



**UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD**

Master akademske studije
Menadžment u finansijama i bankarstvu

**UPRAVLJANJE KREDITNIM RIZIKOM U
SEKTORU STANOVNIŠTVA DOMAĆE BANKE**

Mentor:

Dr Lidija Barjaktarović

Student:

Stanislava Ljubojević

Beograd, 2012

SADRŽAJ:

Uvod.....	3
1. Standardi za upravljanje kreditnim rizikom u Master banci i organizaciona struktura	
Master banke.....	10
1.1. Standardi za upravljanje kreditnim rizikom u Master banci.....	10
1.1.1. Bazel standardi i akta nacionalnog zakonodavstva Srbije.....	10
1.1.2. Ciljevi i principi upravljanja kreditnim rizikom.....	11
1.2. Organizacija upravljanja kreditnim rizikom u Master banci.....	13
1.2.1. Organizaciona struktura banke iz perspektive upravljanja kreditnim rizikom.....	13
1.2.2. Identifikovanje kreditnog rizika u Master banci.....	15
1.2.3. Merenje kreditnog rizika u Master banci.....	16
1.2.4. Kontrola, praćenje i ublažavanje kreditnog rizika.....	17
1.2.4.1. Kontrola kreditnog rizika.....	17
1.2.4.2. Praćenje kreditnog rizika.....	18
1.2.4.3. Ublažavanje kreditnog rizika.....	19
1.2.5. Kontrola internog modela.....	19
1.3. Organizaciona struktura Domaće banke.....	19
2. Upravljanje kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom.....	27
2.1. Nadležnosti Sektora za poslove sa stanovništvom.....	27
2.2. Procedure kojima se u Sektoru za poslove sa stanovništvom reguliše upravljanja kreditnim rizikom.....	28
2.3. Postupci vezani za upravljanje kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom ..	29
2.3.1. Prijem dokumentacije.....	29
2.3.2. Ažuriranje dokumentacije.....	30
2.3.3. Ocena kreditne sposobnosti i odobravanje kredita.....	31
2.3.4. Praćenje kreditne sposobnosti.....	32
2.3.3.1. Provera stepena zaduženosti klijenta.....	33
2.3.3.2. Praćenje urednosti u izmirivanju obaveza.....	33
2.3.3.3. Praćenje drugih bitnih elemenata kreditne sposobnosti.....	33
2.3.5. Klasifikacija klijenata.....	34
2.3.5.1. Klasifikacija po internom modelu banke.....	34
2.3.5.2. Klasifikacija po modelu NBS.....	35
2.3.6. Izveštavanje.....	36
2.3.7. Testiranje internog modela.....	37
3. Vrste kreditnih proizvoda.....	38
3.1. Ponuda kredita.....	42
3.1.1. Pregled ponude kredita.....	43
3.1.2. Organizacija uvođenja novog kredita u ponudu Domaće banke.....	44
3.1.3. Organizacija prodaje kredita.....	46
3.2. Ponuda kreditnih kartica.....	48
3.2.1. Pregled ponude kreditnih kartica.....	48
3.2.2. Organizacija uvođenja nove kreditne kartice u ponudu Domaće banke.....	50
3.2.3. Organizacija prodaje kreditnih kartica.....	52
4. Analiza visine plasmana, ostvarenih prihoda po osnovu kreditnih proizvoda i kvantitativna analiza kreditnog rizika.....	54
4.1. Analiza visine plasmana.....	54

4.1.1. Analiza visine plasmana	55
4.1.2. Analiza ostvarenih prihoda	64
4.2. Kvantitativna analiza kreditnog rizika	66
Zaključna razmatranja.....	74
Spisak slika	78
Spisak tabela	79
Literatura.....	80

Uvod

U savremenom svetu banka, kao novčano preduzeće i kreditna ustanova, zahvaljujući osnovnim aktivnostima koje obavlja, a koje podrazumevaju depozitne poslove, uzimanje i davanje kredita, posredovanje u oblasti kredita i obavljanje drugih novčanih poslova za račun svojih klijenata, uspeva da prožima sve pore privrednog života i postaje važan privredni faktor koji svojim mobilizatorskim, kreditnim i posredničkim poslovima bitno utiče na razvoj samog društva (Hadžić, 2009). Uzimajući u obzir prethodno navedeno, jasan je zaključak da je kvalitet i stepen razvijenosti bankarskog sektora u jednoj zemlji odraz stepena razvijenosti čitave privrede te zemlje.

U bankarskom sektoru Republike Srbije trenutno posluje 34 banaka, sa preko 2.600 poslovnih jedinica, filijala, ekspozitura, šaltera, agencija i menjačnica. Prema podacima Narodne banke Srbije, vezano za učešće banaka u osnovnim referentnim veličinama (učešće u ukupnoj aktivni, odobrenim plasmanima, depozitima, kapitalu, ukupnim prihodima i neto rezultatu), prema vlasničkoj strukturi, dominantno je učešće stranih banaka, zatim državnih banaka, dok privatne banke imaju najniže učešće po posmatranim veličinama. Od navedenih karakteristika najznačajnije učešće u depozitnom potencijalu bankarskog sektora, beleže upravo državne banke.

Kao jedna od vodećih banaka za rad sa stanovništvom na tržištu, "Master banka¹" smatra se sistemskom bankom od nacionalnog značaja. Strateško i tržišno opredeljenje Master banke jeste obavljanje kreditno-depozitnih poslova sa fizičkim licima, pošto je Master banka jedan od lidera u zemlji, mereno brojem klijenata, fizičkih lica. U prilog tome govore i podaci Narodne banke Srbije, po kojima je Master banka tržišni lider u poslovanju sa fizičkim licima, mereno brojem otvorenih tekućih računa građanima.

Jedna dimenzija u upravljanju poslovima sa stanovništvom u svakoj, pa i Master banci, jeste upravljanje kreditnim rizikom.

Kreditni rizik banke predstavlja verovatnoću da banka neće biti u stanju da naplati svoja ukupna potraživanja, kako po osnovu glavnice duga, tako i svu ugovorenu kamatu i obračunatu naknadu. Kreditni rizik proizilazi iz jednostavne činjenice da kredit bez rizika ne postoji. Međutim, treba imati u vidu i činjenicu da niti jednoj banci nije cilj da rizik u

¹ Podaci prikazani u ovom radu imaju svoj glavni izvor u realnim podacima domaće banke koja posluje u Srbiji. Međutim, pravi nazivi izvora ne mogu biti navedeni pošto predstavljaju poslovnu tajnu. Takođe, zbog navedenog, u radu se ne koristi stvaran naziv domaće banke, već se koristi termin „Master banka“.

potpunosti eliminiše iz svog poslovanja. Rizik nikada nije moguće potpuno izbjeći, ali ga je moguće svesti na najmanju moguću meru zahvaljujući kvalitetnim postupcima upravljanja rizikom (Priručnik o upravljanju kreditnim rizikom NBS, 2004.). Naprotiv, osnov veštine upravljanja kreditnim, ali i svim drugim rizicima² kojima je izložena banka, podrazumeva sposobnost menadžmenta banke da definiše tako poslovnu politiku da rizik kome će biti izložena u svom poslovanju ne ugrozi likvidnosti i solventnost banke, a da sa druge strane bude ostvaren predviđeni nivo profitabilnosti. Svakako, podrazumeva se i sposobnost menadžmenta banke da definisanu poslovnu politiku sprovede kroz sve nivoe poslovanja.

Visoka profitabilnost se ne može ostvariti bez prihvatanja visokog rizika, ali prihvatanje previsokog rizika prethodi da ugrozi likvidnost i solventnost, rečju, stabilnost poslovanja banke, a preko tog i profitabilnost. Sposobnost menadžmenta banke da pomiri ove suprotnosti jeste u isto vreme odraz sposobnosti menadžmenta da upravlja bankom.

Rizik kome je izložena banka u svom poslovanju je uslovljen kako eksternim tako i internim faktorima. Eksterni faktori uglavnom podrazumevaju one faktore na koje banka ne može neposredno da utiče (rizik zemlje u kojoj se posluje, stabilnost zakonodavnog i privrednog okruženja, rizik koji je imanentan za pojedine vrste klijenata, a preko toga i pojedine vrste kreditnih proizvoda koje banka plasira i dr.). Iako banka ne može neposredno da utiče na postojanje ovih eksternih faktora, banka može rizik kome je izložena značajno da umanji pažljivim analiziranjem svih kredita pre nego što se odobre i savesnim vođenjem kredita sve do momenta otplate.

Interni faktori koji utiču na nivo rizika podrazumevaju sposobnost menadžmenta da formuliše odgovarajuću poslovnu politiku i tu politiku sprovede kroz sve nivoe organizovanja. Ovi faktori su čvrsto povezani i sa prethodno navedenom grupom faktora, ali i kao samostalni određuju nivo rizika kome je banka izložena.

Način na koji banka pristupa upravljanju kreditnim rizikom u velikoj meri je određen da li su u pitanju klijenti koji su pravna ili fizička lica.

Obaveza vođenja knjiga kod pravnih lica, visina prometa, veličina pravnog lica i generalno, specifičnost koju svako pravno lice ima, ali i visina kredita koja se ovim klijentima odobrava, uslovljavaju da banka u postupku analize klijenata pre odobravanja kredita i praćenje već odobrenog kredita vrši pojedinačno. Doduše, postoje jasna pravila kojima se banka rukovodi u obavljanju prethodno navedenih postupaka, međutim sama

² Generalno, svi bankarski rizici se mogu podeliti u četiri osnovne kategorije: finansijski (gde spada i kreditni rizik), operativni, poslovni i rizik događaja (Greuning H., 2006. godine)

visina kredita koja se odobrava pravnim licima koja uslovljava i viši nivo rizika, i sa tim povezana obaveza obavljanja svestranije analize poslovanja pravnog lica, uslovljavaju uobičajenu praksu da se za svakog klijenta – pravno lice – odluka o odobravanju kredita donosi pojedinačno od strane Kreditnog odbora banke.

Sa druge strane, sama brojnost fizičkih lica i niža visina kredita koji se njima odobrava uslovljava brojne specifičnosti u postupku analize klijenta i praćenja odobrenih plasmana. Plasmani se i ovde svakako odobravaju pojedinačno, ali je ingerencija na nivou sektora banke koji se bave ovim plasmanima, a u nekim slučajevima je mogućnost odobravanja kredita spuštена na zaposlene u ekspoziturama banke. Takođe, praćenje odobrenih kredita, se ne vrši, kao kod pravnih lica, na pojedinačnom nivou, već uglavnom na grupnom nivou. Grupno praćenje podrazumeva da se svi klijetni – fizička lica – kojima su odobreni krediti grupišu u određene grupe, u zavisnosti od svojih specifičnosti, i za sva fizička lica u jednoj grupi se primenjuju jedinstvena pravila praćenja i utvrđivanja nivoa rizičnosti kome je banka u poslovanju sa tim klijentima izložena.

Glavno težište ovog rada će upravo biti upravljanje kreditnim rizikom u poslovanju sa stanovništvom (fizičkim licima). „Master banka“ jeste jedna od vodećih banaka na bankarskom tržištu Srbije. Upravo upravljanje kreditnim rizikom u poslovanju sa stanovništvom, gledno kroz prizmu hipoteza koje će biti postavljene, predstavlja osnovnu temu ovog rada.

Teorijsko-metodološke osnove

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada jeste analiza načina na koji Master banka prilagođava svoju organizacionu strukturu važećoj ponudi kreditnih proizvoda fizičkim licima, kao i analiza načina na koji Master banka upravlja kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom. Poseban akcenat je stavljen na analizi prilagođavanja procedura rada i uticaja na nivo kreditnog rizika merenog visinom rezervi i ispravke vrednosti koje se obračunavaju saglasno odlukama NBS i internim aktima Banke.

Cilj istraživanja

Naučni cilj ovog rada jeste opis načina na koji utvrđeni postupci rada utiču na nivo kreditnog rizika u poslovima sa stanovništvom.

Društveni cilj ovog rada jeste izvođenje principa upravljanja kreditnim rizikom kako bi Master banka mogla da posluje pod prihvatljivim nivoom kreditnog rizika uz paralelnu realizacije osnovnih ciljeva svog poslovanja (rentabilnost, likvidnost i solventnost).

Hipoteze istraživanja

U proces istraživanja se polazi od sledeće generalne hipotetičke tvrdnje: Upravljanje kreditnim rizikom bitno utiče na finansijski rezultat Banke.

Pomoćne hipoteze:

- Organizaciona struktura Master banke je, poslovnom politikom i drugim aktima Master banke, usklađena i prilagođena postojećoj ponudi kreditnih

proizvoda Master banke, ali i kao samostalni činilac utiče na ostvarivanje rezultata prodaje kreditnih proizvoda.

- Osnov svakog uspešnog poslovanja Master banke jeste definisanje i realizacija odgovarajuće organizacione strukture
- Organizaciona struktura Master banke, iako je značajno određena važećom zakonskom regulativom, presudno je određena i poslovnom politikom Master banke što dozvoljava banci da, putem izmene organizacione strukture značajno doprinese poboljšanju ostvarenih poslovnih rezultata.
- Identifikovana pretpostavka samostalnog uticaja organizacione strukture na rezultate poslovanja Master banke, uslovljava da banka ima potrebu i obavezu stalnog praćenja uticaja organizacione strukture na realizaciju ciljeva svog poslovanja i davanje predloga za usklađivanje organizacione strukture, ukoliko se za tim ukaže potreba.
- Sveobuhvatnosti definisanja i doslednost primene procedura kojima se reguliše upravljanje kreditnim rizikom bitno utiče na nivo kreditnog rizika.
- Kvalitetno upravljanje kreditnim rizikom ne podrazumeva nužno smanjenje izloženosti, već kreiranje dovoljnog nivoa optimalnih rezervi za preuzete kreditne rizike. Samo putem stalnog praćenja, kontrole i testiranja internog modela banka može da konstantno održava nivo obračunate posebne rezerve i ispravke vrednosti na optimalnom nivou.

Metode istraživanja

S obzirom na specifičnost i interdisciplinarnost predmeta istraživanja, ciljeve i hipoteze, u radu će biti korišćene različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Teorijsko-metodološki pristup je dijalektički. U istraživanju će biti korišćene :

- Osnovne sintetičke i analitičke metode (analiza, sinteza, apstrakcija, konkretizacija, specijalizacija, generalizacija, dedukcija i indukcija);

- Opšte naučne metode: hipotetičko-deduktivna, statistička i komparativna;
- Od metoda za prikupljanje materijala su zastupljeni: studija slučaja, statistički metod, metod ispitivanja i metod analize slučaja.

Struktura rada

Obuhvaćeni predmet istraživanja, sistem postavljenih hipoteza i ciljevi istraživanja, opredelili su sledeću strukturu rada:

- U uvodnom delu rada će biti definisan predmet istraživanja i način na koji će istraživanje biti sprovedeno.
- U prvom delu rada će biti definisan okvir koji bitno određuje način na koji se u Master banci upravlja kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom. Prvo će biti naznačena međunarodna i nacionalna regulativa kojima se definišu osnovni principi za upravljanje kreditnim rizikom, zatim (u trećem delu) i akta Mater banke kojima se precizno definišu ciljevi i principi upravljanja kreditnim rizikom u Banci. Takođe, posebno je opisan i generalni postupak upravljanja kreditnim rizikom u banci koji bitno opredeljuje upravljanje kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom. Konačno, u ovom delu rada će biti prikazana i organizacija poslova sa stanovništvom i platnim karticama.
- U drugom delu rada će biti dat prikaz postupaka upravljanja kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom.
- U trećem delu rada će biti dat je prikaz pretpostavki kojima su definisani osnovni principi za uvođenje novog kreditnog proizvoda kao i za realizaciju proizvoda koji se već nalaze u ponudi Master banke. Takođe, u ovom delu rada će se prikazati način uvođenja i realizacije prodaje kreditnih proizvoda Master banke;
- U četvrtom delu biće data dinamička analiza prodaje kreditnih proizvoda Master banke koja je ostvarena pre svega putem prikaza i tumačenja podataka o nivou plasmana i ostvarenim prihodima po osnovu prodaje kreditnih proizvoda. Takođe, u ovom delu rada će biti data dinamička

analiza kvantitativnih pokazatelja kreditnog rizika, sa posebnim naglaskom na pojedine periode kada je izmena procedura banke uticala na bitnu izmenu pojedinih veličina.

- Rad će se završiti zaključnim razmatranjima.

1. Standardi za upravljanje kreditnim rizikom u Master banci i organizaciona struktura Master banke

Uspešno upravljanje kreditnim rizikom u bankarskom sistemu jedne zemlje predstavlja osnov za stabilnost ukupnog monetarnog sistema zemlje. Nestabilnost monetarnog sistema bitno utiče i na nestabilnost čitavog privrednog pa i političkog sistema jedne zemlje. Konačno, zbog visoke povezanosti nacionalnih ekonomija, koja je karakteristična za savremenu svetsku privredu, nestabilnost nacionalnih ekonomija vrlo brzo se preliiva i na međunarodni nivo. U prilog tome govori i činjenica da je svetska ekonomska kriza koja je počela pre nekoliko godina i još uvek traje, svoju inicijativu imala upravo u bankarskom sistemu prvo SAD-a, a zatim se prelila na većinu svetskih ekonomija, trenutno preteći da ugrozi ne samo ekonomsku već i političku stabilnost do skora vrlo stabilnih politično-ekonomskih sistema kakva je npr. Evropska unija.

Zbog velikog značaja koji bankarski sistem zemlje ima na stabilnost praktično ukupnog svetskog ekonomskog sistema, dosta dugo je postojala težnja da se definišu standardi koji utvrđuju osnovne principe upravljanja rizicima u bankarskom poslovanju. Ovi standardi su težili da predstavljaju principe kojih bi se pridržavali svi nacionalni sistemi. Kao najbitniji i za našu zemlju najznačajniji standardi jesu Bazel.

1.1. Standardi za upravljanje kreditnim rizikom u Master banci

1.1.1. Bazel standardi i akta nacionalnog zakonodavstva Srbije

Navedeni Bazel standardi poslužili su kao osnov za donošenje akata od strane države, odnosno pojedinih njenih institucija, putem koji je upravljanje kreditnim i drugim rizicima u banci dobilo svoju zakonsku obavezu. U načelu, postupak upravljanja kreditnim rizikom je, gledano kroz prizmu nacionalnog zakonodavstva, regulisan putem

- Zakona o bankama, iz koga dalje proizilaze:
- Odluka o upravljanju rizicima;
- Odluka o adekvatnosti kapitala banke
- Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke;

Navedenim aktima, država, odnosno Narodna banka Srbije, ustrojili su različite obaveze iz oblasti upravljanja kreditnim rizikom u banci, od kojih je ona da svaka banka mora da ima ustrojen Kreditni odbor i Odeljenje za upravljanje kreditnim rizikom.

1.1.2. Ciljevi i principi upravljanja kreditnim rizikom

Svim poslovima vezanim za upravljanje kreditnim rizikom mora da prethodi jasno definisanje ciljeva i principa upravljanja kreditnim rizikom.

Osnovni cilj upravljanja kreditnim rizikom je utvrđivanje prihvatljivog nivoa kreditnog rizika, odnosno uspostavljanje odgovarajuće srazmere izloženosti kreditnom riziku i prinosa na kapital.

Ostali ciljevi su:

- objektivna procena kreditne sposobnosti klijenta,
- uspostavljanje i održavanje odgovarajućeg kvaliteta portfolija plasmana;
- uspostavljanje sistema za blagovremenu identifikaciju potencijalno različitih klijenata;
- optimalna struktura portfolija plasmana i instrumenata obezbeđenja;
- maksimalna zaštita portfolija plasmana Banke primenom odgovarajućih tehnika za ublažavanje kreditnog rizika;
- kontinuirano unapređenje sistema upravljanja kreditnim rizikom.

Da bi se prethodno navedeni ciljevi realizovali, Banka utvrđuje principe za upravljanje kreditnim rizikom:

- definisanje poslovnih ciljeva u smislu utvrđivanja orijentacije Banke ka vrsti, tipu i strukturi klijenata kao i ka određenoj vrsti i strukturi plasmana;
- definisanje politike plasmana, depozitne politike i politike instrumenata obezbeđenja naplate potraživanja, kao osnova za realizaciju postavljenih ciljeva;
- utvrđivanja delokruga rada i nadležnosti organa i organizacionih delova Banke, kao i ovlašćenja zaposlenih u Banci u postupku odlučivanja o odobravanju kredita i nastanku drugih potraživanja Banke;

- funkcionalnu i organizacionu odvojenost aktivnosti upravljanja rizicima i redovnih poslovnih aktivnosti Banke kroz podelu nadležnosti u radu organa Banke i organizacionih delova Banke;
- uspostavljanje i odražavanje odgovarajuće strukture i kvaliteta portfolija plasman Banke;
- definisanje postupaka za praćanje kvaliteta bilansne aktive i vanbilansnih stavki na nivou Banke i pojedinačnog dužnika;
- definisanje postupaka za praćenje i ograničavanje koncentracije potraživanja u odnosu na pojedine dužnike, grupe povezanih dužnika, segmente portfolija i vrste kreditnih proizvoda i usluga;
- definisanje postupaka stalnog evidentiranja, praćenja i stavljanja pod dodatni nadzor svih potraživanja od dužnika sa statusom neizmirivanja obaveza.

Banka je definisala i pravila za upravljanje kreditnim rizikom koja podrazumevaju definisanje načina upravljanja navedenim rizikom, utvrđivanje postupaka i metodologije za identifikovanje, merenje/procenu, praćenje, kontrolu i ublažavanje kreditnog rizika, uspostavljanje informacionog sistema za podršku upravljanju kreditnim rizikom, kao i funkcionisanje sistema unutrašnjih kontrola Banke.

1.2. Organizacija upravljanja kreditnim rizikom u Master banci

Poslovna funkcija upravljanja kreditnog rizika se organizuje i sprovodi na svim nivoima poslovanja u Banci. U ovom delu rada će biti reči o upravljanju kreditnim rizikom koje se obavlja od strane Kreditnog odbora i Sektora za upravljanje kreditnim rizikom u Banci. Pošto ovi organizacioni delovi određuju osnovne principe za upravljanje kreditnim rizikom u Master banci, u ovom delu će biti prezentovani i osnovni principi upravljanja kreditnim rizikom u Master banci.

1.2.1. Organizaciona struktura banke iz perspektive upravljanja kreditnim rizikom

Saglasno aktima nacionalnog zakonodavstva, a gledano iz perspektive upravljanja kreditnim rizikom, banka je u obavezi da vrši efikasno upravljanje kreditnim rizikom. Da bi to sprovela, banka je saglasno navedenim aktima dužna da formira sledeće organizacione delove:

- Kreditni odbor i
- Odeljenje za upravljanje rizicima

Kreditni odbor odlučuje o kreditnim zahtevima u okvirima utvrđenim aktima banke i obavlja druge poslove utvrđene aktima banke (Zakon o bankama, 2010.). Od bitnijih poslova Kreditnog odbora Banke mogu se navesti:

- donošenje odluke o pojedinačnim angažovanjima Banke u okviru definisanih limita,
- analiziranje izloženosti Banke kreditnom riziku,
- sagladavanje strukture kreditnog portfolija
- podnošenje izveštaja o donetim odlukama Izvršnom odboru Banke,
- podnošenje izveštaja Upravnom odboru Banke o obimu odobrenih kreditnih izloženosti kao i o uslovima pod kojima su odobreni

Sektor za upravljanje rizicima je u Master banci formiran saglasno Zakonu o bankama koji obavezuje banke da formiraju posebnu organizacionu jedinicu u čijoj će ingerenciji biti identifikacija, merenje i procenjivanje rizika kojima je banka izložena u svom poslovanju i upravljanje tim rizicima. Sektor za upravljanje rizicima snosi ukupnu

odgovornost za formulisanje predloga Kreditnom odboru i sprovođenje odluka Kreditnog odbora. Sektor za upravljanje rizicima praktično priprema tekstove procedura i metodologija kojima se reguliše način upravljanja rizicima u Banci.

Osnovne funkcije koje obavlja Sektor za upravljanje rizicima su sledeće:

- prati proces upravljanja kreditnim rizikom i predlaže mere za unapređenje sistema za upravljanje rizicima,
- predlaže i ažurira Proceduru za upravljanje kreditnim rizikom i druga akta iz svoje nadležnosti kojima se taj proces reguliše i odgovoran je za ažuriranje akata,
- definiše modele kreditnog skoringa i Interni model Banke za procenu kreditnog rizika i odgovoran je za ažuriranje istih,
- vrši testiranje Metodologije za procenu obezvređenja bilansne aktive i verovatnog gubitka po vanbilansnim stavkama i Internog modela i predlaže izmene i unapređenje istih,
- odgovoran je za davanje nezavisne ocene izloženosti Banke kreditnom riziku, za angažovanje Banke kod pravnih lica i preduzetnika,
- kontinuirano prati izloženost Banke kreditnom riziku na nivou portfolija plasmana (ukupno i po segmentima), značajnih izloženosti po klijentima, a prema potrebi i na nivou pojedinačnog plasmana,
- kontinuirano prati portfolio instrumenata obezbeđenje,
- definiše pokazatelje kvaliteta kreditnog portfolija i način praćenja i izveštavanje nadležnih organa Banke o izloženosti kreditnom riziku,
- izveštava nadležene organe Banke o izloženosti kreditnom riziku;

Akta koja ovaj Sektor predlaže i čije sprovođenje nadzire, a tiču se kreditnog rizika su sledeća:

- Strategija upravljanja rizicima Master banke;
- Strategija i plan upravljanja kapitalom Master banke;
- Politika upravljanja rizicima Master banke
- Procedura za upravljanje kreditnim rizikom u Master banci. Ovom procedurom se utvrđuju ciljevi i principi za upravljanje, pravila i način organizovanja upravljanja, uspostavljanje informacionog sistema, postupci i metodologija za identifikovanje, merenje, procenu, praćenje, kontrolu i

ublažavanje kreditnog rizika, način izveštavanja i nadležnosti i odgovornosti u procesu upravljanja kreditnim rizikom u Master banci;

- Procedura za razvrstavanje aktive ponderisane kreditnim rizikom u klase izloženosti u Master banci. Ovom Procedurom se definiše postupak utvrđivanja aktive ponderisane kreditnim rizikom, raspoređivanje pozicija te aktive u odgovarajuće klase izloženosti u Master banci;
- Metodologija za klasifikaciju potraživanja od klijenata u Master banci. Ovom Metodologijom se definiše proces klasifikacije potraživanja Master banke, kao i način obračuna posebne rezerve za procenjene gubitke u skladu sa regulatornim zahtevima;
- Metodologija za ocenu finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenata u Master banci. Ovom Metodologijom se definišu postupci, pravila i kriterijumi za ocenu finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenata Master banke.
- Drugim pratećim metodologijama, konkretno: Metodologija za procenu uticaja kursa dinara na finansijsko stanje i kreditnu sposobnosti klijenta; Metodologija za procenu obezvređivanja bilansne aktive i verovatnog gubitka po vanbilansnim stavkama i Metodologija za sprovođenje stres testova.

Dakle, navedenim aktima banke se reguliše kompletna oblast upravljanja kreditnim rizikom, od identifikovanja kreditnog rizika do definisanja tehnika za njegovo ublažavanje.

Pored navednih, postoje i drugi organizacioni delovi Banke koji obavljaju postoje vezane za upravljanje kreditnim rizikom. Pre svega se tu misli na organizacione delove koji neposredno vrše plasiranje sredstava. O opisu poslova vezanih za poslove sa stanovništvom prikazanih iz perspektive upravljanja kreditnim rizikom će biti više reči u nastavku ovog rada. Ovde još treba reći da je osnovni princip kod organizacije poslova upravljanja kreditnim rizikom taj da je obavezno međusobno razdvajanje poslova preuzimanja rizika od poslova praćenja rizika i da se u tom smislu utvrđuju nadležnosti i odgovornosti organizacionih delova Master banke.

1.2.2. Identifikovanje kreditnog rizika u Master banci

Banka je identifikovala kreditni rizik kao mogućnost nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital Master banke usled neizvršenja obaveza dužnika prema Master banci pod ugovorenim uslovima. Kao posebni slučajevi kreditnog rizika identifikovani su:

- Kreditno-devizni rizik koji se definiše kao mogućnost nastanka negativnog efekta na finansijski položaj i kreditnu sposobnost dužnika usled uticaja promene kursa dinara;
- Rezidualni rizik koji se definiše kao mogućnost nastanka negativnog efekta na finansijski rezultat i kapital Master banke usled toga što su tehnike ublažavanja kreditnog rizika manje efikasne nego što se očekuje ili njihova primena nedovoljno utiče na umanjenje rizika kojima je Master banka izložena;
- Rizik smanjenja vrednosti potraživanja se definiše kao mogućnost nastanka negativnog efekta na finansijski rezultat i kapital Master banke po osnovu smanjenja vrednosti otkupljenih potraživanja usled gotovinskih ili negotovinskih obaveza prethodnog poverioca prema dužniku;
- Rizik koncentracije se definiše kao mogućnost nastanka negativnog efekta na finansijski rezultat i kapital Master banke po osnovu nejednake distribucije izloženosti prema jednom ili grupi dužnika;

1.2.3. Merenje kreditnog rizika u Master banci

Merenje kreditnog rizika predstavlja izračunavanje visine gubitaka koji mogu nastati dešavanjem nepovoljnih događaja, odnosno, realizacijom rizika. Konkretno, merenje kreditnog rizika se ostvaruje kroz utvrđivanje kreditnog kvaliteta ukupnog portfolija, procenu mogućnosti nastanka gubitka i visine potencijalnog gubitka.

Da bi banka mogla da sprovede postupak merenja kreditnog rizika, neophodno je da raspolaze sa odgovarajućim kvantitativnim i kvalitativnim informacijama o klijentima. Na osnovu tih informacija primenjuju se različiti modeli scoringa i sistemi rangiranja da bi se utvrdio kreditni kvalitet ukupnog portfolija.

Na osnovu prethodno sprovedenih postupaka, vrši se kvantifikovanje rizičnosti stavki kreditnog portfolija banke, a zatim i utvrđivanje ukupnog nivoa kreditnog rizika. Kvantifikovanje rizičnosti se vrši na osnovu:

- regulatornih kriterijuma koji su definisani odlukama NBS;
- internih kriterijuma – obaveza vršenja kvantifikovanja rizičnosti na osnovu internih kriterijuma je takođe propisana putem odluka NBS, ali je sam postupak kvantifikovanja određen internim metodologijama banke

Pošto će jedan od temelja analize koja će se vršiti u ovom radu biti baziran upravo na analizi kvantifikacije identifikovanog kreditnog rizika, deo vezan za merenje kreditnog rizika biće detaljnije prikazan u nastavku ovog teksta.

1.2.4. Kontrola, praćenje i ublažavanje kreditnog rizika

Principi kontrole, praćenja i ublažavanja kreditnog rizika predstavljaju opšta načela kojih se svi organizacioni delovi Master banke koji vrše plasiranje sredstava Master banke moraju pridržavati. U ovom delu rada biće upravo reči o ovim principima.

1.2.4.1. Kontrola kreditnog rizika

Banka obezbeđuje **kontrole** nad kreditnim rizikom uspostavljanjem sistema limita, sprovođenjem internih kontrolnih postupaka, kontinuiranom procenom postupaka za upravljanje kreditnim rizikom, uspostavljanjem sistema signala ranog upozorenja porasta izloženosti kreditnom riziku.

Prilikom određivanja limita za izloženost rizicima Banka razlikuje:

- **Obavezne limite** – ovi limiti su propisani od strane NBS i mogu biti definisani na nivou:
 - pojedinačnog dužnika;
 - grupe povezanih lica i
 - lica povezanih sa Bankom.
- **Interne limite** koji imaju za cilj ograničavanje plasmana na različitim nivoima (na nivou pojedinačnog plasmana, na nivou klijenta, grupe klijenata, vrste ili grupe proizvoda/plasmana, na nivou grane, instrumenata obezbeđenja i dr.)

Definisanjem ovih limita, Banka praktično ograničava negativan uticaj na svoje poslovanje zbog realizacije rizika po određenom plasmanu.

1.2.4.2. Praćenje kreditnog rizika

U postupku praćenja kreditnog rizika, vrše se praćenje i analiza faktora koji utiču na kreditni rizik. Banka definiše i sprovodi postupke i uspostavlja sisteme za praćenje pojedinačnih plasmana, dužnika, portfolija plasmana i instrumenata obezbeđenja.

Koji će se postupci sprovoditi, zavisi pre svega od toga da li su u pitanju fizička ili pravna lica. Kod fizičkih lica, koja su pre svega tema ovog rada, osnovni načini praćenja podrazumevaju:

- obezbeđenje ažurnih podataka o finansijskom stanju i kreditnoj sposobnosti dužnika i tržišnoj vrednosti instrumenata obezbeđenja;
- identifikacija kašnjenja ugovorenog plaćanja

Na osnovu pribavljenih podataka vrši se:

- praćenje signala ranog upozorenja porasta izloženosti kreditnom riziku kako bi banka na vreme primetila određene izmene finansijskog stanja i kreditne sposobnosti i kako bi na vreme korigovala svoj poslovni odnos da bi se izloženost riziku svela na prihvatljivu meru;
- monitoring kredita - gde se na osnovu periodično ažurirane dokumentacije vrši ažuriranje kategorije klijenata. Naime, kategorije, u skladu sa regulatornim i internim kriterijumima dodeljene pojedinačnim plasmanima u vreme odobravanja kredita se periodično preispituju, pa se pojedinim plasmanima dodeljuju nove kategorije u zavisnosti od poboljšanja ili pogoršanja finansijskog stanja klijenta, urednosti u izmirivanju obaveza prema Banci, izmene sredstava obezbeđenja.

Baza informacija o klijentu mora se redovno ažurirati ukoliko vođenje kredita treba da se obavlja na proaktivan način (Priručnik o upravljanju kreditnim rizikom NBS, 2004.).

1.2.4.3. Ublažavanje kreditnog rizika

Banka je u obavezi da efikasno vodi politiku upravljanja sredstvima obezbeđanje putem kojih se vrši ublažavanje kreditnog rizika. Pored pribavljanja sredstava obezbeđenja, banka može da predvidi i pribavljanje jemstava radi ublažavanja kreditnog rizika.

1.2.5. Kontrola internog modela

Banka je u obavezi da periodično vrši kontrolu usvojenog internog modela, kako bi se uspostavilo da li je ovaj interni model dovoljno dobro prikazuje stepan izloženosti kreditnom riziku Banke.

Banka ovu analizu vrši analizirajući podatke iz prethodne tri godine, kada se proverava da li su kategorije koje su dodeljene klijentima, zaista odraz realizacije kreditnog rizika, odnosno, da li od ukupnog broja plasmana, učešće onih koji su zaista postali nenaplativa potraživanja, odgovara procentu kategorije koji važi za grupu u koju su svrstana ova sva potraživanja.

Sve uočene mane internog modela, u krajnjoj instanci, rezultiraju u izmeni visine stope za pojedine kategorije.

U prethodnom delu rada, prikazane su najosnovnije postavke načina upravljanja kreditnim rizikom u Domaćoj banci. U nastavku teksta će nešto detaljnije biti prikazan način upravljanja kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom, što je zapravo i osnovna tema rada.

1.3. Organizaciona struktura Domaće banke

Organizaciona struktura svake banke definisana je Statutom i drugim aktima banke kojima se utvrđuje sama organizaciona struktura banke i nivo ovlašćenja i zaduženja koji svaki deo ima. Konkretna organizaciona struktura Master banke pre svega je uslovljena strategijom poslovanja Master banke. Svaka organizaciona struktura određena je sa četiri osnovna faktora:

1. Prirodom posla kojima se svaka banka bavi koja uslovljava da banka mora da ima predviđene pojedine organizacione delove kako bi se ostvarila efikasna realizacija postavljenih ciljeva poslovanja;
2. Bitnim karakteristikama koju svaka Banka ima, a koji uslovljavaju da pojedini organizacioni delovi budu više razvijeni, od drugih. Naime, ukoliko jedna banka npr. ima veliki broj klijenata fizičkih lica, to nužno uslovljava da organizacioni delovi koji se bave stanovništvom budu popunjeni kvalitetnijim kadrovima i da budu podeljeni na veći broj hijerarhijski nižih organizacionih delova, za kojima druge banke, koje nemaju toliko razvijene poslove sa stanovništvom, nemaju ni potrebe.
3. Zakonskim propisima. U pojedinim slučajevima putem zakonskih propisa i drugih pratećih akata propisuje se da Banka mora da ima sistematizovane pojedine organizacione delove (npr. u Zakonu o bankama (2005) se kaže: „Banka je dužna da obrazuje posebnu organizacionu jedinicu u čijem je delokrugu upravljanje rizicima).

Za koju će se konkretno organizacionu strukturu banka opredeliti zavisi pre svega od usvojene strategije banke. Naime, svaka banka, uzimajući u obzir prethodno nabrojane faktore, opredeljuje se za konkretnu organizacionu strukturu koja ima za cilja da pomogne u ostvarivanju zacrtanih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja.

U ovom poglavlju rada biće dat prikaz organizacione strukture Master banke, uz poseban akcenat na one organizacione delove koji su nosioci poslova prodaje kreditnih proizvoda fizičkim licima. U drugom potpoglavlju ovog poglavlja biće prikazan način na koji je Master banka inkorporirala realizaciju funkcija marketinga u svoju organizacionu strukturu.

Statutom i drugim pratećim aktima Master banke utvrđuje se organizaciona struktura Master banke, tačnije delovi Master banke i njihova ovlašćenja. Banka svoje poslove obavlja putem Centrale i mreže poslovnih jedinica, pri čemu tu mrežu čine filijale i u okviru njih ekspoziture i istureni šalteri.

Centrala Master banke jeste hijerarhijski najviše mesto u organizacionoj šemi i u njoj se nalazi uprava Master banke. Tu se utvrđuje poslovna politika Master banke (uslovi pod kojim se odobravaju krediti, izdaju garancije, primaju određene vrste depozita,

određuje politika tarifa i naknada, odobrava i donosi plan i završni račun, koordinira i kontroliše rad centrale i poslovnih jedinica).

Filijala predstavlja ogranak Master banke, ima manja ovlašćenja, ali obavlja veliki deo bankarskih poslova (prikuplja depozite, plasira sredstva, obavlja poslove platnog prometa, odobrava pojedine vrste kredita, pozajmice i dr.). Filijala svoje poslove realizuje preko ekspozitura i isturenih šaltera, pri čemu istureni šalteri obavljaju samo poslove prijema uplata i isplata novca (ne primaju depozite, ne odobravaju plasmane i sl.)

Master banka, u skladu sa svojom strategijom razvoja, vrši ubrzano širenje svoje poslovne mreže putem otvaranja novih ekspozitura. Pošto Master banka ima veliki broj korisnika tekućih računa u čitavoj zemlji, Banka se trudi da najvećem broju korisnika omogući korišćenje bankarskih usluga na što bližoj lokaciji. Svakako, približavanje ekspozitura Master banke klijentima, omogućava Master banci i veći plasman sredstava, pošto je za odobravanje većine plasmana neophodno lično prisustvo klijenta.

Organizaciona mreža Master banke sastoji se od 4 filijale, 59 ekspozitura, 3 šaltera i 3 blagajne. Međutim, Master banka pruža pojedine bankarske usluge i klijentima na svim šalterima JP PTT saobraćaja Srbija, što joj omogućava bolje pozicioniranje na tržištu, s obzirom na to da JP PTT ima preko 1.500 organizacionih jedinica u čitavoj zemlji.

Organizaciona struktura Master banke obezbeđuje osnovu i okvir u kome Master banka funkcioniše. U tom okviru su organizacioni delovi koji usmeravaju rad pojedinaca i grupa u procesu ostvarivanja ciljeva i strategija Master banke. Organizaciona struktura Master banke treba da je tako koncipirana da omogućava ostvarivanje dva važna cilja:

- Pojedinačno izvršenje zadataka preko specijalizacije (podele bankarskih poslova na manje jedinice) u cilju postizanja efikasnosti;
- Koordinaciju koja uključuje integraciju ciljeva specijalizovanih jedinica (odeljenja) u pravcu postizanja strateških ciljeva Master banke.

Ključna karakteristika organizacije poslova u banci je njihovo usmerenje na adekvatno upravljanje rizicima koji se javljaju u poslovanju Master banke, kontinuirani nadzor nad svim vrstama rizika kojima se banka izlaže, kao i blagovremeno preuzimanje odgovarajućih korektivnih mera. Da bi organizacija poslova u banci mogla da zadovolji ove zahteve, ona se postavlja tako što se gradi na principima razdvajanja dužnosti, odobravanja i nadzora nad svim procesima i aktivnostima koji se odvijaju u Banci. Ugradnjom ovih principa u organizaciju poslovanja postavlja se dobar temelj za

funkcionisanje sistema internih kontrola u banci. Ne manje značajan aspekt organizacije poslova u banci je i razdvajanje tokova internih informacija o komitentima Master banke od eksternih informacija koje stižu sa tržišta. Na ovaj način obezbeđuje se nadzor nad licima koja su vezana za kontakte sa zajmoprimcima i umanjuje se subjektivnost u donošenju poslovnih odluka. U skladu sa tim, poslove je potrebno organizovati kao poslove vezane za tržište (prodaja kreditnih proizvoda i usluga) i poslove koji predstavljaju podršku poslovima koji su vezani za tržište.

Organizaciona struktura Centrale Master banke predstavlja formalni sistem odgovornosti kojom su utvrđene ključne pozicije u organizaciji. Pozicije i prava definisane organizacionom strukturom predstavljaju mapu uloga svakog pojedinca u organizaciji. Organizacionu strukturu Centrale Master banke čine: Upravni odbor, Izvršni odbor, Kabinet Master banke, Sektor za unutrašnju reviziju, Sektor za upravljanje rizicima, Sektor za kontrolu usklađenosti, Sektor za poslove sa stanovništvom, Sektor za dinarski i devizni platni promet, Sektor za poslove sa privredom. Budući da tema rada jeste usmerena na prodaju kreditnih proizvoda i usluga namenjenih građanima, bliže će biti predstavljena organizaciona šema unutar Sektora za poslove sa stanovništvom i Sektora za poslove sa platnim karticama.

Slika 1: Organi upravljanja i organizacioni delovi Master banke³



³ Izvor: Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova u Master Banci

Slika 2: Organizacija Sektora za platne kartice



Slika 3: Organizacija Sektora za poslove sa stanovništvom pre i posle reorganizacije zbog uvođenja novih kredita



Na poslednjoj slici se vidi kako je Master Banka očigledno izmenila organizacionu strukturu Sektora za poslove sa stanovništvom. Osnovni razlog ove izmene jeste uvođenje novih kredita, što je uslovalo potrebu da se ovi poslove posebno organizaciono izdvoje u okviru Sektora za poslove sa stanovništvom. Inače, pre uvođenja novih kredita, poslovi vezani za plasmane stanovništvu su se obavljali u okviru posebnog odeljenja u okviru Službe za tekuće račune.

Generalno, predstavljena struktura Master banke, kao i navedena dva Sektora, je tako osmišljena da uključuje raščlanjivanje poslova u Banci, ali i njihovu tesnu međuzavisnost ili njihovo „ponovno“ objedinjenje na način da se ostvare strateški ciljevi Master banke. Kao savremena Banka ona ima tržišno usmerenu organizacionu strukturu, koja je okrenuta ka „spolja“, ka klijentima i njihovim potrebama, zahtevima i željama. Kao banka koja želi da prati dinamičke promene u savremenom okruženju, a svojom organizacijom uvažava zahteve tržišta i pojedinih segmenata na koje je upućena, u određenim vremenskim intervalima, mora da vrši odgovarajuća preispitivanja, kao i eventualne promene u svojoj organizacionoj strukturi, kako bi se prilagodila okruženju u kom egzistira. Bitno je da se polazi od potreba korisnika proizvoda i usluga, te da svi Sektori Master banke budu okrenuti takvoj strukturi i organizaciji, kako bi Banka bila kompatibilna sa promenama i neizvesnostima sredine.

Banka broji 1.650 zaposlenih koji su raspoređeni na odgovarajućim poslovima skladno kvalifikacijama, iskustvu, afinitetima. Iako je, posmatrano kroz kvalifikacionu strukturu, najzastupljenija srednja stručna sprema, pored bogatog iskustva, zaposleni su prošli brojne obuke i treninge, kako bi bili osposobljeni za poslove koje obavljaju. Procentualno predstavljeno 70% od ukupnog broja zaposlenih čini srednja stručna sprema.

Budući da Banka predstavlja jednog od lidera na bankarskom tržištu u poslovanju sa stanovništvom, najveći broj otvorenih tekućih računa građana (blizu 1.700.000 računa), u velikom procentu (63% od ukupnog broja klijenata) su zastupljeni penzioneri, dok kategorija klijenata u radnom odnosu jeste zastupljena sa 38% . Teritorijalno posmatrano, razvijanje i širenje sopstvene mreže ekspozitura i korišćenje razgranate mreže pošta, koje obavljaju poslove po tekućim računima građana, Banka ima specifičnu regionalnu raspoređenost klijenata, a ogleda se u tome da pored velikog broja klijenata sa teritorije Beograda i okoline, zadovoljava potrebe i klijenata sa teritorije čitave Srbije. Širenje poslovne mreže i diversifikacija usluga po tekućim računima građana, kao i sposobnost i iskustvo koje poseduje u obavljanju poslova masovne obrade podataka, jesu prepoznatljive komparativne prednosti Master banke u poslovanju sa stanovništvom.

2. Upravljanje kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom

U prethodnom delu rada navedeni su osnovni principi za upravljanje kreditnim rizikom u Master banci. Ovih principa se svi organizacioni delovi koji vrše plasiranje sredstava moraju pridržavati. U nastavku teksta biće navedeni načini na koji Sektor za poslove sa stanovništvom Master banke operacionalizuje prethodno navedene principe kroz prikaz nadležnosti ovog Sektora, prikaz procedura kojima se u Sektoru za poslove sa stanovništvom reguliše upravljanje kreditnim rizikom i prikaz postupaka koji se u Sektoru za poslove sa stanovništvom sprovode radi upravljanja kreditnim rizikom.

2.1. Nadležnosti Sektora za poslove sa stanovništvom

Sektor za poslove sa stanovništvom, kao sektor koji neposredno obavlja kreditne poslove, ima široku lepezu ingerencije iz domena upravljanja kreditnim rizikom.

Te ingerencije u upravljanju kreditnim rizikom su sledeće:

- Sačinjava i ažurira procedure i druga akta iz svoje nadležnosti kojima se reguliše proces upravljanja rizicima,
- definiše postupke i predlaže kriterijume i principe za odobravanje novih i reprogram i restrukturiranje postojećih plasmana,
- definiše proces odobravanja i praćenja izloženosti, definiše proces upravljanja instrumentima obezbeđenja;
- definiše proces i način procene vrednosti plasmana i kolaterala,
- odgovorni su za ažuriranje akata iz svoje nadležnosti, kao i usklađenost akata sa zakonskim propisima,
- odgovorni su za pravilnu procenu kreditne sposobnosti i finansijskog stanja klijenta i doslednu primenu svih akata koji se odnose na utvrđivanje kreditne sposobnosti klijenata i klasifikaciju potraživanja u skladu sa regulatornim i internim kriterijumima,

- odgovorni su za obuhvatnost i tačnost izveštaja koji se odnose na izloženost kreditnom riziku iz svoje nadležnosti,
- odgovorni su za blagovremeno prikupljanje i dostavljanje podataka značajnih za praćenje i kontrolu izloženosti kreditnom riziku (obim, struktura i dinamika plasmana, raspored dospeća).

2.2. Procedure kojima se u Sektoru za poslove sa stanovništvom reguliše upravljanja kreditnim rizikom

U domenu upravljanja kreditnim rizikom, poslovi sa stanovništvom su regulisani različitim procedurama i uputstvima. Reč je o sledećim dokumentima:

- *Procedura za pribavljanje i ažuriranje dokumentacije vezano za vođenje dosijea korisnika kredita – fizičkog lica.* Ovom procedurom pokriveni su poslovi pribavljanja dokumentacije i njenog stalnog ažuriranja kako bi banka uvek imala ažurne i pouzdane podatke o finansijskom stanju korisnika kredita i kako bi mogla da na osnovu tako pribavljene dokumentacije vrši adekvatnu klasifikaciju klijenta. Obaveza pribavljanja i stalnog ažuriranja dokumentacije je pre svega propisana od strane NBS, ali je i odraz realne potrebe Banke da stalno pribavlja ažurne podatke o svojim klijentima kako bi mogla na odgovarajući način da upravlja rizicima u svom poslovanju.
- *Procedura za ocenu boniteta i kreditne sposobnosti i odobravanje kreditnog obima u poslovima sa stanovništvom.* Ovom procedurom detaljno se propisuje način kontrole pribavljene dokumentacije, vršenje ocene boniteta (provere da li klijent ispunjava osnovne uslove za odobravanje kredita – da li prima zaradu, da li je bio uredan u korišćenju ranijih kredita) i kreditne sposobnosti (koliko klijent sme da se zaduži) kao i način odobravanja kreditnog obima (iznos kredita) u zavisnosti od kreditne sposobnosti klijenta;
- *Procedura za identifikovanje i korišćenje kolaterala u poslovima sa stanovništvom.* Ovom procedurom se definiše koja sredstva obezbeđenja naplate potraživanja (kolaterale) Master banka prihvata u poslovima sa stanovništvom. Pored navedenog, ovom procedurom se definišu i formalni i drugi uslovi koje kolaterali, odnosno dokumentacija vezana za njih, mora da

ispuni da bi bili prihvaćeni kao sredstva obezbeđenja. Generalno, NBS svojim aktima propisuje koje uslove moraju sredstva obezbeđenja da ispune da bi bila prihvatljiva za potrebe umanjenja rizičnosti po osnovu plasmana koji je kolateralom obezbeđen. Međutim Master Banka propisuje i druge, često daleko strože uslove, pošto je aktiviranje kolaterala relativno često i svaka formalna ili suštinska neispravnost kod pribavljenog kolaterala može da uspori ili u potpunosti onemogući naplatu dugovanja od klijenta;

Navedne procedure predstavljaju osnov za upravljanje kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom. Detaljnije definisanje postupaka koji se sprovode obično je regulistano brojnim upustvima koja su prilagođena zaposlenima koji obavljaju operativne poslove.

2.3. Postupci vezani za upravljanje kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom

Postupci vezani za upravljanje kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom predstavljaju operativne postupke koji se, na bazi prethodno definisanih nadležnosti Sektora i usvojenih procedura, sprovode radi efikasnog upravljanja kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom.

2.3.1. Prijem dokumentacije

U postupku prijema dokumentacije, kontroliše se da li je primljena dokumentacija potpuna i formalno i sadržinski ispravna. Dokumentacija koja se prima od klijenta u postupku prijema zahteva za odobravanje kredita definisana je odgovarajućim procedurama i pratećim uputstvima Banke – kao što je prethodno i navedeno. Zaposleni koji vrši prijem zahteva ne sme primiti zahtev koji nije potpun i ispravan. Takođe, jednom primljena i kompletirana dokumentacija koja je poslata u Sektor za poslove sa stanovništvom se još jednom kontroliše pre arhiviranja.

Razlog zašto se ovolika pažnja posvećuje ispravnosti primljene dokumentacije je zato što je dokumentacija osnov za upravljanje kreditnim rizikom. Naime, ukoliko klijent nema potpunu, ispravnu i ažurnu dokumentaciju, Banka nema realan osnova da proceni finansijsku situaciju klijenta i njegovu sposobnost za izmiruje svoje obaveze.

U konkretnom primeru Master banke, do 2009. godine Banka nije pribavljala kompletnu dokumentaciju koja je bila propisana od strane NBS. Sve je to rezultiralo da je Master banka bila prinuđena da ove klijente i sve njihove plasmane klasifikuje u najlošiju kategoriju, odnosno, da vrši najveća rezervisanja. Od 2009. godine, insistiralo se na kompletnosti dokumentacije, što je stvorilo prvi uslov za povoljniju klasifikaciju klijenata.

2.3.2. Ažuriranje dokumentacije

Pored obaveze prikupljanja potpune i formalno i suštinski ispravne dokumentacije, Banka ima i obavezu ažuriranja dokumentaciju o klijentu. Potrebno je ažuriranje svih bitnih informacija o klijentu, bilo da se radi o ličnim i adresnim podacima, o podacima o zaradi ili o podacima o obavezama. Banka svojim procedurama i uputstvima propisuje način ažuriranja dokumentacije.

Lični i adresni podaci se najčešće ažuriraju u svim slučajevima kada klijent dođe na šalter i od njega se uzme kopija identifikacionog dokumenta. Od 2010. godine Master banka je po skoro svakom sklapanju aranžmana ili po svakoj izmeni aranžmana ili po raznim drugim slučajevima (zamena kartice i sl.) počela sa pribavljanjem identifikacionih dokumenata, što je omogućilo viši nivo ažurnosti ovog tipa dokumentacije.

Podaci o zaradi se ažuriraju na sličan način kao i što je prethodno navedeno, međutim, pošto klijent ove podatke donosi u Banku samo u slučajevima kada podnosi zahtev za odobravanje određenog aranžmana (kao što je odobravanje kredita), ređe su situacije kada se vrši ažuriranje ove dokumentacije. Da bi vršila odgovarajuće ažuriranje ove dokumentacije, banka periodično, uz druge dopise, dostavlja klijentima i poziv za ažuriranjem dokumentacije. Ova obaveza klijenta je navedene i u ugovorima koji se sa Bankom zaključuju.

Podaci o zaduženjima se ažuriraju kvartalno. Od 2010. godine Banka vrši ažuriranje ovih podataka na osnovu podataka iz Kreditnog biroa. Dobijeni podaci služe za vršenje kvartalne klasifikacije klijenta.

Iz prethodnog je očigledno da je Banke od 2010. godine počela da uvodi sistem ažuriranja potrebne dokumentacije. Ovim ažuriranjem, ne samo da je izvršeno ažuriranje dokumentacije po plasmanu po kome je klijent doneo dokumenta, već i po svim ostalim plasmanima, pošto je od 2010. godine Banka uvela sistem upravljanja dokumentacijom

koja omogućava centralizovanu i uređenu bazu skenirane dokumentacije za svakog klijenta.

Zahvaljujući ovoj bazi podataka, omogućena je povoljnija klasifikacije ne samo po osnovu novih plasmana, već i po osnovu ranijih plasmana klijenta koji su, zbog nepotpune dokumentacije, bili nepovoljnije klasifikovani.

2.3.3. Ocena kreditne sposobnosti i odobravanje kredita

Postupak ocene kreditne sposobnosti podrazumeva proveru da li klijent ispunjava sve uslove za odobravanje kredita. Uobičajene provere su sledeće:

- Provera da li je klijent imao docnje po drugim kreditnim proizvodima koje je koristio – ovaj podatak se proverava na osnovu izveštaja Kreditnog biroa. Generalno, stav je banke kako će se odnositi prema prikazanim docnjama. Master banka, saglasno usvojenim Procedurama rada, ne odobrava kredit klijentima koji imaju u izveštaju Kreditnog biroa prikazanu neizmirenu docnju, kao ni klijentima koji imaju prikazanu izmirenu docnju koja je maksimalno bila veća od 2.000,00 dinara i koja je trajala duže od 90 dana;
- Provera da li klijent ispunjava uslove kreditne sposobnosti, odnosno, da li je odnos između zaduženja i primanja takav da omogućava odobravanje plasmana, saglasno Procedurama banke. Osnov za način na koji se vrši ocena kreditne sposobnosti daje NBS putem Odluke o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki. Ovi uslovi se menjaju, u zavisnosti da li NBS želi da vodi ekspanzivnu ili restriktivnu kreditnu politiku, ali i u zavisnosti da li želi da podstakne odobravanje dinarskih kredita ili ne. Poslednjim odlukama NBS je dala veću slobodu u formulisanju pravila za utvrđivanje kreditne sposobnosti dužnika. S većom slobodom, dolazi i veća odgovornost banaka da precizno i nedvosmisleno definišu pravila kreditne sposobnosti, kako bi se zadržao visok nivo sigurnosti plasmana, a sa druge strane, i kako se sa definisanim pravilima ne bi onemogućilo velikom broju klijenata dobijanje kredita.
- Provera da li je klijent priložio sva potrebna sredstva obezbeđenja naplate potraživanja. Najčešće sredstvo obezbeđenja kredita je položeni depozit koji

ima posebnu namenu da služi za pokriće ukupnih ili dela obaveza ukoliko klijent ne izmiruje svoja dugovanja na vreme. Čest vid sredstava obezbeđenja je i hipoteka, kao i zaloga na hartijama od vrednosti i dr. Kad analize sredstava obezbeđenja potrebno je proveriti dve stvari:

- o da li je dokumentacija koja prati sredstva obezbeđenja potpuna i ispravna. Ukoliko ovo nije slučaj, banka će biti u nemogućnosti da realizuje sredstva obezbeđenja, što uzrokuje potpuno drugačiju tretman plasmana iz perspektive rizičnosti;
- o da li je vrednost sredstva obezbeđenja dovoljna da se klijentu može odobriti traženi kredit. Master banka je putem svojih odluka o kriterijuma za odobravanje kredita, propisala vrednost sredstava obezbeđenja u odnosu na posmatranu vrstu kredita. U postupku odobravanja kredita, banka mora striktno da se pridržava pravila propisanih odlukom, kako se ne bi desilo, da zbog nesavesnog rada, rizičnost plasmana bude uvećana.

Tek nakon što klijent ispuni sve ove uslove, može mu se odobriti kredit. Konkretno, klijentu se mora odobriti kredit po prethodno navedenim uslovima kako bi Master banka mogla da tretira klijenta kao nisko rizičnog. Banka može, u posebnim slučajevima, da prenebregne navedene uslove i odobri klijentu kredit nezavisno od njih, međutim, u toj situaciji, dužna je da klijenta i sve njegove plasmane klasifikuje u kategoriju koja podrazumeva najvišu rizičnost, odnosno, podrazumeva najviši obračun rezervi po posmatranim plasmanima.

2.3.4. Praćenje kreditne sposobnosti

Postupak praćenja kreditne sposobnosti klijenta podrazumeva periodičnu proveru da li klijent i dalje ispunjava uslove kreditne sposobnosti na osnovu čega se periodično proverava stepen rizika kome je banka izložena u poslovanju sa konkretnim klijentom. Praćenje kreditne sposobnosti podrazumeva: periodičnu proveru stepena zaduženosti klijenta, proveru urednosti u izmirivanju obaveza, proveru drugih relevantnih parametara.

2.3.3.1. Provera stepena zaduženosti klijenta

Saglasno odlukama NBS, Banka je u obavezi da periodično vrši proveru kreditne sposobnosti klijenata. Saglasno navedenoj odluci, Master banka vrši kvartalnu proveru kreditne sposobnosti klijenta. Za potrebe provere kreditne sposobnosti, koriste se poslednji ažurni podaci koje je Master banka prikupila na način opisan u prethodnom delu ovog rada. Ukoliko Master banka za određenog klijenta nema važeću dokumentaciju, klijent se u postupku provere kreditne sposobnosti klasifikuje u najlošiju kategoriju.

Ipak, u postupku provere kreditne sposobnosti, najbitnija je provera da li je promenjen odnos zaduženja/zarade klijenta. Za klijente za koje se utvrdi da u odnosu na prethodni kvartal imaju viši stepan zaduženje (bilo zbog smanjenja zarade, bilo zbog povećanja svojih mesečnih obaveza) smatra se da je povećan rizik i u skladu sa tim, banke su u obavezi da izdvajaju veći deo sredstava za pokriće ovog povećanog rizika.

2.3.3.2. Praćenje urednosti u izmirivanju obaveza

Pored periodične provere odnosa stepena zaduženosti klijenta, Master banka je u obavezi da periodično proverava i urednost klijenta u izmirivanju obaveza. Najbitniji izvor za proveru ovog elementa kreditne sposobnosti jesu izveštaji Kreditnog biroa. Ukoliko se utvrdi da je klijent povećao kašnjenje u izmirivanju svojih obaveza, smatra se da je povećan nivo rizika u odnosu na posmatranog klijenta.

2.3.3.3. Praćenje drugih bitnih elemenata kreditne sposobnosti

Pored prethodno navedenih elemenata kreditne sposobnosti, Master banka je u obavezi da kvartalno proverava i druge bitne elemente koji ukazuju na sposobnosti dužnika da izmiruje svoje obaveze prema Banci.

Kao element koji bitno utiče na kreditnu sposobnost klijenta jeste izloženost riziku od promene kursa dinara. Ovaj rizik postoji ukoliko klijent ima npr. redovna primanja u dinarima, a veći deo svojih obaveza je vezan za valutnu klauzulu. U toj situaciji, klijent je bitno izložen uticaju promene kursa dinara, pošto potencijalno bitno slabljenje domaće valute, bitno utiče na povećanje mesečnih obaveza i sposobnost klijenta da izmiruje svoje obaveze. Najbitnija dokumenta na osnovu kojih se proverava ova izloženost jesu potvrda o visini primanja (u okviru koje mora biti navedeno valuta u kojoj klijent prima zaradu, odnosno, eventualno pravilo usklađivanja zarade sa promenom kursa dinara najčešće u

odnosu na valutu evro) i izveštaj Kreditnog biroa (u okviru koga se nalaze podaci o eventualnoj valutnoj klauzuli koja važi po pojedinim plasmanima klijenta).

Praćenje rizika u zavisnosti od grane privrede u kojoj je zaposlen klijent. Podaci da npr. granu privrede u kojoj je zaposlen klijent očekuju recesivna kretanja uslovljava zaključak da je rizičnost jednog klijenta veća od onog koji je zaposleni u stabilnoj ili progresivnoj grani privrede.

2.3.5 Klasifikacija klijenata

Kao rezultat svih prethodnih postupaka praćenja kreditne sposobnosti klijenta dobija se klasifikacija klijenta. Kao što je prethodno navedeno, klasifikacija se vrši po internom modelu Banke i po modelu NBS. Svaka banka je u obavezi da vrši obe klasifikacije klijenta.

2.3.5.1. Klasifikacija po internom modelu banke

Klasifikacija po internom modelu banke je načelno propisana odlukama NBS, ali je ostavljan širok prostor samoj banci da reguliše način vršenja ove klasifikacije. Merenje kreditnog rizika putem internog modela se vrši obračunom visine ispravke vrednosti bilansne aktive i rezervisanja za gubitke po vanbilansnim stavkama.

Odlukama NBS je propisana obaveza vršenja klasifikacije po internom modelu, načelna pravila za vršenje klasifikacije i obaveza periodične kontrole internog modela. Banka propisuje konkretne načine vršenja klasifikacije i način sprovođenja kontrole internog modela.

Generalno, banka je u obavezi da vrši klasifikaciju po internom modelu po grupnoj i pojedinačnoj osnovu.

Prilikom klasifikacije po grupnoj osnovi, Master banka je u obavezi da utvrdi grupe klijenata sa sličnim karakteristikama bitnim za utvrđivanje visine kreditnog rizika i da za sve njih utvrdi ista pravila klasifikacije.

Prilikom klasifikacije na pojedinačnoj osnovi, Master banka je u obavezi da svakog klijenta koji se na ovaj način klasifikaciju pojedinačno posmatra, analizira i prati sve bitne elemente koji bitno određuju nivo njegove kreditne sposobnosti.

Klasifikacija na pojedinačnoj osnovi se vrši samo za klijente prema kojima banka ima veći nivo plasmana. Pošto u poslovanju sa fizičkim licima uglavnom plasmani nisu u toj visini da bi se klasifikacija vršila na pojedinačnoj osnovi, uglavnom se klasifikacija vrši na grupnoj osnovi. Iz tog razloga, Sektor za poslove sa stanovništvom Master banke je u obavezi da prepozna grupe klijenata sa sličnim karakteristikama koje utiču na njihov nivo rizika i da u saradnji sa drugim bitnim sektorima Master banke identifikuje ove klijente u okviru procedura i da propiše pravila za njihovu klasifikaciju.

Kao što je prethodno rečeno, merenje kreditnog rizika putem internog modela se vrši obračunom visine ispravke vrednosti bilansne aktive i rezervisanja za gubitne po vanbilansnim stavkama. U kontekstu ove analize, bilansna aktiva podrazumeva plasmane koje je Master banka odobrila klijentima i koje su klijenti iskoristili (npr. odobreni kredit, iskorišćena pozajmica po tekućem računu i sl.). Vanbilansne stavke, opet u kontekstu ove analize, podrazumevaju odobreni plasman koji klijent još nije iskoristio, ali mu stoji na raspolaganju (npr. neiskorišćeni deo pozajmice po tekućem računu i dr.).

Utvrđena ispravka vrednosti, odnosno rezervisanje za gubitke knjigovodstveno se tretiraju kao rashod Banke. Što je veći nivo ispravke vrednosti i rezervisanje to je veći nivo rashoda što neposredno utiče na finansijski rezultat Master banke.

2.3.5.2. Klasifikacija po modelu NBS

Način klasifikacije klijenata po modelu NBS je dominantno propisan odlukama NBS. Merenje kreditnog rizika na osnovu ovog modela podrazumeva utvrđivanje nivoa posebne rezerve za svakog klijenta. Posebna rezerva se utvrđuje svakog kvartala, ali se knjiži na kraju godine i to na račun ostvarene dobiti banke. Dakle, kao i kod internog modela i ovaj model utiče na finansijski rezultat, jedino što se knjiži na kraju godine nakon utvrđivanja nivoa dobiti, koja se ne može koristiti dok se ne proknjiži posebna rezerva.

Poslovi koje Sektor za poslove sa stanovništvom vrši vezano za klasifikaciju po modelu NBS (kao i po internom modelu) pre svega podrazumevaju poslove kontrole izvršene klasifikacije. Pošto Master banka ima veliki broj klijenata fizičkih lica, posao kontrole je izuzetno obiman i zahteva visok stepen stručnost i različite nivoe kontrole koji

su neophodni kako bi se klasifikacija klijenta izvršila korektno i kako bi se generisali tačni prateći izveštaji.

2.3.6. Izveštavanje

Na osnovu izvršene klasifikacije, banka, saglasno odlukama NBS, dostavlja NBS različite vrste izveštaja koji ukazuju na rizičnu strukturu klijenata banke. Najvažniji su sledeći izveštaji:

- KA1 – predstavlja izveštaj o klasifikaciji bilansne aktive banke. U okviru ovog izveštaja se prikazuje struktura bilansne aktive banke s obzirom na nivo rizičnosti i vrstu potraživanja (dospele, nedospela, kamate i dr.);
- KA2 – predstavlja izveštaj o klasifikaciji vanbilansnih stavki Banke. U okviru ovog izveštaja se prikazuje struktura ukupnih vanbilansnih stavki Banke, s obzirom na grupu rizičnosti i vrstu potencijalnih obaveza;
- KA3 – predstavlja izveštaj o strukturu sredstava obezbeđenja, odnosno o delu potraživanja koja su pokrivena sredstvima obezbeđenja i to s obzirom na grupu rizičnosti i vrstu potraživanja koja je pokrivena;
- KA4 – predstavlja izveštaj u kome se pojedinačno prikazuju klijenti prema kojima banka ima najveća potraživanja (po poslednjim izmenama odluke, u ovom izveštaju se prikazuju najvećih 2.000 klijenta, odnosno klijenti koji čine 90% ukupnih plasmana (u zavisnosti koji je manji broj)).
- KA5 – predstavlja izveštaj o sektorskoj strukturi. U okviru ovog izveštaja, ukupni plasmani stanovništvu prikazuju se u okviru jedne stavke.
- NPL1 – predstavlja izveštaj o strukturi problematičnih kredita banke. Problematici krediti inače predstavljaju kredite po kojima klijenti kasne u izmirivanju dospelih obaveza u periodu dužem od 90 dana.
- NPL2 – predstavlja izveštaj o strukturi problematičnih kredita banke prema danima u docnji.
- NP3 – predstavlja izveštaj o promenama visine problematičnih kredita Banke.

Na osnovu navedenih izveštaja moguće je sveobuhvatno analizirati nivo i strukturu kreditnog rizika kome je izložena banka. Sektor za poslove sa stanovništvom je u obavezi da vrši analizu dobijenih rezultata i da predlaže eventualne korektivne mere kako bi se na efikasniji način upravljalo kreditnim rizikom

2.3.7. Testiranje internog modela

Kao što je prethodno navedeno, saglasno odlukama NBS, banka je u obavezi da periodično (najčešće jednom godišnje) testira interni model. Testiranje pre svega podrazumeva da li su kategorije za klasifikaciju klijenata na odgovarajući način definisane i da li je nivo kreditnog rizika koji je kvantitativno iskazan preko procenata za ispravku vrednosti kategorija klijenata na odgovarajući način definisan.

Konkretno, ukoliko je propisano internim aktima Master banke da je za određenu kategoriju klijenata procenat ispravke npr. 5%, to bi značilo da se očekuje da 5% plasmana iz te kategorije postane problematično (tj. da klijenti počnu da kasne u izmirivanju obaveza po posmatranom plasmanu duže od 90 dana). Ukoliko se u postupku testiranja utvrdi da ovaj procenat ne odgovara realnoj situaciji, već da tek 2,34% plasmana iz ove kategorije posle jedne godine postane problematično, neophodna je izmena internih akata Master banke.

Takođe, proverava se i homogenost utvrđenih grupa za klasifikaciju. Ukoliko se primeti da postoje pojedini klijent (npr. klijenti iz određenog regiona) koji u značajnijem broju kasne u izmirivanju obaveza u odnosu na druge klijente iz iste grupe, onda je potrebno izvršiti dalju podelu posmatrane grupe klijenata.

Testiranje internog modela u segmentu poslova sa stanovništvom vrši Sektor za poslove sa stanovništvom u saradnji sa Sektorom za upravljanje rizicima i zajednički se podnosi predlog za sve eventualne izmene.

3. Vrste kreditnih proizvoda

Banka svojim klijentima, fizičkim licima, nudi paletu bankarskih proizvoda u koju spadaju otvaranje i vođenje tekućih računa (od tekućih pa do svih vrsta računa štednje), izdavanje platnih kartica, do kratkoročnih i dugoročnih plasiranja sredstava. Od osnovnih bankarskih proizvoda, na nivou stanovništva, izdvajaju se poslovi po osnovu otvaranja i vođenja tekućih računa (dinarskih, deviznih), koji čine osnov za korišćenje svih drugih proizvoda, odobravanja potrošačkih i gotovinskih kredita, kredita za automobile, poslovi kartičarstva i sl. Budući da nema vodeću tržišnu poziciju po osnovu kapitalne osnove, visina i mogućnost širenja palete proizvoda je ograničena, no i pored ograničenih plasmana klijentima, Banka uspeva da ne gubi klijente, već zadržava bitnu poziciju u poslovanju sa stanovništvom.

Banka je razvojno orijentisana ka klijentima fizičkim licima i otvaranjem tekućih računa, ona svojim klijentima nudi kompletan paket usluga. Pored klasičnih dinarskih tekućih računa, Banka ima i druge vidove tekućih računa (službene, uputničke), koji se otvaraju po osnovu realizacije ugovorne obaveze sa velikim isplatiocima, a odnose se, između ostalog na razne vidove jednokratnih pomoći za korisnike penzija, zdravstvene naknade osiguranim licima, invalidnine, materijalna obezbeđenja i mnoge druge. Isplatioci budžetskih primanja Banku i dalje prepoznaju kao banku preko koje, pod najpovoljnijem uslovima, mogu da dostave prinadležnosti svojim korisnicima (putem tekućih računa, računa za jednokratnu isplatu – službenih računa, uputnica, štednih knjižica i slično).

Stalnim ispitivanjem tržišta, potreba klijenata i razvoja tehnologije, Banka usmereva svoje aktivnosti na razvoj novih proizvoda i usluga koji bi odgovorili potrebama i zahtevima klijenata, efikasnijem i konformnijem načinu saradnje sa njima. Prateći trendove na finansijskom tržištu, ona svojim klijentima uz otvaranje tekućih računa nudi: dozvoljeno prekoračenje po tekućem računu, čekovne blankete, elektronsko plaćanje i plaćanje putem trajnih naloga komunalnih, telefonskih i drugih usluga i naknada, izdavanje platnih kartica, odobravanje kratkoročnih i dugoročnih kredita.

Da bi Banka mogla da održi, stabilizuje i poveća svoje tržišno učešće, potrebno je da vodi odgovarajuću kreditnu politiku. Kreditna politika je regulisana pre svega depozitno-kreditnom politikom i drugim aktima poslovne politike Master banke. Depozitno-kreditnom politikom regulisana su osnovna načela vezana za plasiranje

sredstava Master banke, kao i za pribavljanje izvora iz kojih se plasmani Master banke ostvaruju.

Banka vodi kreditnu politiku sa fizičkim licima tako da obezbedi:

- tekuću i ukupnu poslovnu likvidnost Master banke;
- sigurnost i naplatu potraživanja u ugovorenim rokovima;
- usklađivanje priliva i odliva, odnosno ročnu strukturu izvora sredstava i plasmana;
- uspostavljanje odgovarajućeg odnosa plasmana i drugih potraživanja Master banke sa nivoom akcionarskog kapitala Master banke;
- očuvanje imovine i kapitala Master banke;
- usklađivanje kratkoročnih i dugoročnih plasmana sa politikom kamatnih stopa i zahtevima ostvarivanja dobiti;
- sticanje i povećanje dobiti;
- sigurnost i rentabilnost plasmana;
- optimalnu kontrolu kreditnog rizika.

Izvori sredstava za plasmane fizičkim licima su:

- sredstva akcionarskog kapitala;
- sredstva oročenih depozita;
- druga slobodna sredstva koja imaju dugoročni karakter;
- sredstva depozita po viđenju;
- sredstva prikupljena od pravnih i fizičkih lica za plasmane u određene namene;
- druga sredstva ostvarena poslovanjem Master banke koja se mogu koristiti za plasman.

Pored navedenog regulisanja osnovnih principa kreditne i depozitne politike, putem akata Poslovne politike, Banka reguliše i sledeće:

- osnovne uslove finansijkog boniteta i kreditne sposobnosti za odobravanje plasmana fizičkim licima (neophodnost ostvarene pozitivne ocene boniteta i kreditne sposobnosti, obaveza postojanja otvorenog računa u Banci i ostvarivanje redovnih priliva preko tog računa;
- sredstva obezbeđenja naplate potraživanja koja su prihvatljiva za Banku u postupku odobravanja plasmana fizičkim licima;
- Instrumenti zaštite svojih potraživanja.

Banka fizičkim licima odobrava osnovne tri vrste kreditnih proizvoda⁴:

- Pozajmice po tekućim računima;
- Različite vrste kredita;

⁴ Katalog proizvoda Master banke, usvojen dana 29.03.2011. godine

- Različite vrste kreditnih kartica

Pozajmicu po tekućem računu Banka odobrava klijentima koji ostvaruju redovne prilive preko tekućeg računa otvorenog u Banci. Pozajmica se odobrava u visini tromesečnog proseka klijenta. S obzirom na jednostavnost postupka i minimum sredstava obezbeđenja koji se traže prilikom odobravanja pozajmica, veliki broj klijenata Master banke koristi ovaj kreditni proizvod, što će se i videti u delu koji se bavi analizom plasmana i prihoda.

Ovaj kreditni proizvod predstavlja bazičnu ponudu kreditnih proizvoda Master banke i svojevrsnu dodatnu uslugu (mogućnost) korisnicima tekućih računa Master banke, dakle, nije kreditni proizvod koji se može previše menjati i prilagođavati specifičnim potrebama klijenta. Zbog svega navedenog, u ovom radu težište neće biti na pozajmicama koje svakako predstavljaju bitan kreditni proizvod Master banke, ali ne mogu predstavljati i propulzivan deo ponude koji će omogućiti Banci da u narednom periodu značajno poveća svoje plasmane i učešće na tržištu kredita.

Kreditni fizičkim licima. Banka odobrava klijentima različite vrste kredita i to s obzirom na namenu i na ročnost korišćenja. Krediti fizičkim licima, a pre svega nenamenski gotovinski krediti, predstavljaju veoma dinamičan segment ponude kreditnih proizvoda putem kojih Banka izlazi u susret klijentima kojima je potreban keš kako bi zadovoljili svoje najrazličitije zahteve.

Segment potrošačkih kredita, iako ima dosta potencijala da predstavlja bitan deo ponude Master banke (pošto su u ovim slučajevima obično niže kamatne stope i sl.), međutim, pošto Banka nema toliko razvijenu mrežu privrednih subjekata sa kojima može da ostvari neku vrstu sporazuma o kreditiranju potrošnje, potrošački krediti nisu toliko bitan segment ponude Master banke.

Sporadično, u skladu sa uredbama Vlade Republike Srbije, Banka nudi i različite vrste subvencionisanih kredita fizičkim licima. Pošto su ovi krediti uglavnom namenjeni delu populacije koji nemaju visoka primanja, a Banka ima izuzetno veliki bazu upravo ovih klijenata, svaki aranžman koji Banka napravi sa Vladom Republike Srbije obično ima za posledicu izuzetno visok nivo angažovanih sredstava, što će se videti i posebnom delu ovog rada koji se bavi analizom visine plasmana i prihoda.

Kreditne kartice fizičkim licima. Banka u svojoj ponudi ima široku lepezu platnih kartica i to kako debitnih tako i kreditnih.

Debitne kartice korisniku omogućavaju korišćenje kartice do visine raspoloživih sredstava na tekućem računu klijenta. Iako i po ovim karticama postoje različite naknade koje se, vezano za izdavanje i korišćenje ovih kartica naplaćuju, u ovom radu, iz domena platnih kartica, će biti pre svega reči o kreditnim karticama, pošto one predstavljaju deo ponude kreditnih proizvoda Master banke.

Kreditne kartice omogućavaju korisniku da karticu koristi do visine kreditnog limita koji mu je Banka odobrila. Od kreditnih kartica, Banka izdaje kako domaći brend (Dina Card kreditnu karticu) tako i dve međunarodne kartice (Master Card i Visa kreditnu karticu). Pored navedenih kartica, Banka korisnicima pruža i brojne dodatne usluge.

Ponuda kreditnih kartica je tako diferencirana da omogućava da se izade u susret različitim zahtevima klijenata:

Dina Card kreditna kartica kao svoju bitnu prednost ima to što su naknade vezane za izdavanje kartice relativno niže u odnosu na ostale kartice, što se pokazalo kao dobar motivator za povećano izdavanje ovih kartica. Banka je kod formiranja ovog modela kartice pošla od realnog sagledavanja da gro klijenata, potencijalnih korisnika kreditnih kartica, pripada starijoj populaciji kojima je, pored nižih troškova, bitna i shvatljivost modela. Polazeći od ove postavke, Banka je kod Dina Card kreditnih kartica klijentima ponudila model koji podrazumeva unapred poznatu visinu mesečne otplate, što je uticalo da Dina Card modelu kreditnih kartica budu daleko popularniji kod korisnika kartica, nego što je to slučaj kod drugih modela, o čemu će biti reči u posebnom poglavlju ovog rada koji se bavi Analizom plasmana i prihoda.

Kreditne kartice iz programa Master Card su namenjene klijentima koji žele više iznose kreditnih limita ili/i im je kreditna kartica potrebna za obavljanje transakcija u inostranstvu. Ova kreditna kartica funkcioniše po standardnom revolving principu koji je najčešći model kreditnih kartica na tržištu, a koji podrazumeva da korisnik mesečno uplaćuje ugovoreni procenat ukupnih dugovanja uvećanih za kamate i naknade zaračunate u toku obračunskog perioda. Korisnici Master Card kartica imaju mogućnost da koriste i uslugu SMS obaveštavanja o izvršenim transakcijama, kao i da obavljaju transakcije na internetu. Osnovna mana ove kartice je ta što korisnici svu potrošnju u inostranstvu uvećanu za naknade moraju da izmiruju u evrima.

Kreditne kartice iz programa Visa su svojevrsni hibrid prethodne dve ponude. Naime, ove kartice omogućavaju klijentu da unapred zna visinu u kojoj će mesečno otplaćivati iznos dugovanja, a ovaj iznos uvećan za zaračunatu kamatu čini ukupnu

mesečnu obavezu. Dakle, za razliku od kreditnih kartica iz Dina Card programa gde je iznos mesečne obaveze unapred poznat, kod Visa kreditnih kartica je poznat iznos otplate ukupnih dugovanja (ne i konačna visina mesečne obaveze), što omogućava klijentima da tačno planiraju u koliko rata će izmiriti. Sa druge strane, kod Visa kreditne kartice, sva potrošnja izvršena i u zemlji i u inostranstvu se knjiži na dinarski račun, tako da klijent ne mora da posebno u evrima izmiruje obaveze po osnovu potrošnje nastale u inostranstvu. Visa kreditna kartica je uvedena u drugoj polovini 2011. godine. Za prva tri meseca od uvođenja, Banka je klijentima ponudila promotivni period za vreme kojeg bi svi korisnici bili oslobođeni plaćanja naknada za izdavanje i godišnju članarinu, kao i kamate. Sve ove karakteristike su uticale da od momenta uvođenja kartica bude veoma popularna, međutim, još uvek ne postoji dovoljno dug vremenski period da bi se video pun efekat nove ponude.

Na kraju predstavljanja ponude kreditnih proizvoda Master banke, treba naglasiti da je ponuda Master banke namenjena pre svega klijentima koji imaju otvoren tekući račun u Banci preko koga ostvaruju redovna primanja. Ovaj uslov, sa jedne strane, značajno smanjuje broj potencijalnih klijenata, ali, sa druge, povećava sigurnost plasmana, tako da Banka kao uslov za odobravanje plasmana obično traži minimalna sredstva obezbeđenja (najčešće je u pitanju blanko solo menica).

3.1. Ponuda kredita

U prethodnom poglavlju dat je generalni prikaz vrste kredita koje odobrava Banka. Pored navedenog, dati su i osnovni principi kojih se nadležne strukture Master banke pridržavaju u postupku uvođenja novog proizvoda. Navedeni principi zajedno sa drugim aktima Master banke imaju za cilj efikasno i sveobuhvatno obavljanje svih potrebnih postupaka za uvođenje novog proizvoda, kao i obavljanje svih postupaka sračunatih na realizaciju donetih odluka i praćenje ostavrenih rezultata. U ovom poglavlju biće opisani konkretni krediti koje nudi Banka, uz opis organizacije razvoja novih kredita i organizacije ponude kreditnih proizvoda.

3.1.1. Pregled ponude kredita

Banka u svojoj ponudi ima sledeće vrste kredita⁵:

1. **Gotovinski nenamenski krediti bez valutne klauzule** sa sledećim osnovnim uslovima odobravanja:

- Redovan priliv po tekućem računu otvorenom u Banci ostvaren najmanje u poslednja tri meseca od momenta podnošenja zahteva;
- Pozitivna ocena finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenta;
- Moguća visina kredita: od 5.000 do 250.000 dinara kredita;
- Rok otplate: 12 i 24 meseca;
- Nominalna kamatna stopa: 27.25% na godišnjem nivou – fiksna.

2. **Gotovinski nenamenski krediti sa valutnom klauzulom** sa sledećim osnovnim uslovima odobravanja:

- Redovan priliv po tekućem računu otvorenom u Banci ostvaren najmanje u poslednja tri meseca od momenta podnošenja zahteva;
- Pozitivna ocena finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenta;
- Polaganje depozita u EUR u visini od 30% od odobrenog kredita.
- Moguća visina kredita: od 1.000 do 3.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti;
- Rok otplate: 12 i 24 meseca;
- Nominalna kamatna stopa: 27.25% na godišnjem nivou – fiksna.

3. **Dugoročni gotovinski dinarski krediti** sa sledećim osnovnim uslovima odobravanja:

- Redovan priliv po tekućem računu otvorenom u Banci ostvaren najmanje u poslednja tri meseca od momenta podnošenja zahteva;
- Pozitivna ocena finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenta;
- Moguća visina kredita: od 100.000 do 500.000 dinara;
- Rok otplate: 36, 48 i 60 meseci;
- Nominalna kamatna stopa: 23.53% na godišnjem nivou – promenjiva: Nakon 24-og meseca od dana odobravanja kredita kamatna stopa se utvrđuje u visini šestomesečnog BELIBOR-a na dan 31.05. i 30.11., uvećanog za iznos bankarske marže od 9,95% na godišnjem nivou.

Pored navedenih kredita, Banka je svojom poslovnom politikom predvidela i potrošačke kredite, stambene kredite, poljoprivredne kredite i kredite subvencionisane od

⁵ Katalog proizvoda Master banke, usvojen dana 29.03.2011. godine

strane države. Potrošački krediti nisu više u ponudi Master banke, ali postoje još uvek ranije odobreni. Isto važi i za kredite subvencionisane od strane države. Poljoprivredni i stambeni krediti su predviđeni poslovnom politikom Master banke, međutim, nisu deo zvanične ponude, već predstavljaju pokriće u poslovnoj politici Master banke za bilansno stanje ovih kredita, ali njihovo propisivanje u okviru poslovne politike je i pokriće za eventualno odobravanje ove dve vrste kredita koje je moguće izvršiti samo u specifičnim slučajevima.

Iz pregleda ponude Master banke se vidi da je ponuda kredita poprilično jednodimenzionalna, pošto Banka nema dobar deo kredita koji se javljaju na tržištu kao što su: krediti za refinansiranje, krediti za kupovinu vozila, stambeni krediti, krediti za adaptaciju i rekonstrukciju stana, krediti specifično namenjeni pojedinom segmentu klijenata, krediti sa 100% deopozita i dr. Izostanak ovih vrsti kredita predstavlja bitno ograničenje za veće širenje mreže potencijalnih korisnika kredita. Međutim, Banka nema trenutno opciju za odobravanje kredita klijentima koji ne primaju zaradu preko nje, tako da izostanak kredita za refinansiranje, putem kojih druge banke sa tržišta pokušavaju da privuku što veći broj korisnika, nisu u toj meri ozbiljan nedostatak. Nepostojanje stambenih kredita u zvaničnoj ponudi Master banke takođe predstavlja jednu bitnu manu. Međutim, činjenica je da Banka, iako ima veliku bazu klijenata, ti klijenti su uglavnom penzioneri, koji svakako nisu ciljna grupa za odobravanje stambenih kredita, tako da ovi krediti ne bi imali toliki značaj za Banku.

Sa druge strane, Banka je, uzimajući u obzir zahteve klijenata, uvela u svoju ponudu dugoročne gotovinske kredite, što se pokazalo kao veoma dobar izbor – o čemu će biti više reči u delu rada koji se bavi analizom plasmana i prihoda. O načinu uvođenja i organizacije prodaje novog proizvoda biće reči u nastavku.

3.1.2. Organizacija uvođenja novog kredita u ponudu Domaće banke

Banka prilikom uvođenja novih kreditnih proizvoda ne vrši standardna istraživanja potencijalne baze klijenata, već se uvođenje novih kreditnih proizvoda vrši na osnovu zahteva koji se prenose od ekspozitura ka sektorima centrale Master banke, kao i na osnovu prilagođavanje svoje ponude aktuelnoj ponudi na tržištu kredita i, konačno, na osnovu propisa NBS i mera koje NBS želi da podstakne donošenjem novih propisa. Pa tako, Banka je 2011. godine u svoju ponudu uvrstila dugoročne gotovinske kredite uzimajući u obzir pre svega sledeće:

- Stalne zahteve klijenata za odobravanjem kredita sa većim iznosima na koje se mogu odobriti, ali u isto vreme i sa dužim rokom otplate. Ovde treba posebno naglasiti činjenicu da jedan broj klijenata nije uspeo da dobije kredite sa subvencionisanom kamatnom stopom od strane države, tako da je Banka morala uzeti u obzir da postoji jedan bitan segment klijenata kojima nije zadovoljena tražnja za kreditima sa rokom otplate dužim od dve godine.
- Postojanje već afirmisane ponude drugih banaka u domenu dugoročne ponude kredita i činjenica da postoji stalni odliv klijenata ka drugim Bankama upravo zbog izostanka dugoročnog vida kreditiranje;
- Mere NBS kojima se podstiče odobravanje dinarskih kredita, na uštrb kredita sa valutnom klauzulom (NBS je ranijim merama ukinula obavezan depozit za odobravanje dinarskih kredita, zatim NBS je omogućila viši stepen zaduženja klijenata prilikom odobravanja dinarskih kredita i dr.)

Uzimajući u obzir sve ove momente, Banka se odlučila na uvođenje dugoročnih gotovinskih kredita.

Samu inicijativu za uvođenje novog kreditnog proizvoda vrši Sektor za poslove sa stanovništvom. Predlog ponude sa bitnim elementima se prvo predlaže Izvršnom odboru Master banke. Nakon što se predlog odobri, Sektor za poslove sa stanovništvom priprema kompletan predlog ponude Sektoru za upravljanje rizicima i Sektoru za kontrolu usklađenosti poslovanja.

Sektor za upravljanje rizicima daje svoju ocenu da li su za predloženu ponudu kreditni rizik, kamatni rizik, rizik likvidnosti i dr. prihvatljivi za Banku. Konkretno, Sektor za upravljanje rizicima ocenjuje da li je sigurnost plasmana u dovoljnoj meri obezbeđenja, tj. procenjuje se da li će Banka putem predložene ponude imati prihvatljiv stepen naplate, da li Banka ima odgovarajući odnos između kamatne stope koju naplaćuje od klijenata i kamatne stope koju plaća po osnovu izvoda i da li postoji rizik da će zbog izmene tržišnih uslova i izmene kamatnih stopa biti ugrožena profitabilnost Master banke, da li će Banka, uzimajući u obzir dinamiku planiranih priliva i odliva ostvarivati uvek propisan stepen likvidnosti i dr.

Sektor za kontrolu usklađenosti poslovanja Master banke ocenjuje da li je dati predlog usklađen sa uslovima zakonskih propisa.

Predlog za uvođenje novog proizvoda je zaokružen kada je odobren od strane prethodno navedena dva sektora, pri čemu do momenta zaokruživanja jednog predlog može proći dosta iteracija dok se ne uskladi mišljenje svih relevantnih sektora.

Konačan predlog se zatim opet prezentira Izvršnom odboru Master banke, pri čemu se u predlogu daju i planovi angažovanja drugih sektora (Sektora za IT, Sektora za logistiku i dr.), daje se okvirni rok za uvođenje novog proizvoda kao i planirane veličine na osnovu koji će se kontrolisati realizacija nove ponude.

Nakon odobravanja prezentirane ponude, Sektor za poslove sa stanovništvom dostavlja zahtev Sektoru za IT za obezbeđivanje programske podrške, Sektoru za kontrolu usklađenosti poslovanja predloge ugovora i druge potrebne dokumentacije, Sektoru za logistiku zahtev za obezbeđivanje dovoljne količine potrebne dokumentacije (nakon što se ova usaglasila) i njene distribucije kako bi se blagovremeno počelo sa realizacijom projekta. Takođe, odgovornost je Sektora za poslove sa stanovništvom da obezbedi i odgovarajuće procedure za rad bez kojih se sa operativnim sprovođenjem predloženog projekta ne može ni početi.

U postupku uvođenja novog proizvoda postoji veliki broj Sektora koji su uključeni, pa samim tim i rizik od pojavljivanja jednog ili više uskih grla koji bi mogli da odlože ili čak onemoguće realizaciju čitavog projekta; iz tog razloga je obavezna je stalna koordinacija i kontrola realizacije kako bi se sa početkom ponude novog kreditnog proizvoda počelo na vreme.

Nakon što se svi prethodni postupci završe, Banka kreće da obaveštava klijente o novoj ponudi. Pošto Banka ima stalni kontakt sa klijentima putem slanja izvoda po tekućem računu, putem ovih izvoda se vrši kvalitetno informisanje široke baze potencijalnih klijenata o novoj ponudi Master banke.

3.1.3. Organizacija prodaje kredita

Nakon što se postupci uvođenja novog proizvoda završe i počne se blagovremenim informisanjem klijenata, pristupa se samoj ponudi novog kredita. Organizacija prodaje kreditnog proizvoda – kredita, odnosno, organizacija ponude novog kredita se vrši na sledećim osnovnim principima⁶:

⁶ Saglasno Proceduri za uvođenje novog proizvoda Master banke, donete 25.09.2009. godine, Odluci o prenosu ovlašćenja za odobravanje plasmana fizičkim licima, donete 21.03.2010. godine, kao i pratećim sektorskim procedurama proizašlih iz prethodnih akata Master banke.

- U ekspoziturama se vrši prijem zahteva, ocena kreditne sposobnosti i odobravanje kredita do visine od 200.000 dinara. Programska podrška za odobravanje kredita je tako napravljena da šalterski radnici koji vrše odobravanje kredita mogu na osnovu samo podnetog zahteva i izveštaja Kreditnog biroa UBS o zaduženjima klijenta izvršiti kompletnu ocenu finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenta, a saglasno postupcima koji su propisani odgovarajućim procedurama Master banke. Ukoliko klijent ispunjava uslove finansijskog stanja i kreditne sposobnosti, kredit mu se odmah odobrava, tako da procedura odobravanja kredita traje najduže 30 minuta;
- U centrali, tačnije, u Sektoru za poslove sa stanovništvom se vrši ocena finansijskog stanja i kreditne sposobnosti za klijente koji žele kredit na iznos veći od 200.000 dinara. Iako se ovi krediti ne odobravaju na licu mesta, na osnovu poslate dokumentacije pute fax-a, u Sektoru za poslove sa stanovništvom se vrši ocena finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenta i ukoliko klijent ispunjava ove uslove odobrava mu se kredit, tako da ni u ovom slučaju klijent ne čeka duže od 24 časa na odluku o odobravanju kredita.

Iz prethodnog je jasno da Banka ima krajnje pojednostavljenu proceduru odobravanja kredita, što je njena bitna prednost u odnosu na većinu drugih Banaka.

Realizacija prodaje novog proizvoda po ekspoziturama Master banke se redovno prati putem mesečnih izveštaja. Ekspoziturama koje imaju ispodprocečan broj odobrenih kredita, šalje se obaveštenje o realizaciji i nude im se dodatne konsultaciju u slučaju da postoje neki nesporazumi vezano za novu ponudu Master banke.

3.2. Ponuda kreditnih kartica

Banka je članica kako jedinog nacionalnog kartičarskog sistema (Dina Card), tako i dva najbitnija međunarodna kartična sistema (Visa Inc. i Maste Card), te tako ima mogućnost ponude širokog spektra proizvoda iz domena platnih kartica.

Inače, platna kartica se koristi za bezgotovinsko plaćanje i za podizanje gotovog novca kod izdavaoca kartice ili preko bankomata. Oblik, sadržinu i način korišćenja utvrđuje banka u skladu sa svojim potrebama i međunarodnim standardima (Hadžić, 2009.). Platne kartice mogu biti debitne ili kreditne. Dok je platna kartica sredstvo plaćanja (ili jednostavnije - to je plastična kartica kojom se mogu plaćati roba i usluge), debitna i kreditna kartica su njene podvrste (Barać i drugi, 2005). Kada se koristi debitnim karticama, po pravilu, klijent mora na računu imati novac koji želi da potroši. Kod kreditne kartice po pravilu novac se uplaćuje – plaća na kraju meseca (ili nekog drugog perioda plaćanja koji banka odredi) iznos koji je potrošen u potpunosti ili delimično (Hadžić, 2009.).

Analogno prethodnom poglavlju, i u ovom poglavlju će biti dat prikaz ponude kreditnih kartica kao jednog od kreditnih proizvoda Master banke, kao i postupci organizacije uvođenja novih kreditnih kartica i organizacije prodaje ovog kreditnog proizvoda.

3.2.1. Pregled ponude kreditnih kartica

Banka u svojoj ponudi ima sledeće kreditne kartice⁷:

1. **Dina Card kreditne kartice** sa sledećim osnovnim uslovima odobravanja:

- Redovan priliv po tekućem računu otvorenom u Banci ostvaren najmanje u poslednja tri meseca od momenta podnošenja zahteva;
- Pozitivna ocena finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenta;
- U ponudi su tri modela Dina Card kreditnih kartica sa sledećim mogućim visinama kreditnog limita/i fiksne mesečne otplate:

1. DK1: 30.000 dinara/2.000 dinara

⁷ Katalog proizvoda Master banke, usvojen dana 29.03.2011. godine

2. DK2: 50.000 dinara/3.000 dinara
3. DK3: 100.000 dinara/5.000 dinara

- Nominalna kamatna stopa: 1.9% na mesečnom nivou – promenjliva.

2. **Master Card Standard** kreditna kartica sa sledećim osnovnim uslovima odobravanja:

- Redovan priliv po tekućem računu otvorenom u Banci ostvaren najmanje u poslednja tri meseca od momenta podnošenja zahteva;
- Pozitivna ocena finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenta;
- Visina kreditnog limita zavisi od visine slobodnih sredstava prosečnog redovnog priliva klijenta, a maksimalno može iznositi četiri redovna mesečna priliva.
- Revolving po kartici, odnosno, minimalna iznos rate koja dospeva mesečno na plaćanje iznosi 5% od visine duga;
- Po kartici se posebno vodi potrošnja u zemlji (u dinarima) i potrošnja u inostranstvu (u evrima);
- Nominalna kamatna stopa: 1.9% na mesečnom nivou – promenjliva – za dugovanja u dinarima; 1.3% na mesečnom nivou – promenjliva – za dugovanja u evrima;

3. **Maestro** kreditna kartica sa sledećim osnovnim uslovima odobravanja:

- Redovan priliv po tekućem računu otvorenom u Banci ostvaren najmanje u poslednja tri meseca od momenta podnošenja zahteva;
- Pozitivna ocena finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenta;
- Visina kreditnog limita iznosi 50% redovnih mesečnih primanja klijenta;
- Revolving po kartici iznosi 100%, dakle, ovde je reč o klasičnim charge karticama, odnosno, karticama sa odloženim plaćanjem, gde ukupan dug iz jednog meseca, uvećan za pripadajuće kamate i naknade dospeva narednog meseca;
- Nominalna kamatna stopa: 1.85% na mesečnom nivou – promenjliva;

4. **Visa kreditna kartica** sa sledećim osnovnim uslovima odobravanja:

- Redovan priliv po tekućem računu otvorenom u Banci ostvaren najmanje u poslednja tri meseca od momenta podnošenja zahteva;
- Pozitivna ocena finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenta;
- U ponudi su tri modela Visa kreditne kartice sa sledećim mogućim visinama kreditnog limita/i fiksne mesečne rate:

1. VK1: 40.000 dinara/3.000 dinara
2. VK2: 60.000 dinara/4.000 dinara
3. VK3: 120.000 dinara/6.000 dinara

Za razliku od Dina Card kreditnih kartica gde je unapred poznata ukupna visina mesečnih obaveza, kod Visa kreditne kartice je poznata visina mesečne rate, koja uvećana za visinu kamate i pripadajućih naknada u jednom mesecu čini mesečnu obavezu;

- Nominalna kamatna stopa: 1.95% na mesečnom nivou – promenjiva.

Dakle, Banka zahvaljujući članstvu u domaćim i međunarodnim kartičarskim sistemima, ima u svojoj ponudi široku lepezu različitih modela kreditnih kartica. Pored navedenog, Banka nudi korisnicima kartica i različite prateće usluge kao što su plaćanja putem mobilnog telefona, SMS obaveštenja o izvršenim transakcijama, internet plaćanja i sl.

3.2.2. Organizacija uvođenja nove kreditne kartice u ponudu Domaće banke

U drugoj polovini 2011. godine, Banka je uvela novu kreditnu karticu u svoju ponudu – Visa kreditnu karticu. Razlog za uvođenje ove kartice u ponudu su bili sledeći⁸:

- ***Nedostaci postojećih modela kreditnih kartica.*** Naime, analizom dotadašnje ponude kreditnih kartica Master banke, zaključeno je da Dina Card kreditne kartice imaju osnovni nedostatak što se ne mogu koristiti u inostranstvu i što se putem njih ne može plaćati putem interneta na inostranim sajtovima. Sa druge strane, kartice iz Master Card programa su imale manu što se potrošnja u inostranstvu vodila na posebnim računima i što su se dugovanja za tu potrošnju morala izmirivati putem uplata u evrima (nije bilo moguće izmirivanje obaveza sa tekućeg dinarskog računa zajedno sa dinarskim dugovanjem). Konačno, kartice iz Maestro programa nisu klasične revolving kreditne kartice koje su najprihvaljivije za klijente;
- Zadovoljavanje segmenta tražnje za modelom kreditne kartice koji omogućava ***otplatu duga na jednake rate***. Naime, jedan broj klijenata, ima

⁸ Na osnovu Istraživanja „Analiza ponude kreditnih kartica sa predlozima izmena“ Master banke od 29.03.2011. godine (interno istraživanje).

uvek potrebu da tačno zna kada će izmiriti svoja ukupna dugovanja po kreditnoj kartici. Tačnije, korisnici kreditnih kartica često putem kreditne kartice ostvare jednu veću kupovinu, ali nisu sigurni kada će tačno izmiriti svoja dugovanja, što je slučaj kod revolving kredita. Iz tog razloga javila se potreba da se uvede kreditna kartica kod koje je unapred poznata mesečna rata kojom se otplaćuju dugovanja po kreditnoj kartici (npr. da korisnik unapred zna da će frižider koji košta 40.000 dinara, uz pretpostavku da ništa drugo ne kupuje, moći da otplati u pet rata po 6.000 dinara uvećanih za pripadajuće mesečne kamate i naknade);

- Uvođenje **viših bezbednosnih standarda** u segment kreditnih kartica. Naime, kartice sa chip tehnologijom predstavljaju kartice sa daleko višim bezbednosnim standardom, nego što je to slučaj kod kartica sa magnetnom pistom. Pošto Banka ima chip tehnologiju samo kod Visa kartica, one su postale opcija za uvođenje nove kreditne kartice.

Uzimajući u obzir sve navedeno, Sektor za platne kartice je krenuo sa inicijativom za uvođenjem nove kreditne kartice. Sam postupak predlaganja novog proizvoda, davanja mišljenja od strane kontrolnih sektora, zatim usvajanja od strane Izvršnog odbora Master banke, priprema za realizaciju samog projekta odgovara onoj koja je navedena u delu 5.2. *Uvođenje novog kredita u ponudu Master banke* tako da ovde neće biti ponavljani. Treba samo napomenuti da su pripreme za uvođenje nove kreditne kartice dosta komplikovanije pošto podrazumevaju i odgovarajuću prijavu nadležnoj kartičarskoj organizaciji, kao i pripremu izrade kartica, pošto je sam aranžman po kreditnoj kartici neodvojiv od personalizovane plastike. Priprema potonje navedenog postupka je utoliko komplikovanija pošto Banka za personalizaciju ima in-house rešenje, odnosno sama izrađuje kartice i PIN-ove.

Kao bitna specifičnost kod uvođenja Visa kreditne kartice jeste i to što je Banka od momenta uvođenja nove kartice u svoju kartičnu ponudu, počela sa realizacijom promotivnog perioda tokom koga su korisnici oslobođani plaćanja kamate i naknada vezanih za izdavanje kartice.

3.2.3. Organizacija prodaje kreditnih kartica

Nakon što se svi postupci vezani za uvođenje nove kreditne kartice završe, pristupa se realizaciji ponude. Osnovna razlika između ponude kredita klijentima i ponude kreditnih kartica je u tome što kod kredita, kao što je ranije navedeno, postoji mogućnost da se naposredno na šalteru odobri određeni iznos kredita, dok kod kreditnih kartica to nije slučaj. Naime, postupak prijema zahteva i odobravanja svih kreditnih kartica uvek podrazumeva sledeće⁹:

- **Prijem zahteva i druge potrebne dokumentacije.** Ovaj postupak se uvek obavlja u ekspozituri Master banke. Prikupljena dokumentacija se dostavlja Sektoru za platne kartice;
- **Ocena finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenta i odobravanje kreditne kartice.** Na osnovu pristigle dokumentacije, u Sektoru se vrši ocena finansijskog stanja i kreditne sposobnosti klijenta. Ukoliko podnosilac zahteva ispuni ove uslove, prelazi se na postupak odobravanja kreditne kartice koji je u ingerenciji komisije Sektora za platne kartice.
- **Izrada kreditne kartice i distribucija do mesta uručenja.** Kao što je prethodno navedeno, Banka ima in-house rešenje za izradu kartica, tako da se u ovom skupu postupaka obavljaju različiti postupci davanja naloga i pratećih kontrola koji obezbeđuju da se kartica i PIN izrade i dostave do mesta uručenja kartice;
- **Uručenje kreditne kartice.** U ovom postupku se vrši uručenje kreditne kartice klijentu nakon čega on može da počne sa korišćenjem odobrenog kreditnog limita po uslovima po kojima je potpisao ugovor.

Očigledno je da same ekspoziture koje neposredno nude kreditne kartice imaju pre svega mogućnost da klijente, uz adekvatnu prezentaciju ponude, ubede da su kreditne kartice upravo onaj vid kreditiranja koji im je potreban. Dakle, ne postoji mogućnost da se na licu mesta proverí kreditna sposobnost klijenta, već ekspoziture imaju mogućnost samo da klijentima posredno prenose informacije vezane za ocenu njihove kreditne sposobnosti.

⁹ Na osnovu Procedure za rad sa kreditnim karticama Master banke i Procedure za šaltersko poslovanje sa fizičkim licima

Dakle, postupak odobravanja kreditne kartice nije toliko brz, kao što je to slučaj kod kredita. Sporost postupka uslovljava kako neophodnost dostavljanja kompletne originalne dokumentacije u Sektor za platne kartice, ali pre svega neophodnost izrade same kreditne kartice. Vreme koje je uglavnom potrebno da protekne od momenta podnošenja zahteva do momenta kada klijent može da počne da koristi kreditnu karticu je od sedam do deset dana. Ovo je razlog zbog kog klijenti, pogotovo oni kojima je brzo potreban novac, češće traže kredit, nego kreditne kartice. Međutim, to nije i osnovni razlog. Činjenica je da je na domaćem tržištu kredit daleko prihvatljiviji i, za klijente, razumljiviji oblik kreditiranja, tako da kada se klijenti nalaze u dilemi koji kreditni proizvod da odaberu, obično biraju kredit, iako kreditne kartice imaju niz prednosti (kredit je obnavljajući, moguće je po sopstvenom nahođenju planirati dinamiku otplate, mogućnost korišćenja različitih povezanih usluga i sl.). Nedovoljna upoznatost klijenata sa načinom funkcionisanja kreditnih kartica je odgovornost same Master banke, ali još više ukupnog bankarskog sistema u zemlji na čelu sa Udruženjem banaka Srbije i Narodnom bankom Srbije.

Nezavisno od toga što ekspoziture Master banke nemaju neposrednu mogućnost odobravanja kreditnih kartica, Banka vrši, putem redovnih mesečnih izveštaja, stalno praćenje primljenih zahteva i odobrenih kreditnih kartica i kreditnih limita po ekspoziturama. Pogotovo su važni rezultati na uvođenju novih proizvoda da bi se videlo da li su na odgovarajući način svim ekspoziturama prenete sve informacije koje su im bitne za ponudu novog proizvoda.

Praćenja realizacije nove Visa kreditne kartice su pokazala da su klijenti, na osnovu informacija koje su dobili putem izvoda po tekućem računu, bili više nego zainteresovani za novu kreditnu karticu Master banke, međutim, potrebno je praćenje dužeg vremenskog intervala od bar jedne godine da bi se procenio pun efekat uvođenja nove ponude i da bi se procenila realizacija kreditnog rizika (stepen naplate) novih korisnika.

4. Analiza visine plasmana, ostvarenih prihoda po osnovu kreditnih proizvoda i kvantitativna analiza kreditnog rizika

4.1. Analiza visine plasmana

Efektri postavljene organizacije prodaje kreditnih proizvoda fizičkim licima koji su predstavljeni u prethodnom delu rada se najbolje mogu analizirati preko podataka o ostvarenom nivou i strukturi plasmana i prihoda, kao i putem komparativne analize ostvarenih plasmana i prihoda za više sukcesivnih perioda.

Ova analiza će biti pre svega bazirana na prikazu strukture ostvarenih plasmana po najbitnijim segmentima kreditnih proizvoda Master banke, kao i uporednom prikazu ovih veličina za poslednje četiri godine (period od 2008. do 2011. godine).

Pre prikaza navedenih podataka treba napomenuti da je tražnja za kreditnim proizvodima u dobroj meri zasićena. Zasićenje je pre svega ostvareno u periodu od 2002. do 2006. godine kada su obaveze banaka po pitanju upravljanja kreditnim rizikom bile daleko manje nego što je to u narednom periodu bio slučaj, što je uslovalo visoko liberalne uslove svih banaka na tržištu u segmentu odobravanja kredita fizičkim licima. Od 2006. godine NBS je počela sa uvođenjem brojnih mera koje su uslovile manji rast plasmana fizičkim licima.

Osnovni cilj ovih mera je bio da se banke primoraju da kvalitetnije upravljaju svojim kreditnim portfolijom i da realnije i objektivnije vrednuju odobrene plasmane po pitanju verovatnoće naplate odobrenih plasmana. Iako je NBS u poslednje dve godine počela da ponovo liberalizuje uslove za odobravanje kreditnih proizvoda fizičkim licima i to pre svega se misli na povećanu liberalizaciju odobravanja dinarskih kreditnih proizvoda, na tržištu je primetno zasićenje tražnje, odnosno, visok stepen zaduženosti koji klijente onemogućava da se dodatnu zadužuju. Dakle, ovo je sve uslovalo da se ne može više očekivati da banke ostvaruju čak i trocifrene procenke rasta plasman kreditnih proizvoda kao što je bio slučaj pre 2006. godine. Upravo u kontekstu prethodnih napomena treba posmatrati analizu koja sledi.

4.1.1. Analiza visine plasmana

Master banka je u različitim periodima počela sa uvođenjem različitih kreditnih proizvoda u raznim segmentima svog poslovanja. Paralelno sa tim vršena su i odgovarajuća prilagođavanja organizacione strukture. Za poslovanje sa pravnim licima bitno je posmatrati 2009. i 2010. godinu kada su ova prilagođavanja i najočiglednija. Za pozajmice po tekućim računima takođe je važna 2009. godina, dok je za poslove sa kreditima najbitnija 2010. godina (uvođenje subvencionisanih kredita) i 2011. godina od kada se mogu pratiti efekti prilagođavanja ponude i organizacije prodaje ovih proizvoda. U analizama koje slede posebno će biti naznačeni periodi koji su najrelevantniji za ovu analizu.

U narednoj tabeli dat je prikaz ukupnih plasmana fizičkim licima i ostalih plasmana Master banke za 31.12.2008.godine, 31.12.2009. godine, 31.12.2010. godine i 31.12.2011. godine¹⁰:

Tabela 1: Stanje ukupnih plasmana Master banke od 2008. do 2011. godine

Iznosi su prikazani u milionima dinara

	31.12.2008. god.		31.12.2009. god.		31.12.2010. god.		31.12.2011. god.	
	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće
Ukupni plasmani fizičkim licima	10.995,1	56%	12.103,1	55%	13.014,9	54%	13.217,1	53%
Ostali plasmani Master banke	8.555,1	44%	9.985,2	45%	11.271,4	46%	11.925,3	47%
Ukupni plasmani Master banke	19.550,2	100%	22.088,4	100%	24.286,3	100%	25.142,4	100%

Navedeni podaci treba da budu dopunjeni i sa dinamičkom analizom, gde će biti prikazan procenat rasta plasmana iz godine u godinu:

Tabela 2: Struktura ukupnih plasmana Master banke od 2008. do 2011. godine

	2009/2008	2010/2009	2011/2010
Ukupni plasmani fizičkim licima	10,08%	7,53%	1,55%
Ostali plasmani Master banke	16,72%	12,88%	5,80%
Ukupni plasmani Master banke	12,98%	9,95%	3,53%

Dakle, iz prikaza se vidi da su plasmani Master banke izuzetno dinamično rasli pogotovo u periodu od 2008. do 2010. godine. To je period uvođenja novih kreditnih proizvoda u ponudu Master banke i to kako u domenu pravnih, tako i kod fizičkih lica, koji

¹⁰ Podaci prikazani u ovom i narednom delu rada su dati na osnovu Internih izveštaja Master banke iz 2008, 2009, 2010. i 2011. godine

su za posledicu imali dinamični rast ukupnih plasmana Master banke. Iz tabele je vidljivo da ostali plasmani imaju iznadprosečan rast.

Iznadprosečan rast ostalih plasmana (pre svega plasmana pravnim licima) je odraz nove strategijske orijentacije Master banke koja podrazumeva bolje pozicioniranje na tržištu u segmentu ponude pravnim licima. Značajnija kadrovska i finansijska sredstava su angažovana kako bi se ovaj cilj ostvario. Konkretno, Banka je prilagodila svoju organizacionu strukturu cilju povećanja plasmana pravnim licima tako što je poslove koji se obavljaju u poslovima sa privredom grupisala na više službi u okviru Sektora za poslove sa privredom (koji je glavni nosilac poslova u domenu plasmana sredstava privredi), novoformirane službe je pojačala sa novim visokoškoloanim kadrom, povećane su nadležnosti Sektora za poslove sa privredom u oblasti dogovaranja novih kreditnih poslova, a takođe, što je možda i najbitnije, omogućeno je i ekspoziturama Master banke da primaju zahteve i drugu dokumentaciju potrebnu za odobravanje kredita pravnim licima, što je omogućilo veću neposrednost i pojednostavljivanje (iz perspektive klijenata) postupaka za odobravanje kredita. Sve ovo, uz uvođenje novih kreditnih proizvoda pravnim licima je omogućilo da se ostvari navedeni iznadprosečni rast ovih kredita¹¹.

Saglasno prethodno navedenom i učešće plasmana fizičkim licima je ostvarilo pad, međutim i dalje su ovi plasmani dominantni u bilansima Master banke, pre svega zbog primarne orijentacije Master banke na ove plasmane u njenom dosadašnjem razvoju.

U sledeće dve tabele dat je prikaz strukture plasmana fizičkim licima i analiza promene navedenih veličina, posmatrano po datumima za: 31.12.2008.godine, 31.12.2009. godine, 31.12.2010. godine i 31.12.2011. godine:

Tabela 3: Struktura plasmana Master banke fizičkim licima od 2008. do 2011. godine

Iznosi su prikazani u milionima dinara

	31.12.2008. god.		31.12.2009. god.		31.12.2010. god.		31.12.2011. god.	
	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće
Plasmani po osnovu pozajmica po tr	3.958,2	36%	5.083,3	42%	4.152,5	32%	4.134,3	31%
Plasmani po osnovu odobrenih kredita	3.848,3	35%	3.994,0	33%	6.577,5	51%	7.079,7	54%
Plasmani po osnovu odobrenih kreditnih kartica	3.188,6	29%	3.025,8	25%	2.284,9	18%	2.003,1	15%
Ukupni plasmani fizičkim licima	10.995,1	100%	12.103,1	100%	13.014,9	100%	13.217,1	100%

¹¹ Prikaz izmene organizacione strukture Sektora za poslove sa pravnim licima nije bio prikazan pošto je težište rada na poslovima sa fizičkim licima

Tabela 4: Dinamika visine plasmana Master banke fizičkim licima od 2008. do 2011.

	2009/2008	2010/2009	2011/2010
Plasmani po osnovu pozajmica po tr	28,42%	-18,31%	-0,44%
Plasmani po osnovu odobrenih kredita	3,79%	64,68%	7,64%
Plasmani po osnovu odobrenih kreditnih kartica	-5,11%	-24,49%	-12,33%
Ukupni plasmani fizičkim licima	10,08%	7,53%	1,55%

Iz prikazanog se vidi da je su za rast ukupnih plasmana fizičkim licima najzaslužniji plasmani po osnovu kredita i plasmani po osnovu pozajmica.

Plasmani po osnovu pozajmica su se povećali najviše tokom 2009. godine kada su uvedeni liberalniji uslovi za odobravanje pozajmica. Poređenje ranijih i novijih uslova za odobravanje pozajmice dato je u nastavku:

RANIJI USLOVI (do 2009. godine)	NOVI USLOVI (od 2009. godine)
Ekspoziture nisu imale ingerencije da odobravaju pozajmice	Ekspoziture su dobile ingerencije da skoro u svim slučajevima, neposredno nakon podnošenja zahteva, odobre pozajmicu klijentu
Visina pozajmice najčešće nije odobravana u visini prosečnih primanja klijenta	Visina pozajmice se uvek odobrava u visini prosečnih primanja klijenta

Što se tiče rasta plasmana po osnovu kredita, razlog ovog raste jesu nove vrste kreditnih proizvoda koje je Banka tokom 2011. godine uvrstila u svoju ponudu. Što se tiče nove ponude, ovde se pre svega misli na to što je Master banke od juna 2011. godine u svoju ponudu uvrstila dugoročne kredite sa rokom otplate do pet godina, koji su se pokazali kao vrlo interesantni klijentima Master banke. I u domenu kredita Banka je izvršila značajna prilagođavanja u organizaciji prodaje kreditnih proizvoda. Poređenje ranije i nove organizacije dato je u sledećem prikazu:

RANIJI USLOVI (do 2011. godine)	NOVI USLOVI (od 2011. godine)
Ekspoziture nisu imale ingerencije da odobravaju kredite. Svi krediti su odobravani u Centrali Master banke i to u okviru Službe za tekuće račune.	Svim ekspoziturama je omogućeno da samostalno odlučuju o odobravanju kredita do visine od 300.000 dinara, što je omogućilo da klijenti praktično trenutno dobiju traženi kredit, ukoliko ispunjavaju tražene uslove
Banka nije imala dovoljno razvijenu i aplikativnu podršku koja bi uopšte omogućavala zaposlenima u Ekspoziturama Master banke da odobravaju kredite.	Banka je uvela i novu aplikativnu podršku koja je uopšte i omogućila da se na brz i jednostavan način izvrši ocena kreditne sposobnosti i boniteta klijenata i izvrši odobravanje kredita;

Banka u okviru Sektora za poslove sa stanovništvom nije imala posebnu Službu koja se bavila kreditima, već samo odeljenje u okviru Službe za tekuće račune koje je odobravalo kredite koji su bili u ponudi.	Formirana je Služba plasmana stanovništvu u okviru Sektora za poslove sa stanovništvom, koja je dalje podeljena na odgovarajuća odeljenja sve sa ciljem kvalitetnijeg praćenja postojećih kredita i omogućavanje uvođenja novih
--	---

Što se tiče plasmana po kreditnim karticama, oni su ostvarili konstantan pad (najviše tokom 2010. godine). Detaljna analiza ovog pada biće data u nastavku teksta.

Vezano za strukturu plasman fizičkim licima, kao i kod drugih banaka, najveće učešće imaju plasmani po osnovu odobrenih kredita (više od 50%), pri čemu se učešće ovih plasmana, zbog dinamičnijeg rasta ukupnih plasmana po osnovu kredita, stalno povećava.

U sledećoj tabeli dat je prikaz strukture kredita odobrenih fizičkim licima prema nameni i praćenje promena ove strukture po datumima 31.12.2008.godine, 31.12.2009. godine, 31.12.2010. godine i 31.12.2011. godine:

Tabela 5: Struktura plasmana Master banke po osnovu kredita od 2008. do 2011.

Iznosi su prikazani u milionima dinara

	31.12.2008. god.		31.12.2009. god.		31.12.2010. god.		31.12.2011. god.	
	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće
Gotovinski nenamenski krediti	2.811,2	73,1%	2.843,7	71,2%	3.166,6	48,1%	4.286,4	60,5%
Potrošački krediti	1.000,6	26,0%	1.118,3	28,0%	657,8	10,0%	559,3	7,9%
Subvencionisani krediti	0,0	0,0%	0,0	0,0%	2.727,9	41,5%	2.211,5	31,2%
Kredit za poljoprivrednu delatnost	15,4	0,4%	12,0	0,3%	3,4	0,1%	1,4	0,0%
Stambeni krediti	21,2	0,6%	20,0	0,5%	21,9	0,3%	21,1	0,3%
Ukupni plasmani fizičkim licima	3.848,3	100%	3.994,0	100%	6.577,5	100%	7.079,7	100%

Tabela 6: Dinamika plasmana Master banke po osnovu kredita od 2008. do 2011.

	2009/2008	2010/2009	2011/2010
Gotovinski nenamenski krediti	1,16%	11,35%	35,36%
Potrošački krediti	11,77%	-41,18%	-14,97%
Subvencionisani krediti	-	-	-18,93%
Kredit za poljoprivrednu delatnost	-22,16%	-71,62%	-58,35%
Stambeni krediti	-5,65%	9,66%	-3,65%
Ukupni plasmani fizičkim licima	3,79%	64,68%	7,64%

U strukturi datih kredita prema nameni, vidi se da su za porast plasmana po osnovu kredita, najzaslužniji rast prometa gotovinskih nenamenskih kredita i subvencionisanih kredita.

Što se tiče subvencionisanih kredita, Banka je u 2010. godini u periodu od maja do kraja oktobra odobravalu ovu vrstu kredita u skladu sa Ugovorom sklopljenim sa Ministarstvom ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije. Po isteku grejs perioda od godinu dana, od maja meseca 2011. godine počela je otplata glavnice kredita zaduživanjem tekućih računa korisnika kredita za iznos dospele rate, što je delimično uticalo i na povećanje minusa po tekućim računima u drugoj polovini godine. Vezano za navedene subvencionisane kredite, a u kontekstu teme ovog rada, treba napomenuti da je Banka, zbog velikog broja primljenih zahteva bila prinuđena da ad hoc prilagodi organizaciju prodaje kreditnih proizvoda, mada ne i samu organizacionu strukturu. Naime, da bi se izvršio prijem kompletne potrebne dokumentacije, njena efikasna obrada kao i obavljanje svih potrebnih postupaka na osnovu navedenog Ugovora koji je sklopljen sa Ministarstvom, Banka je izvršila posebnu obuku pojedinih zaposlenih iz svih ekspozitura Master banke, uvela je poseban sistem razmena informacija i dokumentacije vezano za ove zahteve, a u Centrali su pojedini zaposleni posebno obučeni i dodeljeni su im poslovi vezani samo za subvencionisane kredite. Master banke je sve ove mere izuzetno kvalitetno sproveda tako da je uspela da, iako se nešto kasnije od ostalih banaka uključila u program subvencionisanih kredita, vrlo brzo izbiže u sam vrh po broju primljenih zahteva. Nakon što se prestalo sa prijemom zahteva za odobravanje subvencionisanih kredita, vraćena je stara organizacija poslova prodaje kredita, jedino što je nekoliko zaposlenih u Centrali Master banke i dalje nastavilo da prati otplatu odobranih subvencionisanih kredita i da ostvaruje stalni kontakt sa nadležnim Ministarstvom u vezi potrebnih plaćanja odnosno naplate subvencionisanja kamate.

Sa druge strane, gotovinski nenamenski krediti ostvarili su u posmatranom periodu konstantan rast, s tim što je rast bio najveći u 2011. godini kada je Banka uvela u svoju ponudu dugoročne gotovinske kredite.

Pošto su gotovinski krediti, najbitniji vid kreditiranja fizičkih lica i najviše su doprineli rastu plasmana fizičkim licima, u nastavku je data analiza odobrenih plasmana tokom 2008, 2009, 2010. i 2011. godine. U tabeli je dat prikaz strukture ovih odobrenih kredita po ročnosti kao i po filijalama odobrenja, uz istovremeni i uporedni prikaz nivoa ostvarenih plasmana tokom 2008, 2009, 2010. i 2011. godine po filijalama odobrenja Master banke.

Tabela 7: **Struktura plasmana Master banke po osnovu kredita gledano po filijalama od 2008. do 2011.**

Iznosi su prikazani u milionima dinara

	Nivo plasmana po godinama				Struktura odobrenih plasmana u 2011. godini		
	Ukupno odobreno u 2008. god	Ukupno odobreno u 2009. god	Ukupno odobreno u 2010. god	Ukupno odobreno u 2011. god	Kredit na 12 mes.	Kredit na 24 mes.	Kredit do 60 mes.
FILIJALA I	1.967,8	1.933,7	2.279,9	2.871,9	746,7	1.579,5	545,7
FILIJALA II	506,0	426,6	380,0	385,8	81,0	235,3	69,4
FILIJALA III	196,8	199,1	221,7	557,2	139,3	289,8	128,2
FILIJALA IV	140,6	284,4	285,0	471,5	84,9	315,9	70,7
Ukupni odobreni krediti	2.811,2	2.843,7	3.166,6	4.286,4	1.051,9	2.420,5	814,0

Da bi se dobila potpunija slika pre početka analize poslednje tabele, treba skrenuti pažnju da je Banka tokom 2010. godine odobravalala subvencionisane kredite, a da ovi krediti nisu odobravani tokom 2011. godine, ali su tokom 2011. godine uvedeni dugoročni gotovinski krediti, na koje je uglavnom preusmerena tražnja klijenata koji su želeli da dobiju kredit koji je po uslovima ročnosti bio sličan subvencionisanim kreditima.

Iz analize se vidi da su najdominantniji gotovinski krediti oni koji su odobreni na dve godine (oko 55%). Dugoročni gotovinske krediti odobreni na period do pet godina imaju najniže učešće (oko 14%), međutim, treba imati u vidu da su ovi krediti počeli da se odobravaju od maja 2011. godine, tako da se može očekivati da će tokom 2012. godine ovi krediti imati značajnije učešće u novoodobrenim kreditima. Bitan podatak koji se može dobiti iz ove analize jeste podatak o prosečnoj visini odobrenog kredita tokom 2011. godine. Naime, ako se pođe od činjenice da je tokom 2011. godine ukupno odobreno oko 41.000 kredita, zaključak je da je prosečna visina odobrenog kredita tokom 2011. godine oko 120.000,00 dinara. Ova cifra navodi na zaključak da profil prosečnog korisnika kredita Master banke podrazumeva klijenta koji ne može da dobije viši iznos kredita uglavnom zbog ispodprosečnih primanja ili zbog većeg opterećenja svojih primanja postojećim zaduženjima.

Konačno, gledano po filijalama Master banke, očigledno je da je Filijala III ostvarila daleko najveći rast ukupnih plasmana tokom 2011. godine, dok je Filijala I, i pored najvišeg apsolutnog nivoa plasmana, stagnirala. Ovo je izuzetno bitan podatak,

pošto nivo plasmana ne zavisi samo od kvaliteta ponude Master banke, već i od načina koji se operativno primenjuje kako bi se jedna ponuda što više približila klijentima. Prethodna analiza je jedan od indikatora da Filijala I možda ima nekih problema u približavanju nove i postojeće ponude Master banke klijentima, tako da to treba da bude indikator, zajedno sa analizom drugih relevantnih faktora, da se pojedini segmenti vezani za načinom na koji se nude kreditni poslovi u posmatranoj Filijali moraju izmeniti.

U narednoj tabeli dat je uporedni prikaz plasmana po kreditnim karticama za 31.12.2008. god, 31.12.2010. god, 31.12.2010. god. i 31.12.2011. god., kao i uporedni prikaz vidine odobrenih kreditnih limita po kreditnim karticama i to prikazano po strukturi plasmana i limita s obzirom na to da li su u pitanju domaće kreditne kartice (Dina Card) ili međunarodne (Master Card i Visa). Nakon navedene tabele dat je i prikaz procenata rasta kategorija prikazanih u prvoj tabeli:

Tabela 8: Struktura plasmana Master banke po osnovu kreditnih kartica od 2008. do 2011.

Iznosi su prikazani u milionima dinara

		31.12.2008		31.12.2009		31.12.2010		31.12.2011	
		Iznos	Učešće (%)	Iznos	Učešće (%)	Iznos	Učešće (%)	Iznos	Učešće (%)
Plasmani po osnovu domaćih kreditnih kartica	Odobreni limiti	4.752,80	81	4.401,13	80	3115,44	78	2910,51	77
	Iskorišćeni limiti	2.518,98	79	2.420,62	80	1861,26	81	1604,68	80
	% iskorišćenja	53%		55%		60%		55%	
Plasmani po osnovu međunarodnih kreditnih kartica	Odobreni limiti	1.557,22	19	1.375,35	20	898,75	22	851,41	23
	Iskorišćeni limiti	669,60	21	605,156	20	423,63	19	398,42	20
	% iskorišćenja	43%		44%		47%		47%	
Ukupni plasmani po osnovu kreditnih kartica	Odobreni limiti	6.310,01		5.776,49		4.014,19		3.761,92	
	Iskorišćeni limiti	3.188,58		3.025,78		2284,9		2003,1	
	% iskorišćenja	51%		52%		57%		53%	

Tabela 9: Dinamika plasmana Master banke po osnovu kreditnih kartica od 2008. do 2011. (u %)

		2009/2008	2010/2009	2011/2010
Plasmani po osnovu domaćih kreditnih kartica	Odobreni limiti	-7,40	-29,21	-6,58
	Iskorišćeni limiti	-3,90	-23,11	-13,79
	% iskorišćenja	3,77	-6,58	-8,33
Plasmani po osnovu međunarodnih kreditnih kartica	Odobreni limiti	-11,68	-34,65	-5,27
	Iskorišćeni limiti	-9,62	-30,00	-5,95
	% iskorišćenja	2,33	6,82	0,00
Ukupni plasmani po osnovu kreditnih kartica	Odobreni limiti	-8,46	-30,51	-6,28
	Iskorišćeni limiti	-5,11	-24,49	-12,33
	% iskorišćenja	3,66	8,82	-7,02

Dakle, iz tabele se vidi da domaće kreditne kartice dominiraju u visini plasmana po kreditnim karticama. Ovaj rezultat je i logičan, pošto su po ovim karticama naknade za izdavanje i druge naknade niže, pa to predstavlja preovlađujući faktor kod izbora kreditnih kartica. Takođe, specifična ponuda Master banke u segmentu domaćih kreditnih kartica (koja podrazumeva unapred poznatu visinu mesečnih obaveza) uticala je da klijenti češće traže ovu kreditnu karticu. Banka je, doduše, krajem 2011. godine uvela u svoju ponudu i Visa kreditnu karticu, po kojoj se, u promotivnom periodu od prva tri meseca, nisu naplaćivale naknade za izdavanje, za članarinu i kamata. Ove mere su imale za rezultat povećanu tražnju za izdavanje ovih kreditnih kartica, međutim, pošto je sama kartica uvedena tek krajem 2011. godine, pun efekat nije mogao da izmeni opšti utisak koji se vidi iz prethodnog prikaza.

Naime, iz prethodnog prikaza se vidi da je pad plasmana po kreditnim karticama usledio zbog opšteg pada plasmana po osnovnim vrstama kreditnih kartica. Iako je došlo i do pada iskorišćenih sredstava od odobrenog kreditnog limita, međutim, najbitniji razlog za pad ukupnog plasmana po kreditnim karticama jeste pre svega povećano gašenje kreditnih kartica Master banke. Ovo je zapravo generalni trend na tržištu kreditnih kartica, pošto klijenti sve više, zbog konsolidacije svojih dugovanja, vrše refinansiranje svojih ukupnih dugovanja. Dakle, gašenje kreditnih kartica nije uzrokovano nezadovoljstvom klijenata zbog ponuđenih modela kreditnih kartica, već pre svega zbog potrebe klijenata da svoje diversifikovano dugovanje (dugovanje i po više kredita, kreditnih kartica i po pozajmici po tekućem računu) konsoliduju vršeći refinansiranje svih dugovanja jednim kreditom po kome će mesečna obaveza biti niže od zbira svih mesečnih obaveza koje je klijent pre refinansiranje imao.

Međutim, iako je generalni trend da se plasmani po osnovu kreditnih kartica smanjuju, može se i primetiti da Banka u posmatranom periodu nije vršila nikakva bitnija prilagođavanja organizacione strukture prodaje kreditnih kartica, bilo u domenu prenosa većih ovlašćenja na ekspoziture, bilo u domenu organizacije Sektora za platne kartice, kao glavnog nosioca poslova u domenu plasmana po kreditnim karticama. Ako se detaljnije analizira organizacija upravo Sektora za platne kartice, može se primetiti sledeće: Master banka, za razliku od većine drugih banaka u zemlji, ima tzv. In-house rešenje za izradu platnih kartica, odnosno, Banka sama izrađuje platne kartice. Iako ova činjenica nosi i mnoge prednosti, ona u isto vreme (pošto je potupak izrade platnih kartica izuzetno zahtevan i značajno iscrpljuje kadrovski potencijal Sektora) onemogućava da se veća

pažnja posveti realizaciji prodaje kreditnih proizvoda. Najupečatljiviji primer je taj što se kod uvođenja nove kreditne kartice izuzetno mnogo vremena potroši na uvođenju nove kartice i pratećeg aplikativnog rešenja, da na kraju se jednostavno nema ni vremena ni energije za neke bitne inovacije u domenu prodaje kreditnih kartica koje bi značano osvežile postojeću ponudu i povećale plasmane po osnovu kreditnih kartica. Prethodno navedena zamerka se jasno i vidi u organizacionoj strukturi Sektora gde praktično nije ni predviđena Služba koja bi se bavila samo plasmanom sredstava po osnovu kreditnih kartica, kao što je to slučaj kod Sektora za poslove sa stanovništvom gde Služba za plasmane stanovništvu postoji.

4.1.2. Analiza ostvarenih prihoda

Da bi analiza ponude kreditnih proizvoda bar donekle bila zaokružena, potrebno je analizu plasmana dopuniti analizom prihoda. Kao i u prethodnom delu gde su analizirani plasmani, u ovom delu će biti posebno naglašeni periodu kada se efekti izmena ponude kreditnih proizvoda i prilagođavanja organizacione strukture mogu najbolje videti. U narednoj tabeli dat je prikaz ostvarene visine prihoda u 2008, 2009, 2010. i 2011. godini, kao i strukture prihoda:

Tabela 10: **Struktura ukupnih prihoda Master banke od 2008. do 2011.**

Iznosi su prikazani u milionima dinara

	2008. godina		2009. godina		2010. godina		2011. godina	
	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće
Prihodi od kamata	2.999,01	34,23%	3.556,00	33,69%	4.018,00	33,50 %	4.656,00	33,86%
Prihodi po osnovu naknada i provizija	3.012,12	34,38%	4.002,12	37,91%	4.771,00	39,78 %	5.120,00	35,70%
Ostali prihodi	2.750,00	31,39%	2.998,00	28,40%	3.205,00	26,72 %	4.186,00	30,44%
<i>Ukupni prihodi Master banke</i>	<i>8.761,13</i>	<i>100,00%</i>	<i>10.556,12</i>	<i>100,00%</i>	<i>11.994,00</i>	<i>100,00%</i>	<i>13.751,00</i>	<i>100,00%</i>

Iz prikazanog je očigledno da je Banka uspešno poslovala tokom 2011. godine, pošto su ukupni prihodi porasli za 15% tokom 2011. godine. Trend povećanja ukupnih prihoda, kao i pojedinačnih stavki je primetan za čitav posmatrani period. Kompletna analiza bi podrazumevala i analizu rashoda, ali pošto je ovde težište rada analiza ponude kreditnih proizvoda i efekata ponude, u nastavku teksta će se više analizirati veličine koje se mogu neposredno dovesti u vezu sa kreditnim proizvodima.

Ono što je bitno za ukupne prihode Master banke jeste da dominantno učešće u ukupnim prihodima imaju prihodi od kamata i prihodi od naknada i provizija. Iako je učešće ovih veličina smanjeno tokom 2011. godine, iz prikaza se vidi da su i prihodi od naknada, a pre svih prihodi od kamata imali visok rast tokom 2011. godine.

Najbitnija stavka kako prihoda od kamata, tako i prihoda od naknada i provizija predstavljaju oni koji su obračunati u vezi plasmana fizičkim licima.

U narednoj tabeli je dat prikaz strukture prihoda od kamata i naknada fizičkim licima, obračunatih u 2010. i 2011. godini.

Tabela 11: Struktura ukupnih prihoda Master banke po osnovu plasmana fizičkim licima od 2008. do 2011.

Iznosi su prikazani u milionima dinara

	01.01. - 31.12.2008		01.01. - 31.12.2009		01.01. - 31.12.2010		01.01. - 31.12.2011	
	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće
Kamata po pozajmicama po TR	1.134,56	56,87%	1.297,77	55,89%	1.235,00	51,01%	1.407,00	42,75%
Kamata po osnovu kredita	361,49	18,12%	467,88	20,15%	773,00	29,45%	1.026,00	42,66%
Kamata po osnovu kreditnih kartica	498,95	25,01%	556,35	23,96%	513,00	19,54%	480,00	14,59%
Ukupno kamate	1.995,00	100,00%	2.322,00	100,00%	2.521,00	100,00%	2.913,00	100,00%
Naknade po osnovu pozajmica po TR	1.021,66	69,69%	1.379,24	70,73%	1.629,00	72,55%	1.715,00	74,70%
Naknade po osnovu kredita	133,70	9,12%	139,43	7,15%	79,00	3,49%	49,00	2,13%
Naknade po osnovu platnih kartica	310,65	21,19%	431,34	22,12%	542,00	23,96%	532,00	23,17%
Ukupno naknade	1.466,00	100,00%	1.950,00	100,00%	2.250,00	100,00%	2.296,00	100,00%

Iz prikaza se vidi da je trend visokog rasta prihoda od kamata i nižeg rasta prihoda od naknada, dobrim delom odraz i kretanja prihoda od kamata i naknada od fizičkih lica. Naime, iz prikazanog se vidi da su ukupni prihodi od kamata tokom 2011. godine u odnosu na 2010. godinu ostvarili rast u visini od 25%. Najzaslužniji za taj rast jesu prihodi od kamata ostvareni po osnovu odobrenih kredita. Ovi prihodi su skoro duplirani tokom 2011. godine u odnosu na 2010. godinu i po iznosu su se skoro izjednačili sa ostvarenim prihodima od pozajmica po TR, koji i dalje ostaju najbitniji izvor prihoda fizičkim licima.

Što se tiče prihoda od naknada, tu i dalje daleko najveće učešće imaju naknade po osnovu odobrenih pozajmica po TR. Naknade po osnovu kredita su dobrim delom ograničene regulatornim merama NBS, tako da se njihov iznos čak i stagnirao u poslednjem posmatranom periodu. Zabrinjava pad prihoda od naknada po osnovu platnih kartica. Naime, prirodno je da se prihodi od naknada po osnovu platnih kartica povećavaju, pošto je za očekivati da Banka svojim klijentima nudi veliki broj usluga koje mogu korisnici kartica koristiti i da se obim ovih usluga stalno povećava – po osnovu pruženih usluga Banka naplaćuje različite vrste naknada. Međutim, očigledno je da u ovom segmentu, još uvek ima prostora za napredovanja i da ovaj segment još uvek nije dovoljno razvijen.

4.2. Kvantitativna analiza kreditnog rizika

U prethodnom delu rada navedeni su sveukupni postupci upravljanja kreditnim rizikom u Master banci, sa posebnim naglaskom na upravljanje kreditnim rizikom u poslovnima sa stanovništvom. Međutim, Master banka nije uvek na navedeni način upravljala kreditnim rizikom. Naime, Banka u pojedinim periodima nije imala jasno definisane postupke prikupljanja dokumentacija, ocene kreditne sposobnosti kao i ažuriranja dokumentacije i postupka provere kreditne sposobnosti. Sve je to rezultiralo da Master banka u pojedinim periodima vrši visoka izdvajanja po osnovu posebnih rezervi. Iako, realan rizik da klijenti neće redovno izmirivati svoje obaveze nije bio srazmeran obračunatim iznosima ispravke vrednosti i posebne rezerve, Banka u tim periodima nije imala ažurnu dokumentaciju na osnovu koje bi se utvrdila realna visina kreditnog rizika.

U nastavku rada upravo će se izvršiti kvantitativna analiza kretanja kreditnog rizika u vremenskoj seriji od četiri godine.

Kvantitativna analiza će morati da bude podeljena u odnosu na to da li se kreditni rizik posmatra kroz prizmu posebne rezerve za procenjene gubitke (po Odluci NBS) ili je u pitanju ispravka vrednosti. Naime, kod obračuna ispravke vrednosti Banka propisuje i neke svoje kriterijume utvrđivanja kreditne sposobnosti i kreditnog rizika vezanog za klijenta koji ne moraju uvek da se poklapaju sa kriterijumima NBS za obračun posebne rezerve, tako da će analiza koja sledi biti podeljena radi veće jasnosti.

Da bi analiza upravljanja kreditnim rizikom u poslovima sa fizičkim licima bila jasnija, neophodno je prvo steći uvid u strukturu ukupnog kreditnog portfolija Master banke, kao i u strukturu ukupne bilansne aktive:

Tabela 12: **Struktura bilansne aktive Master banke od 2008. do 2011. god.**

Iznosi su prikazani u milionima dinara

	31.12.2008. god.		31.12.2009. god.		31.12.2010. god.		31.12.2011. god.	
	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće
Ukupni plasmani fizičkim licima	10.995,10	33%	12.103,10	32%	13.014,90	33%	13.217,10	31%
Ostali plasmani Master banke	8.555,10	26%	9.985,20	27%	11.271,40	28%	11.925,30	28%
Ostala bilansna aktiva Master banke	13.572,69	41%	15.425,55	41%	15.699,83	39%	17.863,66	42%
Ukupni bilansna aktiva Master banke	33.122,89	100%	37.513,85	100%	39.986,13	100%	43.006,06	100%

Dakle, ukupni plasmani fizičkim licima zauzimaju izuzetno bitno mesto u strukturi ukupnog kreditnog portfolija, kao i u strukturi ukupne bilansne aktive Master banke. Sve daje još veći značaj analizi koja sledi, gledano iz perspektive ostvarenog finansijskog rezultata Master banke. U nastavku je data struktura plasmana Master banke fizičkim licima.

Tabela 13: Struktura plasmana Master banke fizičkim licima od 2008. do 2011. god.

Iznosi su prikazani u milionima dinara

	31.12.2008. god.		31.12.2009. god.		31.12.2010. god.		31.12.2011. god.	
	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće
Plasmani po osnovu pozajmica po tr	3.958,20	36%	5.083,30	42%	4.152,50	32%	4.134,30	31%
Plasmani po osnovu odobrenih kredita	3.848,30	35%	3.994,00	33%	6.577,50	51%	7.079,70	54%
Plasmani po osnovu odobrenih kred. kart.	3.188,60	29%	3.025,80	25%	2.284,90	18%	2.003,10	15%
Ukupni plasmani fizičkim licima	10.995,10	100%	12.103,10	100%	13.014,90	100%	13.217,10	100%

Posebna rezerva po ovim plasmanima je prikazana u sledećoj tabeli:

Tabela 14: Struktura posebne rezerve Master banke od 2008. do 2011. god.

Iznosi su prikazani u milionima dinara

	31.12.2008. god.		31.12.2009. god.		31.12.2010. god.		31.12.2011. god.	
	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće
Rezerva po osnovu pozajmica po tr	4.069,36	44%	371,08	9%	206,11	12%	560,12	24%
Rezerva po osnovu odobrenih kredita	3.848,30	42%	2.503,00	64%	841,21	50%	1.006,12	43%
Rezerva po osnovu odobrenih kred. kart.	1.256,21	14%	1.039,11	27%	623,02	37%	780,11	33%
Ukupan rezerva po plasmanima fizičkim licima	9.173,87	100%	3.913,19	100%	1.670,34	100%	2.346,35	100%

Izmene koje je Master banka vršila na polju upravljanja kreditnim rizikom, najbolje se mogu videti upravo u Tabeli 2. Najbitnija zapažanja su sledeće:

- Banka do 2009. godine nije imala propisanu obavezu sveobuhvatnog pribavljanja i ažuriranja dokumentacije u postupku odobravanja plasmana po pozajmicama po tekućem računu i po kreditima. Naime, Banka je odobravalala pozajmice svim klijentima koji ostvaruju redovan priliv po tekućem računu, bez provere njegove kreditne sposobnosti – iako je ta obaveza bila propisana, tačnije, predviđena ukoliko Banka želi klijenta da klasifikuje u najpovoljniju kategoriju. Takođe, u postupku odobravanja

kredita, Banka je odobravanje vršila samo na osnovu podataka iz svoje aplikacije, odnosno, na osnovu podataka o prosečnom prilivu i zaduženjima u Master banci, međutim, nisu korišćeni podaci o zaduženjima u drugim banka. Sve ovo je uslovalo da Master banka bude primorana da ukupne plasmane po pozajmicama i kreditima klasifikuje u najlošiju kategoriju. Kod plasmana po pozajmicama, iznos rezerve je viši u odnosu na visinu plasmana iz razloga što se po pozajmicama vrši rezervisanje i za deo neiskorišćene pozajmice.

Sa druge strane, po plasmanima po kreditnim karticama je vršeno pribavljanje kompletno potrebne dokumentacije tako da je klasifikacija ovih klijenata vršena u skladu sa njihovom realnom kreditnom sposobnošću. Međutim, kao što je ranije rečeno, klasifikacija po odluci NBS se vrši na nivou klijenta i to po principu da je konačna kategorija klijenta ona koja je najlošija kada se uporede utvrđene kategorije po svim plasmanima koje klijent koristi. Pošto jedan broj klijenata koji imaju kreditnu karticu koriste i kredit i pozajmicu po tekućem računu, gde su bili klasifikovani u najlošiju kategoriju, to povlači i najlošiju kategoriju po plasmanu po kreditnim karticama. Iz tog razloga je i visina posebne rezerve nešto veća od one koja bi mogla da se očekuje, uzimajući u obzir prethodno navedeno.

- Od 2009. stupaju na snagu procedure Master banke kojima se svestrano reguliše upravljanje kreditnim rizikom u svim oblastima, pa i u oblasti prikupljanja i ažuriranja dokumentacije. Ovim postupcima je propisano da se prilikom odobravanja svih plasmana konsultuje izveštaj Kreditnog biroa da bi se mogla izvršiti potpuna ocena kreditne sposobnosti klijenta. Efekat primene ovih akata se odmah može videti na pozajmicama. Naime, sve pozajmice koje su odobrene 2008. godine isticale su tokom 2009. godine. Kada su klijenti dolazili tokom 2009. godine da im se odobri nova pozajmica, prikupljena je sva potrebna dokumentacija i onda su klijenti mogli da se klasifikuju u najpovoljniju kategoriju. Iz tog razloga je i drastično smanjenje visine obračunate rezerve u 2009. godini. Ovo popravljjanje klasifikacije klijenata je uticalo i na smanjenje obračunate rezerve po kreditnim karticama, pošto su sada klijenti koji su imali i kreditne kartice i pozajmicu mogli da se klasifikuju u skladu sa utvrđenom kreditnom sposobnošću.

Kod kredita je takođe došlo do značajnog smanjenje obračunate rezerve, međutim, razlog za ovo smanjenje nije toliko u tome što su uvedena nova pravila za pribavljanje dokumentacije prilikom odobravanja kredita, pošto se ovaj efekat može videti samo kod novoodobrenih kredita. Razlog za smanjenje rezervi je u tome što su novim procedurama definisana i pravila ažuriranja dokumentacije. Na taj način, za jedan broj klijenata je izvršeno ažuriranje podataka o zaradi (putem pribavljanja potvrda o primanjima prilikom odobravanja pozajmica – ovaj dokument je validan za sve plasmana klijenta) kao i ažuriranje podataka o zaduženjima (pošto je Master banka po novim procedurama počela da kvartalno pribavlja podatke o zaduženjima svih svojih klijenata od kreditnog biroa). Međutim, za najveći broj klijenata i dalje nije izvršeno ažuriranje dokumentacije, tako da pad obračunate rezerve nije toliko drastičan kao što je to slučaj kod pozajmica.

Važno je u ovom segmentu napomenuti da je Master banka od 2009. godine uvela i sistem upravljanja dokumentacijom koji je omogućio da se sva dokumentacija čuva u elektronskom obliku. Ono što je iz perspektive upravljanja kreditnim rizikom bitno jeste to što je sada mogao da se formira jedan centralizovan dosije klijenta u kome se nalaze svi bitni podaci za klijenta za potrebe ocene kreditne sposobnosti. Dakle, bez ovog sistema, ni propisani postupci ažuriranja dokumentacija ne bi bili sprovodljivi do kraja.

- U 2010. godini nastavio se drastičan pad obračunate rezerve i to ovog puta najviše kod kredita stanovništvu. Razlog za drastičan pad obračunate rezerve kod kredita je, sa jedne strane, masovnije ažuriranje dokumentacije klijenata, a sa druge, značajno povećano učešće novih kredita (kredita odobrenih od 2009. godine). Naime, drugi razlog je bitan pošto je banka do tog momenta odobravalala kredite sa rokom važenja od maksimalno dve godine, pa je većina kredita odobrenih pre 2009. godine dospela, a postali su dominantni krediti koji su odobreni po novim pravilima prikupljanja dokumentacije.

Pad obračunate rezerve kod pozajmica po tekućim računima i po kreditnim karticama je uglavnom rezultat pada ovih plasmana.

- 2011. godina je interesantna pošto se tu vidi povećanje obračunate rezerve po svim vrstama plasmana. Za povećanje obračunate rezerve osnovni razlog je taj što je po plasmanima odobrenim u prethodnom periodu, po jednom

broju plasmana došlo do kašnjenja u otplati. Dakle, za povećanje obračunate rezerve u 2011. godini najbitniji činilac više nije kreditna sposobnost klijenta, već povećan broj klijenata sa dospelim, a neizmirenim obavezama. Ovo je posebno značajno kod kredita. Naime, od 2011. godine počeli da se primenjuju liberalniji uslovi za odobravanje kredita. Ovi liberalniji uslovi omogućili su da se klijenti zaduže za daleko veće iznose, tako da je svako kašnjenje i povećanje obračunate rezerve po tom osnovu daleko upečatljivije, nego u situaciji kada su klijentima bili omogućavani manji iznosi. Realizacija većeg rizika koja je ovde navedena nije ništa neuobičajno, već je jedan prirodan tok stvari koji svaka banka mora da anticipira tako što će prihvaćen rizik inkorporirati u cenu kredita (kamatu) putem koje će pokriti sve realizovane gubitke zbog nenaplativosti kredita.

Kao što je u prethodnom delu ovog rada navedeno, merenje kreditnog rizika Banka ima obavezu da vrši i putem formiranja ispravke vrednosti i rezervisanja za potencijalne gubitke po vanbilansnim stavkama. Specifičnost ispravke vrednosti je u tome što se utvrđuje na nivou partije (dakle, kod interne klasifikacije, klasifikacija klijenta po jednom plasmanu neće imati uticaja na klasifikaciju klijenta po drugom) i što je efekat ispravke vrednosti praktično rashod koji neposredno utiče na ostvareni finansijski rezultat.

Takođe, veoma bitno je i to što banka ima veću slobodu u utvrđivanju kriterijuma za formiranje ispravke vrednosti, svakako, uz obavezu pridržavanja okvira koji su propisani od strane NBS. Generalno, banka u postupku interne klasifikacije ima jednu osnovnu obavezu, a to je da je neophodno podesiti takav sistem putem koga će banka realno odmeravati visinu kreditnog rizika kome je izložena. Realizacija ovog cilja se mora uvek proveravati i preispitivati putem testiranja internog modela. Struktura i visina ispravke vrednosti i rezervisanja za gubitke po vanbilansnim stavkama u poslovima sa fizičkim licima je prikazana u sledećoj tabeli.

Tabela 15: Struktura ispravke vrednosti Master banke od 2008. do 2011. god.

Iznosi su prikazani u milionima dinara

	31.12.2008. god.		31.12.2009. god.		31.12.2010. god.		31.12.2011. god.	
	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće	Iznos	Učešće
IV po osnovu pozajmica po tr	86,75	9%	100,04	7%	97,85	6%	56,08	6%
IV po osnovu odobrenih kredita	421,85	46%	677,04	47%	846,74	54%	418	48%
IV po osnovu odobrenih kred. kart.	417,41	45%	665,52	46%	632	40%	399,74	46%
Ukupna IV po plasmanima fizičkim licima	926,01	100%	1.442,60	100%	1.576,59	100%	873,82	100%
Ukupna IV Master Banke	6.624,58		7.502,77		7.997,23		9.461,33	
Finansijski rezultata Master Banke	2.142,25		2.833,42		3.001,23		3.998,98	

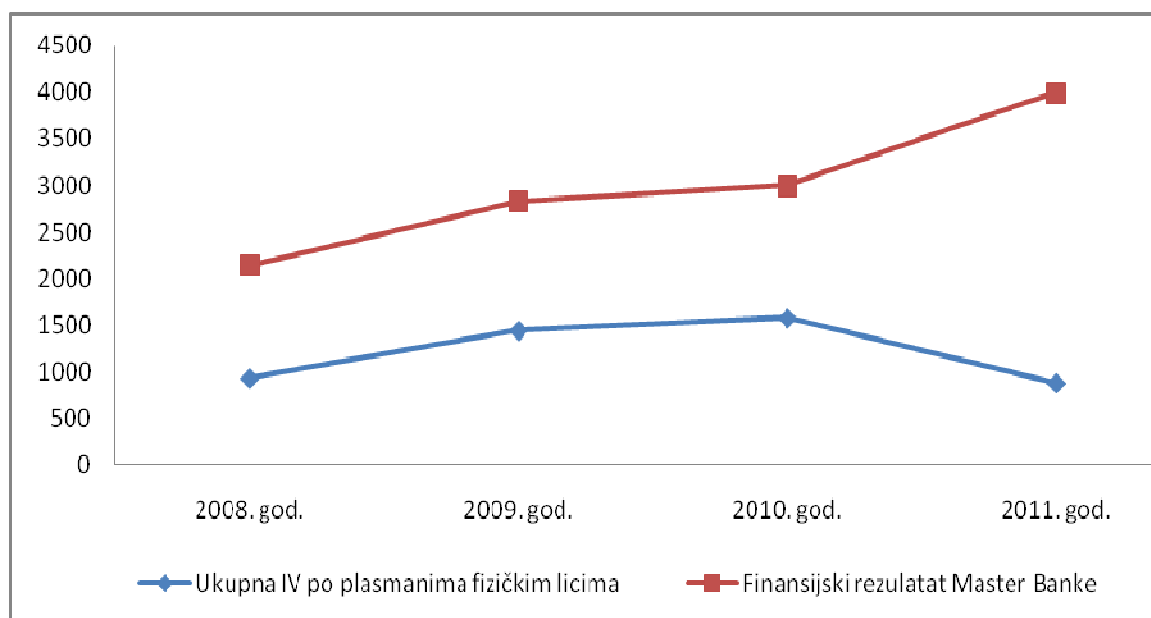
Analiza obračunatih ispravki vrednosti po prikazanim periodima sledi:

- U 2008. godini, za razliku od obračuna posebne rezerve gde je po Odluci NBS bila obavezna kvartalna provera kreditne sposobnosti klijenata, kod interne klasifikacije Master banke ova obaveza internim aktima nije bila propisana. Klasifikacija se vršila na osnovu ocene kreditne sposobnosti u momentu odobravanja kredita i na osnovu docnje u izmirivanju posmatranog plasmana. Pošto izostanak provere kreditne sposobnosti nije uticao na klasifikaciju klijenata po internoj metodologiji, klijenti, odnosno plasmani, su uglavnom bili klasifikovani u najpovoljniju kategoriju. Međutim, i za najpovoljniju kategoriju bio je propisan određen iznos ispravke vrednosti, tako da je Master banka po svim plasmanima izdvajala određenu ispravku. Svakako, najveća izdvajanja su bila predviđena za najlošiju kategoriju za koje je Banka u ovom periodu imala izdvajanja u punoj visini potraživanja.
- Kao što je prethodno rečeno, u 2009. godini su izvršene značajne izmene procedura Master banke kojima su izmenjena pravila upravljanja kreditnim rizikom. Između ostalih, predviđena je obaveza ažuriranja dokumentacije i to kako za potrebe obračuna posebne rezerve po odluci NBS, tako i za potrebe interne klasifikacije. U prvom delu ovog poglavlja se videlo kako je ova izmena uticala na smanjivanje obračunate posebne rezerve. Međutim, kod ispravke vrednosti, kao što je rečeno, prethodno nije bila propisana obaveza provere kreditne sposobnosti (odnosa zaduženja i prihoda klijenata). Sa uvođenjem ove obaveze, uspostavilo se da jedan broj klijenata koji nisu bili prezaduženi u momentu odobravanja kredita, postali su prezaduženi u momentu provere kreditne sposobnosti (bilo zbog povećanja zaduženja ili smanjenja primanja) tako da su i lošije klasifikovani po internom modelu. To je uticalo na značajno povećanje ispravke vrednosti i to pre svega po kreditima i kreditnim karticama. Po pozajmicama ovo povećanje nije toliko drastično pošto su ovo plasmani na jednu godinu i manja je verovatnoća velikih izmena u zaduženosti klijenata od momenta odobravanja plasmana.

- U 2010. godini nije bilo nekih bitnih izmena iznosa ispravke vrednosti. Jedino je po kreditima došlo do uočljivijeg rasta ispravke vrednosti koja je uslovljena značajnijim porastom kredita.
- U 2011. godini su primetne značajnije izmene koje su pre svega rezultat testiranja internog modela. Naime, Banka je u 2011. godini već imala dovoljno dugu seriju podataka da može da proveri interni model, odnosno njegovu sposobnost da realno proceni kreditni rizik kome je banka izložena.

U postupku testiranja internog modela proveravalo se u kojoj meri procenti ispravke vrednosti realno prikazuju očekivani iznos plasmana koji će imati status nenaplativih. Dakle, ako je za jednu kategoriju klijenata predviđen procenat ispravke 5%, to zapravo znači da će od ukupnog iznosa plasmana koji su klasifikovani u tu kategoriju njih 5% u narednom periodu dobiti status nenaplativih kredita. Testiranjem se proverava da li je ovaj procenat tačan. Konkretno, uzimaju se svi plasmani na početku posmatranog perioda i proverava se koji je iznos plasmana na kraju perioda postao nenaplativ. Ako je ovaj broj značajno različit od do tada utvrđenog procenta ispravke vrednosti, daje se predlog za njegovu izmenu. Upravo jedna ovakva, samo daleko opsežnija, provera je izvršena tokom 2011. godine kada je zaključeno da postojeći procenti ispravke vrednosti nisu dobri, već je potrebno prilagoditi ih. Uspostavilo se da je Master banka svojim procedurama precenila iznos potrebne ispravke, tako da je masovno izvršena korekcija procenta na niže i to za sve kategorije klijenata. To je rezultiralo da se ukupni rashodi po osnovu ispravke vrednosti smanje za čak 700 miliona dinara, što je svakako imalo i veoma značajan i vidljiv uticaj na visinu finansijskog rezultata Master banke.

- Konačno, u poslednjem redu je prikazan podatak i o ostvarenom finansijskom rezultatu Master banke. U bankarskom poslovanju prihodi i rashodi po osnovu kamata i naknada najbitnije određuju visinu finansijskog rezultata banke. Međutim, u kontekstu prethodne analize, interesantno je videti i kako visine ispravke vrednosti takođe utiče na kretanje visine finansijskog rezultata. Kada je u 2011. godini ispravka vrednosti drastično pala, finansijski rezultat se u toj godini za približno isti iznos i povećao. To se može plastičnije videti na sledećem jednostavnom grafičkom prikazu:



Navedeni efekat je utoliko više bitan, pošto se ukupan iznos ispravke vrednosti na nivou banke povećao, tako da su mere preduzete u poslovima sa fizičkim licima omogućile povećanje finansijskog rezultata uprkos negativnom trendu koje je bio prisutan u drugim oblastima poslovanja.

Dakle, iz prethodnog se vidi jasna korelacija između ispravke vrednosti i visine finansijskog rezultata. Preko ovog odnosa, jasno se može zaključiti kako preko ispravke vrednosti, praktično čitav sistem upravljanja kreditnim rizikom sa fizičkim licima utiče na visinu finansijskog rezultata.

Zaključna razmatranja

U prethodnom delu ovog rada analizirana je ponuda Master banke u domenu prodaje kreditnih proizvoda fizičkim licima, sa posebnim akcentiranjem načina organizacije ovih poslova i načina prilagođavanja organizacije novoj ponudi Master banke, kao i upravljanje kreditnim rizikom u Master banci sa posebnim naglaskom na način organizacije i upravljanja kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom.

Vezano za uticaj organizacione strukture na ponudu novih proizvoda, iz prethodne analize je očigledno da je Banka morala da prilagođava svoju organizacionu strukturu novoj ponudi kreditnih proizvoda da bi bila u mogućnosti da ostvari planirane rezultate.

Prilagođavanja organizacione strukture mogu biti značajnija i mogu se vršiti kroz izmenu najviših akata Master banke kojima se organizaciona struktura i definiše. Na primeru prilagođavanja organizacione strukture kod prodaje kreditnih proizvoda pravnim licima, kao i kod prilagođavanja organizacione strukture u domenu ponude kredita fizičkim licima najbolje se vidi da je Banka prilikom uvođenja novih proizvoda morala da prilagodi i svoju organizacionu strukturu kako bi nova ponuda dala očekivane efekta, a da je to bio slučaj, govore i podaci prikazani u prethodnom poglavlju ovog rada.

Prilagođavanja organizacione strukture mogu biti i nešto manje očigledna i mogu se ogledati kroz usklađivanje opisa poslova i procedure rada zaposlenih (ali ne i kroz izmene same organizacione strukture Master banke), što se desilo kod uvođenja novih uslova ponude pozajmica po tekućim računima.

Konačno, prethodna analiza je pokazala da Banka može vršiti i ad hoc prilagođavanja organizacione strukture trenutnim uslovima ponude kreditnih proizvoda, kao što je to bio slučaj kod ponude subvencionisanih kredita.

Putem prethodna tri stava, kao i ukupne analize na kojoj se ovi stavovi i zasnivaju, dokazana je hipoteza da je banka u mogućnosti da putem izmene organizacione strukture značajno doprinese poboljšanju ostvarenih poslovnih rezultata.

Sa druge strane, prethodna analiza je i pokazala da oni organizacioni delovi Master banke koji ne vrše potrebna prilagođavanja organizacije poslova u svojoj nadležnosti, imaju za posledicu pad obima aktivnosti i ispodprosečnu realizaciju zacrtanih ciljeva. Negativan trend u domenu ponude kreditnih kartica jasno govori u prilog ovom zaključku.

Međutim, najočigledniji nedostatak postojeće organizacione strukture Master banke je nepostojanje posebnog organizacionog dela koji se bavi poslovima marketinga. Ovo uslovljava da pojedini organizacioni delovi Master banke moraju na sebe da preuzmu pojedine funkcije marketinga koje im po prirodi poslova ne pripadaju, što uslovljava da se ovi poslovi ne obavljaju dovoljno sadržajno i sveobuhvatno. Takođe, izostanak organizacionog dela koji se bavi poslovima marketinga uslovljava da se pojedini poslovi uopšte i ne vrši ili se ne vrše na regularnoj bazi. Najjednostavnije rečeno, u svakom savremenom velikom poslovnom sistemu, funkcija marketinga je izuzetno bitna, a postojanje ovog organizacionog dela sa jasno definisanim poslovima i poljem odgovornosti, predstavlja sam po sebi, bitan faktor za unapređenje poslovanja svakog privrednog sistema u svim poslovima koje obavlja.

Putem prethodna dva stava konačno je dokazana i hipoteza da banka mora stalno da prati uticaj postojeće organizacione strukture na realizaciju ciljeva svog poslovanja i da mora da vrši stalno prilagođavanje svoje organizacione strukture novih potrebama posla. Svakako, dokaz je baziran na prikazu posledica koje banka ima zbog neprilagođavanja svoje organizacione strukture novim zahtevima posla.

Konačno, putem svih prethodnih stavova, kao i čitave analize na kojoj su oni bazirani, dokazana je i hipoteza da banka mora da prilagođava svoju organizacionu strukturu ponudi kreditnih proizvoda, ali i da organizaciona struktura samostalno utiče na ostvarivanje rezultata prodaje kreditnih proizvoda.

Vezano za upravljanje kreditnim rizikom, u prethodnom delu ovog rada analizirano je upravljanje kreditnim rizikom u Master banci sa posebnim naglaskom na način organizacije i upravljanja kreditnim rizikom u poslovima sa stanovništvom.

Iz prethodne analize je bilo očigledno da je Banka svakim prilagođavanjem procedura kojima se reguliše oblast kreditnog rizika značajno menjala visinu utvrđene posebne rezerve i ispravke vrednosti. Ove izmene, međutim, nisu proste obračunske kategorije, već predstavljaju odraz načina na koji je banka vršila utvrđivanje potrebnih iznosa rezervisanja kako bi napravila optimalno pokriće identifikovanog kreditnog rizika.

Banka je u jednom periodu izvršila potpuno preformulisanje svih procedura putem kojih se definiše upravljanje kreditnim rizikom. To je imalo za posledicu značajan pad obračunatih rezervi po metodologiji NBS, čime je nivo kreditnog rizika u delu koji se kvantifikuje ovom veličinom sveden na realnu meru, pošto je u prethodnom periodu obračunata posebna rezerva bila nerealno visoka.

Takođe, navedenom izmenom akata, Master banka je značajno i povećala iznos obračunate ispravke vrednosti pošto je kroz kompletan postupak provere kreditne sposobnosti utvrdila veći nivo ovih veličina. Povećanje ovih veličina, kao i u slučaju posebne rezerve, zapravo predstavlja svođenje ispravke vrednosti na realnu meru, odnosno, određivanje realnog iznosa obezvređivanja imovina koja je analizirana.

Oba slučaja praktično potvrđuju dve pomoćne hipoteze ovog rada, konkretno:

- Način definisanja upravljanja kreditnim rizikom bitno utiče na nivo kreditnog rizika koji se kvantifikuje preko visine obračunate posebne rezerve i obračunate ispravke vrednosti;
- Kvalitetno upravljanje kreditnim rizikom ne podrazumeva minimiziranje obračunatih rezervi za potrebe pokrića kreditnog rizika, već njihovo svođenje na optimalnu meru za potrebe pokrića identifikovanog kreditnog rizika.

Analizom je još i dokazano da Banka i kada izvrši sveobuhvatno regulisanje načina upravljanja kreditnim rizikom (kao što je bilo u periodu od 2009. godine) mora da izvrši stalno testiranje internog modela, kako bi se utvrdilo da li su obračunate veličine ispravke vrednosti i optimalne. Dakle, bez praćenja i kontrole internog modela, banka nije u mogućnosti da utvrdi optimalan nivo ispravke vrednosti. Ovim je dokazana i hipoteza da samo putem stalnog praćenja, kontrole i testiranja internog modela, Banka će biti u mogućnosti da utvrdi optimalan nivo ispravke vrednosti.

Poseban kvalitet izvršenih prilagođavanja u upravljanju kreditnim rizikom u poslovima sa fizičkim licima je vidljiv i u poslednjoj tabeli prethodnog dela rada. Naime, u toj tabeli se vidi da je Master banka u poslovima sa fizičkim licima uspela da spusti učešće ispravke vrednosti ispod 10% ukupnih plasman fizičkim licima. Sa druge strane, ukupan iznos ispravke vrednosti Maser banke ima učešće u ukupnoj bilansnoj aktivni banke na nivou od preko 20% i taj nivo je zadržan u čitavom posmatranom periodu. Prethodno plastično prikazuje kako su sveobuhvatne mere na prilagođavanju postupaka upravljanja kreditnim rizikom bile uspešne u odnosu na druge segmente poslovanja Master banke gde te mere nisu dovoljno uspešno sprovedene.

Konačno, u prethodnom delu rada je prikazano da posebna rezerva i ispravka vrednosti utiču na finansijski rezultat banke. Istina, posebna rezerva se izdvaja nakon utvrđivanja finansijskog rezultata banke, a ispravka vrednosti, pošto se tretira kao rashod, neposredno utiče na visinu finansijskog rezultata.

U poslednjoj tački prethodnog dela rada jasno se vidi međusobni uticaj visine ispravke vrednosti i ostvarenog finansijskog rezultata Master banke. A pošto visina i kretanje ispravke vrednosti ne predstavlja najobičniju računsku veličinu, već je odraz kompletnog upravljanja kreditnim rizikom banke, prethodni prikaz je jasan dokaz kako upravljanje kreditnim rizikom utiče na visinu finansijskog rezultata banke.

Dakle, u prethodnom delu rada jasno je dokazano kako procedure banke bitno utiču na način upravljanja kreditnim rizikom, preko toga i na visinu posebne rezerve i ispravke vrednosti i konačno na finansijski rezultat, a dokazana je i glavna hipoteza kako upravljanje kreditnim rizikom bitno utiče na finansijski rezultat banke.

Generalno, kvalitetno upravljanje kreditnim rizikom u banci definiše direktno uspeh poslovanja same banke na određenom tržištu (Todorović, 2009.).

Spisak slika

Slika 1: Organi upravljanja i organizacioni delovi Master banke

Slika 2: Organizacija Sektora za poslove sa stanovništvom i Sektora za platne kartice

Slika 3: Organizacija Sektora za poslove sa stanovništvom pre i posle reorganizacije zbog uvođenja novih kredita

Spisak tabela

Tabela 1: Stanje ukupnih plasmana Master banke od 2008. do 2011. godine

Tabela 2: Struktura ukupnih plasmana Master banke od 2008. do 2011. godine

Tabela 3: Struktura plasmana Master banke fizičkim licima od 2008. do 2011. godine

Tabela 4: Dinamika visine plasmana Master banke fizičkim licima od 2008. do 2011.

Tabela 5: Struktura plasmana Master banke po osnovu kredita od 2008. do 2011.

Tabela 6: Dinamika plasmana Master banke po osnovu kredita od 2008. do 2011.

Tabela 7: Struktura plasmana Master banke po osnovu kredita gledano po filijalama od 2008. do 2011.

Tabela 8: Struktura plasmana Master banke po osnovu kreditnih kartica od 2008. do 2011.

Tabela 9: Dinamika plasmana Master banke po osnovu kreditnih kartica od 2008. do 2011.

Tabela 10: Struktura ukupnih prihoda Master banke od 2008. do 2011.

Tabela 11: Struktura ukupnih prihoda Master banke po osnovu plasmana fizičkim licima od 2008. do 2011.

Tabela 12: Struktura bilansne aktive Master banke od 2008. do 2011. god.

Tabela 13: Struktura plasmana Master banke fizičkim licima od 2008. do 2011. god.

Tabela 14: Struktura posebne rezerve Master banke od 2008. do 2011. god.

Tabela 15: Struktura ispravke vrednosti Master banke od 2008. do 2011. god.

Literatura

1. Barać S., Stakić B., Hadžić M., Ivaniš M., "Praktikum za bankarstvo", Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd 2005. god;
2. Barjaktarović L., "Upravljanje rizikom", Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. god;
3. Barjaktarović L., "Transformacija domaće banke u savremenu evropsku banku", Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. god;
4. Beke-Trivunac J., "Bankarsko računovodstvo", Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd 2006. god;
5. Claessens R., "Banka u savremenom svetu", Udruženje banaka Srbije, Beograd 2009. god;
6. Đukić Đ., Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama, Beogradska berza, Beograd 2007. god;
7. Greuning H., Bratanović S., Analiza i upravljanje bankovnim rizicima, Mate, Zagreb 2006.,
8. Hadžić M., "Bankarstvo", Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. god;
9. Jovanović P., "Leksikon menadžmenta", Fakultet organizacionih nauka, Beograd 2008. god
10. Jović Z., "Menadžment finansijskih institucija", Univerzitet Singidunum, Beograd 2008. god;
11. Knežević G., "Analiza finansijskih izveštaja", Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. god;
12. Kotler P., Keller K.L., "Marketing menadžment", Data Status, Beograd 2006. god;
13. Miljević M., "Metodologija naučnog rada" skripta , Univerzitet Istočno Sarajevo, Filozofski fakultet, Pale 2007. god;
14. Mishkin F. S., "Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta", prevod 7. izdanja, Data Status, Beograd 2006. god;
15. Odluka o adekvatnosti kapitala ("Službeni galsnik RS", br. 45/2011)
16. Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke ("Službeni galsnik RS", br. 45/2011)
17. Odluka o upravljanju rizicima banke ("Službeni galsnik RS", br. 45/2011 i br. 94/2011)
18. Priručnik za upravljanje kreditnim rizikom NBS (maj 2004.)
19. Rončević A., Nove usluge Master bankarskog sektora, ekonomski pregled, 2006.god;
20. Rose P., Hudgins S.C., " Bankarski menadžment i finansijske usluge", Data Status, Beograd 2005. god;

21. Todorović T, Upravljanje kreditnim rizikom u banci, Ekonomski horizonti, 2009. god;
22. Van Horne J.C., Wachowicz J.M. "Osnovi finansijskog menadžmenta", Data Status, Beograd 2007. god;
23. Zakon o bankama ("Službeni galsnik RS", br. 107/2005 i br. 91/2010)

Internet sajтови

www.nbs.rs
www.merr.gov.rs
singipedia.com
<http://www.bis.org/>