

## ВЕЋУ ДЕПАРТМАНА ПОСЛЕДИПЛОМСКИХ СТУДИЈА

Одлуком Већа Департмана Последипломских студија Универзитета Сингидунум бр. 1- 3002/2014, донетој на седници одржаној 31.10.2014. године, одређени смо за чланове Комисије за оцену докторске дисертације кандидата Петра Касавице под називом „Процес формирања и управљања портфолиом корпоративних клијената пословне банке“, о чему подносимо следећи

### ИЗВЕШТАЈ

#### 1. Биографски подаци о кандидату

Кандидат Петар Касавица је рођен 29.01.1980. године у Земуну, Република Србија. Дипломирао је на Економском факултету у Београду, 2006. године, смер Финансије, банкарство и осигурање и стекао звање: дипломирани економиста. Године 2009. уписао је Последиломске мастер студије на Универзитету Сингидунум на студијском програму Пословна економија. Положио је све предмете предвиђене наставним планом и 2011. године одбранио завршни дипломски – мастер рад под називом: „Анализа финансијских извештаја корпоративног предузећа и финансијско планирање-интерпретација са становишта пословне банке“. Године 2011. уписао је Докторске студије на Универзитету Сингидунум на студијском програму Финансије и банкарство. Положио је све предмете предвиђене наставним планом и 2014. године пријавио одбрану докторске дисертације под називом: „Процес формирања и управљања портфолиом корпоративних клијената пословне банке“.

Кандидат је објавио више радова и то један рад **M53** – Касавица Петар, Феномен факторинга, бенефити са становишта корисника и националне економије, Економски сигнали бр. 1/2015, Лепосавић, 2015, стр. 23-45; један рад **M51** – Касавица Петар, Финансирање ланца снабдевања, Банкарство бр. 3/2014, Београд, 2014, стр. 96-107; један рад **M24** – Касавица Петар, Јовић Зоран, IMPACT OF ASSET QUALITY ON BANK PROFITABILITY – Case Study, Индустрија 4/2015, Београд, (потврда о прихватању рада за објављивање у часопису Индустрија бр. 4/2015 од 07.12.2015. год.), чиме је испунио предвиђене услове неопходне за приступање одбрани докторске дисертације.

Од 2006. године ради у Ерсте Банк ад Нови Сад, и временом напредује од почетних позиција assistant account manager-а, преко позиције account manager-а и senior account manager-а, до позиције руководиоца одељења.

Докторска дисертација кандидата Петра Касавице урађена је на укупно 454 страна са додатних 7 страна литературе.

Списак коришћене литературе обухвата 74 јединице које чине књиге, студије, чланци, реферати, закони и подзаконска акта, док су посебно наведене интернет адресе (38). Од укупно коришћене литературе, 22 јединице односно близу 1/3 коришћене литературе је на енглеском језику, док 47 јединица чине радови домаћих аутора, а 5 извора представљају законе и подзаконска акта. Уз основни текст, дисертација садржи и 30 табела, 44 слике и 77 графикана који допуњавају презентирану анализу.

## 2. Предмет и циљ истраживања

Предмет истраживања докторске дисертације је процес формирања и управљања портфолиом корпоративних клијената пословне банке и ближе разумевање свих изазова са којима се суочава банка у процесу фирмирања и управљања сопственим портфолиом.

Актуелност истраживања лежи у чињеници да је на сцени светска економска криза која је проузроковала регионалну, али и глобалну тржишну неликвидност, доводећи привреде Европе и Света у веома тешку позицију. Улога пословне Банке, а и сам предмет истраживања добијају на значају у овом моменту, јер квалитетна стратегија формирања и заштите постојећег портфолија значи и чување одређених привредних субјеката у „животу“.

Научни циљ рада је указивање на значај процеса формирања и управљања кредитним портфолијом пословних банака.

Рад указује на значај информација (базе података државних институција), параметара тржишта (макро-економска ситуација), актуелности кризе и њених ефеката и Базелских споразума, за формирање и одржавање квалитетног портфолија корпоративних клијената пословне банке.

Посебан фокус је и на значају анализе кредитног захтева за тај процес.

Рад указује и на значај појаве нових инструмената финансирања који најбоље погодују и клијентима и банкама на путу ка остваривању сопствених циљева. Ови инструменти су пре свега производи финансирања ланца снабдевања и појачано коришћење производа документарног пословања. Нови инструменти представљају последицу светске економске кризе.

Научни циљ рада је и указивање на значај правовременог и прецизног идентификовања критичног портфолија, али и тзв. „здравог“, review апликације (редовно, годишње реодобрење), адекватних модела репрограмирања кредита у коришћењу, адекватне процедуре за пренос кредитног досијеа у work out, дефинисања надлежности одељења work out-а, сегментације и праћења квалитета портфолија уз поделу портфолија према захтевима различитог интензитета контроле, поделе кредита на активне и оне који то нису и налазе се у work out-у уз детаљну структуру истих, за квалитетно управљање кредитним портфолиом.

Друштвени циљ истраживања је указивање на значај доношења адекватне одлуке поводом постојећих, али и потенцијалних клијената банке.

Тренутна криза је проузроковала доста исхитрених акција банака којима су многа предузећа практично ликвидирани (блокаде текућих рачуна за све обавезе од

стране банака). Веома је важна свеобухватна анализа, али и координација са другим банкама пре оваквих акција. Ликвидација одређених предузећа повлачи са собом и стопирање наплате потраживања њихових пословних партнера, што глобално продубљује неликвидност.

Пословна банка је ту и да у циљу заштите сопственог интереса кроз одбијање кредитне сарадње са предузећима која су нпр. на тачки презадужености, а могу да понуде веома квалитетан инструмент обезбеђења, заштити и интерес тог корпоративног предузећа од потенцијалног стечаја, али и интерес националне привреде (спречавање домино ефекта који би настао немогућношћу корпоративног предузећа да одржи квалитет текуће ликвидносне позиције, нарастањем обавеза и тиме угрози пословање сопствених поверилаца – добављача).

Примена нових инструмената финансирања и трансфер фокуса кредитног ризика на квалитет трансакције, па и квалитет пословног партнера доприноси појави додатног извора ликвидности привреде али и чвршћој сарадњи пословних партнера. Предузећа све више увиђају значај сарадње са купцима и добављачима на путу ка остваривању сопствених циљева. Национална економија постаје све јединственија, а пословни партнери све више заинтересовани за ликвидносне проблеме других предузећа и привреде у целини.

## 2.1. Основне хипотезе истраживања

Кандидат је дефинисао основне хипотезе на којима се базира истраживачки рад и то:

1. Генерална хипотеза (X0) – Параметри квалитета активе као што су рочност, рејтинг, ниво ефективног покрића укупног портфолија, ниво НПЛ кредита и ефективно покриће НПЛ портфолија, директно утичу на основне циљеве финансијског управљања (пословања) пословне банке, односно на профитне маргине и краткорочну и дугорочну финансијску стабилност банке, тј. њену ликвидност и солвентност.
2. Прва помоћна хипотеза (X1) – Изазови формирања кредитног портфолија као што су анализа тржишта, лоша макроекономска кретања, економске кризе, сужавање тржишта услед погоршања рејтинга предузећа и друго, одређују стратегију тржишног наступа, квалитет портфолија и перспективу дугорочног опстанка пословне банке.
3. Друга помоћна хипотеза (X2) – Анализа кредитног захтева, као свеобухватна анализа квантитативних и квалитативних аспеката пословања аквизираног предузећа и намене кредитног захтева, значајно доприноси формирању квалитетног портфолија пословне банке.
4. Трећа помоћна хипотеза (X3) – Финансирање ланца снабдевања (*supply chain finance*) и аспекти документарног пословања представљају начин остваривања циљева банке и клијената у турбулентном, рецесионом окружењу.
5. Четврта помоћна хипотеза (X4) - Управљање кредитним портфолиом представља фактор опстанка банке и њене ценовне конкурентности.

## 2.2. Методологија и методи научно-истраживачког рада

Сходно изабраној проблематици, дефинисаним циљевима истраживања и постављеним научним хипотезама, а у сврху формулисања научних и стручних закључака и изналагања најбољих решења, кандидат је у Дисертацији користио већи број научних метода из домена друштвених наука.

Поред индуктивно-дедуктивног метода, метода научне анализе, метода научне синтезе, у Дисертацији је коришћен метод апстракције и метод генерализације. Посебан акценат је стављен на коришћење и комбинацију методе анализе и синтезе, засноване на стеченом, практичном знању и искуству аутора.

Опште научне методе истраживања које су коришћене у истраживачком раду су следеће: статистичка метода, компаративна метода и хипотетичко – дедуктивна метода.

Од техника прикупљања података, коришћене су следеће технике: анализа документације, студија случаја и статистичка метода у функцији прикупљања података.

За адекватно указивање на утицај квалитета активе на профитабилност пословне банке коришћен је математички модел панел регресије.

## 3. Садржај дисертације

Кандидат је у својој Дисертацији дао разрађену структуру и садржај рада, кроз увод, шест делова у којима се разрађује проблематика рада и на крају, закључна разматрања.

Структура докторске дисертације **"Процес формирања и управљања портфолиом корпоративних клијената пословне банке "** је конципирана тако да да одговор на основно истраживачко питање како формирати и управљати портфолиом корпоративних клијената пословних банака. Сходно томе, дисертација је структурирана тако да поред увода и закључка има шест делова.

Докторска дисертација садржи шест одвојених целина које су уско повезане са процесом креирања и управљања портфолиом корпоративних клијената пословне банке.

У првом делу рада под називом **„Изазови формирања кредитног портфолија пословне банке“** (стр. 20-76) анализирани су изазови са којима се суочава пословна банка у оквиру процеса креирања сопственог портфолија.

У банкама развијених тржишних привреда, као што су САД, учешће кредитних пласмана, све до педесетих година, кретало се највише до једне четвртине укупних пласмана. Тек после 1960. године и даље, кредитни пласмани прелазе половину и приближавају се учешћу од око 60% од укупних пласмана. Сличне тенденције запажају се и у банкама других развијених тржишних економија. Пласмани у кредите доносе највећи приход банци, али су стога и ризичнији од других пласмана. Структура кредитног портфолија банке зависи од врсте кредита, док се подела кредита врши према следећим критеријумима: рочност, намена, корисник, начин коришћења, врста обезбеђења и друго.

Током периода који је претходио актуелној, светској економској кризи, пословне банке су стратегије тржишног наступа формирале полазећи од инпута матичних, иностраних банака. Стратегије су се формирале без значајнијег ослањања на сазнања и базе података екстерних агенција на тржишту. Имајући у виду да је свако тржиште обележено сопственим специфичностима, стратегија тржишног наступа мора бити прилагођена макро-економским и другим специфичним кретањима. Такође, матичне банке су у великој мери користиле стратегије и моделе тржишних наступа развијених светских економија из којих потичу што је наступом кризе довело многе локалне филијале у незавидну позицију. Агресивна политика повећања тржишног учешћа, довела је до високог пораста тзв. „лоших кредитних пласмана“ у портфолијима банака. То је открило потребу, али и спремност банака (уз сагласност матичних ино-банака) да се у свом пословању у већој мери ослањају на податке екстерних државних институција (Кредитни биро, Народна банка Србије и Агенција за привредне регистре) и специфичности локалног тржишта, у сврху формирања циљаног портфолија.

Криза је указала на потребу креирања дугорочнијег портфолија, јер је укупан волумен пласмана у том случају мање подложен убрзаној амортизацији. Предузећа која су посебно погођена смањењем опсега тржишног деловања, а самим тим и суочена са константним смањењем прихода, много лакше пролазе кроз кризу уколико су више задужена на дугорочној основи (кредитни рок од 3 до 5 година). Увидевши овај проблем, банке су све више почеле да користе базу података Народне банке Србије, а касније и Агенције за привредне регистре како би купиле листу клијената са одређеним параметрима који омогућавају формирање дугорочног портфолија.

Практични значај анализе тржишног потенцијала апострофиран је анализом спроведеном од стране Мастер Банке тј. једне од банака која послује на тржишту Србије.

Светска економска криза је кроз глобалну великвидност српске привреде угрозила сва предузећа на тржишту. Комплетна макро-економска ситуација, обликована ударима кризе, повећала је незапосленост, што је уз депресијацију домаће валуте и галопирајућу инфлацију умањило куповну моћ становништва, а самим тим и тржиште и извор прихода предузећа. Рад указује и на размере пада кумулативног прихода и повећања кумулативног губитка привреде Србије, под утицајем негативних ефеката светске економске кризе.

Монетарна политика са својим инструментима је једна од кључних ставки зауздавања погоршаних макро-економских кретања. Народна банка Србије, путем референтне каматне стопе покушава да регулише волумене кредитних задужења, као и инфлаторна кретања.

Светска економска криза је погодила пословање свих предузећа на тржишту Србије. Одређене бранше и предузећа су погођена у већој мери, а одређена у мањој. Највише погођене делатности су оне које производе или тргују робом чија је цена производње па самим тим и продајна цена висока. С друге стране, огромне ликвидносне ударе претрпеле су фирме које су се бавиле трговином или производњом производа чије су сировине по питању цена биле под страховитим утицајем глобалних, светских кретања. Турбуленција кретања цена метала на светском тржишту, просто је угасила пословање многих фирми металске индустрије Србије.

Одређена предузећа највише погођених делатности су успела да реструктурирају пословање и да се прилагоде кризним кретањима. Типичан пример

су предузећа аутомобилске индустрије. Она која су се оријентисала ка сервисним делатностима успела су да преброде кризу. Стари возни парк Србије који се није обнављао предвиђеном динамиком, захтевао је интензивније и чешће сервисирање. С друге стране, одређене грађевинске фирме у већој мери се оријентишу на делатност трговине грађевинским материјалом, услед већег тржишног потенцијала и могућности остваривања већег профита.

Дакле, криза је отрила један веома битан аспект опстанка тржишних учесника, а то је реструктурирање пословања.

Имајући у виду моделе опстанка предузећа, која су на време кренула са прилагођавањима пословања тржишним потенцијалима, банке су покушале да направе значајне заокрете у сопственим пословним активностима. Одређене банке су у реакцијама биле сувише споре, дозволивши да се неликвидност кредитног портфолија само продуби. Међутим, глобално посматрано банке су се из периода просперитета веома брзо преоријентисале на колосек кризе и инкорпорирајући адекватне стратегије успеле да негативне ефекте у значајној мери маргинализују. Банке су се у циљу заштите пласмана формирале посебна одељења у те сврхе (за сигнализацију проблема у пословању у раним фазама, за репрограмирање кредита, за продају инструмената обезбеђења). Такође криза је отворила могућност ширења портфолија кроз различите стратегије преузимања – рефинансирања кредита „озбиљних тржишних играча“ који су успели да задрже квалитет пословања и добар кредитни рејтинг. Разлози због којих су такве фирме пристајале на промену пословне политике јесу пре свега ценовог карактера, али су значајну улогу имале и информације о лошијој ликвидносној позицији матичне банке.

Криза је аспектом валутног ризика погодила увознике сировина. Ту спадају како трговачке тако и произвођачке фирме које увозе сировине, а готове производе продају на домаћем тржишту. Банке су кроз препознавање који ниво курсних разлика представља стварни трошак, а који ће представљати трошак наредног периода, могле да сачувају адекватне и успешне фирме у сопственом портфолију.

Базелски споразуми: Базел I, Базел II и будући Базел III, допринеле су побољшању квалитета портфолија пословних банака, уводећи нове категорије ризика и параметре потребног квалитета за њихово адекватно покривање. Квалитет резистенције фирми на те ризике у великој мери доприноси и квалитету интерног и екстерног рејтинга фирми, те је и ниво капитала потребног за покривање потенцијалне реализације таквих ризика, мањи. Дакле, банкама је стављен на располагање један оквир пословања чије разумевање и поштовање доприноси квалитету профитабилности банака. У суштини лошији клијенти захтевају веће капиталне потребе од бољих клијената, те је и њихово разликовање и оријентација ка бољим клијентима значајна са становишта већег профита банке. Управо такав приступ и штити националне привреде, кроз оријентацију ка квалитетнијим клијентима. У случају финансирања лошијих предузећа, опасност глобалне тржишне неликвидности се повећава.

Најважнији ризик који се јавља у процесу формирања кредитног портфолија јесте кредитни ризик. Спречавање настанка, тј. реализације кредитног ризика усмерено је ка стварању квалитетне активе пословне банке.

У другом делу дисертације под називом „Анализа кредитног захтева-друга фаза процеса формирања квалитетног портфолија корпоративних клијената пословне банке“ (стр. 77-215) анализиран је ток анализе кредитног захтева као друге фазе процеса креирања квалитетног портфолија пословне банке.

Након анализе тржишта као потенцијалног извора корпоративних клијената и проналажења циљне групе клијената, а пре активирања кредитног или неког

другог аранжмана, пословна банка врши детаљну анализу тзв. кредитног захтева. Анализа кредитног захтева треба да укаже на економску прихватљивост, логичност и минимум ризика трансакције поводом поднетог захтева, а у односу на делатност предузећа, квалитет његових пословно – финансијских перформанси и позицију у оквирима тржишног, пословног и друштвеног окружења.

Као најважнији елементи анализе кредитног захтева наведени су:

- одређивање нивоа одлучивања
- лист о трансакцији
- опис захтева
- опис предузећа
- опис и анализа купаца и добављача
- анализа финансијских извештаја
- финансијске пројекције

Анализа финансијских извештаја у оквиру анализе кредитног захтева подразумева идентификовање структуре појединачне позиције биланса стања и успеха, њене специфичности у односу на конкретну делатност, као и узрока промене кретања конкретне позиције.

У оквиру рада указано је и на појам и значај рацио анализе и пословног, финансијског и комбинованог leverage-а. У теорији не постоји једна једнообразна подела рацио бројева, али је у раду прихваћена једна од распрострањенијих подела на:

- рацио показатељи ликвидности
- рацио показатељи активности
- рацио показатељи финансијске структуре
- рацио показатељи рентабилности
- рацио показатељи тржишне вредности
- рацио показатељи економичности

Рад указује и на практичну интерпретацију ових показатеља, а на основу финансијских извештаја и квалитативних елемената конкретног предузећа.

Анализа кредитног захтева има значајне специфичности у односу на делатност подносиоца захтева и конкретан тип кредитног производа. У раду је приказан пример произвођачког предузећа са захтевом за краткорочним кредитом за обртна средства и ново-основаног предузећа са захтевом за пројектним финансирањем (куповина објекта ради издавања).

У трћем делу дисертације под називом „**Supply chain finance-тренд подстакнут утицајем светске економске кризе**“ (стр. 216-295) анализиран је тренд подстакнут утицајем светске економске кризе односно финансирање ланца снабдевања постојећих и потенцијалних клијената банке.

Концепт финансирања ланца снабдевања представља одговор на глобалну неликвидност, интензивирану светском економском кризом и глобализацију пословних и финансијских токова. Растућа неликвидност урушава кредитне рејтинге привредних субјеката смањујући потенцијале остваривања пројектованих циљева (профитабилност и квалитете портфолија). Како би то превазишле банке уводе производе који су флексибилни захтевима специфичних трансакција. Предметни производи преносе фокус са кредитног рејтинга и ризика клијента на кредитни рејтинг и ризик пословног партнера (купца) доносећи бенефите свим учесницима трансакције („win-win-win“). Такође, активности су усмерене ка анализи трансакције, тј. изолацији и заштити новчаног тока као извора отплате финансијског инструмента.

С друге стране све више су заступљене трансакције базиране на ризику пословне банке клијентовог партнера или пак ризику инструмента обезбеђења (залихе).

Фокус је управо на финансирању адекватних фаза ланца снабдевања, јер је доказано да је управљање односом са пословним партнером кључно за ефикасно управљање сопственим пословањем.

На тензијама које постоје у односима између партнера (све дужи рокови плаћања), настаје концепт финансирања ланца снабдевања. Одлуке банака су базиране на целокупном ланцу снабдевања (широка информациона основа) померајући фокус са производа (заступљено пре кризе) на потребу клијента (актуелно после кризе). На тај начин одлуке постају свеобухватније, брже, прецизније, а портфолио мање ризичан. Преко индивидуалног портфолија банака и тржиште националних економија постаје сигурније и ликвидније. У питању су веома профитабилне трансакције јер омогућавају финансирање предузећа којима класично кредитирање у највећем броју случајева није доступно.

Према томе коју фазу пословања подржавају производи „supply chain finance-а“ се деле на: pre-shipment finance производе (финансирање базирано на залихама уз пријем складишница као колатерала, на основу налога за куповину или на основу преузимања обавезе за плаћање по основу налога за куповину), shipment finance производе (дисконтовање акредитива), post-shipment finance производе (финансирање базирано на потраживањима према купцима – откуп потраживања, есконт меница, факторинг са свим својим појавним облицима и обрнути факторинг), као и structured trade finance производе (cross-border финансирање клијената на бази структуре трансакције која води изолацији новчаног тока и усмеравања истог ка отплати односне изложености).

Посебан акценат је на факторингу којим банка врши откуп краткорочних недоспелих потраживања за продату робу или извршену услугу пре доспећа на наплату. Као савремени финансијски производ факторинг има велики потенцијал на незасићеним тржиштима земаља у развоју као што је и тржиште Србије.

У четвртном делу рада под називом „Документарно пословање“ (стр. 296-369) анализиран је појам документарног пословања банке.

Документарно пословање све више постаје фокус пословања банака. Ради се о производима који омогућавају мање ризичну изложеност уз могућност остваривања вишег нивоа профита у односу на класично кредитирање. Најраспрострањенији и најпознатији производи су акредитиви, гаранције и документарни инкасо. Статистика на светском нивоу указује на мањи степен лоших пласмана у домену документарног пословања у односу на класично кредитирање. У раду је анализиран и појам и значај менице као инструмента обезбеђења и основе различитих финансијских аранжмана у међународном „trade finance-u“.

Документарни акредитив је један од најсигурнијих и најраспрострањенијих инструмената платног промета са иностранством. Ради се о инструменту који је пре свега инструмент међународног плаћања, али и инструмент осигурања плаћања који купцу гарантује са великом дозом сигурности да ће примити поручену и плаћену робу, а продавцу да ће у случају поштовања уговорног односа наплатити своју испоруку. То је инструмент међународног плаћања, којим налогодавац – увозник ставља посредством пословне банке кориснику – извознику на располагање одређени износ девиза, које корисник акредитива може наплатити тек након што презентира акредитивна документа и испуни одређене услове. Акредитиви се отварају и регулишу у складу са Једнообразним правилима и



обичајима за документарне акредитиве. Ревизија 2007, Публикација Међународне Трговинске Коморе бр. 600 ((ICC - Uniform Customs and Practice for Documentary Credits, Publication No.600).

Банкарске гаранције представљају један од најсигурнијих и најеластичнијих средстава обезбеђења, без којег се не може обавити нити један значајан посао у међународном промету. Овим инструментом повериоци обезбеђују своја потраживања од дужника, у случају да дужник не изврши обавезу која је предмет гарантовања. Гаранцијски послови су регулисани Једнообразним правилима МТК за гаранције на позив - The Uniform Rules for Demand Guarantees 758 издата од стране ICC (примена од 1. јула 2010).

Међународна правила којима се регулишу акредитивни и гаранцијски послови уливају значајну дозу сигурности свим учесницима који треба да буду упознати са свим релевантним члановима ових правила пре ступања у конкретан пословно-финансијски аранжман. Сви потенцијални спорови су предвидиви, док су постојећи спорови решиви применом ових правила.

Суштина документарног инкаса као инструмента међународног платног промета је у томе што продавац (извозник) предаје одређеној банци документа, ради наплате преко своје коресподентске банке у иностранству од дужника. Документарни инкасо представља инструмент међународног плаћања који подразумева уручење финансијских или комерцијалних докумената (најчешће комерцијалних докумената – фактура, товарни лист, коносман и сл.) уз плаћање или уз „акцептирање“ менице. И послови документарног инкаса су регулисани посебним међународним нормама. На документарни инкасо се примењују Једнообразна Правила за Инкасо, Публикација МТК 522 (URC 522).

У петом делу дисертације под називом „Управљање кредитним портфолиом у оквиру пословне банке“ (стр. 370-420) указује се на значај и неопходност адекватног управљања формираним портфолиом у оквиру пословне банке.

Контрола кредитног портфолија обухвата све радње које банка предузима од момента одобрења производа па све до његовог затварања, тј. до коначне отплате. У оквиру овог процеса посебно место заузимају: мониторинг, наплата и workout.

Како би се адекватно управљало портфолијом веома је битно познавати сигнале којима се може предвидети потенцијално кашњење клијента у измирењу својих обавеза. У раној фази кашњења када ликвидност, али и остали параметри пословања нису толико снажно погођени, стратегије неплате односно стратегије „оздрављења“ клијента дају најбоље ефекте.

Review апликација и процес репрограмирања кредитних аранжмана представљају значајне алате превентивних мера контроле и пословног „оживљавања“ одређених делова кредитног портфолија. То су алати који доприносе значајном повећању квалитета кредитног портфолија сваке пословне банке.

Циљ реодобрења јесте правовремено идентификовање пада квалитета кредитног портфолија који може имати материјалне губитке по банку. Реодобрење подразумева поновну оцену бонитета клијента, његовог отплатног капацитета, ре-евалуацију колатерала тј. инструмената обезбеђења, придржавање одобрених лимита, услова, отплате и одредби уговора уз промену накнадних услова (уколико је неопходно) као и све остале важне делове сарадње клијента са банком.

Репрограмирање кредита се врши у ситуацијама неспособности плаћања (неликвидности), претеће неспособности плаћања или презадужености. Предметна

активност банке представља промену услова кредита у коришћењу, а пре свега продужења крајњег рока доспећа, продужења рока *grace period*-а тј. периода мировања, конвертовања краткорочног кредита за обртна средства у дугорочни кредит за трајна обртна средства, али и комбинацију промене услова кредита у коришћењу и одобравања додатног финансирања.

Структура кредитног портфолија банке је један од елемената који условљава степен изложености банке ризику, а посебно кредитном ризику.

У циљу ефикасне контроле портфолија а пре свега ради заштите истог од повећања броја лоших пласмана, банке уводе сегментацију портфолија на зоне на које је потребно применити различите стратегије контроле. Анализирана банка у овом раду је сопствени портфолио поделила према следећим бојама: зелена, жута, црвена боја. Наравно, свака боја подразумева одређене критеријуме које пословни субјект мора да поседује у циљу припадности рангу исте.

У шестом, завршном делу дисертације под називом „Квалитет активе пословне банке и утицај на профитабилност – пример портфолио микро клијената Мастер банке“ (стр. 421-444) је указано на параметре квалитета активе и утицај истих на профитабилност пословне банке, уз практичну интерпретацију на примеру Мастер банке.

Квалитет активе директно утиче на висину стопе адекватности капитала, која представља способност банке да апсорбује губитке настале лошим пласманима. Веза између неперформансних пласмана (НПЛ) и стопе адекватности капитала утиче на висину профитабилности банке, која имплицира каматну политику банке и утиче на привредни систем земље у целини преко кредитно-монетарне политике банкарског сектора.

Квалитет активе банке директно утиче на два основна циља финансијског управљања, а то су профитабилност и краткорочна и дугорочна финансијска стабилност, тј. ликвидност и солвентност.

Мастер банка је спровела анализу портфолија са становишта активних кредитних аранжмана и оних који су услед изражених дана кашњења, али и непостојања адекватне и реалне стратегије наплате морали да буду пренесени у оквир *W/O*. Предметна анализа је веома битна, а свака пословна банка посебну пажњу посвећује рашчлањавању активних и неактивних делова портфолија према индивидуалним производима. На овај начин се долази и до параметара *RWA (risk weighted assets)* или параметара ризиком пондерисане активе за поједине категорије производа, који представља процентуални износ који се користи за калкулисање цене производа у будућности. Наравно, што је већи ниво производа који доспевају у *W/O* то је и виши ниво овог параметра, те је и будућа конкурентна предност банке са становишта цене производа нижа. С тога, евидентна је повезаност политике аквизиције клијената и ефикасности наплате са будућим пословним и тржишним перформансама.

Профитабилност банке се тумачи на бази два кључна показатеља, а то су показатељи *ROE (return on equity)* и *ROA (return on assets)*. Параметри квалитета активе који су анализирани са становишта утицаја на квалитет портфолија и профитабилност банке су: рочност портфолија, рејтинг клијената који чине портфолио, ефективно покриће одобрених аранжмана банке, износ неперформансних пласмана и ефективно покриће неперформансних пласмана. У овом делу рада је указано на *CM* шему профитабилности Мастер банке уз детаљна појашњења утицаја поменутих параметара активе на сваку од постојећих маргина профитабилности. За доказ теоретских објашњења приказан је практичан пример статистичког модела панел регресије на основу података Мастер банке. Модел је

са изузетком *NPL* пласмана доказао описане међузависности, а такође је истакао и ограничења по питању *NPL* пласмана на профитабилност банке.

Последње поглавље шестог дела указује на то каква би будућа пословна стратегија банке требала да буде, а имајући у виду сва тржишна и друга ограничења која светска економска криза намеће привредном амбијенту.

У закључку су сумирани резултати истраживања (стр. 445-454), констатована доказаност постављених хипотеза дисертације и дате смернице за будућу конкурентност банака са становишта повезаности политике аквизиције клијента и ефикасности наплате односно за процес ефикасног формирања и управљања портфолиом корпоративних клијената пословне банке.

#### **4. Остварени резултати и допринос истраживања**

У складу са наведеним циљем и предметом истраживања, ова дисертација је кандидату омогућила да концептуално обухвати процес формирања и управљања кредитним портфолиом корпоративних клијената пословне банке. Објашњен је значај правилног формирања и управљања кредитним портфолиом за пословне банке, али и значај квалитетне стратегије формирања и заштите постојећег портфолија за чување и опстанак одређених привредних субјеката у прихватљивој економској кондицији.

Основни научни допринос ове докторске дисертације огледа се у доказивању постављених хипотеза. Кандидат их је и сам посебно проверио и потврдио у завршном делу дисертације. У исто време, овај рад представља и добру основу за примену у пракси у свим пословним банкама и њиховим корпоративним клијентима.

Научни допринос истраживања посебно се је наглашен:

- свеобухватним и систематизованим приказом утицаја светске економске кризе и њеног утицаја на српску привреду и стратегију пословних банака;
- одређивањем значаја анализе кредитног захтева у процесу формирања квалитетног портфолија корпоративних клијената пословне банке;
- оценом значаја имплементације тренда „supply chain finance“ за унапређење процеса управљања банкарским ризицима и превазилажење проблема неликвидности привреде;
- утврђивањем критеријума и неопходних корака у процесу управљања кредитним портфолиом у оквиру пословне банке.

У одсуству шире домаће литературе из ове области, у циљу што јаснијег и потпунијег сагледавања свих предности и недостатака процеса формирања и управљања кредитним портфолијом корпоративних клијената пословне банке, докторска дисертација је пружила значајан допринос у домену дескрипције и анализе правременог и прецизног поступка формирања кредитног портфолија као и успешног процеса управљања већ формираним кредитним портфолиом корпоративних клијената пословне банке. Овај процес својим успешним спровеђењем не само да омогућава пословним банкама опстанак у изузетно тешким тржишним условима, већ и њихов напредак и развој у правцу формирања

што квалитетније билансне и ванбиласне активе, а привредним субјектима омогућава квалитетно праћење и сервисирање њихових финансијских потреба у циљу њиховог опстанка и развоја у такође изузетно сложеним тржишним условима какви тренутно владају у нашој земљи.

У складу са предметом и циљем, постављеним претпоставкама и методама истраживања, очекује се да ће резултати овог научно-истраживачког рада дати допринос унапређењу пословања банака, привредних субјеката, али и читаве националне економије којој је решавање ликвидносних проблема у привреди један од главних циљева и потреба у наредном периоду.

Кандидат је у дисертацији користио изузетно богату, садржајну, адекватну и савремену литературу. Методолошка подлога дисертације је, такође, разноврсна тако да је кандидату омогућила уочавање и интерпретирање кључних проблема у вези са анализираним темом. Због тога је дисертација и информативна, што додатно повећава њену употребљивост и за даља научна истраживања у овој области и за праксу пословања банка и њихових корпоративних клијената.

Докторска дисертација „Процес формирања и управљања портфолиом корпоративних клијената пословне банке“ је тестирана на плагијеризам напредним методама преко званичног програма кога у ту сврху користи Универзитет Сингидунум. Резултати теста су показали симиларити индекс од 20%, који се првенствено односи на објављене радове аутора у напред наведеним научним часописима, а којима је основа била управо предметна докторска дисертација, што уједно чини и научну потврду вредности докторске дисертације. Такође, један део се односи на преузет текст ауторове Мастер тезе, а додатна контрола је установила да се све остале сличности односе на цитиране и преузете изворе адекватно назначене у 920 фуснота. Овим је потврђено да је предметна докторска дисертација положила тест на плагијеризам и да се ради о оригиналном научно-истраживачком раду.

Очекује се да ће докторска дисертација остварити значајан допринос у области пословног банкарства, финансирања корпоративног пословања, економског раста и развоја земље, односно да је дала одговор на који начин је могуће обезбедити што сигурније начине финансирања токова националне економије и побољшање ликвидности целокупног привредног система. Верификована рационалним и релевантним чињеницама, дефинисаном систематизацијом и потенцијалном имплементацијом истраживања, ова дисертација ће послужити као основа и правац будућих истраживања у овој области.

## **5. Мишљење Комисије о докторској дисертацији**

Докторска дисертација кандидата Петра Касавице је урађена према раније одобреној пријави. У потпуности је остварен план истраживања, који је кандидат поставио, применом постојећих научних и стручних знања из предметне области. Дисертација је самосталан научно-истраживачки рад кандидата. Показана је веома изражена способност за оригинални приступ у анализи посматраних појава које су предмет дисертације.

Структура рада је веома добро постављена и омогућила је кандидату да оствари истраживачке намере. Кандидат је веома квалитетно успео да докаже основне хипотезе од којих се пошло у раду, као и да пружи релевантне одговоре на постављене циљеве рада, што је један од главних доприноса науци поред истраживачког дела рада. У значајној мери је заступљен критички приступ, а коришћена методологија обезбедила је уочавање и анализу савремених тенденција у области банкарства и корпоративних финансија, посебно у области формирања и управљања портфолиом корпоративних клијената пословне банке.

Дисертација је први свеобухватни научни рад из области формирања и управљања портфолиом корпоративних клијената пословне банке у Србији и представља специфичан допринос проучавању ове области. Као таква, требало би да има изузетан утицај на обогаћивање истраживања и укупне литературе из ове области у нашој земљи као и на доношење конкретних предлога у области банкарског и корпоративног пословања везаних за процес формирања и управљања кредитним портфолиом.

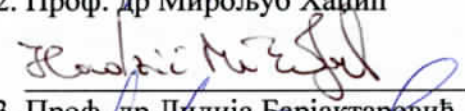
Полазећи од напред наведеног, предлагемо Већу Департмана за последипломске студије и Сенату Универзитета Сингидунум да прихвати докторску дисертацију кандидата Петра Касавице под насловом „Процес формирања и управљања портфолиом корпоративних клијената пословне банке“ и одобри њену јавну одбрану.

У Београду,  
19.02.2016.

#### Чланови Комисије

1. Проф. др Зоран Јовић

  
\_\_\_\_\_  
2. Проф. др Мирољуб Хацић

  
\_\_\_\_\_  
3. Проф. др Лидија Барјактаровић

  
\_\_\_\_\_