na duže rokove može biti sa fiksnim kamatnim stopama.

U privrednom ambijentu sa visoko nestabilnim kratkoročnim kamatnim stopama, banke teže da budu osetljive na kamatne stope na strani pasive. Jednostavno, stavke pasive imaju kraći rok dospeća, odnosno kod depozita se ponovo utvrđuje cena pre nego cena kod stavki aktive. Zato je stepen uspešnosti poslovanja banaka u takvom ambijentu u velikoj meri zavisao od sposobnosti menadžmenta da uspešno upravlja pasivom, a time i troškovima mobilizacije sredstava. U uslovima opadajućih kamatnih stopa, banke će takođe nastojati da održavaju poziciju u pogledu osetljive pasive tj. uslediće ponovno utvrđivanje cene za stavke pasive pre nego za stavke aktive. Dakle, banke će prilagoditi stope po kojima plaćaju kamatu deponentima na niže, u skladu sa padom tržišnih kamatnih stopa.

Ponašanje banaka se menja u uslovima rastućih tržišnih kamatnih stopa. One će težiti da budu osetljive na kamatne stope kod stavki aktive, jer ponovno utvrđivanje aktivnih kamatnih stopa nastupa brže. Faktički, banke pokušavaju da ostvare profit na osnovu većih kamatnih stopa koje mogu brzo biti prevladane na korisnike kredita.

9.UPRAVLJANJE DEVIZNIM ILI VALUTNIM RIZIKOM

Devizni rizik je rizik od nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promene deviznog kursa. Devizni rizik nastaje u svim slučajevima kada su banka ili drugo preduzeće suočeni sa neravnotežom u valutnoj strukturi, odnosno, kada su plasmani ili ostvareni prihodi u jednoj valuti, a izvori ili obaveze u drugoj valuti.⁸⁴

Upravljanje valutnim rizikom obuhvata odgovarajuće politike, procedure, procese i tehnike kojima banka definiše ograničenja na valutni rizik. Bitno je naglasiti da je upravljanje valutnim rizikom dinamičan proces, koji podrazumeva redovno praćenje promenljive situacije na domaćem i na međunarodnom tržištu, a u cilju minimiziranja deviznog rizika.

Banke primenjuju dva postupka u upravljanju valutnim rizikom:

- dnevno upravljanje likvidnošću za poslove posredovanja i trgovačke poslove,
- mesečno upravljanje likvidnošću za tradicionalne bankarske operacije.

Prilikom upravljanja valutnim rizikom banka se rukovodi sledećim ograničenjima:⁸⁵

- limitom neto otvorene pozicije, koji predstavlja maksimalni gubitak banke usled valutnog rizika,

⁸⁴ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.172

⁸⁵ Isto, str.174

- limitom valutne pozicije, koji predstavlja limit izloženosti banke prema pojedinim valutama odnosno u skladu sa prethodno navedenim limitom neto otvorene pozicije za svaku valutu ponaosob,
- vezanim za ostale pozicije, kao što su trgovanje valutom, derivatima itd.,
- maksimalne vrednosti svih ugovora na pojedinačne odnosno konkretne datume dospeća,
- vezanim za maksimalni gubitak, s obzirom da predstavljaju unapred određeni limit na nekim deviznim tržištima za gubitke po različitim pozicijama,
- na rizik poravnjanja, koji se odnosi na instrumente obezbeđenja po konkretnim pozicijama (uglavnom novac i finansijski derivati),
- na rizik ugovorne strane odnosno zemlju iz koje potiče ugovorna strana, jer se može desiti da u toj zemlji postoji nestašica deviza ili jednostavno moratorijum plaćanja ka inostranstvu,
- permanentnu revalorizaciju (ili konverziju) odnosno svođenje na tržišnu vrednost pozicije.

U zavisnosti od stepena razvijenosti finansijskog tržišta i inflatornih tendencija, banke mogu slediti različitu strategiju u pogledu upravljanja deviznim rizikom.

U zemljama sa finansijskim tržištima u razvoju mnoge banke su se opredeljivale da slede strategiju kratke devizne pozicije, kao dela njihove politike upravljanja aktivom i pasivom. Ovo je posebno karakteristično za zemlje u kojima su domaće kamatne stope visoke, a samim tim mobilisanje sredstava na lokalnom tržištu u vidu depozita ili preko međubankarskog tržišta skupo u odnosu na kamatne stope u zemljama sa čvrstim valutama. Razlika u pogledu prinosa proistekla iz plasiranja slobodnih sredstava po visokoj kamatnoj stopi na domaćem tržištu i niskih kamatnih stopa na tržištima čvrstih valuta je izuzetno izazovna i povećaće osetno razliku u kamatnim stopama banke.

Primeru radi, banke će da uzimaju kredite u USA dolarima po kamatnoj stopi od 5%, a odobravaće kredite u domaćoj valuti po stopi od 25% godišnje i odmah zaključiti swap ugovor USA dolar/domaća valuta. To je način za zaštitu od kamatnog i deviznog rizika. Ovo bi bio veoma profitabilan posao za banku ukoliko domaća valuta ne bi devalvirala značajno u odnosu na USA dolar.⁸⁶

Uobičajeno je da se banke opredeljuju za kratku deviznu poziciju u zemljama sa visokom stopom inflacije. Ova strategija može biti izuzetno unosna za banku ukoliko veliki deo mobilisanih sredstava alocira na kupovinu domaćih visoko prinosnih državnih hartija od vrednosti, ili u vidu kredita domaćim korisnicima po znatno višim kamatnim stopama. Ovo pod uslovom da je stopa devalvacije domaće valute ispod stope inflacije. Čak i kad se uzme u obzir gubitak po osnovu devizne pozicije kroz devalvaciju domaće valute, razlika u prinosu će to više nego nadoknaditi.

⁸⁶ Đukić, Đ., Bjelica, V., Ristić, Ž. (2006) *Bankarstvo*, Cit. delo, str. 234

Za menadžment banaka koji sledi strategiju kratke devizne pozicije preporučuje se da privremeni gubitak po osnovu devizne pozicije tretiraju kao deo uobičajenog troška po osnovu kamata. Cilj toga je realno prikazivanje troškova mobilizacije sredstava za banke.

U zemljama sa razvijenim finansijskim tržištima banke mogu u određenim periodima upravljati deviznom pozicijom. Međutim, razlike u kamatnoj stopi obično nisu dovoljno velike da bi to postalo deo ukupne strategije banke kod mobilizacije sredstava. Osim toga strategije za zaštitu od rizika su daleko prefinjenije, što će smanjiti rizik.

Kod trgovanja na spot deviznim tržištima uobičajeno je da se pozicioni rizik kontroliše time što se limitira iznos sa kojim diler može ući u kratku ili dugu poziciju u valuti za čije trgovanje je zadužen. Ovaj limit se utvrđuje u zavisnosti od toga koliki iznos kapitala banka može da dopusti da bude izložen riziku vezanom za operacije na deviznom tržištu. Nakon što se ustanovi limit u pogledu ukupne eksponiranosti banke tom riziku, sledi alociranje limita među različitim valutnim grupama, jedinicama trezora banke i po dilerima. Ovo je u skladu sa strateškim značajem za banku svake valute, lokacijom za trgovanje, iskustvom dilera itd.

Postoje dve vrste limit-pozicije, u zavisnosti od perioda na koji se odnose i to:

- limit-pozicija tokom dana i
- limit-pozicija tokom noći.

Prva limit- pozicija se odnosi na maksimalni iznos date valute koji je dozvoljen dileru da ga drži u svakom trenutku tokom redovnog radnog vremena. Druga limit-pozicija se odnosi na bilo koju izuzetnu poziciju koju drži diler tokom noći i kao takva bi, po pravilu, trebalo da bude manja od prve limit-pozicije. Većina dilera koji trguju devizama ne drži pozicije tokom noći.

Osim limit-pozicije utvrđuje se limit u pogledu gubitka kao mera kojom treba da se izbegnu neodrživi gubici koji bi mogli da zabeleže dileri. Ta vrsta limita se utvrđuju dnevno i mesečno od strane najvišeg menadžmenta banke. Za njihovo sprovođenje zaduženi su pretpostavljeni u sali za trgovanje.

Osim navedenih limita, banka bi trebalo da operiše sa sistemom alarma, ukoliko bi nastupila situacija prekoračenja definisanih limita. Da bi se adekvatno koristili alarmi neophodno je analitičarima obezbediti sve preduslove u banci koji se odnose na njene devizne operacije-adekvatno definisane procedure i interne kontrole, što uključuje jasno delegiranje odgovornosti. Kod obavljanja terminskih deviznih poslova banka koja poštuje princip opreznosti treba pažljivo da preispituje listu klijenata sa kojima zaključuje te poslove i da zahteva dodatno pokriće kad kod smatra da je to odgovarajuća mera.⁸⁷

Za uspešno upravljanje otvorenim deviznim pozicijama neophodno je obezbediti adekvatnu informatičku podršku u banci. To uključuje informacioni podsistem za vođenje računa za devizne transakcije i vođenje knjige trgovanja devizama, revalorizaciju devizne pozicije na

⁸⁷ Đukić, Đ., Bjelica, V., Ristić, Ž. (2006) *Bankarstvo*, Cit. delo, str. 236

osnovu kretanja spot i terminskih kurseva, ocenu potencijalnih dobitaka/gubitaka i obezbeđenje usaglašenosti sa politikom upravljanja deviznim rizikom.

Softverska podrška informacionog sistema u banci trebalo bi da omogućava generisanje blagovremenih i kompletnih izveštaja koji sadrže neusklađenosti kod spot i terminskih deviznih pozicija i likvidnosne pozicije, pozicija u pogledu rizika kamatne stope koji je povezan sa stranom valutom, pozicije izloženosti prema suprotnoj strani u poslu i prema zemlji. Osim navedenog, menadžmentu banke bi trebalo da omogući blagovremeno signaliziranje pojave izuzetaka od utvrđenih limita u pogledu izloženosti deviznom riziku.

Za neke banke koje posluju internacionalno karakteristična je pojava posebne tehnike smanjenja izloženosti deviznom riziku. Reč je o korišćenju akcionarskog kapitala komponovanog od više valuta. Najbolji primer je Scandinavian Bank Group, osnovana 1969. od strane vodećih banaka skandinavskih zemalja, sa sedištem u Londonu. Ta bankarska grupa je rekonstituisala svoj akcionarski kapital iz britanskih funti u sledeće četiri valute: UD dolar, Sfr, DM i britansku funtu.⁸⁸ Koeficijenti koji se izračunavaju u odnosu na kapital neće biti izloženi većim promenama u periodima fluktuacije deviznog kursa, ukoliko se akcionarski kapital izrazi mešavinom valuta u funkciji njegove usklađenosti sa aktivom i pasivom. Praktično, bez korišćenja hedžing instrumenata smanjuje se devizni rizik kome je izložena banka.

10. UPRAVLJANJE RIZIKOM LIKVIDNOSTI

Cilj upravljanja likvidnosnim rizikom treba da bude izbegavanje situacije da banka ima negativnu neto likvidnu aktivu.

Banka svojom imovinom i obavezama upravlja na način koji joj omogućava da u svakom trenutku ispuni svoje dospele obaveze (likvidnost) i da trajno ispunjava sve obaveze (solventnost). Vrhovno rukovodstvo banke je odgovorno za poznavanje vrste i stepena rizika u pogledu likvidnosti banke i načina upravljanja istim.

Okvir za upravljanje rizikom likvidnosti ima tri vida:⁸⁹

- merenje i upravljanje potrebama za neto finansiranjem, što podrazumeva: sastavljanje ročne strukture i dnevnog, mesečnog odnosno ugovorenog datuma obaveza, obračuna zbirnog neto viška, odnosno manjka sredstava.
- pristup tržištu, koji obuhvata tri ključna scenarija poslovanja: u uslovima normalnog poslovanja (odnosno normalne tržišne situacije), u uslovima krizne situacije za banku i opšte tržišne krize (ceo sektor ugrožen). Upravljanje rizikom likvidnosti se zasniva na kvalitetu plasiranih sredstava.

⁸⁸ Đukić, Đ., Bjelica, V., Ristić, Ž. (2006) *Bankarstvo*, Cit. delo, str. 236

⁸⁹ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit. delo, str. 191

- Planiranje nepredviđenih situacija u budućnosti, kao i njihov uticaj na poslovanje banke (da li banka može prevazići nepredviđenu situaciju sopstvenim rezervama, da li ih banka može prevazići pozajmicama od osnivača ili drugih poslovnih banaka, ili je intenzitet toliko jak da banku dovodi do bankrotstva).

Veoma je važna za poslovanje banke diversifikacija aktive i pasive, jer ista ukazuje da li banka dobro ili loše upravlja likvidnošću. Takođe, mogućnost brzog pretvaranja aktive u gotovinu i pristup drugim izvorima finansiranja u slučaju opadajuće likvidnosti su veoma bitni za neometano poslovanje banke.

Direktori (pre svega sektora za upravljanje sredstvima i investiciono bankarstvo, odeljenje za upravljanje aktivom i pasivom i sektor za upravljanje rizikom) moraju vršiti redovnu reviziju dopune mernog alata rizika likvidnosti uključujući mere za predviđanje rizika. Pomenuti alati su sredstva za planiranje buduće potrebe finansiranja – za naredni dan, za naredni mesec, za 6 meseci od danas itd.

Važni izveštaji za upravljanje rizikom likvidnosti su:

- izveštaj o riziku likvidnosti,
- izveštaj o finansijerima,
- izveštaj o projektovanim potrebama i izvorima,
- izveštaj o raspoloživosti sredstava,
- plan rezervi finansiranja.

Pomenuti izveštaji ukazuju na promene u vodećim pokazateljima poslovanja banke, odnosno ukazuju na rastući ili opadajući rizik likvidnosti:

- odnos kredita i depozita ukazuje na stepen do koga struktura depozita banke finansira kreditni portfelj,
- stepen oslanjanja na sredstva sa profesionalnih tržišta novca za finansiranje aktive koja stvara zaradu,
- neto kratkoročne obaveze prema ukupnoj imovini,
- raspoloživa likvidnost prema ukupnim obavezama.

Od izuzetnog značaja je da banka ima dugoročnu strategiju upravljanja likvidnošću koja podrazumeva odgovarajuće politike, procedure i standarde za upravljanje likvidnošću, kako bi na dnevnoj osnovi upravljanja rizikom likvidnosti, odnosno preduzimala neophodne mere za stabilno poslovanje.

11. UPRAVLJANJE OPERATIVNIM RIZIKOM

Upravljanje operativnim rizikom, kao sastavni deo upravljanja rizikom u banci, je deo strategije i operativnog odlučivanja menadžmenta banke. Uspešna implementacija procesa upravljanja operativnim rizikom zavisi od raspoloživih informacija i kompetencija zaposlenih u banci.

Operativni rizik je zbog svoje forme prisuran u svakoj poslovnoj aktivnosti banke, što podrazumeva sledeće pretpostavke za efikasno upravljanje operativnim rizikom:⁹⁰

- precizno definisana funkcija upravljanja operativnim rizikom u smislu uloga i odgovornosti svih učesnika u procesu,
- adekvatna organizaciona struktura u banci,
- sveobuhvatan Okvir za upravljanje operativnim rizikom. Trebalo bi imati u vidu da Okvir za upravljanje operativnim rizikom:
 - a. predstavlja set smernica i instrumenata koji će omogućiti banci da upravlja operativnim rizikom,
 - b. je dinamička kategorija tj. podložna je promenama u toku vremena,
 - c. je usaglašen sa važećim zakonskim propisima.

Struktura Okvira za upravljanje operativnim rizikom ima četiri nivoa:⁹¹

- Strategija – je osnovni pristup banke upravljanju operativnim rizikom,
- Proces – predstavljaju dnevne aktivnosti i odluke vezano za upravljanje operativnim rizikom,
- Infrastruktura – podrazumeva podatke, sisteme i druge instrumente neophodne u procesu upravljanja operativnim rizikom,
- Okruženje – važno za uspešno upravljanje operativnim rizikom čine profesionalno i odgovorno ponašanje zaposlenih u prevenciji i mitigaciji operativnog rizika, ali i eksterni faktori koji mogu bitno uticati na intenzitet delovanja operativnog rizika.

11.1. STRATEGIJA UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZIKOM

Strategija za upravljanje operativnim rizikom je osnovni pristup banke upravljanju operativnim rizikom, ciljevima, modelima i politikama upravljanja operativnim rizikom.

Prvi korak za definisanje strategije upravljanja operativnim rizikom jeste utvrđivanje ciljeva (u skladu sa zahtevima akcionara, sektora za upravljanje rizikom i zakonodavca).

Drugi korak za definisanje strategije upravljanja operativnim rizikom jeste utvrđivanje učesnika u procesu upravljanja operativnim rizikom. Funkcija upravljanja operativnim rizikom u banci predstavlja precizno utvrđene uloge i odgovornosti učesnika u procesu upravljanja operativnim rizikom na svim linijama poslovanja, kako bi se ustanovila: uzročno-posledična veza operativnog rizika, valjanost rada interne revizije, efikasnost preduzetih mera za prevenciju i mitigaciju rizika, odnosno odgovornost za akcione planove.

⁹⁰ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.201

⁹¹ Isto, str.201

Ustanovljenom organizacionom šemom je implementiran sistem formalne i suštinske odgovornosti u dva nivoa – linijsko i korporativno upravljanje operativnim rizikom.

Linijski aspekt rukovođenja se ogleda u neposrednom praćenju i kontroli operativnog rizika kako po uzrocima, izvorima, učestalosti, tako i po veličini gubitka u svakodnevnom poslovanju. Korporativna funkcija podrazumeva standarde i aktivnosti koje prevazilaze nivo poslovne linije. Ona omogućuje donošenje odluka koje imaju uporište u odgovarajućim bazama podataka (eksternim i internim), analizama rizika i trendova na nivou banke, razmenama iskustava i najbolje prakse, koje predstavljaju osnovu za računanje kapitalnih troškova i sveobuhvatno izveštavanje top menadžmenta.

Treći korak za definisanje strategije upravljanja operativnim rizikom jeste utvrđivanje modela upravljanja operativnim rizikom na nivou banke. Postoje dva nivoa upravljačkih tokova:

- odozgo na dole – sa vrha piramide (bord) na dno piramide (linijski menadžment),
- odozdo na gore – sa dna piramide (linijski menadžment) na vrh piramide (bord).

Trodimenzijski model upravljanja operativnim rizikom pokazuje tačke u kojima nastaje operativni rizik, a uključuje sledeće parametre:⁹²

- kategorije događaja operativnog rizika (7 osnovnih) – interne prevare, eksterne prevare, odnos prema zaposlenima u sistemu bezbednosti na radu; problem u odnosu sa klijentima, u plasmanima proizvoda i u poslovnoj praksi; štete na fizičkoj imovini banke; prekid u poslovanju i greške u sistemima banke; izvršenje transakcija, isporuka i upravljanje procesima u banci;
- poslovne, proizvodne i uslužne linije (8 linija poslovanja) – finansiranje privrede, trgovina i prodaja, poslovi sa stanovništvom, komercijalno bankarstvo, plaćanje i obračun, agencijske usluge, usluge upravljanja imovinom, brokerske usluge stanovništvu;
- procese i funkcije unutar institucije i unutar linija poslovanja.

Elementi politike upravljanja operativnim rizikom su: postupci i mere za ostvarivanje definisanih ciljeva u oblasti upravljanja operativnim rizikom, aktivnosti vezane za obezbeđenje konzistentne primene utvrđenih standarda i alata u svim organizacionim delovima banke; aktivnosti za unapređenje organizacione, kadrovske strukture i kontrolnih funkcija u banci; aktivnosti vezane za edukaciju i lični razvoj zaposlenih u banci posebno u segmentu prevencije i mitigacije rizika; aktivnosti vezane za permanentno usavršavanje alata i sistema izveštavanja, kao i procena očekivanih rezultata.

⁹² Cit. Odluka o upravljanju rizicima, tačka 23. i 24.

11.2. PROCES UPRAVLJANJA OPERATIVNIM RIZIKOM

Proces upravljanja rizikom ima sledeće faze:⁹³

- identifikacija rizika – u svim postojećim proizvodima, aktivnostima, procesima i sistemima,
- izloženost operativnom riziku – znači procenu veličine potencijalnih novčanih gubitaka usled realizacije rizičnog događaja i redovno praćenje realizacije potencijalnog operativnog rizika uz odgovarajuću formu izveštavanja,
- odgovarajući kontrolni okvir – uključuje politike, procese i procedure za kontrolu i/ili mitigaciju operativnog rizika,
- analiza primene kontrolnih mehanizama i njihova efikasnost – banke su u obavezi da periodično vrše reviziju postavljenih limita rizika i kontrolnih strategija u skladu sa odgovarajućim rizičnim profilom svoje banke,
- analiza rizika koji preostaju – kako bi banka mogla kontinuirano da posluje, bez obzira na realizaciju rizičnog događaja.

Struktura procesa upravljanja operativnim rizikom, kao sastavnog dela procesa upravljanja rizikom banke, mora biti sigurna, efikasna i ekonomična za banku, stoga se modeli upravljanja oslanjaju na:

- baze podataka,
- sisteme kontrole i izveštavanja,
- modele za merenje izloženosti operativnom riziku,
- podršku informacionih sistema.

Uspeh u upravljanju operativnim rizikom direktno je povezan i sa načinom na koji svi zaposleni razumeju i osećaju ovaj proces.

Ključna strategija upravljanja operativnim rizikom mora biti usmerena na identifikaciju kritičnih procesa i vrsta operativnog rizika koji nastaje iz tih procesa, vezanih za ljude, komunikaciju, proizvode ili sisteme. Baza podataka je osnov za kvantifikovanje, mitigaciju i kontrolu operativnog rizika, odnosno upravljanje operativnim rizikom.

Izloženost operativnom riziku je faza kojom se utvrđuje stepen osetljivosti banke na operativni rizik. Instrumenti koji su bankama dostupni za ocenu izloženosti operativnom riziku su:⁹⁴

- 1) (samo) procenjivanje – kao proces kvalitativne analize unutar banke koji sprovode zaposleni u banci. Cilj upotrebe ovog instrumenta je identifikovanje i zatvaranje kontrolnih gepova, koji omogućavaju rast operativnog rizika, daleko iznad prihvatljivog nivoa.
- 2) matrice rizičnih događaja i procesa.

⁹³ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.204

⁹⁴ Isto, str.206

- 3) Scenario analiza – predstavlja kompleksan i dinamičan pristup proceni budućih izloženosti riziku. Važna je karika sistema ranog upozorenja na rizike u banci, a njeni rezultati su solidan input za definisanje strategije upravljanja operativnim rizikom.
- 4) Indikatori rizika – su mere za identifikaciju potencijalnih gubitaka, pre nego što se zaista dese. Indikatori rizika se nalaze unutar banke i imaju različite pojavne forme. Povezuju kvantitativne i kvalitativne metode za merenje izloženosti operativnom riziku.

Merenje izloženosti operativnom riziku je bitno zbog definisanja visine ekonomskog kapitala, kojim se banka štiti od neočekivanih gubitaka zbog izloženosti riziku.

Prilikom merenja izloženosti banke operativnom riziku ključna polazna pretpostavka je adekvatno identifikovan rizični događaj, odnosno 80% problema kvantifikacije rizika je vezano za kvalitativni analitički tretman rizika (bazu podataka), dok je 20% matematički problem kvantifikacije. Alate za kvantifikaciju operativnog rizika bi trebalo da uključe različite baze podataka i modele kvantifikacije kako bi se dobili što pouzdaniji pokazatelji izloženosti banke operativnom riziku.

Upravljanje identifikovanim operativnim rizikom, podrazumeva izbor između četiri alternative:

- prihvatanje rizika,
- izbegavanje rizika,
- ublažavanje rizika,
- podela i prenos rizika.

Po Bazelu II, priznati instrument za transfer i ublažavanje izloženosti prema operativnom riziku je u naprednom pristupu osiguranje. Bankarska praksa je potvrdila da se primenom osiguranja može značajno promeniti distribucija ukupnog gubitka. Prava korist od osiguranja je ublažavanje pretnje od potencijalnih posledica finansijske prirode, u slučaju da se rizični događaj desi.

Rizik korišćenja osiguranja, kao instrumenta za transfer i ublažavanje izloženosti, za banke je:

- polise osiguranja nisu potpuna zaštita od operativnog rizika,
- da će banke teško naplatiti ili uopšte neće naplatiti polise osiguranja zbog insolventnosti davaoca polise osiguranja.

11.3. INFRASTRUKTURA

Infrastruktura je skup alata koji omogućavaju funkcionisanje procesa upravljanja operativnim rizikom. Komponente infrastrukture su:⁹⁵

- definisana strategija, politike i procedure upravljanja operativnim rizikom,
- adekvatna organizaciona struktura u banci,

⁹⁵ Barjaktarović, L. (2009) *Upravljanje rizikom*, Cit.delo, str.212

- odgovarajuća kadrovska struktura zaposlenih involviranih u proces upravljanja rizikom,
- adekvatan i obuhvatan izbor metodoloških pristupa za merenje izloženosti operativnom riziku i kontinuirani razvoj internih baza podataka,
- kreiranje odgovarajućeg sistema komunikacije između učesnika u procesu upravljanja rizikom,
- permanentni razvoj softverske podrške funkciji upravljanja operativnim rizikom.

Kontinuirano usavršavanje Okvira je način za prevazilaženje problema sa rizikom infrastrukture banke u smislu:

- kontinuiranog nadzora i provere procedura za održavanje i obnavljanje infrastrukture,
- provere nivoa potrebnih rešenja i stalne edukacije zaposlenih,
- provere postojećeg sistema odgovornosti u banci.

Veoma je bitno da banka ulaže u informacione alate za merenje, analizu i kontrolu rizika, odnosno da povezuje baze podataka koje koristi u svakodnevnom poslovanju, kako bi raspolagala odgovarajućim izveštajima za donošenje odluka, ali i sistema za kontrolu.

11.4. OKRUŽENJE

Okruženje banke predstavljaju interne i eksterne komponente koje utiču na izloženost banke operativnom riziku.

Interne komponente okruženja su zaposleni i menadžment. Stoga je obaveza svake banke da permanentno:

- vrši edukaciju i lični razvoj zaposlenih u odnosu na izloženost operativnom riziku, ali i
- usavršava protok informacija i komunikaciju u banci u oba pravca – odozgo na dole i odozgo na gore.

Eksternu komponentu okruženja čine kontakti banke sa trećim licima (klijentima, konkurentima, regulatorima), opšta privredna situacija, kao i zakonski okvir. Eksterni faktori se moraju stalno pratiti sa ciljem da se obezbedi neometani tok internog procesa.

TREĆI DEO

VRSTE BANKARSKIH KREDITA

1. POJAM, ZNAČAJ I FUNKCIJE BANKARSKOG KREDITA

1.1. BANKARSKI KREDIT, POJAM I RAZVOJ

Postanak i razvoj kredita organski je vezan za razvoj i nastanak novca i novčanih funkcija. Funkcija novca kao sredstva plaćanja je osnova na kojoj izrasta kreditni novac, dakle novac savremene razvijene robne privrede.

Kredit predstavlja realnu ekonomsko-pravnu kategoriju pod kojom se podrazumeva određeni dužničko-poverilački odnos u kojem poverilac ustupa dužniku pravo raspolaganja određenom količinom novca, ili nekim drugim pravom, na izvesno vreme i pod izvesnim uslovima (rok, kamata, pokriće, način vraćanja). Kredit je privremena usluga koju poverilac čini dužniku time što mu ustupa na raspolaganje izvesnu kupovnu snagu (novac) ili neki predmet.⁹⁶

Kreditom se privremeno razdvaja pravo vlasništva od prava raspolaganja. Pored toga, kredit karakteriše i načelo povratnosti, to znači obavezu dužnika da u određenom ugovornom roku novac vrati poveriocu. Time se kredit i razlikuje od svih oblika poklona, dotacija, subvencija i dr. Kredit je svakako jedan od najznačajnijih poslova bankarskog sektora. Njegova geneza usko prati i genezu samog bankarstva. Zanimljivo je klasično viđenje da se sa kapitalističkom privredom stvara jedna sasvim nova sila-kredit. Kredit mobilise novčana sredstva rasuta po površini društva i postaje novo oruđe u konkurentskoj borbi, koji se pretvara u mehanizam za centralizaciju kapitala.

Poverenje između banke, kao poverioca, i klijenta, kao dužnika, od presudne je važnosti u međusobnim odnosima, naročito kod kreditnih poslova. Poverenje se odnosi na pravnu sigurnost vraćanja pozajmljenog novca i dr. Sam naziv kredit to odražava, jer potiče od latinske reči *creditum*, što znači kredit ili zajam, odnosno od reči *credo*, *credere* što znači verovati. Sigurno da je u svim fazama evolucije kreditnog posla poverenje predstavljalo značajan faktor prilikom pozajmljivanja sredstava. I danas poverenje igra nezaobilaznu ulogu prilikom odobravanja sredstava dužniku, međutim to jeste nužan ali ne i dovoljan uslov.

Istorija pokazuje da se kredit izuzetno razvijao u stabilnim uslovima, a gotovo u potpunosti iščezavao u nestabilnim. Kredit nije proizvod kapitalističkog sistema, on je postojao i u prekapitalističkim formacijama. Međutim, tek razvojem kapitalizma kredit se izvanredno razvio i u mnogome omogućio nagli uspon kapitalizma. Prema mnogim savremenim autorima, današnja privreda u svetu bi se mogla nazvati "kreditna privreda", jer kredit danas dobija svoj veliki društveni značaj. Kredit se posebno razvio i dobio ogroman značaj upravo u kapitalizmu. Dakle, on je ranije postojao, samo se znatno razlikovao od savremenog kredita. Kredit u prekapitalističkim formacijama (antičko društvo) obično je bio u robni, prirodni kredit. Davao se ivraćao u naturi. Time je imao sve karakteristike konzumnog kredita. Razvojem robno-novčanih odnosa, kredit se počinje sve više odobravati u novcu. U feudalnom društvu se znatno

⁹⁶ Komazec, S., Krstić, B., Živković, A., Ristić, Ž. (1998) *Bankarski menadžment*, Fiskalni menadžment Ekonomskog fakulteta, Čigoja, Beograd, str. 569

razvio novčani kredit, ali je tada dobio sve karakteristike zelenaškog kredita. Zelenaški kapital je vodio daljoj koncentraciji novčanog kapitala, mada je i dalje ostao samostalni oblik kapitala. Kamata dostiže visinu 100% i više od iznosa kredita. Radi se, uglavnom, o konzumnom (potrošačkom) kreditu individualnog karaktera, dok se u kapitalizmu radi, najvećim delom, o proizvodnom kreditu.⁹⁷

Zelenaški kapital doprinosi širenju novih kapitalističkih odnosa. U kapitalizmu zelenaše potiskuju bankari, te centralizovani bankarski kredit zamenjuje postepeno zelenaški, jer je ovaj visokom kamatom ograničavao razvoj industrije. Bankarski kredit u raznim društvenim uslovima služi, pre svega, razvoju industrije, proizvodnje, dok njegova potrošna uloga dobija sekundarni karakter. Bankarski kredit nema više individualni karakter kao nekada, jer banke koncentrišu ogromna finansijska sredstva iz svih društveno-ekonomskih slojeva, stvarajući koncentrisanu društvenu snagu – novčani kapital. Tek bankarski kredit, zasnovan na privatnoj kapitalističkoj svojini i profitu, indirektno poprima društveni karakter. Prema tome, posebna karakteristika savremenog kredita je njegov društveni karakter. On postaje u osnovi osamostaljeni deo industrijskog kapitala u njegovim neophodnim fazama u sferi reprodukcije i metamorfozama robnog u novčani kapital i obrnuto. Iz kružnog kretanja kapitala se oslobađa deo novčane mase (dohotka), a ova, posredstvom banaka, pretvara u zajmovni kapital (posredstvom bankarskog sistema).

U bankama se najpre koncentriše sav neutrošeni društveni kapital, novac, dakle, mobilišu se sva raspoloživa slobodna novčana sredstva celog društva, a zatim, preko mehanizma bankarskog kredita, ponovo “ubrizgavaju” u privredne kanale. Upravo u tome leži ogromna snaga i društvena moć savremenog bankarskog kredita. Banke nisu samo obični “prerađivači” neutrošenog novca, dohotka – već institucije koje su sposobne da samostalno stvaraju kreditni novac, daleko iznad stvarnih ušteda društva, odnosno koncentrisanih novčanih sredstava neutrošenog dohotka. Banka kreditom, odnosno kreditnim mehanizmom, stvara i poništava novac, depozite.⁹⁸

Kredit je postao masivan bankarski proizvod, orjentisan na široku grupu preduzeća, klijenata banke. Kredit u savremenim uslovima predstavlja multisvrсни bankarski posao i jedan od najznačajnijih instrumenata u oblasti politike plasmana banke.

1.2. FUNKCIJE BANKARSKOG KREDITA

U savremenim privrednim uslovima kredit ima sledeće funkcije:⁹⁹

- Mobilizatorska funkcija – osnovna funkcija kredita je da plasmanom sredstava koja su prikupljena kao viškovi, izvrši njihovu najefikasniju alokaciju;
- Obezbeđenje kontinuiteta reprodukcije – kreditiranje omogućava likvidnost i kontinuitet proizvodnje, kao i povećanje proizvodnje i regulisanje ponude i tražnje na tržištu;

⁹⁷ Komazec, S., Krstić, B., Živković, A., Ristić, Ž. (1998) *Bankarski menadžment*, Cit. delo, str. 570

⁹⁸ Isto, str. 571

⁹⁹ Hadžić, M. (2011) *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 270

- Obezbeđuje likvidnost i stabilnost privređivanja – kredit omogućava prevazilaženje sezonskog karaktera proizvodnje i raskoraka između plasmana i naplate;
- Reguliše ponudu i tražnji na tržištu – kreditiranjem klijenata koji trenutno ne raspolažu platežno sposobnom tražnjom, utiče na stabilizovanje tržišta i smanjivanje zaliha, kao i stabilizaciju cena;
- Stimuliše međunarodnu ekonomsku razmenu – kredit je u stimulisanju izvoza značajno sredstvo konkurentnosti nacionalne privrede;
- Relativizuje postojeće regionalne razlike razvijenosti – kredit omogućava prevazilaženje raskoraka između stepena razvijenosti pojedinih područja, odnosno zemalja;
- Kontrolna funkcija – kroz proces selekcije klijenata i zadovoljavanja uslova za odobravanje kredita, kao i permanentno praćenje tokom perioda otplate kredita, omogućava kontrolu privrednih subjekata.

2. VRSTE BANKARSKIH KREDITA

2.1. KREDITNE FORME PLASMANA SREDSTAVA

Kredit je nesumnjivo postao jedan od ključnih bankarskih poslova u savremenim uslovima, iako je došlo do velike disperzije bankarskih poslova i usluga koje banke vrše. Kredit je postao masovni, visoko standardizovani proizvod, sa velikim brojem namena.¹⁰⁰

Prema različitim kriterijumima krediti se mogu razvrstati na sledeći način:¹⁰¹

- Prema obliku u kojem se daje, kredit se može podeliti na : naturalni, robnonovčani i novčani kredit. Naturalni kredit je kredit koji se daje u nekom realnom dobru (žitu, stoci i dr.); on je praoblik kredita i danas je veoma redak. Robnonovčani kredit je takav kredit koji se daje u robu, a vraća u novcu; ovakav oblik se najčešće praktikuje između poslovnih subjekata. Organizovani kredit se daje i koristi u novcu, tako da se pod pojmom kredita danas uglavnom podrazumeva novčani kredit.
- Prema upotrebi tj. prema nameni za šta se koriste sredstva, krediti mogu biti potrošački i proizvođački. Potrošački kredit je onaj koji se zaključuje radi povećanja potrošačke moći dužnika; on je samo direktno neproduktivan, jer indirektno utiče na povećanje proizvodnje. Proizvođački kredit se koristi da bi se uvećala proizvodna moć dužnika i njegova svrha je da poveća potrošačku moć direktnim povećanjem proizvodnje. Proizvođački krediti mogu biti: obrtni i investicioni krediti. Krediti za obrtne potrebe su oni kojima se nadoknađuje nedovoljnost potrebnih obrtnih sredstava preduzeća. Najčešće se koristi za finansiranje redovnog procesa proizvodnje. Osnovna karakteristika obrtnog kredita je što se u kratkom roku može pretvoriti u novac i vratiti. Za razliku od obrtnih kredita, investicioni krediti se odobravaju za nabavku osnovnih sredstava i za izgradnju novih pogona i fabrika radi povećanja proizvodnje, tako da oni duže zadržavaju svoj primarni oblik, pa se odobravaju na duže ravne, jer sredstva za ove kredite potiču iz ostvarene akumulacije i otplaćuju se iz tih sredstava.

¹⁰⁰ Hadžić, M. (2011) *Bankarstvo*, Cit.delo, str. 271

¹⁰¹ Đukić, Đ., Bjelica, V., Ristić, Ž. (2004) *Bankarstvo*, Cit.delo, str. 139

- S obzirom na rok odobravanja i naplate, krediti mogu biti: kratkoročni (traju od jednog dana do dve godine), srednjoročni (dospevaju u roku od 2 do 10 godina) i dugoročni (rok dospeća prelazi 10 godina).
- Sa gledišta poverioca, tj. subjekta koji daje kredit, krediti se mogu razvrstati na: privatne, zadružne, bankarske, javne domaće, inostrane itd.
- Sa gledišta dužnika, tj. korisnika kredita, razlikuju se: zemljoradnički, zanatski, trgovački, otkupni, industrijski, komunalni, državni krediti i dr.
- Prema obezbeđenju kredita postoje: lični (personalni) i pokriveni (realni) krediti. Lični ili personalni je onaj kredit koji se daje jednom licu ili preduzeću bez specijalnog pokrića. Ova vrsta kredita naziva se još i blanko-kredit, a u trgovini otvoreni kredit. Tipični lični kredit je menični kredit. Pokriveni ili realni je onaj kredit za čiju se podlogu ili pokriće uzimaju u zalogu realne vrednosti iz kojih se poverilac može naplatiti ako dužnik ne ispunji svoje obaveze. U grupu realnih kredita spadaju: hipotekarni, založni, garantni dr.
- S obzirom na uslove otplate, krediti se dele na: cele (kredit se vraća u roku u celom iznosu), obročne (kredit se likvidira u ugovorenim otplatnim sumama) i amortizacione kredite (otplaćuju se polugodišnje ili godišnje, u jednakim anuitetima u kojima opada ukamaćenje, a raste otplata i to prema utvrđenom planu za unapred ugovoreni rok korišćenja i otplate kredita).
- U odnosu na plaćanje kamate, krediti se mogu podeliti na: kamatne i beskamatne.
- S obzirom na oblik u kome su dati, krediti se dele na: eskontne (menične), lombardne (založne), hipotekarne, kredite po tekućem računu, isplatne i garantne.
- Za statističke svrhe je važna podela na odobrene i iskorišćene kredite, planirane i neplanirane kredite.

U bankarskoj praksi su uobičajena još neka razvrstavanja kredita. Stalni kredit je onaj kredit koji stalno stoji na raspolaganju, povremeni koji se može koristiti samo povremeno. Krediti se mogu još podeliti na namenske i opšte. Namenski krediti se daju isključivo za neku određenu svrhu (za otkup žitarica, tov stoke, otkup duvana itd.), dok za opšte kredite ne postoji uslov korišćenja. Postoje još uvoznički, izvoznički, sanacioni, sezonski, sindicirani ili konzorcijalni krediti i sl.

Razvrstavanje kredita prema standardnim kriterijumima može se ilustrovati šematskim pregledom:

Šematski prikaz 1: Šematski prikaz podele kredita prema pojedinim kriterijumima

Kriterijumi za podelu kredita	Obliku	naturalni poslovni novčani	obrotni investicioni
	Upotrebi		
	Plaćanju kamate	proizvođački potrošački	
	Poveriocu	kamatni beskamatni	
	Dužniku	bankarski javni	
	Načinu obezbeđenja	domaći zadružni itd.	
	Vremenu		
	Uslovima otplate	industrijski trgovinski zanatski zemljoradnički otkupni itd	
	Za statističke svrhe	lični pokriveni	
		kratkoročni srednjoročni dugoročni	
		celi obročni amortizacioni	
		odobreni iskorišćeni planirani neplanirani	

Izvor: V. Bjelica, "Bankarstvo-teorija i praksa", Novi Sad, 2001, str. 230

3. KREDITI ZA OBRTNE SVRHE

Obrtna sredstva su sredstva koja menjaju svoj oblik i mogu se na kraju ciklusa ponovo vratiti u novčani oblik. U obrtna sredstva spadaju: novac, sirovine i materijal, proizvodnja u toku, zalihe gotove robe, potraživanja od kupaca itd. Pri tome se razlikuju trajna ili stalna obrtna sredstva i obrtna sredstva u užem smislu. Trajna ili stalna obrtna sredstva predstavljaju deo obrtnih sredstava koji je stalno vezan za proizvodnju i promet i nije podložan sezonskim promenama.¹⁰²

¹⁰² Hadžić, M. (2011) *Bankarstvo*, Cit.delo, str. 273

Obezbeđenje bankarskih sredstava za ove namene predstavljaju kredite za obrtna sredstva. Nedovoljnost sredstava i potreba za finansiranjem spolja potiče prvenstveno od niske akumulativne sposobnosti celokupne privrede, kada je ona u razvoju. Stoga se ona u celini može zaduživati u inostranstvu, pri čemu je kapacitet zaduživanja ograničen.

Kreditni za obrtna sredstva, dakle, mogu biti najpre krediti za trajna ili stalna obrtna sredstva. Ovi krediti spadaju u dugoročne investicione kredite. Iz ovih kredita obezbeđuju se sredstva za reprodukcioni materijal, nedovršenu proizvodnju, poluproizvode i gotove proizvode. Kredite za trajna obrtna sredstva preduzeće traži u dva slučaja: na početku svog veka postojanja za početak procesa proizvodnje i za potrebe obezbeđenja procesa proizvodnje ili u slučaju da su sredstva za obrtna sredstva utrošena za investicije – nenamenski. Pošto je reč o dugoročnim investicionim kreditima, poslovna politika banke nalaže da oni budu odobreni iz dugoročnih izvora sredstava banke tj. da potiču iz realne akumulacije.

Kreditni za obrtna sredstva mogu takođe biti namenjeni kratkoročnim, obrtnim potrebama u užem smislu, kada je neophodno obezbediti dopunske izvore u cilju prevazilaženja povremenih, sezonskih ili vanrednih teškoća. Ovi krediti mogu biti namenjeni proizvodnji, zalihama i robnom prometu. Kreditni namenjeni proizvodnji se odobravaju za proizvodnju, za nabavku sirovina i repromaterijala i za kreditiranje gotove robe i potraživanja.

Pri odobravanju kredita za obrtne potrebe, banka mora voditi računa o nekoliko faktora: sigurnosti plasmana proizvoda, obimu zaliha koji mora biti ekonomski opravdan, sezonskom karakteru proizvodnje ili prodaje, kao i pripremi proizvodnje, odnosno plasmanu proizvoda za izvoz, za zalihe osnovnih prehrambenih proizvoda i zalihe materijala za reprodukciju.

4.KREDITI ZA INVESTICIJE

Investiciona ulaganja preduzeća, odnosno čitave privrede bitan su uslov dinamike rasta pojedinačnog preduzeća ili nacionalne privrede. Pri tome preduzeće, odnosno privreda mogu da računaju na sopstvena sredstva realne i novčane akumulacije, kao izvor finansiranja investicija ili bankarska sredstva, ukoliko su ovi prethodni izvori sredstava nedovoljni.

Poslovna politika banaka nalaže da izvori bankarskih sredstava kredita za investicione potrebe preduzeća moraju da budu takođe trajna tj. iz podbilansa dugoročnih sredstava. Na taj način kreditni potencijal banke za investicione kredite zavisi od volumena i strukture, posebno sredstva koji imaju trajni karakter, kao što su: sredstva fonda osnivača, sredstva rezervi, dugoročni depoziti, dugoročna kreditna sredstva koje je banka obezbedila iz domaćih ili inostranih izvora zaduživanja.

Ovi krediti se mogu koristiti za:¹⁰³

¹⁰³ Hadžić, M. (2011) *Bankarstvo*, Cit.delo, str. 275

- početno investiranje preduzeća u osnivanju,
- za tehničko-tehnološko unapređenje materijalne osnove rada ili,
- za obezbeđenje trajnih obrtnih sredstava.

Da bi se odobrio investicioni kredit neophodno je sprovođenje određene bankarske procedure, koja je s obzirom da je reč o dugoročnom zaduživanju klijenta rigoroznija i komplikovanija. Uz zahtev za investicioni kredit se podnosi investicioni program sa odgovarajućom dokumentacijom. Investicioni program predstavlja elaborat u kojem se obrazlažu cilj i svrha investiranja. On sadrži pored ostalog:

- objašnjenje projekta,
- ekonomsku opravdanost investiranja,
- sirovinsku bazu,
- energetske izvore,
- transport,
- radnu snagu,
- potrebna obrtna sredstva,
- asortiman proizvodnje,
- kalkulaciju cene,
- rentabilnost itd.

Najvažnije je da investicioni projekat ukazuje na isplativost poduhvata, tj. mogućnost da se sredstva iz kredita vrate banci o roku, uvećana za kamatu. Predlog za odobravanje kredita razmatraju odgovarajući nadležni organi banke i donose konačnu odluku. Nakon toga se zaključuje ugovor o kreditiranju, koji je praćen pribavljanjem odgovarajućeg oblika jemstva, kao što su: garancija druge banke, menično jemstvo, upis hipoteke, cesija potraživanja osiguranja imovine korisnika kredita sa vinkulacijom polise osiguranja u korist banke i dr.

5. OSTALE VRSTE KREDITA

Osim navedenih kredita postoje i vrste kredita koji se odobravaju uz prethodno realno obezbeđenje: eskontni, hipotekarni, rambusni, krediti po tekućem računu, krediti po osnovu datog akcepta, avala i garancija. Posebnu vrstu kredita predstavljaju krediti za finansiranje izvoznih poslova i sindicirani krediti.

5.1. ESKONTNI KREDIT

Eskontni kredit banka odobrava na osnovu meničnog jemstva, tako da je eskontni kredit u suštini menični kredit. Banka koja raspolaže slobodnim sredstvima kupuje, odnosno otkupljuje menicu od imaoa pre njenog roka dospeća. Pri tom banka umanjuje meničnu sumu za iznos eskonta (kamate) i proviziju banke, računajući od dana otkupa do roka dospeća hartije od vrednosti. Sklonost banaka da angažuje sredstva za ove namene zavisi ne samo od raspoloživosti sredstava

banke, već i od eskontne politike kao dela monetarno-kreditne politike centralne banke. Naime, centralna banka vrši odobravanje kredita poslovnim bankama reeskontom eskontnih plasmana na osnovu portfelja hartija od vrednosti poslovnih banaka. Pri tom, centralna banka vrši određena uslovljavanja pri reeskontovanju hartija od vrednosti, ali takođe treba imati u vidu da je oslonac u ovoj vrsti plasmana ipak na poslovnoj banci i njenim raspoloživim sredstvima.

5.2. HIPOTEKARNI KREDIT

Hipotekarni kredit predstavlja oblik dugoročnog kredita koji se odobrava korisniku na osnovu zaloge nepokretne imovine dužnika (nekretnine, kuće, zemljišta), kao i pokretnih stvari veće vrednosti (plovila, vazduhoplovi). Pravo banke na određenu nepokretnost koja je stavljena u hipoteku se upisuje u zemljišne ili hipotekarne knjige. Stavljanjem hipoteke banka ne stiče vlasništvo nad nekretninom, već samo pravo da se može naplatiti u slučaju neizvršavanja obaveze dužnika, ali ni dužnik ne može imovinu otuđiti bez bančine saglasnosti. Da bi se osigurala mogućnost naplate punog iznosa potraživanja hipotekarni kredit se odobrava u visini od 60-70% od vrednosti založene imovine (u praksi je to najčešće 50%).

5.3. LOMBARDNI KREDIT

Lombardni kredit je kratkoročni vid kreditiranja, pri čemu zalogu za kredit predstavljaju pokretne stvari veće vrednosti kao stokovi robe, hartije od vrednosti i dragocenosti. Krediti se odobravaju na osnovu procene vrednosti pokretne stvari, a vrednost odobrenog kredita je u pravilu 60-70% procenjene vrednosti. Ukoliko se obaveze dužnika ne izvršavaju na vreme, banci je omogućeno da putem javne prodaje naplati potraživanje. U ovaj oblik kredita moguće je uključiti centralnu banku na osnovu relombardnih kredita, koje ona odobrava.

5.4. ROMBURSNI KREDIT

Rombursni kredit je specifičan kredit koji se javlja u spoljnotrgovinskom poslu, odnosno razmeni roba i usluga. On nastaje kada konfirmirajuća banka (obično prvoklasna banka) isplaćuje robna dokumenta i zadržava ih u svojini sve dok ih korespondentska banka od nje ne otkupi, odnosno rambusira.¹⁰⁴

5.5. KREDIT PO TEKUĆEM RAČUNU

Za razliku od žiro računa, koji može biti samo aktivan račun, tekući račun može biti i pasivan, odnosno negativan, naravno ukoliko je banka saglasna da vlasnik tekućeg računa skine sa računa

¹⁰⁴ Rambursirati ima francusko, odnosno englesko značenje naplatiti. Akceptom prvoklasne banke se stimuliše spoljna trgovina.

više sredstava nego što se na njemu nalazilo. Pri tom banka procenjuje stabilnost izvora priliva vlasnika računa i najčešće ograničava sumu i vremensko trajanje negativnog stanja računa, ali je za samog vlasnika korisno, jer povećava njegovu platežno sposobnu tražnju.

5.6. KREDIT PO OSNOVU AKCEPTA, AVALA I GARANCIJA BANKE

Kredit po osnovu akcepta, avala i garancije banke, odobrava se na osnovu raznih oblika jemstva koje je banka dala korisniku kao agentu. U slučaju neizvršavanja obaveza od strane dužnika, banka kao garant, izmiruje obaveze po osnovu jemstva, uz istovremeno odobravanje kredita korisniku za čiji je račun izvršila plaćanje.

5.7. KREDITIRANJE IZVOZNIH POSLOVA

Kreditiranje izvoznih poslova predstavlja posebnu grupu kreditnih poslova sa namenom kreditiranja poslova vezanih za plasman roba i usluga u inostranstvu. Ovi krediti predstavljaju samo deo sistema stimulisanja izvoznih poslova pored raznovrsnih institucija, radnji i instrumenata. Ova vrsta kredita, s obzirom na elemenat inostranosti plaćanja, ima monetarne implikacije sa stanovišta emisije funkcije centralne banke. Obično država u cilju stimulisanja izvoza obezbeđuje raznovrsnu podršku u obliku direktnog odobravanja subvencija iz budžeta, davanje državnih garancija za izvozne kredite, državne kredite za stimulisanje izvoza i premije za izvoz.

5.8. SINDICIRANI KREDITI

Sindicirani kredit je kredit zaključen između dve ili više banaka u ulozi zajmodavca, servisiran jednom korisniku kredita (ili grupi povezanih lica) koji je uređen jednim ugovorom između svih ugovorenih strana.¹⁰⁵ Kada je traženi kredit suviše veliki da bi ga jedna banka mogla obezbediti iz svog kreditnog potencijala, grupa banaka se može obavezati da učestvuje u njegovom finansiranju na bazi jednog finansijskog aranžmana, s tim da se utvrdi učešće svake pojedine banke u ovakvom finansijskom paketu.

¹⁰⁵ www.bdklegal.com, preuzeto 03.12.2012.

ČETVRTI DEO

MEĐUNARODNI SINDICIRANI KREDITI

1. SINDICIRANI ILI KONZORCIJALNI KREDITI

1.1. POJAM SINDICIRANOG KREDITA

Sindicirani kredit je kredit zaključen između dve ili više banaka u ulozi zajmodavca, servisiran jednom korisniku kredita (ili grupi povezanih lica) koji je uređen jednim ugovorom između svih ugovorenih strana.

Kada je traženi kredit suviše veliki da bi ga jedna banka mogla obezbediti iz svog kreditnog potencijala, grupa banaka se može obavezati da učestvuje u njegovom finansiranju na bazi jednog finansijskog aranžmana, s tim da se utvrdi učešće svake pojedine banke u ovakvom finansijskom paketu. Tada se radi o sindiciranom (sindikalizovanom) ili konzorcijalnom kreditu.¹⁰⁶ Banke ulažu sredstva sa ciljem zajedničkog rada i podele rizika i ostvarenog profita. Sindicirani krediti se obično koriste za velike projekte (i velike iznose kredita), koje realizuju zajmoprimci sa visokim kreditnim bonitetom, a omogućavaju brzo i diskretno aranžiranje finansijskog paketa. Kredit može biti u jednoj ili više valuta, a kamatne stope kod ovih zajmova su obično promenljive, na bazi LIBOR-a, plus određena marža (Spread). Rokovi otplate ovih kredita se obično kreću između 5 i 15 godina i mogu da imaju grace period.

Po svojoj prirodi, sindicirani kredit je najčešće međunarodni kredit, jer su učesnici kredita iz različitih jurisdikcija. Najznačajnija prednost sindiciranih kredita je što se putem njih mogu relativno brzo obezbediti veliki iznosi u više valuta, a smanjuju se valutni i kamatni rizik kao i dodatni troškovi. Većina sindiciranih kredita je denominirana u američkim dolarima, ali mogu biti i u drugim vodećim svetskim valutama, pre svega, funtama sterlinga, švajcarskim francima, evrima i japanskim jenima. Tržište sindiciranih kredita je najveći izvor internacionalnog kapitala.

1.2. UČESNICI U SINDICIRANOM KREDITU

Učesnici u sindiciranom kreditu mogu biti različite finansijske institucije, ali su to uglavnom velike međunarodne komercijalne banke. Svaka banka snosi svoj deo rizika u sindiciranom kreditu. Učesnici u sindiciranom kreditu su:¹⁰⁷

- Klijent – budući dužnik
- Banke – budući poverioci
 - a) Banka agent
 - b) Leading banks
 - c) Ostale banke poverioci
- Eksterni savetnici
 - a) Pravni
 - b) Tehnički
 - c) Finansijski

¹⁰⁶ www.UBS/ASB.com, preuzeto 5.12.2012.

¹⁰⁷ www.bdklegal.com, preuzeto 03.12.2012.

1.3. FAZE SINDICIRANJA

Faze sindiciranja su:¹⁰⁸

- 1) Inicijalna faza - tokom koje se utvrđuju detalji budućeg finansijskog aranžmana,
- 2) Faza zaključivanja sindiciranog kredita – pregovori oko finansijskih dokumenata i njihovo potpisivanje,
- 3) Faza realizacije kredita – ispunjavanje prethodnih uslova i puštanje sredstava klijentu,
- 4) Operativna faza – monitoring nad ispunjenošću specifičnih uslova kreditiranja,
- 5) Prestanak ugovora o sindiciranom kreditu:
 - Otplate kredita po unapred utvrđenoj dinamici,
 - Dobrovoljna prevremena otplata kredita,
 - Proglašenje kredita dospelim od strane poverioca, pre isteka roka na koji je zaključen.

1.4. ULOGA BANKE AGENTA

Jedna banka preuzima ulogu nosioca posla, vodećeg agenta – menadžera koji je odgovoran za struktuiranje kredita, objedinjavanje ostalih finansijera, obradu, praćenje i administriranje kredita, a ujedno se stara da se sve to odvija u skladu sa sporazumom o kreditu.¹⁰⁹ Uobičajeno je da vodeća banka tzv. Leading Bank bude i banka Agent, ali to ne mora uvek da bude slučaj pa se dešava da Banka sa većim iskustvom i znanjem u ovoj oblasti, bude imenovana za Agentu.¹¹⁰

Ugovorom o sindiciranom kreditu definišu se osnovne funkcije Banke Agentu:¹¹¹

- 1) Spona između poverilaca i klijenta,
- 2) Postman i Record-keeper – sva obaveštenja i dokumenta se dostavljaju banci Agentu
- 3) Monitoring nad izvršavanjem ugovorenih obaveza,
- 4) Paying Agent-obračun kamate i glavnice, ostalih naknada i plaćanja,
- 5) Security Agent – čuva sredstva obezbeđenja.

U praksi dužnosti Agentu su mnogo složenije i kompleksnije:¹¹²

- 1) Vršiti redovne provere ispravnosti dokumenata,
- 2) Aktivan monitoring nad kreditom,
- 3) Savetuje se sa eksternim savetnicima,
- 4) Posebni zahtevi kako poverilaca tako i klijenata.

¹⁰⁸ www.bdklegal.com, preuzeto 03.12.2012.

¹⁰⁹ www.UBS/ASB.com, preuzeto 05.12.2012.

¹¹⁰ www.bdklegal.com, preuzeto 03.12.2012.

¹¹¹ Isto

¹¹² Isto

1.5. POVERIOCI – NAČIN ODLUČIVANJA

Odlučivanje između poverilaca, u zavisnosti od vrste zahteva klijenta, može se definisati na više načina:¹¹³

- Prosta većina – 51% od ukupnog učešća svih poverilaca u finansijskom paketu
- Kvalifikovana većina – 66,67% od ukupnog učešća svih poverilaca
- Jednoglasno – 100% od ukupnog učešća svih poverilaca.

1.6. PROVIZIJA SINDICIRANJA

Kod sindiciranih kredita se naplaćuje provizija za angažovana sredstva, kao i provizija za organizaciju-aranžiranje kredita (Management Fee) ili agencijska provizija (Agency Fee). Ova provizija predstavlja naknadu banci organizatoru aranžmana za njeno angažovanje kod pronalaženja banaka koje će uzeti učešće u aranžmanu, pregovora sa zajmoprimcem i zajmodavcima i izrade kreditnog aranžmana, vođenja računa o otplati kredita i plaćanju kamate, zastupanja učesnika u kreditnom aranžmanu i sl. Plaća se jednokratno kao procenat iznosa kredita (uglavnom do 1%) i to najčešće kod potpisa ugovora. Pored toga, može biti predviđena jednokratna garantna provizija (Underwriting Fee, Underwriting/Guarantee Commision) koja se plaća onim bankama (članicama sindikata/konzorcijuma) za njihovu spremnost da preduzmu neplisirani deo kredita i kreće se oko 1%. Postoje i naknade za razne troškove vezane za organizaciju kredita (Out of Pocket Money i sl.) koje se obično izražavaju u promilima. Sindicirani krediti mogu biti struktuirani i kao klasični revolving krediti sa kamatnim stopama koje se baziraju na prime rate, LIBOR, kamatama na certifikate o depozitu u različitim kombinacijama, za period koji varira od 1 dan, pa do godinu dana.¹¹⁴

2. SRPSKI DEVIZNI PROPISI I SINDICIRANI KREDITI

Izmenama Zakona o deviznom poslovanju 2011. godine¹¹⁵, prvi put se pominju robni i finansijski sindicirani krediti u članu 18 pod Kreditnim poslovima sa inostranstvom. Pod određenim uslovima i sa grupom stranih investitora, domaća banka može:

- Učestvovati u sindiciranom finansijskom kreditu ili zajmu koji grupa stranih kreditora odobrava rezidentu – pravnom licu ili preduzetniku do iznosa koji bi se koristio za plaćanje uvoza robe i usluga iz inostranstva, a banka čije učešće nije manje od 10% ukupnog iznosa sindiciranog kredita ili zajma, može bez ograničenja učestvovati u takvom sindiciranom finansijskom kreditu ili zajmu i za druge namene.

¹¹³ www.bdklegal.com, preuzeto 03.12.2012.

¹¹⁴ www.UBS/ASB.com, preuzeto 5.12.2012.

¹¹⁵ „Sl.glasnik RS“, br. 31/2011

- Učestvovati u sindiciranom finansijskom kreditu ili zajmu koji grupa stranih kreditora odobrava nerezidentu pod uslovom da ugovori i od nerezidenta pribavi instrumente obezbeđenja naplate.
- Kupovati potraživanje od nerezidenta – učesnika u sindiciranom finansijskom kreditu ili zajmu koji grupa stranih kreditora odobrava dužniku, ka i prodati nerezidentu svoje potraživanje po ovom osnovu.
- Učestvovati u sindiciranom robnom kreditu koji se odobrava rezidentu ili nerezidentu, kupovati potraživanje od nerezidenta – učesnika u takvom sindiciranom kreditu i prodavati nerezidentu svoje potraživanje po ovom osnovu.
- Banka može učestvovati sa grupom stranih investitora u:¹¹⁶
- Sindiciranom robnom kreditu bez ograničenja,
- Sindiciranom finansijskom kreditu ili zajmu uz obavezne instrumente obezbeđenja do iznosa za plaćanje uvoza robe i usluga iz inostranstva, ili bez ograničenja ukoliko je učešće banke u ukupnom kreditu najmanje 10%.
- Prema Zakonu o deviznom poslovanju (član 21)¹¹⁷, finansijski krediti iz inostranstva mogu se uzeti za:
 - Plaćanje uvoza robe i usluga,
 - Finansiranje izvođenja investicionih radova u inostranstvu, koje rezidenti zaključuju u okviru obavljanja svoje delatnosti, kao i
 - Za otplatu ranije korišćenih kredita iz inostranstva (refinansiranje)
 - Druge namene na način i pod uslovima koje utvrdi Narodna banka Srbije.
 - Dodatne dozvoljene namene na osnovu Odluke NBS su:
 - Konverzija u dinare,
 - Kupovina u devizama nepokretnosti u Srbiji,
 - Direktna investicija u inostranstvo,
 - Održavanje likvidnosti ukoliko je korisnik kredita ovlašćena banka,
 - Druge namene – neophodno dostaviti izjavu NBS sa bližim obrazloženjem namene za zaduživanja u inostranstvu.

Kroz izmene Zakona o deviznom poslovanju, otvoren je prostor za učešće domaćih banaka u sindiciranom finansiranju od inicijalne faze, kao i mogućnost da se uključe u postojeće projekte sindiciranog kreditiranja kroz otkup potraživanja od strane banke – učesnika u sindiciranom kreditu. Unapređenje prakse i propisa u ovoj oblasti bi dovelo do unapređenja ovog vida kreditiranja u Srbiji.¹¹⁸

¹¹⁶ www.bdklegal.com, preuzeto 03.12.2012.

¹¹⁷ „Sl.glasnik RS“, br. 62/2006

¹¹⁸ www.bdklegal.com, preuzeto 03.12.2012.

PETI DEO

STUDIJA SLUČAJA NA NIVOU
BEOHEMIJA POSLOVNOG SISTEMA

1. PROFIL BEOHEMIJA POSLOVNOG SISTEMA

Ovaj poslovni plan je pripremljen na konsolidovanom nivou Beohemija Poslovnog Sistema kojeg sačinjavaju sledeća povezana pravna lica:

- “Beohemija” d.o.o, Beograd,
- “Beohemija – Inhem” d.o.o, Zrenjanin,
- “Dahlia” d.o.o, Zemun,
- “Hemija-Brixol” d.o.o, Vršac.

“**Beohemija**” d.o.o. **Beograd** je "matično" preduzeće ove poslovne grupe, s obzirom da je preko vlasništva u kapitalu jedini vlasnik preduzeća “**Beohemija-Inhem**” iz Zrenjanina i “**Dahlia**” iz Zemuna, kao i 100% vlasnik preduzeća “**Hemija-Brixol**” iz Vršca.

Osnovnu delatnost Beohemija Poslovnog Sistema čini proizvodnja, distribucija i prodaja širokog asortimana proizvoda kućne i lične higijene i kozmetike.

U prethodnom periodu, naročito nakon 2006. godine, Beohemija Poslovni Sistem je ostvario intenzivan razvoj, koji karakterišu:

- Trend visokog porasta proizvodnje, prodaje i poslovnih prihoda. Tokom prethodne četiri godine, stopa rasta prihoda preračunato u EUR se kretala u rasponu od 24% do 34% godišnje, odnosno kumulativno prihodi su porasli za 167%. Istovremeno, nominalni prihodi u dinarima su prosečno rasli preko 38% godišnje.
- Intenzivna ulaganja u akviziciju preduzeća (Inhem, Dahlia, Hemija-Brixol) i izgradnju i modernizaciju proizvodnih kapaciteta (naročito nakon 2006. godine),
- Dinamičan razvoj brojnih novih proizvoda i linija proizvoda (preko 200 proizvoda godišnje)
- Razvoj sopstvenih robnih marki (brendova) kao što su Duel, Pompa, Spin, Skalla, Deus, Dahlia, Becollino, Hera
- Visoka ulaganja u marketing i distribuciju,
- Visoko tržišno učešće posebno u proizvodnji detrdženata i sredstva za kućnu higijenu,
- Intenzivna komunikacija sa potrošačima,
- Usmerenost na regionalno tržište Jugoistočne Evrope,
- Kontinuirano ulaganje u usavršavanje i razvoj kadrova, kao i
- Praćenje savremenih svetskih trendova u oblasti tehnologije proizvodnje i zaštite životne sredine.

Kontinuirani rad na unapređenju kvaliteta proizvoda formulisan je kao jedan od prioriteta i vizije Beohemija Poslovnog Sistema koja glasi:

"Radom na novim, brižljivo koncipiranim proizvodima, kupcima nudimo mogućnost izbora, a primenom novih tehnologija obezbeđujemo zavidan kvalitet koji premašuje cenu proizvoda. Kvalitetni proizvodi i zadovoljni kupci su imperativ našeg poslovanja i znak raspoznavanja naše kompanije na tržištu kućne hemije".

Kroz izjavu misije: ***"Beohemija je kompanija koja svoju budućnost gradi na razumevanju želja i potreba potrošača kojima naši proizvodi treba da olakšaju život"***, Beohemija Poslovni Sistem se deklarise kao privredni subjekt okrenut ka zadovoljavanju potreba i zahteva potrošača.

Do sada ostvareni poslovni rezultati članica Beohemija Poslovnog Sistema rezultat su većeg broja internih izvora konkurentskih prednosti, među kojima su najznačajniji sledeći:

- Investiranje u novu opremu i tehnologiju u većini proizvodnih celina i osetno povećanje ukupnih proizvodnih kapaciteta,
- Permanentni razvoj proizvodnog portfolia prilagođen različitim potrebama regionalnog tržišta Jugoistočne Evrope,
- Osvajanje sopstvene proizvodnje amabalaže za tečni program,
- Konkurentne cene u odnosu na ostale aktere na tržištu, a posebno u odnosu na renomirane inostrane brendove,
- Adekvatan odnos cena/kvalitet proizvoda,
- Prepoznatljivi brendovi,
- Unapređenje sistema distribucije, uključujući penetraciju u vodeće kanale prodaje na domaćem i izvoznim tržištima,
- Organizovanje intenzivnih promotivnih aktivnosti na mestu prodaje i u elektronskim medijima sa nacionalnom frekvencijom.

1.1. BEOHEMIJA I BEOHEMIJA INHEM

1994. godine osnovano je preduzeće "Beohemija" d.o.o.(www.beohemija.com) u Beogradu, a osnovna delatnost preduzeća bila je trgovina na veliko sredstvima za higijenu. Beohemija je od osnivanja prešla put od preduzeća čija je osnovna delatnost trgovina na veliko sredstvima za higijenu, do kompanije sa respektabilnim i modernim proizvodnim kapacitetima.

Razvoj Poslovnog Sistema Beohemija zasnivao se na kombinaciji metoda internog i eksternog rasta, odnosno na kombinaciji ulaganja u razvoj sopstvenih kapaciteta i akviziciju pojedinih preduzeća iz branše. Nakon izvršene akvizicije, Beohemija intenzivno ulaže u proširenje i modernizaciju stečenih kapaciteta.

1997/98. godine izgradnjom proizvodno – poslovnog kompleksa na lokaciji Kumodraška 290 u Beogradu, na oko 3,000 m² i nabavkom odgovarajuće opreme pokrenuta je sopstvena proizvodnja sredstava za higijenu;

2002. godine lansiran je prvi sopstveni brend "Pompa".

2006. godine instalirane su dve tada najmodernije linije za proizvodnju sredstava za ličnu higijenu.

2006. godine “Beohemija” d.o.o. je od preduzeća “Delta M” preuzela 100% vlasništva nad preduzećem “Inhem” d.o.o u Zrenjaninu, koje se primarno bavio proizvodnjom praškastih deterdženata, a deo proizvodnog asortimana činio je program tečne kućne hemije. Projektovani kapacitet fabrike praškastih deterdženata, izgrađene 2001. godine, bio je 50 hiljada, a instalirani 40 hiljada tona godišnje. Kapacitet fabrike tečnih deterdženata iznosio je 6 miliona litara godišnje.

Preuzimanjem ovog preduzeća, Beohemija je preuzela celokupnu imovinu fabrike u Zrenjaninu, sve zaposlene i sve proizvode - "brend"-ove. Time su objedinjeni kapaciteti za proizvodnju široke palete hemijskih proizvoda za održavanje higijene i kućne hemije. Nakon preuzimanja kapaciteta Inhema, Beohemija je celokupnu proizvodnju tečnih deterdženata iz sopstvenog asortimana preselila iz pogona u Beogradu u fabriku u Zrenjaninu. U Beogradu su se zadržali poslovi komercijalne službe odnosno nabavke i prodaje, kao i administracije i uprava preduzeća. Praktično, Beohemija kao matično preduzeće i Beohemija-Inhem, kao zavisno preduzeće u potpunom vlasništvu, danas posluju jedinstveno.

2007. i 2008. godine proizvodni kapaciteti za proizvodnju praškastih deterdženata prošireni su na 100 hiljada tona godišnje.

2009. godine proizvodni kapaciteti fabrike u Zrenjaninu su prošireni izgradnjom nove hale za proizvodnju tečnih deterdženata i izgradnjom modernih kapaciteta za PET ambalažu. Beohemija – Inhem proizvodi i na domaće i okolna tržišta plasira veći broj sredstava za kućnu, opštu i ličnu higijenu. Proizvode Beohemija – Inhem čine sopstvene robne marke, te proizvodi i robne marke drugih, uglavnom trgovački firmi.

Poslovni Sistem Beohemija ima registrovan veći broj brendova za proizvode kućne hemije i lične higijene, od kojih su 8 brendova tržišno aktivni, i to:

Duel,	Spin,	Deus,	Becollino,
Pompa,	Skalla	Dahlia,	Hera

1.2. DAHLIJA ZEMUN

1924. godine osnovana je “Dahlia” - najstarija industrija kozmetike u bivšoj Jugoslaviji, a proizvodi kozmetiku više od osam decenija. Nastala je kao kozmetička radionica u ulici Kneza Miloša u Beogradu. U Zemun, na adresu Batajnicki drum br.12, gde se i sada nalazi, “Dahlia” je preseljena 1968. godine. Sadašnja lokacija se prostire na preko 2 ha, dok proizvodni prostor zauzima 6.000m².

2008. godine preduzeće Beohemija preuzelo je akcionarsko društvo “Dahlia” A.D. i transformisalo je u društvo sa ograničenom odgovornošću. U cilju daljeg razvoja “Dahlia” je proširila svoju delatnost na farmaceutsku i hemijsku proizvodnju. Ipak kozmetika ostaje osnovna delatnost i specifičnost preduzeća. U svom poslovno razvojnom opusu “Dahlia” se svojevremeno uvrstila u red velikih domaćih proizvođača kozmetike.

Proizvodni program “Dahli-e” čini širok spektar kozmetike i drugih proizvoda, među kojima su i sledeće vrste proizvoda:

- Parfimerijski proizvodi, losioni posle brijanja, kolonjske vode i drugo,
- Paste - paste za brijanje, paste za zube,
- Dekorativna kozmetika - puderi,
- Pomoćna lekovita sredstva - antivirus gel,
- Ostali proizvodi - skidači laka, i drugo.

Planovi, novog vlasnika kompanije “Dahlia”, podrazumevaju oživljavanje proizvodnje, unapređenje tehnološkog procesa, redefinisane proizvodnog programa i uvođenje društveno odgovornog odnosa u sveukupno poslovanje kompanije.

Proizvodni program preduzeća "Dahlia" čine širok spektar preparative i dekorativne kozmetike i drugih hemijskih proizvoda, koju karakterišu povoljne cene i visok kvalitet proizvoda.

1.3. HEMIJA - BRIXOL VRŠAC

U potpunom vlasništvu kompanije Beohemija d.o.o. se nalazi od **2008.** godine i preduzeće "Hemija-Brixol" d.o.o. iz Vršca, specijalizovano za program tzv. teške kućne hemije.

2010. godine nakon obimne rekonstrukcije i značajnih ulaganja u modernizaciju i proširenje kapaciteta "Hemija-Brixol" d.o.o. je započelo sa proizvodnjom.

Rad na podizanju kvaliteta proizvodnje je tekao kontinuirano od početka poslovanja, da bi sredinom 2001. godine preduzeće uvelo Standard JUS ISO 9002, a zatim i Standard JUS ISO 9001: 2001.

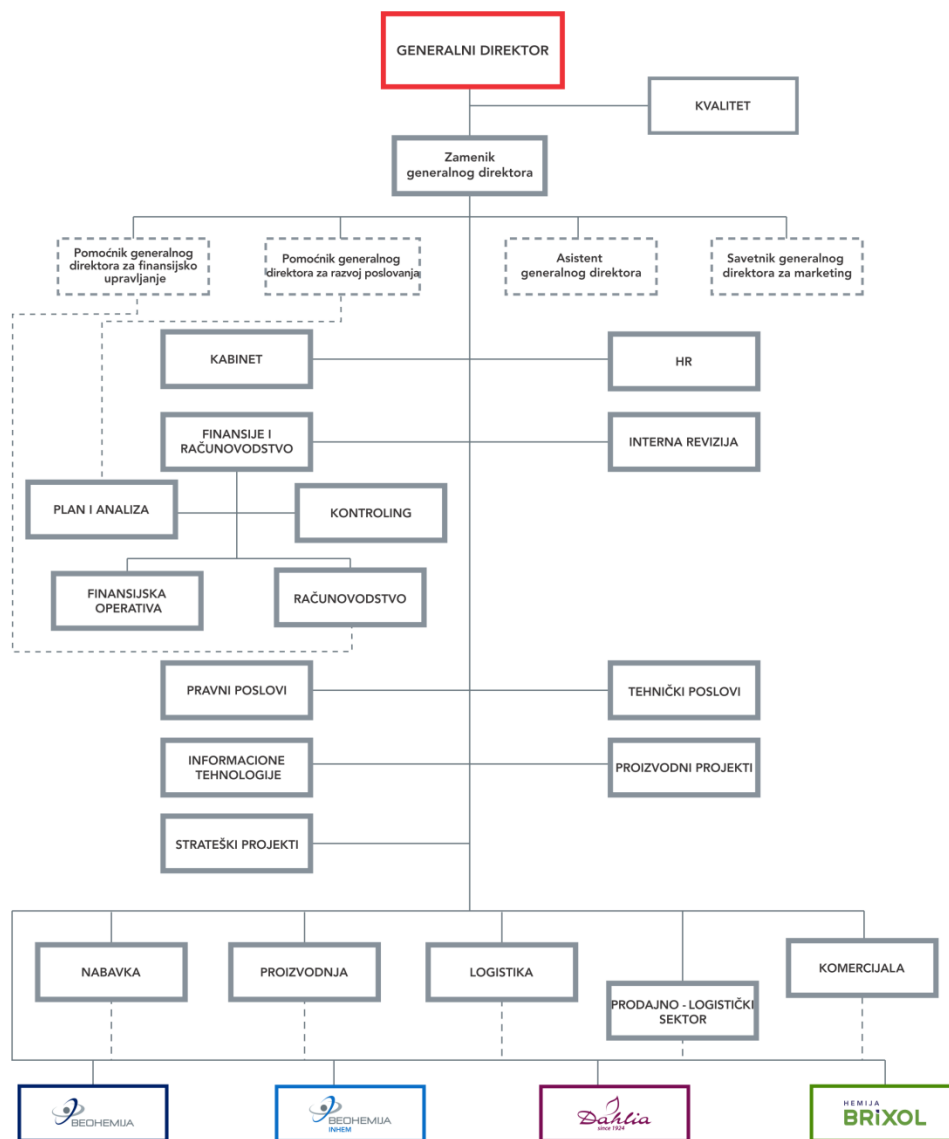
Takođe, Beohemija je sertifikovana i po Međunarodnom standardu ISO 9001/2001.

2. ORGANIZACIONA STRUKTURA POSLOVNOG SISTEMA BEOHEMIJA

Organizaciona struktura ima sledeće karakteristike:

- Organizacija po funkcionalnom principu sa manjim brojem hijerarhijskih nivoa ima za rezultat efikasno upravljanje i kontrolu poslovnih aktivnosti.
- Visok stepen centralizacije donošenja odluka od strane direktora i rukovodećeg tima.
- Top menadžment preduzeća Beohemija d.o.o. Beograd, po osnovu vlasništva u kapitalu u povezanim pravnim licima, donosi ključne odluke, vezane za strateško planiranje i razvoj grupe.
- Istovremeno, Beohemija d.o.o. baveći se poslovima trgovine, obezbeđuje ključne sirovine za ostala društva u okviru Poslovnog Sistema Beohemija.
- Ključne poslovne aktivnosti od strategijskog značaja za celu grupu su locirane u društvu Beohemija d.o.o. Beograd između ostalog i sledeće aktivnosti: (i) komercijala; (ii) finansije, nabavka; (iii) HR; (iv) marketing; (v) prodaja; (vi) izvoz; (vii) unapređenje prodaje; (viii) logistika; (ix) korporativni poslovi; (x) IT i drugo.
- Pojedinačna preduzeća, koja posluju u sastavu Poslovnog Sistema Beohemija su fokusirana pre svega na efikasnost ostvarivanja postavljenih proizvodno/poslovnih ciljeva.

Organizaciona struktura Beohemija Poslovnog Sistema prikazana je sledećom šemom:



2.1. ORGANI UPRAVLJANJA

- **"Beohemija" d.o.o** > organi upravljanja su: Skupština koju čine osnivači i Generalni direktor.
- **"Beohemija-Inhem" d.o.o.** > organi upravljanja su Skupština koju čini osnivač i Direktor.
- **"Dahlia" d.o.o.** > organi upravljanja su Skupština koju čini osnivač i Generalni direktor.
- **"Hemija-Brixol" d.o.o.** > organi upravljanja su: Skupština koju čine osnivači i Direktor društva.

Beohemija Poslovni Sistem na dan 25. jun. 2012. zapošljava preko 902 radnika, što je prikazano sledećom tabelom:

Naziv kompanije	Broj zaposlenih	% od ukupnog broja zaposlenih
BEOHEMIJA	429	48%
INHEM	277	31%
DAHLIA	163	18%
BRIXOL	33	3%
UKUPNO	902	100%

2.2. MATERIJALNI RESURSI

Imovina koja služi za obavljanje delatnosti Beohemija Poslovnog Sistema se nalazi na 4 osnovne lokacije i to:

1. u Beogradu, u Kumodraškoj ulici na Voždovcu nalazi se Direkcija Beohemija Poslovnog Sistema sa upravom i administracijom;
2. u Zrenjaninu se nalaze glavni proizvodni pogoni za praškaste i tečne deterdžente i proizvode lične i kućne higijene;
3. u Zemunu se nalaze proizvodni pogoni firme Dahlia i
4. u Vršcu se nalaze proizvodni pogoni firme Hemija-Brixol.

3. ANALIZA POSLOVANJA U RANIJIM GODINAMA

3.1. OBIM I STRUKTURA PROIZVODNJE

Glavne karakteristike su:

- Izrazito visok i permanentan rast i širenje proizvodnog asortimana kao rezultat investiranja u novu opremu i tehnologiju, uključujući i akvizicije, a sa druge strane, penetracije u vodeće kanale distribucije na domaćem tržištu i tržištima u okruženju.
- Najveći rast poslednjih godina je zabeležen u proizvodnji tečnih proizvoda i praškastih deterdženata.
- Sa dostignitim nivoom proizvodnje Poslovni Sistem Beohemija je postala lider u proizvodnji tečnih proizvoda na domaćem tržištu i jedan od tri najveća snabdevača domaćeg tržišta praškastim deterdžentima.
- U preduzeću “Dahlia” nakon preuzimanja od strane Beohemije, tokom 2007. godine revitalizovana je proizvodnja toaletno-kozmetičkih proizvoda. “Dahlia” je u kratkom roku postala nosilac razvoja domaće proizvodnje toaletno-kozmetičkih proizvoda, koja je u

periodu tranzicije u potpunosti marginalizovana, usled krize u koju su zapale domaće fabrike i liberalizacije uvoza.

- U periodu 2006.-2009. godine, proizvođač teške kućne hemije “Hemija-Brixol” je imao prekid proizvodnje, koja je u 2010. godini ponovo pokrenuta. Vrednost ostvarene proizvodnje u prvom polугоду 2010. godine iznosila je oko 60,7 hiljada EUR, a u drugom polугодиštu se beleži značajan rast. Već u 2011. godini promet proizvoda iz Brixola je povećan više od 3.6 puta u odnosu na prethodnu godinu.
- Proizvodni kapaciteti članica Poslovnog Sistema Beohemija su obnovljeni i modernizovani, a tehnologije proizvodnje zaokružene i jasne. Širina asortimana i kvalitet proizvoda Poslovnog Sistema Beohemija predstavljaju najznačajnije izvore konkurentskih prednosti ovog proizvodnog sistema na tržištu izrazito jake konkurencije.

Kao glavni kritični faktori u proizvodnji, figuriraju završna pakovanja i magacinski prostor:

- Završna pakovanja su uska grla u proizvodnji u svim fabrikama;
- Magacinski prostor, odnosno skladišta su faktor koji indirektno opterećuje proizvodni proces, kroz kašnjenja u proizvodnji, zaustavljanje proizvodnje zbog punih magacinskih prostora i sl.

Vrednost prodaje članica Poslovnog Sistema Beohemija beleži visok rast preko 38% i u uslovima ekonomske recesije i pada prometa na malo svih roba svakodnevne potrošnje na domaćem i inostranim tržištima.

Pozitivni trendovi u kretanju prodaje Poslovnog Sistema Beohemija, uprkos opadajućim tendencijama tržišta, rezultat su nekoliko faktora, među kojima su najznačajniji:

- permanentni razvoj proizvodnog portfolia (*uvodeње novih vrsta proizvoda i širenje asortimana postojećih proizvoda*);
- penetracija u vodeće trgovinske lance na domaćem tržištu i tržištima u okruženju (*Metro CC, Merkator, Dehlaize, Super Vero*);
- proizvodnja trgovačkih marki za trgovinske lance na domaćem i stranom tržištu (*Metro CC, Merkator, Dehlaize*);
- intenzivna promocija novih brendova u elektronskim medijima sa nacionalnom frekvencijom i promocija na mestu prodaje.

3.2. ANALIZA POSLOVANJA U PERIODU 2008. – 2011.

Aktuelni period poslovanja Poslovnog Sistema Beohemija u periodu od početka 2008. do kraja 2011. godine karakteriše značajno poslovno, proizvodno, kadrovsko i tržišno proširenje. Naime, Poslovni Sistem Beohemija u potpunom smislu nastaje tako što postojeće matično preduzeće Beohemija, nakon preuzimanja “Inhema” u Zrenjaninu, tokom 2008. i 2009. godine preuzima kontrolu nad fabrikom kozmetike “Dahlia” u Zemunu i preduzećem “Hemija-Brixol” u Vršcu.

Osim preuzimanja ovih pravnih lica u zemlji, Poslovni Sistem Beohemija svoje poslovanje proširuje i na ostala tržišta u regionu pre svega zaključenjem komercijalnih ugovora sa renomiranim grosistima u svim zemljama u okruženju.

Narastajući komercijalni potencijal, Poslovni Sistem Beohemija prati sa povećanjem sopstvenih proizvodnih kapaciteta i to izgradnjom nove moderne i potpuno automatizovane fabrike tečnih deterdženata u Zrenjaninu.

Tokom trajanja izgradnje nove fabrike tečnih deterdženata, Poslovni Sistem Beohemija nije bila u mogućnosti da u potpunosti zadovolji narastajuću tražnju, ali su nakon izgradnje stvoreni tehnički kapaciteti koji mogu da odgovore potrebama domaćeg i svih regionalnih tržišta.

Proizvodnja i prodaja praškastih deterdženata je delimično uvećana u 2008. u odnosu na prethodnu godinu za nešto preko 10%, dok je međutim, proizvodnja tečnih programa kućne i lične hemije opala usled izgradnje nove fabrike i to za oko 50%.

U 2009. godini dolazi do novog porasta obima proizvodnje u odnosu na 2008. godinu, i to praškastih deterdženata za oko 8%, omekšivača (kao novih proizvoda) za oko 56% i deterdženata za posuđe za preko 140%. Prodaja sredstava za kućnu higijenu je 2009. godine porasla za 47%, a sredstava za ličnu higijenu za 107%.

U 2010. godini dolazi do daljeg porasta obima prodaje, pri čemu je najveći rast od oko 90% zabeležen na sredstvima za kućnu higijenu i sredstvima za pranje posuđa i visok rast od 70% na sredstvima za ličnu higijenu i 43% na omekšivačima. Ovi proizvodi se proizvode u novoj fabrici tečnih deterdženata koja je izgrađena po najsavremenijim tehnološkim rešenjima. U 2010. godini je zabeležen i značajan rast prodaje tradicionalnih praškastih deterdženata od 14%. Ovo je posebno značajno s obzirom da su i dalje praškasti deterdženti sa učešćem u ukupnim prihodima od 37% pojedinačno najznačajnija robna grupa u asortimanu .

Konačno, tokom 2011. godine obim prodaje je povećan na nivo od skoro 173 miliona EUR, što je dodatno uvećanje u odnosu na prethodnu godinu za 24%.

Sledećom tabelom su prikazani podaci o proizvedenim količinama i ostvarenim prihodima od svih robnih grupa u periodu od početka 2008. do kraja 2011. godine:

Opis	Realizovana prodaja gotovih proizvoda u prethodne četiri godine							
	2008	2008	2009	2009	2010	2010	2011	2011
	(u KG/Lit)	EUR	(u KG/Lit)	EUR	(u KG/Lit)	EUR	(u KG/Lit)	EUR
PRIHODI OD SOPSTVENE PROIZVODNJE SREDSTAVA ZA HIGIJENU - <i>BEOHEMIJA-INHEM</i>	48,600,689	47,392,394	60,932,450	62,177,731	91,471,017	85,817,341	109,281,100	106,359,397
Praskasti deterdženti	37,647,612	35,560,147	40,600,145	39,947,685	46,088,905	41,504,597	49,632,439	46,066,016
Omekšivači	3,204,160	4,000,357	4,992,838	6,229,879	7,120,460	8,106,682	8,909,797	10,453,373
Ostala sredstva za veš robne marke Duel	-	-	59,836	123,317	1,568,050	3,044,939	2,066,549	4,437,707
Deterdženti za posude - tečni i za masinsko pranje	1,678,597	1,969,692	4,123,425	4,908,027	7,746,844	8,375,298	9,797,402	11,013,486
Sredstva za kućnu higijenu	1,986,719	2,824,248	2,915,123	4,375,636	5,578,703	7,686,874	8,072,714	11,165,820
Sredstva za ličnu higijenu	912,998	928,707	1,885,397	1,877,896	3,199,338	2,939,510	4,598,157	4,289,932
<u>Uslužna proizvodnja:</u>	-	-	-	-	-	-	-	-
- Praškasti deterdženti	2,260,949	1,519,288	3,324,787	2,515,892	8,456,621	6,350,174	9,906,177	7,407,599
- Omekšivači	55,663	44,533	690,070	559,249	2,615,021	1,908,070	3,901,836	2,807,929
- Kućna higijena	699,625	407,807	1,515,465	894,809	5,289,106	2,796,258	6,681,421	4,060,128
- Lična higijena	154,367	137,615	825,363	745,339	3,807,969	3,104,938	5,714,609	4,657,407
PRIHODI OD SOPSTVENE PROIZVODNJE KOZMETIKE - <i>DAHLJA</i>	502,691	2,491,415	711,393	4,054,006	1,435,621	7,895,591	2,711,184	13,611,673
Baby i decija kolekcija	44,272	292,465	61,312	386,861	156,858	946,353	279,150	2,122,430
Brion losioni i paste za brijanje	55,945	439,278	117,980	915,163	268,308	1,924,024	357,537	2,667,764
Kreme	62,133	454,488	114,917	851,486	298,002	1,969,965	404,092	2,835,285
Skidaci laka	26,467	205,701	52,011	409,468	129,214	914,843	156,979	1,126,946
Biljna rosa i preparati parfamacije	40,465	453,231	67,665	767,725	75,749	775,624	83,693	896,767
Nega kose Dahlia	-	-	-	-	-	-	-	-
Nega kose ostalo	38,677	182,126	46,050	219,657	139,205	505,333	353,046	978,395
Nega tela Dahlia	-	-	-	-	-	-	349,241	1,303,698
Nega tela ostalo	234,732	464,127	251,458	503,646	312,910	557,469	624,469	1,120,006
Paste za zube Dahlia	-	-	-	-	-	-	-	-
Paste za zube ostalo	-	-	-	-	55,375	301,980	102,978	560,382
PRIHODI OD SOPSTVENE PROIZVODNJE SREDSTAVA ZA HIGIJENU I DEZINFEKC. - <i>BRIXOL</i>		-		-	217,126	277,480	1,097,195	1,009,140
PRIHODI OD TRGOVINE SIROVINAMA I OSTALE ROBE - <i>BEOHEMIJA</i>	-	24,799,189	-	25,882,254	-	21,144,571	-	30,552,651
PRIHODI TRGOVAČKA ROBA, USLUGE <i>DAHILA</i>	-	7,802,779	-	-	-	1,901,860	-	1,318,700
PRIHODI TRGOVAČKA ROBA, USLUGE <i>INHEM</i>			-	11,612,792		21,955,359		19,981,534
UKUPNI PRIHODI		82,485,778		103,726,783		138,992,201		172,833,095

Stopa rasta prihoda

26%

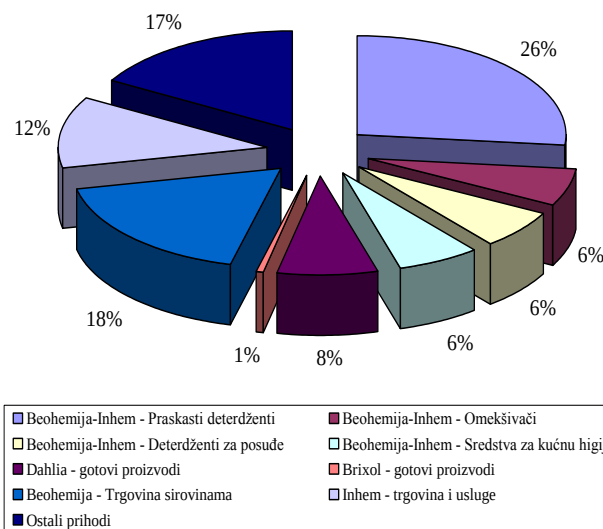
34%

24%

U strukturi prihoda najznačajnije učešće ima prodaja praškastih deterdženata, pri čemu se oko 27% ukupne realizacije Beohemija Poslovnog Sistema odnosi na prihode od prodaje sopstvenih brendova praškastih deterdženata i dodatnih 4% od uslužne proizvodnje praškastih deterdženata za trgovačke robne marke.

Visok procenat prihoda se ostvaruje i od pružanja usluga i prodaje trgovačke robe i sirovina.

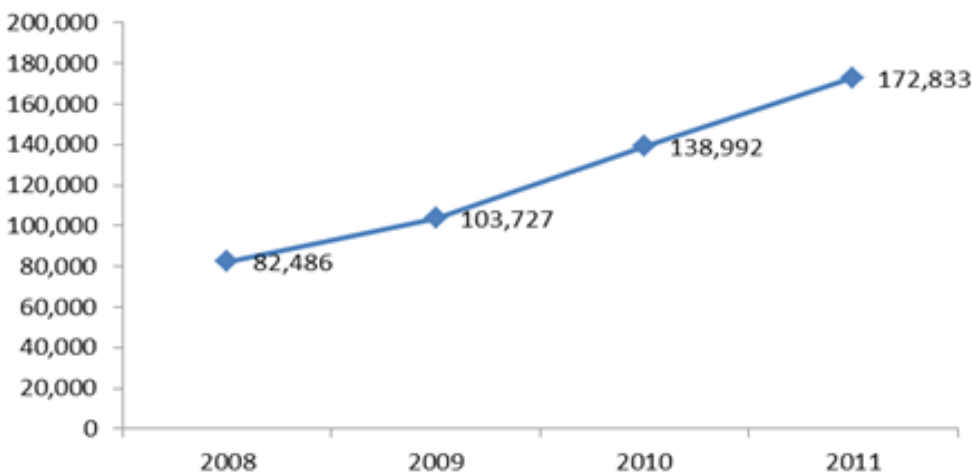
Struktura prihoda od prodaje 2011.



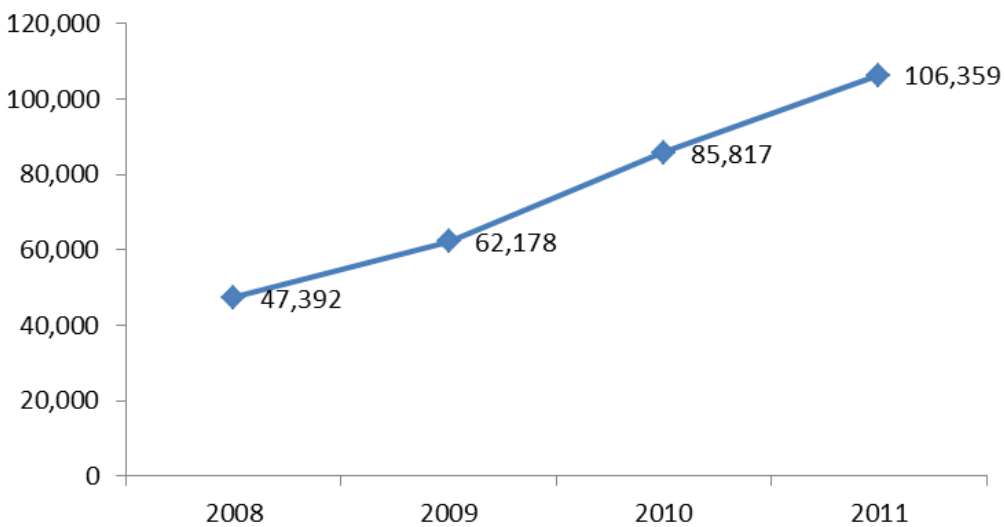
Povećanje vrednosti prodaje Beohemija Poslovnog Sistema praćen je promenama strukture prodaje. Naime, kako u 2010. godini, tako i u 2011. se uočava povećanje udela proizvodnje (na oko 70%) i smanjenje udela trgovine u ukupnoj vrednosti prodaje, kao i promena asortimanske strukture vrednosti prodaje, u pravcu povećanja udela svih vrsta tečnih proizvoda. Istovremeno, raste udeo vrednosti uslužne proizvodnje u ukupnoj produkciji koji je u 2011. godini premašio nivo od 11%.

3.3.UKUPNA PRODAJA 2008.-2011. u EUR 000

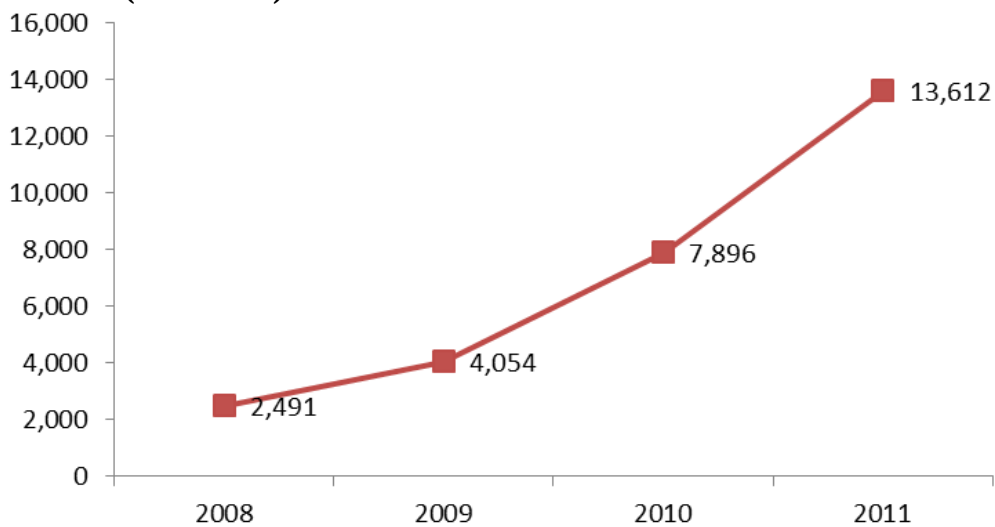
BEOHEMIJA (2008.-2011.) prodaja u EUR

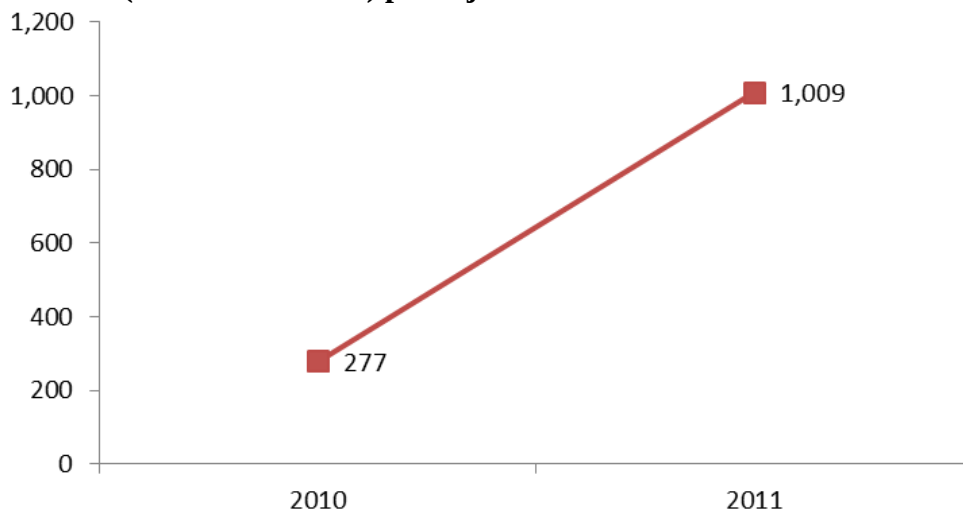


BEOHEMIJA INHEM (2008.-2011.) prodaja u EUR 000



DAHLIA (2008-2011) PRODAJA U EUR 000



BRIXOL (KRAJ 2010-2011) prodaja u EUR 000**KONSOLIDOVANI PRIHODI OD PRODAJE ZA PRVO POLUGODJE 2012./ PRVO POLUGODJE 2011. godine**

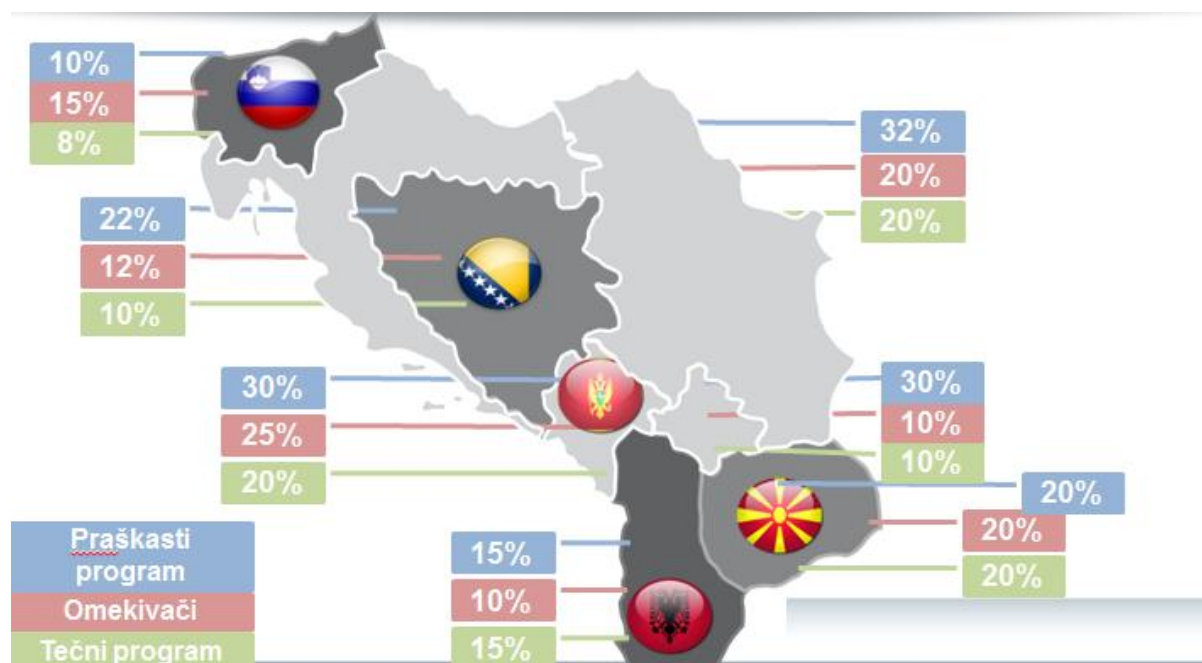
PRIHODI OD PRODAJE	01.01.-30.06.2011	01.01.-30.06.2012	%
Prihodi od prodaje proizvoda	47,808,924.06	70,301,229.63	47%
Praskasti deterdženti	18,887,066.56	25,083,360.64	33%
Omeksivači i tečni deterdženti	15,507,496.62	22,022,570.10	42%
Usluzna proizvodnja	7,762,555.83	10,834,841.69	40%
Kozmetika	5,615,904.05	10,567,472.14	88%
Teska hemija	35,901.00	1,792,985.06	4894%
Prihodi od prodaje sirovina	17,484,352.81	21,114,372.26	21%
	65,293,276.87	91,415,601.89	

4. POZICIJA NA TRŽIŠTU**4.1. TRŽIŠNE KARAKTERISTIKE PROIZVODNIH PROGRAMA BEOHEMIJA POSLOVNOG SISTEMA**

Relevantne tržišne karakteristike proizvoda Beohemija Poslovnog Sistema su sledeće:

- Proizvodi spadaju u robu svakodnevne potrošnje (sektor *Fast Moving Consumer Goods*);
- U okviru disperziranog asortimana diferenciraju se dve kategorije proizvoda i to:
 - a) osnovni proizvodi za održavanje kućne i lične higijene (kao što su: deterdženti za pranje rublja i posuđa, abrazivna sredstva za čišćenje, sapuni, šamponi, paste za zube, pene za brijanje), i
 - b) ostali proizvodi za kućnu higijenu i toaletno-kozmetički proizvodi (kao što su: omekšivači za rublje, WC gelovi, razna sredstva za negu kože, kose i usana) koji ne spadaju u neophodne proizvode i koje jedan deo domaćinstava i populacije (posebno urbanih slabije ekonomske moći i ruralnih) koristi retko ili ne koristi uopšte;
- Većina proizvoda je dugo prisutna na tržištu i nalazi se u fazi zrelosti;
- Vodeći domaći proizvođači i renomirane svetske kompanije permanentno šire proizvodni portfolio, nudeći nove vrste proizvoda za kućnu i ličnu higijenu/negu;
- Broj potrošača je izrazito disperziran i na individualnom i na institucionalnom tržištu;
- Tražnja većine proizvoda nema sezonski karakter, sa izuzetkom manjeg broja proizvoda za negu (tela, lica i kose) u letnjem i zimskom periodu;
- Beohemija ima značajan tržišni udeo i u drugim kategorijama proizvoda: sredstva za čišćenje stakla, destilovana voda, kreme za ruke, losioni posle brijanja.
- Distributivna mreža je veoma razvijena i obuhvata nespécializovane trgovine svih prodajnih formata, kao i trgovine specijalizovane za promet kućne hemije i sredstava za ličnu higijenu (preko 2 hiljade trgovinskih preduzeća, oko 25 hiljada trgovinskih radnji i oko 3 hiljade apoteka);
- Distributivna mreža je disperzirana na području cele Srbije, sa dominantnom koncentracijom na velike urbane centre;
- Step en uvozne penetracije je visok na oba posmatrana tržišna segmenta, pri čemu je znatno manji kod kućne hemije, gde je domaća proizvodnja razvijenija u odnosu na program toaletno-kozmetičkih proizvoda.

Grafikon: 2011. TRŽIŠNI UDEO – IZVOZNE AKTIVNOSTI U POSLEDNJIH 12 MESECI:



4.2. NAČIN I ORGANIZACIJA PRODAJE

Proizvođači kućne hemije i toaletno-kozmetičkih proizvoda pretežno koriste "dugi" kanal i politiku intenzivne "neselektivne" distribucije, uz sve prisutniju orijentaciju na prodaju kroz velike trgovinske lance.

Distribucija proizvoda disperziranoj grupi potrošača vrši se preko razvijene mreže nespecijalizovanih trgovina različitog formata, preko specijalizovanih maloprodajnih objekata (drogerija), apoteka i otvorenih prodajnih mesta. Relevantan kanal distribucije za sredstva lične higijene i nege je i direktna prodaja.

Pregled osnovnih tipova kanala prodaje relevantnog asortimana roba na tržištu Srbije

Vrsta	Opis	Napomena
Tradicionalna trgovina	-nespecijalizovana trgovina	sve poznate trgovine ovog tipa
	- apoteke	primetan je trend proširenja ponude ovog asortimana u apotekama, uključujući i njihovu sopstvenu proizvodnju
Specijalizovana trgovina	- trgovine za prodaju kućne hemije i toaletno- kozmetičkih proizvoda	kao Lilly i DM u asortimanu veći broj robnih marki različitih proizvođača
	- pojedinačne drogerije	pojedinačni objekti tipa NIVEA
	- prodavnice proizvođača	retke prodavnice zanatski izrađenih proizvoda, lokalnog karaktera
OTC	prodaja na otvorenom	otvoreni tržišni centri pijace ulična prodaja
Direktna prodaja	- multilevel	AVON, Oriflame
	- TV prodaja	TV shop (uglavnom skuplji proizvodi)
	- on line prodaja	tek u razvoju u Srbiji

Na tržištu Srbije registrovano je blizu 2 hiljade nespecijalizovanih i specijalizovanih trgovinskih preduzeća (sa maloprodajnom mrežom od preko 2,5 hiljada objekata) i preko 25 hiljada samostalnih trgovinskih radnji za promet robe svakodnevne potrošnje. Ovoj maloprodajnoj mreži treba dodati i oko 3 hiljade apoteka, preko kojih se, takođe, distribuira respektabilan broj artikala relevantnih za program Beohemija Poslovnog Sistema

Broj trgovinskih radnji koje se bave prometom kućne hemije i toaletno-kozmetičkih proizvoda

STR - prema pretežnoj delatnosti	Centralna Srbija bez Beograda	Beograd	Vojvodina	Srbija
Nespecijalizovane prodavnice	12 178	3 844	4 159	20 181
Ostala mešovita roba	2 721	19	693	3 433
Toaletni proizvodi	789	358	360	1.507
Ukupno :	15.688	4.221	5.212	25.121

Izvor: Podaci RZS i Registar privrednih subjekata

Vodeći trgovinski lanci, čiji prodajni objekti su dominantno locirani u Beogradu i drugim većim gradovima, su: Delhaize sa oko 400 prodajnih objekata različitih formata na nacionalnom nivou (Maxi, C market, Pekabeta i Tempo), Mercator-Rodić, Idea, Metro, Familija, Interex, Univerexport, Jabuka, Višnjica, Si market, DIS, Veruopulos i brojni lokalni distributeri koji imaju izgrađenu maloprodajnu mrežu na određenim područjima.

Mreža drogerija je vrlo disperzirana (preko 1,5 hiljada prodajnih objekata), sa 2 velika lanca Lily (preko 100 objekata) i DM (preko 30 objekata).

Apotekarska mreža je usitnjena, a jedini veliki akter je Apotekarska ustanova Beograd koja ima 100 prodajnih objekata.

Multilevel sistem prodaje je zastupljen kod nekoliko inostranih brendova sredstava za ličnu higijenu/negu i kozmetičkih preparata (kao što su: Avon, Oriflame, Amway, Royal), među kojima neki (kao Amway) u ponudi imaju i sredstva za kućnu higijenu.

Heterogen asortiman roba svakodnevne potrošnje članica Poslovnog Sistema Beohemija dominantno se realizuje preko distributera "Delta DMD". Veći direktni kupci su "METRO Cash&Carry", "DIS", "IDEA" i "Maxi trgovina".

Zahvaljujući penetraciji u najveće trgovinske lance koji posluju na nacionalnom i širem regionalnom nivou, kao i u lokalne trgovinske lance i male prodavnice, proizvodi Beohemija Poslovnog Sistema su dostupni potrošačima na svim teritorijalnim segmentima domaćeg tržišta.

Direktna prodaja proizvoda Poslovnog Sistema Beohemija institucionalnim potrošačima (zdravstvene ustanove, ustanove socijalne zaštite, školske i predškolske ustanove, Vojska Srbije, ugostiteljstvo, industrija i sl.) je skromnih razmera u odnosu na ukupan volumen i vrednost domaće prodaje.

4.3. PROCENA MOGUĆNOSTI SNABDEVANJA

Respektujući solidnu domaću i uveznu ponudu potrebnih inputa, dugogodišnje poslovanje Beohemija Poslovnog Sistema u branši sredstava za kućnu i ličnu higijenu/negu i razvijenu saradnju sa brojnim dobavljačima, ne treba očekivati veće teškoće u obezbeđenju neophodnih osnovnih sirovina i ambalaže u narednom periodu.

Naime, rezultati analize nabavki u dosadašnjem periodu, kao i struktura i profil domaćih i stranih dobavljača, pokazuju da nabavno tržište neće predstavljati kritičan faktor u realizaciji projektovanog obima proizvodnje i prodaje u članicama Beohemija Poslovnog Sistema.

Redni broj	Naziv dobavljača	% učešća u ukupnoj nabavi	Naziv sirovina	Alternativni dobavljači
1	AZELIS SRB	16.26	Nales DBS Kiselina Na-Sulfat Na-Perborat	Brentag Neochimiki Basef PCC Rokita
2	BASF AG	9.58	Nales Reovis Lutensol xp 80 Tinopal DMAX Tinopal CBSX DBS Kiselina	Brentag Neochimiki Azelis PCC Rokita Kutrilin Sasol
3	NEOCHIMIKI DOO	9.29	Koko Amid Dea Betain Nales	Brentag Jugohemija Elton
4	INTERKOMERC A.D.	8.72	Kalcinirana Soda Soda birkabona Strec folija Falz kartoni	SSL Lukavac USG Rumunija TEOL Avala Ada
5	JUGOHEMIJA-HEMIJA D.O.O.	3.66	Nales Hostapur os liq Genagen CAB Genapol ud 80	Neochimiki Brentag Vrbex
6	FIRMENICH SA	3.47	Mirisi	IFF Givodan Symtise
7	AB KAUNO TIEKIMAS	3.06	Zeolit	Zeolit Mira
8	NORDENIA HUNGARY KFT	3.03	Folije za prasak	Comex Neco Sistem
9	DIPL.KFM.TENCZER GESMBH	1.44	Pumpice Cepovi Termosliv etikete	Pet M Sloga Honing
10	DUROPACK AD ZA PROIZVOD.	0.53	Transportne kutije Pregradni kartoni	Avala Ada

4.4. PROJEKCIJA KONSOLIDOVANIH RASHODA

Poslovni rashodi predstavljaju sintetičku kategoriju troškova koji pored utrošenog materijala i sirovina, kao najznačajnijih rashoda, uključuju nabavnu vrednost prodatih proizvoda, amortizaciju, bruto zarade, troškove energije, održavanja i rezervnih delova, ostale proizvodne rashode, kao i troškove oglašavanja i prodaje u koje spadaju troškovi marketinga i transporta i distribucije.

Slično kao i kod obračuna prihoda, projekcija poslovnih rashoda urađena za svaku kategoriju rashoda i u svim projektovanim godinama. Projekcija poslovnih rashoda napravljena je na osnovu analize iskazanih materijalnih rashoda u ranijim godinama, broja zaposlenih radnika i prosečne zarade po grupama, iskustva u pogledu ostalih rashoda, u koje spadaju utrošci energije i troškovi održavanja, kao i optimalnih troškova distribucije i drugih istorijskih i iskustvenih performansi.

Troškovi direktnog materijala i ambalaže:

- Najznačajniji poslovni rashodi varijabilnog karaktera i projektovani prema detaljnim kalkulacijama cene koštanja po grupama artikala i nabavne vrednosti prodate robe. Naime, Poslovni Sistem Beohemija ima veoma veliki broj pojedinačnih artikala različitih namena, dezena, mirisa i pakovanja. Za svaki pojedinačni artikal postoji precizan normativ utroška materijala i ambalaže.
- Projekcija cene koštanja gotovih proizvoda i nabavne vrednosti prodate robe je detaljno prikazana po grupama artikala u prilogu 3. Ukupni iznos ove vrste varijabilnih troškova se kreće u rasponu od 160.8 miliona EUR u prvoj godini projekcije do 228.8 miliona EUR u poslednjoj godini.

Bruto zarade:

- Bruto zarade su projektovane u odnosu na planirani broj i strukturu zaposlenih u svim preduzećima Poslovnog Sistema Beohemija i prosečne zarade po grupama zaposlenih.
- U odnosu na prosečne neto zarade, obračunati su troškovi poreza i doprinosa kako bi se dobile bruto zarade.
- Godišnji ukupan iznos bruto zarada u Poslovnom Sistemu Beohemija za 902 zaposlenih iznosi oko 6.4 miliona EUR.
- Ovaj iznos je delimično zadržan i u ostalim godinama projekcije uz projektovani rast zarada od 2% godišnje. Bruto zarade su obračunate u EUR, tako da je u projekcijama izbegnut uticaj inflacije domaće valute na kretanje realnih zarada.

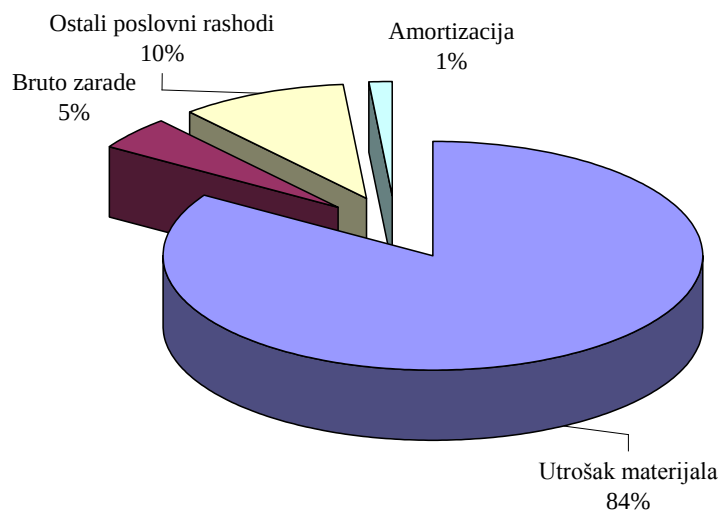
Amortizacija:

- Amortizacija je obračunata na osnovu ukupnog knjigovodstvenog iznosa amortizacije svih preduzeća iz sastava Poslovnog Sistema Beohemija za 2011. godinu i ulaganja u nova sredstva koja su predviđena investicionim planom.
- Ukupan godišnji iznos amortizacije nekretnina, postrojenja i opreme preduzeća u okviru Beohemija Poslovnog Sistema iznosio je 2011. godine oko 1,349 hiljada EUR.
- Projektovani godišnji iznos amortizacije novih sredstava za koja su planirane investicije iznosi oko 926 hiljada EUR primenom prosečne godišnje stope od 8%.
- Stoga, ukupna projektovana amortizacije u prvoj godini projekcije iznosi 2,275 hiljada EUR.

Ostali poslovni rashodi:

- Ostali poslovni rashodi, u koje spadaju troškovi energije, proizvodnih usluga i održavanja, ostali troškovi pogona, troškovi marketinga i transporta i distribucije, projektovani su u odnosu na iskustvene i istorijske pokazatelje Poslovnog Sistema Beohemija i optimalan očekivani nivo u narednim godinama.
- Dobar deo ovih troškova je varijabilnog karaktera, kao što su troškovi utrošene energije, transporta i distribucije, marketinga i sl.
- Tokom prethodnih godina ova vrsta troškova je učestvovala u ukupnim prihodima u rasponu od 4.8% do 7%.
- U projekciji su ostali poslovni rashodi obračunati i projektovani u prosečnom sedmogodišnjem nivou od 8% do 9% u odnosu na projektovane prihode i iznose 16.5 miliona EUR u prvoj godini projekcije, odnosno 30.5 miliona EUR u poslednjoj godini.
- Ukupni konsolidovani poslovni rashodi su projektovani u iznosu od 185.5 miliona EUR u 2012. godini do 268.7 miliona EUR u 2018. godini. Sledećim grafikonom je prikazana struktura konsolidovanih poslovnih rashoda Beohemija Poslovnog Sistema.

Struktura poslovnih rashoda



4.4.1. Projekcija finansijskih obaveza i rashoda

4.4.1.1. Aktuelni krediti

Preduzeća Beohemija, Beohemija-Inhem i Dahlia imaju sa stanjem na dan 31.05.2012. godine obaveze po osnovu dugoročnih kredita i lizinga u ukupnom iznosu od 90.8 miliona EUR. Od tog iznosa, dugoročni krediti su 89.4 miliona EUR, dok su obaveze po osnovu lizinga 1.4 miliona EUR. Aktuelna struktura finansijskih obaveza po društvima iz sastava Poslovnog Sistema Beohemija i vrstama je prikazana sledećom rekapitulacijom:

u EUR

Društva iz sastava Grupe Beohemija	Dugoročni krediti	Lizing	Ukupno
Beohemija	86,301,229	635,994	86,937,223
Beohemija - Inhem	3,106,382	329,237	3,435,619
Dahlia	-	404,879	404,879
Ukupno	89,407,611	1,370,110	90,777,721

Po osnovu otplate glavnice dugoročnih kredita i lizinga, planiran je iznos u 2013. godini od 20 miliona EUR, u 2014. godini od 14.9 miliona EUR i u 2015. godini od 13.9 miliona EUR.

Kamate po ovim kreditima iznose u 2013. godini 4.3 miliona EUR, u 2014. godini 3 miliona EUR i u 2015. godini 2.4 miliona EUR.

Amortizacioni plan otplate glavnice i kamata po osnovu dugoročnih kredita i lizingaje uključen u projekciji neto novčanih tokova i projekciji bilansa uspeha.

4.4.1.2. Novi dugoročni krediti za investicije i trajna obrtna sredstva

Beohemija Poslovni Sistem planira da investicije u osnovna i obrtna sredstva finansira iz novih dugoročnih kredita u ukupnom iznosu od **25,000,000 EUR**, i to:

1. Dugoročni investicioni kredit od **13,580,454 EUR** za sledeće namene:

- Investicija za izgradnju i opremanje novog logističko distributivnog centra u Zrenjaninu od 6,159,000 €
- Investicija za proširenje proizvodnih kapaciteta fabrike Inhem u Zrenjaninu od 2,755,454 €
- Investicija za rekonstrukcije i proširenja u okviru fabrike Dahlia u Zemunu od 2,666,000 €
- Investicija za preuzimanje robnih marki proizvođača »Dita« za tržište BiH od 2,000,000 €

2. Dugoročni kredit za obezbeđenje potrebnog nivoa trajnih neto obrtnih sredstava od **11,419,546 EUR**.

Za svrhe ove analize, pretpostavljeni su sledeći kreditni uslovi:

Za investicioni kredit:

- Rok otplate od ukupno 7 godina sa prvom godinom grace perioda (1+6)
- Kvartalno kapitalisanje - 4 godišnja plaćanja anuiteta
- Kamatna stopa od Euribor + 5.1, odnosno okvirno 6% godišnje ili 1.47% kvartalno.

Za kredit za trajna obrtna sredstva:

- Rok otplate od ukupno 5 godina sa prvom godinom grace perioda (1+4)
- Kvartalno kapitalisanje - 4 godišnja plaćanja anuiteta
- Kamatna stopa od Euribor + 4.8, odnosno okvirno 5.7% godišnje ili 1.40% kvartalno.

Odliv po osnovu otplate anuiteta glavnice je uključen u projekciju neto novčanih tokova, dok je odliv po osnovu kamate uključen u projekciju bilansa uspeha.

4.4.1.3. Ostali finansijski rashodi (kamate na kratkoročne kredite, zatezne kamate, troškovi faktoringa i troškovi eskontovanja menica)

U pitanju su ostali finansijski rashodi iz poslovanja, koji nastaju u komercijalnoj praksi Poslovnog Sistema Beohemija. To su finansijski rashodi koji nisu egzaktno predvidivi, ali su se u prethodne četiri godine kretali u rasponu od 1,7% do 5,1% u odnosu na ukupne prihode, odnosno prosečno 3,3%. U projekciji je ova vrsta finansijskih rashoda obračunata u proseku od 3,2% u odnosu na prihode. Finansijski rashodi kamata na kratkoročne kredite, faktoringa i eskontovanja menica se kreću od 7.1 miliona EUR u prvoj godini projekcije do 10.1 miliona EUR u poslednjoj godini projekcije.

Finansijski rashodi kamata na kratkoročne kredite se kreću od 0.7 mil EUR u prvoj godini projekcije do 2.1 mil EUR u poslednjoj godini projekcije.

Kursne razlike u projekciji su obračunate od 10.1 mil EUR u prvoj godini projekcije, do 2.5 mil EUR u poslednjoj godini projekcije.

Ostali rashodi u projekciji su obračunati od 2.2 mil EUR u prvoj godini projekcije do 1.6 mil EUR u poslednjoj godini projekcije.

4.4.2. Analiza pokazatelja zaduženosti

Na osnovu poslovnih i finansijskih projekcija koje su obrazložene u ovom poslovnom planu i detaljno prikazane u prilogima, izvedeni su sledeći pokazatelji zaduženosti:

a) Koeficijent servisiranja duga:

Koeficijent servisiranja duga je odnos između priliva iz obavljanja delatnosti i dospelih finansijskih obaveza za svaku godinu projekcije. Kao što je prikazano u sledećoj tabeli, ovaj koeficijent se kreće u rasponu od 1,45 u prvoj godini projekcije (kada usled grace perioda nema dospeća otplate glavnice novih dugoročnih kredita), preko raspona od 1,21 do 1,49 u naredne 3 godine, pa sve do relativno visokih koeficijenata u poslednje tri godine projekcije, u 2018. godini DSCR Ratui iznosi 3,89.

Obračun koeficijenata servisiranja duga	Godišnja projekcija						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Koeficijent servisiranja duga - DSCR Ratio	1.45	1.21	1.28	1.49	1.47	1,78	3,89
Ugovoreni Koeficijentat servisiranja duga	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20

b) Finansijske obaveze / EBITDA

Prema poslovno-finansijskim projekcijama, usled rasta obima prometa EBITDA se kontinuirano povećava tokom svih godina projekcije i kreće se od 36,9 mil EUR prve godine projekcije do 47,4 mil EUR u poslednjoj godini projekcije. Kao sto je prikazano u sledećoj tabeli, ovaj koeficijent se kreće u rasponu od 3,20 na 0,86 u poslednjoj godini projekcije, kao što je prikazano sledećom tabelom:

Obračun koeficijenata	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Finansijske obaveze / EBITDA	3.20	3.20	3,00	2.14	1.59	1.08	0.86
Ugovoreni koeficijentat finansijske obaveze/EBITDA	3.25	3.00	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50

5. EBRD – EVROPSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVOJ

Evropska banka za obnovu i razvoj odobrila je 2011. godine beogradskoj kompaniji Beohemija kredit od 68 miliona evra, kojim će ta kompanija finansirati veliki investicioni program koji uključuje modernizaciju proizvodnih postrojenja i instalaciju nove opreme kao i izgradnju novih postrojenja.

Realizacijom ovog programa povećaće se obim proizvodnje, podržaće se lansiranje nove proizvodne linije i takođe, doći će do boljeg upravljanja cenama i dobitaka usled energetske efikasnosti.

Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) na ovaj način povećava podršku korporativnom sektoru u Srbiji kroz finansiranje grupe proizvoda za kozmetiku i domaćinstvo tako što će Beohemiji omogućiti da poveća proizvodnju i proširi izvozno tržište u jugoistočnoj Evropi.

Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) će direktno obezbediti 20 miliona evra od ukupnog iznosa zajma, dok će ostatak ići kroz filijale evropskih komercijalnih banaka (Unikredit banku, Sosijete Ženeral banku, Erste banku i Eurobank EFG).

Proizvodni kapacitet podeljen je na četiri proizvodna postrojenja – fabrike Beohemija, Dahlia, Inhem i Brixol – koje fokus stavljaju na deterdžente, proizvode za pranje i čišćenje i kozmetičke proizvode i proizvode za negu lepote.

“Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) sa zadovoljstvom podržava Beohemiju kao uspešan projekat privatnog sektora koji će omogućiti vodećem srpskom proizvođaču proizvoda za domaćinstvo da se dalje proširi u Srbiji kao i u regionu. Projekat će predstavljati demonstraciju uspešnog restrukturiranja vodeće kompanije u hemijskom sektoru u Srbiji. Nove proizvodne linije koristiće najmoderniju tehnologiju veoma poznatih proizvođača, biće efikasne u smislu upravljanja cenama i dovešće do značajne uštede energije. Na taj način, predstavljace primer za druge kompanije na tržištu kako biti finansijski uspešan, postići energetske efikasnosti i biti odgovoran prema životnoj sredini.” rekla je Hildegard Gacek, direktor Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) za Srbiju.

“Ponosni smo što je dinamički razvoj doveo do toga da nam poverenje ukažu prestižne finansijske institucije kakve su Evropska banka za obnovu i razvoj, kao i četiri uspešne srpske banke koje danas postaju partneri Beohemije u postizanju naših ambicioznih dugoročnih planova. Ovo je nova faza u našem razvoju što je dovelo do povećanja prihoda od prodaje na domaćem tržištu od preko 40 odsto samo u prvoj polovini 2011. godine, kao i do porasta od skoro 20 odsto na izvoznom tržištu kada se upoređi sa 2010. Naš sledeći korak je modernizacija proizvodnih kapaciteta, operaciono i tehnološko restrukturiranje kompanije radi poboljšanja produktivnosti, energetske efikasnosti i zaštite životne sredine”, rekao je generalni direktor .

Predsednik Evropske banke za obnovu i razvoj Suma Čakrabarti, posetio je zrenjaninski pogon “Beohemija”, kompanije iz oblasti proizvodnje hemijskih sredstava za domaćinstvo i kozmetike, u koju je Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) investirala.

U primeru “Beohemija” on je istakao veoma kvalitetan menadžment ove firme, što je rezultiralo parterstvom koje je dobro funkcionisalo.

Generalni direktor istakao je da je zahvaljujući podršci Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) i komercijalnih banaka, u pogonu u Zrenjaninu, u kojem radi oko 500 zaposlenih, proizvodnja dostigla 350 tona proizvoda dnevno.

U poslednjih godinu dana prihod je povećan za 40 posto, a izvoz u prvih šest meseci za 35 posto. Najavljuje se skori prodor i na tržišta Grčke, Mađarske, Rumunije i Rusije, sve uz saradnju sa EBRD.

5.1.PRIMER: SINDICIRANI KREDIT BEOHEMIJI

U ovom kreditu učestvuje pet banaka, od koje dve sa sredstvima iz inostranstva.

Od banaka koje su učestvovala u sindikaciji za ovaj kredit, jedino dve imaju poseban sektor u okviru banke za sindicirane kredite u našoj zemlji i to su Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) i EFG Eurobanka.

Nakon podnošenja zahteva za kredit, dostave biznis plana i predloga obezbeđenja prvih faza, nakon donošenja odluke o iznosu finansiranja i izbora banaka koje će finansirati projekat, bila je dostava liste uslova, odnosno rezimea glavnih odredbi i uslova predloženih za buduće finansiranje, a koji su predmet izmene i konačnog odobrenja od strane Evropske banke za obnovu i razvoj i drugih zajmodavaca, kao i izvršenje prikladne zakonske dokumentacije.

Lista reguliše:

- Ko je zajmoprimac?
U konkretnom slučaju to je Beohemija d.o.o., koja postoji u skladu sa Zakonima Srbije.
- Postojeće glavne pridružnice, odnosno garanti su:
Beohemija-Inhem d.o.o., koja je 100% u vlasništvu Zajmoprimca.
Hemija Brixol d.o.o., koja je 100% u vlasništvu Zajmoprimca.
Dahlia d.o.o., koja je 100% u vlasništvu Zajmoprimca.
- Dužnici: Zajmoprimac i postojeće glavne podružnice/ garanti
- Vodeći aranžer je Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD)
- Agent obezbeđenja je EFG Eurobanka, koja će držati sva obezbeđenja na poverenja i u korist Zajmodavca.
- Agent kredita je EFG Eurobanka, imenovana od strane Zajmodavca u skladu sa Ugovorom.
- Zajmodavci (EBRD, Societe Generale Banka Srbije, ERSTE GCIB I B.U Holland, d.o.o., Unicredit Banka Srbije a.d., Eurobanka EFG a.d. Beograd)

5.1.1. Projekat

Projekat se sastoji od udruženog kredita sa obezbeđenjem, dokumentovano prikladnim ugovorom i pratećom dokumentacijom obezbeđenja, prihvaćenim od strane zajmodavaca i koji sadrži uobičajene odredbe za kredit ovakve prirode u skladu sa relevantnim standardima za LMA senior kreditne ugovore u jednoj valuti (LMA senior single currency term facility agreements), dopunjen da reflektuje uslove sadržane u ovoj listi uslova.

Prihodi od sindiciranog kredita biće korišćeni za:

- Refinansiranje postojećih kratkoročnih dugovanja Zajmoprimca garanta, rekonstruisanje bilansa,

- Kapitalni izdaci za zgrade i opremu koji će kupiti Zajmoprimac i koje će biti instalirane u prostorijama postojećih glavnih podružnica i
- Finansiranje trajnog obrtnog kapitala za Zajmodavca i postojeće glavne podružnice.

5.1.2. Kredit

Zavisno od uslova i modaliteta Ugovora , Zajmodavci stavljaju na raspolaganje Zajmoprimcu ročni zajam u ukupnom iznosu od 68,000,00 Eura koji se sastoji od :

- Tranše 1: u ukupnom iznosu od 20.000.000,00 eura finansiranim od strane EBRD-a u eurima na devizni račun zajmoprimca,
- Tranše 2: u ukupnom iznosu 15.000.000,00 eura finansiranim od strane ERSTE Holandijau eurima na devizni račun zajmoprimca,
- Tranša 3: u ukupnom iznosu 33.000.000,00 eura finansiranim od strane UniCredit Banke Srbije (15.000.000.00 eura), EFG Eurobanka Srbija (8.000.000,00eur) i Societe Generale banka (10.000.000,00 eur) u dinarskoj protivrednosti na dinarski račun zajmoprimca.

Zajmoprimac će rasporediti sve pozajmljene iznose kredita u svrhe Projekta.

5.1.3. Procenjeni troškovi projekta

Ukupni procenjeni troškovi projekta su približno EUR 70.735.000,00 kao što sledi:

Stavka	EUR	Procenat
Zgrade i objekti *	7.360.000	11%
Beohemija- Inhem d.o.o- izgradnja skladištenog prostora za odlaganje finalnih proizvoda i kupovina susednog skladištenog prostora	4.500.000	6%
Dahlia d.o.o-izgradnja proizvodne hale	1.460.000	2%
Hemija BRIXOL d.o.o- izgradnja hale sa infrastrukturom	1.500.000	2%
Oprema*	2.775.000	4%
Beohemijaj-Inhem d.o.o slivnici za sirovine i automatske linija za punjenje manjih serija	1.300.000	2%
Dahlia d.o.o- montažne trake za tube i kontejnere sa zubnom pastom; za aluminisjko pakovanje; za tečne proizvode; za proizvode na bazi alkohola I linije za kozmetičke proizvode za omekšavanje	1.175.000	2%
Hemija- Brixol d.o.o- linija za pujenje vrhova pod uglom	300.000	0%
Stalni obrtni kapital	10.045.769	14%

Refinansiranje postojećeg kratkoročnog duga	50.454.231	71%
Ukupni troškovi projekta	70.735.000	100%
*EUR 3.838.000 biće korišćeno za refinansiranje postojećeg kratkoročnog duga		

5.1.4. Finansijski plan

Predviđeni izvori finansiranja projekta su sledeći:

Izvor	EUR	Procenat troškova projekta
EBRD	20.000.000	28%
ERSTE GCIB I B.V Holland	15.000.000	21%
Societe Generale Banka Srbije a.d	10.000.000	14%
Unicredit Banka Srbije a.d	15.000.000	21%
Eurobanka EFG a.d Beograd	8.000.000	11%
Zajmoprimac- interno generisani gotovinski tokovi	2.735.000	4%
Ukupno finansiranje	70.735.000	100%
Ukupno finansiranje zajmodavaca	68.000.000	96%

6. IZVEŠTAJ ZA EBRD - REZULTATI POSLOVANJA GRUPE BEOHEMIJA ZA RAZDOBLJE 1.01.-30.06.2012. GODINE

6.1. PROFITABILNOST GRUPE BEOHEMIJA ZA PERIOD 01.01.-31.03.2012 /01.01.-31.03.2011. GODINE

6.1.1. Konsolidovani izveštaj o dobiti

		2011		2010			
		u 000	u 000	u 000	u 000	RSD	EURO
red.br	opis	iznos dinarima	iznos evrima	iznos dinarima	iznos evrima	%	%
1	PRIHODI OD PRODAJE	4.939.873	45.676.59	3.055.111	29.388.90	62%	55%
2	TROŠKOVI SADRŽANI U PROIZVODIMA	3.570.651	33.016.06	2.153.294	20.713.79	66%	59%
	I POSLOVNA DOBIT	1.369.222	12.660.53	983,541.00	9.461.26	39%	34%
	%	28%	28%	32%	32%		
3	Troškovi zarada	164.685	1.522.76	114.598	1.102.39	44%	38%
4	Troškovi amortizacije i rezervisanja	56.850	525.66	0	0	100%	105%
5	Ostali poslovni rashodi	496.039	4.586.63	229.260	2205.39	116%	108%
	EBIT	651.648	6.025.47	557.959	5.367.33	17%	12%
6	Prihodi od finansiranja	306.300	2.832.21	64.307	618.61	376%	108%
7	troškovi finansiranja	837.532	7.744.25	418.180	4.022.72	100%	93%
8	Ostali prihodi	223.659	2.068.07	95.874	922.27	133%	124%
9	Ostali rashodi	85.744	792.83	76.533	736.22	12%	8%
10	Dobitak pre oporezivanja	258.331	2.388.66	223.427	2.149.27	16%	11%

U prvom kvartalu 2012. godine došlo je do pada stope poslovne dobiti u odnosu na isti period prošle godine, zbog povećanja cena sirovina od ino dobavljača.

Povećanje finansijskih prihoda u odnosu na isti period prošle godine , rezultat je pozitivnih kursnih razlika kod potraživanja od kupaca.

Deo finansijskih troškova je u prvom kvartalu 2012. godine prefakturisan kupcima. Najveći rast finansijskih troškova nastao je kao posledica povećanja negativnih kursnih razlika.

Beohemija grupa, reprogramiranjem kratkoročnih kredita u dugoročni sindicirani kredit smanjila je troškove kamata i obezbedila stabilnost poslovanja.

U 2012. godini Beohemija grupa je troškove kursnih razlika evidentirala na finansijske rashode.

Povećanje ostalih prihoda i rashoda nastalo je kao posledica, naknadno odobrenih rabata i bonusa.

6.2. GLAVNA OBELEŽJA POSLOVANJA I VAŽNI DOGAĐAJI U DRUGOM KVARTALU 2012. GODINE

1. Ukupna prodaja Grupe Beohemija u II kvartalu 2012. godine iznosila je 5.35 milijardi RSD, što predstavlja porast prodaje od 73 % (posmatrano u dinarima) na isti period prošle godine, ili 47,1 miliona EUR , što predstavlja porast prodaje od 52% (posmatrano u EUR).

		2012	2012	2011	2011		
		u 000	u Evrima	u 000	U Evrima	RSD	EURO
red.br.	opis	iznos u dinarima	iznos u evrima	iznos u dinarima	iznos u evrima	%	%
1	prihod od prodaje	5.349.526	47.085.758	3.099.749	31.050.524	73	52

Prosečan kurs EUR/RSD drugi kvartal 2012 godine : 113.6214

Prosečan kurs EUR/RSD drugi kvartal 2011 godine: 99.8292

Rast prihoda je rezultat više faktora:

Proširenje portfolia ponude odnosno uvođenje novih proizvoda :

- Značajno povećanje portfolia proizvoda u kompaniji „Beohemija“, kao što su SPIN deterdžent sa oligogelinom, novi Duel omekšivači,

- Značajno povećanje portfolia proizvoda u kompaniji „Beohemija Inhem“, kao što su DUEL SUMMER FEELING i DEUS,
- Značajno povećanje portfolia proizvoda u kompaniji „Dahlia“, kao što su Dahlia Hair Care – Premijum linije za negu kosu, Dahlia „PASSION & CARE“ linija gelova za tuširanje, Dahlia nova mleka za telo.

Na rast prihoda takođe je uticalo:

- Rast prodaje kao rezultat porasta tražnje za proizvodima Beohemije
- Rast prihoda od izvoza robe
- Povećanje cena proizvoda

Tabela 1: Procenat povećanja cena proizvoda za 2011/2012

Datum	% povećanja praškastih deterdženata	% povećanja tečnih deterdženata	% povećanja kozmetike	% povećanja teške hemije
25.04.2011.	8	7	11	0
20.06.2011.	0	12	10	8
22.08.2011.	9	9	0	0
12.03.2012.	7	7	0	0

2. Poslovna dobit (EBIT) Grupe Beohemija u II kvartalu 2012. godine iznosi 1,2 milijarde RSD, što predstavlja porast od 162 % na isti period prošle godine posmatrano u RSD, odnosno 130 % posmatrano u EUR.

Tabela 2: Poslovna dobit

		2012		2011			
		u 000		u 000		RSD	EURO
red.br.	opis	iznos u dinarima	iznos u evrima	iznos u dinarima	iznos u evrima	%	%
1	2	3	4	5	6	3/5	4/6
1	poslovna dobit	1.183.271	10.414.981	451.837	4.526.101	162	130

Prosečan kurs EUR/RSD drugi kvartal 2012 godine : 113.6214

Prosečan kurs EUR/RSD drugi kvartal 2011 godine: 99.8292

Povećanje poslovne dobiti ostvareno je kroz povećanja cena gotovih proizvoda, koje su tokom 2011. i 2012. godine imale viši rast u odnosu na cene osnovnih sirovina. Takođe u portfoliju proizvoda raste procenat profitabilnijih proizvoda (kozmetika i tečni program).

U drugom kvartalu 2012. godine, i dalje je veliki akcenat dat na tržište omekšivača za rublje, kako u Srbiji tako i u regionu. Duel omekšivač je jedan od najprofitabilnijih proizvoda. Na omekšivaču se ostvaruje profitna marža od 40%.

Prihodi od prodaje Premium praška Deus beleže konstantan porast u II kvartalu 2012. godine.

Ambalaža za kućnu hemiju proizvodi se u sopstvenoj proizvodnji. Ušteda u ceni koštanja proizvoda je oko 2%.

Izvršena je reparacija portfolia brendova u skladu sa ekonomskom isplativosti. Brendovi koji nisu ekonomski isplativi prodati su, vodeći računa da nepravimo konkurenciju.

Pregled kretanja cena sirovina- Praškasti program

	Sirovina	2011/ II Q Cene/eur/t	2012/ II Q- Cene/eur/t	%
1	Lutensol xp 80	1,550.00	1,730.00	12%
2	Sulfat	160.00	156.90	-2%
3	DBSK	1,279.00	1,397.00	9%
4	CMC	885.00	810.00	-8%
5	NATRIJUM PERBORAT	456.00	464.00	2%
6	ZEOLIT	307.00	330.00	7%
7	MIKOLAN	722.70	738.00	2%
8	Vodeno staklo	131.00	165.00	26%
9	Kalcinirana soda	148.00	168.00	14%
10	Soda Bikarbona	180.00	195.00	8%
11	Opticko belilo	3,700.00	3,700.00	0%
12	Savinase 6.0	4,390.00	4,430.00	1%
13	Termamyl 120 T	7,420.00	7,490.00	1%

Napomena:

**Cena za DBSK se menjala na mesečnom nivou, u tabeli je prikazana prosečna cena*

	Q2 /2011 EUR	Q2/2012 EUR	% povećanja
empicol esb 70	1.32	1.42	8%
genapol lro paste	1.4/1.38	1.42	1%
steol	1.38	1.385	0%
loretol 70	1.33	1.395	5%
texapon N70	1.38	1.42	3%
hostapur os liquid	0.74	0.8	8%
nansa LSS 38/AS	0.76	0.8	5%
alfanox 46	1.09	1.09	0%
empilan 2502	1.74	1.74	0%
purton cfd	1.87	1.74	-7%
amphotensid b4/c	0.8	0.83	4%
empigen bs/fa	0.85	0.85	0%
empilan kr 6	-	2.14	
Lutensol XL 70	1.78	1.92	8%
oxidet l 75	1.12	1.13	1%
empigen os /a	1.1	1.15	5%
Genapol 2525	2.52	2.69	7%
empilan pf 7169	2.18	2.22	2%
PLURAFAC LF 505	1.96	2.35	20%
TQ	1.685/1.67	1.667	
	1.67	1.67	0%
HBC 40/HY	2.05	2.2	7%

3. Stopa operative poslovne dobiti za drugi kvartal 2012. godine povećana je za 10 %, u odnosu na isti period prošle godine posmatrano u RSD, odnosno smanjena je za 3 % posmatrano u EUR.

Tabela 3: Poslovna dobit iz redovnog poslovanja

Tablica 11. Dobit iz redovnog poslovanja							
		2012		2011		2011	
		u 000		u 000		RSD	EURO
red.br.	opis	iznos u dinarima	iznos u evrima	iznos u dinarima	iznos u evrima	%	%
1	dobit iz redovnog poslovanja pre oporezivanja	331.908	2.921.406	301.153	3.016.682	10	-3

*na pad stope operativne poslovne dobiti uticao je porast vrednosti Eur

Prosečan kurs EUR/RSD drugi kvartal 2012. godine : 113.6214

Prosečan kurs EUR/RSD drugi kvartal 2011. godine: 99.8292

4. Stopa neto dobiti za II kvartal 2012. godine povećana je za 33 % u RSD, odnosno 17% u EUR.

Tabela 4: Neto dobitak

	2012	2012	2011	2011		
	u 000	U EUR	u 000	U EUR	RSD	EURO
opis	iznos u dinarima	iznos u evrima	iznos u dinarima	iznos u evrima	%	%
dobitak pre oporezivanja	334.300	2.942.461	251.303	2.517.330	33	17

Prosečan kurs EUR/RSD drugi kvartal 2012 godine : 113.6214

Prosečan kurs EUR/RSD drugi kvartal 2011 godine: 99.8292

Ukupni Prihodi od prodaje po privrednim društvima u okviru Grupe Beohemija

Tabela 5: Prihodi od prodaje po privrednim društvima

Red. Br.	Privredno drustvo	1.04-30.06.2012.	1.04-30.06.2011.
		% ucesca u prihodima	% ucesca u prihodima
1.	Dahlia doo Zemun	14	8
2.	Beohemija Inhem doo	44	45
3.	Beohemija doo Beograd	41	46.5
4.	Hemija Brixol doo Vršac	1	0.5
Ukupno			

Porast prihoda od prodaje proizvoda Dahlie imalo je za posledicu povećanje EBITDA.

Privredno društvo Dahlia doo Zemun je tokom drugog kvartala 2012. godine povećalo prihode za 3 puta, u odnosu na isto razdoblje 2011. godine.

Povećanje prodaje kozmetičkih proizvoda temelji se na novim proizvodima i rastu prodaje na tržištima Hrvatske i Slovenije.

Privredno društvo Beohemija Inhem doo Zrenjanin je tokom drugog kvartala 2012. godine povećalo prihode za 36 %, u odnosu na isto razdoblje 2011. godine.

Obim proizvodnje praškastih deterdženata porastao je za period 01.01.-30.06.2012. godine u odnosu na isti period prošle godine za 23,23 %.

Povećanje prodaje praškastih deterdženata temelji se na prodaji novih proizvoda:

- DEUS – Premijum deterdžent, proizveden u saradnji sa BASF-om,
- DUEL Baby sensitive,
- DUEL Summer Feeling.

Povećanju prodaje doprinose strana tržišta, uz najveći doprinos tržišta Slovenije, Crne Gore, Hrvatske, Makedonije, Albanije.

Privredno društvo Beohemija doo Beograd je tokom drugog kvartala 2012. godine povećalo prihode za 27 % u odnosu na isto razdoblje 2011. godine.

Povećanje proizvodnje tečnih deterdženata porastao je za period 01.01.-30.06.2012. godine u odnosu na isti period prošle godine za oko 15 %.

Povećanje prodaje tečnih deterdženata temelji se na povećanju prodaje sledećih proizvoda:

- DUEL omekšivač,
- Spin Oligogeline care.

Povećanju prodaje doprinose strana tržišta, uz najveći doprinos tržišta Slovenije, Crne Gore, Hrvatske, Makedonije, Albanije.

Privredno društvo Hemija Brixol doo Vršac je tokom drugog kvartala 2012. godine povećalo prihode za 2 puta u odnosu na isto razdoblje 2011. godine.

Povećanju prodaje deterdženata temelji se na novom proizvodu:

- WC FRESH.

Povećanju prodaje doprinose strana tržišta, uz najveći doprinos tržišta Slovenije, Crne Gore, Hrvatske, Makedonije.

Prihodi od izvoza iskazani u EUR Beohemija grupe beleže povećanja od 31 % za drugi kvartal 2012. godine, u odnosu na isti period prethodne godine.

Tržište	2011	2012	Procenat povećanja
Bosna i Hercegovina		2.130.473,56	
Albanija		678.627,26	
Crna Gora		746.301,91	
Makedonija		838.620,15	
Hrvatska		435.781,67	
Slovenija		801.022,06	
Bugarska		40.970,54	
Švedska		-	
Kosovo		832.380,12	
Grčka		11.979,00	
Australija		-	
Ukupno	4.987.719,15	6.516.156,27	31%

*Korišćen je dnevni kurs EUR

Poslovni rashodi Grupe Beohemija u prvom kvartalu 2012. godine iznosili su 5.301.5 miliona RSD, što predstavlja porast od 14 % u odnosu na isti period prošle godine posmatrano u RSD, odnosno 19% posmatrano u EUR.

		2012		2011		2011	
		u 000		u 000		RSD	EURO
red.br.	opis	iznos u dinarima u rsd	iznos u evrima	iznos u dinarima	iznos u evrima	%	%
	II. POSLOVNI RASHODI	4.288.225	39.651.12	2.497.152	24.021.56	72%	65%
1	Nabavna vrednost prodate robe	1.886.427	17.442.87	1.020.700	9.818.71	85%	78%
2	Troškovi materijala	1.684.224	15.573.20	1.132.594	10.895.08	49%	43%
3	Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	164.685	1.522.76	114.598	1.102.39	44%	38%
4	Troškovi amortizacije i rezervisanja	56.850	525.66	0	0		
5	Ostali poslovni rashodi	496.039	4.586.63	229.260	2.205.39	116%	108%

Prosečan kurs EUR/RSD drugi kvartal 2012 godine : 113.6214

Prosečan kurs EUR/RSD drugi kvartal 2011 godine: 99.8292

Porast poslovnih troškova je rezultat povećanja proizvodnje i povećanja troškova marketinga.

Troškovi marketinga porasli su u posmatranom periodu za 116%, zbog viših troškova Trade i BTL marketinga, prvenstveno radi povećanja potrošnje, ali i radi podržavanja novih proizvoda na tržištu.

7. TRENUTNA POZICIJA POSLOVNOG SISTEMA

Od 2006. godine Beohemija se intenzivno razvija i vrlo brzo širi, a takođe i kroz akvizicije sa firmama Brixol i Dahlia.

Danas Beohemija ima 924 proizvoda, dok ih je 2006. godine bilo samo 100. Među ovim proizvodima se nalazi niz sopstvenih brendova kompanije, koji ujedno predstavljaju njen uspeh i stvaraju jednu novu vrednost.

Kao rezultat ovoga, možemo reći da je kompanija danas vodeća u proizvodnji higijenskih i kozmetičkih proizvoda, kako kod nas u zemlji, tako i na Balkanu.

Kao glavne konkurente ima vodeće svetske kompanije u proizvodnji higijenskih i kozmetičkih proizvoda Proctor & Gamble i Unilever. Treba imati u vidu da su ovo globalne kompanije i da je utoliko teže održavati konkurentnu poziciju na tržištu, pogotovo u uslovima trenutne ekonomske situacije u zemlji i smanjenje potrošačke moći.

Održavanje pozitivnih poslovnih odnosa i brenda, kao i stalno širenje proizvodnog portfolija uz agresivan marketing, predstavljaju ključne faktore i snagu kompanije za ostvarivanje konkurentnog položaja na tržištu i ostvarivanje značajnog tržišnog učešća kako u zemlji, tako i na Balkanu. Menadžment sugerise, da su odnosi u oblasti distribucije takođe neophodni kako bi se pristupilo velikom broju nezavisnih lokalnih prodavnica i apoteka.

Međutim, trenutna ekonomska situacija je značajno uticala na proizvodnju i promet, što je dovelo do pada cena, zbog pada potrošačke tražnje. Uprkos tome kompanija je nastavila sa svojom strategijom agresivnog rasta sa uverenjem da ima podršku svojih kreditora, do koje nije došlo. To i ukupna nenaplativa potraživanja doveli su kompaniju u problem likvidnosti.

U poslednje dve godine, promet higijenskih i kozmetičkih proizvoda pogođen je pogoršanjem ekonomskih uslova, povećanom konkurencijom na tržištu, povećanom tražnjom potrošača za proizvodima po nižim cenama kao i povećanim nivom promotivne prodaje. Ovo je uticalo kako na kompanije u Srbiji tako i na sve u regionu.

Na kraju 2011. godine, kompanija je imala dva moguća puta vezano za novonastalu situaciju, a to su bili:

- Opređeliti se za strategiju smanjenja troškova, što bi imalo za rezultat da se izgubi udeo na tržištu, jer bi to automatski značilo da nema plasiranja i razvoja novih proizvoda, pa samim tim ni novih troškova, ili
- Razvijati zaradu preko novih proizvoda i novih teritorija. Ovo podrazumeva novih 45 miliona evra za finansiranje reklamnih kampanja, nabavku nove opreme i razvoj novih proizvoda.

Kompanija je verovala da ima podršku svojih kreditora, pa se samim tim opredelila za drugi korak kako bi zadržala i povećala značajan udeo na tržištu. Krenulo se sa agresivnom strategijom rasta kojoj su prethodila ulaganja u istraživanje, razvoj i reklamiranje (deljenje besplatnih uzoraka, oglašavanje putem TV stanica, novina, oglašavanja u magazinima), kako bi se podržao novi proizvod.

Za finansiranje ove investicije, kompanija se opredelila za skupa kratkoročna finansiranja (izdavanje menica, faktoring potraživanja) koja su trebala da predstavljaju most do očekivanog prijema novca od svojih kreditora.

Međutim, kako je marta 2013. godine, bilo jasno da do očekivanog novca od kreditora neće doći, a takođe su se pojavili problemi sa naplatom potraživanja, što je rezultiralo problemom likvidnosti. Zbog toga je doneta odluka o suspedovanju marketinških aktivnosti, što je dovelo do smanjenja prodaje od očekivane. Započeti su procesi restrukturiranja kako finansijske, tako i operativne prirode.

Pod operativnim se podrazumeva:

- Momentalno suspedovanje razvoja i pokretanje novih proizvoda i marketinga.
- Efikasnije korišćenje marketinga za već postojeće proizvode, preko prelaza sa TV oglašavanja na internet oglašavanja i kroz efikasniji prikaz proizvoda.
- Fokusiranje na najprofitabilnije proizvode, kao i prebacivanje sa Premium segmenta na Economy i Srednji (Medium) segment.
- Smanjenja broja zaposlenih
- Povećanje operativne efikasnosti kroz uvođenje sistema planiranja na zahtev kupca, veće proizvodne serije, smanjenje troškova logistike kroz nove distributere i centralizovane delove, održavanje i Health & Safety sektor.
- Imenovanje novog generalnog i finansijskog direktora

Pod finansijskim se podrazumeva:

- Kompanija je u pregovorima sa potencijalnim investitorima. Ipak realno je očekivati da će do novih investiranja doći onog momenta kad se razjasni finansijska situacija u kompaniji.

- Stand still dogovor, koji podrazumeva dve godine mirovanja svih kapitalnih otplata, s tim što bi kamatna stopa za prvu godinu bila 1%, a za drugu godinu 50% tekućih ugovorenih stopa.

Treba uzeti u obzir da Kompanija posluje u izuzetno teškim uslovima, gde za glavnog konkurenta ima globalne konkurente. Sve do pred kraj 2012. godine, bio je planiran dalji intezivan rast i povećanje prihoda od prodaje na čak 310 milona evra do 2018. godine.

Kao što je rečeno, u poslednje dve i po godine na tržište higijenskih i kozmetičkih proizvoda u regionu Balkana, veliki uticaj ima povećana osetljivost na cene od strane potrošača, sve veća konkurencija tj. otvoreno tržište za globalne kompanije, cenovna konkurentnost koju nameću velike globalne kompanije. Država nije uzela u zaštitu domaće firme, kako bi zaštitila domaći proizvod i samim tim doprinela njihovoj cenovnoj konkurentnosti sa vodećim svetskim kompanijama, koje nesumnjivo ostvaruju manju cenu koštanja nego domaće kompanije, uspevaju da po nižim cenama dođu do sirovina i samim tim su u startu u boljem položaju. Takođe treba imati u vidu i finansijsku snagu globalnih kompanija koja im daje prostor da nastupaju na tržištu sa niskim cenama koje naše domaće kompanije teško da mogu da podnesu. Samim tim dolazi do gubitaka i na kraju iščezavanja domaćih proizvoda.

Dakle, menadžment je imao dva moguća rešenja, ili preći na agresivnu strategiju rasta i razvoja uz agresivan marketing kroz ulaganja u istraživanje, ili smanjenje troškova što bi dovelo do obustave rasta i razvoja novih proizvoda.

Opredivši se za strategiju agresivnog rasta i marketinga, kompanija je htela da rast i razvoj kompanije ubrza i sa prvobitno planiranih pet godina smanji na dve godine. Rukovodstvo je imalo pozitivna očekivanja i pozitivan stav o izgledima za poslovanje i očekivanim prihodima. Međutim, kako do očekivanog novca od kreditora nije došlo, a takođe su se pojavili i problemi sa naplatom potraživanja, to je dovelo do problema likvidnosti.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Pri izradi ove doktorske disertacije, pošlo se od potrebe banaka u Srbiji za efikasnijim upravljanjem rizicima, radi ostvarenja veće efikasnosti u cilju generisanja većeg profita.

Istraživanja u ovom doktorskom radu, kako iz teorijskih izvora, tako i iz prakse u međunarodnom bankarstvu, a posebno u srpskom bankarstvu, nedvosmisleno potvrđuju postavljene hipoteze rada: *“Rizike u bankarskom poslovanju je nemoguće potpuno izbeći, pa su banke dužne da sprovedu efikasne postupke upravljanja njima kako bi se zaštitile od eventualnih gubitaka. Oblik i suština pravnog, ekonomskog i političkog sistema i ekonomski uslovi privređivanja determinišu proces upravljanja rizicima u bankarstvu i proces odobravanja sindiciranih kredita.”* i *“Od ekonomske snage banaka učesnica u sindiciranom kreditu, direktno zavisi i visina odobrenog kredita za projekat, koji će omogućiti povećanje obim proizvodnje, a time i podržati lansiranje nove proizvodne linije i dovesti do boljeg upravljanja cenama i dobitaka usled energetske efikasnosti.”*

Analogno navedenom, respektujući redosled do sada prikazane sistematike izlaganja, moguće je donošenje sledećih bitnih zaključaka:

1. Rizik je svakodnevni deo života i rada svih pojedinaca i privrednih subjekata. Svuda gde postoji ljudska aktivnost vezana za kretanje, proizvode, tehnologije, mašine, objekte ili investiranje, prisutan je i rizik.

Finansijski rizik je rizik koji se odnosi na novac, odnosno na moguće gubitke na finansijskom tržištu (npr. zbog promene deviznog kursa, zbog promene kamatnih stopa, zbog promene cene berzanske robe, itd.). U praksi se privredni subjekt najčešće susreću sa tržišnim, kreditnim i poslovnim rizikom, koji ima efekat i na privredni subjekt (najčešće banku) i na njihove poslovne partnere odnosno klijente (koji su korisnici proizvoda i usluga). Delovanje pomenutih rizika je nekada samostalno, a nekada sinergetsko. Suština je da se posledice izloženostima ovom riziku ne mogu u potpunosti predvideti od strane privrednog subjekta (uključujući i finansijsku instituciju) u slučaju različitih ekonomskih i finansijskih kriza.

U savremenim uslovima, pogotovo uslovima globalnog poslovanja banaka prisutni su brojni rizici koji dovode u pitanje pojedinačne bankarske poslove, naplatu ili u krajnjem slučaju promenu koja utiče na povećanje neizvesnosti ishoda transakcije i u celini povećavaju neizvesnost ostvarivanja prihoda banke. Sa razvojem investicionog bankarstva i sa procesom globalizacije finansijskog sistema, odnosno globalnim poslovanjem banaka, došlo je i do dodatnog uvećanja rizika sa kojim se banke suočavaju u svom poslovanju. Svetska ekonomska kriza koja je eskalirala tokom 2008. godine samo potvrđuje ovu tezu.

Globalizacija svetskog finansijskog tržišta i negativne posledice finansijskih kriza, koje su rezultirale bankrotom mnogih finansijskih institucija, privrednih subjekata i građana, nametnule su potrebu za sprovođenjem odgovarajućih mera za upravljanje rizikom. Isto nalaže finansijskim

institucijama da investiraju u određene metode, alate i procese, kako bi bile usklađene sa zahtevima koje nameće upravljanje rizikom.

Generalno, dešavanja na svetskom tržištu kapitala i novca su inicirala da svetske regulatorne institucije, pokrenu razvoj minimalnih standarda za upravljanje rizikom za potrebe i drugih finansijskih i nefinansijskih institucija.

2. Bankarstvo je po svojoj prirodi visoko rizična delatnost, pa se u bilansima banaka mogu pojaviti značajniji gubici ako banke dobro ne upravljaju svim rizicima kojima su izložene. Osim toga, banke se danas suočavaju sa sve više tipova rizika i njihovih pojava oblika jer su u savremenim uslovima postale finansijske holding kompanije koje svoje poslovanje realizuju na svim segmentima globalnog finansijskog tržišta. Budući da se okruženje u kojem banke posluju značajno promenilo, problematika upravljanja bankarskim rizicima postaje sve aktuelnija i zaokuplja sve više pažnju brojnih subjekata.

Dugo vremena banke su smatrale da je upravljanje kreditnim rizikom, najvažniji zadatak u poslovanju same banke, ali sa razvojem bankarstva, tržište je postalo kompleksnije i promenljivije i razvila se svest i potreba da se upravlja i drugim rizicima, kao što je tržišni rizik, operativni rizik i rizik likvidnosti. Merenje rizika je značajno razvijeno u toku poslednjih dvadeset godina i to tako što se evaluiralo od jednostavnih indikatora kao što je tržišna vrednost hartija od vrednosti, preko složenije mere osetljivosti hartija od vrednosti na promene na tržištu kao što su duration i konveksnost, do savremene metodologije izračunavanja VaR-a i celog portfelja hartija od vrednosti. Verovatno će se i dalje razvijati, pri čemu svaka nova kriza ili propast pojedine finansijske institucije otkrivaju ograničenja i greške prethodnih načina upravljanja rizicima.

Kreditni rizik je rizik iz tipičnog bankarskog posla i kao takav najveći rizik za banku. Kreditni rizik se može definisati kao rizik da otplata odobrenog kredita i pripadajuće kamate bude dovedena u pitanje. Kreditni rizik je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled neizvršavanja obaveza dužnika prema banci. Među svim vrstama rizika kreditni rizik je najvažniji, jer kreditni posao predstavlja za svaku poslovnu banku osnovni aktivni bankarski posao. Kada je reč o riziku nemogućnosti naplate kredita i pripadajuće kamate može biti reč o riziku da celokupan iznos potraživanja bude doveden u pitanje u određenom trenutku ili samo njegov deo. Ukoliko se to desi u većem broju slučajeva, odnosno kod više klijenata, tada banka dolazi u opasnu zonu moguće nesolventnosti.

Kreditni rizik se može svesti na razumnu meru. Međutim, nemoguće ga je sasvim eliminisati. To proizilazi iz činjenice da je prisutna najpre, nedostupnost informacija kada će zajmotražilac dospeti u teškoće otplate kredita, u vezi sa naplatom potraživanja samo se u kreditnom ugovoru tačno može utvrditi koji je deo kredita u pitanju kada se dođe u situaciju nemogućnosti naplate nekog njegovog dela, kao i činjenice otežanog kvantifikovanja kreditnog rizika. U principu svaki klijent koji dospe u teškoće otplate dobijenog zajma zahteva posebnu analizu i tretman.

Tržišni rizik je rizik od nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promena vrednosti portfolija finansijskih instrumenata, a uključuju devizni rizik i ostale tržišne

rizike. Tržišni faktori rizika su: rizik promene cena hartija od vrednosti, kamatni rizik, valutni rizik, rizik promene cena roba i drugi.

Operativni rizik je rizik od gubitka koji nastaje zbog neadekvatnosti, odnosno manjkavosti internih procesa, ljudskih resursa, sistema za podršku, ili zbog spoljnih uticaja. Baselski komitet ukazuje da ova definicija isključuje sistemski rizik, pravni rizik i rizik reputacije (negativnog publiciteta). Mora se istaći da operativni rizik dolazi do izražaja i zbog sve većeg korišćenja informacione tehnologije i automatizacije u finansijskom poslovanju, uvođenja složenih hartija od vrednosti, daljeg razvoja modela za merenje tržišnog i kreditnog rizika, itd.

3. Globalizacija i nestabilnost finansijskih tržišta, kao i sve oštrija i jača konkurencija među bankama i drugim privrednim subjektima koji su ušli u sferu finansija, izlaže banke novom riziku i izazovima zahtevajući kontinuirane inovacije u načinu upravljanja poslovanjem i rizikom.

Banke u svakom trenutku moraju biti superiorne u pogledu portfolia kredita. Iz ovog razloga, krediti moraju da imaju politiku upravljanja kojom se definišu vrste kredita koji će se odobravati, kao i pod kojim uslovima. Banke moraju stalno da prate svoj koeficijent ukupnih kredita u odnosu na ukupnu aktivu, svesne činjenice da povećanje koeficijenta kredita u odnosu na aktivu obećava veće prihode, ali i veći rizik. Zato banke moraju da prate i svoj koeficijent kredita u odnosu na kapital. Regulatorni organi oštro će reagovati i ograničiti rast kredita ukoliko povećanje kapitala ne prati rast kredita, da bi zaštitili klijente koji su uložili svoju štednju u bankarsku delatnost.

Kapital je ultimativna linija odbrane protiv neuspeha i bankrotstva, koja pruža banci potrebno vreme da reaguje na različite vrste rizika sa kojima se suočava i da ponovo postane profitabilna. Kapital takođe obezbeđuje dugoročni novac potreban za početak rada nove banke, pruža osnovu za budući razvoj i promoviše javno poverenje u svaku finansijsku kompaniju, kao i u finansijski sistem.

Zakonska regulativa oko visine kapitala postavljena je od strane državnih nadzornih agencija u svakoj državi, a za banke u više od 100 država po pravilima koji su u skladu sa Bazelskim sporazumom i međunarodnim standardima o bankarskom kapitalu. Ova regulativa danas je jedan od prvih uspešnih pokušaja u istoriji da se nametnu zajednička pravila u bankama različitih država. Ove državne nadzorne agencije postavljaju minimum zakonskog okvira u vezi sa kapitalom i ustanovljavaju adekvatni nivo kapitala banaka.

Banka bi trebalo da ima sposobnost da sagleda verovatnoću da se rizični događaj ne realizuje, da utiče na poslovanje banke i njegove posledice ukoliko se desi. Banka mora adekvatno da reaguje, preduzimajući odgovarajuće preventivne mere da spreči, ili ako se već rizični događaj desio, da minimizira njegov uticaj na poslovanje banke. Proizilazi da banka mora da poseduje organizaciju, ljudske resurse, kapital i rezervisana sredstva, kako bi se uspešno nosila sa rizikom.

Banka izdvaja određena rezervna (novčana) sredstva za pokriće mogućih gubitaka kako u određenom poslu, tako i u celini, ukoliko ulazi u poslove preuzimajući odgovornost za rizike. Konkretan iznos sredstava za pokriće rizika ukupnog poslovanja banke (koeficijent adekvatnosti

kapitala, koeficijent rizičnog kapitala, ekonomska aktiva, itd.) zavisice od finansijske sposobnosti banke.

Rizik se ne može izbeći, već samo minimizirati, pa banka u procesu upravljanja nastoji da očuva sredstva i profit putem procene i identifikacije izloženosti riziku, merenjem i vrednovanjem izloženosti, kontrolom izloženosti i finansiranjem ostatka izloženosti.

Upravljanje rizicima u bankarskom poslovanju ima dva osnovna cilja: izbegavanje nesolventnosti banke i maksimiziranje stope prinosa na kapital uz korekciju za rizik. Pri tome, važno je da rizici banke budu pravilno procenjeni.

Suština strategije upravljanja rizicima ne leži u pitanju da li preuzeti rizik ili ne, već koliki rizik je savremena banka u mogućnosti da preuzme u cilju postizanja zadovoljavajuće stope rentabilnosti. Analogno tome, za banku je od posebnog značaja da istraži sve rizike koji dolaze iz okruženja i njegovog sopstvenog poslovanja, kako bi mogla odrediti stepen rizika koji može da podnese i kontroliše, odnosno da ga svede u realno prihvatljive granice. Dakle, suština problematike rizika u bankarskom poslovanju nije u izbegavanju rizika, već u profesionalnom upravljanju svim bankarskim rizicima, poštujući pri tome osnovna ekonomska načela koja se primenjuju u bankarskom poslovanju, a to je rentabilnost i likvidnost. U vezi sa tim, zadatak bankarskog menadžmenta jeste da aktivno upravljaju svim rizicima i da blagovremeno prepoznaju prilike koje će banci doneti prihod koji je adekvatan riziku koji se preuzima.

Ako pogledamo mere Narodne banke Srbije koje su bile sprovedene u bankarskom poslovanju u period od 2001. godine do današnjih dana, možemo konstatovati da je njihova sveobuhvatnost i rigoroznost uticala, da bankarski sektor Srbije, spremno dočeka svetsku finansijsku krizu krajem 2008. godine. Domaće banke su dobro kapitalizovane i svoj rast kredita su bazirale na adekvatnom odnosu novčanog kapitala, depozita klijenata i odgovarajućih rezervisanja za plasmane klijentima. S druge strane, ostaje otvoreno pitanje koliko su privredni subjekti – klijenti banke spremni da odgovore izazovima svetske ekonomske krize.

4. Kredit predstavlja realnu ekonomsko-pravnu kategoriju pod kojom se podrazumeva određeni dužničko-poverilački odnos u kojem poverilac ustupa dužniku pravo raspolaganja određenom količinom novca, ili nekim drugim pravom, na izvesno vreme i pod izvesnim uslovima (rok, kamata, pokriće, način vraćanja). Kredit je privremena usluga koju poverilac čini dužniku time što mu ustupa na raspolaganje izvesnu kupovnu snagu (novac) ili neki predmet.

Kredit je svakako jedan od najznačajnijih poslova bankarskog sektora. Kredit mobilise novčana sredstva rasuta po površini društva i postaje novo oruđe u konkurentskoj borbi, koji se pretvara u mehanizam za centralizaciju kapitala.

Kredit je postao masivan bankarski proizvod, orjentisan na široku grupu preduzeća, klijenata banke. Kredit u savremenim uslovima predstavlja multisvrсни bankarski posao i jedan od najznačajnijih instrumenata u oblasti politike plasmana banke.

Sindicirani kredit je kredit zaključen između dve ili više banaka u ulozi zajmodavca, servisiran jednom korisniku kredita (ili grupi povezanih lica) koji je uređen jednim ugovorom između svih ugovorenih strana.

Kada je traženi kredit suviše veliki da bi ga jedna banka mogla obezbediti iz svog kreditnog potencijala, grupa banaka se može obavezati da učestvuje u njegovom finansiranju na bazi jednog finansijskog aranžmana, s tim da se utvrdi učešće svake pojedine banke u ovakvom finansijskom paketu. Tada se radi o sindiciranom (sindikalizovanom) ili konzorcijalnom kreditu. Banke ulažu sredstva sa ciljem zajedničkog rada i podele rizika i ostvarenog profita. Sindicirani krediti se obično koriste za velike projekte (i velike iznose kredita), koje realizuju zajmoprimci sa visokim kreditnim bonitetom, a omogućavaju brzo i diskretno aranžiranje finansijskog paketa. Kredit može biti u jednoj ili više valuta, a kamatne stope kod ovih zajmova su obično promenljive, na bazi LIBOR-a, plus određena marža (Spread). Rokovi otplate ovih kredita se obično kreću između 5 i 15 godina i mogu da imaju grace period.

Po svojoj prirodi, sindicirani kredit je najčešće međunarodni kredit, jer su učesnici kredita iz različitih jurisdikcija. Najznačajnija prednost sindiciranih kredita je što se putem njih mogu relativno brzo obezbediti veliki iznosi u više valuta, a smanjuju se valutni i kamatni rizik kao i dodatni troškovi. Većina sindiciranih kredita je denominirana u američkim dolarima, ali mogu biti i u drugim vodećim svetskim valutama, pre svega, funtama sterlinga, švajcarskim francima, evrima i japanskim jenima. Tržište sindiciranih kredita je najveći izvor internacionalnog kapitala.

Prednosti sindiciranih kredita su:

- klijent jednostavnije dolazi do većeg iznosa kredita, te iako u finansiranju učestvuje više banaka, klijent je u kontaktu samo s jednom bankom – bankom agentom, od početka sindiciranja do kraja otplate kredita.
- kredit se odobrava pod istim uslovima, koristeći zajedničku dokumentaciju, čime se celi proces s aspekta korisnika kredita značajno pojednostavljuje i ubrzava.

Sindicirani krediti se po pravilu odobravaju prvoklasnim klijentima koji su svojim dobrim poslovnim rezultatima atraktivni stranim i domaćim investitorima.

Učesnici u sindiciranom kreditu mogu biti različite finansijske institucije, ali su to uglavnom velike međunarodne komercijalne banke. Svaka banka snosi svoj deo rizika u sindiciranom kreditu. S obzirom, da se sindicirani krediti koriste za velike projekte (i velike iznose kredita), koje realizuju zajmoprimci sa visokim kreditnim bonitetom – prvoklasni klijenti, to je kreditni rizik sveden na najmanju meru i podeljen među bankama učesnicama u sindiciranju.

5. Kroz izmene Zakona o deviznom poslovanju, u Republici Srbiji otvoren je prostor za učešće domaćih banaka u sindiciranom finansiranju od inicijalne faze, kao i mogućnost da se uključe u postojeće projekte sindiciranog kreditiranja kroz otkup potraživanja od strane banke – učesnika u sindiciranom kreditu. Unapređenje prakse i propisa u ovoj oblasti bi dovelo do unapređenja ovog vida kreditiranja u Srbiji i podele rizika i ostvarenog profita među bankama učesnicama u sindiciranom finansiranju.

6. Evropska banka za obnovu i razvoj odobrila je beogradskoj kompaniji Beohemija sindicirani kredit od 68 miliona evra kojim će ta kompanija finansirati veliki investicioni program koji uključuje modernizaciju proizvodnih postrojenja i instalaciju nove opreme kao i izgradnju novih postrojenja. Program će povećati obim proizvodnje, podržati lansiranje nove proizvodne linije i, takođe, dovesti do boljeg upravljanja cenama i dobitaka usled energetske efikasnosti.

Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) na ovaj način povećava podršku korporativnom sektoru u Srbiji kroz finansiranje grupe proizvoda za kozmetiku i domaćinstvo tako što će Beohemiji omogućiti da poveća proizvodnju i proširi izvozno tržište u jugoistočnoj Evropi.

Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) je direktno obezbedila 20 miliona evra od ukupnog iznosa zajma, dok će ostatak ići kroz filijale evropskih komercijalnih banaka (Unikredit banku, Sosijete Ženeral banku, Erste banku i Eurobank EFG). U ovom kreditu učestvuje pet banaka, od koje dve sa sredstvima iz inostranstva.

Zajmodavci stavljaju na raspolaganje Zajmoprimcu ročni zajam u ukupnom iznosu od 68,000,00 eura koji se sastoji od :

- Tranše 1: u ukupnom iznosu od 20.000.000,00 eura finansiranim od strane EBRD-a u eurima na devizni račun zajmoprimca
- Tranše 2: u ukupnom iznosu 15.000.000,00 eura finansiranim od strane ERSTE Holandijau eurima na devizni račun zajmoprimca
- Tranša 3: u ukupnom iznosu 33.000.000,00 eura finansiranim od strane UniCredit Banke Srbije (15.000.000,00 eura), EFG Eurobanka Srbija (8.000.000,00 eur) i Societe Generale banka (10.000.000,00 eur) u dinarskoj protivrednosti na dinarski račun zajmoprimca.

Beohemija grupa, reprogramiranjem kratkoročnih kredita u dugoročni sindicirani kredit, smanjila je troškove kamata i obezbedila stabilnost poslovanja, povećala je obim proizvodnje i proširila izvozno tržište u jugoistočnu Evropu i ostvarila pozitivne rezultate poslovanja.

Glavna obeležja poslovanja kompanije nakon odobravanja kredita su:

- Ukupna prodaja Grupe Beohemija iznosila je 5.35 milijardi RSD, što predstavlja porast prodaje od 73 % (posmatrano u dinarima) u odnosu na 2011. godinu, ili 47,1 miliona EUR , što predstavlja porast prodaje od 52% (posmatrano u EUR).
- Poslovna dobit (EBIT) Grupe Beohemija iznosi 1,2 milijarde RSD, što predstavlja porast od 162 % u odnosu na 2011. godinu posmatrano u RSD, odnosno 130 % posmatrano u EUR.
- Stopa operativne poslovne dobiti povećana je za 10%, posmatrano u RSD, odnosno smanjena je za 3 % posmatrano u EUR.
- Stopa neto dobiti povećana je za 33 % u RSD, odnosno 17% u EUR.

Ovaj projekat predstavlja demonstraciju uspešnog restrukturiranja vodeće kompanije u hemijskom sektoru u Srbiji.

Međutim, trenutna ekonomska situacija je značajno uticala na proizvodnju i promet. Zbog pada potrošačke tražnje, kompanija je smanjila cene i odobrila dodatne akcijske rabate kupcima, što je dovelo do smanjenja prihoda. Uprkos tome kompanija je nastavila sa svojom strategijom agresivnog rasta sa uverenjem da ima podršku svojih kreditora, do koje nije došlo. To i ukupna nenaplativa potraživanja doveli su kompaniju u problem likvidnosti. Zbog toga je doneta odluka o suspedovanju marketinških aktivnosti, što je dovelo do smanjenja prodaje od očekivane. Započeti su procesi restrukturiranja kako finansijske, tako i operativne prirode.

7. U skladu sa navedenim, a polazeći od postavljenih hipoteza ovog istraživanja, na kraju se može reći da su u savremenim uslovima, pogotovo u uslovima globalnog poslovanja banaka, prisutni brojni rizici koje je nemoguće potpuno izbeći, koji dovode u pitanje pojedinačne bankarske poslove, naplatu ili u krajnjem slučaju promenu koja utiče na povećanje neizvesnosti ishoda transakcije i u celini povećavaju neizvesnost ostvarivanja prihoda banke. Sa razvojem investicionog bankarstva i sa procesom globalizacije finansijskog sistema, odnosno globalnim poslovanjem banaka, došlo je i do dodatnog uvećanja rizika sa kojim se banke suočavaju u svom poslovanju.

Efikasan proces upravljanja bankarskim rizicima prvenstveno podrazumeva da se, prvo, treba sprovesti dobra selekcija kreditnih zahteva i procena koji dužnici bi mogli da budu dovedeni u stanje da ne mogu vraćati dugove, zatim da se vrši efikasna diversifikacija i kontrola plasmana, odnosno da se svi plasmani prate i nadziru sve dok ne budu vraćeni. Takođe je neophodno i da se odredi odgovarajuća cena kapitala, dovoljna da pokrije sve bančine troškove i rizike, ali i da se banka strogo pridržava zakonskih propisa u pogledu obavezne rezerve kapitala za pokriće svih gubitaka koji nastaju kao posledica kreditnog rizika.

Zbog nesređene političko-ekonomske situacije u Srbiji, visoke nezaposlenosti, ali i posledica velike ekonomske krize, zbog čega može biti ugroženo poslovanje većine preduzeća i preduzetnika, a sa tim i radna mesta velikog broja ljudi, rizik da dužnici neće moći da izmiruju svoje obaveze u našoj zemlji je izuzetno visok. Posmatrajući podatke o stanju i kretanju bankarske kreditne aktivnosti poslednjih godina, jasno se uočava negativan trend, posebno vezano za porast docnje u dugu i nenaplativih kredita, ali i pogrešno stanje klasifikovane aktive, što dodatno govori o očekivanjima bankara da će se ovakva tendencija i nastaviti. Rejting Srbije kao dužnika, od čega, u krajnjoj liniji i zavisi bankarska percepcija rizičnosti ovog tržišta, nije na zadovoljavajućem nivou, što automatski znači da su i krediti ovdašnjim dužnicima vrlo skupi. Nesigurni poslovi i male zarade, sa jedne i visoka cena pozajmljenog kapitala, sa druge strane, predstavljaju osnovne razloge zbog kojih lica u Srbiji ne mogu da vraćaju kredite po ugovorenim uslovima, odnosno glavne uzroke visokog kreditnog rizika ovdašnjih banaka.

Znači, za onoliko za koliko je ostvarena pravna sigurnost, slobodni uslovi tržišnog poslovanja i demokratičnost političkog sistema, najmanje za toliko je smanjen rizik u bankarstvu od ulaganja u datu kompaniju, a time i nivo potrebnog kapitala banke za zaštitu od rizika.

Imajući u vidu sve prethodno rečeno, jasno je da je *rizike u bankarskom poslovanju nemoguće potpuno izbeći, pa su banke dužne da sprovedu efikasne postupke upravljanja njima kako bi se zaštitile od eventualnih gubitaka. Oblik i suština pravnog, ekonomskog i političkog sistema i*

ekonomski uslovi privređivanja determinišu proces upravljanja rizicima u bankarstvu i proces odobravanja sindiciranih kredita, što je bila i osnovna hipoteza ovog rada. Bankama ostaje samo da se maksimalno potrude i da urade sve što je u njihovoj moći da kredite odobravaju na dobrim osnovama, ali da uvek budu svesne mogućnosti da druga strana neće ispuniti svoj deo dogovora.

8. Neminovnost daljeg razvoja i unapređenja upravljanja bankarskim rizicima u Srbiji, zahteva kontinuirane inovacije u načinu upravljanja poslovanjem i rizikom.

Za dalji razvoj unapređenja upravljanja rizicima, banka bi trebalo da ima sposobnost da sagleda verovatnoću da se rizični događaj ne realizuje, da utiče na poslovanje banke i njegove posledice ukoliko se desi. Banka mora adekvatno da reaguje, preduzimajući odgovarajuće preventivne mere da spreči, ili ako se već rizični događaj desio, da minimizira njegov uticaj na poslovanje banke. Proizilazi da banka mora da poseduje organizaciju, ljudske resurse, kapital i rezervisana sredstva, kako bi se uspešno nosila sa rizikom.

Kroz izmene Zakona o deviznom poslovanju, u Republici Srbiji otvoren je prostor za učešće domaćih banaka u sindiciranom finansiranju od inicijalne faze, kao i mogućnost da se uključe u postojeće projekte sindiciranog kreditiranja kroz otkup potraživanja od strane banke – učesnika u sindiciranom kreditu. Unapređenje prakse i propisa u ovoj oblasti bi dovelo do unapređenja ovog vida kreditiranja u Srbiji i podele rizika i ostvarenog profita među bankama učesnicama u sindiciranom finansiranju.

LITERATURA

1. Abraham, K.G., Farber, H.S., „Returns to seniority in union and nonunion jobs: A new look at evidence“, *Industrial and Labor Relations Review*, 1998.
2. Abraham, K.G., Medoff, J.L., Length of service and layoffs in union and nonunion workgroups“, *Industrial and Labor Relations Review* 38, 1984.
3. Adams, S., „Inequity in Social Exchange“ u L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2 New York: Academic Press: 267-299; objavljeno i u Vroom, V.H., Deci, E.L., (eds) (1992) *Management and Motivation: Selected Readings*, 2nd ed, Penguin Books, 1965.
4. Alderfer, C., *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press, 1972.
5. Allas, T., Leslie, K., Sizing power“, *The McKinsey Quarterly*, Number 1, 2001.
6. Barać S., Hadžić M., Ivaniš M., „*Organizacija bankarstva*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005.
7. Barjaktarović L. *Upravljanje rizikom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
8. Barjaktarović S. „Investiciono bankarstvo i tržište hartija od vrednosti“, Zad. Andrejević, Beograd, 2004.
9. Bjelica V., *Bankarstvo-teorija i praksa*, Novi Sad, 2001.
10. Bogdanović M., Šestović L., *Ekonomija od A do Z*, Beogradska otvorena škola i Dosije, Beograd, 2002.
11. Brzaković T., „Tržište kapitala“, Beograd, 2007.
12. Ćirović M. - *Bankarstvo*, Bridge Company, Beograd, 2005.
13. Cronhy M. Galai D., Mark R. - *Risk Management*, NZ Mac Grow Hill, 2001.
14. Ćurčić U. - *Bankarski portfolio menadžment: strategijsko upravljanje bankom, bilasnom i portfolio rizicima banke*, Novi Sad, Feljton, 1995.
15. Cvetinović M. *Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
16. Dabić S., „*Hartije od vrednosti i njihovo tržište*“, Naučna knjiga, Beograd, 1990.
17. Damjanović M., „*Menadžerska revolucija*“, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990.
18. Di Džordž Ričard : „*Poslovna etika*“, Filip Višnjić, Beograd, 2003.
19. Dramond Džon i Bein Bil : „*Poslovna etika*“, Clio, Beograd, 2001.
20. Drucker P. : „*Postkapitalističko društvo*“, „Grmeč“- „Privredni pregled“, Beograd, 1995.
21. Đukić Đ., Bjelica V., Ristić Ž.: „*Bankarstvo*“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
22. Electronic Data Interchange, A. Bolago, Towards paperless international trade – EDI and EDIFACT
23. Frenkel M. ed. - *Risk management*, Springer, Heidelberg, 2000.
24. Fuller C.L., *Banking uo security*, ISO bilten broj 9, Ženeva, 1996.
25. Glušica Z., *Implementacija ISO 9000:2000*, Mobes Quality, Novi Sad, 2002
26. Grening H, Brajović S., - *Analyzing and managing Banking Risk*, WB, 2003.
27. Guiso L, Paiela M. - *Risk Aversion Wealth and Backround Risk*, banca D Italia, 2003.

28. Guerard, J, Schwartz, E. “*Quantitative Corporate finance*”, SpringerScience, New York, 2007.
29. Hadžić M. “*Bankarstvo*”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
30. Hadžić M., Žigić D., “*Proces upravljanja rizikom u finansijskom poslovanju*”, Singidunum Journal of Applied Sciences Vol 9 No 2, Beograd, 2012.
31. Hennie van Greuning “*Analiza i upravljanje bankovnim rizicima*”, Grafotisak, Zagreb, 2006.
32. Ivanchevich J.M., Lorenzi P., Skinner S.J., Crosby P.B., Management: Quality and Competitiveness, Irwin, 1994.
33. Ivanović P. – Zaštita od rizika deviznog kursa, Novi Sad, Account, 1994.
34. Jean-Marie Gogue , Upravljanje kvalitetom, Poslovna politika dd, 1994.
35. Jeremić Z. „*Finansijska tržišta*“, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
36. Jerinić, D, Štefanides, V., *Finansijski menadžment*, Cekom, Novi Sad, 2010.
37. Kapor P., „*Međunarodne finansije i bankarstvo*“, Megatrend univerzitet, Beograd, 2009.
38. Knežević G., “*Analiza finansijskih izveštaja*”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
39. Komazec, S., Krstić, B., Živković, A., Ristić, Ž. *Bankarski menadžment*, Fiskalni menadžment Ekonomskog fakulteta, Čigoja, Beograd, 1998.
40. Kovač O., „*Međunarodne finansije*“, Beograd, Ekonomski fakultet, 2003.
41. Kovačević, Radovan, Devizni kursevi - režimi i politika, Beograd: Institut za spoljnu trgovinu, 2002.
42. Krstić B., Marinković S. - Finansijski rizici u bankarstvu, EF Niš, 2004.
43. Kupper E.F. – Risk management in Banking, 1999.
44. Lukić R. Bankarsko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
45. Mays, E. “*Handbook of Credit Scoring*”, Glenlake Publishing Company, Ltd., Chicago, 2001.
46. Mašić B., „*Strategijski menadžment*“, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2001.
47. Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., “*Organizacija*”, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
48. Petrović Z., “*Računovodstvo*”, Univerzitet Singidunum , Beograd, 2008.
49. Robbins S.P., Coulter M., Management, Prentice Hall, Inc, New York, 1996.
50. Rose P., Hudgins S.: „*Bankarski menadžment i finansijske usluge*“, Data status, Beograd, 2005.
51. Saunders, A. ”*Credit risk measurement: new approaches to VaR and other paradigms*”, Wiley, NY, 2002.
52. Scheck G. “*Risk managment and Value Creation in Finansial Institution*”, John Wiley & Sons, 2002.
- Šoškić D., Živković B., “*Finansijska tržišta institucije*”, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
53. Stakić B., Aktuelnosti iz međunarodne privrede i trovine, Beograd, 2004.
54. Stanišić M., Stanojević Lj. , “*Metodologija revizije banaka*”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
55. Stanković G., Jugoslovensko bankarstvo, Beograd, 1997.
56. Stephan P., Mary C., “*Menadžment*”, Data Status, Beograd, 2005.
57. Stephanou C., Mendoza J.C. – Credit Risk management Under Basel II An Overview and Implementation issues for Developing Countries, World Bank Policy Research Working Paper 3556, 2005.
58. Stoiljković V., Grandić D., Veljković B., Dokumentacija sistema kvaliteta u bankarstvu, Časopis Kvalitet, Beograd, 1996.
59. Stoner J.A. and others, Management, Prentice Hall, Inc, New York, 1995.
60. TC 68 News, 2/1997

61. TC 68, News, 1/1996
62. Tina Harrison, Marketig finansijskih usluga, Izbor tekstova, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad
63. Udruženje banaka Jugoslavije - Euroquality Group, Osnovi obezbeđenja kvaliteta bankarskih usluga, Beograd, 1996.
64. Vasiljević B. "Rizici u bankarskom poslovanju", Beograd, Fokus, 1990.
65. Vujnović, M. "VaR analiza kreditnog portfolija banaka", Trag, Beograd, 2007.
66. Vunjak N., "Bankarske finansije i finansijski menadžment", Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 1999.
67. Vunjak, N, Antonijević T. "Strategija upravljanja kreditnim portfolijom banke", Montenegrin Journal of Economics No.7
68. Živković A., Komazec S., Ristić Ž.: „Berzanski i bankarski menadžment“, Viša poslovna škola, Beograd, 2002.
69. Žigić D., "Bankarska industrija i rizik", časopis Ekonometar, Beograd, 2011.

Neautorizovani izvori:

Izmene i dopune Zakona o deviznom poslovanju - „Sl.glasnik RS“, br. 31/2011
Odluka o adekvatnosti kapitala - „Sl.glasnik RS“, br.129/2007
Odluka o upravljanju rizicima banke - „Sl.glasnik RS“, br.129/2007
Zakonu o deviznom poslovanju - „Sl.glasnik RS“, br. 62/2006
Zakon o bankama - „Sl.glasnik RS“, br. 107/2005

Elektronski izvori:

www.apr.gov.rs
www.businessdictionary.com
www.forexcourse.com
www.investorwords.com
www.nbs.rs
www.bdklegal.com
www.UBS/ASB.com