

**UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU  
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽINJERSKI MENADŽMENT U  
NOVOM SADU**

**Doktorska teza**

**PROBLEMI UPRAVLJANJA RIZIKOM  
U SAVREMENIM USLOVIMA  
POSLOVANJA**

**Mentor:**

**Prof. dr Marko Ivaniš**

**Kandidat:**

**mr Saša Sarić**

**Novi Sad 2018.g.**

UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD  
FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING MANAGEMENT IN  
NOVI SAD

**Ph.D. Thesis**

**PROBLEMS OF RISK MANAGEMENT  
IN MODERN BUSINESS**

**Mentor:**

**Prof. dr Marko Ivaniš**

**Candidate:**

**mr Saša Sarić**

**Novi Sad 2018.g.**

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU  
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽINJERSKI MENADŽMENT U  
NOVOM SADU

**KLJUČNI PODACI O ZAVRŠNOM RADU**

Vrsta rada:	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora:	Saša Sarić
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	Prof. dr Marko Ivaniš, redovni profesor Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Uža naučna oblast: Finansije i bankarstvo Izabran: 19.10.2017. godine.
Naslov rada:	<b>Problemi upravljanja rizikom u savremenim uslovima poslovanja</b>
Jezik publikacije (pismo)	Srpski (latinica)
Fizički opis rada:	Uneti broj: Stranica:315 Poglavlja: 5 Reference: 184 Tabela: 73 Slika: 24 Grafikona: 11 Priloga: 0
Naučna/umetnička oblast:	Poslovna ekonomija, Finansije i bankarstvo
Predmetna odrednica, ključne reči:	Finansijske institucije, vrstama rizika, upravljanje rizicima, rizični profil, savremeno poslovanje, kreditni rizik, tržišni rizik, valutni rizik, operativni rizik, rizik države, strategija, kontrolni mehanizmi, merenje rizika i upravljanje.
Izvod (apstrakt ili rezime) na jeziku završnog rada:	<p>Finansijske institucije se u svom poslovanju neminovno sreću s različitim vrstama rizika, iz kojih mogu prosteći negativni efekti na poslovanje. Finansijske institucije teže da uspostave i pouzdan sistem upravljanja, koji prožima sve poslovne aktivnosti i koji obezbeđuje da profil bude u skladu sa utvrđenom dozom rizicika.</p> <p>S tim u vezi, ovde dajem opšti pregled rizika u savremenom poslovanju i ističem nastanke i definisanje rizika kao i na koje načine se susreću sa njim, podjednako važno u privredi a naročito i finansijskim institucijama. U nastavku obrađujem karakteristike rizika kao što su: Kreditni, Tržišni, Valutni, Operativni, Rizik Države i dr.</p> <p>Kako su finansijske institucije predmet ovog istraživanja akcenat dajem na sve aktuelne rizike sagledane kroz finansijske institucije, ali i kako upravljati njima sa potrebno strategijom.</p> <p>Posle ovako sagledanih rizika u savremenom poslovanju neminovno je sprovesti čitav paket kontrolnih mehanizama i mera sa eksternom i internom kontrolom.</p> <p>U nastavku se bavim istraživanjem na primeru Agroinvest fonda i NLB Banke. Uporedni pregled se odnosi na samo investiranje i moguće rizike sa merama za smanjenje rizika, kao</p>

	i emitovanje kredita i zapisa sa celokupnom procedurom odobrenja propuštenom kroz filter upravljanja i umanjenja rizika.
Datum odbrane: (popunjavanje naknadno odgovarajuća služba)	
Članovi komisije: (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	<p><b>Mentor:</b> Prof. dr Marko Ivaniš, redovni profesor Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Uža naučna oblast: Finansije i bankarstvo Izabran: 19.10.2017. godine.</p> <p><b>Predsednik:</b> Prof. dr Dragan Soleša, redovni profesor Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Uža naučna oblast: Kvantitativne metode i informacioni sistemi Izabran: 27.04.2010. godine.</p> <p><b>Član:</b> Prof. dr Marko Carić, redovni profesor Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Uža naučna oblast: Multidisciplinarna ekonomija Izabran: 20.02.2012. godine.</p>
Napomena:	<p>Autor doktorske disertacije potpisao je sledeće izjave:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Izjava o autorstvu,</li> <li>2. Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada i</li> <li>3. Izjava o korišćenju.</li> </ol> <p>Ove Izjave se čuvaju na fakultetu u štampanom i elektronskom obliku</p>
UDK:	005.334 658.14/.17

UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD  
FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING MANAGEMENT IN  
NOVI SAD

**KEY WORD DOCUMENTATION**

Document type:	Ph.D.Thesis
Author:	Saša Sarić
Menthor (title, first name, last name, position, institution)	Professor Marko Ivaniš Ph.D, full professor - tenured position Faculty of economics and engineering management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Specialization: Finance and banking Selected: 19.10.2017.
Title:	<b>Problems of risk management in modern business</b>
Language of text (script):	Serbian language (latin)
Physical description:	Number of: Pages: 315 Chapters: 5 References: 184 Tables: 73 Illustrations: 24 Graphs: 11 Appendices: 0
Scientific/artistic field:	Business Economy, Finance and banking
Subject, Key words:	Financial institutions, types of risks, risk management, risk profile, modern business, credit risk, market risk, foreign exchange risk, operational risk, state risk, strategies, control mechanisms, risk measurement and management.
Abstract (or resume) in the language of the text:	<p>Financial institutions inevitably encounter different types of risks from which they can result in negative effects on business. Financial institutions are obliged to establish a comprehensive and reliable risk management system, which is included in all business activities and which ensures that the risk profile always meets the already established risk aversion.</p> <p>In this regard, here i give a general overview of the risks in modern business and i point out the emergence and definition of risks as well as the ways in which it encounters, equally important in the economy, and especially in the financial institutions. Below, i deal with risk characteristics such as: Credit, Market, Currency, Operational, Risk Countries, etc. Since financial institutions are the subject of this research, i give emphasis to all the current risks seen through financial institutions, but also how to manage them with the necessary strategy.</p> <p>After the risks perceived in this modern business, it is inevitable to implement a whole package of control mechanisms and measures with external and internal control.</p> <p>Below i am researching on the case of Agroinvest Fund and NLB</p>

	Bank. Comparative overview refers to only investment and possible risks with risk mitigation measures, as well as the issuance of loans and records with the entire authorization procedure missed through filter management and risk mitigation.
Defended: (The faculty service fills later.)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	<p><b>President:</b> Professor Marko Ivaniš Ph.D, full professor - tenured position Faculty of economics and engineering management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Specialization: Finance and banking Selected: 19.10.2017.</p> <p><b>Member:</b> Professor Dragan Soleša Ph.D, full professor - tenured position Faculty of economics and engineering management in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Specialization: Quantitative methods and computer science Selected: 27.04.2010.</p> <p><b>Member:</b> Professor Marko Carić Ph.D, full professor - tenured position Faculty of law for Business and Judiciary in Novi Sad, University Business Academy in Novi Sad, Specialization: Multidisciplinary economy Narrow scientific field: Multidisciplinary economics Selected: 20.02.2012.</p>
Note:	<p>The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Statement on the authority,</li> <li>2. Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and</li> <li>3. Statement on copyright licenses.</li> </ol> <p>The paper and e-versions of Statements are held at the faculty.</p>
UDC:	005.334 658.14/.17

## SADRŽAJ

<b>UVOD.....</b>	<b>13</b>
Predmet istraživanja.....	15
Cilj i značaj istraživanja.....	16
Hipoteza u istraživanju.....	16
Metodologija istraživanja.....	17
<b>GLAVA I</b>	
<b>Pojam i definisanje rizika u savremenom poslovanju.....</b>	<b>18</b>
1. Pojam rizika.....	18
2. Poslovni rizik.....	21
3. Finansijski rizik.....	32
4. Rizik prinosa.....	78
5. Nužnost upravljanja rizikom.....	82
<b>GLAVA II</b>	
<b>Osnovni rizici u savremenom poslovanju.....</b>	<b>85</b>
1. Kreditni rizik.....	85
2. Rizik likvidnosti.....	90
3. Rizik promene kamatne stope i rizik solventnosti.....	92
4. Tržišni rizik.....	94
5. Vanbilansni rizik.....	98
6. Valutni rizik.....	99
7. Rizik države.....	100
8. Tehnološki i operativni rizik.....	101
<b>GLAVA III</b>	
<b>Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju.....</b>	<b>102</b>
1. Upravljanje rizikom likvidnošću.....	102
1.1. Rizik likvidnosti depozitnih sredstava.....	102
1.2. Strategija upravljanja likvidnosti banaka.....	103
1.3. Rizik likvidnosti i upravljanje aktivom i pasivom.....	105
1.4. Indeks likvidnosti i planiranje gotovine.....	107
1.5. Finansiranje gema likvidnosti.....	111
1.6. Planiranje likvidnosti.....	118
2. Upravljanje kreditnim rizikom.....	120
2.1. Diversifikacija kreditnog portfolija.....	120
2.2. Kreditni derivatni instrumenti i korišćenje zaloga.....	123
2.3. Komercijalni srednjoročni i industrijski kredit.....	126
2.4. Prilagođen model dobiti na kapital (RAROC) i profitabilnost (ROA).....	131
2.5. Standardizovani pristup upravljanja kreditnim rizikom - Bazel II.....	134
3. Upravljanje valutnim rizikom.....	143
4. Upravljanje ostalim finansijskim rizicima.....	146
4.1. Operativni rizik.....	146
4.2. Rizik izloženosti banke.....	150
4.3. Rizik ulaganja banke.....	151

4.4. Rizik zemlje.....	151
5.5. Rizik reputacije i zakonski rizik.....	153

## GLAVA IV

### Kontrolni mehanizmi upravljanja rizicima.....155

1.Podela kontrolnih mehanizama upravljanja.....	157
1.1. Eksterni kontrolni mehanizmi upravljanja.....	157
1.2. Interni kontrolni mehanizmi upravljanja.....	159
2.Uređenje kontrolnih mehanizama u svetu.....	161
3.Uređenje kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji.....	169
3.1. Struktura upravljanja u RS.....	170
3.2. Zakonodavno uređenje finansijske kontrole, izveštavanja, revizije.....	173

## GLAVA V

### Korišćenje i proces odobravanja kredita.....180

1.“Investicioni fond”.....	180
1.1. Odnosi sa klijentima.....	181
1.2. Ciklus preporučenih kredita.....	185
1.3. Obezbeđenje otplate kredita.....	187
1.4. Pravila za rad sa menicom.....	188
1.5. Racio likvidnosti.....	201
1.6. Nadzor i naplata preporučenih kredita.....	203
1.7. Refinansiranje kredita.....	206
1.8. Upravljanje rizicima.....	208
2.“Poslovna banka”.....	210
2.1. Opšti uslovi za tražioca kredita.....	236
2.2. Računi kao osnov za odobrenje kredita.....	237
2.3. Kreditna sposobnost korisnika kredita.....	237
2.4. Kreditna sposobnost žiranta - fizičko lice.....	237
2.5. Kreditna sposobnost za žiranta - pravno lice ili registrovano poljoprivredno gazdinstvo.....	238
2.6. Popis osnovne dokumentacije za poljoprivrednike.....	238
2.7. Komunikacija sa tražiocem kredita.....	239
2.8. Dokumentacija za kredit.....	240
2.9. Obračun kreditne sposobnosti.....	242
2.10. Instrumenti obezbeđenja.....	242
2.11. Donošenje odluke o odobrenju kredita.....	243
2.12. Otvaranje kreditne odluke sa dodeljivanjem kreditne partije.....	244
2.13. Skeniranje dokumentacije kroz eDMS.....	244
2.14. Zaključivanje ugovora o kreditu.....	246
2.15. Realizacija isplate odobrenog kredita - poslovna mreža.....	246
2.16. Kreditni dosije korisnika kredita.....	250
2.17. Poslovno starateljstvo i ažuriranje dokumentacije.....	251
3. Korišćenje kredita.....	252
3.1. Korišćenje kredita i naplata dospeća.....	252
3.2. Ostali uslovi.....	253
3.3. Dopunjavanje kreditnog dosijea nakon izmene kamatne stope.....	253
3.4. Pravo na odustanak.....	253
3.5. Promena ugovorenog uslova kreditiranja.....	253
3.6. Prevrmena otplata, prevremeno vraćanje.....	254



3.7. Likvidacija kredita istekom ugovorenog roka dospeća.....	254
3.8. Obaveštenje clijenata.....	254
4. Zapisi.....	254
4.1. Detaljan opis primene CPC kalkulatora.....	255
4.2. Završne odredbe.....	266
4.3. Paketi tekućih računa.....	266
4.4. Otvaranje tekućih računa po definisanim paketima.....	269
4.5. Komunikacija sa potencijalnim korisnikom kredita.....	272
4.6. Zahtev za kredit NLB-4-K-010.....	272
4.7. Prva preliminarna procena kreditne sposobnosti.....	273
4.8. Dokumentacija za stambene kredite.....	274
4.9. Donošenje odluke o odobrenju stambenih kredita.....	276
4.10. Zaključivanje ugovora o kreditu.....	277
4.11. Ocena boniteta.....	278
4.12. Detaljan opis modela.....	278
4.13. Završne odredbe.....	286
<b>Zaključak.....</b>	<b>299</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>301</b>
<b>Biografija.....</b>	<b>310</b>

## Spisak slika

<b>1. Slika:</b> Upravljanje rizikom u depozitnim finansijskim institucijama.....	20
<b>2. Slika:</b> ISO 31.000:2009.....	23
<b>3. Slika:</b> Procena zrelosti sposobnosti upravljanja rizicima u preduzeću.....	31
<b>4. Slika:</b> Struktura rizika finansijskih institucija.....	33
<b>5. Slika:</b> Sistemski rizik.....	38
<b>6. Slika:</b> Elementi makro prudencionog okvira: Međuzavisnost politika.....	40
<b>7. Slika:</b> Stilizovani prikaz finansijske stabilnosti (y) predstavljene kao ravnoteža na putanji u sedlu između izvesnosti i neizvesnosti (x).....	43
<b>8. Slika:</b> Nova institucionalna organizacija supervizije na nivou EU.....	49
<b>9. Slika:</b> Stilizovani prikaz faktora koji ugrožavaju finansijsku stabilnost.....	52
<b>10. Slika:</b> Institucionalna povezanost delovanja u slučaju krize.....	58
<b>11. Slika:</b> Budžetsko ograničenje i optimalni izbor potrošača.....	62
<b>12. Slika:</b> Analitički okvir strategije upravljanja finansijskim i nefinansijskim rizicima u finansijskim institucijama.....	70
<b>13. Slika:</b> Predlog procesa upravljanja finansijskim i nefinansijskim rizicima u finansijskim institucijama.....	74
<b>14. Slika:</b> Kreiranje transfernih cena u finansijskim institucijama.....	75
<b>15. Slika:</b> Predlog organizacione strukture banke sa aspekta upravljanja tržišnim rizikom.....	97
<b>16. Slika:</b> Model kumulativne neto finansijske obaveze (uz pomoć BIS-a), za visokokvalitetne i niskokvalitetne DI (banke), u različitim tržišnim uslovima.....	110
<b>17. Slika:</b> Distribucija odliva neto depozita banke - tokovi novčanog odliva.....	111
<b>18. Slika:</b> Usklađivanje distribucije u analizi učestalosti sa aspekta određivanja tzv. lošegdana.....	115
<b>19. Slika:</b> Panel a. Profil gepa likvidnosti sa postojećim i novim poslovanjima i promene profila gepa likvidnosti, panel b.....	116
<b>20. Slika:</b> Struktura bilansa stanja i gep likvidnosti, u mil. evra.....	117
<b>21. Slika:</b> Identifikacija faktora koji bitno utiču na utvrđivanje kreditnog rejtinga.....	137
<b>22. Slika:</b> Procenjeno prosečno vreme vezivanja (duration) u odnosu na stvarnu cenu obveznice.....	142
<b>23. Slika:</b> Rizik kamatne stope - metodologija merenja i parametri reakcije.....	143
<b>24. Slika:</b> Socijalna i ekonomska karta Srbije.....	180

## Spisak tabela

<b>Tabela 1:</b> Verovatnoća nastanka događaja (A).....	28
<b>Tabela 2:</b> Obraču finansijskog uticaja (B) u 000 RSD.....	28
<b>Tabela 3:</b> Finansijski uticaj (B).....	28
<b>Tabela 4:</b> Matrica značajnosti rizika.....	29
<b>Tabela 5:</b> Zrelosti procesa upravljanja rizicima.....	31
<b>Tabela 6:</b> Odabrani indikatori na globalnom, evropskom i regionalnom nivou.....	44
<b>Tabela 7:</b> Raspoložive alternative za podsticanje i očuvanje finansijske stabilnosti.....	45
<b>Tabela 8:</b> Makro i mikro pristup supervizije.....	45
<b>Tabela 9:</b> Makroprudencioni instrumenti.....	46
<b>Tabela 10:</b> Kanali transmisije.....	53

<b>Tabela 11:</b> Stope prinosa preduzeća, tržišne stope prinosa i verovatnoća.....	79
<b>Tabela 12:</b> Utvrđivanje koeficijenta proste linearne korelacije.....	79
<b>Tabela 13:</b> Utvrđivanje aritmetičke sredine.....	79
<b>Tabela 14:</b> Izračunavanje standardne devijacije tržišne stope prinosa.....	80
<b>Tabela 15:</b> Izračunavanje standardne devijacije stope prinosa preduzeća.....	80
<b>Tabela 16:</b> Rangiranje HoV s obzirom na rizik od neizvršenja obaveza na finansijskom tržištu.....	87
<b>Tabela 17:</b> Posledice kreditnog rizika na vrednost kapitala FI - inicijalna faza.....	88
<b>Tabela 18:</b> Posledice kreditnog rizika na vrednost kapitala FI - završna faza.....	88
<b>Tabela 19:</b> Proračun stopa BOK-a i UOK-a za individualne kredite za nekretnine.....	89
<b>Tabela 20:</b> Pregledpovlačenja depozita prodajom aktive.....	91
<b>Tabela 21:</b> Investicijska (bankarska) i trgovačka knjiga komercijalne banke.....	95
<b>Tabela 22:</b> Vrednovanje neto vrednosti FI bez vanbilansnih pozicija (pano a) i sa vanbilansnim pozicijama(pano b).....	98
<b>Tabela 23:</b> Posledice povlačenja depozita usledprodaje aktive, u milionima evra.....	103
<b>Tabela 24:</b> Uticaj izvršenja kreditne obaveze, u milionima evra.....	107
<b>Tabela 25:</b> Usklađivanje bilansa izvršenja kreditne obaveze, u milionima evra.....	107
<b>Tabela 26:</b> Učinak izdvojenih rezervi likvidnosti u odnosu na kupljene rezerve likvidnosti na neto prihodbanke.....	108
<b>Tabela 27:</b> Neto likvidna pozicija, u milionima evra.....	108
<b>Tabela 28:</b> Neto finansijske obaveze uz pomoć BIS modela plana dospeća,u milionima evra.....	109
<b>Tabela 29:</b> Uticaj odliva neto depozita na bilans banke, u milionima evra.....	112
<b>Tabela 30:</b> Usklađivanje odliva depozita kupovinom sredstava, u milionima evra.....	113
<b>Tabela 31:</b> Struktura bilansa banke, u milionima evra.....	113
<b>Tabela 32:</b> Usklađivanje rezervne aktive u odnosu na odliv depozita, u milionima evra.....	113
<b>Tabela 33:</b> Finansijske obaveze banke, u milionima evra.....	118
<b>Tabela 34:</b> Distribucija depozita i moguća povlačenja sredstava definisana planom likvidnosti banaka, u milionima evra.....	120
<b>Tabela 35:</b> Problematicni krediti kao procenat ukupnih kredita za komercijalne banke osiguranekonsolidovanom aktivom.....	121
<b>Tabela 36:</b> Kreditno bodovanje.....	123
<b>Tabela 37:</b> Kreditno bodovanje za kredit za nekretnine.....	124
<b>Tabela 38:</b> Kreditno bodovanje za kredit za nekretnine.....	125
<b>Tabela 39:</b> Finansijske izjave korištene za izradu novčane izjave, u hiljadama dolara.....	127
<b>Tabela 40:</b> Izjava o novčanom toku, u hiljadama dolara.....	128
<b>Tabela 41:</b> Ponderi rizika za državni dug određeni prema kreditnom rejtingu Standard & Poor's-a.....	135
<b>Tabela 42:</b> Ponderi rizika za suverene dužnike - države i banke, prema Bazelu - II...136	136
<b>Tabela 43:</b> Ponderi rizika za korporativne klijente prema Bazelu - II.....	136
<b>Tabela 44:</b> Bilans tržišne vrednosti banke.....	138
<b>Tabela 45:</b> Bilans banke.....	140
<b>Tabela 46:</b> Bilans tržišne vrednosti nakon povećanja kamatnih stopa za 1%, izgleda ovako.....	140
<b>Tabela 47:</b> Duration četvorogodišnje obveznice sa 8% - im kuponom sa godišnjim plaćanjem i prinosom od 10 %.....	142
<b>Tabela 48:</b> Upravljanje rizicima i interne kontrole u Evropi i SAD.....	166
<b>Tabela 49:</b> Područja aktivnosti.....	180
<b>Tabela 50:</b> Svrha i namena sredstava za "Investicioni fond".....	183
<b>Tabela 51:</b> Sredstva osiguranja kredita u slučaju korisnika kredita koji se prvi put	

pojavljuje u "Investicionom fondu" .....	193
<b>Tabela 52:</b> Sredstva osiguranja kredita u slučaju ponovljenih kredita u "Investicionom fondu" .....	193
<b>Tabela 53:</b> KATALOG PROIZVODA I USLUGA - Segment Mikrobiznis.....	210
<b>Tabela 54:</b> PREGLED USLOVA KREDITIRANJA KLIJENATA FIZIČKIH LICA od 01.05.2016.....	223
<b>Tabela 55:</b> PREGLED USLOVA KREDITIRANJA KLIJENATA LIČNOG BANKARSTVA od 01.05.2016.....	235
<b>Tabela 56:</b> Zapisi i specifična dokumentacija (Izjave, Potvrde...) koja je vezana za pojedinačnetipoveproizvoda.....	248
<b>Tabela 57:</b> Paketi tekućih računa.....	267
<b>Tabela 58:</b> Račun za rezidente.....	268
<b>Tabela 59:</b> Paket za mlade i nerezidente.....	268
<b>Tabela 60:</b> Sadržaj dosijea tekućeg računa - Osnovni paket.....	271
<b>Tabela 61:</b> Obrasci koji se uručuju klijentu (za overu u firmi isplatiocu zarade).....	274
<b>Tabela 62:</b> Načini kontrole osnovne dokumentacije.....	275
<b>Tabela 63:</b> Kontrola osnovne dokumentacije za penzionere.....	276
<b>Tabela 64:</b> Ocena boniteta.....	278
<b>Tabela 65:</b> Varijable statističkog modela.....	279
<b>Tabela 66:</b> Grupe od najmanje do najviše rizične.....	279
<b>Tabela 67:</b> Finansijski pokazatelji.....	280
<b>Tabela 68:</b> Finansijski pokazatelji.....	281
<b>Tabela 69:</b> Finansijski pokazatelji.....	281
<b>Tabela 70:</b> Rezultat soft pokazatelja.....	282
<b>Tabela 71:</b> Metod obračuna koji se primenjuje je proporcionalni.....	287
<b>Tabela 72:</b> "KREDITNI KALKULATOR" .....	288
<b>Tabela 73:</b> "RACIO ANALIZA" .....	289

### **Spisak grafikona**

<b>Grafikon 1:</b> Faktori koji imaju uticaj na finansijski sistem.....	60
<b>Grafikon 2:</b> Prikaz CAPM modela.....	81
<b>Grafikon 3:</b> Udaljenosti od bankrotstva ili očekivana učestalostneplaćanja pomoću KMV modela.....	166
<b>Grafikon 4:</b> Empirijska EDF.....	168
<b>Grafikon 5:</b> Kalkulator.....	258
<b>Grafikon 6:</b> Izračin kredita.....	259
<b>Grafikon 7:</b> Izračunavanje profitabilnosti komitenta.....	264
<b>Grafikon 8:</b> Eliminacioni kriterijumi.....	280
<b>Grafikon 9:</b> Koraci za izračunavanje boniteta za izloženost do 20.000 EUR.....	281
<b>Grafikon 10:</b> Koraci za izračunavanje boniteta za izloženosti od 20.000-100.000 EUR.....	283
<b>Grafikon 11:</b> Proces određivanja boniteta.....	286

Stečajevi i likvidacije (bankroti) su uvek postojali. Međutim, poslednjih godina njihov se broj zabrinjavajuće povećava. Zaoštavanje konkurencije prisiljava "Finansijske institucije" na sagledavanje i upravljanje rizikom. Sa druge strane, finansijske institucije koje pozajmljuju kapital očekuju sve bolju kontrolu rizika. Preuzimanje i kontrola kao i upravljanje rizicima jedna je od suštinskih aktivnosti finansijskih institucija. Savremena praksa pokazuje da su dugoročno uspešne finansijske institucije one koje su prema rizicima imale odnos svesnog učešća i aktivnog određenja.

Problematici upravljanja rizicima u poslednje vreme se posvećuje sve veća pažnja. Najvažniji razlozi koji su doveli do toga su globalizacija, pojačana konkurencija, preduzetnička aktivnost i sl. Neke studije govore da danas sve finansijske institucije koriste upravljanje rizicima za optimiziranje svojih šansi, odnosno poboljšanje svog tržišnog položaja, sa više ili manje uspeha. Nikada ranije nije bilo moguće prikupiti i proizvesti toliko mnogo informacija u tako kratkom vremenu, nikada ranije nije bilo toliko potrebno, tako intenzivno i tako zahtevno odvajati važne informacije od nevažnih. Svaka odluka, bila ona lična, poslovna ili društvena sadrži rizike. Upravljanje krizom i upravljanje rizicima su veoma tesno povezani, pa nakon uočavanja rizika sledi njegovo minimiziranje. Proaktivnim i reaktivnim kriznim menadžmentom umanjuju se uočeni rizici. Opasnost iznenadne krize time je bitno umanjena.

Finansijske institucije se u svom poslovanju neminovno sreću s različitim vrstama rizika, iz kojih mogu proisteći negativni efekti na poslovanje. Finansijske institucije trebaju da uspostave sveobuhvatan i pouzdan sistem upravljanja rizicima, koji je uključen u sve poslovne aktivnosti i koji obezbeđuje da rizični profil uvek bude u skladu sa već utvrđenom sklonošću ka rizicima.

Savremene finansijske institucije u svom poslovanju izložene su veoma različitim rizicima. Analogno tome, one se danas susreću sa mnogim poslovnim pritiscima, od promene propisa, povećane konkurencije nebankovnih institucija, povećane internacionalizacije finansijskih tržišta do kontinuirane inovacije u tehnologiji i automatizaciji. Ove promene povećale su potrebe za upravljanjem rizicima i ujedno su dovele do nastanka složenijih metoda merenja, upravljanja i nadzora nad rizicima.

Preuzimanje rizika, kao najvažnija poslovna aktivnost, prati bankare od začetaka bankarstva pa sve do danas. U skladu sa tim da aktivnost u poslovanju banaka ima visok značaj, metode upravljanja rizikom nastaju s prvim bankama, a razvoj metoda za upravljanje rizikom i načini upravljanja rizikom koji se danas koriste upravo su tema ovoga rada. Značaj metoda za upravljanje rizikom je upravo u tome što preuzimanje rizika obeležava bankarsko poslovanje pa je pravilno poznavanje metoda za upravljanje rizikom ključno za stabilno i ekonomski uspešno poslovanje banaka.

Osim što je upravljanje rizikom potreban svakoj banci kako bi mogla poslovati i ostvariti svoje poslovne ciljeve, upravljanje rizicima je ujedno i visoko regulisano zbog važnosti banaka. Regulacija bankarskih institucija se pre svega planira i usklađuje na međunarodnoj ravni zbog velike povezanosti međunarodnih finansijskih institucija koja se najviše ispoljavaju prilikom kriznih situacija. Kako bi regulacija bila usklađena nastali su međunarodni ugovori koji se s obzirom na mesto njihovog nastajanja nazivaju Bazelskim ugovorima. Do sada su sporazumom zemalja članica Bazelskog odbora sklopljeni međunarodni regulatorni okviri poznati pod nazivom Basel I, Basel II i Basel III, a već počinju pripreme nove regulacije odnosno Basela IV.

U današnjim uslovima poslovanja rizik je postao neizbežna komponenta svake ekonomske aktivnosti, pa se banke moraju osposobiti da što bolje odgovore na tržišne promene i što efikasnije iskoriste šanse koje im se pružaju pri istim tržišnim uslovima. Samim tim, upravljanje rizikom je postalo sastavni deo upravljanja poslovanjem banaka i potreban je permanentan rad u ovoj oblasti kako bi se izbegao neuspeh koji bi mogao da ozbiljno ugrozi poslovanje. Upravljanje rizikom može da se definiše na nekoliko načina ali jedan od

prihvaćenjih jeste da je to sistemski proces upravljanja izloženosti poslovne organizacije riziku da ostvari svoje ciljeve na način koji je konzistentan sa javnim interesom, bezbednošću ljudi, faktorima prirodnog okruženja i zakonom. Analizirajući datu definiciju primećuje se da savremeni pristup upravljanju rizikom ne vodi samo računa o profitu već i o širim socijalnim konsekvencama delovanja organizacije u okruženju i na tržištu.

Vremenom su nastale različite metode upravljanja rizikom, od klasične analize rizika pa sve do modernijih kvantitativnih metoda za procenu rizika koje danas koriste velike internacionalne banke. Upotreba komplikovanih metoda, odnosno modela za upravljanje rizicima zahteva angažman većih finansijskih sredstava, ali donosi veću preciznost pri proceni rizika, te samim tim doprinosi stabilnosti i sigurnosti poslovanja banke koja ih koristi. Osim modela kojima banke procenjuju rizike i određuju rezervacije sredstava za eventualne gubitke, bankama na raspolaganju stoji i aktivno upravljanje, odnosno trgovanje rizicima koja finansijskim institucijama omogućava prodaju rizika na finansijskim tržištima.

Kod organizacija koje ozbiljno shvataju značaj upravljanja rizicima sektor upravljanja rizikom je sastavni deo organizacione strukture i bez njega se ne može zamisliti poslovanje. Ipak zbog optimizacije poslovanja često se ovaj sektor integriše u neki drugi i najčešće je to sektor finansija jer deli zajedničke interese. Zajedničkim delovanjem ova dva sektora teže da zaštite imovinu preduzeća od šteta, zatim od rizika nelikvidnosti, kreditnih i drugih finansijskih i operativnih rizika kao i zaštitu zaposlenih, sve to kroz proaktivno i preventivno delovanje. Sektor upravljanja rizikom bez obzira da li je u sastavu nekog drugog sektora ili samostalno funkcioniše, potrebno je da ostvaruje dobru komunikaciju sa svim ostalim sektorima kako bi se osigurao transfer informacija na osnovu kojih ovaj sektor i zaposleni u njemu mogu da odrede koji rizici mogu da se pojave u poslovanju. Za razliku od organizacija koje ozbiljno shvataju važnost upravljanja rizicima postoje i preduzeća koja nemaju mogućnost da na samom osnivanju formiraju i sektor upravljanja rizicima već taj posao preuzima direktor, koji stalnim analiziranjem faktora od uticaja pokušava da identifikuje moguće rizike. Ipak vremenom se broj rizika uvećava kako se širi poslovanje pa se stvara i potreba da se oformi sektor koji bi obavljao poslove upravljanja rizicima.

Kao i svaka druga preduzeća i banke su pod stalnim uticajem rizika tako da je i u bankarskom poslu neophodno upravljati rizicima. Za bankare svaka izmena nosi sa sobom određeni nivo rizika odnosno neizvesnosti. Sve ove promene, a najpre bankarsko poslovanje zahtevaju od menadžmenta angažovanje sa ciljem identifikacije najvažnijih rizika. Pri tome, sistemski rizici su najvažniji rizici u bankarskom poslovanju.

Bankarsko poslovanje obiluje rizicima, a većina njih je sa visokim stepenom neizvesnosti i nemoguće ih je u potpunosti pratiti i eliminisati. Sama činjenica da je poslovanje banke veoma rizično i da se zasniva na ekonomskim načelima likvidnosti, rentabilnosti i sigurnosti finansijskih plasmana, proizilazi da je karakter njihovog poslovanja visoko rizičan.

Po pravilu svaka neizvesnost, neplanirano i iznenadno dešavanje u pojedinim poslovnim aktivnostima banke može biti definisano kao rizik. Ipak imajući u vidu činjenicu da banke posluju sa specifičnom robom - novcem, definisanje rizika u bankarstvu iziskuje nešto uži pristup koji kao centralni pojam upravo uzima pojam novca. Shodno tome, bankarski rizik bi se mogao okarakterisati kao verovatnoća gubitka koji je nastao kao rezultat neizvesnih događaja u poslovanju banke.

Dakle, ako postoji kultura svesti o rizicima, te spremnost za delovanje svih zaposlenih, tada i upravljanje rizicima bitno doprinosi poslovnom uspehu. Ako se dodatne aktivnosti upravljanja rizicima budu posmatrale kao dodatno opterećenje, pa dođe do ograničavanja kvantifikacije rizika na samo tvrde, merljive rizike, sistem upravljanja rizikom neće se pokazati uspešnim.

## Predmet istraživanja

Osnova ove doktorske disertacije jeste veoma kompleksna i sadržajna. Ona zapravo znači promenu u organizacionoj strukturi. Predmet ovog rada je istraživanje rizika sa kojim finansijske institucije moraju da se nose u svom svakodnevnom poslovanju, kako ti rizici utiču na njihovo poslovanje kao i načini adekvatnog nošenja sa svim rizicima koje donosi poslovanje u današnjem vremenu samo po sebi.

Fokus analize fundiran je na upravljanje rizikom u funkciji savremenog menadžmenta da bi pokazao snagu u teoriji upravljanja. Ovo treba razumeti tako da promene omogućavaju transformisanje kojim se obezbeđuje veći uspeh, snaga i opseg integralnosti, a s druge strane koncipiranje i sadržajnost optimalnog modela menadžmenta primerenog novim uslovima i potrebama poslovanja, što u krajnjoj instanci omogućava neophodnu i željenu efikasnost.

Tokom istraživanja tražiće se odgovori na sledeća pitanja:

- Koji su faktori značajni za uspešno organizovanje umanjenja rizika?
- Koji faktori ograničavaju uspešno organizovanje umanjenja rizika?
- Koji su ključni preduslovi za uspešno organizovanje umanjenja rizika?
- Koji su postupci i principi dozvoljeni za uspešno organizovanje umanjenja rizika?
- Kako identifikovati faktore za uspešno organizovanje umanjenja rizika?
- Kakvi su stavovi i mišljenja korisnika finansijskih proizvoda?
- Koji faktori determinišu ponudu i tražnju finansijskih proizvoda?
- Koji model finansijska institucija nudi tržištu prilikom plasiranja svojih proizvoda?
- Koje mere preduzeti da bi došli do željenog cilja?

U radu će se nastojati istražiti šta sve i u kolikoj meri utiče na umanjenje finansijskih (kreditnih) rizika i da li postoje još neke metode osim konvencionalnih.

Problematika kojom se bavi ova doktorska disertacija nije nova i svakako je razmatrana u mnogim ranijim sadržajima ovog domena ili slično. Valja napomenuti da vladajući stavovi i shvatanja u literaturi nisu jednosmerni niti dozvoljavaju da se u tom smislu sasvim opredelimo za bilo koju formu ove oblasti. Naprotiv naglašavamo da je problematika vezana za ovu disertaciju veoma transparentna kako u domaćoj tako i u inostranoj literaturi posebno u implementaciji filozofije menadžmenta. Valja naglasiti odmah da problemi i teškoće koji nastaju u praksi i koji su po prirodi transparentni i nepredvidivi traže sveobuhvatna i transparentna rešenja. Taj posao nije nimalo lak niti jednostavan imajući u vidu fleksibilnost menadžmenta. Da bi se ipak moglo doći do konkretnih rešenja, zaključaka i predloga orijentisaćemo se na studiju slučaja, da bi smo pokazali kako se takva problematika može rešiti u nas.

Literatura koja će se koristiti da bi se iskazali vladajući stavovi i shvatanja u ovoj oblasti je nažalost u najvećem opsegu pro-zapadna. Zašto? To je zbog toga što se menadžment rizika, ma kako mi o tome imali paternalistička shvatanja još uvek nalazi u povelju kod nas, dakle u razvojnom ciklusu sa dosta nerazumevanja i neprincipijelnosti. Ono što moramo naglasiti to je da ova doktrina (menadžment rizika) predstavlja vodeću instancu savremenog biznisa i budućnost. Ona nije samo teoretskog karaktera već predstavlja snažni izraz aplikativnog shvatanja i primene u zemljama razvijenog sveta.

Dakle, predmet ove disertacije je dubinska analiza finansijske strukture u nas radi umanjenja rizika. Predmetna analiza podrazumeva problematiku istraživanja koja se nameće kao data. Ovo treba razumeti tako što se u elementima istraživačkog poduhvata neće uvek naći unapred definisani stavovi i rešenja, već naprotiv do istih se mora doći snagom analize. U svakom slučaju problem definisanja i opisa predmeta ove disertacije satalno predstavlja izuzetan izazov.

Rezultati istraživanja predstavljaju analizu primarnih i sekundarnih podataka i informacija do kojih smo došli tokom istraživanja nastalih korišćenjem standardnih metoda istraživanja.

Na bazi relevantnih podataka, primenom odgovarajućeg metodološkog postupka, izvršena je selekcija i analiza faktora koji imaju značajni uticaj na umanjeње rizika. Na bazi izvršene analize date su osnovne smernice za umanjeње kreditnog rizika. U radu su prikazani rezultati empirijskih istraživanja vodećih stručnjaka iz sveta sa kojima upoređujemo naše rezultate.

Zaključna razmatranja proizilaze iz rezultata istraživanja, i izložena su u poslednjem poglavlju rada.

### **Cilj i značaj istraživanja**

Cilj istraživanja ove doktorske disertacije je fundiran na probleme upravljanja rizikom u savremenim uslovima poslovanja.

Osnovni cilj istraživanja je da se primenom odgovarajućeg metodološkog postupka, identifikuju faktori i kvantifikuje njihov uticaj na umanjeње poslovnog rizika.

Dakle, cilj je da se profesionalna znanja stečena u oblasti menadžmenta i finansija učine vrednijim u nas, našem finansijskom činiocu i da se prevladaju ograničenja koje su nametnuta od strane društva. Dakle, cilj ove disertacije sadržan je u iznalaženju modaliteta savremenog koncepta menadžmenta rizika, čija primena u izabranom finansijskom preduzeću treba da realizuje očekivane efekte.

Istraživanje treba da pruži relevantne informacije o najnovijim zbivanjima i trendovima na tržištu, koje mogu biti korisne za potencijalne finansijske institucije.

Posebni ciljevi istraživanja su:

- Izučavanje teorijskih pitanja uticaja pojedinih faktora na umanjeње finansijskog rizika,
- Pružanje teorijske osnove za unapređenje shvatanja umanjeња rizika kroz smernice do kojih će se doći tokom istraživanja,
- Utvrđivanje ekonomskih pokazatelja u plasmanu finansijskih proizvoda koji će se porediti sa pokazateljima konvencionalnog pristupa kako bi se utvrdilo koji princip je profitabilniji,
- Prepoznavanje tržišnih mogućnosti za plasman finansijskog proizvoda,
- Identifikovanje ograničenja u trgovini finansijskim proizvodom,
- Afirmacija znanja o značaju plasmana finansijskog proizvoda kroz umanjeње rizika,
- Definisavanje strategije za unapređenje plasmana na tržištu,
- Predviđanje kretanja i promena u plasmanu finansijskog proizvoda.

U tom smislu navedeni aspekti ciljeva su implicitni, odnosno savremeni menadžment rizika tržišno orijentisanog preduzeća podrazumeva profesionalno upravljanje i adekvatne poslovne odnose.

Rezultati koji se očekuju takvim prilazom i načinom vođenja poslovnih funkcija morali bi da budu sasvim prihvatljivi, stabilni i dugoročni. Ta stabilnost rezultata čini da poslovne implikacije finansijskog preduzeća na okolinu i biznis u celini budu respektivni i dugoročni.

Dakle, cilj istraživanja, kao i rezultati koji se očekuju od takvog napora usmereni su na validnost upravljanja i rizika u funkciji savremenog menadžmenta.

### **Hipoteza u istraživanju**

U istraživanju se pošlo od sledeće glavne hipoteze:



- Upravljanje finansijskim rizicima zavisi od niza faktora, od kojih su finansijska potražnja, konkurntske prednosti, vrednovanje i merenje rizikanajznačajniji. Veća profitabilnost i veća tražnja za finansijskim proizvodom doprinosi bržem i lakšem donošenju odluka kod plasmana finansijskog proizvoda kao i sagledavanju umanjena rizika, pa i rastu nacionalne ekonomije.

Pomoćne hipoteze su:

- Racio analiza sa racio brojem,
- Aritmetička scoring metoda (dodeljivanje bodova),
- Osiguranje kredita,
- Zakon verovatnoće,
- Finansijska analiza i izveštavanje
- Deljenje rizika

### **Metodologija istraživanja**

Definisanjem problema i ciljeva istraživanja predodređujemo i metodologiju prikazivanja i istraživanja u doktorskoj disertaciji. Obzirom da se radi o veoma složenoj problematici ove doktorske disertacije, opredeljenje za jednu ili dve metode ne bi dalo objektivna saznanja, zbog čega je neophodno primeniti više metoda i metodologija istraživanja.

U istraživanju i analiziranju, odnosno prikazivanju i utvrđivanju objektivnih naučnih zakonitosti u ovoj disertaciji biće primenjene sledeće metode i tehnike:

- Induktivna, odnosno istraživanje od pojedinačnog ka opštem,
- Deduktivna, tj. istraživanje od opšteg ka pojedinačnom,
- Logička, istraživanje zasnovano na razumnom prosuđivanju, procenjivanju i izvođenju zaključaka i sudova,
- Istorijska metoda i istorijska analogija, odnosno istraživanje ideograma prošlosti, profesionalizacije, na osnovu koje se mogu kvalitetno projektovati trendovi i projekcije u budućnost,
- Opisna, kroz uopštavanje i opisivanje procesa, pojava, tehnika i tehnologija koje su korišćene u istraživanju uloge menadžmenta u ovoj disertaciji,
- Sistemska-holistička metoda, kao sistemsko povezivanje kvalitativno-kvantitativnih pokazatelja i činjenica na nivou celine menadžmenta,
- Statističkih i sistemskih izražajnih instrumenata i tehnika iz zvaničnih statističkih institucija, privrednih i društvenih asocijacija,
- Kauzalna metoda kao funkcija stepena poželjnog nivoa uslovljenosti podrške teorijsko-aplikativnog aspekta upravljanja rizikom u funkciji savremenog menadžmenta, radi određivanja rezultata uspeha.

Korišćenjem navedenih metoda, kao i drugih koje ovde nisu navedene treba da se obezbedi dolaženje do objektivnih zakonitosti i svođenje subjektivizma na najmanje moguću meru. To je i osnova za iznalaženje što kvalitetnijih načina za povećanje uspešnosti predloženog istraživanja u ovoj disertaciji.

Ipak, u istraživanju će posebno mesto imati sistemski koncept jer on omogućava objektivnije predstavljanje uočenih problema što istovremeno predstavlja i uslov za izvođenje objektivnih zakonitosti i zaključaka za preduzimanje odgovarajućih mera u poboljšanju ukupnog stanja u ovoj oblasti.

## GLAVA I

### Pojam i definisanje rizika u savremenom poslovanju

#### 1. Pojam rizika

Rizik ima višestruko značenje, a u novijoj ekonomskoj istoriji se vezuje za italijansku reč "riscare, koja znači usuditi se".<sup>1</sup> Za razliku od neizvesnosti koju možemo definisati kao nemogućnost da se unapred odrede ishodi investicione aktivnosti (nije moguće izračunati), rizik podrazumeva verovatnoću ostvarivanja nepoželjnog toka događaja (gubitak).<sup>2</sup> To znači da predstavlja merljivu kategoriju kojom se uspostavlja odnos verovatnoća među pojedinim ishodima investiranja. Pri investiranju u hartije od vrednosti (HoV), rizik se može definisati kao mogućnost da stvarni prinos odstupa od očekivanog. Sa ove tačke gledišta, rizik za investitora predstavlja nesigurnost ostvarivanja očekivanog prinosa, što negativno utiče na ostvarivanje njegovih ciljeva. Investitori imaju izraženu averziju prema gubitku, i zbog toga pored procene mogućeg prinosa, moraju da izvagaju i nivo rizika koji to ulaganje nosi, odnosno, što više znaju o riziku i realno ga izvagaju, spremniji su da ga prihvate. Investitori prihvataju rizik, jer niko ne može znati šta će se desiti u budućnosti. Riziku su izloženi svi raspoloživi resursi - u proizvodnji, u pružanju finansijskih usluga, u državi i svim drugim entitetima u privredi i vanprivredi. Negativne finansijske posledice za organizaciju su uslovljene rizikom, i imaju za posledicu rizično ulaganje sredstava.

Posebnu važnost ima rizik sa kojim se suočavaju kompanije. Pod uslovom da je cilj svakog preduzeća maksimiranje profita, odnosno bogatstvo akcionara, onda rizik rezultira (direktno i indirektno) u negativnim novčanim tokovima.

Upravljanje rizikom preduzeća zahteva sveobuhvatan pristup menadžmenta, odnosno pristup rukovodstva od najviše naniže, odnosno od naniže najviše sa stanovišta smanjenja rizika. Uspešno upravljanje rizikom čini poslove elastičnijim, sa mogućnošću da se reaguje na promene sredine.

Tradicionalni pristup upravljanja rizicima je prevaziđen. Dakle, upravljanje rizikom u savremenom okruženju zahteva sveobuhvatan i integrisan pristup upravljanja rizikom u preduzećima. Sprovodi ga odbor direktora, menadžment i drugi stručni kadrovi, koji primenjuju strategiju koja definiše upravljanje rizicima, definišu ciljeve, potrebnu organizacionu strukturu i ciljani rizični profil preduzeća i ostalih entiteta u privredi i vanprivredi.

- Nakon dužeg upravljanja rizicima dolazi se do ključnog koncepta upravljanja rizikom preduzeća, i to pre svega da bi se identifikovao rizik i uticalo na njegovo smanjenje, da učestvuju kadrovi na svim nivoima i obezbeđuju trostruku ulogu, i to: da savetuju, sprečavaju i kontrolišu rizik, da je primenjuju svi nivoi preduzeća, odnosno da se omogući planiranje, budžetiranje, raspoloženje resursa, definisanje aktivnosti i procesa, ali tako da svaka organizaciona celina, procenjuje i upravlja rizikom.

Prava strategija upravljanja rizicima treba da da odgovore na sledeća pitanja:

---

<sup>1</sup> Vujošević, M., "Upravljanje rizicima kao segment integrisanog sistema menadžmenta", International Journal "Total Quality Management & Excellence", Vol. 36, No. 4, 2008, str.36.

Etimološki, rizik potiče od grčke reči riza, zapisano još u Odiseji, i označava podmorske stene, hridi i, metaforično rečeno, podrazumeva opasnosti koje prete svim brodovima kada se otisnu na more, bilo da je reč da se brod nasuče na stene ili da se pretrpe materijalni i ljudski gubici.

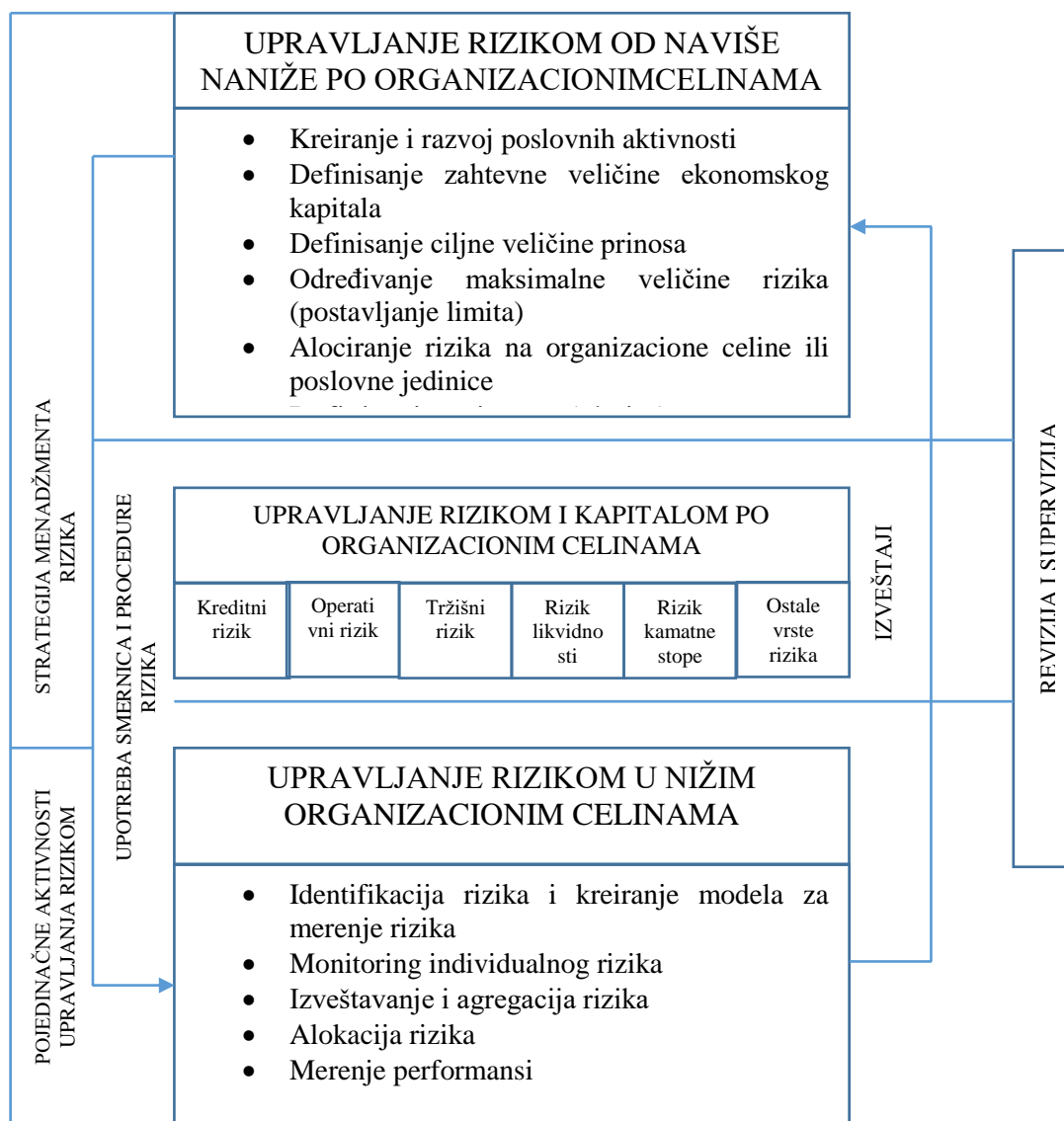
<sup>2</sup> Crouhy, M., Galai, D., Mark, R., "The Essentials of Risk Management", McGrawHill, 2004, str.14–18.

- a) Koji su pravi rizici i koje su moguće posledice s kojim se suočava preduzeće, budući da mogu preduzeće ili finasijsku instituciju odvesti u potpuni gubitak,
- b) Da li se isplativo izlaganje svim rizicima, s obzirom na to da menadžeri i vodeće strukture nemaju nadležnost za upravljanje svim vrstama rizika,
- c) Da li mogu da se pokriju rizici, ili da se kupi osiguranje po tzv. fer ili realnoj ceni koja će nadoknaditi gubitke. Mnoga preduzeća i institucije kupuju osiguranje, a osiguravajuće kompanije vrše disperziju rizika na druge učesnike na finansijskom tržištu i
- d) Da li preduzeće može uspešno da koristi derivatne HoV, poput terminskih ugovora ili opcija za zaštitu od rizika itd.

Pravilnom kontrolom rizika mogu da se snize troškovi zaposlenih, budući da kvalifikaciona struktura ljudskih resursa doprinosi smanjenju rizičnosti poslovanja FI (preduzeća). Upravljanje rizikom je centralni deo aktivnosti menadžmenta preduzeća. Metodološki proces upravljanja rizikom pokriva sve vrste rizika preduzeća u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Adekvatan sistem upravljanja rizikom treba da ima nekoliko bitnih sastavnih komponenti, i to:

- a) Sveobuhvatni pristup za identifikaciju rizika, merenje i upravljanje rizikom,
- b) Vođenje odgovarajuće politike menadžmenta rizika, s tim da su politike jasne sa definisanom strategijom, veličinom kapitala, nivoom ekspertize menadžmenta i kapacitetima da se rizici mogu upijati i prihvatati,
- c) Definisane granice rizika i drugih promenljivih za upravljanje rizikom,
- d) Kreiran interni sistem izveštavanja, monitoringa i kontrole rizika,
- e) Kvalitetno postavljene procedure sa kontrolnim funkcijama,
- f) Definisane nadležnosti i odgovornosti struktura koje vrše monitoring i kontrolu rizika, u odnosu na strukture koje preuzimaju rizik,
- g) Definisane stalne revizije, evaluacije i odgovarajućih organizacionih struktura.

## 1. Slika: Upravljanje rizikom u depozitnim finansijskim institucijama



Izvor: dr Ljiljana Barjaktarević, Upravljanja rizikom, Beograd 2012, str 36

Upravljanje rizikom pokriva sve vrste rizika. Saradnja se odvija ne samo na svim nivoima između različitih jedinica koje upravljaju rizikom, već i između odeljenja koji obavljaju različite funkcije u preduzeću, kao što su interna revizija, odeljenje za pravne poslove, upravljanje ljudskim resursima, planiranje i budžetiranje itd.

Svi učesnici u upravljanju rizikom međusobno saraduju u donošenju najvažnijih politika i njihovoj implementaciji.

Sveobuhvatni okvir upravljanja rizikom u depozitnim finansijskim institucijama je "ilustrovan na slici".<sup>3</sup>

Regulativa (zakonska akta) se ispoljavaju u tri područja delovanja:

- Nezavisnost funkcije upravljanja rizikom,

<sup>3</sup> Crouhy, M., Galai, D., Mark, R., "The Essentials of Risk Management", McGrawHill, 2008, str.25-30 i Urošević, B., Finansijska ekonomija, Centar za izdavačku delatnost EF u Beogradu, 2008, str.115-118.

- Integrisani menadžment rizika – obuhvata sve vrste rizika, i
- Sveobuhvatnost – objedinjuje sve aktivnosti finansijske institucije ili preduzeća, tako da kontrola prožima sve poslovne procese i oblasti.

## 2. Poslovni rizik

Često spominjemo termin rizik, koji je vezan za pojam rizika u poslovanju, u smislu ostvarenja zadatih ciljeva. Zbog svoje važnosti tema rizika u poslovanju je odavno naširoko razmatrana tema kako stručne tako i naučne javnosti. Vremenom se u poslovnoj praksi i naučnoj literaturi izdvojila jedna posebna oblast, pod nazivom Enterprise Risk Management (ERM), ili upravljanje poslovnim rizicima.

Rizik se često definiše, u tehničkom smislu reči, kao varijacija stvarnih vrednosti od proseka ili očekivane vrednosti, do kojih dolazi srećom ili nesrećom nastanka, ali u svakom slučaju ne dejstvom unapred predviđenih faktora. "Iako u tehničkom smislu reči postoji razlika između rizika i neizvesnosti i jedna i druga pojava izazivaju odstupanja. To je i razlog što u procesu planiranja, mora da bude uključen rizik, s obzirom da odluke o poslovanju u budućnosti i ulaganjima karakterišu neizvesnost. Osnovu te neizvesnosti, odnosno rizika, čini to, što prilikom planiranja, ne može da se potpuno sagleda budućnost, te je samim tim nemoguće sagledati sve što će se javiti u budućnosti."

"Rizik je činjenica koju, kako čitavo društvo, tako i pojedinac ne mogu da izbegnu i stoga se mora tražiti način života sa njim. Štaviše, razvojem i napretkom društva javljaju se novi rizici za koje moraju da se nalaze novi načini odbrane (npr."kompjuterski virus"). Upravljanje rizikom naročito se razvijalo poslednjih desetak godina iako je postojalo i ranije. Upravljanje rizikom predstavlja centralni deo strateškog menadžmenta svake kompanije, ali i sastavni deo života svakog pojedinca."

Prilikom razmatranja rizika Peter L. Bernstein polazi od tumačenja samog pojma. Reč "rizik" potiče od stare latinske reči "risicare" što znači "usuditi se". U ovom značenju, rizik je pre izbor nego sudbina. Radnje, koje se usuđujemo da preduzmemo, koje zavise od toga koliko smo slobodni da napravimo izbore, a to je u stvari ono što definiše rizik. Sloboda je u tome da je mogućnost i pravo čoveka da donosi odluke, polazeći od određene kulture i unutrašnjih pobuda. Sloboda se stiče uvažavanjem čoveka i ljubavlju prema čoveku. Da bi smo uvažili drugog moramo postati svesni sami sebe, moramo razviti moralno saznanja načela. Tada je sloboda naš trijumf pobede u duhovnoj borbi. Slobodu i istinu saznaje transcendentni čovek, kako je o tome pisao Nikolaj Berdajev; on poseduje snagu stvaralaštva radi saznanja sveta fenomena, objektivnog sveta koji ograničava čoveka. "Čovek saznajući ograničavajući svet orijentiše se u njemu da se zaštiti od pretnji i da ga učini boljim."<sup>4</sup>

Ovo nam istovremeno predstavlja koncept izbora kada se radi o riziku. To ne znači jednostavno biti podložan rizicima kao sastavnom delu života, već biti zadužen za nečiju sudbinu, jer postoji puno toga što možemo kontrolisati ukoliko imamo vremena i želje da to radimo. Koncept upravnika koji podupire korporativno rukovođenje prisiljava menadžment da traži rizike poslovanja i da se bavi njima tamo gde je to zgodno. Peter L. Bernstein nastavlja sa predlozima da: "Kapacitet upravljanja rizikom zajedno sa željom da se preduzmu odgovarajući rizici i naprave napredni izbori su ključni elementi energije koja vodi ekonomski sistem napred."<sup>5</sup>

Tek 1814.g., Pjer Simon Laplas je objavio svoj "Filozofski esej o verovatnoćama" u kome je, razvijajući jedno predavanje (održano na "Ecole normale" 1795.g.), dao klasičnu definiciju verovatnoće. Prema ovoj definiciji "verovatnoća je odnos između broja povoljnih i ukupnog broja svih podjednako mogućih slučajeva za neki događaj. Mera ove verovatnoće se

<sup>4</sup>Nerandžić B., "Interna i operativna revizija", 2011, str.138.

<sup>5</sup>K H Spencer Pickett "TheEssential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING", 2007, str.54.

izražava razlomkom čiji je brojitelj broj povoljnih slučajeva, a imenitelj broj svih mogućih slučajeva".<sup>6</sup>

Citirajući J M Keynes-a Miloš - Ilić piše "Nauka nije pronašla svoj mir". Čudno je što se iz promenjene slike pojavljuje novo božanstvo, umesto sudbine koja je vladala u nauci: to je sada slučaj (mnogo godina ranije) Laplas, slažući se u osnovi sa Poenkareom i mnogim drugim naučnicima, "shvata da se ta jedinstvena struktura slučaja sastoji u tome što je slučaj posledica (ili izraz) našeg neznanja".<sup>7</sup>

Prilikom izbora jedne od mogućih odluka, shvatanje rizika može biti nedoumica ili nemogućnost predviđanja događaja u budućnosti. Informacije i znanja koje smo stekli u prošlosti pomažu nam da predviđamo budućnost uz uvažavanje principa verovatnoće.

"Stigli smo sada do stanovišta da rizik predstavlja niz izazova sa kojima se treba sresti. Tako je, ključna osobina ovog izazova da se on pojavljuje onda kada se značajna odluka mora doneti. Rizik nema stvarni oblik osim ako ga ne povežemo sa našim sopstvenim upravljanjem, a to je ono što pokušavamo da postignemo. Rizici da bi dostigli ciljeve utiču na nas tako što nam odvrćaju pažnju sa uspeha i zaustavljaju nas u dolaženju do nameravanih rezultata ili ciljeva".<sup>8</sup>

Neophodan uslov za moguću procenu rizika je jasno definisanje ciljeva, dakle preduzeće ima jasnu predstavu kojim putem ide i gde želi stići - dakle validan plan. Svi ti ciljevi moraju biti usaglašeni sa budžetom i poslovnom strategijom preduzeća.

Na ovaj način uticaji postaju posledice koje rizici imaju na ciljeve. Dobri sistemi upravljanja rizicima imaju na umu poslovne ciljeve kada razmišljaju o riziku. Loši sistemi prikrivaju ciljeve izvan modela, ili kao nešto što se smatra perifernim za zadatak procenjivanja uticaja rizika. U stvarnosti to baš nije ovako jednostavno. Sam čin postavljanja ciljeva se zasniva na stvarnim i uočenim rizicima i to je neka neizvesnost budućnosti. U cilju prepoznavanja ovoga, možemo malo prilagoditi model rizika, kako bismo napravili komponentu rizika interaktivnom - i to tako da su sami ciljevi koji su postavljeni u odnosu na neizvesnost, inherentan deo organizacione klime.

Drugi koncept koji je potrebno razmatrati je taj da rizik, u kontekstu ostvarivanja ciljeva, ima i pozitivnu i negativnu stranu. Ovo nazivamo pretnjama i mogućnostima i to znači da se on može povezati sa snagama koje imaju negativne uticaje na ciljeve i shodno tome predstavljaju pretnju. "S druge strane, pozitivni rizik predstavlja mogućnosti koje su dostižne, ali se mogu propustiti ili zanemariti i to znači da mi ne premašujemo očekivanja. Upravo zato upravljanje rizikom nije samo izgradnja bunkera oko tima kako bi ih zaštitio od spoljašnjeg sveta. Ono je više izlaženje iz poznatih okvira i saznanje kada i gde treba preduzeti rizike."<sup>9</sup>

Ovo je veoma važno zato što ukoliko posmatramo kontrole kao sredstva smanjenja rizika, možemo ih posmatrati kao prepreke shvatanja mogućnosti. Stoga upravljanje rizikom, jednim delom, podrazumeva uspostavljanje boljih kontrola tamo gde je to potrebno i oslobađanje od prekomernih kontrola ukoliko one isuviše usporavaju postupke. Drugim rečima, obezbeđivanje da su kontrole fokusirane, vredne toga i da imaju smisla. Ponovo se možemo vratiti na Peter Bernstein kako bi sagledali gde se mogućnost izjednačava: "Svi autori transformišu percepciju rizika od prilike za gubitkom ka mogućnosti za dobitkom, od sudbine i originalnog plana ka sofisticiranim, zasnovanim na verovatnoći predviđanjima budućnosti i od bespomoćnosti ka mogućnosti izbora".<sup>10</sup>

Proces razmatranja može da identifikuje oblast mogućnosti kao na primer slučaj kada se efektivno upravljanje rizikom može pretvoriti u prednost u odnosu na konkurenciju. Sledeća

---

<sup>6</sup>Ilić M. "Logičke osnove teorije verovatnoće" 1962, str.17.

<sup>7</sup>Isto str.98.

<sup>8</sup>K H Spencer Pickett "The Essential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING", 2007, str. 55.

<sup>9</sup>Isto, str.55.

<sup>10</sup>Isto, str.56.

tema se odnosi na dve osnovne dimenzije merenja rizika. Stoga, pored definisanja uticaja rizika, trebalo bi, razmišljati o obimu u kom će se rizik verovatno materijalizovati.

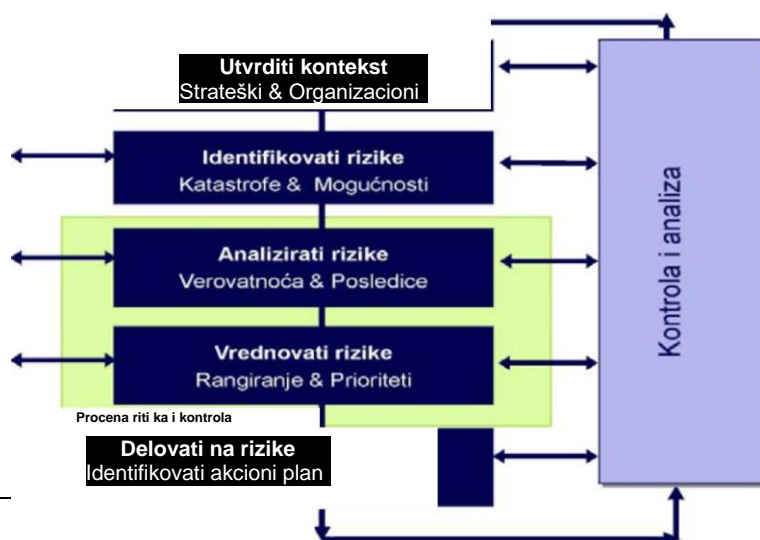
Uspostavljanjem dva aspekta rizika, počinjemo sa razmatranjem koji rizici nisu samo materijalni, a rezultiraju velikim udarima na nas, i da li su oni oko nas ili se drže podalje od nas. S obzirom da se rizik zasniva na neizvesnosti, on se zasniva i na percepcijama te neizvesnosti, kao i na tome da li imamo dovoljno informacija koje se mogu sagledati. Tamo gde je neizvesnost uzrokovana nedostatkom informacija postavlja se pitanje da li je vredno obezbeđivati još informacija ili ispitivati pouzdanost postojećih informacija. "Neizvesnost zasnovana na nedostatku informacija ustvari predstavlja neuspeh osobe zadužene za neizvesnost. Postoji puno toga što možemo kontrolisati ukoliko imamo vremena da se time bavimo i kapacitet da preradimo sve dobijene informacije."<sup>11</sup>

Zaposleni i menadžeri u svojoj svakodnevnoj, komunikaciji pri izvršavanju radnih zadataka u stvari sprovode postupak upravljanja rizicima. U tom smislu, "organizacije usvajaju i razvijaju neki od brojnih modela upravljanja rizicima preduzeća".<sup>12</sup> Neophodno je razumeti rizik i uvažavati upravljanje rizikom bitnim za organizaciju. Menadžmenta treba da uspostavi sistem upravljanja rizikom.

U prvim poglavljima standarda ISO 31000, dati su uobičajeni elementi koji se pojavljuju u gotovo svim upravljačkim standardima: uvod, oblast primene, termini i definicije. Poseban kvalitet ovog standarda daju navedeni principi upravljanja rizikom:

- Upravljanje rizikom mora stvoriti novu i zaštititi postojeću vrednost,
- Upravljanje rizikom mora biti integralni deo organizacionih procesa,
- Upravljanje rizikom mora biti deo procesa odlučivanja,
- Upravljanje rizikom mora eksplicitno prikazati neizvesnost,
- Upravljanje rizikom mora biti sistematičan, strukturiran i pravovremen proces,
- Upravljanje rizikom mora biti zasnovano na najboljim mogućim dostupnim informacijama,
- Sistem upravljanja rizikom mora biti primeren organizaciji,
- Upravljanje rizikom mora uzeti u obzir ljudski i kulturološki faktor,
- Upravljanje rizikom mora biti transparentan i sveobuhvatan proces,
- Upravljanje rizikom mora biti dinamičan, iterativan i osetljiv na promene i
- Sistem upravljanja rizikom mora biti sposoban za kontinualno unapređenje i poboljšanje

## 2. Slika: ISO 31.000:2009



<sup>11</sup>Isto, str.57.

<sup>12</sup>Beke Trivunac J., Vučinić J., Veselinović M., Milačić D., Pržulj Ž., Rakočević S., Sikimić V., "Interna revizija-upravljanje, rizici, kontrole", 2012, str.89.

U standardu se posebno naglašava kontinualna komunikacija između svih učesnika u procesu, potpuna odgovornost za rizike, potpuna integracija procesa upravljanja rizicima sa upravljačkom strukturom, i drugo. Šematski prikaz ISO 31.000 standarda namenjenog upravljanju rizicima, za razliku od COSO modela jasnije pokazuje potrebu kontinuirane kontrole i analize, kao i komunikacije u svim fazama procesa upravljanja rizicima. U COSO modelu one su šematski prikazane kao zasebni procesi, mada se tako odnose na sve faze procesa.

ERM predstavlja okvir za upravljanje rizicima u kompaniji i predstavlja pristup upravljanju kompanijom zasnovan na proceni i upravljanju rizikom. Upravljanje rizikom je dinamičan proces preduzimanja svih potrebnih koraka, kako bi se otkrili rizici koji utiču na ciljeve, da bi ih razmatrali. Važno je naglasiti da se koncept upravljanja rizicima kreće pre svega od koncepta rizika za obezbeđenje tačnosti iskaza u finansijskim izveštajima, do koncepta sagledavanja rizika celokupnog poslovnog sistema, čijim umanjnjem dolazimo do uvećanja efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti sistema, što kasnije ima i svoje krajnje ishodište u tačnim i verodostojnim finansijskim izveštajima.

"Izveštaji koje podnosi menadžment upravnom odboru treba da, u skladu sa oblastima koje pokriva, obezbedi balansiranu procenu značajnih rizika i efektivnost sistema interne kontrole pri upravljanju tim rizicima. Bilo koji značajni i identifikovani propusti i nedostaci kontrole se moraju razraditi u tim izveštajima, uključujući i uticaj koji su imali, ili mogu imati na kompaniju, kao i radnje za njihovu ispravku. Od esencijalne je važnosti da komunikacija između menadžmenta i odbora bude otvorena kada se radi o temama koje se odnose na rizik i kontrolu."<sup>13</sup>

Prilikom revidiranja izveštaja u toku godine, odbor treba:

- Da razmatra najznačajnije rizike i vidi kako su oni identifikovani, procenjeni i na koji način se njima upravljalo,
- Da proceni efektivnost odgovarajućeg sistema pri upravljanju značajnim rizicima, a naročito, sve značajne propuste i nedostatke kontrole koja je napisala izveštaj,
- Da razmotri da li su sve neophodne akcije preduzete kako bi se ispravili propusti i nedostaci; i
- Da razmotri da li rezultati iziskuju potrebu za nadgledanjem sistema interne kontrole.

Pozicija uprave je u pravilniku o strateškom upravljanju rizikom, koji je objavilo Ministarstvo finansija Velike Britanije, i ono glasi: "Uklapanje upravljanja rizikom je kritično za sopstveni uspeh".<sup>14</sup> Ono treba da postane suštinski deo načina na koji organizacija funkcioniše, da bude deo jezgra rada menadžmenta, a ne nešto odvojeno od svakodnevnih aktivnosti. Upravljanje rizikom je dinamičan proces preduzimanja svih potrebnih koraka kako bi se otkrili rizici koji utiču na naše ciljeve. Organizacioni resursi i procesi moraju biti postavljeni tako da se može baratati rizicima gde god da su oni identifikovani. Moramo reći i to da upravljanje rizikom uglavnom zavisi od uspostavljanja nosioca rizika ili osobe koja je najodgovornija za preduzimanje akcije za neki određeni rizik, ili vrstu rizika koji utiče na određeni proces ili projekat.

Faze upravljanja rizikom su opšte poznate kao:

- Identifikacija. Proces upravljanja rizikom počinje metodom identifikacije svih rizika sa kojima se organizacija suočava. On treba da obuhvata sve strane koje

<sup>13</sup>K H Spencer Pickett "The Essential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING", 2001, str.57.

<sup>14</sup>Isto, str.58.



poseduju ekspertizu, odgovornost i uticaj na oblasti koje su izložene riziku. Svi rizici koji se mogu zamisliti treba da se identifikuju i zabeleže. Rizik poslovanja se zaista odnosi na ove teme, a nije samo još jedna poznata katastrofa, božja volja ili rizik koji ugrožava ličnu bezbednost,

- Procena. Sledeća faza je procena značaja rizika koji su identifikovani. Ovo treba da se razmatra sa aspekta dve dimenzije - uticaja i verovatnoće koje su već ranije opisane,
- Menadžment. Naoružani znanjem o tome koji su rizici značajniji, a koji su manje značajni, proces zahteva razvoj strategija za upravljanje rizicima velikog uticaja i velike verovatnoće. On obezbeđuje razmatranje svih ključnih rizika i usmeravanje resursa ka oblastima od najvećeg interesa, a koji su identifikovani struktuiranom metodologijom,
- Pregled. Kompletan proces upravljanja rizikom i rezultati se moraju pregledati i ujedno na redovnoj bazi proučavati. Strategiju upravljanja rizikom treba redovno ažurirati i ujedno je potrebno proveriti validnost samog procesa koji je primenjen u organizaciji.

Prikazan ciklus je jednostavan i logičan i predstavlja jasne odluke koje se mogu doneti, kada se radi o tipovima kontrola koje treba uspostaviti i kako se rizik može održavati na jednom prihvatljivom nivou uprkos neizvesnosti koja se nalazi u prirodi svih spoljašnjih i unutrašnjih rizika koji prete jednoj organizaciji. U praksi, primena ovog osnovnog ciklusa zaista uzrokuje velike probleme. Mnogi problemi se stvaraju zato što namećemo logičnu formulu organizacije ljudi, struktura i sistema koji mogu biti komplikovani, nepredvidivi, nejasno definisani i primećeni, emotivni i u stanju konstantne promene. Mnogi sistemi upravljanja rizikom propadaju zato što je proces implementiran samo praćenjem gore navedenih faza bez posmatranja stvarnog života organizacije. Menadžeri jednostavno štikliraju kvadratić koji označava da su prošli kroz sve faze i na kraju uprava dobije izveštaje koji potvrđuju da je upravljanje rizikom sprovedeno u svim delovima organizacije. Modeli rizika se moraju dalje razvijati kako bi prihvatili sve komplikovanosti koje je potrebno obraditi, kako bi se pravilno uspostavio snažan i integrisan sistem upravljanja rizikom.

Navedeno je, da je upravljanje rizikom važan deo ciklusa rizika, jer on obavezuje organizaciju da uspostavi i pregleda sopstvene interne kontrole i izveštava deoničare o ispravnosti kontrola. Okvir interne kontrole se sastoji od svih onih dogovora i specifičnih rutinskih kontrola i procesa koji vode jednu organizaciju ka ostvarivanju svojih ciljeva.

Shvatanje rizika mora biti dinamično kako bi inkorporirao sledeće jedno veoma važno oruđe rizika koje se naziva registrom rizika. "Tema registra rizika ima veoma zanimljivu prošlost. Menadžeri projekta ih koriste godinama pri proceni rizika u početnoj fazi velikog projekta i unose detalje u zvanične zapise koje sponzori kontrolišu. Industrija osiguranja se dobro koristi za dokumentovanje pretpostavki o riziku na osnovu kojih se formira mišljenje o tome gde da ponudi osiguranje kao i koji aspekti operacija su pokriveni. Registri rizika služe kao sredstvo obuhvatanja svih procena i odluka koje su nastale usled identifikovanja rizika. Štaviše, registri mogu sačinjavati deo procesa uveravanja, gde se mogu koristiti, kao dokaz aktivnosti zadržavanja rizika, koji podržava izveštaj interne kontrole. Predlaže se da upravljanje rizikom ima zadatak definisanja rizika, identifikovanja rizika, procenjivanja datog rizika na osnovu njegovog uticaja i materijalizovanja i potom osmišljavanja odgovarajućih načina rukovanja značajnijim rizicima. Registar treba da se ažurira kako bi reflektovao promene u samim ciljevima, spoljnim i unutrašnjim rizicima i kontrolama, u svemu što se naizmenično dešava, a posledica je promena u okruženju u okviru koga radimo. Ono što se nalazi u registru i što se dokumentuje kao važno, nasuprot nebitnom riziku, zavisi od percepcije rizika i to se naziva apetit za rizikovanjem, ili kako ga neki nazivaju tolerancija rizika.

U cilju adekvatne procene rizika, i sastavljanja registra mogućih rizika, posebno treba obratiti pažnju na promene kao što su:

1. Promene u poslovnom okruženju (novi zakoni,regulativa),
2. Promene kadrova (rizik da novi kadrovi ne razumeju dovoljno sistem internih kontrola),
3. Novi informacioni sistemi,
4. Rapidan rast (postojeći sistem nema mogućnosti da obrađuje značajno povećan broj transakcija),
5. Nova tehnologija,
6. Nova proizvodna linija, proizvodi, poslovne aktivnosti,
7. Postavljanje nove organizacione strukture i "restruktuiranje preduzeća".<sup>15</sup>

Po Peteru Bernsteinu i njegovom autoritativnom pogledu na apetit za rizikovanjem, sve zavisi od sledeće konstatacije: "Malo ljudi oseća isto po pitanju rizika u svakodnevnom životu. Kako odrastamo, postajemo mudriji, bogatiji ili siromašniji, naša percepcija rizika i naša averzija ka preduzimanju rizika se menja, ponekad u jednom pravcu, a ponekad u drugom"<sup>16</sup>.Ukoliko organizacija pogrešno shvati toleranciju rizika, onda i ključni deoničari mogu pogrešno razumeti do koje mere je njihova investicija nesigurna i obrnuto tamo gde je korporativna tolerancija rizika niska, povraćaj investicije može da bude spor.

Ovde se balansira obim do kog menadžment organizacije traži rizik sa stepenom do kog su uspostavljene efektivne kontrole. Kada se razmatri tolerancija rizika, treba se ugraditi kontrolni faktor u jednačinu. "Preduzimanje rizika je dobro dokle god se mogu predvideti problemi i razraditi način kako da se suočiti sa njima. Mnogo konfuzije proizilazi iz mešanja bruto i neto rizika. Rizik, je veliki ili ono što zovemo inherentan rizik. Rizik je izvodljiv, neto ili kako se još zove preostali rizik. Visoko rizično zanimanje kao što je astronaut, praktično može biti relativno bezbedno zbog obilja kontrola koje su uspostavljene za svako putovanje. Tolerancija rizika za agencije koje se bave istraživanjem svemira može biti blizu nule, sa fokusom na kontrole i rutine potvrde kvaliteta i brojne testove tih kontrola."<sup>17</sup>

Dakle može se konstatovati da je model upravljanja rizikom u svojoj suštini veoma jednostavan i da izgleda ovako:

<b>Inherentni rizik</b>	<b>Kontrola</b>	<b>Preostali rizik</b>
(Stepen izloženosti riziku)	(Implementirana kontrola)	(Rezidualni rizik)

"U literature se mogu sresti različite metode rizika i dele se na kvantitativne i kvalitativne metode".<sup>18</sup> U kvantitativne metode spadaju: utvrđivanje neto sadašnje vrednosti, interna stopa prinosa, CAPAM model za određivanje zahtevane stope prinosa za dodatni rizik u portfelju, VaR, i druge. Kvalitativne metode se koriste za procenu rizika koji se teže može kvantifikovati kao što su: reputacioni rizik, politički rizik, rizik koji proizilazi iz odnosa sa zaposlenima. U kvalitativne metode se ubrajaju: scenario analize, stabla odlučivanja, SWOT, koje prikupljaju mišljenje većeg broja ljudi, i druge.

Za prikazivanje efekata rizika koriti se matrice rizika. "Postoje različite mere materijalnosti i učestalosti događaja, ali one su određene samom delatnošću preduzeća, njegovom veličinom i veličinom njegovog finansijskog rezultata".<sup>19</sup>

<sup>15</sup>Deloitte - Materijal sa predavnja COSO studija (Committee of Sponsoring Organizations) Interne kontrole, 2007, str.99.

<sup>16</sup>K H Spencer Pickett "The Essential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING", 2011, str.61.

<sup>17</sup>Isto, str.62.

<sup>18</sup>Marović B., Kuzmanović B., Njegomir V., "Osnovi osiguranja i reosiguranja", 2009, str.59.

<sup>19</sup>Materijal za prezentaciju "Definisanje rizika poslovanja za izradu plana rada Centra za internu reviziju NIS a.d. za 2007.", str.23.

Mapa rizika predstavlja registar pojedinačnih procena rizika i obuhvata identifikaciju i analizu rizika koji se odnose na ispunjenje organizacionih ciljeva:

Rizici sa kojima se kompanije susreću mogu biti svrstani u sledeće kategorije:

- Poslovni rizici,
- Tržišni rizici,
- Kreditni rizici,
- Operativni rizici,
- Pravni rizici,
- Ekološki rizici.

Bilo koji od ovih rizika može da izazove gubitke u različitim oblastima poslovanja. U procesu identifikacije rizika rukovodstvo postavlja sledeća pitanja:

- Šta može da pođe kako ne treba?
- Na koji način možemo da doživimo neuspeh?
- Šta treba da radimo kako bismo bili uspešni?
- Gde smo ranjivi?
- Koja sredstva imamo koja treba da zaštitimo?
- Na koji način bi neko mogao da počini krađu ili proneveru u našem sektoru?
- Kako bi neko mogao da izazove prekid našeg poslovanja?
- Na koje informacije se najviše oslanjamo?
- Na šta trošimo najviše novca?
- Kako naplaćujemo potraživanja?
- Koje odluke zahtevaju najviše individualnog prosuđivanja?
- Koje aktivnosti su najkompleksnije?
- Kojim pravnim rizicima smo izloženi?

Nakon identifikacije rizika, treba izvršiti analizu rizika kako bi se oni rangirali i procenili. U ovoj fazi procene rizika treba obaviti određene korake:

- Proceniti verovatnoću da će se rizik ostvariti,
- Proceniti potencijalne posledice ukoliko se rizik ostvari, uključujući kvalitativne i kvantitativne troškove,
- Proceniti kako bi trebalo da se upravlja rizikom i odlučiti koje korake treba preduzeti da bi se rizik smanjio,
- Upravljanje rizikom pretstavlja uspostavljanje adekvatnog sistema internih kontrola.

Tačnije, postavljanje budžeta, planova i drugih očekivanja definiše kriterijume kontrole. "Kontrola postoji da bi održala poslovanje na nivou očekivanja. Njena uloga je da upravlja rizikom i da ga umanja. Sistem internih kontrola treba da pre svega umanja verovatnoću nastanka rizičnog događaja".<sup>20</sup>

Postoje opšti rizici i specifični rizici u poslovanju, ali se svi rizici ispoljavaju na različite načine u različitim preduzećima, zato su predmet pojedinačne konkretne procene, nadležnog rukovodioca, a sprovode se putem intervjuja.

Ovo su osnovne grupe rizika:

## 1. Rizici vezani za korporativno upravljanje,

---

<sup>20</sup> Ivanišević, M, "Poslovne finansije", Ekonomski fakultet, Beograd, 2000, str.53.

2. Rizici vezani za strategiju i planiranje,
3. Rizici vezani za poslovne procese,
4. Rizici vezani za usaglašenost sa zakonskim propisima i procedurama,
5. Rizici vezani za izveštavanje,
6. Rizici iz oblasti IT tehnologija.

Ne postoje univerzalne mape rizika, nego ih svako preduzeće pravi za sebe. Da bi smo izradili mapu rizika, razvrstanu po spomenutim grupama, neophodno je da prvo uspostavimo kriterijume za vrednovanje idetifikovanih rizika i to: verovatnoću nastanka događaja kao i materijalnu značajnost, odnosno finansijski uticaj. "Za procenu verovatnoće nastanka događaja može da posluži sledeća tabela".<sup>21</sup>

**Tabela 1:** Verovatnoća nastanka događaja (A)

Opis	Ocena
Vrlo verovatno (dnevno)	5
Verovatno (mesečno/kvartalno)	4
Moguće (godišnje)	3
Manje moguće (jednom u 5 godina)	2
Skoro nemoguće (jednom u 10 godina)	1
Nije relevantno (jednom u 15 godina)	0

Izvor: Marko Pavlović, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013, str. 24

Za procenu materijalne značajnosti uticaja kao polazna osnova koristi se visina kapitala preduzeća sa ostvarenom dobiti preduzeća za prethodnu godinu.

**Tabela 2:** Obraču finansijskog uticaja (B) u 000 RSD

Opis	Iznos/%	
Kapital (31.12.20XX)	16.000.000	
Izabrani faktor (u %)	1 %	unos se (najčešće 1-2%)
Obračunata materijalnost	160.000	
Korektivni faktor, očekivane greške	24.000	% greške od materijalnosti (npr 15%)
Korigovana materijalnost	136.000	
% za zanemarljive greške	5%	unos se % (npr 5%)
Iznos zanemarljive greške	68.000	
Dobit 20XX godine	100.000	

Izvor: Marko Pavlović, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013, str. 25

Na osnovu tako obračunate materijalnosti u kombinaciji materijalnost i ostvarene dobiti za prethodnu godinu moguće je sačiniti skalu finansijskog uticaja:

**Tabela 3:** Finansijski uticaj (B)

Opis	Ocena	Finansijski uticaj
Vrlo značajan	5	preko 37m
Značajan	4	26 - 37m
Srednji	3	11 - 26m
Manje značajan	2	2 - 11m
Zanemarljiv	1	1 - 2m

<sup>21</sup> Kočović,J., Šulejić,P., "Osiguranje", Savremena administracija, Beograd, 2002, str.78.

Nije relevantno	0	ispod 1m
-----------------	---	----------

Izvor: Marko Pavlović, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013, str. 26

Finansijski uticaj je promenjiva kategorija za svako preduzeće pojedinačno, i revidira se svake godine prilikom ažuriranja mape rizika. Na osnovu kombinacije verovatnoće događaja i finansijskog uticaja moguće je izmeriti veličinu svakog pojedinačnog rizika primenom formule, koja može biti proizvod ocena uticaja i verovatnoće, ili zbir ocena uticaja i verovatnoće. Ukoliko se opredelimo za merenje uticaja rizika kao proizvod pomenuta dva faktora dobijamo veću matricu rizika sa širim dijapazonom ukupnih ocena. Ukoliko se opredelimo za zbir dva faktora dobijamo nešto manju matricu rizika.<sup>22</sup> U prvoj fazi implementacije modela rizika jednostavnije je koristiti formulu koja je rezultat zbira uticaja i verovatnoće:

Formula za kombinovani efekat +faktor inherentnog rizika IR (u%) je

$$IR=(A+B)/10,$$

na primer: ako je verovatnoća događaja A=3, a finansijski uticaj B=4, tada dobijamo

$$IR=(4+3)/10=50\%.$$

Tako izvrednovane rizike je potrebno rangirati prema njihovoj ukupnoj visini uticaja, na osnovu matrice značajnosti rizika. Napomena, da je matricu značajnosti rizika potrebno prilagoditi svakom konkretnom nalazu sveukupne matrice rizika, svakog konkretnog preduzeća pojedinačno.

**Tabela 4:** Matrica značajnosti rizika

Legenda za faktor rizika	Visina rizika	
do 51%	nizak	mali
51% - 61%	srednji	srednji
61% - 71%	značajan	visok
preko 71%	vrlo značajan	visok

Izvor: Marko Pavlović, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013, str. 27

Ovo bi ukratko predstavljalo primer utvrđivanja matrice inherentnog rizika. Međutim, za utvrđivanje rezidualnog ili preostalog rizika, neophodno je uspostaviti i metriku analize uticaja kontrola. Za utvrđivanje metrike uticaja kontrola za sada još ne postoje razvijeni neki posebni kvantitativni modeli, ona se uglavnom utvrđuje na bazi iskustva i slobodne procene lica koje vrše analizu rizika. Mogla bi se predložiti skala uticaja od 1 do 5, kao i kod skala verovatnoće i finansijskog uticaja, ali ovde moramo biti svesni same prirode rizika. Kada se govori o tome da, i pored najboljih kontrolnih mehanizama, postoji određena mogućnost rizičnog događaja, nikada se ne može u potpunosti eliminisati njegov negativan finansijski efekat. Polazeći od ove premise, može se zaključiti da efekat umanjenja rizika usled uspostavljanja kontrolnih procedura, nikada ne može prevazići verovatnoću događaja, odnosno da ona samo može da teži maksimalnoj vrednosti verovatnoće događaja.

Sledeći ovakvu logiku može se zaključiti da bi formula preostalog ili rezidualnog rizika RR mogla da glasi:

$$RR= IR- C,$$

<sup>22</sup> Marović,B., "Osiguranje", Ekonomski fakultet Subotica, Univerzitet u Novom Sadu, 1997, str.107.

gde C predstavlja ocenjeni nivo kontrole, pri uslovu gde je  $C < A_{max}$ , a da C teži do maksimalne vrednosti A (verovatnoće događaja) svakog konkretnog događaja pojedinačno.

Ukoliko ovu premisu ubacimo u prethodnu formulu dobijamo da je rezidualni rizik u%:

$$RR = (A+B)/10 - (C/10 < A_{max}/10).$$

Tada preostali ili rezidualni rizik možemo vrednovati na osnovu matrice značajnosti rizika koja je identična navedenoj. Upravo ovo područje uticaja kontrola na umanjeње inherentnog rizika kasnije predstavlja predmet analize i rad internog revizora, koji nastoji da se uveri u verodostojnost kontrola i stvarni efekat preuzetih kontrolnih aktivnosti i eventualnu potrebu njihovog redizajniranja.

Ovakvu analizu treba sprovesti nad svim poslovnim (sistemskim) rizicima u preduzeću, definisanim na osnovu analize i sistematizacije svih poslovnih procesa, i u njima uočenih rizičnih mesta, i svih relevantnih računovodstvenih konta. Sistematizaciju poslovnih procesa treba uraditi na bazi detaljnog snimanja svih poslovnih procesa.

Proces upravljanja rizicima kao i njegova razvijenost, razlikuje se od zemlje do zemlje kao i od organizacije do organizacije. Ove razlike su uslovljene pre svega stepenom razvijenosti kulture upravljanja (znanje i veštine), veličine i potreba same organizacije. "Tehnike koje u svojim praksama upravljanja rizikom koriste različite organizacije mogu se značajno razlikovati".<sup>23</sup> U zavisnosti od veličine i kompleksnosti poslovnih aktivnosti organizacije, procesi upravljanja rizikom mogu biti:

- Formalni ili neformalni,
- Kvalitativni ili kvantitativni,
- Ugrađeni u delove organizacije ili centralizovani na jednom vrhu.

Organizacija osmišlja procese koji se zasnivaju na njenoj kulturi, stilu upravljanja i poslovnim ciljevima. "Manje organizacije mogu koristiti neformalni način upravljanja rizicima. Interni revizor procenjuje da li je taj sistem za upravljanje rizicima uspostavljen i da li je odabrana metodologija dovoljno sveobuhvatna i odgovarajuća za prirodu aktivnosti i dostizanje ciljeva organizacije".<sup>24</sup>

Tako na primer zbog prirode posla proces upravljanja rizicima je najrazvijeniji u finansijskim organizacijama odnosno u bankama i osiguravajućim društvima. Finasijske organizacije imaju dugu tradiciju u procesu upravljanja rizicima po samoj prirodi svoga posla, koji na neki način predstavlja skoro isključivo bavljenje rizicima, kako tuđim tako i sopstvenim. Pored razvijenosti samog procesa upravljanja rizicima u bankarstvu su oni i predmet računovodstvenog tretmana. Razvijeni su i posebni standardi i principi računovodstva rizika. Bankarska računovodstvena praksa priznaje rizike u obračunskom periodu u kome su i nastali. Savremena banka je izložena riziku poslovanja. To su: kreditni rizik, kamatni rizik, kursni rizik, rizik likvidnosti, rizik solventnosti, tržišni rizik, ekonomski rizik, politički rizik, kriminalni rizik idr. Smatra se da su ključni rizici u bankarskom poslovanju kreditni rizik i kamatni rizik, obzirom na prirodu poslovanja banaka. Razvijene su "nove tehnike" zaštite od rizika poslovanja. To se posebno odnosi na korišćenje finasijskih derivata u te svrhe. U skladu sa tim razvijeno je i računovodstvo finasijskih derivata, koje je specifično u odnosu na ostala računovodstva, s obzirom na prirodu ovih izvedenih tržišnih materijala na bazi osnovne aktive. "U računovodstvu se efekti po osnovu korišćenja finasijskih derivata u svrhu zaštite, recimo, od kursnog rizika priznaju, po pravilu, u toku

<sup>23</sup> Marović, B., Avdalović, V.: "Osiguranje i upravljanje rizikom", Birografika, Subotica, 2005, str.88.

<sup>24</sup> Beke Trivunac J., Vučinić J, Veselinović M., Milačić D., Pržulj Ž., Rakočević S., Sikimić V., "Interna revizija - upravljanje, rizici, kontrole", 2012, str.95.

trajanja ugovora, na primer, forvard ugovora. Oni se odmah priznaju u slučaju njihovog korišćenja u spekulativne svrhe."<sup>25</sup>

Osiguravajuće kompanije se po prirodi svoga posla bave osiguranjem drugih od njihovih rizika, a i same su izložene određenim rizicima, kao i sve ostale organizacije. "Od njih se mogu zaštititi korišćenjem finasijskih derivata (forvard ugovora, fjučers ugovora, opcije spotovi) i drugih instrumenata zaštite". Potrebno je posedovati znanje o trgovini finasijskim derivatima na finasijskim tržištima. "Adekvatno upravljanje rizikom je ključni faktor likvidnosti osiguravajućih kompanija, posebno u uslovima izražene globalizacije i internacionalizacije poslovanja".<sup>26</sup> Prema Međunarodnim računovodstvenim standardima, rezervacije su potencijalne jer su neizvesne po vremenu dospeća ili iznosu. U ovom standardu termin "potencijalan" se koristi za obaveze i imovinu koji nisu priznati, Uz to, izraz "potencijalna obaveza" se koristi za obaveze koje ne ispunjavaju kriterijume za priznavanje.

U zavisnosti od stepena razvijenosti procesa upravljanja rizicima u organizaciji možemo ih podeliti u nekoliko faza.

### 3. Slika: Procena zrelosti sposobnosti upravljanja rizicima u preduzeću



Izvor: dr Filip Hosjak, Ekonomski fakultet, Osjek 2016, str. 87

Faze zrelosti sposobnosti upravljanja rizicima se određuju u zavisnosti od odgovora na sledeća pitanja:

1. Koliko je sposobna organizacija da upravlja svojim profilima rizika?
2. Koliko bi trebalo da bude sposobna?
3. Kako organizacija može da dođe do željenog stanja?
4. Kada organizacija može da dostigne željeno stanje?
5. Kako možemo iskoristiti trenutne prakse upravljanja rizicima?

Klasifikaciju zrelosti procesa upravljanja rizicima u jednoj organizaciji bliže definišemo na osnovu osnovnih karakteristika samog procesa upravljanja rizicima.

**Tabela 5:** Zrelosti procesa upravljanja rizicima

Reprezentativne karakteristike koje opisuju svaki nivo zrelosti				
INICIJALNI	BAZIČNI	FORMALNI	INTEGRISANI	RAZVOJNI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad hoc/haotični</li> <li>• Zavisi prvenstveno od individualnih veština i isposobnosti u komunikaciji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezavisne aktivnosti upravljanja rizicima</li> <li>• Ograničeno fokusiranje na</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajednički okvir upravljanja, odluke, politike</li> <li>• Rutinska procena rizika</li> <li>• Komunkacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinisane aktivnosti upravljanja rizicima kroz različite pojedinačne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izlaganje o rizicima je ugrađeno u strateško planiranje, alokaciju</li> </ul>

<sup>25</sup>Lukić Radojko, "Bankarsko računovodstvo", 2011, str.281.

<sup>26</sup>Lukić Radojko, "Računovodstvo osiguravajućih kompanija", 2010, str.95.

	<p>povezanost između rizika</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ograničeno usklađivanje rizika i strategije</li> <li>• Različiti prikazi nadgledanja i funkcija izveštavanja</li> </ul>	<p>glavnih strateških rizika sa odborom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvršni/Nadzorni odbor</li> <li>• Razmena znanja preko funkcija rizika</li> <li>• Aktivnosti koje podižu svest</li> <li>• Formalni rizik konsalting</li> <li>• Posvećeni tim</li> </ul>	<p>oblasti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apetiti rizika su jasno definisani</li> <li>• Nadgledanje, merenje i izveštavanje o rizicima širom preduzeća</li> <li>• Uvedena Strategija upravljanja rizicima</li> <li>• Obuka za upravljanje rizicima</li> </ul>	<p>kapitala, razvoj proizvoda, itd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koriste se indikatori ranog upozorenja rizika</li> <li>• Povezivanje sa merama učinka i podsticajima</li> <li>• Modeliranje rizika u skladu sa uvedenim sistemom izbalansiranih pokazatelja poslovanja</li> </ul>
--	--	--	---	--

Izvor: dr Filip Hosjak, Ekonomski fakultet, Osjek 2016, str. 87

Međutim bez obzira na sva savremena saznanja o upravljanju rizicima. Nedavna finansijska kriza 2007/2008.g., dokazuje da čak i u visoko regulisanom privrednom okruženju nedostaje efektivna praksa upravljanja rizicima što može imati veliki uticaj na organizaciju.

O tome dosta detaljno govori jedna "studija OECD-a"<sup>27</sup> iz 2009.g. Pojavio se problem u procesu upravljanja rizikom, koji je bio naročito izražen u finansijskim organizacijama. Modelu se posebno prigovarala prevelika tehnička složenost, kao i neosnovanost teorijskih postavki kompletnog modela. Međutim taj problem ima i svoj drugi izraz, koji se ogleda pre svega u problemu korporativnog upravljanja, i nije strogo tehničke prirode. Konstatovano je da se često rizikom nije upravljalo na nivou kompanije, već na nižim nivoima (nivou proizvoda ili poslovnih jedinica). Zbog toga proces upravljanja rizicima nije bio usklađen sa strategijom kompanije na vrhu. Menadžeri rizika su često bili izolovani od najvišeg rukovodećeg nivoa. Menadžeri rizika nisu bili smatrani značajnim za implementaciju strategije. A najvažnije je da su odbori direktora često na svojim sastancima zanemarivali rizike kojima su kompanije bile izložene.

Prema spomenutoj studiji OECD-a, još uvek nedostaju opšteprihvaćeni međunarodni standardi upravljanja rizicima. Pojedini nacionalni standardi još uvek nisu međusobno ujednačeni. Prilikom izrade svojih nacionalnih standarda, zemlje su se uglavom ugledaju na standarde za upravljanje rizicima koje preporučuju COSO i Turnbull. COSO i Turnbull, su generalno prihvatljivi za internu kontrolu finansijskog izveštavanja, ali još uvek ne poseduju dovoljno jasnih smernica za implementaciju modela u složenim uslovima poslovanja (mnogobrojnih operativnih rizika). Prema mišljenju Andersona (2009) pomenuti modeli ne pružaju dovoljno jasan pristup rešavanju problema u realnim uslovima, nedostaci se ogledaju pre svega u: nedostatku povezanosti rizika sa strategijom, definicije pojedinih rizika su često kratke i nedovoljno jasne, zainteresovanost za sigurnost ispravnosti procesa upravljanja rizicim nije dovoljno razvijena, i drugo.

### 3. Finansijski rizik

Finansijske institucije (depozitne i nedepozitne) izložene su velikom broju rizika u svom poslovanju.

<sup>27</sup>OECD, Corporate governance and the financial crisis Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles, 2010, str.13-14.



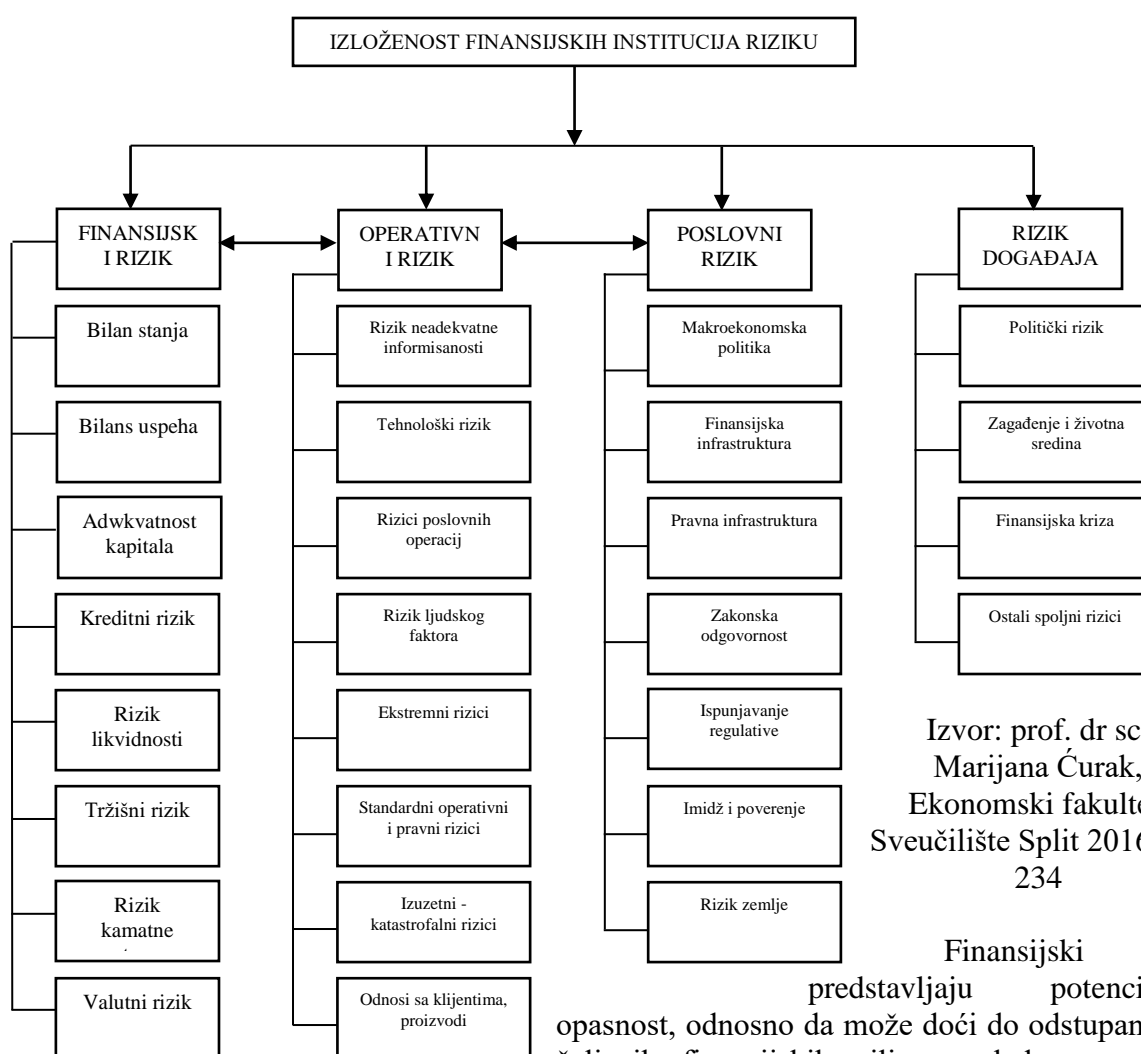
"Ako rizik definišemo kao vrednost aktive, obaveza ili prinosa, onda sve vrste rizika kojima su preduzeća izložena, se mogu klasifikovati u: poslovne, odnosno operativne, stratejske i finansijske rizike, uključujući tržišne ili bazične rizike".<sup>28</sup>

Rizici finansijskih institucija se dele u četiri osnovne kategorije:

a) Finansijske rizike, koji u osnovi obuhvataju dve vrste rizika:

- ◆ Osnovne rizike, koji uključuju: kreditni rizik, rizik likvidnosti, rizik solventnosti, tržišne rizike, ali i pravne rizike koji mogu usloviti gubitak u finansijskoj instituciji, ako se njome neadekvatno upravlja i
- ◆ Špekulativne rizike, koji se zasnivaju na finansijskoj arbitraži, a mogu predodrediti veličinu profita (dobiti), ako je arbitraža uspešna, ili gubitak, ako je ona neuspešna. Osnovne kategorije špekulativnog rizika su kamatni, devizni i cenovni rizik.

#### 4. Slika: Struktura rizika finansijskih institucija



Izvor: prof. dr sc. Marijana Ćurak, Ekonomski fakultet, Sveučilište Split 2016, str. 234

Finansijski rizici predstavljaju potencijalnu opasnost, odnosno da može doći do odstupanja od željenih finansijskih ciljeva usled promena u finansijskim pokazateljima, kao što su kreditni rizik, rizik likvidnosti, rizik kamatne stope, valutni rizik (devizni kurs), itd. Dakle, finansijski rizici ugrožavaju profitabilnost poslovanja, odnosno ostvarivanje stratejskih ciljeva, a u ekstremnim slučajevima može doći i do bankrotstva. Finansijske institucije, posebno depozitne, u tržišnim uslovima preuzimaju dvostrani poslovni rizik. "Na jednoj strani, rizik se ispoljava u držanju depozita i čuvanju

<sup>28</sup> Scotti, V., Effenberger, D., (2007), "Annuities: Private Solution to Longevity Risk", Swiss Reinsurance Company, Economic Research and Consulting, No 3/2007, str.3.

prikupljenih depozita privrede i stanovništva, a na drugoj strani se manifestuje prilikom plasiranja prikupljenih sredstava (depozita) u kredite. Da bismo uspostavili optimalni odnos između rizika i prinosa, potrebno je indetifikovati činioce koji opredeljuju osnovne vrste rizika, visinu i prirodu rizika sa kojima se u poslovanju susreću preduzeća".<sup>29</sup> Na toj osnovi razlikujemo:

- Kreditni rizik podrazumeva da ugovorna strana u finansijskoj transakciji neće izvršiti svoju preuzetu ugovorenu finansijsku obavezu,
- Rizik likvidnosti se javlja sa procenom likvidne pozicije FI u kojoj njena likvidna aktiva nije dovoljna za izmirenje njenih obaveza o rokovima dospeća,
- Tržišni rizici su sve prisutniji zahvaljujući sve većoj finansijskoj deregulaciji, tako da rizik povezan sa promenom kamatne stope postaju sve značajniji za poslovanje finansijskih institucija,
- U okviru tržišnog rizika sa kojim se suočavaju banke, bitan je rizik kamatne stope.

Oročena transformacija sredstava je najvažniji faktor rizika kamatne stope. "Ako FI deo svojih kratkoročnih sredstava koristi za dugoročne plasmane, izložena je riziku povećanja kratkoročnih kamatnih stopa, čije bi ostvarenje negativno uticalo na visinu ostvarenog prihoda".<sup>30</sup> Obrnuto, ako FI svoje dugoročne obaveze koristi za krakoročne plasmane, izlaže se mogućem padu kratkoročnih kamatnih stopa. Sem toga, pri ročnoj usklađenosti izvora i plasmana, rizik kamatne stope može biti određen ugovaranjem plasmana. Rizik kamatne stope može biti uslovljen i plasmanima HoV-a, stopom inflacije i slično.

- Rizik deviznog kursa podrazumeva promenu deviznog kursa koji utiče na poslovne operacije ili vrednost investicija.

Dakle, rizik deviznog kursa predstavlja moguće promene u prihodima, imovini i konkurentskoj poziciji. "Promene deviznih kurseva izazivaju promene u prihodima finansijskih institucija: otvorena pozicija u stranoj valuti = potraživanja u stranoj valuti - obaveze u stranoj valuti".<sup>31</sup>

Negativne kursne razlike biće ostvarene kada je otvorena pozicija pozitivna, a dolazi do pada vrednosti strane valute u odnosu na domaću, ali i u slučaju negativne otvorene valutne pozicije kada je vrednost strane valute povećana, a izražena u domaćoj valuti.

- Rizik cenese odnosi na sveukupne aktivnosti trgovine berzanskim robama i HoV. Kod robnonovčanih transakcija mogu da se koriste forvardi, fjučersi, opcije i svopovi zarad obavljanja špekulativnih aktivnosti ili zaštite-hedžinga. Cene roba se menjaju zavisno od vremenskih prilika, ekonomskih i političkih uslova, što je zaista teško predvideti.

Sveukupne špekulativne aktivnosti na deviznim, robnim i berzanskim tržištima dosta su izražene i rizične. No banke koje su dobro kapitalizovane, sa podrškom IKT i efikasnim menadžmentom rizika, mogu ući u ove aktivnosti bez preuzimanja prevelikog rizika, budući da vrše disperziju, odnosno diversifikaciju tržišta, a time i rizika.

b)"Operativni rizik je povezan sa tržištem na kojem preduzeća posluju, ali i sa kompletnom organizacionom strukturom ljudi unutrašnjeg sistema, uključujući i informaciono-komunikacione i ostale tehnologije, zatim usklađenost svih procesa, politika i

<sup>29</sup> Tasić, A., "Osnovi osiguranja", Ekonomski fakultet, Savremena administracija, Beograd, 1976, str.96.

<sup>30</sup> Avdalović, V.: "Osiguranje", Beogradska bankarska akademija, 2007, str.204.

<sup>31</sup> Avdalović, V., Čosić Đ., Avdalović, S.: "Upravljanje rizikom u osiguranju", Fakultet tehničkih nauka Novi Sad, 2008, str.62.

procedura, odnosno odvijanja kompletnih poslovnih aktivnosti u normalnim uslovima poslovanja: obuhvata tehnološke inovacije, dizajn proizvoda i poslovni leveridž".<sup>32</sup> Posebno su značajni rizici koji se ispoljavaju kao greška zaposlenih, prekid rada sistema, požari, poplave i drugi gubici fizičke imovine, kriminalne aktivnosti, finansijske prevare i sl. Operativni rizik je rizik od gubitaka, koji se manifestuje iz neadekvatnih ili neuspešnih internih procesa, ljudi, sistema, ili od eksternih događaja. To uključuje pravni rizik, a isključuje strategijski i reputacioni rizik.

- Posebni rizici su rizici nad kojim pojedinci mogu da imaju izvesnu dozu uticaja i kontrole. Ovaj rizik se može relativno lako identifikovati, kontrolisati i njime upravljati, ako se stvore uslovi za uzdržavanje od pušenja.
- Čisti rizici su oni rizici čiji je jedini mogući ishod gubitak ili šteta.

Karakterističan je rizik delimičnog oštećenja ili potpunog uništenja imovine od požara, budući da tu nema nikakve koristi, već samo štete ili gubitka.

- c) Poslovni rizici se često poistovećuju sa operativnim rizicima, mada su oni više vezani za poslovno okruženje finansijske institucije, uključujući makroekonomske performanse privrede, političke odluke, zakonska akta i regulative, kao i ukupnu infrastrukturu finansijskog sistema.
- d) Rizici ekstremnih događaja obuhvataju sve vrste rizika iz spoljnog okruženja i, ukoliko se ostvare, mogu da naruše kompletno poslovanje banaka, preduzeća, ili pak da znatno pogoršaju finansijsku sigurnost i stabilnost.

Rizični događaji utiču na strukturu društva, te ih je veoma teško kontrolisati od strane pojedinca ili menadžmenta.

- Rizik zemlje predstavlja mogućnost da dužnik ne može da izmiri svoju obavezu prema inostranom kreditoru, zbog političkih, ekonomskih, socijalnih, pravnih i drugih poremećaja u dotičnoj zemlji.

Na osnovu ove kratke analize osnovnih vrsta rizika, možemo da zaključimo: rizici su po prirodi međusobno povezani, te je nemoguće da se izolovano posmatraju, analiziraju i njima adekvatno upravlja. Operativne greške zaposlenih mogu da imaju nesagledive finansijske posledice, da prouzrokuju veoma ozbiljan gubitak u finansijskim transakcijama, ili, pak, mogu da imaju negativne posledice na operativne aktivnosti, kao što je zatvaranje dela poslovnih aktivnosti, odnosno finansijskih institucija, odnosno mogu da uslove bankrotstvo.

Finansijska stabilnost je termin koji počinje sve češće da se koristiti u posljednje vrijeme, naročito, u posljednje dve dekade i periodu uticaja globalne finansijske i ekonomske krize iz 2007.g. "Orijentacija monetarnih vlasti na finansijsku stabilnost ukazuje na širi pristup u vođenju politike od političkog usmerenja isključivo na stabilnost cena. U isto vrijeme, prihvatajući ovu orijentaciju, na značaju dobija saradnja i koordinacija sa ostalim

---

<sup>32</sup> Ivanišević, M., "Poslovne finansije", Ekonomski fakultet, Beograd, 2012, str.50-56.

Poslovni leveridž meri ekonomske efekte poslovanja sa fiksnim troškovima. Poslovni rizik se odnosi na neizvesnost realizacije očekivanog profita (dobitka) zbog postojanja fiksnih troškova, koji se relativno ne menjaju sa obimom proizvodnje, dok se varijabilni troškovi menjaju sa obimom proizvodnje ili pružanja usluga. Prema tome, što je veći obim realizacije, prihod od realizacije je manje opterećen fiksnim troškovima, te je i profit, odnosno poslovni dobitak, veći. Činilac poslovnog leveridža predstavlja odnos (količnik) procentualne promene poslovnog dobitka i procentualne promene obima prodaje i ispoljava se kao merilo poslovnog rizika, odnosno:

$$\text{faktor poslovnog leveridža} = \frac{\text{procentualna promena poslovnog dobitka}}{\text{procentualna promena obima prodaje}}$$

kreatorima politika, supervizorima i regulatorima kako bi se na sistemski način pristupilo realizaciji ovako, šire postavljenog cilja".<sup>33</sup> Ono što danas, u svetu otvorenih granica i slobodnih finansijskih tokova, utiče na stanje nacionalne stabilnosti jeste i uticaj međunarodnih faktora, sinhronizacija privrednih ciklusa i visok nivo prekograničnih tokova. U skladu sa ovim uticajima, stanje stabilnosti nacionalne ekonomije ne može se izolovano posmatrati. Uprkos činjenici da u nacionalnim politikama, naročito na polju supervizije finansijskog tržišta, ostaje da važi načelo suverenosti u odlučivanju, standardizacija regulative i koordinacija aktivnosti sa institucijama drugih zemalja i međunarodnim telima dobija na značaju. Na ovaj način, dolazi do povezivanja politika na integrisanim tržištima kako bi se sa uključivanjem i ove dimenzije u pristupu vođenja nacionalnih politika ostvarila veća usklađenost u postizanju stabilnosti.

U teoriji ne postoji jedinstvena i opšte prihvaćena definicija finansijske stabilnosti. Ovaj pristup podrazumeva politike usmerene na kreiranje i očuvanje stabilnog stanja, prvo, na finansijskom, a zatim i na ukupnom tržištu. Na ovaj način obezbeđuje se funkcionisanje finansijskog tržišta tako da ono obavlja svoje funkcije adekvatno i efikasno.

U domenu definisanja ovog pojma izdvojilo se nekoliko pristupa. Miškin (1999) finansijsku stabilnost analizira iz perspektive promena uslovljenih procesom globalizacije i integracija finansijskih tržišta. Ovaj autor ističe da elemente finansijske stabilnosti određuje nivo institucionalnog razvoja ekonomije u uslovima otvorenih granica. Schinassy (2004) naglašava unutrašnju prirodu finansijskih turbulencija i finansijsku stabilnost opisuje kao otpornost na šokove koji se kreiraju u samom finansijskom sistemu. Allen and Wood (2006) finansijskoj stabilnosti prilaze kroz definisanje otpornosti finansijskog sistema na spoljne šokove. Oni smatraju da je finansijska stabilnost takvo stanje sistema, koje uspeva da apsorbuje poremećaje na tržištu koji su rezultat međunarodnih faktora a da u tom procesu prilagođavanja ne kreiraju povećanu nestabilnost i ne poremeti se funkcionisanje tržišta. Borio i Drehman (2009) ranjivosti sistema na finansijske turbulencije posmatraju ne samo pod dejstvom manjih šokova već sagledavaju i fazu preventivnog delovanja, gde uključuju aktivnosti i analizu stanja i u normalnim uslovima, i pod dejstvom šoka. Ovi autori, u pristupu, isključuju uticaj snažnog i velikog šoka.

Širi pristup ovom pojmu daje Corbo (2010) koji kaže da stabilnost finansijskog sistema znači stanje u kojem postoje preventivni mehanizmi za izbegavanje "pada" finansijskih institucija u većem broju i mogućnosti finansijskog sistema da apsorbuje ozbiljne poremećaje, a koji mogu ugroziti obavljanje osnovnih funkcija finansijskog tržišta. Pod osnovnim funkcijama posredovanja u finansijskom sistemu ovaj autor smatra: plaćanja, štednje, kreditne alokacije, napora za praćenje korisnika usluga. kao i ublažavanja rizika i pružanja usluga likvidnosti. U opštem pristupu ovom pitanju i definisanju stanja mogu se izdvojiti dva načelna pristupa u definisanju finansijske stabilnosti: kroz prizmu nestabilnosti i suprotno tome kroz definisanje stanja stabilnosti.

Prvi pristup, kojeg koristi Ferguson (2002) polazi od definicije finansijske stabilnosti kao suprotnosti finansijskoj nestabilnosti. Finansijska nestabilnost predstavlja stanje u kome nedostaci tržišnih resursa, koji su veći od nedostatka u normalnim okolnostima, dovode do enormnog povlačenja učesnika u finansijskom posredovanju. Tada dolazi do značajnog gubitka poverenja u sposobnost finansijskog sistema da štiti interese svih učesnika na tržištu što dovodi do erozije potencijala ekonomije.

Drugi pristup, koji je prihvatila Evropska centralna banka, kojeg iznosi Padoa-Schioppa (2002), polazi od pozitivnog pristupa u definisanju stanja finansijske stabilnosti. On navodi da finansijska stabilnost predstavlja "stanje u kojem je finansijski sistem - sastojeći se od finansijskih posrednika, tržišta i tržišne infrastrukture - sposoban da izdrži šokove i reši finansijske disbalanse, ublažavajući time verovatnoću pojave poremećaja u procesu

---

<sup>33</sup> Andrijašević, S., Petranović, V., "Ekonomika osiguranja" Alfa Zagreb.1999, str.44.

finansijskog posredovanja. On upućuje na poremećaje koji su toliko ozbiljni da značajno pogoršavaju alokaciju štednje za profitabilne investicione mogućnosti.

Bez obzira na pristup, analiza finansijske stabilnosti treba da ima za cilj prepoznavanje pretnji stabilnosti finansijskog sistema iz svih segmenata kako bi se privredna delatnost nesmetano obavljala. Na osnovu rezultata analiza stanje privredne delatnosti, naročito u domenu poslovanja na finansijskom tržištu, kreiraju se mere odgovarajućih politika i usmeravaju izbori prioriteta. Politike usmerene na očuvanju stanja stabilnosti fokusiraju se na blagovremenom otkrivanju ranjivosti i akumulaciji potencijalnih rizika sa ciljem da se na vreme ojača otpornost i kreiraju amortizeri za ublažavanje nestabilnosti. Uključivanje preventivnog i kriznog delovanje na finansijskom tržištu znači da se situacija analizira u svim stanjima ekonomije:

- U normalnim uslovima,
- U uslovima izloženosti povećanoj neizvjesnosti i
- U fazi krize.

Prioriteti na kojima se zasniva analiza ranjivosti finansijskog sistema su faktori uticaja koji bi mogli izazvati krizu likvidnosti ili solventnosti, pojačati makroekonomske šokove i njihovu transmisiju iz realnih u finansijske tokove i suprotno.

Ovakav pristup ima za cilj što raniju prevenciju razvoja negativnih pojava kako bi se širenje i produbljivanje takvih ranjivosti zaustavilo. U suprotnom, ukoliko se pređe ovaj prag stabilnosti, u sledećem koraku se moraju ojačati zaštitni mehanizmi (najčešće amortizeri u obliku dodatnog kapitala, viška likvidnosti ili rezervacija za potencijalne gubitke) kako stabilnost finansijskog sistema ne bi bila dalje ugrožena. Nedostatak ugrađenih kontrolnih mehanizama u regulatornom sistemu, kao vid preventivnog delovanja, može uneti visok stepen neizvesnosti u finansijski sistem. Propusti u preventivnoj fazi, usled visoke međupovezanosti subjekata na tržištu, prelivaju se među njima i vode preteranim reakcijama i nepoverenju. Ovo stanje karakteriše visok stepen nestabilnosti i u tom stanju privrede zahteva se upravljanje, sa elementima finansijske krize. Pristup je sistemski, što upućuje na zaključak da se orijentacija stavlja, ne samo na kretanju individualnih indikatora ili pojedinačnih učesnika na tržištu, već se sagledava ukupni uticaj i dugoročni razvoj tendencija. Takođe, ovaj pristup podrazumjeva sagledavanje potencijalnih nefunkcionalnosti i praznina u institucionalnim i regulatornim rešenjima, poremećaje osnovnog mehanizma, pojavu netačnih informacija i signala na tržištu kao i međusobni uticaja svih ovih anomalija. Svi ovi faktori utiču na akumulaciju sistemskog rizika.

Sistemski rizik predstavlja ukupni rizik na tržištu i odslikava stanje finansijske stabilnosti. Njega čine svi relevantni rizici koji postoje u privrednom sistemu: rizici u bankarskom/finansijskom sistemu, fiskalnoj sferi, realnoj ekonomiji i njihov međusobni uticaj. Sistemski rizik može proizaći iz dva izvora nedostataka. Centralna banka nemačke, Deutsche bundesbank (2011) ističe da su to:

- (1) Nedostatak ili praznina u regulatornom okviru i
- (2) Nedostatak, odnosno, anomalije samog tržišta.

Kada se govori o nedostacima ili pojavi pravne praznine u regulatornom okviru, ovde se misli na mehanizme kojima se regulišu rizici poslovanja, postiže adekvatna procena i zaštita od materijalizacije rizika, smanjuje asimetrija u informacijama a sa ciljem što efikasnijeg upravljanja i disperzije rizika. Institucionalni i regulatorni praznina ili nedoslednost u implementaciji regulative mogu se pojaviti u oblastima kao što su:

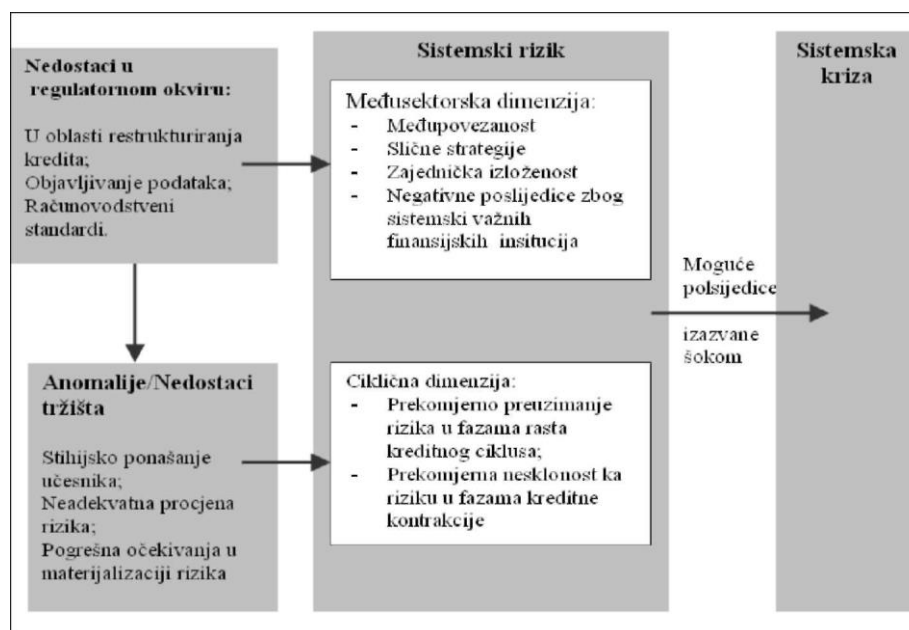
- (1) Kriterijumi za klasifikacija aktive i posledično izdvajanje rezervacija za gubitke,
- (2) U zahtevima kod restrukturiranja poslovanja,

### (3) Zahtevima za transparentnim objavljivanjem podataka i informacija.

Takođe, nedostaci ili neadekvatna primena računovodstvenih standarda mogu umanjiti kvalitet procene rizika.

Kao drugi izvor sistemskog rizika su tržišne anomalije. Iz ove oblasti najozbiljniji poremećaji po stanje finansijske stabilnosti mogu da proizađu iz stihijskog ponašanja tržišnih učesnika, neadekvatne procena i cenovnog određenja rizika usled smanjene transparentnosti poslovanja i raspoloživosti podataka. Takođe, tržišnu racionalnost umanjuje i hazardersko ponašanje i očekivanja učesnika da se rizik neće materijalizovati zbog "precenjivanja" pojedinih vidova obezbeđenja kao što su direktne državne garancije ili razni oblici državnih ili drugih oblika garantnih šema.

#### 5.Slika: Sistemski rizik



Izvor: Deutsche Bundesbank, Financial Stability Review 2011, str. 76

Ono što je bitno istaći kod analize sistemskog rizika jeste postojanje dve dimenzije uticaja događaja: ciklična i sistemka, kako se ističe u pregledu o finansijskoj stabilnosti Deutsche bundesbank (2011). Prva dimenzija, zavisi od međupovezanosti tržišnih aktera, sličnih strategija poslovanja u nastupu i/ili zajedničke izloženosti prema potencijalnim negativnim pojavama. Kada postoji veća i snažnija povezanost subjekata na tržištu to će i prelivanje negativnih uticaja biti veće i snažnije. U tom smislu, u malim i otvorenim ekonomijama gde dolazi do velikog preplitanja poslovanja i vlasništva tržišnih subjekata, ovaj efekat može dovesti do pojave "domino" efekta. Ovaj efekat podrazmjeva da nestabilnost jednog subjekta može ugroziti stabilnost kod ostalih subjekata, lančano. Ovakva pojava je izuzeno bitna kod indentifikacije sistemski važnih finansijskih institucija, naročito u današnjem vremenu postojanja obimnih multinacionalnih finansijskih konglomerata koji značajno mogu "uzdrmati" ne samo stabilnost jednog tržišta, već lančano dovesti do šireg, domino efekta. Poslednji primer, koji ukazuje na ozbiljnost uticaja kojeg imaju sistemski važne finansijske institucije, je stečaj Liman Bradersa (Lehman Brothers), 2008.g., koji je značio okidač za produblivanje i prelivanje finansijske krize sa američkog tržišta na ostatak sveta. Druga dimenzija, koja može naglasiti i produbiti uticaj pojedinih događaja na tržištu, je ciklična komponenta. Ukoliko postoji ciklično ponašanje tržišnih aktera na tržištu, ono može umanjiti racionalnost i efikasnost, odnosno u vremenu ekspanzije dovesti do prekomernog

preuzimanja rizika a u vremenu kontrakcije do smanjivanja ili čak obustavljanja kreditne aktivnosti npr.: i jedna i druga pojava stvaraju probleme u realnom sektoru. Nadgledanje i analiza oba ova kanala uticaja kao i anomalija koje se mogu pojaviti zbog regulatornih ili tržišnih nedostataka pruža okvir za vođenje politike usmerene na sistemski rizik. Ova politika ima zadatak da spreči nagomilavanje neefikasnosti koje mogu dovesti do krize. Upravo ovakav okvir postaje domen delovanja politike sa širim makro pristupom, koji sa nivoa supervizije i kontrole jednog učesnika ili jednog cilja fokus prenosi na celi sistem. Ovakva politika se danas sve više koristi pod nazivom - makroprudenciona politika.

Kao što sam pojam finansijske stabilnosti nema preciznu definiciju, tako i makroprudenciona politika nije precizno definisana. Pojam "makroprudenciono" nije novina u teoriji. Termin "makroprudencijalno", kako navodi Clement (2010) u evidenciji Banke za međunarodna poravnanja, prvi put se pojavio 1979.g., na sastanku Komiteta Kuk -(Cooke Committee). Ovo telo je preteča današnjeg Bazelskog komiteta za superviziju banaka BCBS. Na sastanku, iz juna 1979.g., razgovarano je o potencijalnom sakupljanju podataka o ročnoj usklađenosti u međunarodnim bankarskih pozajmicama. Konkretan deo teksta je zabeležen u neformalnom Zapisniku sa ovog sastanka na sledeći način:

"Predsjedavajući Komitetom V. P. Kuk (William Peter Cooke), iz Banke Engleske, rekao je da su mikroekonomski problemi, koji su od interesa za Komitet, počeli da se stvaraju u makro-ekonomske probleme, koji do tada nisu bili predmet interesovanja. Ovo preliivanje nastalo je u tački gde mikro-prudencioni problemi postaju ono što bi se moglo nazvati makro prudencioni. Odbor je opravdano iskazao zabrinutost u vezi sa makro prudencijalnim problemima i vezu između tih i makro ekonomskih koji su bili predmet interesa Komiteta".

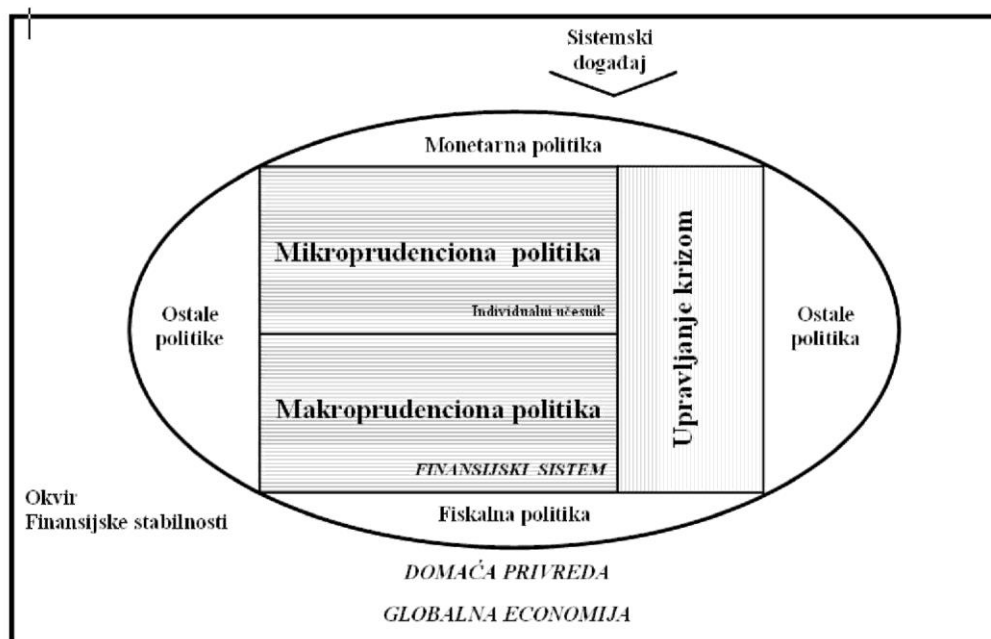
IMF (2011) ističe da makroprudenciona politika postaje politika kojom se teži ograničiti sistemski rizik ili širenje finansijskog rizika u sistemu. Njen zadatak je da indentifikuje sve potencijalne ranjivosti koje mogu povećati sistemski rizik i na taj način ugroziti stanje finansijske stabilnosti. Shodno ovakvom usmerenju, sistemski rizik je okosnica delovanja makroprudencione politike. Institucionalno rešenje, o izboru nadležne institucije kojoj će biti poveren mandat za očuvanje finansijske stabilnosti, zavisi od zemlje do zemlje. Izdvojila su se nekoliko rešenja u izboru institucije odgovorne za sprovođenje ove politike:

- Centralna banka,
- Formiranje posebnog tela, najčešće u formi saveta za finansijsku stabilnost,
- Ministarstvo finansijske,
- Supervizor/regulator bankarskog sektora,
- Integrisani supervizori/regulatori finansijskog sistema, idr. oblici institucija.

IMF (2011) je sproveo istraživanje o institucionalnom rešenju u izboru institucije za sprovođenje makroprudencione politike i došao do zaključka da ovaj mandat najčešće dobijaju centralne banke, a da zatim sledi izbor u institucionalnom rešenju u obliku saveta za finansijsku stabilnost, kao domaća stalna grupa nadležna za indentifikaciju sistemskog rizika koji može ugroziti stabilnost.

Bez obzira u čijoj je nadležnosti ova politika, ona podrazumijeva širi pristup od fokusa samo jedne institucije. Sa ciljem sagledavanja razvoja svih potencijalnih opasnosti pristup je sistemski. Pored razvoja negativnih uticaja iz domaćeg okruženja na značaju dobijaju i međunarodna kretanja. Međunarodni uticaj privrednih kretanja postaje dodatni faktor koji utiče na stanje stabilnosti privrede u otvorenim i integrisanim tržištima, tako da i ovaj kanal transmisije mora biti obuhvaćen u analizama i indentifikaciji potencijalnih pretnji i otkrivanja sistemskih događaja koji mogu narušiti stanje stabilnosti. Sledeća slika daje prikaz okvira makroprudencione politike i međuzavisnosti sa ostalim politikama.

## 6. Slika: Elementi makro prudencionog okvira: Međuzavisnost politika



Izvor: IMF 2011, str. 9

Prelivanje neizvesnosti i neadekvatno procenjivanje finansijskih, tržišnih i operativnih rizika u svim ovim oblastima može negativno ugroziti stanje finansijske stabilnosti. Takođe, politička stabilnost snažno određuje nivo stanja finansijske stabilnosti.

S toga, i politika očuvanja finansijske stabilnosti treba se posmatrati sa više aspekata, kako bi se prepoznali svi izvori njenog ugrožavanja. Fokus ekonomske politike se mora staviti na ovaj cilj. Takav pristup podrazumijeva kontinuirani pristup nadgledanja svih promena ekonomskih faktora i kreiranja takvih rešenja kojima će se podsticati zdrav i siguran finansijski sektor, konkurentan poslovni ambijent, stimulativan za rast privrede i standard stanovništva. Samo u takvim uslovima postiže se dugoročna privredna, a samim tim i finansijska stabilnost.

Nadgledanje i analiza finansijske stabilnosti uključuju procene makroekonomskih uslova, zdravlja finansijskih institucija i tržišta, nadzora finansijskog sistema, kao i finansijske infrastrukture kako bi se utvrdile ranjivosti u finansijskom sistemu i način rukovođenja tim ranjivostima.<sup>34</sup> U zavisnosti od procene nivoa stabilnosti finansijskog sistema određiće se i način delovanja politike. Mere koje se donose sa ciljem očuvanja stabilnosti, mogu se zadržati na nivou prevencije (kada je finansijski sistem unutar stabilnih okvira), zahtevati korektivne mere (kada se približava nestabilnosti) ili se može ući u proces rešavanja i upravljanja krizom -"rezolucija krize" (kada se sistem suočava sa nestabilnošću i zahteva pravovremenu, usmerenu akciju na otklanjanju uzroka nestabilnosti). Sve aktivnosti definisane planom su

<sup>34</sup> Avdalović, V., Marović, B., "Osiguranje i upravljanje rizikom, treće dopunjeno i izmenjeno izdanje" – Subotica: Birografika, 2005, str.69.



usmerene na smanjivanje negativnih esternih efekata i preliivanja turbulencija na "zdrave" učesnike na tržištu.

Posmatrano iz ovog ugla, makroprudenciona politika se sve više izjednačava sa politikom kreiranja i očuvanja finansijske stabilnosti. "Ovo je politika regulacije finansijskih učesnika na tržištu iz makroperspektive sistema, odnosno sagledava se sistem kao celina".<sup>35</sup> Mikro supervizija ostaje na nivou individualnih učesnika. Akcenat se stavlja na norme i prudencione mere kojima se kreira podsticajni i stabilni ambijent u kojem će posredovanje biti nesmetano, a učesnici na tržištu zaštićeni.

Definicija koja obuhvata sve elemente makroprudencione politike data je u Progresu na izvještaj (2011), od strane tri relevantne institucije na ovu temu:

- Međunarodnog monetarnog fonda (MMF),
- Banke za međunarodna poravnanja (BIS) i
- Odbora za finansijsku stabilnost (FSB).

Na sastanku ministara finansija i guvernera centralnih banaka G20 je definisano da je makroprudenciona politika takva politika koja ograničava sistemski rizik ili sistemsko širenje rizika i na taj način limitira učestalost poremećaja u pružanju ključnih finansijskih usluga koje mogu imati ozbiljne posledice na realnu ekonomiju. Prema ovoj definiciji, dva elementa su ključna:

- Prvo, sprečavanje nagomilavanja finansijskih neravnoteža i izgradnja odbrambenih mehanizama za brzo i oštro delovanje u sprečavanju razvijanja recesivnih uticaja i efekata na realnu ekonomiju,
- Drugo, identifikacija i adresiranje zajedničke izloženosti, koncentracije rizika, veza i međuzavisnosti pojedinih događaja koji mogu biti izvor "zaraze" i prenošenja rizika (contagion and spillover). Akcenat je stavljen na sve što može ugroziti poslovanje sistema kao celine.

Isti izvještaj daje i pregled raspoloživih instrumenata (tools), koji se koriste od strane organa koji su zaduženi za očuvanje finansijske stabilnosti. "Najčešće ovaj mandat dobijaju centralne banke s obzirom na njihovu funkciju u domenu supervizije i regulacije bankarskog ali sve više i ukupnog finansijskog sistema".<sup>36</sup> Prema navođenju institucija, koje su zadužene za sprovođenje preporuka iz izveštaja, makroprudenciona politika za razliku od mikroprudencione politike sprovodi se na nivou sistema preko sledećih raspoloživih alternativa:

1. Instrumenti kojima se utiče na potencijalne pretnje finansijskoj stabilnosti koje proizilaze iz prekomerne kreditne ekspanzije, visokog rasta cena imovina (asset price booms), naročito na tržištu nekretnina. U saniranju ove pretnje mogu se koristiti npr. dodatni amortizeri kapitala (dynamic capital buffers), izdvajanje rezervacija (dynamic provisions), propisivanje odnosa između vrednosti duga i kolateralna (loan-to-value (LTV)) i odnosa između anuiteta i prihoda klijenta (debt service-to-income (DTI) ratios). Takođe, ovim instrumentima, a sa istim ciljem, mogu se propisati ograničenja i uslovi i kod izvora finansiranja, "finansiranja na veliko" preko propisivanja visine i strukture granica zaduženosti,
2. Instrumenti kojima se utiče na ključne veze i potencijalne kanale transmisije rizika u sistemski rizik povezano sa nivoom leveridža (leverage) kao što su npr. instrumenti za kontrolu i nadgledanje tokova kapitala (capital tools) i/ili ročne

---

<sup>35</sup> E.Vaughan,T.Vaughan; "Osnove osiguranja, upravljanje rizicima", MATE, Zagreb, 2000, str.80.

<sup>36</sup> AICPA Audis of property and liability companies with comfoming changes as od May 1, 1993, str.7.

neusklađenosti sredstava i izvora preko propisivanja mehanizama za dobijanje likvidnosti (market and funding liquidity tools) u domenu kredita za finansiranje potreba likvidnosti. Ovim instrumentima adresira se i eventualno prekomerno zaduživanje i visoka izloženost među finansijskim institucijama na unutrašnjem tržištu npr. preko pondera u klasifikaciji rizika ili propisivanje dozvoljene granice izloženosti na domaćem tržištu (risk weights or limits on intra-financial system exposures),

3. Instrumenti kojima se utiče na strukturne ranjivosti u sistemu i ograničava širenje nestabilnosti u vreme negativnog uticaja šoka preko povećanja zahteva u dodatnom kreiranju rezervacija za potencijalne gubitke kao i kreiranje sopstvenih izlaznih strategija i instrumenata podrške na mikronivou.

S obzirom da se makroprudencionom politikom utiče na očuvanje, odnosno postizanje, adekvatnog nivoa finansijske stabilnosti u isto vreme se, indirektno, generiše makroekonomsku stabilnost. Ova stabilnost daje mogućnost postizanja uslova za rast ekonomije. U fokusu ove politike stavlja se akcenat na minimiziranje i upravljanje sistemskim rizikom, prevenciju od pojave krize i stabilnosti tokova. "Liberalizacija tokova kapitala otvorila je i potencijalnu opasnost od prenošenja tzv. defekata finansijskog tržišta koji ugrožavaju finansijsku stabilnost iz spoljnog okruženja".<sup>37</sup> Negativni eksterni efekti povezuju se sa prenošenjem nepouzdanih signala sa tržišta na tržište. Asimetrija koja se javlja u uslovima loših performansi nacionalne ekonomije dovodi do preliivanja među vlasnicima imovine na tržištu, kreirajući ekstraprofit za učesnike ali i neefikasnost za sistem kao celinu. Rezultati ovih transakcija, uglavnom, vode stvaranju mehura i inflacije cena imovine (asset price inflation) kako ih objašnjava Schwartz (2002). Ove pojave, u krajnjem, rezultiraju igrom sa nultim ishodom u rezultatu. Za razliku od pondera robe koja ulazi u obračun korpe kod cena na malo, kao indikatora cenovne stabilnosti, učešće rasta ovih cena ne uzima se u adekvatnoj meri kod obračuna agregata finansijske stabilnosti. Nedavna kriza, koja je dovela do ekonomske globalne krize, pokazala je koja se neefikasnost kreira asimetrijom informacija i inflacijom cena imovine.

Preliivanje imovine u ruke malog broja učesnika na tržištu vodi ka snažnijem raslojavanju u društvu, što antiglobalisti često ističu u svojoj kritici globalizacije.

Domino efekat nestabilnosti i neizvesnosti u ekonomiji, koji se iz finansijske sfere prenosi na ostale sfere ekonomije (realnu, fiskalnu, eksternu), povratno utiče na finansijsku sferu. Takođe, sistemom spojenih sudova ova nestabilnost se dalje može preneti i izvan granica nacionalne ekonomije, naročito kada su zemlje čvrsto povezane trgovinskim vezama i/ili posluju u regionu, i proizvode mnogo snažniju neizvesnost preko destabilizacije regiona. Pojava neefiksnosti na finansijskom tržištu, koja rezultira pojavom asimetričnih informacija ukazuje da postoji višak informacija u cenama na tržištu od onih vrednosti koji proizilaze iz ekonomskih fundamenata. "Špekulativne transakcije, koje se tada javljaju, doprinose neadekvatnom alociranju rizika i kapitala, što dalje otvara neravnoteže i dovodi do neefikasnosti".<sup>38</sup>

Posmatrano sa aspekta finansijske stabilnosti i balansa sa efikasnošću politike, važno je razdvojiti događaje koji se zadržavaju na nivou "buke", odnosno turbulencija koje nemaju uticaj na sistemsku stabilnost, od signala koji imaju snažniji uticaj i otvaraju spiralu ranjivosti. Efikasna supervizija, u ovoj fazi prevencije, dobija na značaju. Regulatorni okvir i institucionalno rešenje za suzbijanje sistemskog rizika mora razviti mehanizme prevencije od razvoja krize i saniranje neizvesnosti. To je prva linija odbrane kada institucije zadužene za nadgledanje i kontrolu tih segmenata tržišta deluju i pravovremenom akcijom sprečavaju razvoj nestabilnosti. Pored institucionalne garancije, od koje zavisi tačka preloma kada ovakvi događaji postaju signal, nivo perfektnosti tržišta i kvalitet informacija dodatno doprinose

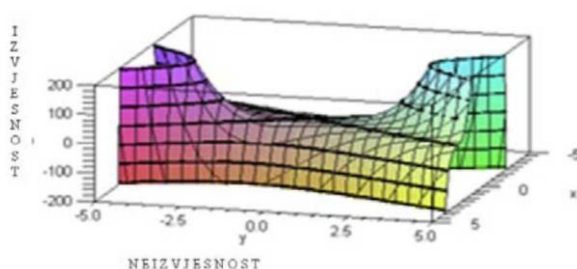
<sup>37</sup> Tasić, A., "Osnovi osiguranja", Ekonomski fakultet, Savremena administracija, Beograd, 1976, str.95.

<sup>38</sup> Marović, B., Avdalović, V.: "Osiguranje i upravljanje rizikom", Birografika, Subotica, 2005, str.164.

razvoju situacije. Regulatorna tela u svojim domenima i nadležnostima treba da kreiraju takve zakonske okvire i donose politike kojima će se minimizirati stihijsko delovanje rizika ali i minimizirati asimetrija u informacijama. Mehanizmi kontrole svih rizika u sistemu, kao što su pravni, finansijski i operativni rizik, treba da budu u funkciji rane prevencije signala kako bi se stabilnost sistema kretala u granicama koji ne pokreću samodovoljnost razvoja negativnih pojava u sistemu. U suprotnom pojedinačni rizici mogu eskalirati i dovesti ukupnu stabilnost sistema u opasnost.

Finansijsko tržište, kao veoma osetljivo tržište, u kratkom vremenu apsorbuje signale i pretvara ih u reakcije učesnika. Intuitivno bi se moglo zaključiti da, zbog panike učesnika, njihovo ponašanje može rezultirati u preteranoj reakciji i na taj način uticati na nivo finansijske stabilnosti. Slikovito predstavljeno može se zaključiti da u ovakvim slučajevima finansijska stabilnost može imati tzv. putanju kretanja "u sedlu". Ovakav zaključak još uvijek nije empirijski dokazan s obzirom na limitiranost statističkih podataka ali i neprecizne definicije indikatora finansijske stabilnosti. "Klatno koje utiče na tržišni sentiment kreće se u rasponu od tržišnog grča do preterane opuštenosti. Ravnoteža se upravo kreira na tržištu i zavisi od zakonskog i supervizorskog ambijenta i aktivnosti u politikama regulatora".<sup>39</sup> Grafički prikazano, finansijska stabilnost može biti predstavljena kao klatno između izvesnosti i neizvesnosti tokom vremena.

**7. Slika:** Stilizovani prikaz finansijske stabilnosti (y) predstavljene kao ravnoteža na putanji u sedlu između izvesnosti i neizvesnosti (x)



Izvor: Originalan prikaz autora

**3.1. Okvir za finansijsku stabilnost (i privredni rast)**

Uprkos činjenici da na polju politike koja se tiče finansijske stabilnost nema puno preciznih definicija i kvantitativnih indikatora, razvoj turbulencija na finansijskim tržištima širom sveta razotkrio je slabosti onoga što se smatralo okvirom finansijske stabilnosti u tradicionalnom smislu. Hannoun (2010) ističe da je klasičan pristup finansijskoj stabilnosti podrazumevao tri komponente:

- (1) Superviziju individualnih finansijskih institucija,
- (2) Nadgledanje platnih sistema i ostale bitne tržišne infrastrukture,
- (3) Monitoring funkcionisanja finansijskog sistema.

U ovako organizovanom okviru kontrole i supervizije sistemski rizik jeste analiziran i smatralo se da je postojećim mehanizmima stavljen pod kontrolu nadležnih vlasti. Liberalizacija regulacije, koja je bila prisutna u poslednjih 20 godina, dodatno je otupila

<sup>39</sup> Kočović,J., Šulejić,P., "Osiguranje", Savremena administracija, Beograd, 2002, str.111.

oštricu kontrole i kreirala opšteprihvaćeno obrazloženja da finansijski sistem poseduje osobinu "samootpornosti na šokove". Ovakav pristup finansijskoj stabilnosti očigledno nije bio dovoljan, jer je zanemario činjenicu i potencijalnu opasnost od šoka, koji može uticati na finansijski sistem kao celinu i ugroziti njegovu otpornost uprkos činjenici da su pojedine komponente u potpunosti bile ocenjene kao finansijski zdrave. Udar koji je izazvao najveći finansijski zemljotres u 2007. godini, kako krizu nazivaju Borio i Drehman (2009), pokazao je da je otpornost sistema dosta slaba i da nije izdržala ni prvi talas udara -krizu međunarodne likvidnosti. Komponenta ranjivosti koja je u ovom pogledu očigledno izostavljena iz kontrole je međunarodna prepletenost u prekograničnim transakcijama. Ono što je prvi talas krize otkrio u velikom broju zemalja je zabluda da se ekonomske neefikasnosti mogu zanemariti i tretirati kao samodovoljne u suzbijanju. Kao što podaci ukazuju, ugrožena finansijska stabilnost ugrozila je ekonomski rast i investicije širom svijeta.

**Tabela 6:** Odabrani indikatori na globalnom, evropskom i regionalnom nivou

Region	Indikator	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Svet (u % godišnje promene, konstantne cene)	BDP	5,27	5,44	2,79	-0,66	5,11	3,96	4,00
Svet (u % od BDP)	Investicije	23,26	23,77	23,82	21,69	22,86	23,61	24,23
Evropska unija (u % godišnje promene, konstantne cene)	BDP	3,60	3,30	0,67	-4,21	1,79	1,69	1,39
Evropska unija (u % od BDP)	Investicije	21,12	21,98	21,49	18,24	18,66	19,21	19,40
Centralna i istočna Evropa (u % od BDP)	BDP	6,43	5,47	3,14	-3,64	4,50	4,34	2,65
Centralna i istočna Evropa (u % godišnje promene, konstantne cene)	Investicije	23,39	24,75	24,97	19,15	21,03	22,78	22,64

Izvor: IMF, World Economic Outlook, WEO, Database 2011, str.58

Činjenica da je finansijski sistem globalan zahtevao je i takav pristup u kreiranju politika finansijske stabilnosti. "Hannoun (2010) tvrdi da se pristup finansijskoj stabilnosti mora bazirati na principima koji će se naslanjati na sledećim elementima: sistemski pristup, kontraciklične politike, simetrične politike, dugoročna perspektiva i holistički pristup".<sup>40</sup>

Iskustvo koje se pokazalo sa otvaranjem krize likvidnosti jeste da pristup finansijskoj stabilnosti mora biti širi, sistemski, kako bi se u kontinuitetu analizirala međusobna interakcija tendencija i faktora uticaja koji se javljaju i razvijaju u finansijskom i realnom sektoru. Kontrola pojedinačnih institucija je veoma bitna kako bi celina bila sastavljena od dobrih komponenti. Takođe, ovo ne znači da se sistem, kao jedinstveni okvir, sme izgubiti iz vida, već naprotiv, ova kriza je pokazala da se moraju analizirati upravo interakcija i prelivanja svih sektora kako bi se dobila šira slika izvora i potencijalnih pretnji stabilnosti finansijskog i privrednog sistema zemlje.

"Ekonomske politike, koje kreiraju nadležne vlasti, moraju biti kontraciklične. Na ovaj način se, na vreme, stvaraju rezerve za reakciju u lošim vremenima. Takođe, potencijalno se jača otpornost i smanjuje mogućnost za stihijsko prilagođavanje u trenucima nestabilnosti".<sup>41</sup> U isto vreme, ekonomske politike moraju biti simetrične, kako bi adekvatno reagovala u vreme faze ekspanzije i faze kraha. Simetrija u reakciji, odnosno pravovremena mera je ključna u fazama ekspanzije kako bi se sprečilo stvaranje balona. Pasivnost u preventivnoj reakciji i oslanjanje na politiku da se saniraju posledice nakon i/ili ako dođe do pucanja balona su veoma skupa rešenja.

Pristup kod kreiranja politika mora biti dugoročnog karaktera. Samo takav pristup može sagledati vremenski jaz u akumulaciji sistemskog rizika i njegove materijalizacije. Pojedini rizici u kratkom roku ne moraju imati uticaj od sistemskog značaja, ali vremenom i nagomilavanjem u kontinuitetu, to može postati okidač finansijske nestabilnosti.

<sup>40</sup> Erić, D., "Finansijska tržišta", Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str.46.

<sup>41</sup> E. Vaughan, T. Vaughan; "Osnove osiguranja, upravljanje rizicima", MATE, Zagreb, 2000, str.87.

Dodatno, pristup politikama finansijske stabilnosti mora biti holistički. Ovaj princip upućuje na potrebu usklađivanja ciljeva i ostalih politika. "Makroprudenciona monetarna i fiskalna politika moraju biti na istim prioritetima, jer suprotno nijedna od ovih politika samostalno nije dovoljna da postigne stabilnost. Konfliktnost ciljeva i neusaglašenost politika veoma brzo kreiraju prostor za stvaranje rizika".<sup>42</sup> Pokazane su različite mogućnosti za vođenje politike sa fokusom na finansijsku stabilnost.

**Tabela 7:** Raspoložive alternative za podsticanje i očuvanje finansijske stabilnosti

Raspoloživa politika	Cilj	Instrument
Prudenciona politika: Mikroprudenciona	Smanjiti ranjivosti individualne institucije	Nivo/kvalitet strukture kapitala; leveridge ratio (odnos duga/kapital)
Prudenciona politika: Makroprudenciona	Smanjiti ranjivosti na nivou sistema	Kontraciklični zahtevi u kapitalu.
Monetarna politika	Stabilnost cena	Referentna kamatna stopa. operacije na otvorenom tržištu.
	Upravljanje likvidnošću	Politika kolateralna; kamata na rezerve u sistemu.
	Delovanje na ciklične neravnoteže	Referentna kamatna stopa, politika obavezne rezerve, politika stvaranja rezervi.
Fiskalna politika	Uticaj na agregatnu tražnju	Porezi, podsticanje automatskih stabilizatora politike, diskrecione kontraciklične mere.
	Stvaranje fiskalnih rezervi u dobrim vremenima	Smanjenje javnog duga, uvođenje poreza na finansijske transakcije.
Politika kapitalnih transakcija	Smanjiti valutne neusklađenosti.	Kontrola devizne otvorene pozicije, ograničenja na pojedina devizna sredstva i transakcije.
Infrastrukturne politike	Jačati otpornost infrastrukture finansijskog sistema	Insistirati na berzanskoj trgovini svim finansijskim instrumentima.

Izvor: Modifikovano prema: IMF, World Economic Outlook, WEO, Database 2010, str.93

Ukoliko se u okvir finansijske stabilnosti unese ovako širok pristup, ne manje važna uloga ostaje i na kontroli pojedinačne institucije na finansijskom tržištu - mikropristup. To porazumeva da se paralelno radi na dva nivoa, sinhronizovano, kako bi se očuvala i stabilnost sistema i stabilnost učesnika.

**Tabela 8:** Makro i mikro pristup supervizije

	Makro prudenciona supervizija	Mikroprudenciona supervizija
Okvir	Dodatne ranjivosti na finansijskom tržištu.	Specifična ranjivost individualne institucije/učesnika.
Cilj	Minimizirati gubitak mjeren padom u BDP-u.	Zaštita potrošača - investitora i depozita.
Razumjevanje rizika	Delimično unutrašnji rizik kreiran u procesu ekonomske aktivnosti kontrolisanih subjekata.	Spoljšnji rizik - subjekti su suočeni sa rizikom kreiranim izvan dometa njihove nadležnosti: teško je ovladati i staviti pod kontrolu ovu vrstu ranjivosti.
Ključan fokus	Povezanost među kontrolisanim subjektima, njihovo zajedničko reagovanje, rizik od potencijalnog	Struktura kapitala pojedinačnog subjekta, rizični profil poslovanja subjekta, unutrašnje procedure i upravljanje rizikom tog subjekta.

<sup>42</sup> Erić, D., "Finansijska tržišta", Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, 126.

	gubitka.	
--	----------	--

Izvor: Modifikovano prema: IMF, World Economic Outlook, WEO, Database 2010, str.98

"U bankocentričnim sistemima, kao što je većina evropskih zemalja u razvoju, naglasak je na implementaciji ciljeva usmerenih ka postizanju veće stabilnosti, kako od strane supervizora tako i samokotrola u pojedinačnim bankama".<sup>43</sup> Cilj ovakvog pristupa je adekvatna procena rizika, koja je u obostranom interesu kako bi se postigla dugoročna stabilnost. Dat je pregled instrumenata kojima se kreiraju mehanizmi očuvanja finansijske stabilnosti iz ugla makroprudencioni instrumenata na ova dva nivoa.

**Tabela 9: Makroprudencioni instrumenti**

<b>1. Metodologija za merenje rizika</b>	
Od strane banke	Mere kojima se upravlja rizikom kroz biznis ciklus i u cikličnim jazovima.
Od strane supervizora	Ciklični zahtevi u supervizorskim rejtingima: Razvijati metode i modele za merenje sistemskih ranjivosti (npr. usklađivanje izloženosti i rizičnog profila pozicija; intenzitet povezanosti lica u transakcijama); komunikacija i ukazivanje na zvanične ocene sistemskih rizika i /ili rezultate stresnog testiranja.
<b>2. Finansijsko izveštavanje</b>	
Računovodstveni standardi	Korišćenje manje procikličnih računovodstvenih standarda. naročito u domenu izdvajanja rezervacija.
Prudencioni filteri	Prilagoditi računovodstvene podatke za primenu u računovodstvenim filterima; izdvojiti prudencione rezervacije kao dodatnu stavku kapitalu (ne odbitnu); prilagoditi pozicije koje ulaze u kalkulaciju preko primene pokretnih proseka; uvesti različite targete nivoa rezervacija u zavisnosti od procene stanja ili preko definisanja maksimalnih stopa rezervacija.
Transparentnost (objavljivanje)	Objavljivanje izveštaja i indikatora različitih vrsta (npr. indikator rizika likvidnosti, kreditnog rizika...) kao i izveštavanje po pitanju neizvjesnosti koja se može indentifikovati u proceni i vrednovanju rizika.
<b>3. Regulatorni kapital</b>	
Pilar 1	Preopterećenje zahtevima u kapitalu; uskladiti zahteve u kapitalu sa fazom u privrednom ciklusu procenjeno sa aspekta merenja rizika; uvesti cikličnu komponentu u zahtevima za kapitalom u zavisnosti od stanja privrede; Povećati kapitalne zahteve za konkretno specifične vrste rizika.
Pilar 2	Uskladiti zahteve sa supervizorskom ocenom stanja privrednog ciklusa.
<b>4. Standardi za finansiranje likvidnosti</b>	Uvesti ciklično zavisne zahtijeve za likvidnošću.
<b>5. Aranžmani za upravljanje kolateralom</b>	Vremenski promjenljiv racio (u zavisnosti od stanja ekonomije) vrednosti duga i vrednosti kolaterala (LTV racio). Konzervativni (strožiji prisup) kod definisanja maksimalne vrednosti LTV racija i propisivanje precizne metodologije kod obračuna vrednosti kolaterala; limitirati odobravanje kredita zasnovanog na povećanju vrednosti imovine.
<b>6. Limiti koncentracije rizika</b>	Uvesti kvantitativno ograničenje rasta jedne vrste izloženosti; uvesti diferencirane kamatne stope kod različitih vrsta kredita.
<b>7. Seme kompenzacije</b>	Izdvajanja za garantni fond bazirani na dugoročnom pristupu procene rizika unaprijed; koristiti supervizorske izveštaje kod definisanja uplata.
<b>8. Ograničenja kod raspodele dobiti/profita</b>	Uvezati djelimično izdvajanje sigurnosnih rezervi iz dobiti za potencijalne gubitke u budućnosti.
<b>9. Mehanizmi osiguranja</b>	Povećanje kapitala za potrebe reakcije u nepredvidivim okolnostima ("contingency" infuzije). Zahtevati stvaranje posebnih fondova osiguranja finansiranih iz sredstava rasta aktive u slučajevima njenog visokog rasta.
<b>10. Upravljanje neuspelom i rešenja u slučaju pada</b>	Politika rešavanja problema uslovljena sistemskom snagom institucije. Prelomne tačke za intervenciju supervizije strožije u vreme ekspanzije nego u periodima sistemskog stresa.

<sup>43</sup> Curtis, S., (Maj 1997), "C-1 RISK", Canadian Institute of Actuaries, str.29.

Razvijanjem mehanizama stvaraju se automatski stabilizatori, odnosno ojačava prva linija odbrane stabilnosti od pojave finansijske krize.

Značaj očuvanja i zaštite finansijske stabilnosti je meren koristima koje društvo ima u nesmetanom funkcionisanju tržišta. To je osnovni razlog zbog čega se danas ovaj cilj sve više smatra javnim dobrom cele nacije. Koristi, koje društvo ima od adekvatnog nivoa stabilnosti finansijskog sistema, zavise od načina na koji finansijski sistem podstiče efikasnu alokaciju resursa i rizika u ekonomiji, bilo da je reč o prostornoj ili vremenskoj funkciji tržišta. "Usmeravajući alokaciju resursa u najproduktivniju upotrebu i disperziju rizika ka onima koji će najbolje upravljati njime, finansijski sistem, zdrav u svojim komponentama, kreira rast i podstiče proces stvaranja vrednosti, akumulacije bogatstva".<sup>44</sup> On generiše rast privrede i vodi prosperitetu celog društva, odnosno i rastu životnog standarda. Posmatrano kroz ovu prizmu finansijska stabilnost je preduslov zdravog i održivog rasta i razvoja ekonomije.

Prihvatajući stav da je finansijska stabilnost javno dobro svih učesnika na tržištu, ona postaje interes svih privrednih i institucionalnih aktera koji na tom tržištu opstaju. Svesni visine troškova, kako privatnih, tako i javnih sredstava, koji bi se kreirali zbog potrebe sanacije "kraha" finansijskog učesnika (naročito banke), tržišne nefunkcionalnosti koja bi nastala u tom slučaju i potencijalnog prelivanja problema na ostale učesnike, veliki je interes svih strana u privredi da mehanizmi očuvanja finansijske stabilnosti budu operativni i efikasni.

Sa ciljem sagledavanja razvoja potencijalnih opasnosti, koje se mogu materijalizovati sa produbljanjem globalne, finansijske i ekonomske krize, kreatori politike u Evropskoj uniji pokušali su da institucionalizuju pravni okvir i kreiraju finansijsku infrastrukturu kojom će se preventivno delovati na očuvanju stabilnosti i sprečavanju razvoja nestabilnosti. Postojeći aranžmani za finansijsku stabilnost i upravljanje krizom u EU su izvedeni iz ovih aktivnosti i zasnivaju se na zaključcima Ekofin saveta, Saveta Evrope (Economic and Financial Affairs Council of EU Council) i na EU memorandumu o saradnji (Memorandum of Understanding MoU) o finansijskoj stabilnosti među državama članicama. Sa kreiranjem okvira na očuvanju finansijske stabilnosti u Evropi započeto je još 2006.g., kada su se već počele naslućivati potencijalne opasnosti od akumulacije finansijskog rizika kreiranog velikim ekonomskim disbalansima širom sveta (problemima na sekundarnom hipotekarnom tržištu u SAD, nagomilavanjem aktive sumnjivog kvaliteta u bilansima finansijskih institucija, balonima na tržištu kapitala i nekretnina, spoljnotrgovinskih i budžetskih deficita jakih svjetskih privreda idr.).

U septembru 2006.g., započelo se sa kreiranjem infrastrukture za zaštitu stanja finansijske stabilnosti u zemljama EU. Ekofin savet je tada naglasio važnost razvoja nacionalnih struktura i procedura za upravljanje krizom i dogovorio se o vremenskoj dinamici razvoja ovog procesa. Shodno ovim predlozima trebalo je:

- Da sve zemlje države članice osnuju domaće stalne grupe do jula 2007.g.,
- Da se razviju nacionalni planovi u slučaju vanrednih situacija (Contingency plans) do januara 2008.g., i postave u institucionalnu nadležnost grupe tamo gde postoji odgovarajući interes specifičan za instituciju (prekogranične grupe za stabilnost - cross-border stability groups),
- Da se sprovedu aktivnosti vezane za simulaciju krize na nacionalnom, regionalnom ili na nivou interesne grupe do januara 2008.g.,
- Da se izvrši stresno testiranje od strane centralnih banaka i supervizora do jula 2008.g.

---

<sup>44</sup> E. Vaughan, T. Vaughan; "Osnove osiguranja, upravljanje rizicima", MATE, Zagreb, 2000, str.77.

"Ovi ciljevi su potvrđeni zaključcima koji su doneti kroz rad saveta na formalnom zasedanju Ekofin saveta iz narednih godina, kada je potvrđeno da treba nastaviti napore u cilju daljeg razvijanja saradnje između relevantnih nadležnih organa i obezbediti da aranžmani EU za finansijsku stabilnost odgovaraju dešavanjima na finansijskim tržištima".<sup>45</sup>

Takođe, savet je naglasio potrebu za obezbeđenjem funkcionisanja aranžmana prekogranične stabilnosti, kako je predviđeno Memorandumom o razumevanju iz 2008.g.

Zaključcima Ekofin saveta koji su usledili, naglašena je važnost izgradnje sveobuhvatnog prekograničnog okvira za sprečavanje i upravljanje finansijskom krizom i naglašena potreba da se ovo uradi paralelno sa kontinuiranim radom na supervizorskom okviru EU. Kod osnivanja prekograničnog okvira za sprečavanje i upravljanje finansijskom krizom, predviđena su dva načina rada koja su blisko povezana i komplementarna:

- Prvi, jačanje postojećeg regulatornog okvira za sprečavanje, upravljanje i rešavanje krize. Rad komisije se fokusira ka rešavanju problema u banci (uključujući sredstva za ranu intervenciju), šeme za garantovanje depozita koje bi trebalo da uključi evropske aspekte i aranžmane zemlje domaćina i matične zemlje po režimu jedinstvenog pružanja finansijskih usluga u EU,
- Drugi, razvoj mehanizama za tesnu koordinaciju politika naročito u uslovima finansijske krize, uzimajući u obzir odgovornosti tela/institucija/odbora EU koja učestvuju u ovom procesu kao i na međunarodnom nivou.

Ove aktivnosti će biti sprovedene na već postojećim praksama i/ili njihovim elementima:

- Strožije politike za sprečavanje rizika i efikasnu i blagovremenu procenu rizika,
- Postavljanje njihovih prioriteta; o punu implementaciju memoranduma o saradnji iz 2008.g., o pojačane mehanizme za koordinaciju politika u upravljanju krizom između vlada,
- Država članica, u skladu sa obavezama iz "Ugovora" (Treaty obligations); o potrebe da se razvije pouzdana alternativa za javnu podršku, posebno kroz,
- Olakšavanje ograničavanja rada prekograničnih finansijskih grupa, uključujući,
- Posebno planiranje za vanredne situacije koje su specifične za određene kompanije i razvoj planova za rešavanje problema.

Prilikom odlučivanja o institucionalnom i organizacionom aranžmanu i zakonskim inicijativama potrebnim za uspostavljanje nacionalnog okvira za finansijsku stabilnost i upravljanje krizom nadležni organi su shodno ovim smernicama morali da uzmu u obzir i prekograničnu dimenziju, naročito u slučaju male otvorene ekonomije i velikog prisustva stranog vlasništva u finansijskom sistemu (kao što je slučaj npr.: sa zemljama Zapadnog Balkana).

Kao što se može zaključiti iz pregleda zaključaka, koji su doneti po pitanju institucionalizacije pravnog okvira na nivou EU, iskustva nedavne krize su ojačala aktivnosti, budući da su jasno pokazala da postoji potreba za sinhronizovanom i unapred defnisanom politikom zaštite finansijske stabilnosti. Ono što se želelo istaći svim ovim rešenjima jeste da odsustvo adekvatnih aranžmana za upravljanje u nepredvidljivim okolnostima može dovesti do ad hoc nacionalnih rešenja koja se na kraju mogu pokazati skupljim za nacionalne poreske obveznike.

Radom institucija EU pokušano je stvaranje nove organizacije finansijske supervizije u EU koja bi uvažavala sledeće elemente:

---

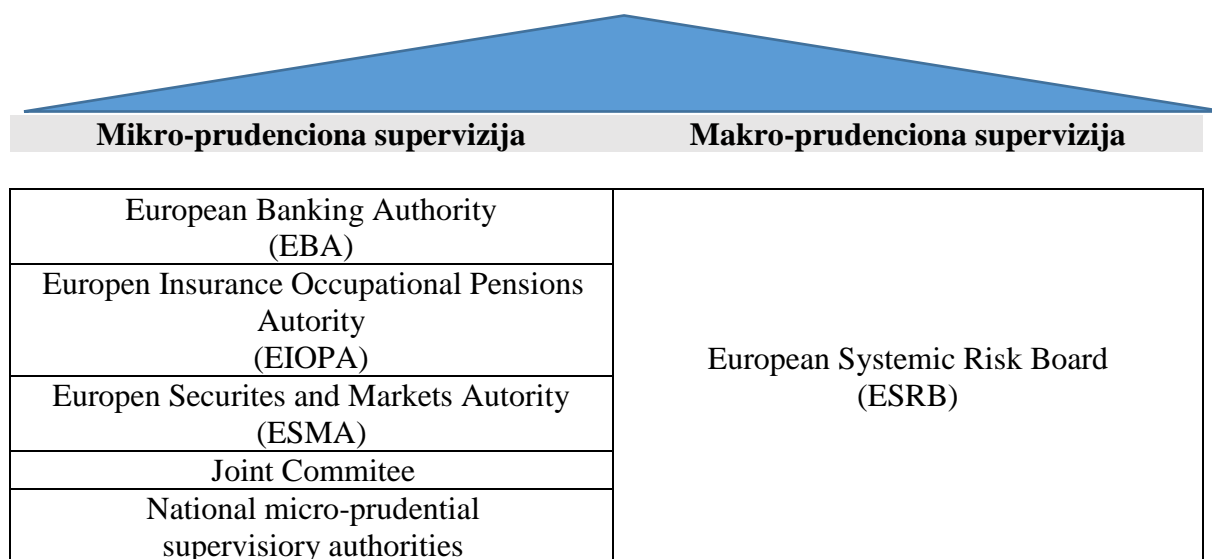
<sup>45</sup> Frederic S. Mishkin, Stanley G.Eakins, "Finansijska tržišta i institucija", Zgreb, 2005, str.95.



1. Da se model evropske finansijske integracije zasniva na prekograničnom pružanju finansijskih usluga u okviru usaglašenog zakonodavnog i regulatornog okvira na nivou EU, dok se za superviziju finansijskih institucija oslanja na nacionalne nadležnosti supervizora/regulatora,
2. Da su nasleđene karakteristike nacionalnog finansijskog sistema, zajedno sa tržišnim nedostacima, asimetričnim informacijama i negativnim eksternalijama na ovim tržištima doveli do (1) veće osjetljivosti finansijskog sektora u odnosu na ostale sektore ekonomije. i (2) snažnih povratnih mehanizama u tendencijama. preterane reakcije i nelinearnosti u reagovanju.

U cilju rešavanja ovih pitanja na odgovarajućem nivou, predlog za jačanje organizovanja supervizije u EU predviđao je transformaciju Odbora i uspostavljanje Evropskog odbora za sistemski rizik (European Systemic Risk Board. ESRB), kao tela koje je odgovorno za sprovođenje makroprudencijalnog nadzora na evropskom nivou. Cilj ovog aranžmana je prevazilaženje usitnjenih analiza koje sprovode razni odbori i nadležni organi i dozvoljavanje mehanizama za transformisanje u akcije, jasno identifikovanih horizontalnih i vertikalnih sistemskih rizika. Predložena organizacija supervizije, čiji je ESRB sastavni deo, ide zajedno sa: regulatornim predlozima na nivou EU koji obuhvata ranu intervenciju i mere za rešavanje problema banaka i nesolventnosti. Pored toga, uz okvir koordinacije politike ovo obezbeđuje odlučivanje na nivou EU. Daje se prikaz nove institucionalne organizacije na nivou EU. Ona ima za cilj snažniju saradnju, indentifikovanje i upravljanje svim rizicima i očuvanja stabilnosti na nivou zajednice.

#### 8. Slika: Nova institucionalna organizacija supervizije na nivou EU



Izvor: Evropski odbor za sistemski rizik (European Systemic Risk Board), ESRB 2012, str.77

Slični predlozi za jačanje makro-prudencione dimenzije finansijske supervizije sada se sprovode u zemljama EU, a efikasnost njihovog rada tek treba da se pokaže. Pozitivan doprinos ovakvog pristupa preventivnom delu rada na finansijskoj stabilnosti ogleda se kroz:

- Razvoj makroprudencijalne dimenziju finansijske supervizije,
- Dalji napredak u analizi rizika i prelivanja kao i procenu uloge nebankarskih finansijskih posrednika,
- Obezbeđenje boljeg obuhvata indentifikacije i rešavanja makroekonomskih ranjivosti, a samim tim identifikacije izvora nestabilnosti.

I ako ovaj pristup daje širok okvir priprema za upravljanje krizom, kao prvom fazom u procesu zaštite od krize, dosta prostora za razvoj nestabilnosti ostaje i dalje nerešeno. U slučaju da se pojavi sledeća faza krize, potencijalna opasnost za finansijsku stabilnost nije u potpunosti kontrolisana. Smernice i pravni okvir su jedno, a praksa pokazuje da svi mehanizmi upravljanja aktivnostima u krizi nisu obuhvaćeni u potpunosti ili ne daju rezultate kako se teorijom postavlja. "Ono što se okvirom u EU postavlja i aranžmanima za upravljanje krizom na nacionalnom nivou razvija, treba da bude definisano "platformom" finansijske stabilnosti na nacionalnom nivou. Ova platforma treba da sadrži zakonsko definisanje organa/tela zaduženog za finansijsku stabilnost - tzv. domaća stalna grupa (DSG), najčešće u formi saveta - kao koordinaciono telo i telo za razmenu informacija".<sup>46</sup> Ovo telo treba da:

1. Vodi rad na razvoju nacionalnog plana za vanredne situacije,
2. Dogovara zajedničku procenu o ozbiljnosti sistemskog uticaja na slučaj kada se desi,
3. Koordiniše aktivnosti relevantnih nadležnih organa u skladu sa njihovim ovlašćenjima u cilju postizanja rešenja koje nosi najmanje troškove na nacionalnom nivou.

Pored aktivnosti koje su izvedene preko kreiranja u domenu nove organizacije finansijske supervizije, saopštenjem Evropske komisije osnaženi su i unapređeni mehanizmi delovanja za zaštitu finansijske stabilnosti Iz razloga delovanja prekograničnih tokova. "Svrha saopštenja bila je da napravi konsultacije o što većem broju pitanja koja se odnose na očuvanje finansijske stabilnosti i kontinuitet bankarskih usluga u prekograničnoj bankarskoj krizi. Glavni fokus stavljen je na banke koje primaju depozite, deponente i posrednike u plaćanju".<sup>47</sup> Ovo saopštenje usmereno je na postizanje dva cilja:

- Ukazati da svi nacionalni supervizori imaju odgovarajuće instrumente za identifikaciju problema u bankama u ranoj fazi i da intervenišu kako bi ozdravili instituciju ili grupu institucija i sprečili dalji pad. Primena ovog cilja će zahtevati izmene i dopune supervizorskog režima kojim se definiše adekvatnost kapitala banaka. Ovi osnovni zahtevi mogu biti osnaženi i izmenama i dopunama u okviru kojih se omogućava transfer sredstava između subjekata u okviru grupe kao načina za rešenje finansijske krize ili podrške za likvidnost pre nego što problemi kod određenog subjekta grupe postanu kritični,
- Omogućiti prekograničnim bankama da uđu u proces stečaja ili likvidacije ali na način da se smanji negativni uticaj na bankarski i finansijski sistem pojedinih zemalja. Ispunjenje ove mogućnosti ukazuje na pripremu rešenja na nivou EU kao i predloga mera za rešavanje prekograničnih prepreka koje proističu iz nacionalnog rešenja pristupa insolventnosti i aranžmana za finansiranje takvih rešenja. uključujući deljenje svih direktnih fiskalnih troškova država članica za te potrebe. U suštini ovo je značilo kreirati mehanizam sa lociranje odgovornosti i troškove sanacije krize.

Okvirom EU obuhvaćene su tri oblasti koje daju elemente za upravljanje u nepredvidivim okolnostima npr. kao što je tekuća, globalna finansijska i ekonomska kriza:

1. Prva faza je faza rane intervencije obuhvata aktivnosti supervizora za vraćanje stabilnosti i finansijske sigurnosti institucije ukoliko se problemi indentifikuju i uvećavaju. Ova aktivnost u kombinaciji sa transferom aktive između solventnih

<sup>46</sup>Carnegie D., "Vođa u vama", PS "GRMEČ", Privredni pregled, Beograd, 1994, str.85.

<sup>47</sup> Ivanišević, M, "Poslovne finansije", Ekonomski fakultet, Beograd, 2000, str.52.

subjekata u svrhu finansijske podrške predstavlja inicijalni korak i treba da se preduzmu pre nego što se uslovi za rešavanje ispune i pre nego što institucija postane ili će postati insolventna. Krediti za likvidnost, inekcije kapitala, relaksacija obaveza, izdavanje garancija, pružanje obaveza i drugi mehanizmi služe za sanaciju u prvoj fazi intervencije,

2. Rezolucija je ulazak u drugu fazu rešenja banke u problemu koja obuhvata mere koje preduzimaju nacionalni nadležni organi za upravljanje krizom u banci. Ova aktivnost ima za cilj ograničavanje uticaja na finansijsku stabilnost i gde je to odgovarajuće za olakšavanje likvidacije cele ili dela institucije. Ove mere se odigravaju van okvira supervizije banaka i mogu ih preduzeti nadležni organi koji nisu supervizori iako to ni u kojem slučaju ne isključuje supervizore. Saopštenje razmatra kakve su mere potrebne i kako se mogu koordinisati ili integrisati nacionalne aktivnosti kada se primene na prekograničnu grupu. Saopštenje ukazuje na pitanje mera za rešavanje finansijskih problema. Naglasak je na izbegavanju pomoći od strane javnog sektora a prioritet se stavlja na tržišnim rešenjima. Ipak, u krajnjem, upotreba javnih sredstava može biti neizbežna u određenoj fazi rešavanja problema i taj napredak je naophodan za objašnjenje kako bi se potencijalni troškovi upravljanja krizom u prekograničnoj banci podelili između država članica,
3. Insolventnost i stečaj je poslednja faza koja obuhvata reorganizaciju i zatvaranje i sprovodi se u skladu sa primenjivim režimom insolventnosti. Saopštenje razmatra pitanje o tome koje su izmene u zakonu o insolventnosti neophodne kako bi se dala podrška merama za rešavanje problema, kao i to da li je potrebna veća koordinacija ili integracija režima nesolventnosti pri reorganizaciji ili zatvaranju prekograničnih grupa.

Treći element kojim se kreira infrastruktura za finansijsku stabilnost je Memorandum o saradnji (MoU)<sup>48</sup> između finansijskih supervizora, centralnih banaka i ministara finansija Evropske unije o prekograničnoj finansijskoj stabilnosti.

Jačanje saradnje između nadležnih organa EU u oblasti upravljanja krizom je u velikoj meri postignuto na osnovu Memoranduma o saradnji između nadležnih organa koji su uspostavili procedure za saradnju i razmenu informacija u potencijalnim kriznim situacijama. Memorandum saradnje nisu iznad odgovornosti potpisnika niti ograničavaju njihov kapacitet za nezavisno i pravovremeno odlučivanje u njihovim oblastima nadležnosti. Kada je ovaj dokument potpisan, predstavljao je samo inicijativu da se aktivnosti u nepredvidivim okolnostima rade sinhranizovano i sa usklađenim ciljevima. "Uzimajući u obzir da MoU predstavljaju zvanični čin potpisan na najvišem nivou od strane ministara finansija, guvernera centralnih banaka i direktora supervizorskih organa svih EU država članica, iako nisu pravno obavezujući, on ipak upućuje da potpisnici strogo poštuju preuzete obaveze".<sup>49</sup>

Postojeći aranžmani finansijske stabilnosti i upravljanje krizom na nivou EU su propisani MoU iz 2008.g., i njime se eksplicitno uzima u obzir međusobne veze finansijskih sektora. Ovim dokumentom se po prvi put obuhvataju svi finansijski supervizori, centralne banke i ministri finansija. Takođe, dokument je u svojoj sadržini veoma konkretan u smislu organizacije saradnje jer utvrđuje koja pitanja treba da rešavaju koji nadležni organi i jasno definiše uloge nadležnih organa uključenih u uspostavljanje okvira upravljanja krizom. Ovaj dokument tretira zajedničke principe u prekograničnom upravljanju krizom, a u aneksima sadrži zajednički okvir za procenjivanje sistemskih implikacija finansijske krize i zajedničke

---

<sup>48</sup> Pun tekst memoranduma vidjeti na sajtu Evropske centralne banke:

Memorandum of Understanding on Cooperation between the Financial Supervisory Authorities, Central banks and Finance Ministries of the European Union on cross-border Financial Stability.

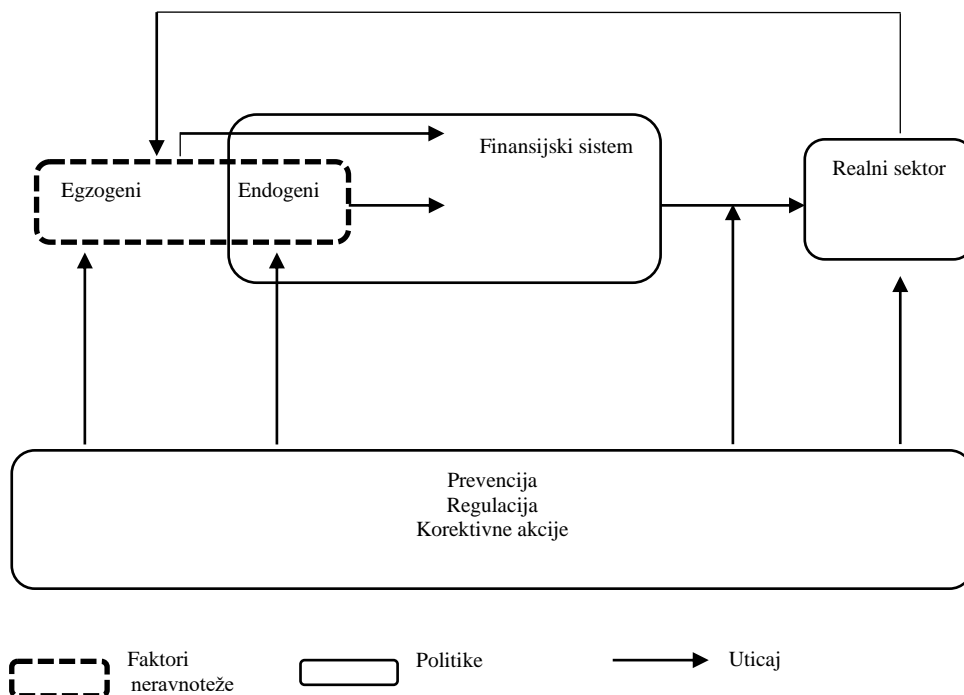
<sup>49</sup> Scotti, V., Effenberger, D., (2007), "Annuities: Private Solution to Longevity Risk", Swiss Reinsurance Company, Economic Research and Consulting, No 3/2007, str.3

praktične smernice. U ovom smislu, iako se MoU potpisuje na nivou EU, njegove osnovne ideje i sadržina mogu se uopšteno koristiti za uspostavljanje nacionalnih aranžmana.

Opisani pravni okvir aranžmana za finansijsku stabilnost, iako nije pravno obavezujući, predstavlja dogovor i opredeljenje na najvišem političkom nivou. Sve države članice EU poštuju i sprovode postignute zahteve i opredeljenja. Direktive i EU regulativa, kojima se tretira finansijski sistem, podržavaju ova rešenja kako bi države članice išle istim putem u uspostavljanju aranžmana finansijske stabilnosti na nacionalnom nivou.

Razvijanje aranžmana za upravljanje aktivnostima u nepredvidivim okolnostima i zaštite finansijske stabilnosti se pokazalo neophodnim u vremenu kada se počela razvijati globalna finansijska kriza u svetu. Rizici i potencijalne opasnosti za ugrožavanje finansijske stabilnosti indentifikovani su, kako iz međunarodnog okruženja tako i iz nacionalnih neravnoteža, akumuliranih nedostacima regulacije u prekriznom periodu. Nakon materijalizacije preuzetog i visoko akumuliranog rizika, nacionalne i nadnacionalne institucije pokušavaju kreirati mehanizme zaštite od uticaja ovih okolnosti, kako bi se preventivno delovalo, kad je moguće. Na ovaj način trošak sanacije bio bio što manji, kad je neophodno. Različiti aranžmani za prevenciju i upravljanje krizom daju različite rezultate u zavisnosti od toga koliki je stepen integracije nacionalnog tržišta u međunarodne finansijske tokove, ali i od kvaliteta samog nacionalnog finansijskog tržišta koje kanalima transmisije prenosi ove tokove u realnu sferu.

**9. Slika:** Stilizovani prikaz faktora koji ugrožavaju finansijsku stabilnost



Izvor: Fabris i Žugić, Centralna banka2010, str. 84

Finansijski sistem obuhvata niz međusobno povezanih komponenti: infrastrukturu (pravni sistem, platni promet, računovodstveni sistem idr.), institucije (banke, osiguravajuće kompanije, institucionalne investitore idr.) i tržište koji su povezani kanalima transmisije. Svi ovi elementi su pod stalnim uticajem međunarodnih tokova.

Prenošenja novčanih impulsa (kreiranih endogeno ili egzogeno) na finansijski sistem i realnu ekonomiju može se prikazati preko Miškinove šeme transmisije (2007). Novčani impulsi - kretanja u nivou raspoložive likvidnosti u sistemu, kreiraju se pod dejstvom

nekoliko faktora uticaja. Na prvom mestu su rezultat monetarne politike, u zemljama u kojima postoji izbor ekonomske politike sa aktivnom monetarnom politikom. U zemljama koje ne vode kontrolu nad novčanom masom efekti monetarne politike su ograničeni. Tada, kreiranje novčanog potencijala se odvija na tržištu. Akumulacija novca kroz privrednu aktivnost ili inostrani priliv (dužnički i/ili nedužnički) u ovim zemljama predstavlja način formiranja novčane ponude. U oba slučaja kanali transmisije idu u istom pravcu jer je glavna komponenta transmisije nivo kreirane raspoložive likvidnosti bez obzira na koji način i pod kojim uticajem se taj nivo formirao. Uticaj tekuće krize, dobar je primer kako je šok sa međunarodnog tržišta (egzogeni šok) uveo kontrakciju u monetarne tokove i negativno uticao na sve komponente društvenog proizvoda.

Sve zemlje, bilo da se radi o razvijenim, zemljama u razvoju ili nerazvijenim zemljama, bile su izložene ovom negativnom uticaju. On je delovao na realnu privredu otvaranjem svih kanala transmisije.

Međunarodna kriza likvidnosti delovala je recesivno na ekonomije, rezultirajući u naglom usporavanju i zaustavljanju rasta privredne delatnosti.

**Tabela 10:** Kanali transmisije

Kanal transmisije	Smer i varijable delovanja
<b>1. Tradicionalni kanal</b>	
a) Kanal kamatne stope	$M \downarrow - i^* \uparrow - I \downarrow - Y \downarrow$
<b>2. Kanal cijena ostale imovine</b>	
a) Devizni kurs	$M \downarrow - i^* \uparrow - E \uparrow - I \downarrow - Y \downarrow$
b) Tobin q efekat kod preduzeća	$M \downarrow - P_s \downarrow - q \downarrow - I \downarrow - Y \downarrow$
c) Efekat bogatstva kod domaćinstva	$M \downarrow - P_s \downarrow - \text{bogatsvoj.} \downarrow - \text{potrošnja} \downarrow - Y \downarrow$
<b>3. Kreditni kanal</b>	
a) Bankarski kreditni kanal	$M \downarrow - \text{depoziti banaka} \downarrow - \text{odobranje kredita} \downarrow - I \downarrow - Y \downarrow$
b) Kanal bilansa stanja	$M \downarrow - P_s \downarrow - \text{negativna selekcija } t \downarrow - \text{moralni hazard } t \downarrow - \text{kreditiranje} \downarrow - I \downarrow - Y \downarrow$
c) Kanal novčanog toka	$M \downarrow - i \uparrow - \text{negativna selekcija } t \downarrow - \text{moralni hazard } t \downarrow - \text{kreditiranje} \downarrow - I \downarrow - Y \downarrow$
d) Kanal neočekivane promene cena	$M \downarrow - \text{neočekivani } P \downarrow - \text{negativna selekcija } t \downarrow - \text{moralni hazard } t \downarrow - \text{kreditiranje} \downarrow - I \downarrow - Y \downarrow$
<b>4. Kanal transmisije</b>	
a) Efekat nelikvidnosti domaćinstava	

Izvor: dr Leonard Miskin, Dartford 2007, str.67

Miskin (2007) objašnjava kanale transmisije na sledeći način:

### **Tradicionalni kanal**

#### **a) Kanal kamatne stope**

Količina novca utiče na promene kratkoročnih i dugoročnih tržišnih (aktivnih i pasivnih) kamatnih stopa poslovnih banaka. Budući da promene kamatnih stopa direktno određuju troškove zaduživanja, ekonomski subjekti donose odluke o investicijama i štednji u skladu s tim promenama. Investiciona aktivnost utiče na nivo celokupne ekonomske aktivnosti, indirektno i na inflaciju. Pri tome, smanjenje raspoloživog novčanog potencijala, u privredi ili na međunarodnom tržištu, dovodi do rasta kamatnih stopa banaka, povećanja troškova zaduživanja i smanjenja investicione aktivnosti. U isto vreme, domaćinstva reaguju na rast kamatnih stopa smanjenom kupovinom stanova i trajnih potrošnih dobara, što utiče na pad potrošnje. Pad investicija i potrošnje (agregatne tražnje) smanjuje pritisak na proizvodne

kapacitete i cene. Transmisija uticaja promene kamatne stope na smanjenje pritiska na rast cena podrazumeva značajan pomak od promene kamata do konačnog efekta ali, u krajnjem, zbog smanjenja agregatne tražnje dolazi i do pada cena paralelno sa smanjenjem BDP.

"Brz razvoj finansijskih sistema, visok nivo kretanja kapitala zbog liberalizacije tokova uslovljava sve veći značaj kanala cena imovine i uticaja koji ovaj kanal ima na krajnje komponente finalne potrošnje i investicije, utičući i na rast privredne aktivnosti".<sup>50</sup>

Prema istom autoru, moguće je razlikovati tri tipa imovinskih kanala:

- Kanal deviznog kursa,
- Tobinov Q kanal (Tobin's Q ratio channel) i
- Kanal bogatstva.

#### b) Devizni kurs:

- Uticaj na neto izvoz (ovaj kanal je zanemarljiv u uslovima pune eurizacije/valutne supstitucije).

Devizni kurs ima ulogu u transmisiji kada centralne banke vode aktivnu monetarnu politiku preko politike deviznog kursa i međunarodnih rezervi. Ova politika je usmerena u pravcu balansiranja eksternih neravnoteža.

U slučaju smanjenog novčanog potencijala, odnosno vođenja restriktivne monetarne politike, kanal deviznog kursa apsorbira rast kamatnih stopa i utiče na jačanje valute - aprecijacija koja dalje utiče na pad neto izvoza.

#### c) Tobin's q kanal

Ovaj efekat uključuje uticaj smanjene količine novca na agregatnu tražnju za različitim oblicima imovine i s tim u vezi izazvanim promenama u njihovim cenama. U ovom slučaju cena akcija i nekretninadirektno utiču na privredna kretanja. U skladu s istraživanjima Tobina (1969) visoke cene akcija omogućuju preduzećima manje troškove finansiranja investicija kroz emisiju novih akcija u slučajevima razvijenih tržišta po dubini. U slučaju bankocentričnog sistema, ova preduzeća mogu da obezbede veće zaduživanje zbog visoke vrednosti tržišne imovine, iskazane cenom akcija. Slično povećanju cena akcija i povećanje cena nekretnina ima isti uticaj na imovinu preduzeća. Vrednost potencijalnog kolaterala raste, i shodno tome mogućnosti zaduživanja za investicije. Smanjenje ponude novca u privredi vodi ka padu tražnje i cena svih vrsta imovine. Ova pojava negativno utiče na tržišnu vrednost preduzeća u odnosu na troškove izgradnje, vodeći ka manjim sklonostima za investicije, a to negativno deluje na nacionalni dohodak (naročito na sferi građevinarstava). "Pad tržišne vrednosti akcija i nekretnina, smanjuje bogatstvo njihovim vlasnicima i dodatno utiče na agregatnu tražnju i sklonost ka potrošnji (investicionoj i ličnoj). Smanjenje bogatstva utiče, naročito, u segmentu smanjenih izdataka za kupovinu trajnih potrošnih dobara. I jedna, i druga kontrakcija potrošnje smanjuju ukupni nacionalni dohodak".<sup>51</sup>

Tobin q = Tržišna vrednost preduzeća (preko vrednosti akcija - broj x cena akcija)/vrednost preduzeća procenjena po imovini (knjigovodstvena vrednost)

<sup>50</sup>Drucker P., "Menadžment za budućnost", PS "Grmeč", Privredni pregled, Beograd, 1995, str.268.

<sup>51</sup>Carnegie D., "Vođa u vama", PS "GRMEČ", Privredni pregled, Beograd, 1994, str.45.

Objašnjenje koeficijenta je takvo da kada je:  $q=1$  cena tržišna= realnoj vrednosti;

$q>1$  preduzeće je precenjeno (naduvana cena, stvaranje balona), i obratno vrednost potcenjena kada je  $q<1$ , odnosno vrednost na tržištu značajno manja od realne vrednosti preduzeća.

#### **d) Efekat bogatstva kod stanovništva/domaćinstva**

Promena cene imovine ima uticaja i na sektor stanovništva. Ovaj kanal funkcioniše slično kao i kod sektora preduzeća, odnosno promena tržišne vrednosti preduzeća kojom se smanjuje i vrednost imovine vlasnika akcija (stanovništva). Negativne tendencije, na tržištu nekretnina, smanjuju vrednost stanova i nepokretnosti sa kojim sektor stanovništva raspolaže i na taj način obezvređuje njihovo lično bogatstvo. Dok promena tržišne vrednosti kompanije utiče na odluke o investicijama (tobin q efekat), promene u bogatstvu porodice utiču na potrošnju domaćinstva kroz tzv. efekat bogatstva.

U ovom segmentu transmisije postoji opasnost od stvaranja balona na tržištu i na taj način, u slučaju pucanja, stihijskog siromašenja i preduzeća i stanovništva. "Devalvacija imovine otvara celu spiralu problema koja se povratno vraća u finansijske tokove i pojačava uticaje koji se javljaju transmisijom kroz kreditni kanal u bankama".<sup>52</sup>

### **Kreditni kanal**

#### **a) Bankarski kreditni kanal**

Kreditni kanal se zasniva na činjenici da banke u bankocentričnim ekonomijama imaju ključnu ulogu posredovanja u finansijskom sistemu. Ovaj kanal pojačava tradicionalni kamatni kanal, a njega pojačava kanal devalvacije imovine. Sa rastom kamatne stope, investicije padaju usled sklonosti samih investitora, ali i dodatno pada i ponuda kredita, naročito malim i srednjim preduzećima. Manjak novca utiče na pad potencijala banaka preko smanjenje depozitnog potencijala i poskupljenje izvora sredstava. Ukoliko banka ne neutrališe ovaj pad, kroz povećanje pozajmice, pad kredita će dovesti do pada potrošnje i investicija, i suprotno.

#### **b) Kanal bilansa stanja**

Smanjenje likvidnosti u privredi, pa time i raspoloživog potencijala u bankama, utiče na bilanse stanja kompanija. Dolazi do pogoršanja u pozicijama bilansa preduzeća i smanjuje se njegov bonitet. Pogoršanje bilansa stanja ima dve posledice: (1) ograničava kapacitet kompanije da pozajmljuje, ali i da investira i (2) čini pozajmljivanje skupljim - kako se premija rizika povećava, tako se povećava i nivo kamatne stope. Privreda se prilagođava, prvo, redukovanjem finansiranja, a zatim i kroz smanjenje agregatne tražnje. Preduzeća zatečena u takvoj situaciji, gde je smanjena mogućnost novog zaduženja i otežano uzimanje novih kredita, dovode do rasta asimetrije u informacijam skrivajući sliku o poslovanju. Kvalitetniji dužnici se ne zadužuju ili se zadužuju kod kvalitetnih kreditora, dok manje kvalitetni dužnici ostaju u domaćem bankarskom sistemu. Stvara se novi talas problema, u sledećoj fazi, kada raste negativna selekcija i moralni hazard dužnika.

#### **c) Kanal novčanog toka (cashflow)**

Još jedan transmisioni efekat deluje kroz cash flow dužnika. Smanjeni prilivi dužnika dovode do pogoršanja bilansa stanja dužnika jer mu se direktno smanjuje novčani tok (manji

---

<sup>52</sup>Čizmić B. i dr.: "Psihologija i menadžment" Filozofski fakultet Beograd, 1995, str.101.

tekući priliv, a troškovi rastu). S obzirom da mu je otežano novo zaduženje, dužnik u takvim uslovima ne pita za uslove kako bi sanirao problem nelikvidnosti. Sa ciljem da se ponovo zaduži i pokuša da opstane na tržištu, raste moralni hazard dužnika, a kod banke se javlja negativna selekcija.

#### d) Kanal očekivanja

U ovoj transmisiji dolazi do psihološkog uticaja na tržištu koje dovodi do stanja da sve cene neopravdano rastu. Kompanije i stanovništvo kreiraju očekivanja koja privredni akteri ukalkulišu u svoje cene i na taj način deluju ciklično na agregatnu tražnju. Ovaj kanal utiče na stvaranje cenovnih balona i češće dolazi do izražaja u periodima ekspanzije privrede kada zbog pritiska tražnje dolazi do visokog, neopravdanog rasta cena dobara u privredi.

Oscilacije u privrednim tokovima, neminovno, utiču na nivo i kolebanja, kako agregatne potrošnje na nivou sistema, tako isto i na pojedinačne komponente koje čine agregat. Karakteristike ekonomije određuju elastičnost ukupne potrošnje u sistemu i elastičnosti po pojedinim sektorima u privredi. Ekonomski mehanizam, koji povezuje ove tokove, ima sledeće osobine: usled inicijalnog šoka, koji sistem izbacuje iz privremene ravnoteže, menja sklonost potrošača. Ukoliko je transmisija šoka brza i signali pravovremeni, očekivanja potrošača veoma brzo inkorporišu ovaj element u odlučivanje o tekućoj i budućoj potrošnji. Ukoliko dolazi do negativnog šoka, kada averzija prema riziku raste, i ukoliko je elastičnost intertemporalne supstitucije manja od jedinice, efekat supstitucije potrošnje smanjuje se i dominira efekat akumulacije bogatstva. Ovakav razvoj na tržištu utiče da se sklonost ka potrošnji smanji a sklonost ka štednji raste. Kao rezultat, potražnja i potrošnja za (rizičnom) imovinom se smanjuje. Dolazi do povećanja kolebanja/nestabilnosti potrošnje koja kreira neizvesnost i nestabilnost u privredi.

"Kao što je istaknuto, svi kanali transmisije finansijskih u realne tokove utiču na realnu ekonomiju, odnosno na finalne komponente kreiranja društvenog proizvoda. Na ovaj način finansijski sistem apsorbira signale, sa međunarodnog tržišta, sa domaćeg tržišta i direktno ih prenosi na odlučivanje o potrošnji finalnih aktera jedne privrede".<sup>53</sup> Takođe, pokazuje se da međupovezanost finansijskog i realnog sektora određuje nivo stabilnosti ukupnog sistema, kreirajući rast nacionalne privrede.

Odlučivanje o potrošnji u različitom vremenu i prostoru jeste mogućnost koju pruža efikasno funkcionisanje finansijskog tržišta. Takođe, njemu se često pripisuje širenje pozitivnog uticaja međunarodnih integracija. Koristi od međunarodne alokacije kapitala i disperzije rizika evidentne su na stanje nivoa potrošnje i prinosa koji se ostvaruju u nacionalnim granicama.<sup>54</sup>

Koseetal (2003) istraživao je promene potrošnje u odnosu na promene u dohotku koje pojedine privrede akumuliraju, na širokom uzorku zemalja u razvoju. Rezultati do kojih je došlo prilično su oprečni, od onoga što se teorijom predviđalo. Istraživanje je pokazalo da se kolebanje potrošnje u odnosu na kolebanje dohotka, u realnosti, povećalo, u osamdesetim i devedesetim godinama prošlog veka, u zemljama u razvoju koje su bile više finansijski integrisane u međunarodne tokove kapitala. Analizirani period je bio period otvaranja velikog broja ovih ekonomija, prekograničnog kretanja kapitala i povećanja dohotka subjekata u tim privredama što je trebalo da uslovi ublažavanje kolebanja potrošnje i prinosa u zemljama. U ovom periodu je zapravo došlo do povećanja nestabilnosti ova dva indikatora stabilnosti sistema. Regresiona analiza potvrđuje ove rezultate. "Finansijska otvorenost, merena bruto prilivom kapitala u odnosu na BDP, povezana je sa povećanjem nestabilnosti potrošnje i prinosa u odnosu na rast dohotka, do određenog stepena finansijske otvorenosti".<sup>55</sup> Iznad tog nivoa, koji očigledno predstavlja prag razvoja tržišta, finansijske integracije dovode do

<sup>53</sup>Drucker P., "Inovacije i preduzetništvo", Privredni pregled, Beograd, 1990, str.96.

<sup>54</sup>Đordjević B., "Menadžment", treće dopunjeno i prerađeno izdanje, Ekonomski fakultet Priština, 1998, str.313.

<sup>55</sup>"Ekonomika i poslovna enciklopedija", Savremena administracija Beograd, 1994, str. 41.



pozitivnog efekta i smanjuju kolebanje potrošnje. Tek nakon određenog perioda razvoja javljaju se pozitivni signali na stabilnost sistema. Faktori uticaja su mnogobrojni, ali mogli bi se sistematizovati u dva široka obrlazoženja. Prvo, domaće institucije i finansijska tržišta nisu dovoljno razvijeni. Drugo, nemaju svi privredni subjekti pristup međunarodnom finansijskom tržištu. Na taj način, delimično se objašnjava zašto su koristi od finansijskih integracija, u praksi, neravnomerno raspoređene. Subjekti koji imaju direktan pristup međunarodnim tržištima, direktno imaju i visoke koristi od ovih tokova, za razliku od onih koji ovaj pristup nemaju i u krajnjem, mogu biti izloženi čak povećanju nestabilnosti potrošnje jer su izloženi prelivanju kolebanja potrošnje, u ovom smislu, od onih koji imaju pristup.

Razmatranje odnosa kolebanja potrošnje i međunarodnih integracija obično se veže za interpretaciju Obstfeld i Rogoff (2000). Ovi autori, pomenuti odnos vezuju za ulogu finansijskih integracija u podeli ukupnog rizika zemlje. Njihovi zaključci su bazirani na tri osnovne pretpostavke, odnosno na tri glavne funkcije globalno integrisanog i efikasnog tržišta kapitala. Oni naglašavaju sledeće elemente, koje finansijski integrisani sistem treba da obezbedi, kako bi se dovelo u odnos kretanje potrošnje i prinosa sa nivoom integracija. Prvo, mora da postoji cenovna arbitraža, odnosno otvaranje granica treba da dovede da se ljudi u različitim zemljama suočavaju sa istim cenama za data dobra i imovinu. Drugo, uz uvažavanje normalnih privrednih faza u ciklusima, može doći do tržišnih poremećaja koji dozvoljavaju da ljudi u različitim zemljama mogu vezati svoj rizik usklađeno sa profilom sopstvene potrošnje i navikama. Treće, štednja, bez obzira na zemlju porekla, teži da ode ka najproduktivnijoj upotrebi i mogućnostima investiranja van nacionalnih granica. Uz ovakve pretpostavke očekuje se pozitivna korelacija tokova integracija i kolebanja potrošnje i prinosa.

Očuvanje finansijske stabilnosti, u vreme visokih finansijskih i političkih integracija i politika otvorenih ekonomija, treba da bude komplementarni cilj svim finansijskim regulatorima i, prvenstveno, promovisanje nesmetanog funkcionisanja finansijskog sistema u takvom okruženju. Pored toga, finansijski regulatori moraju da imaju interes da finansijski sistem "zaštite" od mogućeg "domino efekta" koji se u finansijskom sistemu može pojaviti pod uticajem nestabilnosti sa međunarodnog tržišta. Ove nestabilnosti mogu biti kreirane i u samom sistemu, ali isto tako mogu biti pojačane ili aktivirane uticajem koji proizilazi iz povezanosti finansijskog sistema sa međunarodnim sistemom. Finansijski sistemi su u manjoj ili većoj meri integrisani, ali sinhronizacija privrednih ciklusa globalno, očigledno, postoji. Snaga uticaja faktora, koji potencijalno utiču na stabilnost, zavisi od fleksibilnosti i razvoja pojedinačnih finansijskih sistema, kao i od njegove izloženosti međunarodnom uticaju. Globalna finansijska kriza pokazala je snažan uticaj međunarodnih prelivanja, kako na razvijene, tako i na zemlje u razvoju, otvarajući veliki prostor za kreiranje modela kojim bi se, u nekoj meri, upravljalo u ovakvim nepredvidivim okolnostima. Ovakva aktivnost je zahtevana, jer je globalni finansijski sistem već bio opterećen anomalijama. Cilj mera, koje su se inicirale počev od 2007. i 2008.g., pa dalje, bio je smanjivanje širenja negativnog efekta krize i pokušaj da se posledice svedu na što manje destruktivni nivo po privrednu aktivnost.

U tekućoj krizi se pokazalo da posledice pada, koji se desio u granicama finansijskog sistema, jesu posledice koje nije snosio samo finansijski sistem, već mnogo šira zajednica učesnika, celo društvo. "Ugrožena je stabilnost prvo, finansijskog, a zatim privrednog sistema u ekonomijama širom sveta".<sup>56</sup> Pad Lehman Brothers je ukazao da kada se ugrozi učesnik u sistemu, koji može da dovede tj. izazove lančani pad i drugih učesnika u sistemu, može se zaključiti da takav sistem generiše prenos šoka kroz ukupnu finansijsku infrastrukturu. Shodno ovom nasleđu, indentifikacija potencijalnih posledica postaje prioritet u politici nadgledanja, regulisanja i kontrole. Poseban akcenat se stavlja na održavanje i očuvanje finansijske stabilnosti. U ovom smislu, na značaju dobijaju aktivnosti za upravljanje procesima u krizi, odnosno nepredvidivim okolnostima (Contingency planning).

---

<sup>56</sup>Frantz - Friedrich Neubauer, "Portfolio menadžment: koncept profitnih potencijala i njegova primena", Svjetlost Sarajevo, 1991, str.52.

Stabilnost u vreme krize, uglavom, podrazumijeva aktivnosti na minimiziranju štete koja može da nastane sa padom jedne finansijske institucije, lančanog prenošenja defekata na druge ili u krajnjem upravljanje sistemskom krizom kao rezultatom nagomilavanja problema.

Važnost ovog procesa proizilazi iz nekoliko interesa nadležnih organa za finansijsku stabilnost. Stoga, je potrebno da se:

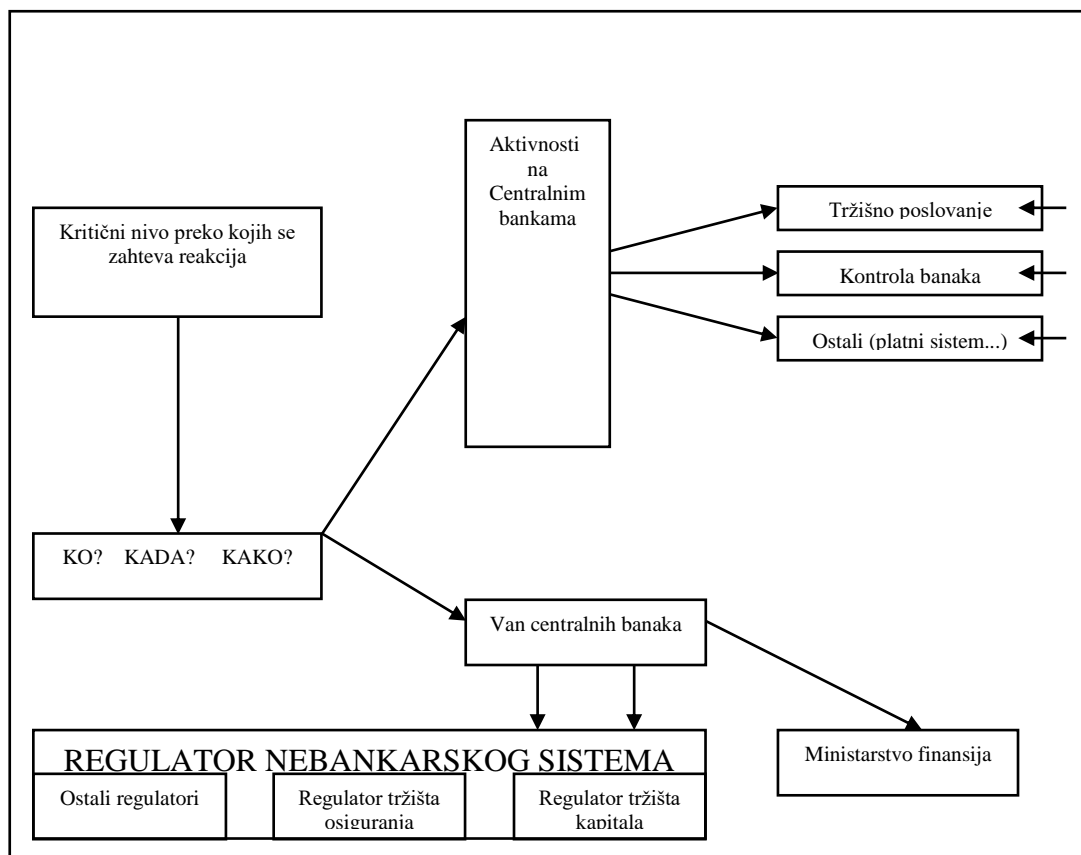
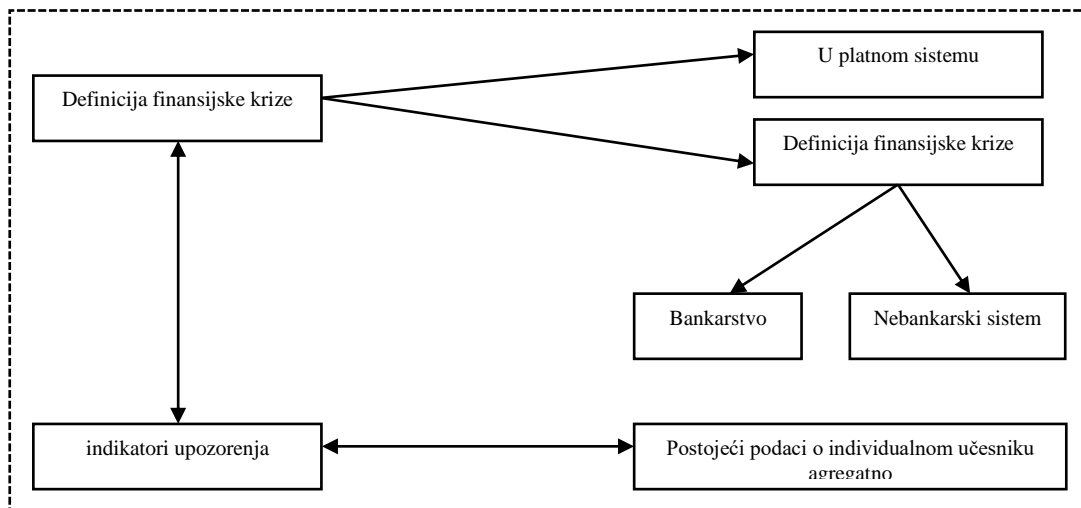
- Održi sistemska stabilnost u privredi,
- Sačuva efikasnost finansijskih tržišta,
- Sačuva sigurnost posredovanja, zaštita svojinskih prava dužnika i poverioca, poverenja u instrumente plaćanja i instrumente obezbeđenja u javnoj upotrebi, odnosno poverenjem u finansijski sistem kao celinu,
- Minimizira uticaj na ključne kanale za sprovođenje ekonomskih politika i zaštite standarda stanovništva.

"Polazna tačka u aktivnostima vezanim za upravljanje krizom je definicija stanja koje se tretira kao tačka u kojoj je stabilnost ugrožena".<sup>57</sup> Najširi pristup definiciji krize jeste da je to stanje kada, kao rezultat aktivnosti nekog individualnog faktora ili nekoliko faktora zajedno, postoji opasnost da celokupan finansijski sistem ili neke njegove komponente nisu u mogućnosti da ispune svoje funkcije. Ovakva ranjivost predstavlja potencijalnu pretnju za finansijsku stabilnost i stvara značajnu ekonomsku cenu.

#### **10. Slika:** Institucionalna povezanost delovanja u slučaju krize

---

<sup>57</sup>Đordjević B., "Menadžment", treće dopunjeno i preradjeno izdanje, Ekonomski fakultet Priština, 1998, str.300.



Izvor: Centralna banka, Plan za delovanje u vanrednim okolnostim 2011, str.2

Identifikacija signala koji predstavljaju potencijalnu opasnost finansijskoj stabilnosti može da dođe iz različitih sfera ekonomije. "Nestabilnosti koje ugrožavaju finansijski sistem može da generiše sam sistem iznutra, ali isto tako da budu kreirani van njega".<sup>58</sup> Događaji koje proizvodi sam finansijski sistem su - između ostalog - sledeći:

- Problemi sa likvidnošću: kada neka finansijska institucija ne može da ispuni svoje obaveze da isplati klijente, što je uglavnom rezultat neusklađenosti dospeća, masivnog povlačenja depozita, kvaliteta aktive ili prevelike zavisnosti od tržišta novca,

<sup>58</sup>"Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju", Zbornik radova, Ekonomski fakultet Beograd, 1998, str.65.

- Problemi sa solventnošću finansijske institucije: zbog iscrpljivanja kapitala vrednost aktive ne pokriva obaveze,
- Operativni problemi: kada se rizik indentifikuje u platnom sistemu i on nije u mogućnosti da ispuni svoje funkcije,
- Efekat prelivanja: kada se negativni efekti prenose sa jednog tržišta ili institucije na druge.

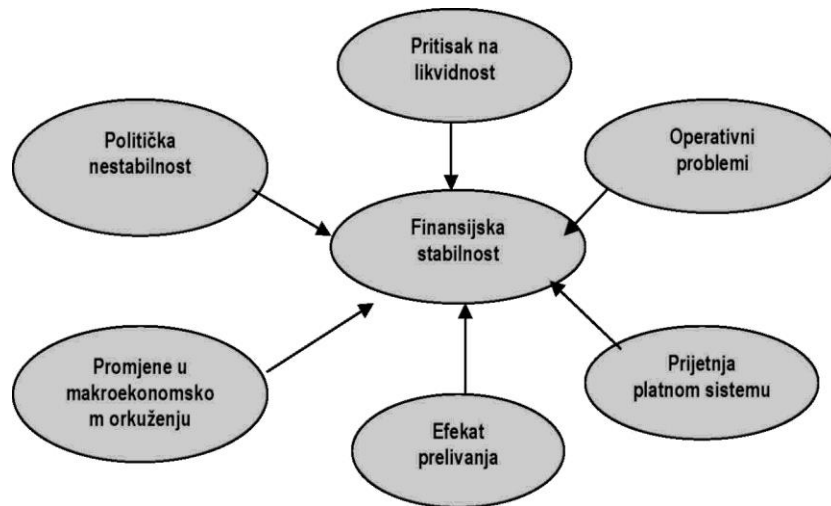
Faktori koje uzrokuje finansijski sistem počinju kao proces pogoršanja solventnosti prelazeći postepeno na rizik likvidnosti. Njihova identifikacija je deo standardnih procedura koje koristi supervizija, nadgledanje platnog sistema i praćenje tržišta novca.

Faktori koje ne uzrokuje finansijski sistem, a potencijalno predstavljaju pretnju, su sledeći:

- Značajne promene u makro ekonomskom okruženju, kao što je: značajan pad deviznog kursa valute koja se koristi u zemlji u odnosu na valute glavnih poslovnih partnera; skok cena električne energije; prirodne nepogode (zemljotresi, poplave, idr.), političke i zdravstvene nestabilnosti, negativne promene međunarodnih cena idr. Svaki od ovih faktora može imati negativan uticaj na finansijski sistem kroz izloženosti prema tržišnom riziku,
- Politički faktori: parlamentarna i državna kriza, kao i javno ponuđene namere ili stvarne aktivnosti državnih organa da promijene osnove postojećeg ekonomskog okruženja. Oni mogu ukazati na finansijsku infrastrukturu kroz moguće masivno povlačenje depozita.

Faktori koji ne potiču iz finansijskog sistema, obično počinju iznenada, utiču na veliki broj učesnika na tržištu i koriste povećanje pritiska na likvidnost.

### **Grafikon 1:** Faktori koji imaju uticaj na finansijski sistem



Izvor: Centralna banka, Plan za delovanje u vanrednim okolnostim 2011, str.5

Osnovni principi upravljanja aktivnostima u krizi su sledeći:

- U fazi prevencije: obezbediti najraniju moguću identifikaciju simptoma krize,
- U slučaju stvarne krizne situacije: sanacija krize u cilju smanjenja štete, merene troškovima sredstava poreskih obveznika i potencijalnog gubitka nacionalnog proizvoda zbog interakcije krize sa realnom ekonomijom.

U cilju obezbeđivanja najranije moguće identifikacije simptoma krize, nadležna tela su dužna da:

- Analiziraju finansijski status institucija koje kontrolišu, na individualnom i nivou sistema u celini, kako bi blagovremeno prepoznali problematičnog učesnika, njegovu sposobnost da se odupre preuzetim rizicima, mogućem negativnom efektu na druge segmente sistema i odgovarajućim instrumentima da se potencijalno neutrališe pretnja,
- Sledeći segment aktivnosti jeste da se utvrdi potencijalna podrška potrebama za likvidnošću različitim finansijskim učesnicima, što se u bankocentričnim sistemima uglavnom svodi na banke. Takođe, u sledećem koraku treba da se proceni potencijalna opasnost i izloženost drugih učesnika i da se preseče potencijalni lanac nestabilnosti, kada je to moguće. Krajnji zadatak u procesu upravljanja krizom je sanacija problema. U ovoj, poslednjoj fazi nadležna tela dužna su da:
  - Podrže različite oblike obezbeđivanja likvidnosti (inекcija kapitala, krediti za likvidnost, izdavanje garancije, preuzimanje obaveza i drugi vidovi finansijske pomoći),
  - Donose odluke i motivišu tržišna rešenja bez ili uz minimalno učešće javnih finansijskih resursa,
  - Donose odluke u tesnoj međusobnoj saradnji,
  - Preuzmu sve aktivnosti na transparentnom izvještavanju javnosti.

Komunikaciona strategija treba da bude bazirana na principima da se smanji širenje panike i da bude usaglašena među svim nadležnim telima (da svi pričaju istim jezikom i da daju istu poruku).

Akcioni planovi za dejstvo u finansijskoj krizi uglavnom imaju poverljiv karakter, jer se teži kontroli svih procesa i informacija. Smanjenje nestabilnosti je, između ostalog, u funkciji suzbijanja neizvijesnosti i nepravilnog prenošenja signala koji postoje na tržištu.

"Makro aspekt politike očuvanja finansijske stabilnosti visok značaj stavlja na stabilnosti bankarskog sektora, naročito u sistemima u kojima je ovaj oblik posredovanja dominantno zastupljen na tržištu".<sup>59</sup>Ovu karakteristiku ima većina zemalja evropskog kontinenta, razvijene i zemlje u razvoju. Pristup polazi od uloge efikasne supervizije, zasnovane na rizicima, klasifikacije aktive u skladu sa međunarodnim principima i posledično stvaranja amortizera stabilnosti u vidu zahteva u dodatnom kapitalu i likvidnosti. Drugim rečima, razvijaju se metode i modeli procene rizika u transakcijama i kvaliteta dužnika kako bi se spram te procene izvršio adekvatan tretman i upravljanje rizikom. Međutim, iako je razvoj tehnologije omogućio razvoj komunikacionih sredstva kojima se daje mogućnost pružanja i prenošenja informacija jeftino i u realnom vremenu, ipak je na racionalnosti poverioca i dužnika ostala poslednja ocena odnosa rizik/prinos. "Ono što tehnologija i analiza indikatora nisu mogli da reše jeste kvalitet i transparentnost tih informacija".<sup>60</sup> Nesrazmerno preuzimanje duga i pojava nepokrivenih troškova (dead weight cost/loss) u transakcijama može postati ozbiljan okidač pokretanja lanca neefikasnosti na mikro nivou, odnosno klica nestabilnosti na makro nivou kada se radi o sistemski važnoj instituciji. U ovom segmentu prepoznaje se klica današnje ekonomske krize.

Neadekvatna procena rizika, potcenjenost u predkriznom periodu i precenjenost rizika u postkriznom periodu, naglasilo je otvaranje i produbljivanje krize. Slabljenje budžetskog ograničenja kod preuzimanja duga dovelo je do prezaduženosti svih sektora, u privredama širom sveta. Visoka kreditna zaduženost, nastala na osnovu slabljenja budžetskog ograničenja, izazvala je lančano probleme kod dužnika, ugrožavajući im prvo likvidnost a u sledećoj fazi i solventnost. Sledeća slika daje prikaz odlučivanja kada postoji tvrdo budžetsko ograničenje (plava linija B1 i B3) i kada to ograničenje slabi (crvena linija B2). U normalnim uslovima, racionalna procena mogućnosti potrošnje, i posledično zaduženje definisano je nivoom budžeta koji je određen realnim prihodima tog subjekta.<sup>61</sup> U vremenu ekspanzije, kada prihodi rastu i bogatstvo se uvećava (usled rasta cena imovine), dužnik potencijalno ima veće mogućnosti za preuzimanje duga. Ova mogućnost je privremena, jer vrednost kolaterala i prihoda su precenjeni, a zaduživanje u takvoj situaciji deluje kao slabljenje budžetskog ograničenja kojim se definiše granica potrošnje.

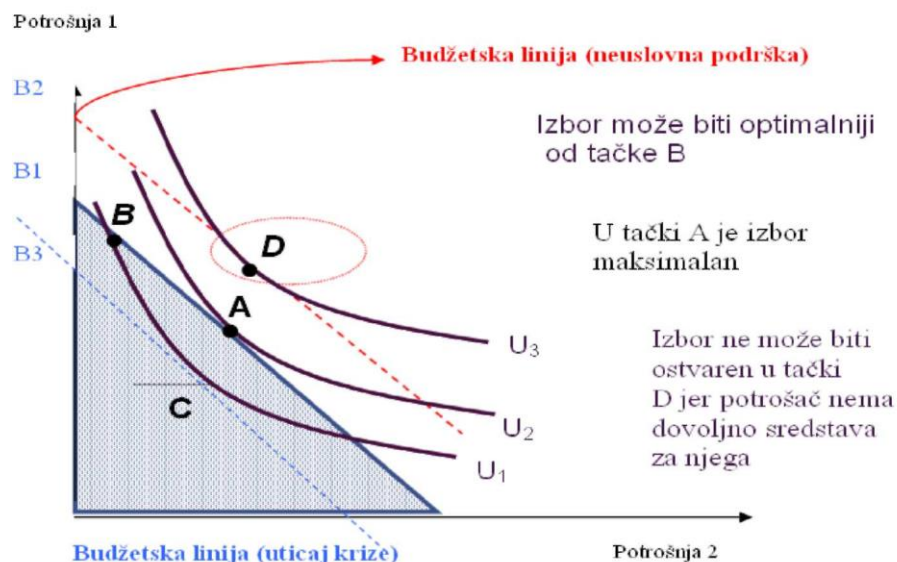
## 11. Slika: Budžetsko ograničenje i optimalni izbor potrošača

---

<sup>59</sup>Janičević N., "Korporativna transformacija", Timit Beograd, 1994, str.118.

<sup>60</sup>Jovanović M., "Radna motivacija u demokratizovanim industrijskim odnosima", FOB Kranj, 1991, str.78.

<sup>61</sup>Krstić Dj., "Tajna uspeha japanskih kompanija", IQ Medija & HAT Beograd, 1994, str.74.



Izvor: Microeconomics - Robert S Pindyck, Daniel L Rubinfeld - Bok 2000, str.93

Gde je:

- U<sub>1</sub> - Funkcija korisnosti (potrošnje) uz strogo budžetsko ograničenje;
- U<sub>2</sub> - Funkcija korisnosti (potrošnje) uz tvrdo budžetsko ograničenje;
- U<sub>3</sub> - Funkcija korisnosti (potrošnje) uz slabo budžetsko ograničenje;
- B<sub>1</sub> - Linija budžetskog ograničenja u skladu sa realnim mogućnostima potrošača;
- B<sub>2</sub> - Linija budžetskog ograničenja u skladu sa precenjenim mogućnostima potrošača;
- B<sub>3</sub> - Linija budžetskog ograničenja u skladu sa smanjenim mogućnostima potrošača zbog uticaja krize;

U tački A, nivo i izbor potrošnje bi bili optimalni. U ovoj tački procena rizika odgovara stvarnom nivou, a nivo potrošnje i zaduženja odgovara raspoloživim mogućnostima dužnika. Međutim, ekspanzija privredne delatnosti, naročito potrošnje koja se javila kao mogućnost zbog otvaranja kapitalnog računa i lakšeg pristupa izvorima sa međunarodnog tržišta, povećali su potrošnju na nivo koji nije bio adekvatno usklađen sa realnim potencijalima/budžetom dužnika. Tačka D, predstavlja ovakav izbor. Rizik je u ovoj tački potcenjen i razlika do ravnotežne tačke A je nepokriveni rizik, odnosno trošak (deadweight cost/loss). Uticaj krize produbio je ovaj trošak, jer je negativno uticao na prihode i bogatstvo dužnika i budžetsku liniju spustio na nivo B<sub>2</sub>, na istoj slici. U ovoj tački, dolazi do snažne kontrakcije potrošnje, iz razloga snažne smanjene sklonosti banaka za odobravanje novih kredita, i posledično kreditnog kraha. Takođe, u ovoj fazi dolazi do precenjenosti rizika i bankarski novac deluje recesivno, vršeći kontrakciju novčanog potencijala na tržištu.

Transparentno poslovanje i poštovanje tvrdog budžetskog ograničenja kod preuzimanja duga smanjuje neefikasnost na mikro nivou kod učesnika na tržištu. Ovo u osnovi znači izbor takve kombinacije potrošnja na nivou individualnog učesnika na tržištu koja će biti racionalna sa aspekta servisirana obaveza kao što slikom prikazuju Pindyck i Rubinfeld (2000) uz poštovanja budžetskog ograničenja.

Sistemom spojenih sudova, kad se jave neoptimalni izbori dolazi do preliivanja ovih problema sa tržišnih učesnika na bankarski sektor. Visok nivo nekvalitetnih kredita, odslikava stanje slabog poslovanja dužnika koji nisu bili u mogućnosti da servisiraju obaveze.

"Ugrožavanje likvidnosti i solventnosti bankarskog sektora je stoga direktna posledica slabog poslovanja privrednika na mikronivou".<sup>62</sup>

Na ovaj način finansijska stabilnost individualnih preduzeća može vršiti pritisak na stabilnost bankarskog odnosno finansijskog sistema. Određivanja stabilnosti poslovanja preduzeća odnosi se na jednostavno pitanje da li to preduzeće privređuje dobro u poslu ili ne. Na taj način daje se i odgovor na pitanje da li je taj privrednik sposoban da servisira preuzete obaveze iz realizovane vrednosti ili nije, što u dužem roku, odgovor daje nivo mikrokonkurentnosti tog preduzeća. Makrokonkurentnost okruženja privredi pruža okvir za poslovanje a sam uspeh zavisi od njegove interakcije sa tim okruženjem. "Spoznaja potrebe efikasnog upravljanja preduzećem i njegovim komponentama, preduzetnički duh, upravljanje procesima i funkcijama kao što su: sredstva, troškovi, amortizacija, principi efikasnosti, investicije idr., proizilazi iz potrebe kompleksnog izučavanja savremenog preduzeća".<sup>63</sup> Na taj način sistematizovano se stvara infrastruktura i tekuće odrednice za razvojni dugoročni opstanak preduzeća.

Savić (2010) ističe da uspešnost poslovanja kompanija zavisi od mikroekonomske konkurentnosti savremenog preduzeća. On konstatuje da je ovaj segment bio zapostavljen u tradicionalnoj literaturi o ekonomskom rastu. Međutim, budući da je produktivnost zemlje definisana produktivnošću njenih kompanija, privreda može biti konkurentna samo ukoliko su kompanije koje u njoj posluju konkurentne. Zbog toga što produktivnost kompanija direktno zavisi od osmišljenosti sa kojom kompanije konkurišu, isti autor ističe da će se produktivnost povećavati ukoliko:

- Kompanije unapređuju operativnu efikasnost i asimiliraju najbolje globalne prakse;
- Povećavati ukoliko kompanije ostvaruju distinktivne strategije koji uključuju jedinstvene proizvode i inovativna sredstva proizvodnje i isporuke usluga i
- Smanjivati ukoliko se konkuriše upotrebom niskih cena faktorskih inputa jer oni daju mali doprinos održivom prosperitetu.

Na ovo se nadovezuje i potreba unapređenja korporativnog upravljanja kompanija koje treba da obezbedi generisanje privatnih profita bez ugrožavanja javnog prosperiteta. Prisustvo interesnih poslovnih grupa može delovati nepovoljno na produktivnost ukoliko nisu dovoljno fokusirane, ukoliko su sklone ispoljavanju monopolske snage i ukoliko su favorizovane od strane države.

"Na osnovu povezanosti mikro i makroaspekta stabilnosti, može se zaključiti da će konkurentna preduzeća koja poštuju budžetsko ograničenje doprinositi stanju i očuvanju finansijske stabilnosti privrednog, a samim tim i finansijskog sistema, i obrnuto".<sup>64</sup> Ukoliko privreda nije konkurentna i ne poštuje principe racionalnog poslovanja uz primenu budžetskih ograničenja, pre ili kasnije, ući će u stanje nagomilavanja rizika i neefikasnosti, čija će se materijalizacija odslikati na stanje stabilnosti sistema. U ovom slučaju, ne postoje mehanizmi i aranžmani koji mogu sprečiti razvoj neefikasnosti i nestabilnosti. Stoga je akcenat na preventivnom delovanju, u kreiranim rešenjima ekonomskih politika koje stimulišu poslovni ambijent, povećavaju konkurentnost i regulatorno pružaju okvir za stabilnost ambijenta.

"Tekuća kriza otvorila je slabosti finansijskog tržišta da apsorbuje i da upozori na nedostatke, kako iz domena regulacije tako i iz domena defekata samog tržišta. Povezanost subjekata i ciklična komponenta doprineli su jačem prelivanju neizvesnosti i kreiranju pritiska na stabilnost finansijskog sistema, prvo na nivou nacionalnih ekonomija, a zatim i šire".<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup>Milislavjević M., "Osnovi stratezijskog menadžmenta", Poslovna škola "Megatrend" Beograd, 1997, str.68.

<sup>63</sup>Leković B., "Principi menadžmenta", Ekonomski fakultet Subotica, 1995, str.89.

<sup>64</sup>Ničin N. i Martinović A., "Menadžment danas", Ulixes, Novi Sad 1995, str.54.

<sup>65</sup>Miličević V., "Stratezijsko poslovno planiranje - menadžment pristup", Kultura, Beograd, 1993, str.264.



Pitanje definisanja stanja finansijske stabilnosti kao i politike njenog očuvanja proistekli su iz potrebe upravljanja i saniranja negativnih posledica koje su nastale kao rezultat nagomilanih neravnoteža u privrednim sistemima, u dužem vremenskom periodu. "Takođe, neravnoteže nisu ostale zatvorene u nacionalnim granicama, već su se u svetu otvorenih robnih i novčanih tokova dodatno "umrežile" prekograničnim tokovima".<sup>66</sup> Privredne transakcije postale su globalne, dok je tretman rizika i procena klijenta ostala u granicama pojedinačnih sistema. Devizni kursevi uspeali su da apsorbuju nestabilnosti na deviznim tržištima, nastali pod uticajem intenziviranja transakcija na tekućem računu. Međutim, intenziviranje tokova na kapitalnom računu doveli su do pojave anomalija na tržištu: do otvaranja institucionalnih i regulatornih praznina, pojave asimetrije u informacijama, remećenja cenovnog mehanizma i neefikasne alokacije resursa na pojedinim nacionalnim tržištima. Ove privrede su, najčešće, kao rezultat tako nagomilanih neravnoteža, prošle kroz fazu ugrožene stabilnosti i kriza u privrednom sistemu.

Međunarodna regulativa i standardi nisu uspeali da blagovremeno priđu ovim potrebama, regulativom što je dovelo do nagomilavanja sistemskog rizika. Materijalizacija ovog rizika rezultirala je otvaranjem krize svetskih granica. Kriza je pokazala da nema imunih na povećanu finansijsku nestabilnost i da praznina u institucionalnom ili regulatornom okviru, kao i nedoslednost u njihovoj implementaciji produbljuju probleme. Signali koji se u takvom okruženju pojavljuju na tržištu asimetrični su i negativno utiču na racionalnost i efikasnost u odlučivanju. Ova neefikasnost rezultira razvojem asimetrije u informacijama koja multiplikuje negativne efekte. "Pojava moralnog hazarda, slabljenje tvrdog budžetskog ograničenja tržišnih učesnika koje rezultira u pojavi nepokrivenih troškova (deadweight costs/loss) remete cenovni mehanizam, odnos rizik/prinos i alokacija resursa postaje neoptimalna".<sup>67</sup> Podsticaji tržišta ne podržavaju ekonomske principe racionalnog odlučivanja i alokacija resursa, ali ni rizika i u takvom okruženju odlučivanje ide u pravcu prekomernog preuzimanja. Ovakva situacija na tržištu, u kratkom roku, daje mogućnost zarade jer dolazi do pojave cenovnih balona, odnosno inflacije najčešće na tržištu nekretnina i hartija od vrednosti. Ovo otvara novi kanal akumulacije rizika, sada, u domenu procene imovine, odnosno kolaterala koja dodatno slabi budžetsko ograničenje. Postojanje cenovnog balona, povećava potencijal za novo zaduženje a umanjuje kapacitet internih rezervi (u formi kapitala i rezervacija za potencijalne gubitke) za pokriće rizika. Ekspanzivna privredna delatnost zasniva se na neproduktivnoj potrošnji koja se finansira dužnički. Državne institucije nisu imune na ovakvo stanje na tržištu i one prociklično prate ove tokove. Sistemski rizik se kreira u finansijskim i kanalima realnog sektora kojeg dopunjuju fiskalni rizici i rizici koji proizilaze iz međunarodnog okruženja. U srednjem roku, akumuliraju se dug i rizik i po jednom i po drugom osnovu. Tok duga postaje stanje (stock) i to neodrživo. Nestabilnost, koja se javlja u trenutku pucanja balona i spoznaje o količini preuzetog stanja duga i rizika, kreira domino efekat nepoverenja koje snažno utiče na stabilnost finansijskog i ekonomskog sistema.

Politika očuvanja finansijske stabilnosti treba da smanji mogućnost pojave ovih anomalija i da pravovremeno, regulatorno i institucionalno ograniče ove izvore nestabilnosti. Iz ovog ugla, stanje stabilnosti u privredi treba da se posmatra sa svih aspekata, kako bi se prepoznali potencijalni izvori njenog ugrožavanja. "Fokus ekonomske politike mora se staviti na indentifikaciji sistemskog rizika koji može stvoriti pritiske na stabilnost i umanjiti efikasnost alokacije na tržištu".<sup>68</sup> Takav pristup podrazumijeva kontinuirani pristup nadgledanja svih promena ekonomskih faktora i kreiranja takvih rešenja kojima će se podsticati zdrav i siguran finansijski sektor, konkurentan poslovni ambijent, stimulativan za rast privrede i standard stanovništva.

Na osnovu povezanosti mikro i makro aspekta stabilnosti, može se zaključiti da će konkurentna preduzeća koja poštuju budžetsko ograničenje doprinositi stanju i očuvanju

<sup>66</sup>"Priručnik za menadžere" - praktični vodič kroz uspešan menadžment, IQ Medija, Beograd, 1992, str.42.

<sup>67</sup>Harrington, S., Niehaus G, "Risk Management and Insurance", Boston, 1999, str.236.

<sup>68</sup>Russel L. A., "Menadžment u malim dozama", PS "Grmeč", Beograd, 1997, str.96.

finansijske stabilnosti privrednog, pa samim tim i finansijskog sistema i obrnuto. Ukoliko privreda nije konkurentna i ne poštuje principe racionalnog poslovanja uz primjenu budžetskih ograničenja, pre ili kasnije, ući će u stanje nagomilavanja rizika i neefikasnosti.

"Zdrav i stabilan finansijski sistem čini zdrav i stabilan privredni sistem, kojeg čine zdravi i stabilni privredni subjekti. Stoga nacionalni pristup očuvanju finansijske stabilnosti treba da budu usmereni na poslovni ambijent u kojem posluju zdravi i konkurentni privrednici. Ovaj ambijent zahteva da postoji zdrav novac, adekvatan cenovni mehanizam, transparentno poslovanje, zaštita svojinskih prava i sprovođenje ugovora".<sup>69</sup> Javni sektor treba da bude servis a ne aktivni učesnik u svim fazama očuvanja stabilnosti i poslovne aktivnosti. Institucionalni i regulatorni okvir treba da poseduje: sistemski pristup, kontraciklične politike, simetrične politike, da ima dugoročnu perspektivu i holistički pristup.

Strategija podrazumeva izbor metoda, pravaca i instrumenta za realizaciju misije, vizije i poslovnih ciljeva finansijskih institucija sa stanovišta upravljanja rizicima. Strategija uključuje širok spektar poslovnih odluka sa dugoročnim i vrlo opipljivim konsekvencama, pogotovo što upravljanje rizicima ne obeshrabruje proces preuzimanja rizika. Ona obezbeđuje informacije korisne u procesu preuzimanja i izračunavanja rizika.

"Strategijom se definiše odnos prema okruženju, struktura poslovnog okruženja i portofolija kompetentnosti, ponašanje prema konkurenciji, kvantitativne i kvantitativne metode i brzinu pravca delovanja na razne vrste rizika i poželjni nivo i vrstu fleksibilnosti".<sup>70</sup>

S obzirom na to da se strategija upravljanja rizicima ostvaruje u dinamičnom, često u konfliktnom ambijentu, ona podrazumeva uvažavanje konfliktnih situacija i pripremu plana učešća u njima, kao i pravovremenu spoznaju opšteg okruženja i mogućnost (depozitne i nedepozitne) da iste iskoristi, odnosno amortizuje negativne tendencije u upravljanju rizicima. Sem toga, strategija treba da poveže ciljeve sa interesima internih i eksternih stejkholdera, odnosno poznavanje njihovih interesa, izvore njihove snage i uticija na profitabilnost poslovanja FI.

Stoga je osnovna uloga strategije kao komponente upravljanja rizicima da iznađe optimalni odnos između prinosa i rizika, sa stanovišta raspoloživih resursa i drugih kompetentnosti FI, odnosno da iznađe najbolje načine za ostvarivanje misije i ciljeva, definisanje preuzetih ciljeva od strane, uvažavajući pri tome principe upravljanja rizicima, definisanje kapaciteta rizika, sklonosti rizicima i profil rizika. Sem toga, strategija predodređuje aspekt strukture upravljanja rizicima, kao i ključne i adekvatne ciljeve upravljanja rizicima u FI.

Strategija upravljanja rizicima i permanentna kontrola rizika su sastavni deo poslovanja FI, koja ima između ostalog za cilj da obezbedi uvećanje kapitala za stejkholdere. Obezbeđivanje željenog nivoa prinosa za akcionare zavisi od međuodnosa prinosa i rizika, kako u okviru dnevnih poslovnih operacija, tako i na nivou strategije upravljanja rizicima. Da bi ostvarile svoje planirane ciljeve, one u okviru svoje strategije razvijaju sveukupni strateški pravac, prepoznavajući pri tome fundamentalne stavove prema rizicima i upravljanju rizicima, na osnovu finansijskih izveštaja, poslovnih ciljeva i ciljne novostvorene vrednosti za akcionare.

S obzirom na to da se FI razlikuju po rizičnom profilu, kadrovskoj strukturi, raspoloživoj infrastrukturi, vrednosnoj i profesionalnoj kulturi, svaka kreira svoje modele i definiše svoju strategiju upravljanja rizicima.

1. Poslovni ciljevi. "Da bi održale kontinuitet svojih osnovnih funkcija, banke, moraju da razumeju prirodu i ciljeve upravljanja rizicima. To je prvi i osnovni uslov za kreiranje strategije upravljanja rizicima, koja podrazumeva"<sup>71</sup>:

<sup>69</sup> Erić, D., "Finansijska tržišta", Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str.95.

<sup>70</sup> Đordjević B., "Menadžment", treće dopunjeno i prerađeno izdanje, Ekonomski fakultet Priština, 1998, str.283.

<sup>71</sup> "Management, The Times", March 9, 2009, str.10–13

- Ciljni rizični profil FI i očekivane benefite od upravljanja rizicima,
- Odgovorajući organizacioni pristup upravljanju rizicima i
- Politiku i procedure upravljanja rizicima.

Rezultat ovog procesa je kreiranje dokumenata, odnosno strategije upravljanja rizicima. U ovako definisanoj strategiji postavljaju se osnove na kojima izgrađuju svoju kulturu rizika, terminologiju, politike i procedure u odnosu na upravljanje rizicima, uzimajući u obzir postojeće regulative i međunarodnu praksu.

2. Osnovna funkcija upravljanja rizicima. Funkcija upravljanja rizicima čini okosnicu sveobuhvatnog sistema upravljanja. Savremeni koncept ove funkcije objedinjuje finansijske i nefinansijske rizike.

Finansijski rizici u FI, kao prirodni pratilac njenih aktivnosti, već su dugi niz godina predmet pažljivog praćenja, merenja i kontrole. Međutim, sve izraženiji naponi koje u poslednjoj deceniji ulaže savremena finansijska industrija na identifikaciji i upravljanju nefinansijskim rizicima, inicirali su spoznaje o veličini i prisustvu ovih rizika u poslovnim aktivnosti FI, ali i činjenica da je razvoj savremenih tehnologija za ublažavanje izloženosti. Razlog je svakako u raznolikosti same prirode nefinansijskih rizika koje pokriva sve interne i eksterne uzroke prekida poslovanja FI, kao i nemogućnost potpunog predviđenja veličine sveukupnog finansijskog udara na FI, koji usložava ili onemogućava postojanje sistemskog i konkretnog sistema merenja i regulacije. "Ovo tim pre, što su neki nefinansijski rizici (operativni) marljivi (kao što su prevare, podvale ili padovi IKT), dok se drugi ne mogu nikako smestiti u okvire kvantitativne analize, zbog svojih specifičnosti ili da su dovoljno povezani sa drugim događajima ili zbog nedostatka istorijskih podataka vezanih za nepredvidive događaje".<sup>72</sup>

U strategiji upravljanja rizicima dominantno mesto ima bord direktora, koji treba da bude svestan svoje odgovornosti u identifikaciji i upravljanju raznim finansijskim i nefinansijskim rizicima u FI, posebno njihovih glavnih aspekata ispoljavanja, imajući u vidu da su rizici zasebna vrsta aktivnosti kojima se mora i zasebno upravljati.

Detaljnju i jasnu razradu odgovornosti borda direktora i starijeg menadžmenta, u vidu preporuka, daje Bazelski komitet za bankarsku superviziju u dokumentu pod nazivom:

"Dobra praksa za upravljanje i superviziju rizicima"<sup>73</sup>. Reč je o deset principa u kojima su sažeti rezultati najbolje bankarske prakse u upravljanju rizicima. Istovremeno, oni su i razrada opštih standarda iz Bazelskog sporazuma II i III, koje Bazelski komitet preporučuje kao opšte kriterijume za pristup banaka sofisticiranijim metodama za merenje rizika.

Ako je ustanovljena funkcija glavnog menadžera za rizik, onda je on član borda direktora ili starijeg menadžmenta. Odgovoran je za primenu politike upravljanja rizicima koju je usvojio bord direktora, ali radi i na drugim važnim poslovima, kao organizator ili odgovorno lice, kao što su:

- Donosi važne odluke u odnosu na strategiju upravljanja rizicima ili alokaciju ekonomskog kapitala po osnovu izloženosti FI riziku,
- Podržava važne projekte koji unapređuju metodološke pristupe upravljanja rizicima (izbor modela kalkulacije kapitalnih troškova, formiranje internih baza podataka, baze ključnih indikatora rizika) i

<sup>72</sup> Dimitris, N. C., "Operational Risk Control with Basel II, Elsevier Butterworth-Heinemann, Linacre House", Jordan Hill, Oxford, 2009, str.18-20.

<sup>73</sup> "Basel Committee on Banking Supervision, Risk Management Group, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Bank for International Settlements", Basel, February 2003, <http://www.bis.org>

- Koordinira rad između organizacionih delova, usaglašava izradu analize trendova, a radi i na utvrđivanju nivoa integrisanosti i agregacije rizika na nivou FI.

Glavni menadžer za rizike izveštava glavnog rukovodioca za upravljanje rizicima na nivou FI.

Odgovornost menadžera linija rizika je u donošenju dnevnih odluka koje se odnose na poslovanje, operativne procese, kao i upravljanjem kadrovima.

Linijski menadžeri su obavezni da prate rast izloženosti rizicima i da daju preporuke. U tom smislu, oni su i koordinatori između linija poslovanja a ujedno su odgovorni i za nadzor, kao što su poslovne jedinice za kontrolu rizika (risk controlling).

Značaj linijskog aspekta rukovođenja je u neposrednom praćenju i kontroli sveukupnih rizika po uzrocima, izvorima, učestalosti i veličini gubitaka u svakodnevnim aktivnostima. Korporativna funkcija u okviru svoje delatnosti ima standarde i aktivnosti koje prevazilaze nivo linija poslovanja. Ona može da omogući donošenje odluka koje imaju uporište u analizi rizika i trendova, koji uz korišćenje podataka iz eksternih baza, omogućuju razmenu iskustva i najbolje prakse, određivanje repernih (graničnih) veličina, a predstavljaju osnovu za kalkulaciju kapitalnih troškova i konsolidovano izveštavanje starijeg menadžmenta. Ovim se postiže celishodnost u primeni strategije upravljanja rizicima na nivou FI, budući da se oslanjaju na upravljačku strukturu, a deo su globalnog koncepta strategije upravljanja ukupnim rizičnim profilom banke. Sem toga, model okvira za upravljanje rizicima na nivou FI omogućava realizaciju funkcionalne povezanosti njegovih faza - vezu između strategije i procesa, odnosno dnevnog upravljanja rizicima. Dakle, reč je o upravljačkim tokovima u dva nivoa:

- a) Od naviše naniže (top-down), zarad komunikacije koju stariji menadžment ostvaruje sa izvršnim, odnosno operativnim strukturama i
- b) Od naniže naviše, u smislu povratnih informacija o rezultatima dnevnih odluka menadžera linija poslovanja.

"Sprovođenje strategije upravljanja rizicima definiše se korporativnim politikama. One predstavljaju set utvrđenih normi/standarda kojima je obuhvaćen pristup svim rizicima na nivou FI i njenih organizacionih delova".<sup>74</sup>

Globalna strategija korporativnih politika za upravljanje rizicima prevazilazi statične, odnosno standardne forme i sadržaje, tj. uvek se menja i modelira u skladu sa specifičnim rizičnim profilom FI, strategijom njenog razvoja na planu upravljanja svim rizicima, veličinom i organizacionom strukturom. U osnovi, mogući segmenti njene strukture su sledeći:

- Skup mera, procedura i postupaka za realizaciju definisanih ciljeva u oblasti upravljanja rizicima (definisanje prioriternih aktivnosti u oblasti upravljanja rizicima u FI, uključujući obim i način na koji će se rizici transferisati van FI, zatim određivanje pristupa svake FI procesu identifikacije, samoprocenjivanju, monitoringu i kontroli, odnosno ublažavanju izloženosti ovim rizicima, primena odgovarajućeg modela za kalkulaciju ekonomskog kapitala), kao i osvrt na sveobuhvatnost Okvira za upravljanje rizicima,
- Mere za unapređenje organizacione i kadrovske, odnosno upravljačke strukture, kontrolne funkcije u planu obezbeđenja konzistentne primene utvrđenih standarda i alata na svim nivoima unutar sistema banke i
- Mere na planu unapređenja i izgradnje poslovne kulture, odnosno ponašanja rukovodećeg kadra i upravnog odbora u odnosu na izloženost rizicima i internu

---

<sup>74</sup><http://www.bis.org>

kontrolnu funkciju u banci, kao i mere za unapređenje alata i sistema izveštavanja, uzimajući u obzir procenu očekivanih rezultata.

### 3.2. Strategija finansijskih institucija, poslovnih jedinica i funkcionalna strategija

S obzirom na to da se od strategije finansijskih institucija očekuje da obezbede najpovoljnije uslove za ostvarivanje ciljeva banaka u dinamičnom okruženju, protkanom konfliktima, sasvim je logično da ona uključuje veliki broj procedura, metoda i instrumenta koji će da se koriste zavisno od ciljeva i okolnosti (finansijski derivati i intervencije države). Sem toga, strategija je predodređena dostignutim nivom razvoja, stepenom diversifikacije i decentralizacije upravljanja FI. Ovo je razlog više, da imamo i različite vrste strategijskih solucija, pobuda i izbora, a time i više zasebnih strategija.

Budući da svaka vrsta strategije ima svoje specifičnosti i fokus delovanja, bitno je definisati faktore egzistencije (održivosti) i puteve ostvarivanja strategijskih ciljeva u datom poslovnom okruženju, što sa sobom nosi pečat obeležja sposobnosti i poslovne aspiracije top menadžmenta dotične FI. "Naime, različiti uslovi poslovanja generišu šanse, mogućnosti, pretnje i opasnosti, za koje menadžment FI treba da pripremi plan reagovanja i donošenja efikasnih odluka. Stoga je dosta teško definisati kriterijume za kategorizaciju strategija. Ova obrađena strategija obuhvata i podrazumeva"<sup>75</sup>:

- a) Strategiju na nivou FI (banke ili preduzeća - Corporate - level strategy),
- b) Strategiju za poslovne jedinice (linije - Business level strategy) i
- c) Strategiju za nivo poslovnih funkcija (Functional level).

Navedena podela strategija je predodređena stepenom, odnosno hijerarhijskim nivom na koji se odnosi strategija. Obično se koristi u velikim, složenim i diversifikovanim FI, odnosno bankama, sa izraženim stepenom decentralizacije upravljanja i odlučivanja. To nameće potrebu da se definišu posebne strategije za nivo poslovnih područja (programa, delatnosti, linija poslovanja isl., koje se obično organizuju kao strategijske poslovne jedinice).

- a) Strategija za nivo FI podrazumeva donošenje bazičnih odluka iz domena optimiziranja strukture poslovnog profila FI, odnosno mix-a poslovnih delatnosti (programa, delatnosti, diversifikacije), mix-a tržišta i IKT, kao i načina njihovog usvajanja i primene. Ovom strategijom se opredeljuje stepen diversifikacije, metode rasta (interni merdžeri, akvizicije, spajanje i konglomerati), kao i upravljanje u kriznim situacijama, posebno kada su izraženi neočekivani ekstremni gubici,
- b) Strategija poslovnih jedinica (linija) odnosi se na samostalne biznis celine koje mogu da obezbede konkurentne pozicije tog dela FI u odnosu uže ili šire okruženje. Obično se pokušava sa primenom tri generičke strategije koje je uveo M. Porter: Vođstvo u troškovima, diferenciranje i tržišno fokusiranje,
- c) Funkcionalna strategija, zasnovana je na poslovnim funkcijama, kao što su: marketing finansijskih usluga i proizvoda, menadžment marketinga, istraživanje i razvoj, oblici finansiranja, organizaciono - kadrovska struktura, itd.

"Ovim strategijama mogu da se ostvare aktivnosti svake poslovne jedinice u okviru datog portfolija delatnosti i prihvaćenog stila upravljanja svim rizicima, da bi se ostvario

---

<sup>75</sup> Hempel, G.H., Simonsen, D.G., "Bank Management," John Wiley & Sons, New York, 2006, str.16-20.

optimalni odnos između prinosa i rizika, odnosno ostvarili strategijski ciljevi - zadovoljavanje interesa stejkholdera".<sup>76</sup>

Između strateške orijentacije FI i njene želje da identifikuje, kontroliše i preuzme rizike i njima upravlja, postoji visok stepen međuzavisnosti i povezanosti. U tom smislu, osnovne komponente upravljanja finansijskim i nefinansijskim rizicima, uglavnom su slične i međuzavisne. No banke se razlikuju po rizičnom profilu, raspoloživoj infrastrukturi i profesionalnoj korporativnoj kulturi. Upravo zato svaka FI, odnosno banka definiše svoju strategiju upravljanja rizicima, koja bi trebalo da sve zaposlene orijentiše prema bitnim ciljevima procesa upravljanja rizicima.

Strategija upravljanja rizicima u FI se prenosi u nadležnost odbora za upravljanje rizicima, kao i na direktora ili menadžera funkcije upravljanja rizicima. U svakom slučaju, adekvatan i usaglašen okvir za identifikaciju, merenje, monitoring i kontrolu rizika, treba da bude dokumentovan od strane menadžera strukture za upravljanje rizicima, stvarajući tako uslove za doslednu primenu strategije, politika i procedura duž svih poslovnih jedinica (linija) koji treba da preuzmu rizik FI.

Sa stanovišta organizacione strukture, strategija upravljanja rizicima obuhvata tri linije preuzimanja rizika:

- Poslovne jedinice (linije) koje preuzimaju rizik,
- Funkcija upravljanja rizicima,
- Interna revizija.

Definisanje sklonosti ka prihvatanju određenih rizika (risk appetite), određivanje kapaciteta i profila prihvatljivih rizika, definisanje obima rizika kojima treba upravljati, procese, procedure koje se pri tome primenjuju, kao i sve ostale poslovne segmente i pojedince koji učestvuju u kreiranju strategije, odnosno Okvira za upravljanje rizicima. "Sem toga, obuhvata sposobnosti, znanja, veštine, alate i metodologiju za upravljanje rizicima, kreiran sistem interne kontrole, savremenu informatičku podršku, adekvatnost kapitala, kao i uređen sistem izveštavanja, što ilustruje slika".<sup>77</sup> U ovako definisanoj strategiji, okvir upravljanja rizicima treba da bude sveobuhvatan sa stanovišta organizacione i upravljačke strukture, a posebno da bude fleksibilan da bi u svakoj situaciji mogao da se prilagodi bilo kojoj promeni poslovnih ciljeva, aktivnosti i planova.

Efektivne strategije upravljanja rizicima u FI (depozitnim i nedepozitnim) podrazumeva:

- a) Precizno definisane upravljačke politike,
- b) Efikasno osmišljenu organizacionu strukturu. Sem toga, FI bi, osim poslovnih jedinica (linija) za upravljanje različitim vrstama rizika, trebalo da oforme posebno telo koje bi nadgledalo sveukupni rizik menadžmenta unutar FI. Tako formirano telo može da bude u formi odvojene funkcije za upravljanje rizicima (Risk management function). Osim ove funkcije, za upravljanje rizicima obično ima i odbor za upravljanje rizicima potreba naglasiti da struktura treba da bude tako postavljena da u svakom trenutku obezbeđuje efikasan monitoring i kontrolu nad rizicima koji su prihvaćeni. Zaposleni, odgovorni za ocenu i analizu rizika (procena i ocena rizika, interna revizija, usklađenost poslovanja sa regulativom isl.), ili kontrolu internog rejtinga sistema, treba da budu nezavisni od poslovnih jedinica (linija) koje preuzimaju rizik, s tim i da izveštavaju upravni odbor ili više rukovodstvo o svim pojavnim oblicima rizika.

<sup>76</sup> Friedberg, L., Webb, A., "Life is Cheap: Using Mortality Bonds to Hedge Aggregate Mortality Risk", Boston College, 2005 str.20

<sup>77</sup> The Financial Services Authority (FSA), DP09/2: "A regulatory response to the global banking crisis", [http://www.fsa.gov.uk/pubs/discussion/dp09\\_02.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/discussion/dp09_02.pdf)

**12. Slika:** Analitički okvir strategije upravljanja finansijskim i nefinansijskim rizicima u finansijskim institucijama



Izvor: The Financial Services Authority (FSA), DP09/2:  
A regulatory response to the global banking crisis,  
[http://www.fsa.gov.uk/pubs/discussion/dp09\\_02.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/discussion/dp09_02.pdf)

- c) Efikasan upravljački infomacioni sistem (MIS) treba da obezbedi nesmetani tok informacija od operativnog nivoa do vrha menadžmenta, kao i sistem koji bi efikasno delovao u slučaju nepredviđenih događaja. U takvim slučajevima treba da postoji posebna procedura primene mera koje bi analizirale ta odstupanja i
- d) Efikasan mehanizam koji će da omogući kontinuiranu ocenu sistema, politika i procedura za upravljanje rizicima, kao i procedura za prihvatanje promena.

Strategija upravljanja rizicima stvara uslove za efikasno upravljanje svim rizicima. "Ovo tim pre, što samo jedna finansijska transakcija može da prouzrokuje više vrsta rizika, odnosno jedna vrsta rizika može da inicira druge rizike. S obzirom na to da inerakcija različitih rizika može prouzrokovati smanjenje ili povećanje rizika, strategija upravljanja rizicima obično prepoznaje i na određeni način izražava interakciju svih poslovnih aktivnosti".<sup>78</sup> Dakle, pri upravljanju i analizi rizika, primenjena strategija pruža menadžmentu jasan stav prema rizicima kojima je FI izložena. Da bismo uspešno sprovodili strategiju upravljanja rizicima FI mora da raspolaže sa odgovorajućom organizacionom strukturom koja omogućava efektivno praćenje međuzavisnosti rizika na svim nivoima FI. Drugim rečima, sve poslovne linije (jedinice) su podjednako odgovorne za rizike koje preuzimaju.

<sup>78</sup> Frederic S.Mishkin, Stanley G.Eakins, "Finansijska tržišta i institucija", Zgreb, 2005, str.89.

Ako se ne primenjuje adekvatna strategija upravljanja rizicima, onda oni neće moći da budu analizirani, procenjeni i izmereni, a time neće biti ni kontrolisani, što je ozbiljan problem za svaku banku. Samo adekvatna strategija daje tačnu procenu rizika menadžmenta, gde se banka nalazi, i u tom smislu pomaže da se definišu buduće aktivnosti i planovi sa stanovišta izloženosti i prihvatljivosti rizika. Za utvrđivanje celovite izloženosti FI rizicima, potrebno je izvršiti merenje različitih vrsta rizika i prema linijama proizvoda i usluga, i to tako da se obuhvate njihovi kratkoročni, srednjoročni i dugoročni ciljevi i uticaji na poslovanje FI.

Sem toga, FI, odnosno banke treba da ustanove modele koji će da kvantifikuju profil rizičnosti, mada je to ponekad teško uraditi, kao kod nefinansijskih rizika. Ako nema mogućnosti za kvantifikaciju rizika, onda treba da se primene kvalitativne mere kojima će se pokriti ti rizici.

### 3.3. Strategija kao alternativna metoda upravljanja rizicima

Upravljanje rizicima predstavlja proces za implementaciju strategije FI budući da se time postiže optimizacija trade-off-a na relaciji prinos - rizik, odnosno buduće planiranje bilansnih pozicija FI radi što uspešnijeg poslovanja.

"U finansijskom sistemu, visok rizik nelikvidnosti je ugrađen u strukturu bilansne sume banke, što čini ovu delatnost visoko osetljivom na promene u konjunkturalnim ciklusima, institucionalnom okruženju i promeni tržišne kamatne stope".<sup>79</sup> Stoga je verovatnoća da se u uslovima finansijske krize dogodi masovno bankrotstvo banaka znatno veće, nego kod tipičnog industrijskog ili trgovačkog preduzeća. Još je kritičnije stanje bankarskog sistema u zemljama u tranziciji, ispod minimalnih standarda sigurnosti i efikasnosti. Prelaz iz režima nemoneterizovanog u stanje moneterizovanog privređivanja i razvoja komercijalnog bankarstva, otežano je i nedostatkom modernih sistema regulacije, veoma brzim uvećanjem stvarnih, potencijalnih i neočekivanih gubitaka, uslovljavajući otvorenu bankarsku krizu. Sem toga, ALM podrazumeva sve procese menadžmenta u dizajniranju organizacije FI, ali i uključivanje čitavog skupa efikasnih tehnika i modela koji se koriste za merenje i kontrolu rizika.

Osnovni cilj strategije kao komponente upravljanja rizicima je u stvari identifikacija i merenje rizika, s osnovnom intencijom da se izvrši monitoring i kontrola nad rizikom. Ako nema strategije upravljanja rizicima, dolazi do poremećaja u poslovanju banke. Budući da su banke sklone da uvećavaju nenaplative plasmane u odnosu na rast ukupne aktive (karakteristično za Srbiju, neke zemlje u tranziciji, ali i neke razvijene ekonomije). Dakle, implementacija strategije uključuje nekoliko važnih determinanti, kao što su:

- Logični redosled poslovnih aktivnosti i faza,
- Potreban istraživačko-kreativan napor i
- Organizaciono-proceduralna dimenzija.

U svakom slučaju, strategiju treba razumeti kao proces koji treba završiti sa izborom najbolje alternative, te ga je najbolje voditi tako da omogući:

- Pravilno definisanje rizika,
- Dimenzioniranje njegovog značaja,
- Identifikovanje alternativnih rešenja rizika,
- Ocenu alternative i
- Izbor, odnosno donošenje odluke o strategijskoj opciji upravljanja.

---

<sup>79</sup> Avdalović, V.: "Osiganje", Beogradska bankarska akademija, 2007, str.48.



Strategija kao alteranativna metoda upravljanja rizicima znači da se strategijske alternative moraju da se prilagode poslovnom okruženju, raspoloživim resursima (finansijskim i kadrovskim) i drugim mogućnostima FI, misiji i ciljevima, te je nužan istraživačko-kreativan napor sa stanovišta usaglašavanja po organizacionim jedinicima (linijama) i poslovnim funkcijama. U tom smislu, strategija kao alternativna metoda upravljanja rizicima objedinjuje:

- Analizu strategije okruženja i mogućnosti banke, na osnovu koje treba da proistekne identifikovanje, merenje i kontrola rizika, ali sa stanovišta kvalifikovane strategijske situacije i
- Istraživačko-kreativnu fazu sa stanovišta opcija upravljanja rizicima i implikacijama njihovog prihvatanja.

Implementacija strategije upravljanja rizicima obuhvata i organizaciono-proceduralnu dimenziju, i to:

- a) Formulisanje strategije za upravljanje rizicima od strane starijeg menadžmenta kao najodgovornije strukture u oblikovanju strategije. Ovo ne znači da oni sami obavljaju posao, već figuriraju kao glavni arhitekti strategije i imaju odlučujuću ulogu u određivanju važnih komponenti strategije,
- b) Proces deligiranja strategije upravljanja rizicima drugim, zasniva se na prenošenju poslova formulisanja strategije na relevantne grupe, dok se uloga menadžera rizika svodi na kreiranje sugestija za eventualne promene u upravljanju rizicima,
- c) Pristup formulisanja strategije kroz saradnju, podrazumeva da se menadžer rizika oslanja na aktivnu pomoć potčinjenih, da bi involviranjem ključnih kadrova u proces oblikovanja i donošenju strategije osigurao kvalitativno donošenje i implementaciju strategije upravljanja rizicima. Upravo to je i najveća prednost ovog pristupa, jer time što su akteri uključeni u kreiranje i usvajanje, veća je garancija da će biti angažovaniji i odgovorniji u sprovođenju strategije upravljanja rizicima.

"Dakle, predlog modela strategije kao alternativne metode upravljanja rizicima uključuje"<sup>80</sup>:

- Implementaciju strategije,
- Razvoj konkurentnih prednosti,
- Pomoć u donošenju odluka,
- Pomoć pri donošenju odluka koje se odnose na cene finansijskih proizvoda i usluga;
- Izveštavanje i kontrola rizika i
- Upravljanje finansijskim transakcijama i portfoliom.

Implementacija strategije obezbeđuje FI pravovremeni pregled dešavanja u budućnosti i sposobnost definisanja poslovne politike, s obzirom na to da se rizici mogu pojaviti iznenada u poređenju na realnim kretanjima, kao što su obim poslovanja, marže i nadoknade. Kako se rizici mogu pojaviti u svakom trenutku, FI je u iskušenju u pogledu isticinja trenutnih ciljeva i akcija na teret budućih potencijalnih troškava i rezultata poslovanja. Naime, današnji rizici su naša realnost, te bi svako ignorisanje rizika uslovalo buduće gubitke. Sem toga, kod banaka je neizvesnost prevelika da bi mogla biti zamenjena nekim skupom pretpostavki. Ovo tim pre što su prihodi banke posledica stalnog pomeranja kamatnih stopa i drugih tržišnih parametara.

---

<sup>80</sup> Bessis, J., "Risk Management in Banking", A John Wiley & Sons, Ltd, Publication, 2011, str.439-443.

Volatilnost prihoda je velika, tako da postoji potreba da se skrene sa isticanja jedne prosečne projekcije ka obuhvatanju skupa mogućih odstupanja i posledica. U tom smislu, strategije kao alternativne metode upravljanja rizicima uvek moraju biti određene i usaglašene, i to:

- Izbeći (zaustaviti, rešiti se, zabraniti, ciljati, braniti i eliminisati),
- Smanjiti (izvršiti disperziju na druge, kontrolisati i upravljati),
- Transferisati (osigurati, reosigurati hedžing, primena sekjuritizacije, outsourcing, nadoknaditi i sl.),
- Zadržati (prihvatiti, ponovno ceniti, samoosigurati, kompenzovati, planirati),
- Iskoristiti (alocirati, diversifikovati, proširiti, kreirati, redizajnirati, reorganizovati, ceniti, arbitirati, pregovarati, uticati).

Bez strategija upravljanja rizicima ne bi bilo moguće pravovremeno viđenje mogućih posledica, niti bilo kojeg načina kontrole neizvesnosti u pogledu očekivanih prihoda. Bez upravljanja rizicima, strategija bi se ograničila na prostu komercijalnu upotrebu.

- Kreiranje konkurentskih prednosti je povezano sa strategijom upravljanja rizicima i troškovima, te bi oni trebalo da budu zaračunati kad god to konkurencija dozvoljava. Ovo istovremeno znači da je strategija upravljanja rizicima blisko povezana sa donošenjem odluka o načinu formiranja cena finansijskih usluga i proizvoda FI. S druge strane, rizici generišu buduće troškove i treba ih uzeti u obzir i vrednovati.

U tom smislu, strategija upravljanja rizicima pruža osnovu za iznalaženje odgovarajućih cena koje treba zaračunati klijentima, kao i cenovnu diferencijaciju prema klijentima različitog rejtinga.

"Ako ne bi bilo diferencijacije cena zasnovane na riziku, došlo bi do negativnih tendencija, te bi klijentima sa nižim rizikom banka zaračunavala više cene, a klijentima sa višim rizikom-niže. Na ovaj način bi se obeshrabri li klijenti sa nižim, a ohrabрили oni sa višim rizikom".<sup>81</sup> Dakle, određivanje cena bez implementacije strategije upravljanja rizicima, značilo bi da banka indirektno obeshrabruje klijente sa niskim rizikom i automatski privlači klijente sa izraženo visokim rizikom.

- Adekvatnost kapitala i solventnost podrazumeva strategiju definisanja i upravljanja budućim, prosečnim i neočekivanim gubicima. Prosečan gubitak predstavlja statističku sredinu zarada (korisnosti) i gubitaka koji su neizvesni sa današnje tačke gledišta, dok su neočekivani gubici nepoželjna odstupanja od sredine. Budući da će se odstupanja neizbežno desiti sa određenom učestalošću,
- Tradicionalna strategija upravljanja rizicima se u osnovi zasniva na konceptu prosečnog rizika. Naime, nastoji se da se koristi i gubici kompenziraju unutar portfolija transakcija tokom vremena, pa otuda i konstatacija da je trošak rizika u stvari prosečni gubitak. Ako se analiziraju kreditne linije, možemo da primetimo da kod nekih transakcija uočavamo visoke gubitke, a kod drugih nailazimo na visoke prihode (prinose). Ovo znači da će se u pojedinim periodima ostvariti visoki poslovni rezultati (obrt i prihodi), a u određenim periodima će se poslovne šanse i bankrotstvo povećati zbog pogoršanja ekonomskih uslova. Izračunavanjem prosečnih vrednosti tokom vremena kroz portfolije iznalazimo prosečan gubitak i trošak rizika. No postavlja se pitanje šta je sa neočekivanim i eksternim gubicima i kako se zaštititi od njih. S obzirom na to da prosečan gubitak predstavlja rezultat kompenzacije povoljnih i nepovoljnih rezultata, važno je imati u vidu da stvarni

---

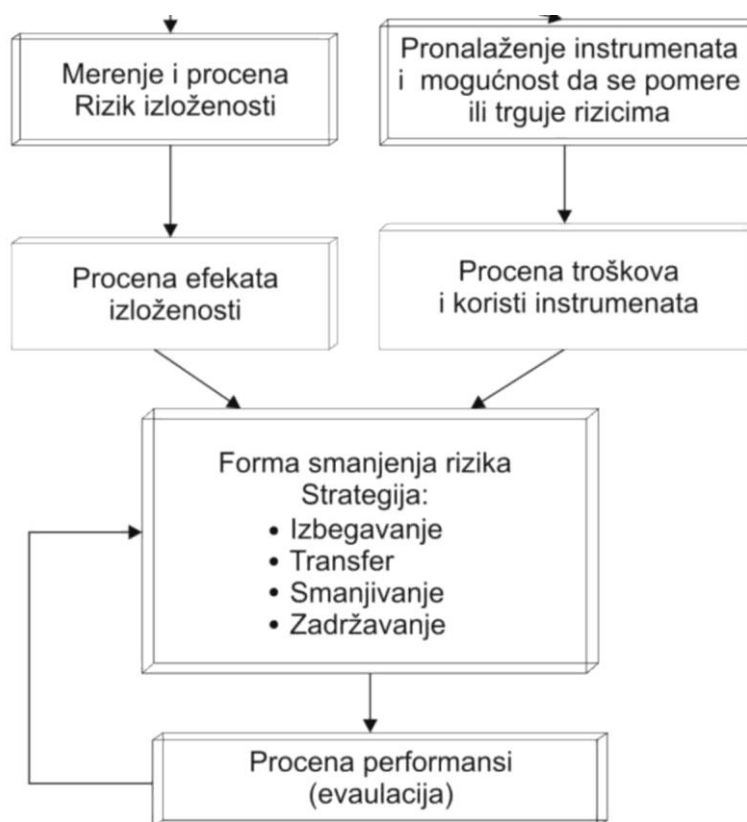
<sup>81</sup> Isto, str.389-404

gubici odstupaju od proseka, te u tom smislu kreirati model upravljanja rizicima u FI, odnosno bankama.

Sveobuhvatnost ponajviše zavisi od negativnih rezultata ili tzv. rizika zaštite (downside risk), a to znači da uvek postoje gubici iznad proseka, koji na neki način treba da se apsorbuju kroz kapital FI da bi izbeglo bankrotstvo.

"Zasigurno da se svi gubici ne mogu pokriti kapitalom, ali zaštitu od rizika (hedžing) bi trebalo da zaštiti FI od velikih i neočekivanih (katastrofalnih) gubitaka. Stoga je zadatak strategije upravljanja rizicima da obezbedi zaštitu od svih gubitaka"<sup>82</sup>.

### 13. Slika: Proces upravljanja finansijskim i nefinansijskim rizicima



Izvor: Willy Chichester, Risk Management in Banking, England 2001, str.202

- Strategija upravljanja rizikom i donošenje odluka je posebno bitno kod formiranja cena finansijskih proizvoda i usluga. Međutim, strategija upravljanja rizicima sa stanovišta izveštavanja i hedžinga rizika treba da bude mnogo više od toga, tj. da ne utiče samo ex ante na proces donošenja odluka, već da se obuhvate svi rizici i da su uključeni u poslovanje, odnosno u proces donošenja odluka. Time se izbegava situacija u kojoj se bavimo rizicima kada su odluke već donete i kada rizici već postoje. Zato je poznavanje rizika osnovni faktor u procesu donošenja odluka, ali i olakšanje za donošenje odluka, jer ukazuje na mogućnost postojanja rizika i njegovog preuzimanja od strane banke.

<sup>82</sup> Crouhy, M., Galai, D., Mark, R., "The Essentials of Risk Management", McGrawHill, 2009, str.32–35.

Poznavanje strategije upravljanja rizikom olakšava FI da svojim proizvodima i finansijskim uslugama odredi adekvatne cene. Ako rizici nemaju svoju cenu, ne mogu ni biti sastavni deo budućeg troška koji ulazi u cenu proizvoda ili usluge za klijente.

- Implementacija strategije, izveštavanje i kontrola rizika ostvaruje se na različitim nivoima upravljanja rizikom. Na prvi pogled izgleda da je lako povećati tekuće marže na račun preuzimanja većeg rizika, jer banka može uvek da pozajmi sredstva visoko-rizičnom klijentu, čija je stopa bankrotstva iznad prosečne, ali to već u budućem periodu može da uslovi bankrotstvo klijenta i nemogućnost otplate kredita. Stoga je potrebno mnogo opreznije definisati i očuvati prihvatljive marže za obe strane u ugovoru. Ovo podrazumeva integrisano izveštavanje sa tradicionalnim izveštavanjem o prihodima. Svakako da je bitno preuzimanje rizika od strane FI, ali i obezbeđivanje eksplicitnih informacija o količini i kvalitetu rizika sa kojima se FI susreću, posebno sa stanovišta mogućnosti držanja rizika pod kontrolom.

### 3.4. Strategija pomaže pri donošenju poslovnih odluka

Strategija kao pomoć pri donošenju poslovnih odluka incirana je pojavom raznih teorijskih i praktičnih koncepata i pravila ponašanja svih učesnika u konfliktnim situacijama, da bi se poboljšala verovatnoća dobitka, odnosno profita, i ostvarili interesi stejkholdera. Reč je o ponašanju banaka u odnosu na konkurenciju i druge činioce, u smislu da one kombinuju svoje strateške inpute, odnosno da što više dođu do izražaja frekventne tačke konkuretnosti FI, izbegnu sopstvene slabosti i minimiziraju jaka strateška područja konkurenata.

Zašto je potrebno kreirati dva organizaciona instrumentarijuma:

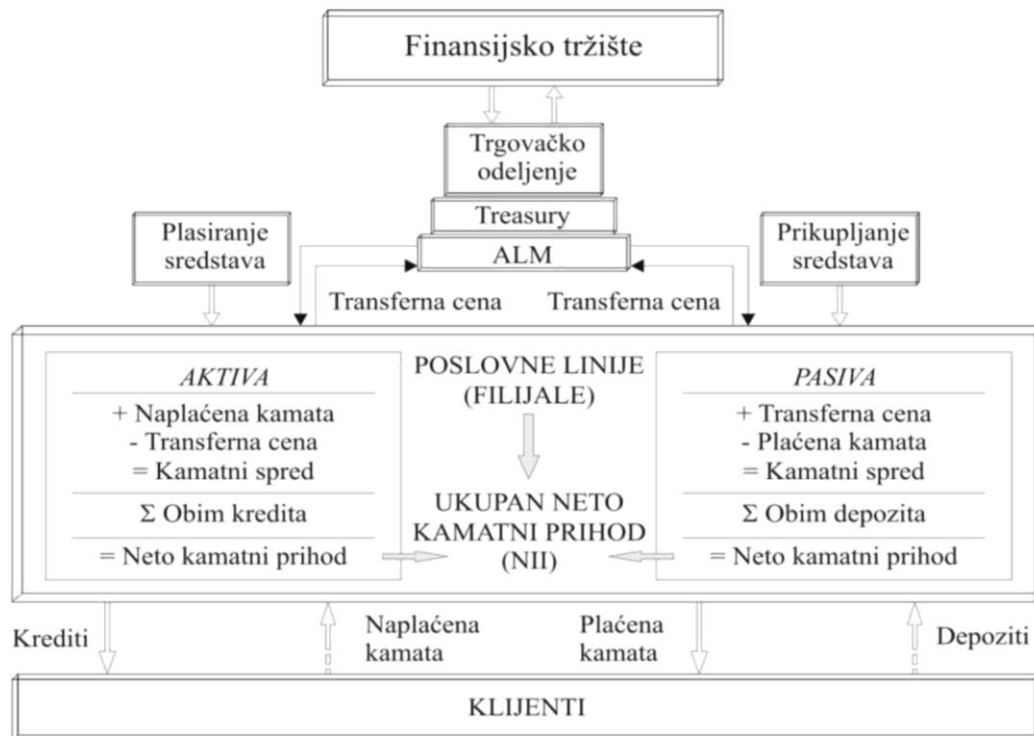
- a) Sistem transfernih cena (STC) između poslovnih jedinica i centralnih funkcija (ALM Central ili Treasury funkcije). Sistem transfernih cena služi da se izračuna ekonomska ili komercijalna marža i da se donesu strateške poslovne odluke u poslovanju sa klijentima, i
- b) Sistem alokacije kapitala, služi da se alocira globalni rizik, na nivou FI i raspoloživi kapital kroz poslovne linije i/ili transakcije. Bez ovako definisane alokacije rizika nije moguće izvršiti upoređivanje sa konkurencijom, niti utvrditi profitabilnost poslovanja, niti upravljati rizikom kroz poslovne jedinice u FI.

"Transferne cene služe kao referentne veličine za utvrđivanje kamatne stope prema klijentima, ali i za izračunavanje marže. Sem toga, one interno vrednuju troškove po kojima banke obezbeđuju sredstva (depozite, kredite, vrše emitovanje HoV)".<sup>83</sup>

### 14. Slika: Kreiranje transfernih cena u finansijskim institucijama

---

<sup>83</sup> Ivanović, P., "Upravljanje rizicima u bankama", Beograd, Čigoja štampa, 2009, str.61–64.



Izvor: Willy Chichester, Risk Management in Banking, England 2001, str.231

Strategija pri donošenju poslovnih odluka inicira rešenje u vezi sa transfornim cenama, budući da one nisu konzistentne sa finansijskom politikom banke, odnosno ne predstavljaju pravu sliku finansijskih troškova resursa. Naime, kada se transferne cene koriste kao komercijalno oruđe, one se razlikuju po proizvodnim linijama, s obzirom na to da su neke promovisane sa bonusom a druge ne, pa deluju obeshrabrujuće.

Sistem alokacije kapitala i rizici predstavljaju novija rešenja u bankama širom sveta. Strategija kao pomoć pri donošenju poslovnih odluka služi za alokaciju rizika prema transakcijama ili portfolijima transakcija, na raznim nivoima agregacije, kao što su poslovne jedinice, proizvodne linije ili strane u ugovoru. "Ovo tim pre, što je alociranje rizika dosta složen posao, jer se rizik aritmetički ne sabira i alocira. Kroz diversifikaciju se dolazi do konsolidovanja rizika ili podele rizika na više grupa i podgrupa".<sup>84</sup>

Strategija pri odnošenju poslovnih odluka pomaže u alokaciji rizika, jer je dizajniran tako da se pokrije sve relevantne kategorije na vrlo jednostavan način, pa rizik mogu svi lako razumeti i implementirati.

### 3.5. Strategija upravljanja finansijskim rizicima vanbilansnim finansijskim instrumentima

Strategije za upravljanje i transfer finansijskih rizika predstavljaju zasebnu oblast bankarskog poslovanja koje uključuje sve vanbilansne transakcije banke sa klijentima. Promene u načinu i pristupu strategija koje se danas primenjuju za upravljanje rizicima rezultat je brojnih faktora. Zahtevi (rezervacije) za adekvatnim kapitalom i stalno nastojanje finansijskih institucija da kredite ne drže u svojim bilansima, odnosno da se zaštite od promena kamatnih stopa, a da pri tome zadrže visok nivo likvidnosti. "Strategije za upravljanje finansijskim rizicima koriste sledeće vanbilansne finansijske instrumente"<sup>85</sup>:

<sup>84</sup> Campbell, Tim and William Kracaw, "Financial Risk Management: Fixed Income and Foreign Exchange", Harper Collins College Publishers, 1993, str.58.

<sup>85</sup> The J.P. Morgan Guide to "Credit Derivatives, Published by Risk, With Contributions from RiskMetrics

garancije (guaranteas), kamatne i valutne svopove (interest rate swaps, currency swaps), kreditne svopove (loan commitments), bankarske akcepte (bankers acceptances), opcije (options), fjučerse (futures), forvardi forwards), kreditni derivati (credit derivatives), itd.

Primena strategija koje koriste finansijske derivate zasnovane su isključivo na transferu rizika, budući da je u pitanju stalna promena vrednosti imovine, te banke traže rešenja kako da isporuče instrumente svojim klijentima, koji će da ih zaštite od rizika. Obim vanbilansnih aktivnosti sa finansijskim instrumentima je impresivan i svakim danom se povećava u odnosu na druge instrumente. Ako se ima u vidu da je sindikalizacija bankarskih kredita na primarnom tržištu započeta 1970.g., a sekundarna tržišta našla primenu 1980.g., u SAD-a, onda poizilazi da im je bilo potrebno svega 20-25 g., da u potpunosti ovladaju vanbilansnim finansijskim instrumentima banaka u globalnom okruženju. Sem toga, ukupan zbir svih vanbilansnih finansijskih instrumenata višestruko je veći od ukupne imovine u bilansu banke. Karakteristično je da banke koriste finansijske derivate i za špekulacije, mada rizici inkorporirani u finansijskim derivatima mogu ponekada da uslove bankrotstva velikih i moćnih banaka kao što su: propast Baring banke 1995.g., i Liman's broder's 2008.g., itd. Naročito, posle svetske finansijske krize 2007.g., koja se prelila na čitav svet, strategije za transfer rizika, sve više i više se nalaze u fokusu kreditnog rizika i rizika kamatne stope. Shodno tome, kreditni rizik se posmatra kao i svaka druga roba sa kojom se trguje, bilo pojedinačno ili u paketu, pod patronatom inteziviranog menadžmenta nad kreditnim rizikom i iznalaženja najpovoljnijeg odnosa prinosa/rizik za banku. Dodatno, strategije za transfer rizika sve više se usmeravaju sa upravljanja pojedinačnim izloženostima na složeniji oblik rizika sadržan u bankaskim portfolijima. U početnom periodu strategije za transfer rizika su zasnovane na smanjenju koncentracije izloženosti kod određenog dužnika, ili užeg ili šireg segmentiranog tržišta. Na makroplanu, dug period niskih kamatnih stopa inicirao je finansijske institucije da povećaju plasmane koji su profitabilniji, ali i mnogo rizičniji, što je jedan od osnovnih razloga svetske finansijske krize. U primeni strategija za transfer rizika dolazi do odvajanja kreditnog rizika, ili rizika kamatne stope od originalne transakcije, tako da se njime može lako da trguje na finansijskom tržištu, što doprinosi promenama u bankarskom poslovanju. Naime, u svakoj kreditnoj transakciji, poverilac (banka) je izložen riziku, da dužnik (debitor) možda neće biti u stanju da u budućem periodu izmiri svoje obaveze-vrati glavicu i plati kamatu. Poverilac se zaštićuje (hedge) od default rizika, tako što zaključuje ugovor o osiguranju u kome dobija ulogu prosleđivača rizika (shedder). Rizik se odvajaju od originalne finansijske transakcije i transformiše se na treću stranu, odnosno na lice koje preuzima rizik. Strategije transfera rizika podrazumevaju ne samo izolovanje rizika, već i njihovo kombinovanje u obliku korpe striktno ograničenog broja pojedinačnih rizika. Ako začetnik transakcije povlači jedan broj kreditnih transakcija, kreirajući poseban fond, pre odvajanja kreditnog rizika i prosleđuje ga dalje, tada je reč o strukturi sekjuritizacije, odnosno kreiranju tržišta za sekjuritizovane proizvode.

Kreditni derivati pokrivaju mnoge aspekte kreditnog rizika, kao što su: default risk podrazumeva da zajmoprimalac (debitor) neće biti u mogućnosti da izmiri svoju obavezu. Strategije za transfer rizika koriste instrumente sa specifičnim obeležjama, kao što su: da li se vrši transfer kreditnog rizika, povezanog sa jednim dužnikom ili više dužnika (portfolio), dok prodaja kredita na sekundarnom tržištu predstavlja transfer finansijskog rizika. Neki drugi finansijski instrumenti za transfer rizika (polisa osiguranja), transferišu kreditni rizik, ali ne obezbeđuju finansijska sredstva kada se vrši transfer rizika. Rizik može da bude transferisan direktno sa nosioca rizika na preuzimača rizika ili preko zasebne institucije za specijalne namene ili pravnog lica SPV (specialpurpose vehicle). Takođe je bitno istaći, da je pri primeni strategija za transfer rizika osigurana relativno povoljna brzina plaćanja. Naime, za ugovore kod kojih postoji osiguranje, verifikacija gubitka i provera saglasnosti vrši se pre svakog plaćanja, dok ostala tržišta obično rade po principu "prvo plati, a posle tuži".

Skoro sve banke ističu značaj i primenu strategija za transfer rizika i usmeravaju svoje poslovne aktivnosti, što je iniciralo i nebankarske institucije da se opredele za ove aktivnosti. Upotrebom finansijskih derivata omogućava se nastavak poslovanja investitora, odnosno povezanost osnovnog posla i kreditnog rizika, kao i mogućnost iznalaženja najpovoljnijeg balansa između prinosa i rizika, pogotovo za institucije koje imaju nedostatak gotovinskih sredstava, a imaju visoke troškove finansiranja, te im trgovanje sa CDS omogućava zaradu na nefinansijskim transakcijama.

Strategije upravljanja rizikom pomoću derivatnih finansijskih instrumenata - forvarda, fjučersa, opcija i svopova pružaju finansijskim institucijama najpovoljniju alternativu za upravljanje izloženosti riziku. Forvardi i fjučersi, iako nisu savršeni instrumenti zaštite pružaju realnu osnovu za anuliranje rizika. S obzirom na to da derivatni finansijski instrumenti imaju različite rokove dospeća, likvidnost, fleksibilnost, svođenje na tržišnu cenu i veličinu obaveznog kapitala, čine te instrumente specifičnim i menadžmentu finansijskih institucija više ili manje privlačnim. "Kod strategije upravljanja rizikom kamatne stope na opcije, pokazalo se da su mnogo privlačnije od forvard i fjučers ugovora zbog svoje jedinstvene prirode asimetrične isplate".<sup>86</sup> Svop kamatnih stopa, valutni svop i kreditni svopovi omogućavaju sprovođenje strategija upravljanja rizicima na jedan poseban način, jer imaju obeležje dugoročnog dospeća, fleksibilnosti, a uz to obezbeđujući najviši stepen likvidnosti, što ih čini više privlačnim u odnosu na kratkoročne finansijske derivate zaštite od rizika, kao što su forvardi, fjučersi i opcije. Strategije upravljanja rizicima u finansijskim institucijama pomoću vanbilansnih derivatnih finansijskih instrumenata.

#### 4. Rizik prinosa

Međuzavisnost očekivane stope prinosa na ulaganje i rizika, da se taj prinos ostvari, možemo razmatrati korišćenjem velikog broja modela, koji se klasifikuju primenom različitih kriterijuma.

Jedna od klasifikacija je na jednofaktorske i višefaktorske modele.

Razmatraćemo dva modela:

1. Model procenjivanja kapitalnih ulaganja (CAPM),
2. Arbitražni model procenjivanja (APM).

Rizik, kao pojam, se može definisati kao verovatnoća dešavanja nepoželjnog događaja, ili kao varijabilnost ishoda nezvesnog događaja. Dve osnovne komponente ukupnog rizika (koji se meri standardnom devijacijom) su sistematski i nesistematski rizik. Sistematski (tržišni) rizik je rizik koji deluje na sve vrste aktive. To je rizik povezan sa opštim ekonomskim uslovima, kao što su poslovni ciklus, stopa inflacije, kamatne stope, poreske stope, devizni kursevi, kupovna moć, politička nestabilnost, ratovi, prirodne katastrofe, rizik konvertibilnosti, itd. Nijedan od ovih makroekonomskih faktora ne može se sa izvesnošću predvideti, a svi utiču na stopu prinosa konkretne hartije od vrednosti. Ova komponenta ukupnog rizika se ne može smanjiti diversifikacijom plasmana, a njena najpoznatija mera je beta koeficijent. Sistematski rizik je važno izmeriti, jer će na osnovu njega će racionalni investitori odrediti granicu prinosa, koju su spremni da prihvate.

Nesistematski (specifični) rizik je deo ukupnog rizika koji je u vezi sa konkretnim preduzećem, tj. svakim pojedinačnim emitentom hartija od vrednosti, i ne utiče na druge kompanije, odnosno reč je o uticajima mikroekonomskog karaktera, ili, slučajnim okolnostima. "Primeri nesistematskog rizika su štrajk radnika, neuspeh kompanije u

---

<sup>86</sup> Avdalović, V., Čosić Đ., Avdalović, S.: "Upravljanje rizikom u osiguranju", Fakultet tehničkih nauka Novi Sad, 2008, str.117.

istraživanju i razvoju, neuspeh marketinškog programa, neuspeh u realizaciji važnih investicionih projekata, sudske parnice, isl".<sup>87</sup> Može da se minimizira, čak i svede na nulti nivo, korišćenjem strategije diversifikacije portfolia, pa se naziva i diversifikabilan rizik.

Najpoznatiji jednofaktorski (jednoindeksni) model je Capital Asset Pricing Model, koji pokušava da ustanovi zavisnost između prinosa i sistematskog rizika na tržištu kapitala. Jedan jedini faktor u ovom modelu je tržišni portfolio (market portfolio).

Beta koeficijent ( $\beta$ ) koeficijent je najčešće korišćena mera sistematske komponente ukupnog rizika. Beta koeficijent meri relativnu osetljivost prinosa konkretnog instrumenta (ili portfolia) na promene prinosa tržišnog portfolia, tj. meri relativno odstupanje cena hartija od vrednosti u odnosu na neki tržišni prosek. Reprezentuje odnos promene dodatnog prinosa na akciju i promene dodatnog prinosa tržišta.

Tržišni portfolio predstavlja skup svih rizičnih aktiva dostupnih na tržištu. Međutim, iz praktičnih razloga, aproksimira se tržišnim indeksom velike obuhvatnosti. Najčešće se koristi berzanski indeks S&P500 (Standard&Poor's 500 Stock Index) i DJIA (Dow Jones Industrial Average).

Beta koeficijent možemo izračunati primenom sledeće formule:  $\beta = \sigma_j * r_{j,m} / \sigma_m$ , gde su:

- ❖  $\sigma_j$  = standardna devijacija stope prinosa hartije od vrednosti j (ili preduzeća j),
- ❖  $r_{j,m}$  = koeficijent proste linearne korelacije između stope prinosa hartije od vrednosti j (ili preduzeća j) i odgovarajuće tržišne stope, odnosno tržišnog indeksa,
- ❖  $\sigma_m$  = standardna devijacija tržišnog indeksa.

Tržišni portfolio ima  $\beta$  jednaku 1. Ulaganja bez rizika imaju  $\beta$  jednaku 0. Hartije od vrednosti koje imaju  $\beta$  koeficijent veći od 1, se nazivaju ofanzivne hartije od vrednosti. Ako se stopa prinosa tržišnog portfolia (odnosno tržišnog indeksa) poveća za jedan procentni poen, stopa prinosa ofanzivne hartije od vrednosti će se povećati za više od jedan procentni poen. Međutim, ako dođe do sniženja stope prinosa tržišnog portfolia za jedan procentni poen, stopa prinosa ovih hartija od vrednosti će se sniziti za više od jedan procentni poen. Zbog toga se ove hartije od vrednosti smatraju rizičnijim od prosečne hartije.

Kod hartija, čija je  $\beta > 1$ , stopa prinosa će biti veća od stope prinosa tržišta. Hartije od vrednosti koje imaju  $\beta$  koeficijent manji od 1, se nazivaju defanzivne hartije od vrednosti. One se smatraju manje rizičnim od prosečne hartije.

#### Numerička ilustracija:

**Tabela 11:** Stope prinosa preduzeća, tržišne stope prinosa i verovatnoća

Verovatnoće	Tržišne stope prinosa (m)	Stope prinosa preduzeća (j)
0.25	10	18
0.25	-9	-12
0.25	4	10
0.25	16	10

**Tabela 12:** Utvrđivanje koeficijenta proste linearne korelacije

<sup>87</sup>Figar N., "Upravljanje menadžerima", Prosveta Niš, 1995, str.76.



Tržišna stopa prinosa (x)	Stopa prinosa preduzeća (y)	xy	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>
10	18	180	100	324
-9	-9	81	81	81
4	10	40	16	100
16	10	160	256	100
<b>21</b>	<b>29</b>	<b>461</b>	<b>453</b>	<b>605</b>

Zahtevi:

1. Izračunati koeficijent proste linearne korelacije.
2. Izračunati beta koeficijent.

Koeficijent korelacije  $r = 0,8394$ .

**Tabela 13:** Utvrđivanje aritmetičke sredine

Za tržišnu stopu prinosa			Za stopu prinosa preduzeća		
E <sub>i</sub>	P <sub>i</sub>	E <sub>i</sub> *P <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	P <sub>i</sub>	E <sub>i</sub> *P <sub>i</sub>
10	0.25	2.5	18	0.25	4.5
-9	0.25	-2.25	-12	0.25	-3
4	0.25	1	10	0.25	2.5
16	0.25	4	10	0.25	2.5
Ponderisani prosek		<b>5.25</b>	Ponderisani prosek		<b>6.5</b>

**Tabela 14:** Izračunavanje standardne devijacije tržišne stope prinosa

i	E <sub>i</sub>	Ebar	E <sub>i</sub> - Ebar	(E <sub>i</sub> - Ebar) <sup>2</sup>	P <sub>i</sub>	(E <sub>i</sub> - Ebar) <sup>2</sup> * P <sub>i</sub>
1	10	5.25	4.75	22.5625	0.25	5.640625
2	-9	5.25	-14.25	203.0625	0.25	50.765625
3	4	5.25	-1.25	1.5625	0.25	0.390625
4	16	5.25	10.75	115.5625	0.25	28.890625
						<b>85.6875</b>

$$\sigma_m = 9,26$$

**Tabela 15:** Izračunavanje standardne devijacije stope prinosa preduzeća

i	E <sub>i</sub>	Ebar	E <sub>i</sub> - Ebar	(E <sub>i</sub> - Ebar) <sup>2</sup>	P <sub>i</sub>	(E <sub>i</sub> - Ebar) <sup>2</sup> * P <sub>i</sub>
1	18	6.5	11.5	132.25	0.25	33.0625
2	-12	6.5	-18.5	342.25	0.25	85.5625
3	10	6.5	3.5	12.25	0.25	3.0625
4	10	6.5	3.5	12.25	0.25	3.0625
						<b>124.75</b>

$$\sigma_j = 11,17$$

Beta koeficijent:

$$\beta = 11,17 * 0,8394 / 9,26 = 1,01$$

Dakle, vrednost beta koeficijenta ovog preduzeća je veoma bliska vrednosti beta koeficijenta tržišnog indeksa, što znači da se stope prinosa ove hartije od vrednosti kreću približno kretanju berzanskog indeksa široke obuhvatnosti.

S obzirom da je  $\beta > 1$ , reč je o agresivnoj, tj., ofanzivnoj hartiji od vrednosti.

Ako se tržišni indeks poveća za 1%, stopa prinosa ovog preduzeća će se povećati za 1,01%, i obrnuto, kada je u pitanju sniženje.

Očekivani prinos finansijskog instrumenta zavisi od  $\beta$  koeficijenta linearno i pozitivno. Što je veći  $\beta$  koeficijent, očekivana stopa prinosa biće viša, jer se radi o većem stepenu sistematskog rizika, što se može videti iz naredne relacije:  $E(r_j) = r_f + \beta_j * [E(r_m) - r_f]$ , gde su:

$E(r_j)$  = očekivana stopa prinosa hartije od vrednosti ili preduzeća j,

$r_f$  = nerizična stopa prinosa (najčešće stopa prinosa na kratkoročne državne obveznice),

$\beta_j$  = beta koeficijent hartije od vrednosti ili preduzeća j, kao mera sistematskog rizika,

$E(r_m)$  = očekivana stopa prinosa tržišta,

$\beta_j * [E(r_m) - r_f]$  = premija za rizik konkretnog ulaganja,

$[E(r_m) - r_f]$  = premija za rizik tržišta.

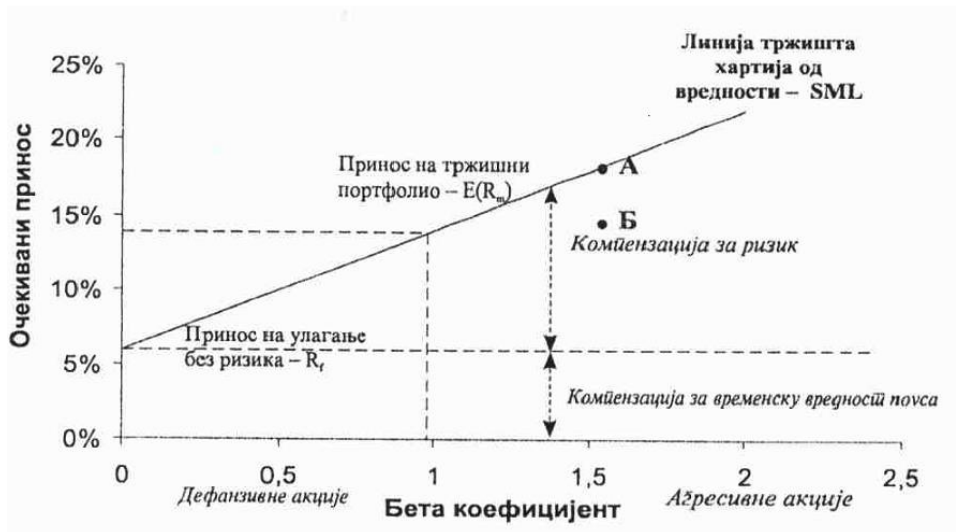
Nastavak numeričke ilustracije:

Zahtev 3: Izračunati očekivanu stopu prinosa za akcije ovog preduzeća, ako je nerizična kamatna stopa 8%, a očekivani tržišni prinos 18%.

Rešenje:  $E(r_j) = r_f + \beta_j * [E(r_m) - r_f]$

$$E(r_j) = 8\% + 1,01 * [18\% - 8\%] = 18,1\%$$

**Grafikon 2:** Prikaz CAPM modela



Investitori na tržištu kapitala donose odluke na osnovu procene rizika i prinosa. Investitori treba da poseduju odbojnost prema riziku i da isti mere standardnom devijacijom (ili varijansom) stopa prinosa portfolia, čime se stvaraju uslovi za korišćenje  $\beta$  koeficijenta, kao mere sistematskog rizika. Svi investitori su nesituirani u smislu preferencija veći prinos,

pri ostalim jednakim uslovima. Svi investitori imaju zajednički investicioni horizont u donošenju investicionih odluka. "Svi investitori imaju podudarna, tj. homogena, očekivanja o budućim stopama prinosa, rizicima i korelaciji hartija od vrednosti i portfolia, tj., bilo koje raspoložive investicione alternative u svetu".<sup>88</sup>

Tržišta kapitala bi trebalo da su u ravnoteži i da su perfektna i efikasna. (Na njima nema transakcionih troškova, nema različitih poreskih opterećenja, nema inflacije, ni promena u kamatnim stopama, sve transaktivne aktive su perfektno deljive, a nerizične kamatne stope zaduživanja i davanja u zajam su iste, količine zaduživanja su neograničene za sve investitore. Svaki investitor poseduje efikasan portfolio, pa je i njihov zbir, tržišni portfolio, efikasan). Postojanje savršene konkurencije. Prinosi hartija od vrednosti su normalno distribuirani. Sva finansijska aktiva je utržiiva.

Teoriju arbitražnog vrednovanja (The Arbitrage Theory of Capital Asset Pricing, APT) je razvio Stephen A. Ross 1976.g. Reč je o višefaktorskom modelu. Ova teorija govori da cene i stope prinosa kapitalne aktive zavise od kretanja više faktora, ali preovladava efikasnost arbitraže. Arbitražni model procenjivanja (The Arbitrage Pricing Model) se zasniva na ideji da identična sredstva (ili identična portfolia ulaganja) sa istim stepenom izloženosti riziku, na različitim tržištima, treba da imaju istu očekivanu stopu prinosa. Ukoliko to nije slučaj, tj. ukoliko se pojavi razlika u stopama prinosa na različitim tržištima, otvoriće se manevarski prostor za arbitražu. Investitori će kupovati aktivu, koja ima višu stopu prinosa, a nižu cenu, a prodavati aktivu sa nižom stopom prinosa i višom cenom. Proces arbitraže će trajati sve dok tržišne snage ponude i tražnje ne uspostave stanje ravnoteže, tj., sve dok mogućnost zarade putem arbitraže ne nestane, a to je uglavnom veoma kratak rok.

APM je višefaktorski model, gde se promenljivost stope prinosa kapitalne aktive meri u odnosu na svaki faktor. U APM-u nazivi faktora nisu eksplicitno navedeni, ali se najčešće koriste: bruto društveni proizvod, stopa inflacije, promene u kamatnim stopama, stepen averzije prema riziku, i sl.

Opšta jednačina APT modela je:

$$E(r) = r_f + \beta_1 * [E(r_1) - r_f] + \beta_2 * [E(r_2) - r_f] + \dots + \beta_n * [E(r_n) - r_f].$$

$E(r_i)$  je očekivana stopa prinosa na portfolio za faktor  $i$ , za koji je  $\beta = 1$ , a za sve ostale faktore  $\beta = 0$ .

Numerička ilustracija: Pretpostavimo da je stopa prinosa obične akcije osetljiva na neočekivane promene stope inflacije, kamatnih stopa na finansijskom tržištu i na neočekivane promene bruto društvenog proizvoda. Osetljivost promene stope prinosa na običnu akciju u odnosu na neočekivane promene stope inflacije merimo sa  $\beta_1 = 0,7$ , u odnosu na neočekivane promene kamatnih stopa sa  $\beta_2 = 0,8$ , dok senzitivnost promene stope prinosa na ovu akciju u odnosu na neočekivane promene bruto društvenog proizvoda sa  $\beta_3 = 0,4$ . Nerizična stopa prinosa iznosi 6%, očekivana stopa prinosa za portfolio osetljiv samo na neočekivane promene stope inflacije iznosi 10%, za portfolio osetljiv samo na neočekivane promene kamatnih stopa 9%, dok za portfolio osetljiv samo na neočekivane promene bruto društvenog proizvoda 12%. Izračunajmo očekivanu stopu prinosa portfolija običnih akcija, i razmotrimo situacije kada bi se moglo očekivati da postoji prostor za arbitražu.

$$\begin{aligned} E(r_p) &= 6\% + 0,7*(10\% - 6\%) + 0,8*(9\% - 6\%) + 0,4*(12\% - 6\%) \\ E(r_p) &= 6\% + 2,8\% + 2,4\% + 2,4\% \\ E(r_p) &= 13,6\% \end{aligned}$$

## 5. Nužnost upravljanja rizikom

<sup>88</sup>Gray, E. R. & Smeltzer, L. R., "Management", Mc Millan, New York, 1989, str.68.

Upravljanje rizikom može da doprinese organizacijskim glavnim ciljevima na nekoliko načina. Prvi i najznačajniji način je u garantovanju, onoliko koliko je to moguće, da organizacija ne bude sprečena u praćenju svojih ciljeva kao rezultat gubitaka vezanih za proste rizike.

Pošto je opstanak preduslov za maksimiziranje vrednosti (i praktično sve ostalo), prvenstveni doprinos upravljanju rizikom je uveravanje da organizacija nije sprečena u praćenju maksimiziranja vrednosti (i drugih ciljeva) zbog gubitaka koji nastaju iz prostih rizika.

Ako upravljanje rizikom nije dalo nikakvog doprinosa već samo garantovanje opstanka, samo se čini da to opravdava njegovo postojanje. Ali upravljanje rizikom može da doprinese korporacijskim i organizacijskim ciljevima na druge načine.<sup>89</sup>

Upravljanje rizikom može da doprinese direktno profitu kontrolom troška rizika za organizaciju; tj., postizanjem cilja ekonomije. Pošto profiti zavise od nivoa troškova u odnosu na prihod i na obim do kog aktivnosti upravljanja rizikom umanjuju troškove, one direktno povećavaju prihode.

Postoji više načina na koje aktivnosti upravljanja rizikom mogu direktno da utiču na nivo troška. Jedan, naravno, je u oblasti kupovine osiguranja. Do obima do kog je menadžer rizika u mogućnosti da postigne ekonomičnost u kupovini osiguranja, umanjeni trošak će povećati profit.

U izboru između prebacivanja i zadržavanja, menadžer rizika će izabrati najefektivniji trošak, efekat pristupa. Ovo znači da će troškovi za prebacivanje rizika biti uopšte niži u organizacijama gde se u izboru između prebacivanja i zadržavanja vodi računa o relativnom trošku za svaki pristup.

"Upravljanje rizikom može da umanja troškove kroz mere kontrole rizika. Do obima do kog su trošak sprečavanja gubitka i mere kontrole manje od sume gubitka koji je sprečen, trošak neosiguranog gubitka je umanjen".<sup>90</sup>

Dodatno, pošto sprečavanje gubitka i mere kontrole mogu da umanje trošak osiguranja, kontrola rizika ima dvojni efekat na troškove. Mere kontrole rizika umanjuju trošak gubitka uključujući one mere koje sprečavaju gubitke od dešavanja.

Kao dodatak umanjenju u troškovima povezanih sa gubicima, upravljanje rizikom može, u nekim slučajevima, da povećaju prihode. Sposobnost da se nastave operacije ubrzo posle štete na sredstvima organizacije, na primer, će minimizirati gubitak prihoda koji bi drugačije bio pretrpljen od organizacije.

Može se raspravljati, da kada se prosti rizici sa kojima se suočava organizacija minimiziraju, preko prikladnih tehnika kontrole i finansiranja, firma ima veću širinu u špekulativnim rizicima, i merama koje može preuzeti.

Iako je korisno razlikovati proste i špekulativne rizike sa osvrtom na način na koji su oni upućeni i odgovornosti za postupanje sa njima, postoje neizbežne razmene između prostih i špekulativnih rizika u sveobuhvatnom riziku organizacije.

Razmatrano je da je totalna suma rizika sa kojim se organizacija suočava važna, pošto će se firme sa višim totalnim rizikom verovatnije naći u finansijskoj nevolji. Kada se organizacija suočava sa značajnim prostim rizicima koji ne mogu biti umanjeni ili prebačeni (ili da prosto nisu umanjeni ili prebačeni), njena sposobnost da snosi špekulativni rizik je umanjena. "Upravljanje sumom prostog rizika, upravljanje rizikom povećava sposobnost firme da se upusti u špekulativne rizike".<sup>91</sup>

Upravljanje rizikom može da dozvoli organizaciji da se uključi u aktivnosti koje uključuju špekulativni rizik minimiziranjem prostih rizika povezanih sa takvim opasnostima.

---

<sup>89</sup>Howard H., "Lider u svakom od nas - siguran put da otkrijete sebe", PS "Grmeč", Privredni pregled, Beograd, 1995, str.373.

<sup>90</sup>Jojić R., "Preduzeće - teorija i praksa organizacije i rukovodjenje", Svjetlost, Sarajevo 1989, str.178.

<sup>91</sup>Jovanović M., "69 - lekcija o menadžmentu", Poslovna škola "Mwgtrend", Beograd, 1994, str.224.

Razmotrimo na primer, organizacija planira ulaz na internacionalna tržišta. Ova odluka će izazvati i proste i špekulativne rizike organizaciji. Ako kombinacijom prostih i špekulativnih rizika prevazilazi prag rizika koji je upravljanje spremno da prihvati, internacionalni poduhvat će biti napušten.

Ako pak sa druge strane, menadžer rizika može da umanja nivo prostog rizika, nakupljanje prostih i špekulativnih rizika može biti umanjeno na nivo koji upravljanje smatra prihvatljivim.

Da bi se ilustrovalo, recimo da vrh upravljačkog tela organizacije razmatra otvaranje podružnice u političko problematičnoj zemlji. Pretnja eksproprijacije može da se čini kao velika i može da izazove upravljanje da odbaci priliku u korist sigurne ali manje profitabilne alternative.

Međutim, ako menadžer rizika ukaže da je političko osiguranje rizika dostupno i razumno procenjeno, upravljač može da odluči u korist prilike i time generiše povećanje prihoda i profita.

Menadžer rizika, koji je teoretski odgovoran za upravljanje svim prostim rizicima može da izabere iz mnogih alternativnih metoda postupanja sa rizikom, i u poziciji je da doprinese značajno operativnim rezultatima korporacije.

Politika je glavni upravljač za delovanje. Standardni plan organizacije je taj koji predvodi ciljeve i specifične direktive. Iako politika ne govori osobi šta tačno da radi, ukazuje na pravac kojim treba ići. Neke od poznatijih politika u poslovanju su "mi prodajemo samo za gotov novac", ili "mi se potpomažemo (reklamiramo) iznutra".<sup>92</sup>

U svakom slučaju, neki važan aspekt problema koji se ponavlja je izdvojen i ustanovljen je postupak (vodič) za postupanje sa njim. Kao što je organizaciji potrebna formalna politika sa obzirom na njene druge aktivnosti, politika upravljanja rizikom može da pomogne u navođenju menadžera rizika i odeljenja za upravljanje rizikom.

U praksi, politike variraju značajno u preciznosti i u stepenu navođenja. U nekim slučajevima, oni konstituišu pažljivo sastavljena pravila koja se prate u svim slučajevima, u drugim slučajevima, oni su opšta uputstva za delovanje koja ostavljaju menadžeru značajnu diskreciju. Slično je is a osvrto na politiku upravljanja rizikom.

Prvi korak u konstruisanju odgovarajućeg programa upravljanja rizikom je da upravljanje formuliše svoju filozofiju sa osvrto na ulogu osiguranja u sveobuhvatnom programu upravljanja rizikom, identifikujući ciljeve programa.

Jednom kada su ciljevi identifikovani, oni treba da budu operacionalizovani kroz usvajanje formalne politike upravljanja rizikom. Takva politika treba između ostalog, da ocrta izloženosti koje treba osigurati i one koje treba zadržati, tako da ne nastanu opasne rupe u budućnosti.

Iz očiglednih razloga, razvoj politike upravljanja rizikom ne može da sprovodi neko van organizacije. Glavne odluke politike vezane za osiguranje treba da budu sačinjene od strane najvišeg tela za sačinjavanje politike u organizaciji, kao što je upravni odbor, pošto ove odluke verovatno uključuju velika finansijska razmatranja, bilo u smislu premija plaćenih kroz dugoročni period.

"Dodatno, upravni odbor i profesionalni menadžeri firmi su ti, koji su odgovorni za očuvanje sredstava. Politika upravljanja rizicima prethodno ukazanog tipa je neizmerno vredna u budućim odlukama u osiguranju".<sup>93</sup>

U odsustvu, neke vrste pouzdanog navođenja, individue kojima je poverena odgovornost za kupovinu osiguranja i agenti osiguranja koji su u službi savetnika po pitanjima osiguranja su suočeni sa više izbora i odluka.

Svaka od tih odluka mora biti pojedinačno razmotrena i uređena i možda branjena neko vreme u budućnosti.

---

<sup>92</sup>Milisaavljević M. i Todorivić J.: "Strategijsko upravljanje", Ekonomski fakultet Beograd, 1991, str.256.

<sup>93</sup>Ničin N. i Martinović A., "Menadžment danas", Ulixes, Novi Sad 1995, str.93.

Pošto ni menadžer rizika, niti agenti, ne žele da budu u defanzivnoj poziciji kada se nepogoda desi, oni nameravaju da se zaštite, kao i firmu, preporučujući malo osiguranja, i čekajući eksplicitna (određena) uputstva pre preuzimanja bilo kog postupka koji će umanjiti nivo postojeće zaštite.

Pružajući navođenje za one koji su odgovorni za programiranje i kupovinu osiguranja firme, formalna politika upravljanja rizicima će pružiti osnovu za postizanje logičnog i dobro izbalansiranog programa.

Utvrđivanje politike upravljanja rizikom za određenu organizaciju uključuje odluke koje mogu da budu donešene samo od strane upravljačkog dela organizacije. U konstruisanju politike upravljanja rizikom treba odlučivati oko nekoliko važnih faktora.

Verovatno se svi slažemo o osnovnoj svrsi upravljanja rizikom i programima osiguranja. "Predloženo je da prvi cilj bude očuvanje operativnih efekata organizacije, da bi se osiguralo da organizacija nije sprečena od postizanja svojih drugih ciljeva od prostih rizika sa kojima se suočava, i gubitaka koji nastaju iz tih rizika".<sup>94</sup>

Sadržano je u ovom cilju izbegavanje finansijski katastrofalnih gubitaka koji bi smetali osnovnim funkcijama organizacije. Podjednako važan cilj je humanitarni cilj, tj., zaštita zaposlenih u organizaciji od nesreća koje mogu da izazovu smrt ili ozbiljne povrede.

Sporedni ciljevi se mogu smatrati troškovi, za očuvanje odnosa sa javnošću, itd. Iako su grubi opšti ciljevi kao što su ovi, važni su kao početna tačka, da bi bili stvarno korisni u politici upravljanja rizikom, moraju biti određeniji, da odrede limit maksimuma zadržavanja po izloženoj oblasti, kao i da pruže navođenje menadžeru rizika osvrta, koje rizike treba prebaciti i koje treba zadržati.

Najveće rupe u većini programa nastaju iz neuspeha prepoznavanja, da svi rizici mogu rezultirati izgubljenom sumi novca podjednako. Ova mana može biti prevaziđena specifikovanjem maksimalnog limita zadržavanja rizika.

## GLAVA II

### Osnovni rizici u savremenom poslovanju

#### 1. Kreditni rizik

Od svih rizika sa kojim se suočavaju banke, kreditni rizik je najvažniji, ako se sva pažnja usmerava na izvore njenih gubitaka. Neizvršenja obaveze njenih klijenata, kao druge strane u kreditnom poslu, ima za rezultat gubitak celokupnog potraživanja, što može izazvati velike gubitke kod banaka. To je istovremeno i razlog što je kreditni rizik glavni razlog insolventnosti banaka. Pri tome, od banke do banke varira udeo pojedinačnih vrsta kreditnog rizika - rizik fizičkog lica (consumer risk), rizik kompanije (company risk) i rizik zemlje (country risk). Kreditni rizik postoji i kada je smanjena tržišna vrednost aktive banke zbog smanjenja rejtinga dužnika od strane rejting agencije. Meri se troškovima zamene gotovinskih tokova u slučaju neispunjenja obaveza. S obzirom na to da je osnov analize ovog dela rada, upravljanje i merenje kreditnog rizika u odnosu na vrste rizika sa kojim se banke suočavaju u svom poslovanju, neophodno je proširiti njegovu interpretaciju. To je rizik od potencijalne promene u kreditnom kvalitetu suprotne strane u kreditnoj transakciji. Sa ove tačke gledišta, kreditni rizik se može posmatrati kao propratni oblik tržišnog rizika. Samo povećanje

---

<sup>94</sup>"Priručnik za menadžere" - praktični vodič kroz uspešan menadžment, IQ Medija, Beograd, 1992, str.68.

kreditnog rizika je prilično široko, te je potrebno uraditi tipologiju kreditnog rizika, kojih je tri vrste:

- a) Rizik bankrotstva (default risk),
  - b) Rizik smanjenja kreditnog rejtinga (downgrade risk) i
  - c) Rizik kreditnog širenja (credit spread risk).
- 
- a) Rizik bankrotstva suštinski odgovara konvencionalno definisanom kreditnom riziku. Ako ga analiziramo sa aspekta finansija, on se definiše kao mogućnost da emitent obveznice, ili dužnik po osnovu zajma, ne otplate preostali dug u punom iznosu u roku dospeća. Najdrastičniji oblik kreditnog rizika je izražen kroz bankrotstvo emitenta HoV. Međutim, bankrotstvo se najčešće može unapred predvideti, jer mu prethode pogoršanja finansijskih pokazatelja i nemogućnost izmirenja obaveza - vraćanje kredita, odnosno neisplaćene obaveze - kamate i glavnice po emitovanim obveznicama i sl. Loš finansijski rezultat emitenta utiče negativno na cenu HoV, tj. opada sa porastom verovatnoće bankrotstva, što predstavlja mali deo u odnosu na gubitke koji su mu prethodili. Gubitak investitora pri likvidaciji emitenta nije identičan, već zavisi od vrste HoV koju investitor poseduje,
  - b) "Rizik smanjenja kreditnog rejtinga je karakterističan za finansijska tržišta i instrumente duga koji se kotiraju na njima, prvenstveno obveznice. Rizik smanjenja kreditnog rejtinga pruža mogućnost rejting agencijama, prvenstveno u SAD, kao što su Standard & Poor's, Moody's Investors Service ili Fitch Ratings,"<sup>95</sup> da snize kreditni rejting emitentata na osnovu sopstvene procene da trenutni keš-flou FI ili kompanije nije dovoljan za servisiranje postojećeg duga. Ovo tim pre što je informativna snaga objavljivanja kreditnog rejtinga veoma velika, pogotovo za one investitore koji nemaju ekspertska znanja o prosuđivanju kreditnog kvaliteta emitenta, tako da odmeravanje promena prate preko povećanja ili smanjenja kreditnog rejtinga emitenta. Unapređenje kreditnog rejtinga i kapaciteta za servisiranje duga ispoljava se u rastu kreditnog rejtinga (upgrade), a pogoršanju kreditnog rejtinga emitenta (downgrade). Smanjenje rejtinga uslovljava rast kreditnog spreda, što se negativno odražava na cenu obveznica emitentata koja opada, i obrnuto,
  - c) Rizik kreditnog spreda podrazumeva uslove u kojima se premija koja se dodaje na referentnu kamatnu stopu (stopa na nerizični državni dug) za emitovani dug povećava. Ovaj rizik je usko povezan sa rizikom smanjenja rejtinga. Rizik kreditnog spreda je veoma važan, jer zajmoprimac koji ne vrši urednu otplatu duga može da nametne dugove svom kreditoru. Naime, ako se kreditni kvalitet pogoršava, kreditni spred se povećava, pa će budući tok isplata koje generiše obveznica biti diskontovan po većoj diskontnoj stopi, što će voditi padu aktuelne cene obveznice. Vlasnik obveznice će ovim uslovima da beleži kapitalni gubitak, budući da je cena po kojoj može prodati obveznicu manja od cene po kojoj je tu obveznicu platio, odnosno stekao.

U normalnim uslovima, razlika u normalnom spreda između kompanije sa rejtingom Aaa i kompanije sa rejtingom Baa, obično iznosi oko 1 procentni poen (100 bazičnih bodova), a u uslovima recesije, odnosno visoke stope nezaposlenosti 2 procentna poena, a ponekad i 3, što je rezultat delovanja makroekonomskih faktora.

---

<sup>95</sup> Američka agencija za kreditni rejting Fitch Ratings, snizila je 27. januara 2012. godine rejting pet zemalja, prevashodno članica EU, i to: Belgije, Italije, Kipra, Slovenije i Španije, za jedan stepen, i iznela negativne projekcije privrednog rasta za Evropu. Tako je rejting Italije sada A-, Španije A, dok je rejting Irske BBB + potvrđen, ali sa negativnim projekcijama privrednog razvoja te zemlje.

Investicije u HoV koje obavljaju banke i njihovi konkurenti, strogo su regulisane regulativama zbog kreditnog rizika koji povlače mnoge HoV, a posebno one koje su izdale privatne korporacije, odnosno kompanije i neke lokalne vlade.

"Kreditni rizik podrazumeva da izdavalac HoV ne izvrši obavezu po osnovu naplate glavnice ili kamate koju duguje po obveznici ili menici".<sup>96</sup> Ovaj rizik je doveo do uvođenja regulatorne kontrole kojom se zabranjuje sticanje špekulativnih HoV (kao što su komercijalni krediti za nekretnine i junk obveznice), odnosno onih koje se rangiraju od strane Moody'sa ispod kategorije Baa ili BBB po rangiranju obveznica od strane Standard&Poor'sa.

Prestižne FI u svetu uglavnom imaju dozvolu da kupuju samo investicione hartije od vrednosti koje se rangiraju bar kao Baa ili BBB, da bi se deponenti zaštitili od prekomernog rizika. Štaviše, preko svojih afilijacija za HoV ili formiranjem finansijske holding kompanije, imaju pravo da garantuju (tj., kupe za ponovnu prodaju) HoV vladine ili privatne emisije (uključujući korporacijske obveznice, menice i akcije). Investicione HoV koje prodaju korporacije i državne i lokalne vlade, moraju da se rangiraju, da bi se procenilo moguće neizvršenje obaveze pre nego što se uspešno plasiraju na tržište. Tokom prošlog veka dve najpopularnije privatne kompanije za rejting HoV u SAD bile su Moody's Investor Service i Standard&Poor's Corporation. Njihovi simboli kreditnog rejtinga služili su bankarima i drugim finansijskim institucijama kao opšte smernice za procenjivanje kvaliteta investicionih HoV. Većina depozitnih institucija je limitirana na investicione HoV, što znači da one najpre moraju da kupe HoV kvaliteta od AAA do BBB (Standard & Poors) ili Aaa do Baa (Moody's). Takođe, mogu da se stiču i HoV bez rejtinga, ali finansijska institucija koja investira mora da pokaže da su te HoV rangirane kao investicione HoV.

**Tabela 16:** Rangiranje HoV s obzirom na rizik od neizvršenja obaveza na finansijskom tržištu

Kvalitet hartija od vrednosti	Simboli rangiranja	
	Moodv's	Standard&Poor's
	Kategorija rangiranja	Kategorija rangiranja
Najbolji kvalitet/najmanji investicioni rizik Visok stepen ili visok kvalitet Viši srednji stepen	Aaa Aa A	AAA AAA
Srednji stepen Srednji stepen sa nekim špekulativnim elementima Niži srednji stepen Loše finansijsko stanje / moguće neizvršenje obaveza	Bbb Ba B Caa	BBB BB B CCC
Spekulativne i često sa neizvršenim obavezama Najniži stepen špekulativnih hartija od vrednosti/loši izgledi	Ca C	CC C

<sup>96</sup> Kealhofer, S., "Quantifying Credit Risk I": Default Prediction, Financial Analysts Journal, 3, 2003, str.642-648.



Neizvršene obaveze po hartijama od vrednosti i hartije od vrednosti koje su izdale firme koje su bankrotirale	bez rejtinga	DDD DD D
---	--------------	----------------

Izvor: Stakić B., Vasić A. i Marković D., "Sve o stranim ulaganjima", Poslovni biro, Beograd, 1996, str.44

Poslednje tri decenije, u svetu je zabeležen opšti porast neizvršenja obaveza po municipalnim obveznicama (samo u SAD je evidentirano 258 prekršaja u iznosu od 5,5 mlrd. \$ u 2009.g.). Uz to mnoge državne i lokalne vlade danas su pod velikim stresom zbog fiskalnog, odnosno budžetskog deficita. Došlo je do smanjenja priliva državnih sredstava koja su služila za pomoć bankama, za transfere i izdvajanja sredstava u lokalne socijalne fondove (zdravstvo). Stalno su inicirani problemi u budžeckom deficitu, odnosno portfoliju FI. Posebno u poslednjoj dekadi, dugovi i deficit u svetu vrtoglavo su skočili, a investitori su postali nervozni i zabrinuti. Gotovo sve države ulaze u prevelike budžeckie deficite i sve više se zaglibljuju u dugove, te je danas važno postaviti i uvažavati regulative i pravila koja će onemogućiti da se ovaj scenario ponovi. "Ovo je dodatni razlog što su se mnoge regionalne i lokalne finansijske institucije konstantno suprotstavljale novim porezima i programima neinvesticione potrošnje".<sup>97</sup>Ovo je razlog više što su se mnoge države i FI okrenule obveznicama sa rizičnijim prihodom, da bi pokrile budžeckie deficite, odnosno dopunile svoje finansijske portfolio potrebe.

### Osnove kreditne analize.

Ako pozajmljivač sredstava ne isplati pozajmljenu glavniciu i očekivanu kamatu, ukupni protok gotovine je ugrožen. Mnoga finansijska potraživanja koja su izdata od strane institucija ili korporacija, a nalaze se u portfoliju ili ih čuva FI, mogu sa velikom verovatnoćom da ugroze rezultate poslovanja i prouzrokuju silazni rizik (gubitak glavnice kredita i obećanih kamata) koji vodi ka bankrotstvu. Takve su obveznice sa fiksnim kuponom koje su izdale kompanije, ili rizični krediti banaka. U oba slučaja, FI koja zadržava ta potraživanja kao aktivu, zarađuje kupon na obveznicu ili kamatu na kredit, ako pozajmljivač uredno izmiruje svoje obaveze. No u slučaju neizvršenja obaveza plaćanja, FI ne zarađuje nikakvu kamatu na aktivu, a može čak i da izgubi i celu glavniciu ili veći/manji deo, zavisno od raspolaganja prava na aktivu pozajmljivača putem stečajnih zakonskih regulativa u slučaju nesolventnosti. U skladu sa tim, ključna uloga FI je analiza kandidata za kreditnu liniju ili analizu izdatih HoV. U tom smislu, razmotramo FI sa stanovišta nenaplaćenih potraživanja sa sledećim bilansom.

**Tabela 17:** Posledice kreditnog rizika na vrednost kapitala FI - inicijalna faza

Bilansa stanja FI			
Aktiva (mlrd. din.)		Pasiva (mlrd. din.)	
Gotovina	400	Depoziti	1.800
Bruto krediti	1.600	Kapital FI (neto vrednost)	200
Ukupno:	2.000	Ukupno:	2.000

Pretpostavimo da menadžeri FI na osnovu raspoloživih informacija zaključie od 1.600 mlrd. din. kredita, 200 mlrd. dinara gotovo sigurno neće biti vraćeno (plaćeno) zbog poteškoća sa plaćanjem pozajmljivača. U ovako nepovoljnim uslovima, menadžeri moraju da otpišu vrednost tih kredita u bilansu FI. Drugim rećima, vrednost kredita opada sa 1.600 mlrd.

<sup>97</sup>Stakić B., Vasić A. i Marković D., "Sve o stranim ulaganjima", Poslovni biro, Beograd, 1996, str.71.

na 1.400 mlrd. din., a ekonomski gubitak se pokriva akcijskim kapitalom akcionara (neto vrednost) tako da akcijski kapital opada sa 200 mlrd. din. na nulu, a FI kreira bilans stanja u kome se obe strane bilansa smanjuju za iznosa gubitka.

**Tabela 18:** Posledice kreditnog rizika na vrednost kapitala FI - završna faza

Bilansa stanja FI			
Aktiva (mlrd. din.)		Pasiva (mlrd. din.)	
Gotovina	400	Depoziti	1.800
Bruto krediti	1.800	Kapital FI (neto vrednost)	200
minusa nenaplativi krediti	- 200	minusa oduzimanja (nenaplativi krediti)	-200
Kreditni nakon odbijanja nenap.kred.	1.400	Kapital FI nakon oduzimanja kredita	0
Ukupno:	1.800	Ukupno:	1.800

Kreditnu analizu možemo da izvršimo po raznim osnovama, kao što su: krediti za nekretnine (hipotekarne obveznice), potrošački krediti, krediti malim preduzetnicima,...

Zbog velike važnosti stambenih (hipotekarnih) kredita za FI (banku), a i same klijente, zahtev za stambene hipotekarne kredite je najstandardniji i najpoželjniji za analizu i može biti sa prilagodljivom i fiksnom kamatnom stopom, sa različitim kamatnim isplata u odnosu na bodove (učesće), ili u odnosu na zalog i slično.

"Odluka FI o odobravanju ili neodobravanju stambenog individualnog hipotekarnog kredita zasniva se prevashodno na: a) spremnosti i sposobnosti klijenta da pravovremeno plaća kamatu i glavnice i b) vrednosti zaloga pozajmljivača".<sup>98</sup>

a) Sposobnost i spremnost zajmoprimaoca da uredno plaća kamatu i glavnice se utvrđuje na osnovu primene kvalitativnih i kvantitativnih modela, gde je veoma važan karakter kandidata. Stabilnost prebivališta, zanimanje, porodični status, istorijski tok štednje, kreditni bonitet kreditnog biroa, često služe za procenu karaktera. Takođe, mora da se utvrdi da li klijent ima dovoljan izvor prihoda, posebno kada je reč o amortizaciji kredita (tj., plaćanje glavnice), koja mora biti u skladu sa prihodom i starosnim godinama kandidata. U ovom delu rada analiziram:

- Bruto otplata kredita i
- Ukupnu otplatu kredita.
- Stopa bruto otplate kredita predstavlja ukupne godišnje izdatke klijenta, odnosno troškove finansiranja za kredit (hipotekarni kredit, zajam, naknada za upravljanje, porezi na nekretnine i sl.), podeljeni sa godišnjim bruto prihodom, odnosno:

Bruto otplata kredita, godišnje otplate hipotekarnog kredita + porezi na vlasništvo nekretnine godišnji bruto prihod

- Stopa ukupne otplate kredita, odnosno duga, predstavlja ukupne godišnje izdatke klijenta, plus ostale otplate duga, podeljeno sa godišnjim bruto prihodom, odnosno:

$$OK = \frac{\text{godišnje ukupne otplate duga + ostale otplate duga}}{\text{godišnji bruto prihod}}$$

b) Obezbeđivanje kredita (koleteral) je poslednja odbrana banke od nesavesnih, neodgovornih klijenata koji su pali prema njoj u docnju servisiranja svojih obaveza.

<sup>98</sup> Sanders, A., & Cornett, M.M., "Financial Markets and Institutions", McGrawHill, 2010, str.646-652.

Specifikacija koleterala je važna stavka ugovora o kreditu, jer se time utvrđuje odnos vrednosti zajma prema vrednosti predmeta obezbeđenja, pogotovo kada je procena vrednosti koleterala realna. Kreditni proces za kompanije (FI) u smislu analiziranja potencijalnih gubitaka podrazumeva, između ostalog, finansijske i poslovne informacije u koje spadaju finansijski izveštaji, izveštaji pripremljeni za menadžment preduzeća i drugo. Korisne informacije u ovim izveštajima su nemerljive u sagledavanju kreditnog rizika.

**Tabela 19:** Proračun stopa Bruto otplate kredita i Ukupnu otplatu kredita za individualne kredite za nekretnine

Klijent	Bruto godišnji prihod	Mesečna otplata hipotekarnog kredita	Godišnji porez na prihod	Ostali mesečni izdaci za otplatu kredita
1.	3.000.000din.	60.000din.	70.000din.	40.000din.
2.	1.200.000din.	10.000din.	30.000din.	4.000din.
<b>Stope BOK-a i UOK-a za kandidate za hipotekarni kredit su sledeće:</b>				
1. $BOK = \frac{60.000(12) + 70.000}{1.500.000} = 26,33\%$ 2. $UCK = \frac{60.000(12) + 70.000 + 40.000(12)}{3.000.000} = 42,33\%$				
1. $BOK = \frac{10.000(12) + 30.000}{1.200.000} = 12,50\%$ 2. $UCK = \frac{10.000(12) + 30.000 + 4.000(12)}{1.200.000} = 16,50\%$				

c) Evaluacija kreditne sposobnosti zajmotražioca - preduzeća. Evaluacija kreditne sposobnosti zajmotražioca se definiše kao finansijska analiza u kojoj se sistematično ispituju i interpretiraju prikupljene informacije, da bi se ocenile prošle, sadašnje i buduće performanse zajmotražioca - preduzeća, kao i njegove perspektive u budućnosti. "Finansijska analiza u svom osnovnom obliku se zasniva na kritičkom ispitivanju i oceni bilansa stanja (BS), bilansa uspeha (BU) i intenzivnog novčanog toka (INT), odnosno keš flou ili gotovine i ratio brojeva".<sup>99</sup> Danas sve FI, posebno banke, imaju unapred pripremljene elektronske formate (spreadsheet) za analizu BS, BU, INT i ratio brojeva. Cifre iz originalnih finansijskih izveštaja se unose u elektronski pripremljene formate, iz kojih se trenutno dobijaju apsolutne, relativne i procentualne veličine varijabli relevantnih u oceni kreditne sposobnosti zajmotražioca.

Posebno važan pokazatelj uspešnosti poslovanja preduzeća je ostvareni neto profit i kako se kretao u poslednje dve-tri ili više godina. Na osnovu neto profita može se ustanoviti rast, opadanje, izražene fluktuacije ili relativne stabilnosti zajmotražioca ili emitenta obveznica u posmatranom periodu. Sem toga, na osnovu ustanovljenog trenda može se vršiti ekstrapolacija neto profita u budućnosti.

Struktura aktive i pasive je veoma važna, budući da moraju da postoje određene srazmere između delova aktive i pasive. Na primer: važan indikator likvidnosti preduzeća je količnik ili ratio obrtne imovine preduzeća i kratkoročnih novčanih obaveza. Razlika između ove dve veličine naziva se neto obrtni kapital ili neto obrtna imovina. Ona se obično tumači kao deo imovine koji se finansira iz dugoročnih izvora sredstava. Takođe je važna struktura obrtne imovine, koju čine gotovina i gotovinski ekvivalenti, kratkoročni plasmani, kratkoročna potraživanja (od kupaca) i zalihe. Poželjno je da zalihe budu što manje, jer je potrebno duže vreme da se konvertuju u gotovinu, jer su manje likvidne. Ništa manje nije važna ni struktura izvora sredstava, odnosno podela na sopstveni (vlasnički) i pozamljeni kapital (dugovni).

**d)** Racio brojevi se izvode iz pozicija BS, BU i INT i mogu da se grupišu u:

- Racio likvidnosti (liquidity ratios),
- Racio solventnosti (leverage ratios),
- Racio pokrića (coverage ratios),

<sup>99</sup> Žarkić Joksimović, N., "Upravljačko računovodstvo", FON, Beograd, 2008, str.173-185.

- Racio obrta (količnik efikasnog upravljanja imovinom i izvorima finansiranja - activity ratios),
- Racio rentabilnosti (profitability ratios).

Racio brojevi omogućavaju investitorima da sagledaju profit FI ili kompanije, kao što su likvidnost, zadužnost i rentabilnost, efikasnost korišćenja imovine, solventnost itd. Sem toga, racio brojevi tumače brojke iz finansijskih izveštaja. Njima se meri sposobnost kompanije da podmiri fiksne obaveze po osnovu servisiranja dugova, odnosno plaćanja kamate i glavnice. Takođe, racio pokriva ukazuje na sigurnost poverilaca, ako se prihvati scenario po kome će kompanija dužnik nastaviti da posluje u bližoj i daljoj budućnosti (going concern).

Analiza novčanih tokova je osnova za procenu kreditne sposobnosti, budući da odslikava funkcionisanje preduzeća, bilo pozitivno, bilo negativno. Sem toga, novčanim tokovima se ne može manipulirati kao što se to može sa BS i BU.

Najzad, pouzdani finansijski izveštaji su samo oni koji su bili predmet nezavisne revizije i koji su dobili kvalifikovano mišljenje revizora (qualified audit opinion). "Samo kompletna finansijska analiza, ako je savesno sprovedena, daje dobru osnovu za ocenu sposobnosti zajmotražioca da vrati traženi kredit".<sup>100</sup>

## 2. Rizik likvidnosti

Rizik likvidnosti podrazumeva da banka ne raspolaže sa dovoljno likvidnih sredstava za izmirenje svojih dospelih obaveza, ili da dođe do neočekivanog povlačenja likvidnih sredstava, te da za njihovo obezbeđivanje mora da snosi visoke troškove. Tu treba apostrofirati i nesposobnost FI da upravlja neplaniranim smanjenjem ili promenom izvora finansiranja, što su potvrdile dosadašnje svetske finansijske krize. Naime, rizik likvidnosti može nastati zbog nesposobnosti banke da prepozna i adekvatno odgovori na tržišne uslove u globalnom okruženju, da proda svoju aktivu u kratkom roku, ali uz minimalne gubitke.

Uticaj rizika likvidnosti na vrednost kapitala FI. Bez obzira na to što je najlikvidnija imovina gotovina, koju FI može da iskoristi direktno za ispunjavanje svojih obaveza prema poveriocima, to ne znači da FI ima neograničenu količinu gotovine, tim pre što gotovina ne donosi kamatu. Male količine gotovine se podrazumevaju, ali nedovoljne količine gotovine FI ne upućuju odmah na finansijsko tržište i međubankarsko tržište novca radi obezbeđivanja gotovine. Kada se FI ili više FI suočava sa nenormalno velikom potražnjom za gotovinom, trošak kupljenih ili pozajmljenih sredstava se povećava i ponuda takvih sredstava postaje ograničena. Ozbiljni problemi likvidnosti mogu dovesti do bankrotstva, odnosno stečaja, kada svi vlasnici pasive žele da istovremeno povuku svoja sredstva iz FI, iz straha da ona neće moći da zadovolji njihove potrebe u neposrednoj budućnosti. Time problem likvidnosti FI postaje problem solventnosti i može vrlo lako da prouzrokuje bankrotstvo.

"Ne analiziramo prirodu normalnog, nenormalnog i stečajnog rizika likvidnosti i njihove uticaje na banke, štedno-kreditne unije, osiguravajuće kompanije i druge FI, već samo uticaj rizika likvidnosti na vrednost kapitala FI, kao i uslove i procedure prevremene prodaje investicijskih HoV. U tom smislu, razmotrimo bilans FI (banke) dat u tabeli".<sup>101</sup>

Tabela, pokazuje da FI (banka) pre povlačenja depozita ima 200 miliona dinara likvidne aktive i 1.800 miliona dinara nelikvidne aktive (na primer, krediti malim i srednjim preduzećima). Aktiva je finansirana sa 1.800 miliona dinara depozita i 200 miliona dinara u vlasničkom kapitalu. Pretpostavimo da su vlasnici pasive nenadano podigli 300 miliona dinara depozita (zbog saznanja da je FI imala negativni rezultat poslovanja - pad neto profita), a FI nema drugih depozita umesto povučenih. Da bi odgovorila svojim obavezama, FI (banka)

<sup>100</sup> Kočović, J., Šulejić, P., "Osiguranje", Savremena administracija, Beograd, 2002, str.55.

<sup>101</sup> Hull, C. J., "Risk Management and Financial Institutions", Pearson, 2010, str.385-391.

najpre koristi 200 miliona dinara koje ima u novčanoj aktivi, a zatim traži kupca kome bi prodala nelikvidnu aktivu, da bi prikupila još 100 miliona dinara gotovine.

**Tabela 20:** Pregledpovlačenja depozita prodajom aktive

Pre povlačenja sredstava (u mil. din.)				Posle povlačenja sredstava (u mil. din.)			
Aktiva		Pasiva / kapital		Aktiva		Pasiva / kapital	
Novčana aktiva	200	Depoziti	1.800	Novčana aktiva	0	Depoziti	1.500
Nelikvidna aktiva	1.800	Kapital FI	200	Nelikvidna aktiva	1.600	Kapital FI	100
Ukupno:	2.000	Ukupno:	2.000	Ukupno:	1.600	Ukupno:	1.600

Sem toga, najnovije informacije pokazuju da FI ne može da pozajmi više sredstava na međubankarskom kratkoročnom tržištu novca, ali ne može ni da čeka na povoljniju cenu za svoju aktivu. Zato mora da proda deo svoje nelikvidne aktive upola cene (50 para za 1 dinar). Drugim rečima, da bi pokrila preostalih 100 miliona dinara, banka mora da proda nelikvidnu aktivu u protivvrednosti od 200 miliona dinara, stvarajući tako gubitak od 100 miliona dinara u odnosu na nominalnu vrednost aktive. Stoga banka mora da otpiše takve gubitke (nepovratni trošak) u odnosu na vlasnički kapital ili kapital akcionara. S obzirom na to da je kapital banke pre povlačenja depozita bio samo 200 miliona dinara, gubitak usled prodaje aktive ispod tržišne cene za 100 miliona dinara, ostavlja banku sa samo 100 miliona dinara u kapitalu banke (akcijski kapital).

Konsekvence rizika likvidnosti. Rizik likvidnosti banku dovodi u dvostruko nepovoljniju situaciju, jer nema likvidnih sredstava, ali ni mogućnosti da na tržištu mobilize likvidna sredstva. Preciznije rečeno, FI nije sposobna da finansira svoje dnevne operacije.

Likvidnost je važna kako za investitore, tako i za dužnike. Za investitore je važna zato što vlada neizvesnost oko prodaje njihovih finansijskih holdinga, a za dužnike zbog održavanja sposobnosti privlačenja sredstava finansiranja. Upravo zato, likvidnost je jedan od primarnih principa poslovanja banaka.

Rizik likvidnosti je, između ostalog, uslovljen i standardnim bankarskim transakcijama. Veliki deo obaveza kod banaka je kraćeg roka dospeća, a koristi se za finansiranje zajmova i investicija dužih rokova dospeća, što znači da banka ulaže sredstva u relativno nelikvidne oblike aktive. Ovo je naročito ispoljeno kod komercijalnih banaka, jer većinu njihovih izvora čine kratkoročni depoziti (depozit po viđenju), dok većinu njihovih investicija čine zajmovi dužeg roka dospeća. Male banke formiraju fondove po osnovu depozita komitenata i daju zajmove malim preduzećima i domaćinstvima. Obično imaju više sredstava nego što su potrebe komitenta potražioca kredita. Rizik likvidnosti u FI obično se ispoljava na tri načina:

- a) Rizikfinansiranja-prouzrokovan potrebom da se zameni neto odliv novca, nastao zbog neanticipiranog povlačenja sredstava ili neobnavljanja depozita,
- b) Vremenski rizik-zasnovan na potrebi da se kompenzira izostanak očekivanog novčanog priliva (dužnik ne ispuni svoje obaveze),
- c) Rizik opoziva (callability risk)-nastaje kada FI nije u stanju da iskoristi profitabilne poslove kada to želi.

Da bi izbegle probleme likvidnosti, FI pribegavaju limitima rizika, kao što su:

- Plafoniranje (cap) međubankarskih pozajmica, naročito na poziv (call borrowing),
- Limitiranje kupljnih sredstava i likvidne aktive,
- Limitiranje odnosa stabilnih depozita (core deposits) i stabilne aktive (care assets),
- Limitiranje trajanja obaveza i investicionog portfolija,

- Stopa vanbilansnih obaveza (commitment ratio), odnosno praćenje ukupnog obima obavezivanja prema preduzećima, bankama i drugim FI, da bi se ograničila vanbilansna izloženost.

Na osnovu prethodne analize, možemo da zaključimo: FI, odnosno banke i konkurentne FI treba da imaju na umu mogućnost da će možda biti potrebno da prodaju investicione HoV pre njihovog dospeća da bi se obezbedila likvidnost i da će biti izložene riziku likvidnosti trgovanja aktivom. Na taj način, ključni problem koji mora da reše FI prilikom selektiranja HoV za investicione ciljeve jeste širina i dubina tržišta ponovne prodaje.

### 3. Rizik solventnosti

Rizik promene kamatne stope predstavlja izloženost svih sadašnjih i budućih zarada i kapitala banke promenama kamatne stope. Sa promenama kamatne stope, menjaju se neto kamatni prihod i ostali prihodi i rashodi (troškovi), a time i zarade, odnosno profit banke. Na primer, banka koja ima zaključen ugovor o kreditu sa klijentima po promenljivoj kamatnoj stopi, izložena je riziku da zabeleži pad prihoda ukoliko naiđe vremenski period pada tržišnih kamatnih stopa, i obrnuto, te korisnik kredita dolazi u nepovoljnu poziciju, tj. ima veće troškove ako nastupi period povećanja kamatnih stopa na tržištu. Dakle, kamatni prihodi i kamatni troškovi su međusobno povezani sa volatilnošću tržišnih kamatnih stopa. "Naime, transformacija aktive obuhvata kupovinu HoV ili aktive na primarnom tržištu, i otuđivanje HoV na sekundarnom tržištu, ili pasive za finansiranje aktive. Karakteristike dospeća primarnih HoV koje kupuju banke, obično su dugoročnije od karakteristika sekundarnih HoV koje FI prodaje".<sup>102</sup> Upravo ta neusklađenost dospeća aktive i pasive, kao deo transformacijske funkcije, potencijalno izlaže FI riziku promene kamatne stope, i to sa aspekta pristupa učinaka porasta kamatne stope na profit FI, kada dospeće aktive prevazilazi dospeće pasive i pristupa učinaka smanjenja kamatne stope na profit FI, kada dospeće pasive prevazilazi dospeće aktive.

1. "Pristup učinaka porasta kamatne stope na profit FI, kada dospeće aktive prevazilazi dospeće pasive",<sup>103</sup> analiziramo na sledeći način: FI plasira 200 miliona dinara pasive sa jednogodišnjim dospećem za kupovinu 200 miliona dinara aktive sa dvogodišnjim periodom dospeća.

Pretpostavimo da trošak izvora sredstva (pasiva) za FI iznosi 9% godišnje, a da je kamatni prihod aktive 10% godišnje. Tokom poslednjih godina, FI je mogla da fiksira neto kamatnu maržu od 1% (10% - 9%), pomnoženo sa 200 miliona dinara kratkoročne pozajmice na godinu dana i dužeg plasmata, na dve godine. Profit iznosi dva miliona dinara (0,01 x 200 miliona dinara).

Međutim, profit banke za drugu godinu je relativno neizvestan. Ako se kamatne stope ne promene, FI može da refinansira svoju aktivu po 9%, i da fiksira profit od 1%, odnosno dva miliona dinara za drugu godinu. Ako se promene kamatne stope između 1. i 2. godine (što je verovatnije), na primer, povećaju, tada FI može da pribavi finansijsku pasivu samo po stopi od 11% u 2. godini, pa će njen profit u toj godini biti negativan, tj. 10% - 11% = - 1%. To znači da FI gubi dva miliona dinara (-0,01 x 200 miliona dinara).

Tako profit ostvaren u prvoj godini od dva miliona dinara pokriva gubitak u 2. godini od dva milion dinara. Ali ako je kamatna stopa povećana za 2% u drugom razdoblju, FI bi imala gubitak od dva milion dinara. Dakle, držanjem dugoročne aktive u odnosu na pasivu, FI se potencijalno izlaže riziku kamatne stope, tj., da će rizik reinvestiranja biti veći od dobiti zaradene na investiranu aktivu.

<sup>102</sup> Bazelski komitet za superviziju banaka, "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (Bazel II)", 2004, str.46.

<sup>103</sup> Saunders, A., L Cornett, M.M., "Financial Institutions Management – A Risk Management Approach", McGrawHill, 2011, str.236–242.

Pristup učinaka smanjenja kamatne stope na profit FI analiziramo kada dospeće pasive prevazilazi dospeće aktive. Pretpostavimo da je FI pozajmila 200 miliona dinara na duži vremenski period, a zatim tih 200 miliona dinara ulaže u aktivu.

Ovde je FI izložena riziku promene kamatne stope, budući da je urađeno plasiranje kratkoročne aktive u odnosu na dugoročnu pasivu, te se FI (banka) u dužem periodu suočava sa neizvesnošću kamatne stope oko reinvestiranja sredstava.

Pretpostavimo iste troškove sredstava (pasiva) za FI od 9% tokom 2. godine, dok je kamatna stopa na aktivu 10% u 1. godini.

U prvoj godini FI može da obezbedi profit od dva miliona dinara, ili 1%. Ako kamatna stopa u 2. godini padne na 8%, profit FI je -1% (8%-9%), odnosno FI gubi dva miliona dinara. Tako pozitivan rezultat koji je FI ostvarila u 1. godini, kompenzira negativan rezultat u 2. godini, zbog toga što se pozajmljena sredstva u 2. godini mogu reinvestirati samo po nižoj kamatnoj stopi od njihovog troška.

Dakle, promene kamatnih stopa su veliki rizik za finansijske institucije. Rastom kamatnih stopa smanjuje se tržišna vrednost ranije izdatih obveznica i menica, s tim što emisije najdugoročnijih hartija od vrednosti uglavnom pretrpe najveći gubitak. Sem toga, periodi rastućih kamatnih stopa su često praćeni velikom potražnjom zajmova. Ovakve prodaje često dovode do znatnih gubitaka kapitala koji zajmodavac očekuje da će regulisati kombinacijom poreskih beneficija i relativno višim prihodom koji se ostvaruje po zajmovima.

Tržišna vrednost banke podrazumeva neto sadašnju vrednost novčanih tokova aktive, obaveza i vanbilansnih stavki. Svaka promena kamatne stope menja sadašnju vrednost svih novčanih tokova.

Ako padnu kamatne stope, a banka ima veći koeficijent od jedan, njen prinos će biti smanjen, i obrnuto. Pri rastu kamatne stope, prinosi banke će se povećati.

Visok rizik kamatne stope može da ugrozi zaradu banke, njen kapital i solventnost, te je potrebno posebnu pažnju obratiti na sastavne komponente rizika kamatne stope, kao što su:

- a) Revalorizacioni rizik (repricing risk),
- b) Bazični rizik (basis risk),
- c) Rizik krive prinosa (yield curve risk),
- d) Opcioni rizik (option risk),
- e) Cenovni rizik (price risk),
- f) Rizik realne kamatne stope (real interest rate risk),
- g) Rizik nepredviđenog događaja (event risk),
- h) Razlika u kamatama na različite valute (interest differential between currencies).

Rizik insolventnosti može da nastane kao posledica jednog ili svih dosadašnjih pomenutih rizika: rizika promene kamatne stope, tržišnog rizika, kreditnog rizika, vanbilansnog rizika, tehnološkog, deviznog, rizika države, rizika likvidnosti, rizika poziva za ranija plaćanja, inflatornog rizika itd. U osnovi, insolventnost nastaje kada su kapital ili akcije vlasnika FI dovedeni na nulu ili blizu nule, zbog gubitka nastalog kao rezultat jednog ili više pomenutih rizika.

Uopšte, što banka ima više akcijskog kapitala u odnosu na pozajmljena sredstva, to je mnogo lakše podneti gubitke. Stoga se menadžment i regulatorna tela usmeravaju na kapital FI i njegovu adekvatnost, kao merilo održavanja solventnosti institucije i rasta, nasuprot mnogostrukoj izloženosti riziku. "Dakle, rizik solventnosti je krajnje nepovoljni rezultat svih rizika, kombinovanih sa raspoloživim (adekvatnim) kapitalom".<sup>104</sup>

#### 4. Tržišni rizik

<sup>104</sup> Riskglossary, [http://www.riskglossary.com/link/legal\\_risk.htm](http://www.riskglossary.com/link/legal_risk.htm), Februar 2009.

Tržišni rizik banke nastaje trgovanjem aktivom i pasivom usled promena kamatnih stopa, deviznih kurseva, cena HoV i roba. Ispoljava se kada banka aktivno trguje aktivom i pasivom, umesto da ih zadrži kao dugoročne investicije, za finansiranje ili zaštitu od rizika. S obzirom na to da je tržišni rizik usko povezan sa rizikom promene kamatne stope i deviznim rizikom, to svako smanjenje ili povećanje tih rizika utiče na celokupni rizik FI. Finansijske institucije mogu da budu izložene tržišnom riziku usled:

- Dugovnih HoV sa fiksnom i promenljivom kamatnom stopom,
- Vlasničkih HoV,
- Derivatnih dugovnih HoV,
- Valutnih transakcija,
- Promenljivosti kamatnih stopa i likvidnosti itd.

**1. Osnovni oblici tržišnog rizika.** Tržišni rizik podrazumeva da će se vrednost bilansnih pozicija menjati i zbog trgovačkih aktivnosti i sinhronizovanih dejstava drugih nefinansijskih rizika (poslovni, reputacioni), uključujući i operativni rizik.

"Sveukupnu izloženost banaka tržišnom riziku ilustruje slika".<sup>105</sup>

**a) Rizik kamatne stope najznačajnije utiče na tržišni rizik banke.** Naime, rizik kamatne stope se definiše kao tekući ili budući rizik u trgovačkoj knjizi. Opšti cenovni rizik dugovnih HoV je posledica promena opšteg nivoa kamatnih stopa, dok je specifični rizik vezan za emitenta dotičnih HoV.

**b) Rizik deviznog kursa podrazumeva da na poslovne operacije ili vrednost investicija utiče devizni kurs.** To je postojeći ili budući rizik, koji nastaje kada se domicilni novac mora konvertovati u različite strane valute zbog investiranja, te dolazi do promena vrednosti dotične valute u odnosu na domaću valutu. Dakle, banke su izložene riziku deviznog kursa kao posledica volatilnosti deviznog tržišta, odnosno usled nepovoljnih kretanja u spot i forvard deviznim kursevima u bankarskoj i trgovačkoj knjizi.

Sveukupna izloženost banke tržišnom riziku:

- a) Rizik cene akcija podrazumeva da će vrednost sadašnjih ili budućih bilansnih i vanbilansnih pozicija FI biti pod uticajem nepoželjnih promena na finansijski rezultat i kapital banke usled promena cene akcija ili indeksa cena njihovih derivata, ili promena u odnosu između različitih indeksa vlasničkih HoV i njihovih derivata.** Stoga se tržišni rizik naziva i rizikom cene. Cenovna osetljivost je veća za instrumente sa većim leveridžom, dužim dospelcem ili karakteristikama opcija,
- b) Cenovni rizik roba se javlja kao postojeći ili budući rizik nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke, zbog promene cene robe, ili robnih derivata, ili marže između spot i forvarda robnih cena i odnosa između različitih cena roba, odnosno robnih derivata.** Transakcije sa robama uključuju ugovore o fjučersima i opcijama za fizička dobra zarad špekulisanja ili hedžinga. Cene dobara su veoma promenljive, budući da ponuda i tražnja mogu bitno da utiču na cene, a sem toga zavise od mnogobrojnih činilaca, posebno od vremenskih prilika, ekonomskih uslova i razvijenosti tržišnog ambijenta, političkih tendencija i dr., što je veoma teško predvideti.

Tržišni rizik, bankarska i trgovačka knjiga u BS banke. Tržišni rizik dodaje novu dimenziju tržišnim transakcijama - aktivnost trgovanja. Samo dovoljno kapitalizovane banke,

---

<sup>105</sup> Saunders, A., L Cornett, M.M, "Financial Institutions Management – A Risk Management Approach", McGrawHill, 2011, str,236–242.



sa sofisticiranim i efektivnim menadžmentom rizika mogu ući u sve ove transakcije bez prihvatanja velikog rizika.

"Tržišni rizik je inkrementalni rizik koji stvara FI kada se rizik promene kamatne stope i valutni rizik kombinuju sa strategijom aktivnog trgovanja, posebno kada je u pitanju dnevna trgovina".<sup>106</sup>

"Tabelailustruje razlikovanje bankarske knjige (aktiva i pasiva) i trgovačke knjige (aktiva i pasiva)"<sup>107</sup>. Bankarska knjiga sadrži prevashodno kredite i depozite, plus ostala nelikvidna aktiva, a trgovačka knjiga sadrži duge i kratke pozicije instrumenata, kao što su obveznice, akcije, devize, derivati i robe.

**Tabela 21:** Investicijska (bankarska) i trgovačka knjiga komercijalne banke

Vrsta knjige	Aktiva	Pasiva
Bankarska knjiga	Krediti Ostala nelikvidna aktiva	Depoziti Kapital
Trgovačka knjiga	Obveznice (duga pozicija) - prodaja.	Obveznice (kratka pozicija) - kupovina.
	Roba (duga pozicija) - prod.	Roba (kratka pozicija) - kup.
	Devize (duga pozicija) - prod.	Devize (kratka pozicija) - kup.
	Akcije (duga pozicija) - prod.	Akcije (kratka pozicija) - kup.
	Derivati (duga pozicija) - prod.	Derivati (kratka pozicija) - kup.

Izvor: Komercijalna banka, Beograd 2014, str.26

S obzirom na to da je tržišni rizik stalno prisutan, po osnovu bankarskih transakcija vezanih za knjigu trgovanja, odnosno njen portfolio, može da se pojavi pad vrednosti tržišnog portfolija, te će FI (banka) zabeležiti gubitak koji nastaje na osnovu razlike vrednosti pozicija. Stoga je moguća prodaja nelikvidnih instrumenata, ali po velikom popustu - diskontu, što može da uslovi znatne gubitke.

Osnovna obeležja izloženosti tržišnom riziku. Izloženost tržišnom riziku, sa stanovišta trgovačke pozicije banke, podrazumeva: a) volatilnost (promenljivost) i b) rizični kapital.

a) Volatilnost cena većine aktiva koje se drže u investicionim i trgovačkom portfoliju je veoma izražena, kako na razvijenim tako i na nerezvijenim (nelikvidnim) tržištima. Institucionalni investitori stalno usklađuju i inciraju trgovanje velikih razmera, tako da na tržištima sa rastućim cenama kupovina velikih iznosa ima tendenciju pomeranja cena naviše. I obrnuto, tržišta sa tendencijom pada cena postaju nestabilnija, kada se prodaju veliki paketi akcija, tako da povećanje raspona cena povećava tržišni rizik.

Vrednost pod rizikom (VaR) je model kojim se meri sveukupna izloženost FI tržišnom riziku i, uz određeni nivo verovatnoće, procenjuje iznos koji bi FI mogla da izgubi ukoliko drži neku aktivu u posedu u određenom periodu. Ulazne veličine za VaR (osnovni model) uključuju podatke o bazičnim pozicijama o cenama, volatilnosti i faktorima rizika. "Rizici ovog modela obično obuhvataju: pozicije kamata, valute, vlasničke udele, robe (dobra) i opcije uključene u portfolio banke, kako za bilansne tako i vanbilansne pozicije".<sup>108</sup>

Promene vrednosti se sabiraju na nivou trgovačkog portfolija za sve trgovačke aktivnosti i tržišta, a VaR se izračunava po jednoj od postojećih metodologija.

<sup>106</sup> Heffernan, S., "Modern Banking in Theory and Practice", John Wilyl Sons, Ltd, Chichester, 2006, str.176-180.

<sup>107</sup> Ivanović, P., "Upravljanje rizicima u bankama", Beograd, Čigoja štampa, 2009, str.245-248.

Bankarska i trgovačka knjiga su izložene riziku kamatne stope i deviznom riziku, ali treba da imaju različite pristupe i različite sisteme.

<sup>108</sup> Hull J.C, "Risk Management and Financial Institutions", Pearson, 2011, str.249-269.

"S obzirom na to da je VaR prihvatio i Bazelski komitet za superviziju banaka, to je on postao industrijski standard za merenje tržišnog rizika"<sup>109</sup>. Ustvari, VaR je mera za ocenu mogućeg gubitka u portfoliju sa fiksnim učešćem pozicija u određenom vremenskom periodu sa određenim stepenom poverenja.

Stres testovi, predstavljaju dopunu VaR analizi. "Naime, VaR identifikuje gubitke u normalnim uslovima, a stres testovi se koriste za analizu gubitaka u vannormalnim uslovima, tako da zajedno daju potpuniju sliku rizika tekućih stres modela".<sup>110</sup>

b) Rizični kapital se određuje po osnovu Bazela II, i to: 1) standardizovanog pristupa (merenja), gde se krajnji rezultat dobija kao zbir rizika izračunatih po osnovu rizika kamatnih stopa, rizika pozicije, vlasničkih udela, rizika deviznog kursa, rizika cene roba, rizika izmirenja, odnosno isporuke i rizike druge ugovorne strane i 2) internog pristupa koji podrazumeva alternativnu metodologiju koja zavisi od eksplicitnog odobrenja supervizorskih vlasti. Ovaj metod dozvoljava bankama da mere rizik na osnovu sopstvenih modela upravljanja rizikom.

### **Organizaciona struktura upravljanja tržišnim rizikom.**

Adekvatno upravljanje tržišnim rizicima podrazumeva postojanje odgovarajuće infrastrukture u banci, koja u najširem smislu reči obuhvata organizacionu strukturu, sisteme i procedure.

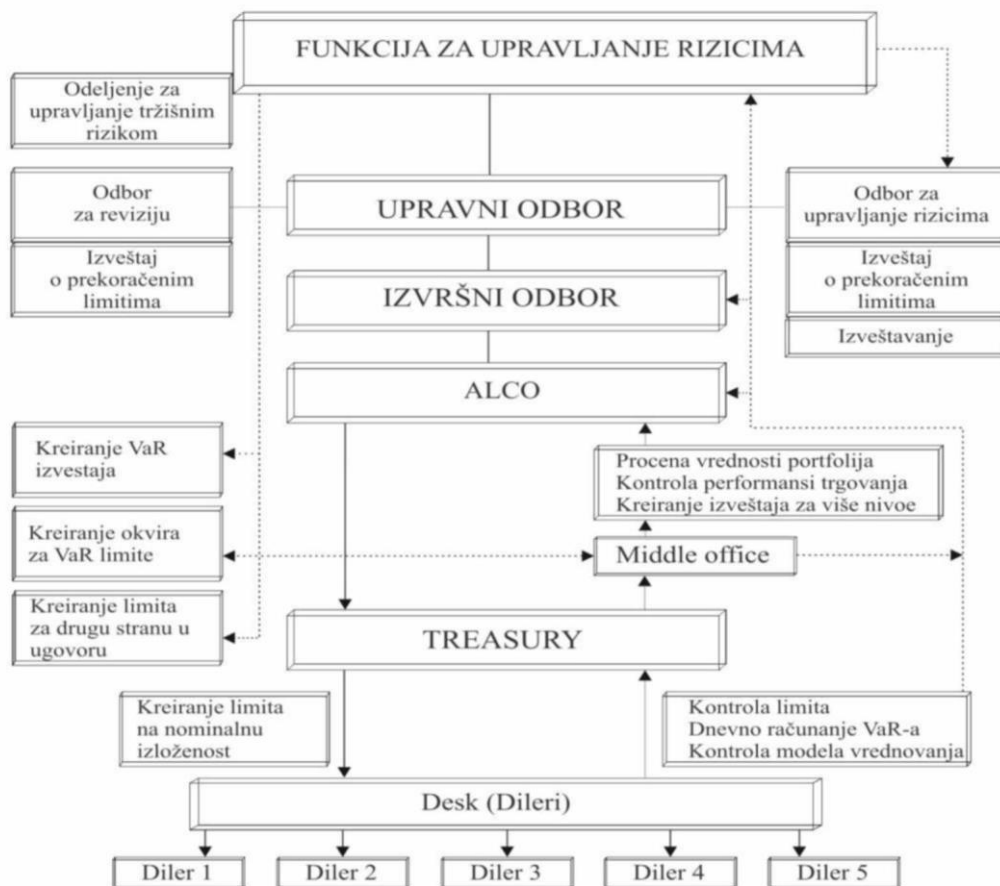
Organizaciona struktura za upravljanje tržišnim rizicima zavisi od veličine i

**15. Slika:** Predlog organizacione strukture banke sa aspekta upravljanja tržišnim rizikom

---

<sup>109</sup> Isto, str.265–276.

<sup>110</sup> Mathias, D., "Stress tests; Objectives, challenges and modelling choice", Economic Review 2/2008, Riskbank, Stockolm, 2008, str.95.



Izvor: Bessis, J., Risk management in Banking, A John Wiley and Sons, itd, 2010, str.453

specifičnosti banke, odnosno njenih aktivnosti, ali minimum elemenata ove strukture čine:

- Zahtev da ona stvara uslove za primenu strategije i politika za upravljanje pomenutim rizicima,
- Postojanje nezavisne funkcije upravljanje tržišnim rizicima i sistema izveštavanja direktno bordu direktora i starijem menadžmentu, kao i primenu adekvatnog kontrolnog okvira na nivou banke i
- Egzistiranje posebnih organizacionih delova na nivou banke koji se bave samo ovim rizicima, a reč je o užestručno profilisanim bankarima, koji dobro poznaju rizični profil banke, asortiman njenih proizvoda kojim trguje i odobrene limite u pogledu izloženosti tržišnim rizicima.

"Slika"<sup>111</sup> predstavlja predlog organizacione strukture, upravljanje tržišnim rizicima na nivu FI (banke). Sem odgovornosti upravnog odbora, tipična organizaciona struktura za upravljanje tržišnim rizikom treba da ima: a) odbor za upravljanje rizicima pri upravnom odboru; b) odbor za upravljanje aktivom i pasivom; i c) središnju službu.

## 5. Vanbilansni rizik

<sup>111</sup> Bessis, J., "Risk management in Banking", A John Wiley and Sons, itd, 2010, str.478–489.

Po definiciji, vanbilansne pozicije se ne pojavljuju u bilansu stanja, s obzirom na to da ne uključuju držanje tekuće primarne tražnje (aktive), ili izdavanje tekuće sekundarne potražnje (pasive). Ipak vanbilansne pozicije utiču na budući izgled bilansa banke, jer obuhvataju stvaranje potencijalne aktive i pasive. Potencijalna aktiva i pasiva pruža mogućnost njihovog naknadnog uključivanja u bilans. Kao takve, računovođe ih pozicioniraju ispod krajnjeg rezultata bilansa banke.

Između ostalog, vanbilansne pozicije obuhvataju finansijske derivate, odnosno izdavanje stendbaj kreditnog pisma, ili garancije, od strane osiguravajućih kompanija ili banaka zarad osiguranja izdavanja municipalnih obveznica. Mnoge države i vlade ne mogu da izdaju takve HoV bez garancije banke ili osiguravajuće kompanije, preko kojih se obećava isplata glavnice i kamata investitorima, ako opština ne bude mogla uredno da izvršava (isplati) svoje obaveze.

Ako novčani tok bude dovoljan da se uredno izvršavaju obaveze glavnice i kamate na izdate HoV, garancija banke ili osiguravajućih kompanija ostaju neiskorišćene. U bilansu FI se ne pojavljuje ništa, niti sada niti u budućnosti. Prihodi naknade zarađeni za izdatu garanciju kreditnim pismom javlja se u računu dobiti i gubitka FI.

Dakle, kreditno pismo je garancija (jemstvo) koju FI izdaje uz naknadu, a plaćanje je potencijalno po pojavi nekog budućeg toka događaja, obično neizvršenje obaveza plaćanja subjekta koji kupuje garanciju.

"Tabela"<sup>112</sup> (pano a) pokazuje neto vrednost (NV) FI obračunatu na klasičan način, kao razlika između tržišne vrednosti bilansne aktive (A) i pasive (P), odnosno:  $NV=A - P$ , tj.  $200 \text{ mil.NJ} = 2000 - 1.800$ .

**Tabela 22:** Vrednovanje neto vrednosti FI bez vanbilansnih pozicija (pano a) i sa vanbilansnim pozicijama (pano b).

<b>a) Tradicionalno vrednovanje neto vrednosti FI u milionima NJ</b>			
<b>AKTIVA</b>		<b>PASIVA</b>	
Tržišna vrednost aktive (A)	2.000	Tržišna vrednost pasive (P)	1.800
		Neto vrednost pasive (NV)	200
<b>UKUPNO:</b>	<b>2.000</b>	<b>UKUPNO:</b>	<b>2.000</b>
<b>b) Vrednovanje neto vrednosti FI sa vrednovanim bilansnim i vanbilansnim pozicijama</b>			
<b>AKTIVA</b>		<b>PASIVA</b>	
Tržišna vrednost aktive (A)	2.000	Tržišna vrednost pasive (P)	1.800
Tržišna vrednost potencijalne aktive (PA)	1.000	Neto vrednost pasive (NV)	100
		Tržišna vrednost potencijalne pasive (PP)	1.100
<b>UKUPNO:</b>	<b>3.000</b>	<b>UKUPNO:</b>	<b>3.000</b>

Prema ovom proračunu, tržišna vrednost udela akciskog kapitala u FI je 200, a odnos kapitala i aktive je 10%. Za banke je ovo regulatorni mehanizam, a istu relaciju (odnos) koriste kao jedinstveno merilo solventnosti. Ipak, ekonomska solventnost FI trebalo bi da uključi i vanbilansne pozicije, tj. da se vrednuju potencijalne pasive (PP) koje iznose 1.000 mil.NJ, a sadašnja (trenutna) vrednost njene potencijalne pasive (PP) je 1.100 mil.NJ. S obzirom na to da PP nadmašuje PA za 100 mil.NJ, ta razlika je dodatna obaveza ili potraživanja na neto vrednosti FI. Na ovaj način dobijamo neto vrednost (NV) stejkholdera (akcionara), koja iznosi:

$$NV = (A - P) + (PA - PP) = (2000 - 1.800) + (1.000 - 1.100) = 100.$$

<sup>112</sup> Crouhy, M., Galai, D., Mark, R., "The Essentials of Risk Management", McGraw-Hill, 2010, str.154-160.

Dakle, kada smo uzeli u obzir vanbilansne pozicije, neto vrednost nije 200 nego 100 mil.NJ. Na osnovu ove kratke analize konstatujemo: da velika povećanja u vrednosti vanbilansnih pozicija pasive mogu da izazovu ekonomsku nesolventnost banke, kao i gubitke usled loše usklađenosti gepa u "kamatnim stopama"<sup>113</sup> ili gubitak zbog bilansnih pozicija. Isto tako, i aktiva je protkana rizikom. Na primer, kada se ne ispuni obaveza plaćanja glavnice i kamate na municipalne obveznice, tada potencijalna pasiva ili garancija koju je izdala FI postaje stvarna pasiva koja se pojavljuje u bilansu FI. Drugim rečima, banka mora da iskoristi sopstveni kapital za nadoknadu investitoru u municipalne obveznice, što ponekad može da prouzrokuje i propast FI.

## 6. Valutni (devizni) rizik

Valutni (devizni) rizik je posledica promene deviznih kurseva (sveobuhvatna, nekontrolisana, nepredvidiva i značajna) u odnosu na vrednost aktive i pasive banke, denominirane u stranim valutama. "Rizik deviznog kursa, između ostalog, podrazumeva mogućnost nastavka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promene deviznog kursa".<sup>114</sup> FI su uočile u svom poslovanju operativne i finansijske prednosti direktnih stranih investicija i ulaganja stranih portfolija u odnosu na samo domaće ulaganje. Na primer, penzioni fondovi drže 5-10% svoje aktive u stranim investicionim HoV. Posebno su karakteristični banke, investicioni fondovi i osiguravajuće kompanije) su postale globalno orijentisane u svojoj poslovnoj orijentaciji, da bi smanjile različite vrste rizika, prevashodno (domaće - strane aktivnosti/investicije) diversifikacijom.

Pri tome profit (dobit) na domaća i strana direktna ulaganja i portfolio investicije nisu u savršenoj korelaciji, bar iz dva razloga:

Prvo, primenjuju se različite tehnologije u razvoju različitih ekonomija. Na primer, u jednoj ekonomiji dominira poljoprivredna proizvodnja, u drugoj industrijska proizvodnja, tako da nacionalne ekonomije imaju različite ekonomske infrastrukture, te se neke ubrzano razvijaju i šire, a neke ne.

Drugo, što devizni kursevi nisu u savršenoj korelacionoj vezi. Na primer, vrednost evra se može povećavati, a dolara i dinara da opada. U tom smislu, potencijalna korist banke od globalizacije je njena mogućnost širenja u strane zemlje putem portfolija aktive koji obuhvata strane i domaće HoV. Pa i tada strane investicijske aktivnosti izlažu FI valutnom riziku, budući da promene deviznog kursa mogu negativno da utiču (potencijalni gubitak) na vrednost aktive i pasive FI denominirane u stranoj valuti.

### **Primer 1.** Uticaj promene deviznog kursa na vrednost aktive i pasive

Pretpostavimo da evropska banka iz Minhena plasira kredit nemačkoj banci u funtama sterlniga (GBP). Ako u međuvremenu vrednost britanske funte deplasira u odnosu na evro, isplate glavnice i kamate od nemačkih investitora imaće u evrima manju vrednost. A ukoliko tokom investicionog perioda vrednost britanske funte padne pri konverziji novčanog toka u evre, celokupna dobit može biti negativna. Drugim rečima, kod transformisanja glavnice i kamata iz funte u evre devizni gubici mogu biti pokriveni, ali i prevazići očekivanu vrednost kamatnih isplata u domicilnoj valuti prema izvornom deviznom kursu po kojem je investicija obavljena. Naime, ako analiziramo evropsku banku sa odobrenim kreditom od 200 mil. £ kao

<sup>113</sup> Rose, P.S., Hudgins, L. S. C., "Bankarski menadžment i finansijske usluge", Data Status, 2005, str.320-328.

Finansiranje gepa ili ponovno usklađivanje cena ili razlika između aktive, čije će se cene kamatne stope promeniti ili ponovo odrediti tokom određenog vremena u budućnosti, i pasive, čija će se cena kamatne stope promeniti ili ponovo odrediti tokom određenog vremenskog perioda u budućnosti.

<sup>114</sup> Za više detalja pogledati: Sl.glasnik RS, br. 129, "Odluka o upravljanju rizicima i odluka o adekvatnosti kapitala banke", 2007, str.136.

aktivom, a od tog iznosa, 160 mil. £ finansira sa sertifikatom o depozitu u britanskim funtama.

Razlika između 200 mil. £ kredita i 160 mil. £ sertifikata u depozitima finansira se evropskim sertifikatima o depozitu u evrima (tj.,40 milona funti vrednim sertifikatima o depozitu je u evrima).

Umesto toga, banka može da obezbedi 40 mil. £ više strane pasive nego aktive. Tada bi banka imala neto kratku poziciju u stranoj valuti. Pod ovim okolnostima, banka je izložena valutnom riziku, ako tokom vremena investiranja funta poraste u odnosu na evro. To se događa zato što vrednost pasive u britanskim £ u evro raste brže od dobiti aktive u £. Da bi se banka zaštitila, ona mora da uskladi svoju aktivu i pasivu u svakoj stranoj valuti. Odnosno, banka je zaštićena kada drži stranu aktivu i pasivu jednakog roka dospeća.

## 7. Rizik države

Rizik države (zemlje). Rizik države podrazumeva političko-ekonomski rizik da će naplata stranih potraživanja biti prekinuta zbog uplitanja strane vlade. A to znači da je reč o riziku u nekoj zemlji gde postoji mešanje političkih struktura u rad bankarskog sektora. "Karakteristični oblici mešanja države su"<sup>115</sup>: (a) regulisanje kamatnih stopa; (b) uvođenje devizne kontrole; (c) delimična ili potpuna nacionalizacija banaka, itd. Pored toga, prisutan je i rizik transfera, koji podrazumeva verovatnoću ostvarivanja gubitka zbog nemogućnosti naplate potraživanja iskaznih u valuti koja nije zvanična valuta zemlje porekla dužnika, i to zbog ograničenja plaćanja obaveza prema poveriocima iz drugih zemalja u određenoj valuti koja su utvrđena aktima državnih i drugih organa zemlje dužnika.

Današnje globalno okruženje primorava banke da, zbog izloženosti deviznom riziku, usklađuju veličinu i dospeće svoje aktive i pasive. "Pa čak i izvan ovoga rizika, investiranjem u evrima, dolarima i drugim valutama, držanje finansijske aktive u stranoj zemlji može FI da izloži riziku strane investicije, odnosno riziku države, koji je protkan političkom ili socijalnom nestabilnošću ili ekonomskim negativnim trendovima".<sup>116</sup>

Rizik države je svojevrsni oblik kreditnog rizika, koji banka doživljava kada kupuje domaću aktivu, kao što su obveznice i krediti domaćih preduzeća. Kada domaće preduzeće ne može da izmiri svoje obaveze po kreditnoj liniji, banka traži od države zaštitu preko domaćeg stečajnog suda. Na kraju ovog procesa može da povрати bar deo izvorne investicije po likvidaciji ili prestrukturiranju nesolventnog preduzeća. U istoj situaciji se može naći i strana kompanija koja posluje na domicilnom tržištu i ne može da naplati glavnicu ili kamatu.

## 8. Tehnološki i operativni rizik

**1. Operativni rizik.** Operativni rizik podrazumeva rizik od nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke, zbog internih propusta u radu zaposlenih, neadekvatne procedure i procesa u banci, neadekvatnog upravljanja informaciono-komunikacionim tehnologijama i drugim sistemima banke, kao i usled nastajanja nepredvidivih brojnih eksternih događaja. "Ovo uključuje pravni rizik, a isključuje strategijski i reputacioni rizik".<sup>117</sup>

Operativni rizik je delimično povezan sa tehnološkim rizikom i obično nastaje kada otkáže postojeća tehnologija ili kada otkážu podsistemi (back office). Sa porastom obima transakcija na finansijskom tržištu, pojavili su se ozbiljni problemi sa arhiviranjem obračuna transakcija zbog neefikasnosti decentralizovanih papiroloških sistema.

<sup>115</sup> Đukić, Đ., "Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama", Beogradska berza, Beograd, 2007, str.41–42.

<sup>116</sup> Žarkić Joksimović, N., "Upravljanje finansijama: osnove i principi", Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007, str.405-408.

<sup>117</sup> Gillet, R., Hubnar, G., Plunus, S., "Operativni rizik i regulative u finansijskoj industriji", 2010, Journal of Banking & Finance, 34, str.224-235.

Trgovanje HoV na Njujorškoj berzi (NYSE), se odvija pomoću najsavremenijih IKT, sa velikim brojem kompjutera i na stotine mladih i veoma vičnih i sposobnih brokera. "Zbog velikog značaja operativnog rizika, banke su dužne da identifikuju događaje koji predstavljaju izvore operativnog rizika i da ih klasifikuju i u vezi sa tim donesu odluku o tim događajima, kao što su:"<sup>118</sup>a) interne prevare; b) eksterne prevare; c) propusti u radu sa zaposlenim i u sistemu bezbednosti; d) problemi u odnosima sa klijentima, u plasmanu proizvoda i u poslovnoj praksi banke; e) šteta na imovini banke; f) prekidi u radu i greške u sistemu banke; g) izvršenje transakcija, isporuka i upravljanja procesima u banci itd. Dakle, operativni rizik se, u osnovi, pojavljuje na dva načina, i to:

- Tehničko-tehnološki nivo, kada informacioni sistem, ili IKT ili mere rizika nisu adekvatne i
- Organizacioni nivo, koji nastaje usled neadekvatnog ponašanja ljudi, izveštavanja i monitoringa rizika, u skladu sa regulativama, upustvima, politikama i procedurama.

U oba slučaja nastaje neefikasnost koja generiše gubitke većeg ili manjeg obima, zbog nepreduzimanja korektivnih mera da bi se rizik predupredio. U svetu se od strane FI zahteva baza podataka o svim nastalim gubicima po osnovu operativnog rizika, uz utvrđivanja metodologije za interno evidentiranje tih gubitaka - po kategorijama utvrđenim prema izvorima gubitaka.

Tehnološki rizik. Tehnološke inovacije najviše brige zadaju menadžerima banke. Mnoge FI, osiguravajuće kompanije, investicijske kompanije, i drugi su tražili načine poboljšanja operativne delotvornosti pomoću velikih (novih) investicija. Većina banaka svojim klijentima nudi mogućnost provere salda tokom 24 sata, prenosa sredstava u IS, upravljanje finansijama, plaćanje računa, uz organizaciju kućnog bankarstva zahvaljujući razvoju i aplikaciji IKT u FI, i šire. Sve više se razvija automatski obračun prenosa sredstava i mreža elektronskog plaćanja među bankama. Prestižne banke posluju u preko 100 zemalja sveta (Citigroup) u realnom vremenu pomoću vlastitog satelitskog sistema.

Rezultati tehnološkog napretka omogućavaju smanjenje operativnih troškova, povećanje profita i pronalaženje novih tržišta za FI. Osnovni cilj je da se FI omogući da u realnom vremenu iskoriste ekonomiju obima u prodaji svojih proizvoda.

---

<sup>118</sup> Chapelle, A., Rachev, S., Fabozzi, M., "Operatival Risk – A Guide to Basel II Capital Requirements", Models and Analysis, John Wiley & Sons, USA, 2007, str.228–235.

## GLAVA III

### Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju

#### 1. Upravljanje rizikom likvidnosti

##### 1.1. Rizik likvidnosti i uzroci rizika likvidnosti depozitnih institucija

Likvidnost podrazumeva sposobnost banke da uredno izmiruje svoje obaveze kada dospevaju. Za razliku od ostalih rizika koji prete bankama, kao što je rizik solventnosti, rizik likvidnosti je normalan oblik svakodnevnog upravljanja FI.

U krajnjem vremenskom horizontu, problemi rizika likvidnosti se transformišu u probleme rizika insolventnosti. Sem toga, neke FI su izložnije riziku likvidnosti od drugih. Mnogi bankarski sistemi u različitim zemljama suočili su se sa dubokom krizom, koja i danas traje, a samo rešavanje krize uslovalo je intervencije centralnih banaka i finansijskih institucija (domicilnih i međunarodnih) na finansijskom tržištu, da bi se očuvao finansijski sistem u nacionalnom i globalnom okruženju.

#### **Rizik likvidnosti.**

"Likvidnost podrazumeva postojeći ili budući rizik nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke, a objedinjava nekoliko elemenata, i to":<sup>119</sup>

- Ročni aspekt rizika likvidnosti, rizik povlačenja i opoziva sredstava (neusklađenost plaćanja i naplate potraživanja - neočekivana kašnjenja u naplatama i odlivima po osnovu plaćanja),
- Strukturalni rizik likvidnosti (nastaje usled troškova likvidnosti za zatvaranja gepova likvidnostima),
- Rizik likvidnosti u slučaju nepredviđenih događaja (budući tok događaja iziskuje veću likvidnost, nego što je to uobičajno u bankarskoj industriji),
- Rizik koncentracije likvidnosti (nastaje usled ograničenog broja izvora fundiranja sredstava),
- Rizik likvidnosti tržišta (FI, odnosno banka, usled nerazvijenosti tržišta ne može da eliminiše neke pozicije po tržišnoj ceni),
- Rizik likvidnosti prouzrokovan od druge strane u ugovoru (posledica je neispunjavanja obaveza druge strane u ugovoru),
- Rizik fundiranja likvidnosti (nastaje kada FI, odnosno banka, ne može efikasno da uskladi tekući i budući tok gotovine i kolaterala u svakodnevnom transakcijama).

S obzirom na to da efektivno upravljanje bankama predstavlja zapravo trade off između rizika i profitabilnosti, banka je prisiljena da što više sredstava plasira zarad veće profitabilnosti, ali se time povećava izloženost riziku likvidnosti. Ta povezanost rizika likvidnosti i profitabilnosti ispoljava se kroz jeftinije izvore sredstava kraćeg roka dospeća, odnosno profitabilnije plasmane dužeg roka dospeća. Visokolikvidni finansijski instrumenti, zajedno sa postojećom gotovinom na računima banke, predstavljaju primarne rezerve likvidnosti.

#### **Uzroci rizika likvidnosti.**

---

<sup>119</sup> Christian, K., "Managing Liquidity Risk", Credit Suisse, 2008, str.28-31.



U osnovi, postoje dva izvora rizika likvidnosti. Prvi oblik nastaje kad vlasnici aktive banke, kao što su depozitori ili vlasnici polisa osiguranja, traže isplatu ili povlačenje svojih finansijskih potraživanja, odmah. Drugi oblik se ispoljava kad nosilac obaveze izvrši vanbilansne obaveze banke, kao što su kreditne obaveze. Nakon izvršenja, kreditna obaveza postaje aktiva (kredit) u bilansu FI (banke).

Vežu između rizika likvidnosti i rizika insolventnosti, ilustruje pojednostavljen bilans banke dat u tabeli.

**Tabela 23:** Posledice povlačenja depozita usled prodaje aktive, u milionima evra

Pre povlačenja		Posle povlačenja	
Aktiva	Pasiva / kapital	Aktiva	Pasiva / kapital
Novčana aktiva 200	Depoziti 1.800	Novčana aktiva 0	Depoziti 1.400
Nelikvidna aktiva 1.800	Kapital 200	Nelikvidna aktiva 1.400	Kapital 0
Ukupno: 2.000	2.000	Ukupno: 1.400	1.400

Naime, pre povlačenja depozita, banka je imala 200 miliona evra novčane aktive i 1.800 miliona evra nelikvidne aktive. Aktiva se finansira sa 1.800 miliona evra depozita i 200 miliona evra vlasničkog kapitala. Ako pretpostavimo da depozitori neočekivano povuku 400 miliona evra depozita (na primer, zbog negativnih vesti u sredstvima informisanja o poslovanju i smanjenju profita banke, ili pak banka više ne može da prima nove depozite). Da bi pokrila povučene depozite, banka najpre koristi 200 miliona evra svoje novčane aktive, a zatim pokušava da proda deo nelikvidne aktive da bi prikupila 200 miliona evra u gotovini. U takvim tržišnim uslovima, banka više ne može da pozajmljuje novac na kratkoročnom ili međubankarskom tržištu novca, a kako ne može da očekuje bolju cenu za svoju aktivu (jer novčana sredstva su joj sada potrebna da bi mogla pokriti potrebe promptnih povlačenja depozita), banka mora da proda nelikvidnu aktivu po diskontnim cenama, na primer za 50 centa po evru. Dakle, da bi pokrila preostalih 200 miliona evra povučenih depozita, banka mora da proda 400 miliona evra nelikvidne aktive, čime nastaje gubitak od 200 miliona evra u odnosu na nominalnu vrednost te aktive. Zatim, banka otpisuje gubitke prema svom raspoloživom kapitalu. S obzirom na to da je njen kapital bio samo 200 miliona evra pre povlačenja depozita, gubitak nastao usled prodaje aktive od 200 miliona evra po diskontnoj ceni, ostavlja banku ekonomski insolventnom (tj. s nula kapitala akcionara ili neto vrednosti).

## 1.2. Strategije upravljanja likvidnošću banaka i načela Bazelskog komiteta

U današnje vreme je uobičajno da vlasnici banaka (stejkholderi), odnosno njihovi izabrani predstavnici (menadžment), odlučuju kako da plasiraju sredstva i da ih pri tome uvećaju. Međutim, iskustva najrazvijenih država pokazala su da su menadžeri banaka veoma često skloni visokim rizicima ulaganja tuđih sredstava, zarad ostvarenja što većeg profita.

"Nivo likvidnosti banke iskazuje se pokazateljem likvidnosti",<sup>120</sup> koji predstavlja odnos zbira likvidnih potraživanja prvog reda i likvidnih potraživanja drugog reda, s jedne, i zbira obaveza po viđenju bez ugovorenog roka dospeća izvršenja i obaveza sa ugovorenim rokom dospeća u narednih mesec dana od dana obračuna pokazatelja likvidnosti, s druge strane.

Na osnovu odluke o upravljanju rizicima, odnosno Sl. glasnik RS, Narodna banka Srbije, između ostalog, definiše:

Svaka banka je dužna da nivo likvidnosti održava tako da pokazatelj likvidnosti:

- Iznosi najmanje 1,0 kada je obračunat kao prosek pokazatelja likvidnosti za sve radne dane u mesecu,
- Da ne bude manji od 0,9 duže od tri uzastopna radna dana i

<sup>120</sup> NBS, "Odluka o upravljanju rizicima", Sl. glasnik RS, br. 129/2007, str.32.

- Da iznosi najmanje 0,8 kada je obračunat za jedan radni dan.

Određena tela supervizije koja kontrolišu banke, moraju pomoću razrađenih strategija da ocene da li menadžment banke i njeno rukovodstvo obezbeđuju potrebna sredstva banke za održavanje efikasnog nivoa likvidnosti? Oni procenjuju da li je banka na ispravan način organizovala procedure vezane za praćenje, merenje, analiziranje podataka i različitih koeficijenata likvidnosti, odnosno da li donosi ispravne odluke i uklapa ih u planirane ciljeve. Određena pozicija likvidnosti može da se razlikuje od banke do banke, ali i unutar iste banke u različitim vremenskim periodima. "Menadžment, odnosno rukovodstvo svake banke, mora da razume osnovne principe i da uvodi principe dobre prakse za upravljanje likvidnošću. Stoga, osnovni cilj supervizije banaka treba da bude kontinuirana supervizija, adekvatna procena likvidnosti banke i strategija upravljanja tim rizikom".<sup>121</sup>

Bazelski komitet definiše načine na koji banke upravljaju svojom likvidnošću na globalnoj i konsolidovanoj osnovi. Shodno tome, nove strategije tehnološke i finansijske inovacije, dale su bankama nove načine za finansiranje svojih aktivnosti i upravljanje likvidnošću. Sem toga, "smanjenje mogućnosti korišćenja depozita po viđenju i štednje (coredeposits), povećalo je oslanjanje na sredstva sa tržišta (wholesale funds), a bliski poremećaji na globalnim finansijskim tržištima promenili su način na koji banke sprovode strategiju, posmatraju i analiziraju likvidnost".<sup>122</sup>

Svetska finansijska kriza 2007. godine, uslovljena najvećim delom rizikom likvidnosti, postavila je u centar pažnje bankarske stručne javnosti značaj vođenja efikasne politike likvidnosti. Bazelski komitet je reagovao na ovakav tok razvoja događaja i već 2008. godine objavio Principe supervizije i dobrog upravljanja rizikom likvidnosti. Ovim dokumentom Bazelski komitet je želeo da inicira poboljšanja upravljanja rizicima u ovoj oblasti, davanjem sledećih preporuka:

- Da je banka prevashodno odgovorna za efikasno upravljanje likvidnošću, a to podrazumeva i limite tolerancije u pogledu izloženosti ovom i drugim finansijskim rizicima, koji moraju biti adekvatni poslovnoj strategiji i ulozi banke u finansijskom sistemu,
- Stariji menadžment treba da razvije strategiju, politike i praksu upravljanja rizikom likvidnosti u skladu sa prihvatljivom tolerancijom rizika u instituciji, ali i da bude siguran da će banka održati dovoljnu likvidnost,
- Svaka banka treba da ima definisan proces identifikovanja, merenja, monitoringa i kontrole izloženosti riziku likvidnosti, ali i sveobuhvatnu projekciju gotovinskih tokova, koja nastaje iz aktiva, obaveza i vanbilansnih stavki u dužem vremenskom horizontu i
- Banka bi trebalo da sporovodi stres testove za krizne događaje na redovnoj osnovi u odnosu na ove izloženosti, ali i da redovno objavljuje informacije i time omogući da svi učesnici na finansijskom tržištu donose odluke na osnovu kvalitetnih informacija o njenoj likvidnoj poziciji.

U nastojanju da kompletira i implementira ove principe i dodatno pojača okvir za upravljanje rizikom likvidnosti u banci, Komitet je razvio dva minimalna standarda za

<sup>121</sup> U januaru 2009. godine Narodna banka Srbije je, polazeći od aktuelnih dešavanja na međunarodnom i domaćem finansijskom tržištu, objavila dokument pod nazivom "Principi za upravljanje rizikom likvidnosti". Ovaj dokument u svom sadržaju potpuno sledi preporuke i standarde Bazelskog komiteta kada je reč o upravljanju rizikom likvidnosti.

<sup>122</sup> Sem pomenutog dokumenata, BCBS je objavio i sledeće dokumente koji su tiču upravljanja rizikom likvidnosti: BCBS – "Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organizations", Basel, february, 2000. godine, BCBS-The Joint Forum - "The Management of liquidity risk in financial groups", Basel, May, 2006; BCBS - "Liquidity Risk: Management and Supervisory Challenges", February, 2008.

finansiranje likvidnosti: **a)** ratio pokrića likvidnosti (Liquidity Coverage Ratio - LCR) koji bi trebalo da obezbedi otpornost na poremećaje u likvidnosti u periodu dužem od 30 dana, zbog čega treba da raspolaže visoko kvalitetnom likvidnom aktivom koja se drži u rezervi, da bi se kompenzovali neto gotovinski odlivi. Ratio se utvrđuje na osnovu uslova definisanih Dokumentom Bazel III (značajno snižavanje javnog kreditnog rejtinga institucije, delimičan gubitak depozita i drugo). Visoko kvalitetna likvidna aktiva, koja treba da se drži u rezervi, ne bi smela biti opterećena, odnosno mora da bude likvidna na tržištu u vreme stresa i odobrenja od strane centralne banke i **b)** ratio stabilnog neto finansiranja (NSFR ratio) zahteva minimalni iznos stabilnih izvora finansiranja u banci u odnosu na likvidni profil sredstava, kao i potencijal za kontingent likvidnih potreba po osnovu vanbilansnih obaveza, u periodu dužem od godinu dana. Ovaj ratio je modeliran da obezbedi održivu ročnu strukturu sredstava i obaveza u bilansu banke, u smislu da se anulira neusklađenost plaćanja i naplate potraživanja.

Nakon perioda razmatranja, ratio pokrića kratkoročne likvidnosti (LCR) postaje minimalni standard od 01. januara 2015.g., a ratio dugoročnog neto finansiranja (NSFR) od 01. januara 2018. godine.

### 1.3. Rizik likvidnosti i upravljanje aktivom i pasivom

**1. Upravljanje aktivom i pasivom banke.** Upravljanje rizikom likvidnosti podrazumeva izbegavanje uslova rada u kojima banka ima negativnu neto likvidnu aktivu, a to znači da mora da ima efikasno upravljanje aktivom i pasivom (asset - liability management - ALM). "U savremenim tržišnim uslovima (ALM) ima presudnu ulogu u upravljanju rizikom likvidnosti, ali i ostalim povezanim rizicima, kao što su kreditni rizik, rizik kamatne stope, tržišni rizik, rizik reputacije",<sup>123</sup> rizik adekvatnosti kapitala itd. Sa ove tačke gledišta, pozicija likvidnosti banke odražava vremenske profile projektovanih potreba i izvora sredstava, njihovih gepova i limita.

Efikasno upravljanje rizikom likvidnosti i ostalim rizicima, između ostalog obuhvata i sledeće aktivnosti:

- Upravljanje likvidnošću banke zarad obezbeđenja dovoljnog obima sredstava potrebnih za podmirivanje očekivane tražnje za sredstvima, bez smanjenja likvidnosnih zahteva koje postavljaju supervizori i akcionari banke,
- Upravljanje raspodelom sredstava, zatim određivanje cene za kredite i depozite zarad maksimiranja profita,
- Upravljanje osetljivošću na promenu stopa bankarskih sredstava i obaveza radi obezbeđivanja neto kamatnog prihoda i
- Upravljanje sredstvima i obavezama banke na način koji neće da ugrozi kapital banake, a koji će istovremeno da obezbedi kontinuirani rast.

"Na osnovu dosadašnje analize, možemo da izdvojimo pet bitnih funkcija u procesu efektivnog upravljanja likvidnošću"<sup>124</sup>:

- ◆ Da informiše finansijsko tržište da je banka sigurna i sposobna da izvrši sve svoje obaveze, što je svakako dobar znak poverenja za klijente,
- ◆ Da banci stvori uslove poslovanja u kojima će uredno da izmiruje svoje ranije preuzete obaveze po kreditima,

<sup>123</sup> Saunders, A. & Cornnett, M.M., "Financial Market and Institutions", McGrawHill, 2010, str.596-602.

Rizik reputacije (Reputational risk) je verovatnost gubitka poverenja javnosti u banku i njenu bezbednost usled problema u banci (operativni rizik) ili zbog uticaja drugih rizika na poslovanje banke, kao što su, rizik kamatne stope i pravni rizik itd.

<sup>124</sup> Ivanović, P., "Upravljanje rizicima u bankama", ČŠ, Beograd, 2009, str.400-403.

- ◆ Da banci stvori uslove rada u kojima se izbegava nepoželjna i neprofitabilna prodaja aktive,
- ◆ Da smanji spread koji je vezan za rejtning i kreditni rizik (default), koji banka mora da plati pri pozajmljivanju sredstava na tržištu i
- ◆ Da banci omogući uslove rada u kojima će da izbegne smanjnje privilegija pri pozajmljivanju sredstava od CB na bazi koleterala određenih HoV - diskonstni šalter (discount window).

Dodatna tražnja za finansijskim sredstvima banke može da bude posledica povećanja tražnje za kreditima banke, ili kada klijetni banke počnu iznenadno da podižu svoje depozite iz banke. Ovako neočekivane negativne promene mogu da utiču na smanjenje likvidnosti banke, te menadžment treba da reši taj nedostatak sredstava na strani pasive i aktive. Sa ove tačke gledišta, rizik likvidnosti može da se podeli u dva dela:

- a) Rizik koji nastaje usled nemogućnosti banke da proda aktivu ili pozajmi neodostajuća sredstva i
- b) Rizik koji nastaje usled neusklađenosti izvora i plasmana sredstava banke po roku dospeća.

a) Upravljanje aktivom. Uslov likvidnosti je obezbeđivanje adekvatne veličine likvidne aktive. Naime, svaka banka može da poveća likvidnost efektivnim upravljanjem aktivom, ako raspolaže određenim rezervama likvidnosti (primarne i sekundarne).

Primarne rezerve likvidnosti banke čine izdvojena sredstva kod CB, sredstva na deviznim računima u inostranstvu i gotovina u blagajni. U svetu, a i kod nas, sve banke drže deo depozita u obliku obavezne rezerve kod CB. Ta sredstva mogu, ali i ne moraju, da koriste. Izdvojena sredstva kod CB obično se dele na obavezne rezerve (Required reserves) i višak rezervi (Excess reserves). Deo sredstava koji je na računima kod CB prevazilazi iznos obaveznih rezervi.

"Zadovoljavajući nivo likvidnosti podrazumeva sposobnost banke da refinasira dospele obaveze po tržišnoj ili nižoj kamatnoj stopi. Osetljivost na kamatne stope i usklađivanje u pogledu ročnosti i valutne strukture su svakako važni elementi pozicije koju banka mora da ima u pogledu likvidnosti i mogućnosti mobilisanja sredstava"<sup>125</sup>.

b) Upravljanje pasivom. "Svaka banka mora na strani pasive da vodi računa o depozitima klijenata i mogućnosti pozajmljivanja sredstava na tržištu novca, odnosno od CB".<sup>126</sup>

Što se tiče forme obezbeđivanja likvidnosti, izbor se svodi na dve mogućnosti:

- Kupoprodaje tokom noći, i
- Kupoprodaje sa dužim rokom dospeća.

Kod kupovine tokom noći koristi se kupovina likvidnih sredstava na brokerskom tržištu od drugih velikih banaka, kupovina evrodolara tokom noći preko brokera na evrovalutnom tržištu, rekupovina državnih HoV preko dilera na tržištu državnih HoV, kupovina od CB preko diskontnog šaltera.

Kod kupoprodaje sa dužim rokom dospeća, banke koriste kupovine na podlozi emisije i prodaje blagajničkih zapisa banke, CD-s sa promenljivom kamatnom stopom, akceptata, kupovina evrodolara na duži rok preko brokera evrovaluta, itd.

<sup>125</sup> Žarkić Joksimović, N., "Upravljačko računovodstvo: računovodstvo za menadžment", FON, Beograd, 2008, str.227-230.

<sup>126</sup> Bogojević Arsić, V., "Upravljanje finansijskim rizikom", SZR Kragulj, Beograd 2009, str.222-224. Glavne stavke pasive koje banka može da koristi da bi postigla likvidnost su sledeće: depoziti klijenata, međubankarski depoziti, zajmovi CB, depoziti i pozajmnice od sopstvene banke.

c) Kombinovani pristup. Banke bi trebalo da procene strukturu dospeća svoje aktive i pasive, kao i odgovarajuće prilive, odnosno odlive sredstava. U suprotnom, neće biti u mogućnosti da prodaju ili oslobode svoje pozicije da bi izvršile kratkoročne obaveze (rizik likvidnosti aktive).

U svakom slučaju, banka ispituje granice do kojih je sposobna da se sama suprotstavi kriznoj situaciji, i pokušava da proceni brzinu kojom će šok (pritisak) rezultatno i uticati na krizu novčanih sredstava. U normalnim okolnostima upravljanja likvidnošću (going - concern scenario) podrazumeva se trgovina troškovima, odnosno prihodima, pošto je banka sposobna da finansira samu sebe, i to u uslovima sve dok može da plati validnu tržišnu cenu. "Isto tako, može da ima visokokvalitetnu likvidnu aktivu radi obezbeđenja (osiguranja) likvidnosti (skladište likvidnosti), ali se ta aktiva, uopšteno govoreći, povezuje sa nižim prilivom sredstava".<sup>127</sup>

"Upravljanja likvidnošću neke banke u osnovi obuhvata: strukture odlučivanja, pristup operacijama fundiranja i likvidnosti, skup limita u odnosu na rizik likvidnosti, kao i skup postupaka za planiranje likvidnosti u različitim situacijama, uključujući donošenje odluka u vreme krize na tržištu",<sup>128</sup> kao i modeli rizika likvidnosti.

#### 1.4. Indeks likvidnosti i planiranje gotovine

**Tabela 24:** Uticaj izvršenja kreditne obaveze, u milionima evra

Pre odliva				Posle odliva			
Aktiva		Pasiva/kapital		Aktiva		Pasiva/kapital	
Novčana aktiva	180	Depoziti	1.400	Novčana aktiva	180	Depoziti	1.400
Nelikvidna aktiva	1.820	Pozajmljena sredstva	200	Nelikvidna aktiva	1.920	Pozajmljena sredstva	200
		Kapital FI	400			Kapital FI	400
Ukupno:	2.000		2.000	Ukupno:	2.100		2.000

Ako pogledamo kolonu "Pre" (bilans pre izvršenja obaveze) i kolonu "Posle" (bilansa nakon izvršenja obaveze), vidimo da izvršenje kreditne obaveze podrazumeva da banka mora da pozajmi odmah, odnosno osigura 100 miliona evra (ostala nelikvidna aktiva povećava se sa 910 na 960 miliona evra).

**Tabela 25:** Usklađivanje bilansa izvršenja kreditne obaveze, u milionima evra

Pre odliva				Posle odliva			
Aktiva		Pasiva / kapital		Aktiva		Pasiva / kapital	
Novčana aktiva	180	Depoziti	1.400	Novčana aktiva	80	Depoziti	1.400
Nelikvidna aktiva	1.920	Pozajmljena sredstva	300	Nelikvidna aktiva	1.920	Pozajmljena sredstva	200
		Kapital FI	300			Kapital FI	400

<sup>127</sup> BIS, "Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Operational Risk", BCBS, 2000. II deo.

Banke mogu da se suoče sa rizikom likvidnosti kada su ugovoreni prihodi aktive (po dospelu ili trenutku prodaje) manji nego što se očekivalo zbog faktora kreditnog ili tržišnog rizika. Stoga, zarad prikazivanja utrivosti svoje aktive, banke uzimaju u obzir: ukupnu likvidnost tržišta, uključujući tu: stopu po kojoj se sredstva mogu likvidirati i potencijal za korišćenje aktive kao koleteral i umanjenje marži (haircuts) koje zahtevaju druge ugovorne strane, zatim očekivani datum dospeća, otkupa, avansa ili prodaje, koji deo aktive se drži do dospeća, kreditni rejting pozicija aktive i devizni rizik, gde su aktiva i pasiva iskazane u različitim valutama.

<sup>128</sup> Bazelski komitet za bankarsku superviziju, Bazel III: Globalni regulatorni okvir za stabilnije banke i bankarske sisteme (2010), [www.bis.org](http://www.bis.org)

Ukupno:	2.100	2.000	Ukupno:	2.100	2.000
---------	-------	-------	---------	-------	-------

Ova transakcija može da se uradi adekvatnim upravljanjem kupljenim rezervama likvidnosti (pozajmljivanjem 100 miliona evra na tržištu novca i izdavanjem tih sredstava pozajmljivaču) ili izdvojenim rezervama likvidnosti (smanjenjem viška novčane aktive banke s 180 na 80 miliona evra). "Oba načina upravljanja likvidnošću predstavljena su u tabeli"<sup>129</sup>

Pretpostavimo da banka ima sledeći bilans:

**Tabela 26:** Učinak izdvojenih rezervi likvidnosti u odnosu na kupljene rezerve likvidnosti na neto prihod banke

Aktiva		Pasiva / kapital	
Gotovina (obvezne rezerve)	20 mil.	Osnovni depoziti	120 mil.
Kredit	180 mil.	Podređeni dug	40 mil.
		Kapital	40 mil.
Ukupno:	200 mil.	Ukupno:	200 mil.

Prosečan trošak obezbeđivanja osnovnih depozita je 6%, a prosečan prinos na planirane kredite 8%. Očekuje se da će povećanje kamatne stope tokom sledećih šest meseci izazvati neto odliv od 80 miliona evra osnovnih depozita. Novi kratkoročni dug (podređeni dug) može da se dobije uz trošak od 7,5%. Ako banka koristi upravljanje izdvojenim rezervama likvidnosti za upravljanje rizikom likvidnosti, smanjuje svoj kreditni portfolio (prodajući kredite za gotovinu) za pokrivanje tog očekivanog smanjenja depozita. Ako pretpostavimo da nema gubitka kapitala na prodaji kredita, neto prihod banke menja se na sledeći način:

- Smanjenje kamata - krediti -  $0,08 \times 80 \text{ mil. €} = -6.400.000 \text{ €}$
- Smanjenje kamatnog troška - osnovni depoziti -  $(-0,06) \times 80 \text{ mil. €} = \underline{4.800.000 \text{ €}}$
- Promena neto dohotka- 800.000 €

No, ako banka koristi kupljenu likvidnost za upravljanje rizikom likvidnosti, ona izdaje kratkoročne, podređene dužničke HoV, koji služe za isplatu očekivanog smanjenja depozita. U tom slučaju, neto prihod banke se menja na sledeći način:

- Smanjenje kamata - osnovni depoziti -  $(-0,06) \times 80 \text{ mil} = 4.800.000 \text{ €}$
- Povećanje kamatnog troška - kratkoročni dug -  $0,075 \times 80 \text{ mil. €} = \underline{-6.000.000 \text{ €}}$
- Promena neto dohotka-1.200.000 €

Dakle, banka profitabilnije upravlja odlivom osnovnih depozita pomoću kupljene likvidnosti. Smanjenje neto dohotka je 1.200.000 evra u odnosu na 1.600.000 evra ako koristi upravljanje izdvojenim rezervama likvidnosti.

2. Merenje izloženosti banke likvidnosti. Rizik likvidnosti banke može da nastane zbog odliva depozita ili usled novih kreditnih potraživanja, kao i potrebe ispunjavanja tih potraživanja likvidacijom aktive ili pozajmljivanjem sredstava. Stoga menadžment banke mora da obezbedi merenje pozicija likvidnosti, po mogućnosti svakodnevno. Koristan alat za to je izjava o neto likvidnosti, koja popisuje izvore i načine korišćenja likvidnosti i time daje meru neto likvidne pozicije banke.

**Tabela 27:** Neto likvidna pozicija, u milionima evra

<b>Izvori likvidnosti:</b>
----------------------------

<sup>129</sup> Saunders, A. α Cornett, M.M., "Financial Markets and Institutions", An Introduction to the Risk Management Approach, Mc GrowHill, 2009, str.587-590.

• Ukupna aktiva novčanog oblika	40
• Ograničenje maksimalno pozajmljenih sredstava	240
• Višak novčanih rezervi	16
Ukupno:	296
<b>Korišćenje likvidnosti</b>	
• Pozajmljena sredstva	120
• Pozajmljivanje od CB	20
Ukupno:	140
Ukupna neto likvidnost:	280

Možemo da zaključimo: banka može da obezbedi likvidna sredstva na tri načina. Prvo, može odmah i uz relativno mali rizik promene cene i niske transakcijske troškove da proda likvidnu aktivu kao što su trezonski zapisi, sertifikati o depozitu isl. Drugo, može da pozajmi sredstva na tržištu novca/kupovinom sredstava do maksimalnog iznosa (to su unutrašnje smernice zasnovane na direktorovoj proceni kreditnih ograničenja koja će tržišta kupljenih ili pozajmljenih sredstava verovatno odrediti banci). Treće, može da iskoristi svaki višak novčanih rezervi preko iznosa potrebnog za zadovoljenje obveznih rezervi. Shodno datom primeru izvori likvidnosti banke iznose ukupno 296 miliona evra. Ako uporedimo ovo s korišćenjem likvidnosti banke, posebno iznos pozajmljenih ili kupljenih sredstava koje je već iskoristila (na primer: kupovina na međubankarskom tržištu, pozajmljeni sporazumi o reotkupu) i iznos gotovine koji je već pozajmila od CB putem kredita, to iznosi 140 miliona evra. Na osnovu ovoga banka ima pozitivnu neto likvidnu poziciju od 166 miliona evra. Ovako kreirani izvori likvidnosti i samo korišćenje mogu lako da se prate svakodnevno, a time i obezbede uslovi za efikasno upravljanje rizikom likvidnosti.

"Analiza scenarija tokova gotovine u različitim uslovima. S obzirom na to da rizik likvidnosti može da ima dalekosežne posledice na čitav finansijski sistem nacionalne ekonomije, potrebno je sprečiti nelikvidnost banaka, odnosno iznaći modele za merenje rizika likvidnosti, kroz različite scenarije planiranja dospeća".<sup>130</sup> Naime, banka za međunarodnu likvidnost (BIS) je još početkom 2000.g., uočila da je likvidnost od esencijalne važnosti za trajnu održivost depozitnih institucija, te je izradila metodu planiranja dospeća za merenje rizika likvidnosti, i to posebno za neto finansijske obaveze.

Kao minimum, merenje likvidnosti obuhvata procenu svakodnevnih novčanih priliva u odnosu na odlive i/ili tokom niza specificiranih vremenskih perioda. "Dnevne i kumulativne neto obaveze finansiranja mogu da se odrede na osnovu planiranja likvidnosti".<sup>131</sup>

U tabeli suprikazane depozitne institucije koje imaju višak gotovine od 4 miliona evra, a dostupna je tokom jednog dana. Međutim, manjak kumulativnih neto novčanih sredstava od 100 miliona evra javlja se tokom sledećeg meseca. DI (banka) moraće odmah početi da planira sredstva, odnosno da obezbedi dodatno neto finansiranje. Tokom perioda od šest meseci, banka ima kumulativni višak gotovine od 2.300 miliona evra. Ako se ta očekivanja ostvare, banka će morati da pronađe tržište gde će ta sredstva uložiti dok se za njima ne ukaže potreba.

**Tabela 28:** Neto finansijske obaveze uz pomoć BIS modela plana dospeća, u milionima evra

Novčani priliv	1 dan	1 mesec	6 meseci
Aktiva koja dospeva	20	300	3.000
Aktiva koja ne dospeva i može se prodati	24	500	8.000
Pristup depozitnoj pasivi	30	400	4.000
Uspostavljene kreditne linije	24	200	1.500

<sup>130</sup> Žarkić Joksimović, N., "Finansije preduzeća", FON, Beograd, 1995, str. 244–246.

<sup>131</sup> Za više detalja pogledati: "Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organizations", "Basel Committee on Banking Supervision", BIS, Basel, 2000, str. 28 – 36.

Sposobnost sekjuritizacije	5	100	800
	<b>108</b>	<b>1.500</b>	<b>17.300</b>
Novčani odliv			
Dospevajuća pasiva	60	980	9.000
Obvezne kreditne linije koje mogu da se iscrpe i ostala potencijalna pasiva	32	600	5.920
Neočekivani novčani odliv	8	20	80
	100	1.600	15.000
Neto finansijske obaveze	8	(100)	2.300
Kumulativne neto finansijske obaveze	8	(92)	2.208

Izvor: Basel Committee on Banking Supervision, BIS, Basel, 2000, str. 31

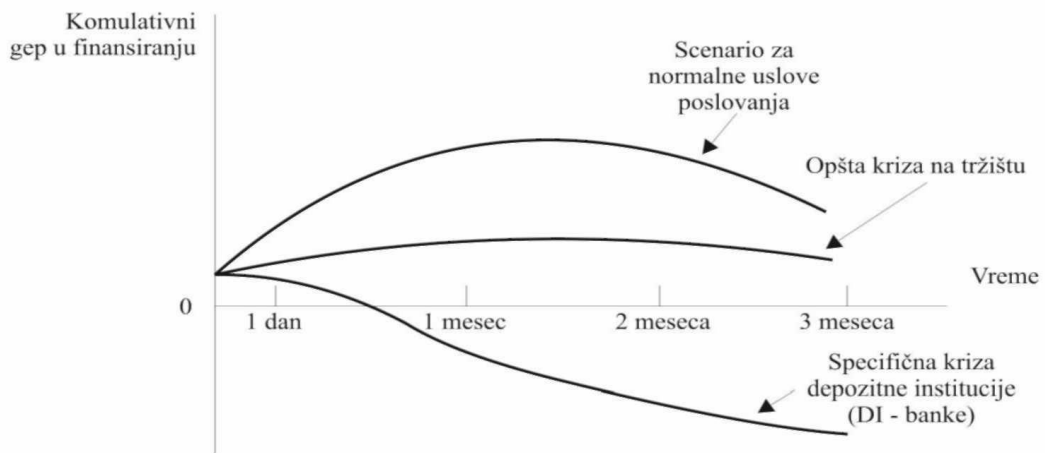
Dakle, banka treba da analizira i nadgleda svoje likvidne pozicije tokom kraćeg i dužeg vremenskog perioda, budući da može da ima priličan gep i stoga treba da planira načine premošćivanja tog gepa, pre svega uticanjem na dospeće transakcija radi pokrivanja budućih gepova u finansiranju.

Iako se likvidnošću upravlja u normalnim uslovima, upozoravaju se banke da bi morale da budu spremne na upravljanje likvidnošću i u vanrednim uslovima, u koju analiza likvidnosti obuhvata i stvaranje i analiziranje različitih scenarija tipa, šta ako?

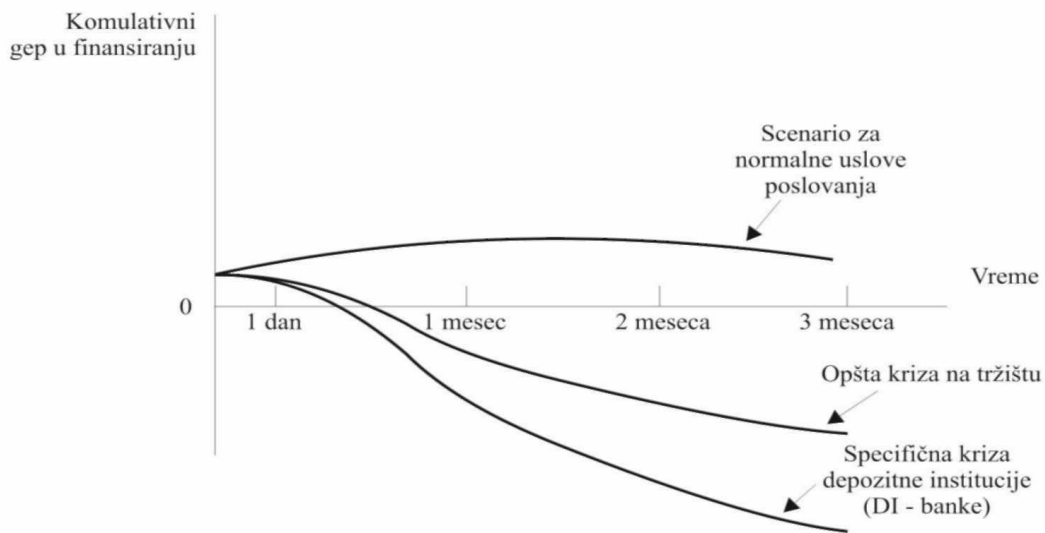
**16. Slika:** Model kumulativne neto finansijske obaveze (uz pomoć BIS-a), za visokokvalitetne i niskokvalitetne DI (banke), u različitim tržišnim uslovima



Panel a. Visokokvalitetne DI (banke)



Panel b. Niskokvalitetne DI (banke)



Izvor: Basel Committee on Banking Supervision, BIS, Basel, 2000, str. 75

U okviru BIS analize scenarija, banka treba da odredi pravovremenost novčanih priliva i odliva u planu dospeća koji se poučava. U skladu s tim, određivanje pravovremenosti novčanih priliva i odliva dospeća može se razlikovati od scenarija do scenarija, a pretpostavke mogu biti drastično različite.

"Razvoj profila likvidnosti banke prema svakom pomenutom scenariju grafički je ilustrovan na slici".<sup>132</sup> Stilizovani grafikon, (panel a i b), prikazuju razvoj kumulativnog neto viška ili manjka sredstava u odnosu na glavni scenario (normalni uslovi, uslovi opšte krize na tržištu, uslovi krize specifični za banku. Tako, (panel a), pokazuje da banka može u normalnim okolnostima da izgleda vrlo likvidno i da ostane takva i tokom opšte krize na tržištu, ali može biti pogođena krizom likvidnosti samo u krizi specifičnoj za DI. Nasuprot tome, DI nižeg kvaliteta može da bude jednako nelikvidna i u opštoj i u specifičnoj krizi, (panel b).

Trgovanje aktivom i indeks likvidnosti. Naime, što je veća razlika ili spread između prompratnih, ispodtržišnih cena aktive ( $P_i$ ) i realnih, tržišnih cena ( $P_i$ ), manje je likvidan portfolio aktive banke. Indeks likvidnosti može da se prikaže sledećim obrascem:

<sup>132</sup> Saunders, A. & Cornett, M.M., "Financial Market and Institutions", McGrawHill, 2010, str.585-590.

$$\sum_{i=1}^N \left[ (W_i) \left( \frac{P_i}{P_i^*} \right) \right]$$

gde je:

$W_i$  - procenat svake aktive u portfoliju banke,  $Ew_i = 1$ ,

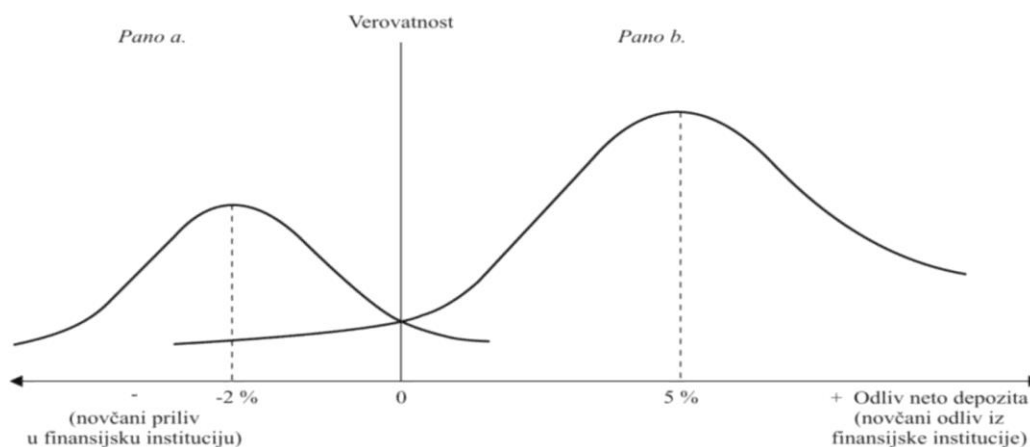
$P_i^*$  - cena, ako FI aktivu i likvidira danas,

$P_i$  - cena, ako FI aktivu i likvidira na kraju meseca.

### 1.5. Finansiranje gepa likvidnosti

S obzirom na to da bilans gotovo svake depozitne institucije ima veliku količinu kratkoročne pasive, kao što je depozitni novac i drugi transakcioni računi, koji finansiraju prevashodno dugoročnu, odnosno nelikvidnu aktivu, kao što su komercijalni i hipotekarni krediti, najpre treba analizirati rizik likvidnosti na strani pasive, a potom aktive.

### 17. Slika: Distribucija odliva neto depozita banke - tokovi novčanog odliva



Izvor: Komercijalna banka, Beograd 2014, str.38

"Računi depozitnog novca i drugi transakcioni računi daju pravo vlasnicima da svoja finansijska potraživanja ustupe uz nadoknadu (kamatu) depozitnim institucijama kad god im odgovara i da traže promptnu novčanu isplatu nominalne vrednosti".<sup>133</sup>

U realnim uslovima poslovanja banka zna da će, po običaju, samo mali deo njenog depozitnog novca biti podizan svakog dana. "Sem toga, podizanje depozita može delimično biti pokriveno prilivom novih depozita ili izdavanjem sertifikata o depozitu".<sup>134</sup> U svakom slučaju, menadžer depozitne institucije mora da nadgleda samo povlačenje neto depozita, ili odliv neto depozita. Menadžer depozitne institucije vremenom može da predvidi, s velikim

<sup>133</sup> Bessis, J., "Risk Management in Banking", John Wiley and Sons, 2011, str.272-274.

Računi poput put opcije obuhvataju depozite po viđenju, NOW račune (tekuće račune s obveznim minimalnim saldonom) i račune tržišta novca (tekuće račune s minimalnim saldonom i ograničenim brojem ispisanih čekova). Banke realizuju ugovore o štednim računima odmah po zahtevu klijenta. No mnogi štedni računi daju banci moć odlaganja podizanja velike sume sredstava, traženjem potvrde o povlačenju nekoliko dana pre povlačenja sredstava, ili nametanjem kaznenih naknada, kao što je gubitak kamata.

<sup>134</sup> Bogojević Arsić, V., "Upravljanje finansijskim rizikom", FON, Beograd, 2009, str.222-224.

Upravljanje likvidnošću se znatno promenilo uvođenjem prenosivih sertifikata o depozitu, repo ugovora i komercijalnih zapisa.

stepenom tačnosti, mogućnost različitog obima odliva neto depozita (razlika između podizanja i ulaganja depozita) u bilo koje vreme tokom dana.

Ako analiziramo odliv neto depozita prikazanu na slici, pano b, vidimo da je vrhunac te distribucije na nivou neto povlačenja sredstava od 5%. To znači da banka sa velikom verovatnoćom očekuje da se svakodnevno povuče otprilike 5% njenih neto depozitnih sredstava. "Tabela"<sup>135</sup> ilustruje odliv neto depozita od 5%, što je ekvivalentno iznosu od 50 miliona evra. S druge strane, neto priliv depozita (vrhunac distribucije) prikazan je levo od nule, -2% u panelu a.

**Tabela 29:** Uticaj odliva neto depozita na bilans banke, u milionima evra

Pre odliva				Posle odliva			
Aktiva		Pasiva / kapital		Aktiva		Pasiva / kapital	
Novčana aktiva	200	Depoziti	1.400	Novčana aktiva	200	Depoziti	1.300
Nelikvidna aktiva	1.800	Pozajmljena sredstva	200	Nelikvidna aktiva	1.800	Pozajmljena sredstva	200
		Kapital FI	400			Kapital FI	400
Ukupno:	2.000		2.000		2.000		1.900

Banke (DI) koje žele rast i profitabilnost poslovanja, moraju da imaju izbalansiran odliv i priliv depozita, odnosno da priliv novih depozitnih fondova bude takav da prevazilazi odliv i povlačenje depozita.

Banka može da upravlja odlivom depozita na dva osnovna načina: a) kupljenim rezervama likvidnosti, i/ili, b) obezbeđivanjem (izdvajanjem) rezervi likvidnosti.

a) Kupljena likvidnost. Menadžeri banaka koji kupuju likvidnost za pokrivanje odliva depozita, obraćaju se međubankarskom tržištu za kupovinu sredstava, ili u SAD tržištu federalnih sredstava i/ili tržištu novca, odnosno sporazuma o reotkupu (repo tržišta), sertifikata o depozitu isl., koja su u stvari međubankarska tržišta za kratkoročne kredite. Alternativno, menadžer banke može da izda dodatne sertifikate o depozitu s fiksnim dospećem (do godinu dana), ili dodatne srednjoročne i dugoročne obveznice.

**Tabela 30:** Usklađivanje odliva depozita kupovinom sredstava, u milionima evra

Aktiva		Pasiva/kapital	
Novčana aktiva	200	Depoziti	1.300
Nelikvidna aktiva	1.800	Pozajmljena sredstva	300
		Kapital	400
Ukupno:	2.000	Ukupno:	2.000

Dakle, možemo da zaključimo, kupljena likvidnost banci omogućava zadržavanje celokupne likvidnosti bilansa od 1 milijarde evra, ne narušavajući veličinu i strukturu na strani aktive u bilansu, jer se potpuno prilagođavanje odliva depozita događa na strani pasive u bilansu.

b) Izdvojene rezerve likvidnosti. Banka može da iskoristi ili da proda nešto od svoje aktive (tj., da iskoristi izdvojene rezerve likvidnosti). Sem toga, mnoge države određuju

<sup>135</sup> Saunders, A. & Cornett, M.M., "Financial Market and Institutions", McGrawHill, 2010, str.591-595.

minimalne obavezne novčane rezerve za banke. No, i pored te regulative, banke su i dalje sklone da drže više novčanih rezervi od obaveznog minimuma za pokrivanje odliva likvidnosti.

Ako pretpostavimo da je u datom primeru na strani aktive u bilansu banke uobičajno 180 miliona evra aktive u gotovini (60 miliona evra minimalne obavezne rezerve i 120 miliona evra višak novčane rezerve).

**Tabela 31:** Struktura bilansa banke, u milionima evra

Aktiva		Pasiva / kapital	
Novčana aktiva	180	Depoziti	1.400
Nelikvidna aktiva	1.820	Pozajmljena sredstva	200
		Kapital	400
Ukupno:	2.000	Ukupno:	2.000

Naime, kada depozitari povuku 100 miliona evra depozita, banka to pokriva viškom rezervi ili depozita kod drugih banaka ili kod CB, s tim što je 100 miliona evra depozita pasive pokriveno s 50 miliona evra novčane aktive banke, što je prikazano u tabeli. Kada banka koristi novac kao mehanizam usklađivanja likvidnosti, obe se strane njenog bilansa smanjuju. I ukupna aktiva i ukupna pasiva banke smanjuje se sa 2 milijarde na 1.900 miliona evra. Trošak banke zbog korišćenja rezervi likvidnosti, osim smajenja veličine aktive<sup>136</sup>, jeste i to što mora u bilansu da drži višak beskamratne novčane aktive. Upravo zato je trošak korišćenja novca za pokrivanje potreba likvidnosti opurtunitentni trošak nemogućnosti angažovanja tih sredstava u kredite i drugu aktivu koja nosi visoki prinos.

**Tabela 32:** Usklađivanje rezervne aktive u odnosu na odliv depozita, u milionima evra

Aktiva		Pasiva / kapital	
Novčana aktiva	80	Depoziti	1.300
Nelikvidna aktiva	1.820	Pozajmljena sredstva	200
		Kapital	400
Ukupno:	1.900	Ukupno:	1.900

Šta više, banka može da proda nenovčanu aktivu da bi stvorila dodatne novčane rezerve za pokrivanje potreba likvidnosti.

Likvidnost u riziku (LaR). Ovaj model se koristi za određivanje vrednosti gotovinskih tokova povezanih sa različitim bilansnim i vabilansnim pozicijama banke, što se može prikazati pomoću sledeće jednačine:

$$LaR = p (\text{likvidnost}) - CaR,$$

gde je:

LaR - likvidnost u riziku,

CaR - gotovina u riziku (cash flow), i

p (likvidnost) - verovatnoća pristupa određenom iznosu likvidnosti.

<sup>136</sup> Ibidem, str.598-600.

Finansijska institucija može držati visokolikvidnu kamatnu aktivu kao što su trezorski zapisi, no još uvek manje likvidnu od gotovine, a promptna likvidacija može rezultirati malim gubicima kapitalne vrednosti i transakcijskim troškovima.

- Gotovinski tok u riziku (CaR). U kreiranju neto potrebnih finansijskih sredstava polazimo od pretpostavljenog scenarija da smo kreirali serije zona koje predstavljaju intervale različitih iznosa: jedna zona može da predstavlja potrebna sredstva između -1.000 miliona i 800 miliona evra; druga može da bude između 800 miliona i 600 miliona evra, itd, "što ilustruje slika"<sup>137</sup>. Zone mogu da uključe i veće iznose, da bi se kreirala svrsishodna slika o neto potrebnim finansijskim sredstavima.

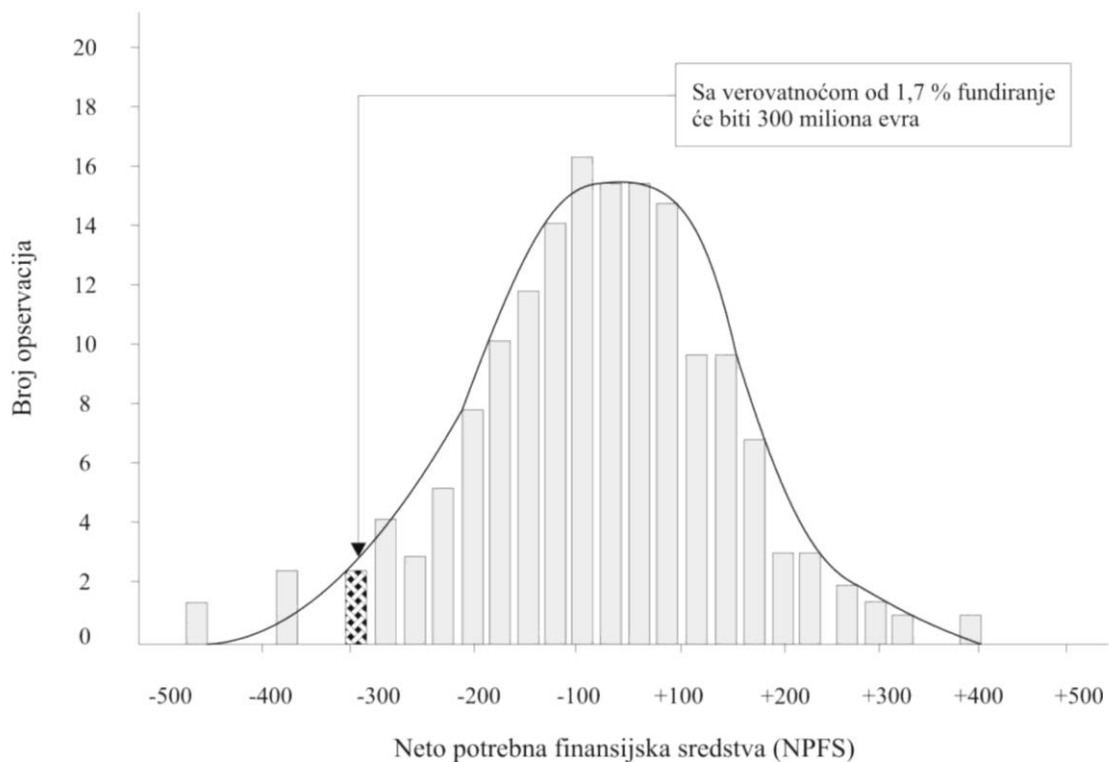
Posle definisanja različitih zona, možemo da izračunamo neto potrebna finansijska sredstva (iznos) tokom definisanog vremenskog intervala i da ih postavimo u odgovarajuće zone. Na osnovu analize, iznosi sredstava između 1.000 miliona i 800 miliona evra javljaju se 10 puta, dok se iznosi između 800 miliona i 600 miliona evra javljaju 28 puta, itd.

Na ovakav način dobijamo frekvenciju (učestalosti) kako je to prikazano na slici. Slika pokazuje koliko često izvesni iznosi sredstava upadaju u dati interval zone. Slikaprikazuje jednu mnogo zanimljiviju informaciju u smislu analize dešavanja sa nižim brojevima na levoj polovini krive, gde primećujemo da je ova banka bila jednom skoro 1.000 miliona evra kratka i dva puta skoro 800 miliona evra kratka. Takođe, ova banka je bila jednom duga 800 miliona evra. Dakle, postoji verovatnoću da će ovi eksterni događaji da se ipak dogode. Drugim rečima: ako se desi loš dan, prema funkcijama zaposlenih u trasury funkciji, to podrazumeva obavezu da obezbede 600 miliona evra i tek tada možemo da zaključimo koliko je ovaj scenarij verovatno izvestan u budućnosti.

**18. Slika:** Usklađivanje distribucije u analizi učestalosti sa aspekta određivanja tzv. lošeg dana

---

<sup>137</sup> Ivanović, P., "Upravljanje rizicima u bankama", Beograd, Čigoja štampa, 2009, str. 410-416.



Ovakvo predstavljanje neto potrebnih finansijskih sredstava pomaže ekspertima koji upravljaju sredstvima i likvidnošću u bankama da se pripreme za neočekivane događaje, pa čak da se oni nikada do sada nisu desili u praksi.

Dakle, u okviru prilagođene distribucije, može se dogoditi da postoji 1,7% verovatnoće da će menadžer koji upravlja sredstvima i likvidnošću morati da obezbedi 600 miliona evra. Na osnovu prethodne analize, možemo pretpostaviti da će se ovo desiti tri puta unutar 222 poslovna dana.

"Da bi se povećala preciznost modela CaR, mnoge banke svoj CaR određuju za različite vremenske periode. Naime, CaR se ne utvrđuje samo na dnevnoj osnovi, već i nedeljno, mesečno ili polugodišnje".<sup>138</sup>

Iznos neto potrebnih finansijskih sredstava i likvidnost koja ili jeste ili nije dovoljna za obezbeđivanje neto potrebnih finansijskih sredstava, definišu rizik likvidnosti ( $R_L$ ) koji možemo da izrazimo i ovako:

$$R_L = \text{likvidnost} - \text{neto potrebna finansijska sredstva.}$$

U stvari, likvidnost je izvor gotovinskih sredstava u odnosu na neto potrebna finansijska sredstva (NPFS).

Ovim obrascem možemo da izmerimo rizik likvidnosti. Ako je ( $R_L$ ) negativan, tada su neto potrebna finansijska sredstva veća od raspoloživih likvidnih sredstava. A ako je  $R_L$  veće od nula, banka bi trebalo da zadovolji zahtev za neto potrebnim finansijskim sredstvima. Treba naglasiti da skoro svaka banka ima svoju metodologiju merenja rizika likvidnosti-od kalkulacija do integrisanih sofisticiranih modela.

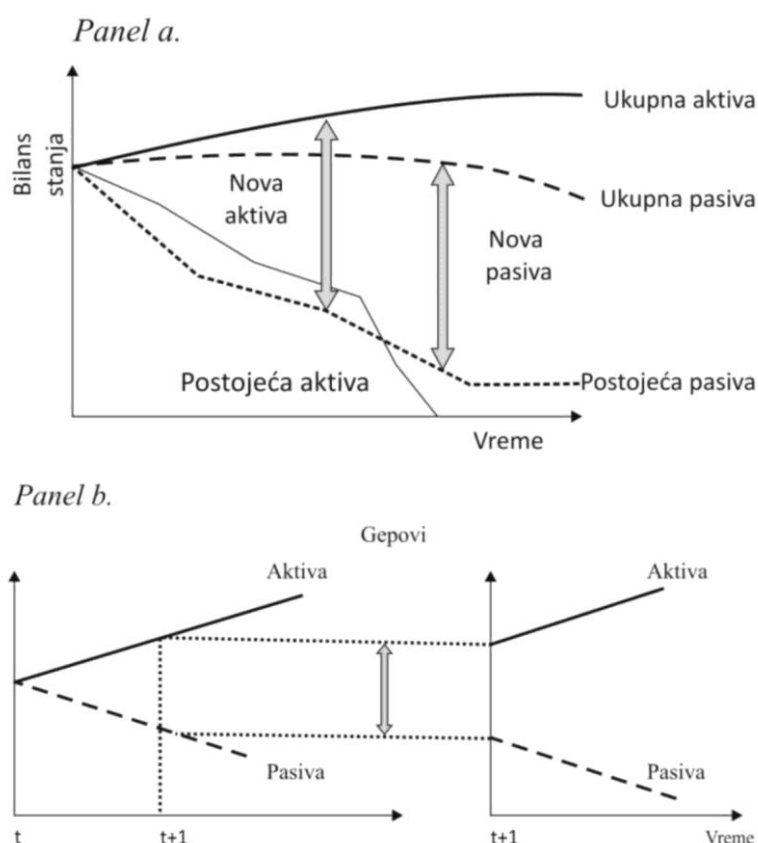
Sledeći način merenja izloženosti riziku likvidnosti je određivanje finansijskog gepa ili gepa likvidnosti banke. Shodno ovome treba istaći da pored gepova likvidnosti postoje i marginalni gepovi, statički i dinamički gepovi, kao i neki drugi detalji koje treba razmotriti pri projektovanju gepova likvidnosti.

<sup>138</sup> AICPA "Audis of property and liability companies with comfoming changes as od May 1", 1993, str.49.

a) Statički i dinamički gepovi likvidnosti. Najčešći profili gepa likvidnosti su: a) statički gepovi zasnovani na bilansima postojećih aktiva i pasiva i b) dinamički gepovi koji uključuju projektovanje novih kredita ili dugova i novih depozita, od danas do nekog definisanog budućeg perioda, na amortizovane profile postojeće aktive. Nove aktive i pasive generisane u budućem periodu se dodaju na postojeće aktive i pasive i tako menjaju gepove likvidnosti. Ukupne aktive i pasive, postojeće, plus nove nastoje da budu povećane, a ne amortizovane-novi profil dinamičnog gepa. Gepovi za postojeće i nove aktive i pasive se projektuju tako da stvaraju nove viškove ili manjkove novčanih fondova.

"Slika"<sup>139</sup>(panel a), prikazuje nove transakcije plus postojeće aktive i pasive.

**19. Slika:**(Panel a.) Profil gepa likvidnosti sa postojećim i novim poslovima i promene profila gepa likvidnosti, (panel b).



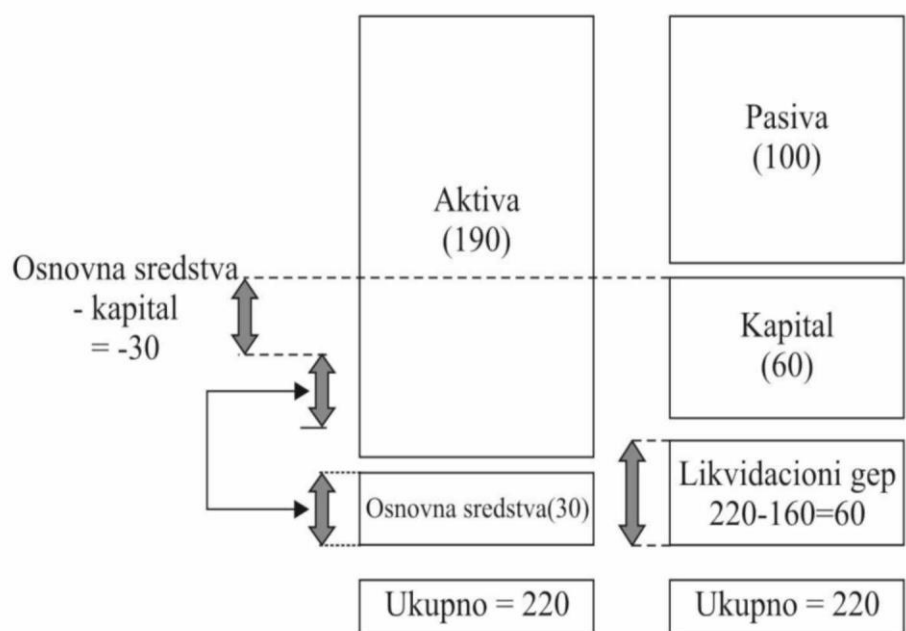
Izvor: Bessis, J., Risk Management in Banking, A John Wiley & Sons, Ltd, UK, 2011, str.252

b) Osnovna sredstva i kapital u funkciji gepa likvidnosti. Osnovna sredstva i kapital nisu tako značajni za povećanje aktiva i pasiva, ali oni mogu da uslove gep likvidnosti.

c) Gep likvidnosti i finansiranje obaveza. Bez obzira što je poznato da depozitari po viđenju svoja sredstva mogu odmah povući, u normalnim okolnostima to se ipak ne dešava.

**20. Slika:** Struktura bilansa stanja i gep likvidnosti, u mil. evra

<sup>139</sup> Bessis, J., "Risk Management in Banking", A John Wiley & Sons, Ltd, UK, 2011, str.275-280.



Izvor: Bessis, J., Risk Management in Banking, A John Wiley & Sons, Ltd, UK, 2011, str.296

U proseku, većina depozitnog novca ostaje u banci prilično dugo, često i dve ili više godina. Upravo zato, bankari često razmišljaju o prosečnoj depozitnoj bazi, uključujući depozite po viđenju, kao o osnovnom izvoru sredstava koji tokom vremena mogu finansirati prosečan iznos kredita banke. Shodno ovome, finansijski likvidnosni gep predstavlja razliku između prosečanog iznosa bankovnih kredita i prosečnih (osnovnih) depozita, odnosno:

$$\text{finansijski (likvidnosni) gep} = \text{prosečni krediti} - \text{prosečni depoziti}.$$

Stoga, bismo imali:

$$\text{finansijski (likvidnosni) gep} = - \text{likvidna aktiva} + \text{pozajmljena sredstva, odnosno:}$$

$$\text{finansijski gep} + \text{likvidna aktiva} = \text{finansijska obaveza (pozajmljena sredstva)}.$$

"Prikazani obrazac likvidnosti i implikacije upravljanja finansijskom obavezom (finansijski gep plus likvidna aktiva banke) su takve da nivo osnovnih depozita i kredita i iznos likvidne aktive određuju potrebna sredstva banke, bilo da su pozajmljena ili kupljena sredstva"<sup>140</sup>. Što je veći finansijski gep i količina likvidne aktive banke, to je viši iznos sredstava koji banka treba da pozajmi na međubankarskom tržištu novca, a time je i veća njena izloženost riziku likvidnosti.

Gep likvidnosti koji se povećava, može da upozorava na buduće probleme, tj. na rizik likvidnosti banke, s obzirom na to da može da ukazuje na povećano povlačenje depozita (pad osnovnih depozita ispod 160 miliona evra, uz projektovanje novih kredita zbog većeg izvršavanja kreditnih obaveza (kreditni se povećavaju iznad 160 miliona evra). Ako banka ne

<sup>140</sup> Žarkić Joksimović, N., "Finansijepreduzeća", FON, Beograd, 1995, str.242-245.

Banka drži novčanu i likvidnu aktivu zarad pokrivanja svakodnevnih promena u stvarnom nivou depozita i kredita. Međutim, na određeni dan, saldo novčane i likvidne aktive može prevazići dnevne promene depozita i kredita. Ti viškovi salda mogu se iskoristiti za finansiranje finansijskog gepa.



smanji svoju likvidnu aktivu, tj. ostane na 30 miliona evra, finansijski eksperti iz trezory funkcije moraju pribeći pozajmljivanju nedostajuće količine sredstava.

Banka drži novčanu i likvidnu aktivu zarad pokrivanja svakodnevnih promena u stvarnom nivou depozita i kredita. Međutim, na određeni dan, saldo novčane i likvidne aktive može prevazići dnevne promene depozita i kredita. Ti viškovi salda mogu se iskoristiti za finansiranje finansijskog gepa.

S povećanjem obima pozajmljenih sredstava, sofisticirane pozajmljivače na tržištu novca može zabrinuti kreditna sposobnost banke. Mogu da reaguju i odrede više premije rizika na pozajmljena sredstva, ili da definišu stroža kreditna ograničenja.

Bilans stanjapokazuje odnos između finansijskog (likvidnosnog) gepa, likvidne aktive i pozajmljenih sredstava za finansiranje obaveze, što prikazuje sledeća jednačina:

$$\text{finansijski gep} + \text{likvidna aktiva} = \text{finansijska obaveza}$$

$$(30 \text{ mil. evra}) (30 \text{ mil. evra}) (60 \text{ mil. evra})$$

**Tabela 33:** Finansijske obaveze banke, u milionima evra

Aktiva		Pasiva	
Kredit	320	Osnovni depoziti	320
Finansijski gep	(60)	Finansijske obaveze (pozajmljena sredstva)	120
Likvidna aktiva	60		
Ukupno:	440	Ukupno:	440

Ako finansijske obaveze banke dramatično pređu ta ograničenja, ona može postati nesolventna. Ovakva mogućnost naglašava potrebu da se menadžeri banke stalno bave strategijom upravljanja rizikom likvidnosti.

Možemo da zaključimo: modeli i strategije upravljanja rizikom likvidnosti, odnosno merenja rizika, inkorporiraju:

- a) Prikupljanje informacija sa stanovišta odliva i priliva sredstava, odnosno određivanja likvidne pozicije na kraju dana, ili u okviru određenog perioda,
- b) Obezbeđivanje neto potrebnih finansijskih sredstava, odnosno tzv. gepova ili viška sredstava na skali dospeća, uzimajući pri tome u obzir potencijalne obaveze, zaključene ili nezaključene poslove,
- c) Merenje rizika likvidnosti (modeliranje nedefinisanih gotovinskih tokova),
- d) Testiranje dobijenih rezultata i događaja-back testing (procedura usklađivanja stvarno neto potrebnih finansijskih sredstava u odnosu na predviđena neto potrebna finansijska sredstava),
- e) Izveštavanje o riziku likvidnosti (obezbeđivanje informacija za sve učesnike upravljanja rizikom likvidnosti.) i
- f) Politiku rizika likvidnosti (daje odgovor na pitanje, koliko je banka sklona riziku likvidnosti?).

## 1.6. Planiranje likvidnosti

Planiranje likvidnosti je osnovna komponenta u merenju (i rešavanju) rizika likvidnosti, s jedne, i veličine troškova, s druge strane. Naime, planiranje likvidnosti omogućava finansijskim ekspertima donošenje važnih odluka o prioritetnim pozajmljivanjima pre ispoljavanja problema rizika likvidnosti. Planiranje unapred može da smanji troškove, a to podrazumeva da banka raspolaže viškom rezervi.

Plan likvidnosti ima nekoliko komponenti. Prva komponenta je razgraničenje detalja i odgovornosti upravljanja. "Ukoliko se pojavi rizik likvidnosti, plan određuje odgovornost rukovodećeg kadra, i to: plan identifikovanja rizika i određivanje posebne politike za pojedine

vidove upravljanja rizicima pasive, korišćenje finansijskih instrumenata i utvrđivanje cene instrumenata".<sup>141</sup> Takođe, plan definiše područje menadžerske odgovornosti u otkrivanju informacija za javnost, uključujući i depozitore. Druga komponenta plana likvidnosti je detaljan popis osiguravača sredstava, koji će najverovatnije povući sredstva, kao i model njihovog povlačenja. A korespondentne banke i male korporacije će zasigurno povući svoja sredstva pre individualnih depozitara. Sem toga, banke se suočavaju sa sezonskim povlačenjem depozita-u poslednjem tromesečju tekuće godine. Treća komponenta planiranja likvidnosti je prepoznavanje veličine potencijalnih depozita i povlačenja sredstava tokom različitih vremenskih perioda u budućnosti (nedelja, mesec, tromesečje itd.), kao i alternativnih izvora sredstava drugih tržišta za pokrivanje već povučenih sredstava (na primer, krediti ispod tržišne cene drugih finansijskih institucija i CB).

U funkciji planiranja, za banke je bitno da prepoznaju bar dve komponente u procesu ublažavanja rizika likvidnosti, i to:

- Da uvažavaju sve faktore i druge komponente likvidnosti, tj. one aspekte koji nisu samo upravljani incidentima na tržištu, već su pre vezani za pitanja kreditnog, operativnog i reputacionog rizika i
- Da imaju pripremljene mere i strategije da bi adekvatno odgovorile na pretnje rizika likvidnosti.

Među najvažnije mere i mehanizme za ublažavanje rizika likvidnosti banke spadaju:

- Raspolaganje sa dovoljno kolaterala visoke utrživosti,
- Izbegavanje ugrađenih opcija u aranžmanima koji su u funkciji pribavljanja sredstava,
- Diversifikacija izvora likvidnosti,
- Efikasnije upravljanje rizikom likvidnosti u odnosu na potencijal i likvidnost tržišta, i
- Zaračunavanje premije rizika likvidnosti u određeni broj proizvoda banke.

Na osnovu predhodne analize, možemo da zaključimo: potrebe za ostvarenjem likvidnosti na kratak, razlikuju se od potreba ostvarenja likvidnosti na dugi rok. Prevažodno je bitno da se utvrdi struktura ročnosti pre same analize likvidnosti. Banke obično utvrđuju strukturu i potrebe za likvidnošću na dnevnoj osnovi, kratkom i dugom roku, i to na sledeći način:

- a) Dnevna/nedeljna likvidnost podrazumeva potrebe za finansiranjem do dva dana, odnosno 3-7 dana. Ovaj vremenski interval je najkritičniji s obzirom na njegov neposredni uticaj na likvidnost banke. "Veliki broj banaka, polazi od neto potrebnih finansijskih sredstava i izrađuje skale dospeća pri upravljanju likvidnošću na dnevnoj osnovi"<sup>142</sup>. Ovaj pristup predstavlja efektivne alate za banke pri kontinuiranom monitoringu rizika likvidnosti i anticipiranju potencijalnog rizika likvidnosti unapred,
- b) Kratkoročna likvidnost, podrazumeva potrebe za likvidnošću na kratak rok od 8 dana do 3 meseca (sa srednjoročnim vremenskim intervalima: 8-30 dana, i 1-3 meseca). To je veoma važan vremenski period, jer obezbeđuje sredstva za jednostavan i efikasan prelaz u dnevnu/nedeljnu likvidnost,

---

<sup>141</sup>Vučenović V., "Izvorišna veština rukovodjenja", Ekonomski fakultet Beograd, 1991, str.209.

<sup>142</sup> Kronseder, C., "Measuring Liquidity Risk", Credit Suisse, June, 2008, str.36-39.

- c) Srednjoročna likvidnost, podrazumeva potrebe za likvidnošću na rok duži od tri meseca i manji od jedne godine (sa srednjoročnim vremenskim intervalima: 3-6 meseci i 6-12 meseci),
- d) Dugoročna likvidnost, podrazumeva potrebe za likvidnošću duže od jedne godine (sa srednjoročnim vremenskim intervalima: 1-3; 3-5; 5-10 i preko 10 godina). Ovaj period se, pre svega, odnosi na strateško pozicioniranje banke.

**Tabela 34:** Distribucija depozita i moguća povlačenja sredstava definisana planom likvidnosti banaka, u milionima evra

Izvori depozita:	5.200		
• Uzajamni investicioni fondovi	1.200		
• Penzioni fondovi	1.000		
• Korespondentne banke	500		
• Preduzetnici	1.400		
• Pojednici	1.100		
<b>Očekivana povlačenja sredstava</b>	<b>Prosek</b>	<b>Maksimum</b>	
Jedna nedelja	900	2.200	
Jedan mesec	1.200	3.000	
Tri meseca	1600	4.400	
<b>Oblik finansiranja - povlačenje depozita</b>	<b>Jedna nedelja</b>	<b>Jedan mesec</b>	<b>Tri meseca</b>
1. Novi depoziti	220	960	1.600
2. Likvidacija aktive investicijskog portfolija	1.100	1.300	1.600
3. Pozajmljivanje od drugih FI	660	960	1.000
4. Pozajmljivanje državnih rezervi	220	220	110

Izvor: Žarkić Joksimović, N., Finansije preduzeća, FON, Beograd, 1995, str.278

U analizi tabele uočavamo da banka raspolaže sa 5.200 miliona evra depozita, koji potiču od uzajamnih investicijskih fondova, penzionih fondova, korespondentnih banaka, preduzetnika i pojedinca. Tabela prikazuje i prosečno i maksimalno očekivano povlačenje sredstava tokom jedne nedelje, jednog meseca i jednog tromesečja. "Plan likvidnosti za banku"<sup>143</sup> daje projekciju načina za pokrivanje očekivanih povlačenja depozita, ukoliko se realizuju. U ovim uslovima banka će očekivano povlačenje depozita tokom sledeća tri meseca pokušati da pokrije novim depozitima, zatim prodajom utrživih HoV iz svog investicijskog portfolija i pozajmljivanjem od CB-e.

Stoga da bi banka adekvatno upravljala likvidnošću na osnovu gep metode, uključujući višak i manjak sredstava, morala bi da neutrališe nedostatak sredstava ili da pravilno plasira njihov višak, kako u kratkoročnom tako u srednjoročnom i dugoročnom periodu.

## 2. Upravljanje kreditnim rizikom

### 2.1. Diversifikacija kreditnog portfolija

Već početkom 1980-ih godina, u svetu su se pojavili veliki problemi sa stambenim i poljoprivrednim hipotekarnim kreditima banaka i štedionica, uključujući i najrazvijenije ekonomije sveta. Krajem 1980-ih i početkom 1990-ih pažnja se usredsredila na probleme povezane s komercijalnim kreditima za nekretnine (kojima se banke, štedionice i osiguravajuće kompanije bile izložene), ali i na junk obveznice (obveznice koje su rejting agencije, kao Moody's ili S & P, rangirale kao spekulativne ili kao HoV ispod investicijskog rejtinga). Krajem 1990-ih se briga preusmerila na naglo povećanje kredita za automobile i kreditne kartice, kao i na sve lošiji kvalitet standarda komercijalnog kreditiranja, s obzirom na to da su porasli neplaćeni poslovni krediti visokog prinosa. "Početkom 2000-ih pažnja je

<sup>143</sup> Izvor: Žarkić Joksimović, N., "Finansije preduzeća", FON, Beograd, 1995, str.244-247.

usmerena na probleme s kompanijama telekomunikacija (nove tehnologije) u različitim državama, kao što su Argentina, Brazil, Južna Koreja, Tajland, Rusija i Urugvaj. A već tokom 2007.g., porasla je nenaplativost potraživanja za nekomercijalne i investicijske kredite, te dolazi do sloma hipotekarnog tržišta u SAD, odnosno do finansijske svetske krize, koja traje i danas. Kreditni kvalitet i potencijal većine FI (banka) se popravio tokom poslednjih 5-6 godina, posebno komercijalnih banka u SAD, a racio problematičnih plasmana u odnosu na aktivu relativno se smanjio".<sup>144</sup> Pokazatelji racija problematičnih plasmana, grupisani prema veličini aktive banaka u SAD".<sup>145</sup>

Uočljivo je da su krajem 1990-ih i početkom 2000-ih problematični poslovni krediti bili veći kod manjih banaka (s aktivom manjom od 1 milijarde dolara), a sa pojavom ekonomskih kriza 2000. i 2007.g., velike banke su imale najveće povećanje problematičnih kredita, pogotovo one sa aktivom većom od 1 milijarde dolara.

Problem kreditnog kvaliteta, u najgorem slučaju, može da prouzrokuje nesolventnost FI, ili može da uslovi znatno smanjenje ili zaostajanje zarada i neto vrednosti, odnosno može negativno da utiče na profitabilnost FI i njenu konkurentsku sposobnost u globalnom okruženju.

Diversifikacija kreditnog portfolija. Sem strategije za utvrđivanje određene strukture kreditnog portfolija, banka treba da ima i definisanu finansijsku politiku koju će da primenjuje pri upravljanju kreditnim rizikom, u svim fazama ciklusa odobrenih kredita. Među najvažnije odrednice definisanja kreditnog rizika spadaju bankarske procedure, odnosno monitoring i kontrola kreditnog rizika. Efikasne i adekvatne procedure podrazumevaju sledeće elemente:

- Definisane odgovarajućih kriterijuma, politika i procedura za odobravanje kredita,
- Kreiranje uslova u kojima će se poslovati, s tim da se prilikom donošenja odluka poštuje pristup dobrog rasuđivanja i zaključivanja, radi izbegavanja problematičnih kredita,
- Adekvatno obezbeđivanje kredita sa hipotekom ili drugim vrstama osiguranja u formi realne imovine, ili drugih sredstava na koje FI može da preuzme vlasništvo u slučaju neizmerenja obaveza od strane dužnika,
- Stalno praćenje otplate kredita, odnosno sprovođenje monitoringa portfolija kredita koji su odobreni.

**Tabela 35:** Problematični krediti kao procenat ukupnih kredita za komercijalne banke osigurane konsolidovanom aktivom

Godina	Sve banke	0-100 mil. \$	100 mil-1mlrd. \$	1-10 mlrd.\$	Više od 10 mlrd. \$
<b>Komercijalni i industrijski krediti</b>					
1995.	2,38	2,64	2,46	1,96	2,26
1998.	1,96	2,82	2,52	1,82	1,72
2001.	1,72	2,52	2,38	1,68	1,42
2005.	1,28	2,50	1,19	1,54	1,16
2007.	1,28	1,39	2,14	1,60	1,14
2008.	1,74	3,02	2,52	1,78	1,90
2009.	2,80	2,84	3,30	3,36	3,74
2010.	3,22	3,88	3,72	3,96	5,96
<b>Kreditni za nekretnine</b>					
1995.	2,78	1,96	2,12	2,36	3,56

<sup>144</sup>"Federal Deposit Insurance Corporation", "Quarterly Banking Profile", različita izdanja (1985–2011.) i [www.fdic.gov](http://www.fdic.gov), Sem toga, povećana sekjuratizacija, ili prodaja kredita, prisilila je banke da kraće drže kredite, čime se smanjuju potencijalni problemi kreditnog kvaliteta.

<sup>145</sup> Isto, različita izdanja (1985-2011) i [www.fdic.gov](http://www.fdic.gov)

"Quarterly Banking Profile", različita izdanja [www.fdic.gov](http://www.fdic.gov) Problematični plasmani definišu se kao krediti koji su istekli pre 90 ili više dana i krediti koji ne nose kamatu zbog problema s pozajmljivačem.

1998.	2,46	1,88	1,84	2,56	2,80
2001.	2,02	1,74	1,54	1,94	2,30
2005.	1,62	1,74	1,42	1,28	1,74
2007.	3,24	2,46	2,80	3,1	3,38
2008.	1,62	1,70	2,48	2,40	1,82
2009.	1,92	1,94	2,66	2,48	2,08
2010.	2,00	2,04	1,74	1,72	2,16
<b>Kreditni stanovištvu</b>					
1995.	2,64	1,44	1,28	2,28	3,02
1998.	2,72	1,74	1,58	2,84	3,00
2001.	2,92	1,72	1,56	3,06	3,24
2005.	3,04	1,84	1,62	3,08	3,38
2007.	2,56	1,90	1,26	2,26	3,10
2008.	2,80	1,74	1,74	2,30	3,16
2009.	3,00	2,00	1,94	2,44	3,30
2010.	2,98	1,90	1,76	2,54	3,24

Izvor: Komercijalna banka, Beograd 2014, str.42

- Sprovođenje odgovarajućih aktivnosti kada se kod konkretnog kredita pojavi problem, odnosno da se imaju u vidu ne samo pomenuti limiti u pogledu obima kredita, već i restrukturiranje rokova dospeća kredita, odnosno poništavanje prava oslobođenja od hipoteke kojom se osigurava kredit, ukoliko dužnik ne otplaćuje kredit,
- Preduzimanje, odnosno sprovođenje adekvatnih aktivnosti refinansiranja, ili promptnih mera da se otpišu krediti koji se ne otplaćuju, dok se ne usvoji način njihovog tretiranja, odnosno njihova naplata ili prodaja potraživanja po osnovu kredita drugom subjektu, koji će se starati o njegovoj naplati, kao i mogućnost izlaganja prodaji bilo koje imovine (aktive) koja je služila kao obezbeđenje, kroz analiziranje prava na oslobođenje od hipoteke.

Prethodno izneti elementi su opis više nego idealne situacije u smanjenju kreditnog rizika. Međutim, u stvarnosti sve banke ne poštuju konsekvantno predviđene procedure. Ovo je naročito karakteristično za banke u zemljama tranzicije, koje još nisu izgradile efiksan i tržišno orijentisan bankarski sistem, što se ispoljava kroz povremene bankarske krize i ogromne gubitke resursa u tim zemljama.

"Diversifikacija kreditnog portfolija banke i odgovarajuća adekvatnost kapitala su najbolja forma odbrane od neizbežnih gubitka FI, koji nastaju onda kada se svaki zajam odobrava uz visok stepen primene Bazelskih principa (II i III), opreznosti i neizvesnosti u poštovanju procedura".<sup>146</sup>

Treba naglasiti da, sem konsekvantnog poštovanja principa obazrivosti pri odobravanju kredita, diversifikacija kreditnog portfolija nužno proističe iz obaveze koje za FI propisuju regulatorna tela. Najčešće se definiše maksimalni iznos kredita koji se može odobriti jednom zajmotražiocu, u vidu procenta od kapitala banke. Bazelski komitet za nadzor banaka (Basel Committee on Banking Supervision) je preporučivao maksimum od 25%, s tim što je intencija da se taj nivo smanji na 10%, čim to postane praktično moguće u datoj zemlji. U većini zemalja regulatorna tela su propisivala limit u pogledu kredita odobrenog jednom zajmotražiocu u intervalu od 10 do 25% kapitala banke. U SAD je dugo na snazi pravilo o maksimalnih 15% od kapitala, s tim što taj procenat može da bude povećan i do 25%, ako je reč o kreditima koji su dati na osnovu validne zaloge. U Srbiji, adekvatnost kapitala je bila 20%, a danas je oko 16%, a NBS propisuje 12%.

<sup>146</sup> Bazelski komitet za superviziju banaka, (2004), "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards" (Bazel II)"

"Zarad politike ograničavanja ili smanjenja kreditnog rizika, posebna pažnja mora da se obratiti na kredite date povezanim licima, koja najčešće uključuju; matičnu kompaniju banke, glavne akcionare banke, filijale, kompanije-sestre, direktore i izvršna lica banke i njihove bliske rođake"<sup>147</sup>. Ovo stoga što postoji mogućnost da ta lica utiču i vrše kontrolu procesa donošenja odluka kod kreditnih aranžmana, i to na način koji im obezbeđuje kredite po povoljnijim uslovima u odnosu na druge klijente. Ovo podrazumeva da krediti moraju biti odobreni od strane borda direktora banke, a u skladu sa usvojenim politikama i procedurama u banci.

## 2.2. Kreditni derivatni instrumeneti i korišćenje zaloga

Način bodovanja kredita za nekretnine. Zbog važnosti stambenih (hipotekarnih) kredita za FI (banke, štedne institucije, kreditne unije i ostale depozitne institucije), molbe za stambene hipotekarne kredite nalaze se među najstandardnijim od svih kreditnih molbi. "Proces vrednovanja klijenata koji finansijska institucija koristi za odluku o odobrenju ili odbijanju molbe za hipotekarni kredit, zasniva se na razmatranju dve stvari: (a) spremnosti i sposobnosti kandidata za pravovremenu isplatu kamate i glavnice; i (b) vrednosti zaloga pozajmljivača".<sup>148</sup>

Sposobnost i spremnost zajmotražioca da isplati tekući dug obično se utvrđuje primenom kvalitativnih i kvantitativnih modela. Izuzetno je važan i karakter kandidata. Stabilnost prebivališta, zanimanje, porodični status (oženjen/udata, samac), prethodna štedna istorija i kreditna istorija (ili plaćanje računa), često se koriste za procenu karaktera. Posebno amortizacija kredita (tj. isplata glavnice) mora biti razumna u upoređivanju sa prihodima i starošću kandidata. Takođe se moraju uzeti u obzir i mesečni izdaci kandidata, odnosno porodična odgovornost i bračna stabilnost. Mesečne finansijske obaveze koje se odnose na kredit za automobil, lični kredit i kredit na kreditne kartice moraju se utvrditi, i na osnovu toga konstruisati kandidatov bilansni izveštaj o prihodu.

"U određivanju sposobnosti klijenta za održavanje hipotekarnih plaćanja, veoma su korisne dve osnovne stope: BOK (bruto otplata kredita) i UOK (ukupna otplata kredita)-ratio pokazatelj".<sup>149</sup>

**Tabela 36:** Kreditno bodovanje

Finansijska institucija koristi sledeći model kreditnog bodovanja za kredit za nekretnine:					
Obeležja	Raspon vrednosti i veličina sredstava				
Godišnji bruto prihod	<20.000\$	20. 000 -50. 000\$	50. 000 -100. 000\$	100.000 -200.000\$	>200.000\$
Broj bodova	0	15	35	50	75
UOK	< 50%	35%-50%	15%-35%	5%-15%	> 5%
Broj bodova	0	10	20	35	50
Odnosi s FI	Nikakvi	Tekući račun	Štedni račun	Oba	
Broj bodova	0	30	30	60	
Glavne kreditne kartice	Niti jedna	1 ili više			
Broj bodova	0	20			
Životna dob	< 25	25 - 60	> 60		
Broj bodova	5	30	35		
Stanovanje	Najam	Vlasništvo uz hipotekarni kredit	Direktno vlasništvo		
Broj bodova	5	20	50		
Vreme stanovanja	< 1 godina	1 - 5 godina	> 5 godina		
Broj bodova					

<sup>147</sup> Đukić,Đ., "Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama", Beogradska berza, 2007, str.111-118.

<sup>148</sup> Često se nazivaju "bodovi" ili "učesće u kreditu".

<sup>149</sup> Druge finansijske institucije mogu definisati ili odrediti drugačiji prag. Brojilac UOK-a često se povećava da bi uključio grejs period i porez na vlasništvo. Kada se stopa UOK koristi za potrošački kredit, iznajmljivanje se zamenjuje hipotekarnim isplatama.

	0	20	45	
Stabilnost zaposlenja	< 1 godina	1 - 5 godina	> 5 godina	
Broj bodova	0	25	50	
Kreditna istorija	Nema regis. zapisa	Propušteno plaćanje u proteklih 5 godina	Izvršena sva plaćanja	
Broj bodova	0	15	50	

Izvor: Đukić, Đ., Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama, Beogrdska berza, 2007, str.109

Sistem kreditnog bodovanja koristi se obeležjima pozajmljivača tokom određenog prošlog perioda (prihod, doba života, kreditna istorija). Model kreditnog bodovanja procenjuje svaku karakteristiku zarad identifikovanja graničnog broja (bodova) ili raspona, tako da ako je konačan broj bodova (izveden iz procenjenih karakteristika) prošlih kredita pozajmljivača veći od graničnog broja (bodova). Ako je rezultat kreditnog rejtinga, manji od graničnog broja, takav kandidat nije u mogućnosti da uredno otplaćuje kredit. Granični broj, ili raspon, izvodi se pomoću statističke diskriminacijske analize. Ako finansijska institucija koristi sistem bodovanja, referent za kredite može odmah dati odgovor-da, možda ili ne. Možda se javlja kod graničnih slučajeva ili kada referent nije siguran u verodostojnost određene informacije. Sistem kreditnog bodovanja omogućava FI smanjenje dvosmislenosti, a time se povećava i transparentnost procesa odobravanja kredita.

Kandidat za kredit koji daje sledeće informacije u molbi za kredit, dobija ove bodove:

**Tabela 37:** Kreditno bodovanje za kredit za nekretnine

Karakteristike	Vrednost	Broj bodova
Godišnji bruto prihod	134. 000 \$	50
UOK	12 %	35
Odnosi s FI	Nema	0
Glavne kreditne kartice	4	20
Životna dob	37	30
Stanovanje	Vlasništvo / hipotekarni kredit	20
Trajanje stanovanja	2,5 godine	20
Stabilnost zaposlenja	2,5 godine	25
Kreditna istorija	Izvršena sva plaćanja	50
Ukupni broj bodova		250
Kredit za nekretninu za ovog klijenta automatski bi se odobrio.		

Izvor: Đukić, Đ., Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama, Beogrdska berza, 2007, str.110

Sistem kreditnog bodovanja koristi se obeležjima pozajmljivača tokom određenog prošlog perioda (prihod, doba života, kreditna istorija). Model kreditnog bodovanja procenjuje svaku karakteristiku zarad identifikovanja graničnog broja (bodova) ili raspona, tako da ako je konačan broj bodova (izveden iz procenjenih karakteristika) prošlih kredita pozajmljivača veći od graničnog broja (bodova). Ako je rezultat kreditnog rejtinga, manji od graničnog broja, takav kandidat nije u mogućnosti da uredno otplaćuje kredit. "Granični broj, ili raspon, izvodi se pomoću statističke diskriminacijske analize"<sup>150</sup>. Ako finansijska institucija koristi sistem bodovanja, referent za kredite može odmah dati odgovor da, možda ili ne

<sup>150</sup> Hull, J., Nelken, I. α White, A., "Merton's model, credit risk, and Volatilty Skews", Journal of Credit risk, 1.1.2006, str.1-27.

Na primer: sistemi kreditnog bodovanja zasnovani na statističkoj tehnici, diskriminacijskoj analizi nazivaju se modeli diskriminacijske analize. Diskriminacijska analiza grupiše pozajmljivače u dve grupe (koji plaćaju i koji ne plaćaju) pokušavajući pri tome da maksimira razlike po karakteristikama (na primer, prihoda) između tih kategorija, s tim da se minimalizacijom raznolikosti unutar jedne kategorije izvedu odgovarajući pokazatelji za karakteristike koje razlikuju kategoriju platiša i kategoriju neplatiša. To je diskriminacijska funkcija, koja je rezultat diskriminacijske analize.

razloge za takav odgovor. Možda se javlja kod graničnih slučajeva ili kada referent nije siguran u verodostojnost određene informacije. Sistem kreditnog bodovanja omogućava FI smanjenje dvosmislenosti, a time se povećava i transparentnost procesa odobravanja kredita.

Kandidat za kredit koji daje sledeće informacije u molbi za kredit, dobija ove bodove:

**Tabela 38:** Kreditno bodovanje za kredit za nekretnine

Karakteristike	Vrednost	Broj bodova
Godišnji bruto prihod	134.000\$	50
UOK	12%	35
Odnosi s FI	Nema	0
Glavne kreditne kartice	4	20
Životna dob	37	30
Stanovanje	Vlasništvo/hipotekarnikredit	25
Trajanje stanovanja	2,5 godine	20
Stabilnost zaposlenja	2,5 godine	25
Kreditna istorija	Izvršena sva plaćanja	50
Ukupni broj bodova		250
Kredit za nekretninu za ovok klijenta automatski bi se odobrio.		

Izvor: Đukić, Đ., Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama, Beogrdska berza, 2007, str.110

Kredit se automatski odbija ako je kandidatov ukupni zbir bodova manji od 120. (Kandidati sa brojem bodova od 120 ili manje, u prošlosti uglavnom nisu plaćali svoje kredite, odnosno kredit se automatski odobrava ako je ukupni zbir bodova veći od 190, tj. kandidati sa ukupnim brojem bodova od 190 ili više, u prošlosti su uglavnom plaćali svoje kredite u skladu s kreditnim sporazumom.) Broj bodova između 120 i 190 analizira Komisija za kredite, koja donosi konačnu odluku.

Pre nego što odobri hipotekarni kredit, FI mora da proveri imovinu uključenu u kredit, koristeći sledeće procedure i postupke:

- Potvrdu naslova i zakonski opis imovine,
- Dobijanje sertifikata od investitora, kojim se potvrđuje da je kuća (stan) u okviru vlasničkih granica,
- Provera kod poreskog odeljenja da nema neplaćenih poreza na imovinu,
- Zahtev o zemljišnim podacima da bi se utvrdilo da nema dugih potraživanja na imovinu i
- Dobijanje nezavisne procene, zarad potvrde usklađenosti kupovne cene s tržišnom vrednošću.

Korišćenje zaloge i kreditnih derivatnih instrumenata. Korišćenje zaloga na pokretnu i nepokretnu imovinu kao obezbeđenje, predstavlja klasičan način smanjenja izloženosti FI kreditnom riziku. Pri nepromenjenoj ceni kredita, one moraju da zahtevaju još veću protivvrednost zaloge, radi obezbeđenja od mogućeg dužničkog neizvršenja obaveza i eventualnog otpisa potraživanja po datom kreditu. Krediti koji se odobravaju sektoru stanovništva u obliku hipotekarnih kredita ili kredita za kupovinu automobila, uglavnom su praćeni stavljanjem hipoteka na objekat ili automobila do momenta potpune otplate kredita.

"Sem zaloge, za ublažavanje kreditnog rizika mogu se koristiti i druge, tzv., tradicionalne strategije, kao što su"<sup>151</sup>:

<sup>151</sup> Crouhy, M., Galai, D., Mark, R., "Risk Management", Mc Growhill, NewYork, 2005, str.443-446.



- Menično jemstvo i akreditiv,
- Osiguranje preko obveznica lokalnih organa vlasti (municipalne obveznice),
- Korišćenje put opcije kod korporativnih dužničkih HoV i
- Prevremeno raskidanje ugovora i primena klauzule o ponovnom prenosu (cesiji).

"Osim navedene četiri strategije kod kredita i obveznica, u tradicionalne tehnike za ublažavanje kreditnog rizika, u zemljama sa najrazvijenijim finansijskim tržištima spadaju još dve".<sup>152</sup>

1. Prvo, poravnanje (netting) na osnovu trenutne cene zamene aktive (replacement value) koje rezultira u indikatoru koji se označava kao neto trenutna cena zamene aktive (na primer, kada suprotna strana u poslu obavlja višestruke transakcije sa istom institucijom, a da su pri tome neke sa pozitivnim a neke sa negativnim tržišnim cenama zamene) i
2. "Drugo, zauzimanje pozicije prema tržišnoj vrednosti (marking - to -market) na kraju svakog trgovačkog dana, što omogućava da suprotna strana u poslu čija je pozicija smanjena po vrednosti, kompenzira sa drugom stranom čija pozicija beleži povećanje vrednosti".<sup>153</sup>

### 2.3. Komercijalni srednjoročni i industrijsku krediti

Kreditna politika finansijskih institucija obuhvata nekoliko područja analize, a prioritet imaju osnovne pretpostavke za kredit, tzv. five C's. Reč je o analizi novčanaog toka, analizi racija-resursa i poređenje finansijskih izjava.

Kapital se meri opštim finansijskim uslovima kandidata, kako je nazančeno analizom finansijske izjave i zaduženosti kandidata. U kontekstu prethodnih uslova, bitno je odrediti nekoliko važnih pitanja koja daju dodatne odgovore za realizaciju kredita, i to:

Proizvodnja (meri kapacitet i uslove):

- O kojim proizvodnim inputima zavisi kandidat?
- Do koje mere to izaziva rizik ponude?
- Na koji način rizici cene inputa utiču na poslovanje kandidata?
- Na koji se način troškovi proizvodnje mogu uporediti s troškovima konkurencije?
- Na koji se način kvalitet proizvedenih dobara i usluga može uporediti s dobrima i uslugama konkurencije?

Upravljanje (meri karakter i uslove):

- Da li je menadžment vredan finansijskog poverenja?
- Da li je menadžment osposobljen za proizvodnju? Marekting? Finansije? Izgradnju delotvorne organizacije? Upravljanje kreditnim rizikom?
- Do koje je mere kompanija zavisna od jednog ili nekoliko ključnih učesnika na tržištu?
- Postoji li uspešan plan otplate kredita?
- Jesu li računovodstvo, proračun i sistemi kontrole verodostojni i razumni? Markeing (meri uslove)?

<sup>152</sup> Isto, str.486-490.

<sup>153</sup> Isto, str.464-474.

- Na koji bi način promenljive potrebe klijenata kandidata mogle uticati na poslovnu filozofiju kandidata?
- Koliko su kreditno sposobni klijenti kandidata?
- Na kojem su stepenu životnih ciklusa proizvodi i usluge kandidata?
- Koliki je tržišni udeo i rast udela kandidatovih proizvoda i usluga?
- Koja je marketinška politika kandidata?
- Ko su konkurenti kandidatu? Koje su njihove politike? Zašto oni mogu ili im preći opasnost da opstanu u poslu?
- Kako se kandidat nosi s promenljivim potrebama tržišta i finansijskom krizom?

Kapital (meri kapital i zalog):

- Koliko kapital trenutno finansira finansijsku aktivu kompanije?
- Koliki pristup ima kompanija na tržištu akcija i dugovnih HoV?
- Hoće li kompanija osigurati kredit aktivom kompanije?

Analiza novčanog toka. FI zahtevaju od korporativnih kandidata za kredit podatke o novčanom toku, koji FI daju relevantne informacije o novčanim primanjima i izdacima kandidata zarad poređenja s isplatama glavnice i kamate na kredit. "Novčani prihodi obuhvataju transakcije koje produkuju povećanje novčane aktive (tj., primanje prihoda, smanjenje nenovčane aktive, povećanje pasive i povećanje akcijskog računa). Novčani izdaci (troškovi) obuhvataju svaku transakcija koja prouzrokuje smanjenje novčane aktive (tj., novčane troškove, povećanje nenovčane aktive, smanjenje pasive i smanjenje kapitala)".<sup>154</sup>

**Tabela 39:** Finansijske izjave korištene za izradu novčane izjave, u hiljadama dolara  
Tabela A: Bilans stanja (u hiljadama dolara)

Aktiva	2010.	2011.	Promena od 2010. do 2011.	Pasiva/kapital	2010.	2011.	Promena od 2010. do 2011.
Novac	282	152	(130)	Plative obveznice	1.292	2.050	658
Potraživanja	3.976	2.914	948	Izdavanja	1.924	2.718	694
Zalihe	2.660	3.772	1.112	Obračunata kamata	668	906	228
Bruto fiksna aktiva	1.858	2.090	332	Dugoročni dug	696	636	(160)
Manje: amortizacija	(588)	(742)	(154)	Obične akcije	1.484	1.484	0
Neto fiksna aktiva	1.270	1.448	178	Zadržana zarada	986	1.498	610
Tekuće investicije	82	106	24	Ukupno:	7.260	9.552	2.292
Ukupno aktiva	7.260	9.292	2.132				
Tabela B: Račun dobiti i gubitka (u hiljadama dolara)							
Neto prodaje (na kredit)		26.252					

<sup>154</sup> Žarkić Joksimović, N., "Upravljanje finansijama: osnove i principi", FON, Beograd, 2007, str.343-347.

Na primer: ako kompanija izda nove obveznice (povećanje pasive), povećava se novčani tok od kupaca novoizdatih obveznica. Isto tako, prodaja novih akcija (kao što su obične akcije) stvoriće pozitivan novčani tok od kupaca akcija.

Trošak realizovane robe (usluga)	(17.500)					
Bruto profit	8.852					
Novčani oporezivi izdaci	(7.246)					
Amortizacija	(154)					
Operativni profit	1.452					
Izdaci za kamate	(332)					
Porezi	(398)					
Neto prihod	361					
Dividende	(106)					
Promena u zadržanoj zaradi	616					

Izvor: Žarkić Joksimović, N., Upravljanje finansijama: osnove i principi, FON, Beograd, 2007, str.322

Izjava o novčanom toku (ili izjava o prihodu) pomiruje promene novčanih računa tokom određenog vremena prema trima aktivnostima novčanog toka: operativnim, investicijskim i finansijskim. Operativne aktivnosti obuhvataju neto prihod, depresijaciju i promene u tekućoj aktivi i tekućoj pasivi, sem novčanog i kratkoročnog duga.

Kada procenjuje izjavu o novčanom toku, banka želi da zna može li kandidat za kredit da otplati kredit iz novčanih tokova dobijenih iz njegovog poslovanja. FI ne želi da kandidat za kredit otplaćuje kredit prodajući trajnu imovinu ili da se dodatno zadužuje. Dakle, novčani tokovi iz poslovanja sadržani u izjavi o novčanom toku za banku su najvažnije stavke prilikom procene kandidata za kredit, što ilustriujemo pomoću primera.

**Tabela 40:** Izjava o novčanom toku, u hiljadama dolara

Tabela A: Novčani tok operativnih aktivnosti	Učinak novčanog toka	
Neto prodaje	26.352	
Promene u potraživanjama	(948)	
Novčani primici od prodaja	25.404	
Trošak realizovane robe	(17.500)	
Promene zaliha	(1.112)	
Promene u izdavanjima sredstava	792	
Novčana marža	7.584	
Novčani operativni zadaci (troškovi)	(7.246)	
Promena obračunate kamate	226	
Novčana sredstva (gotovina) pre kamata i poreza	562	
Kamatni izdaci	(332)	
Porezi (direktni i indirektni)	(398)	
Neto-novčani tok investicijskih aktivnosti	(166)	
Tabela B: Novčani tok investicijskih aktivnosti		
Promena u bruto fiksnoj aktivi	(332)	
Promena u likvidnim ulaganjima	(24)	
Novčani tok investicijskih aktivnosti	(356)	
Tabela C: Novčani tok finansijskih aktivnosti		
Isplata dugoročnog duga	(160)	
Promena u potraživanjima na obveznice	658	
Promene u običnim akcijama	0	
Isplaćene dividende	(106)	
Neto novčani tok finansijskih aktivnosti	392	
Tabela D: Neto novčano povećanje (smanjenje)		

Izvor: Saunders, A. α Cornnett, M.M., Financial Markets and Institutions, Mc GrowHill, 2011, str.723

"Ako se analizira finansijska izjava kandidata za kredit predstavljena u tabeli"<sup>156</sup>. uočava se da izjava o novčanom toku prikazuje promenu na računu novčane aktive kompanija 2010/2011.g., u iznosu - 130 evra. Konstrukcija izjave o novčanom toku počinje stavkama novčanog toka povezanih sa operativnim aktivnostima kandidata.

Tabelapod A pokazuje da neto novčani tok operativnih (investicijskih) aktivnosti iznosi - 166 evra, a novčani tokovi od investicijskih aktivnosti (tj. investicija fiksne aktive i drugih neoperativnih ulaganja kompanije) izračunati u tabelipod B, iznose -356 evra. I na kraju, novčani tokovi finansijskih aktivnosti prikazani u tabeli C iznose 392 evra. Zbir tih novčanih aktivnosti prikazanih u tabeli D, - 130 evra, jednak je promeni na novčanom računu od 2010.g., do 2011.g. S obzirom na to da kredit mora biti vraćen iz novčanog toka od operativnih aktivnosti, koje su negativne, tj., - 166 evra, ovaj će kandidat za kredit verovatno biti odbijen.

Analiza racija pokazatelja. Sem podataka o novčanom toku, kandidat koji zahteva specifične kreditne linije za svoje poslovne potrebe izveštava FI svojim istorijskim revidiranim finansijskim izveštajima i planiranim budućim potrebama.

Racija koja se radikalno menjaju od jednog do dugog obračunskog perioda mogu biti znak slabosti kompanije.

Iz bilo kojeg kompleta računovodstvenih izveštaja mogu se izračunati stotine racio brojeva. U ovom delu rada prikazujemo proračun nekoliko najkorisnijih racija za kreditnu analizu.

a) Racio likvidnosti:

$$\text{trenutni racio} = \frac{\text{tekuća aktiva}}{\text{tekuća pasiva}} = \frac{7.838}{5.674} = 1,38 \text{ puta;}$$

Likvidnost kompanijama osiguravaju defanzivna novčana sredstva i kratkoročne likvidne pozicije (kvazinovčana sredstva) za isplatu potraživanja. Racia likvidnosti izražava varijabilnost likvidnih izvora sredstava u odnosu na potencijalna potraživanja. Računovodstveni referenti često traže detaljan novčani tok od kandidata, odnosno da tačno specificira kada se očekuju novčani prilivi i odlivi, jer tako utvrđuje odnos najlikvidnije imovine i kratkoročnih obaveza.

b) Racio upravljanja aktivom:

$$\text{broj prod. dana u odnosu na potraž.} = \frac{\text{potraživanja} \times 365}{\text{prodaja na kredit}} = \frac{3.914 \times 365}{26.352} = 54,21 \text{ dan;}$$

$$\text{broj dana zaliha} = \frac{\text{zalihe} \times 365}{\text{trošak realizovane robe}} = \frac{3.772 \times 365}{17.500} = 78,66 \text{ dana;}$$

$$\text{prodaja u odnosu na obrtni kapital} = \frac{\text{prodaje}}{\text{obrotni kapital}} = \frac{26.352}{7.838 - 5.674} = 12,18 \text{ dana;}$$

<sup>155</sup> Isto, str.668–673.<sup>[1]</sup>

Ovo je ekvivalentno promeni novčanih sredstava (cash) za 2010/2011, što je prikazano u tabeli, pod A.<sup>[2]</sup>

<sup>156</sup> Saunders, A. α Cornnett, M.M., "Financial Markets and Institutions, An Introduction to the Risk Management Approach", Mc GrowHill, 2011, str.605–761.

$$\text{prodaja u odnosu na fiksnu aktivu} = \frac{\text{ukupna prodaja}}{\text{fiksna aktiva}} = \frac{26.352}{1.448} = 18,20 \text{ puta};$$

$$\text{prodaja u odnosu na ukupnu aktiv. (promet aktive)} = \frac{\text{ukupna prodaja}}{\text{ukupna aktiva}} = \frac{26.352}{9.392} = 2,81 \text{ puta.}$$

Na primer, analiza racija može otkriti da se broj dana koji dovršena dobra provedu u zalihama povećava. To znači da zalihe dovršene robe, u odnosu na prodaju koju podržava, nije bila dobro iskorišćena. Ako je ovo povećanje rezultat namerne politike povećanja zaliha da bi se klijentima ponudio veći izbor i ako rezultira višim budućim prodajnim obimom ili povećanim maržama koje i više nego nadoknađuju povećani kapital povezan sa zalihama, povećana relativna veličina zaliha dovršene robe je dobra za kandidata, a time i za FI. Sa druge strane, FI bi trebalo da se zabrine, ako su povećane zalihe dovršene robe rezultat smanjenja prodaje, odnosno stalne kupovine sirovina i proizvodnje.

c) Racio duga i solventnosti:

$$\text{racio duga i aktive} = \frac{\text{kratkoročna pasiva} + \text{dugoročna pasiva}}{\text{ukupna aktiva}} = \frac{5.674 + 636}{9.292} = 67,18\%;$$

$$\text{racio zarade u odnosu na kamatu} = \frac{\text{operativni profit}}{\text{kamata}} = \frac{1.452}{332} = 4,37\%;$$

$$\text{racio novčanog toka i duga} = \frac{\text{EBT} + \text{amortizacija}}{\text{ukupni dug}} = \frac{1.452 + 154}{5.674 + 636} = 25,44\%.$$

gde,

Što je veća fluktuacija ili varijabilnost novčanog toka, veća je potreba za tampon kapitalom.

Pomoću racija pokriva fiksnih troškova može se analizirati da li je opterećenje dugom preveliko. Ovaj racio meri raspoložive evre (NJ) za pokrivanje obaveza fiksnih troškova (raspoložive zarade za pokrivanje fiksnih troškova). Vrednost 1 za ovaj racio znači da je na raspolaganju 1 evro ili dolar i druge zarade za svaki evro obveza fiksnog troška. Vrednost manja (veća) od 1 znači da kandidat ima manje (više) od 1 evro zarade na raspolaganju. Ovaj se racio može prilagoditi situaciji kandidata, zavisno od toga šta zaista čini fiksne troškove koji se moraju platiti. Jedna od verzija je sledeća:  $(\text{EBIT} + \text{plaćanje zakupa}) / [\text{kamate} + \text{plaćanje zakupa} + \text{amortizacijski fond} / (1-T)]$ , gde je "T granična poreska stopa"<sup>157</sup>. Ovde pretpostavljamo da se "isplata amortizacije mora da izvrši"<sup>158</sup>, a deljenjem sa  $(1-T)$  vršimo prilagođavanje veličine novčanog toka pre poreza. Varijabilnost novčanih tokova (racio novčanog toka) daje uvid u to koliko bi više od 1 trebalo da bude racio pokriva fiksnog troška.

Racio novčanog toka i duga varijanta je racio pokriva fiksnog troška. Njime se meri raspoloživi novčani tok za otplatu duga u razmeri s glavnicom duga koja se otplaćuje. Ako je ovaj racio jednak kamatnoj stopi na dug, novčani tok kandidata dovoljan je upravo za plaćanje obavezne kamate na glavnici duga. Što više racio prevaziđe kamatnu stopu na dug, to je veći tampon (obim) otplate duga.

<sup>157</sup> Isto, str.669–672.

Druga verzija dodaje brojiocu investicije za zamenu opreme, koja je potrebna da bi kandidat ostao u poslu.

<sup>158</sup> Isto, str.670–674.

Amortizacijski fonodovi su obavezna periodična plaćanja glavnih iznosa na obveznice u opticaju. <sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>

d) Racio profitabilnosti:

$$\text{bruto marža} = \frac{\text{bruto profit}}{\text{ukupan prodaja}} = \frac{8.852}{26.252} = 33,59\%;$$

$$\text{operativna profitna marža} = \frac{\text{operativni profit}}{\text{ukupan prodaja}} = \frac{722}{26.252} = 5,50\%;$$

$$\text{profitabilnost aktive} = \frac{\text{EAT}}{\text{prosječna aktivna}} = \frac{722}{8.202} = 7,65\%;$$

$$\text{dobit na kapital} = \frac{\text{EAT}}{\text{ukupan kapital}} = \frac{722}{2.982} = 23,42\%;$$

$$\text{isplata dividendi} = \frac{\text{dividende}}{\text{EAT}} = \frac{106}{722} = 14,68\%;$$

gde:

Racio isplate dividende meri koliko se profita zadržava u kompaniji u odnosu na iznos isplaćen akcionarima u obliku dividendi. Što je niži racio isplate, to je više profita zadržano u kompaniji. "Profitabilna kompanija koja zadržava svoje zarade, povećava nivo akcionarskog kapitala i svoju kreditnu sposobnost".<sup>159</sup> Analitičar bi trebao da se pozabavi velikim razlikama u profitabilnosti, kao i profitnim trendovima.

#### 2.4. Model dobiti na kapital prilagođen riziku (RAROC) i profitabilnost aktive (ROA)

Značajan element u procesu upravljanja kreditom nakon odluke o plasmanu kredita, jeste njegova cena. Ona obuhvata nadoknade na percipirani kreditni rizik ili rizik od neplaćanja zajmoprimaoca. U ovom delu rada pokazaćemo dva modela za proračun dobiti na kredit: 1. tradicionalni pristup dobiti na aktivu (ROA) i 2. novi pristup koji koriste mnoge FI, uključujući banke, štedionice i osiguravajuće kompanije, dobit na kapital prilagođen riziku (RAROC).

Model profitabilnosti aktive. Brojni činioci utiču na obećanu dobit koju banka postiže na svaki uloženi evro ili dolar ili drugu valutu kredita (aktive). To su sledeći faktori:

- a) Kamatna stopa na kredit (L),
- b) Nadoknade povezane sa kreditom,
- c) Premija kreditnog rizika na kredit (pr),
- d) Zalog koji osigurava kredit i
- e) Ostali necenovni činioci (garantni depozit).

Pretpostavimo da banka izda promptni jednogodišnji industrijski ili potrošački kredit od 1 milion evra. Kreditna stopa određena je na sledeći način:

$$\begin{array}{r} \text{osnovna kamatna stopa kredita (L)} = 12\% \\ + \text{ premija rizika (pr)} = 1\% \\ \hline \Sigma \quad \quad \quad L+pr = 13\% \end{array}$$

<sup>159</sup> J.P. Morgan, "To Review Deals for Risks to Bank's Reputation", The Wall Street Journal, 13. avgusta 2005, str.10-12.

Racio tržišne vrednosti kao što su stopa rasta cene akcije, racio cene i zarade i prinosa dividendi dragoceni su pokazatelji, ukoliko su dostupni. No, za srednjoročne korporacije verovatno su nedostupni s obzirom na to da se dugovnim akcionarskim potraživanjima većine srednjoročnih korporacija ne trguje javno. Referent za računovodstvo možda će informativnijim smatrati test uporedivosti s drugom sličnom kompanijom.

Osnovna kamatna stopa pozajmljivanja sredstava kredita (L) može pokazivati ponderisani prosečni trošak kapitala FI ili njen granični trošak sredstava, kao što su kamatne stope komercijalnih papira, stope državnih HoV ili londonska međubankarska kamatna stopa LIBOR, za međubankarske dolarske kredite na stranom ili evrodilerskom tržištu s određenim dospećem, ili EURIBOR, za evro tržište. Alternativno, može da održava najpovoljniju kamatnu stopu, odnosno stopu zaračunatu klijentima banke s najnižim finansijskim rizikom. Direktna i indirektna nadoknade i troškovi koji se odnose na kredite obično se svrstavaju u tri opšte kategorije:

- a) Nadoknade za izdavanje kredita (f), obračunata zajmoprimaocu za obradu kreditnog zahteva (molbe),
- b) Obavezan garantni depozit (b), koji se zadržava kao beskamadni depozit po viđenju. Garantni depozit je procenat kredita koji zajmoprimalac ne može aktivno da koristi za finansiranje svojih troškova. Umesto toga, taj se saldo mora držati kao depozit u FI. Tako bi zajmoprimalac suočen s 10% obaveznog garantnog depozita na 10.000 evra kredita morao bi da položi 1.000 evra kod FI (tradicionalno na depozit po viđenju), i iskoristi samo 9.000 evra od 10.000 pozajmljenih sredstava. Ta obaveza povećava stvarni trošak kredita za zajmoprimaoca, s obzirom na to da se manje od punog iznosa (u ovom slučaju 9.000 evra) stvarno može da iskoristi, a stopa depozita zarađenog na kompenzacijskim saldima je manja od stope pozajmljivanja. "Stoga zahtevi za obavezanim saldima predstavljaju za FI, odnosno banku, dodatni izvor dobiti na kredit"<sup>160</sup>,
- c) Nadoknade za obavezne rezerve (R) koje određuje CB (u SAD, Federalne rezerve) na depozite po viđenju banke, uključujući i garantne depozite.

Dakle, kreditni rizik može da bude najvažniji činilac koji na kraju utiče na dobit na kredit, mada menadžeri FI ne bi smeli nikako da zanemare ostale činioce u vrednovanju profitabilnosti kredita i uvažavanje rizika. Svakako da FI može da kompenzuje visoki kreditni rizik i na druge načine, sem zaračunavanjem viših eksplicitnih kamatnih stopa ili premija rizika na kredit ili ograničenjem raspoloživog iznosa kredita, kao što su: visoke naknade, visoki garantni depozit i povećano osiguranje zalogom. "Obrazac za ugovorno obećanu bruto dobit na kredit po pozajmljenom evru, dolaru ili drugoj valuti"<sup>161</sup>: (k), (1+k) ili ROA je sledeći:

$$1 + k = \frac{1 + f + (L + pr)}{1 - b}$$

Brojilac je obećani (očekivani) bruto novčani tok FI po pozajmljenom evru, dolaru, ili drugoj valuti koji održava direktno nadoknade f, plus kamatna stopa za zajam (L+pr). U imenitelju za svaki 1 evro, dolar i sl. kredita koji FI izdaje, zadržava b kao beskamadni garantni depozit. Stoga 1-b predstavlja neto utrošak svakog 1 evra, dolara i sl., kredita koji zajmoprimalac pozajmi od FI, ne računajući obavezne rezerve. Međutim, s obzirom na to da garantni depozit (b) drži zajmoprimalac u obliku depozita po viđenju, CB traži od FI držanje beskamatnih rezervi po stopi (R) u odnosu na ta salda. Dakle, neto korist za FI od obaveznih kompenzacijskih salda mora uzeti u obzir trošak držanja viših beskamatnih rezervi. Prema

<sup>160</sup> Altman, E.I., "Managing the Commercial Lending Process", in Handbook of Banking Strategy, ed.R.C. Aspinwall and R.A. Eisenbiers, New York: John Wiley & Sons, 2006, str.473–510.

Oni takođe stvaraju stabilniju ponudu depozita te tako ublažavaju probleme likvidnosti FI (banke).

<sup>161</sup> Saunders A. & Cornett M.M., "Financial Markets and Institutions", An Introduction to the Risk Management Approach, McGraw-Hill, 2010, str.564–569.

Ovaj obrazac zanemaruje aspekt sadašnje vrednosti koji se lako može inkorporirati. Na primer: naknade su zarađene unapred nediskontiranim evrima ili dolarima, dok se isplate kamata i premije rizika obično plaćaju po dospeću kredita i stoga se diskontuju troškovima sredstava FI (banke).

tome, neto odliv sredstava FI po 1 evru kredita iznosi  $1 - [(b(1-R))]$ , ili minus obavezni garantni depozit, prilagođen rezervama. Primer: Proračun ROA-e na kredit Pretpostavimo da FI, odnosno banka, donese sledeću odluku:

- (a) Odredi stopu kredita na perspektivan kredit od 13% (gde je  $L=12\%$  i  $pr=1\%$ ),
- (b) Zaračunava zajmoprimaocu 1/8 procenta (ili 0,125%) nadoknade za izdavanje kredita (f),
- (c) Odredi 10% obavezni garantni depozit (b) koji treba držati kao beskamatni depozit po viđenju,
- (d) Na stranu ostavlja rezerve (R) po stopi od 10% depozita u CB, u obliku obaveznih rezervi tako da racio gotovine prema depozitu CB ili sredstava, iznosi 10%.

Ako date vrednosti iz primera uvrstimo u dati obrasac, imali bismo sledeće vrednosti:

$$1 + k = \frac{1 + 0,00125 + (0,12 + 0,01)}{1 - [(0,10)(0,01)]} = \frac{1 + 0,13125}{0,99} = 1,1442, \text{ ili } k = 14,42\%.$$

Ovo je naravno više od proste obećane (očekivane) kamatne dobiti na kredit,  $L+pr = 13\%$ .

U posebnom slučaju u kojem su naknade jednake nula ( $f = 0$ ) i garantni depozit jednak nuli ( $b = 0$ ), obrasac ugovorno obećani za proračun dobiti svodi se na sledeći oblik:

$$1 + k = 1 + (L + pr).$$

Na osnovu prethodne analize može da se zaključiti: premija rizika kredita je osnovni činilac koji pokreće obećanu dobit na kredit, nakon određivanja osnovne stope na kredit. Sem toga, možemo da uočimo da su, s većom konkurentnošću, "tržišta komercijalnih kredita, nadoknade za izdavanje kredita (f) i kompenzacijska salda (b) postala manje važna".<sup>162</sup> Tako pri tražnji garantnog depozita, FI mogu da dozvole držanje sredstava u obliku ročnih depozita i da zarađuju kamate.

**2. RAROC model.** RAROC je jedan od najpouzdanijih modela za vrednovanje dobiti na kredit velikih klijenata. Deutsche Bank je među prvim najuspešnije primenila RAROC, koji su danas prihvatle praktično sve velike banke u SAD, Evropi i Aziji, mada s nekim izmenjenim atributima sa stanovišta vlasničkih razlika.

"Osnovna zamisao modela RAROC je da umesto vrednovanja stvarnog ili obećanog ili očekivanog godišnjeg novčanog toka na kredit kao procenta pozajmljenog iznosa (ili ROA-e), kako je to već opisano u prethodnom delu rada, referent za kredite uravnotežuje očekivani prihod kredita i očekivani kreditni rizik"<sup>163</sup>.

<sup>162</sup> Isto, str.567–572.

Kao što smo već pomenuli, model ROA može da se primeni i na druge kredite sem komercijalnih i industrijskih. Na primer, potrošačkom kreditu može biti određena cena korišćenjem premije rizika (pr) na osnovu bazične stope (L), a naknade se obično zaračunavaju na potrošački kredit (tj. godišnja naknada za kreditnu karticu). Međutim, potrošački krediti ne zahtevaju garantni depozit, tako da bruto dobit na potrošački kredit iznosi:  $1 + k = 1 + f + (L + pr)$ .

<sup>163</sup> Bessis, J., "Risk Management in Banking", A John Wiley & Sons, Ltd, Publication, 2011, str.714–719.

S obzirom na to da se neostvareni krediti zaračunavaju na kapitalni ili akcionarski račun banke, kreditni rizik je takođe mera rizika kapitala, ili ugroženog kapitala. Međutim, opšte gledano, mali kreditni rizik FI kontrolišu više putem kvantiteta izdatog kredita nego putem cene, tj., mali pozajmljivači koji su prošli određeni test kreditnog bodovanja, dobijaju tako da banke mogu imati zaračunatu istu kamatnu stopu. Onima koji nisu prošli test, kredit će biti odbijen.



Naime, umesto deljenja očekivanog prihoda od kredita s pozajmljenom aktivom, on se deli nekom merom vrednosti ugrožene (rizične) aktive (kredita) ili kako se to često naziva - ugroženom (rizičnom) vrednošću (ili kapitalom).

$$\text{RAROC} = \frac{\text{jednogodišnji prihod (dohodak) na kredit}}{\text{ Kreditni rizik (relativni) ili vizitna vrednost.}}$$

Kredit je odobren samo ako je RAROC dovoljno visok u odnosu na standardnu dobit akcionarskog kapitala (tj., ROE nakon poreza koji zahtevaju akcionari ili  $[\text{ROE} (1-t)]$ , gde ROE meri dobit koju zahtevaju akcionari na svoj akcionarski udeo u FI. Prinos koji očekuju akcionari - hurdle rate, izračunava se istovremeno i obično na osnovu rizičnog kapitala akcionara. On može da bude ekvivalentan odgovarajućem budžetu koji je na početku godine dodeljen za taj oblik poslovnih aktivnosti.

Ako je ROE prilagođen porezu, banke 13%, kredit treba izdati samo ako je procenjeni RAROC viši od 13% koje zahtevaju njeni akcionari, kao nagradu za svoje ulganje. Alternativno, ako RAROC na postojeći kredit pada ispod RAROC standarda banke, referent za kredite mora da prilagodi uslove kredita (na primer: putem obavezne stope kredita i/ili nadoknade) da bi opet bio profitabilan. Jedan od problema u proceni RAROC-a je merenje kreditnog rizika (brojilac u RAROC obrascu). U proračunu RAROC-a, većina banaka deli prihod jednogodišnjeg kredita (ili bruto zarade - očekivani jedinačni troškovi - očekivani gubici) merilom kreditnog rizika, izračunatog kao proizvoda stope neočekivanog neplaćanja i racija kredita koji se ne može povratiti nakon neplaćanja zajmotražioca - tzv. gubitak u slučaju stečaja dužnika. Stoga brojilac u RAROC obrascu u stvari obuhvata procenu neočekivanog celokupnog gubitka na kredit u ekstremnim uslovima, kao što je, na primer, najgora solucija u sledećih 100 godina. Dobija se množenjem stope neočekivanog neplaćanja i gubitka u slučaju stečaja dužnika. Pretpostavimo da pozajmljivač 100.000 evra ima karakteristike rizika koje ga stavljaju u klasu rizika s prosečnom dosadašnjom stopom neplaćanja od 0,2%, s tim da jedne godine svakih 100 godina (ili 1% vremena), na primer kao što je slučaj, finansijske krize ili recesije, FI očekuje neizvršenje 4% takvih kredita. "Tih 4% može se smatrati neočekivanim ili 1 u 100-godišnjoj stopi neplaćanja".<sup>164</sup> Što više nakon neizvršenja, FI je u prošlosti povratila samo 20% neizvršenih kredita. Rezultat je gubitak od 80% u slučaju bankrotstva dužnika.

## 2.5. Standardizovani pristup upravljanja kreditnim rizikom - Bazel II

Osnovni cilj Bazela II je predodređen osnovama stabilnog i zdravog finansijskog sistema. Minimalni nivo kapitala prema Bazelu II mora da pokriva tri vrste rizika: kreditni, tržišni i operativni. Budući da je kreditni rizik već bio obuhvaćen Bazelom I, a tržišni rizik amandmanom u Bazelu I iz 1996. godine, prvi put se počinje govoriti o operativnom riziku u Bazelu II. Shodno tome, zadržan je minimalno zahtevani kapital od 8% u odnosu na ukupnu ponderisanu rizičnu aktivu. Zarad zaštite od gubitka banke uslovljenih rizicima, kapital se može izračunati pomoću sledećeg obrasca:

$$\text{minimalni racio kapital} = \frac{\text{ukupni kapital}}{\text{kreditni rizik} + \text{tržišni rizik} + \text{operativni rizik}}$$

<sup>164</sup> Bessis, J., "Risk Management in Banking", A John Wiley & Sons, Ltd, Publication, 2011, str.719-721.

Stopa ekstremnog gubitka se obično obračunava na osnovu prosečne godišnje stope gubitka tokom nekog vremenskog perioda u prošlosti i procene godišnje standardne devijacije, odnosno stope neizvršenog kredita oko proseka. Ako se standardna devijacija pomnoži sa 2,33, sve dok su stope neizvršenja kredita normalno raspoređene, dobićemo 99% scenarija gubitka. U praksi, stope gubitka obično nisu normalno raspoređene, stoga mnoge finansijske institucije (banke) koriste veće multiplikatore. Na primer: Banc of America koristi multiplikator 6 x r.

Za svaki oblik rizika određene su zasebne metode njegovog merenja. Na toj osnovi razlikujemo dva osnovna pristupa:

- 1) Standardizovani pristup (standardized approach- STD) i
- 2) Pristup zasnovan na internim rejtinzima (interni ratings based approach - IRB) osnovni i napredni.

Razlika između standardizovanog pristupa i druga dva modela zasnovana na internim rejtinzima, u tome je što druga dva pristupa zahtevaju od banaka da izgrade svoje interne modele merenja kreditnog rizika, a da pri tome upotrebljavaju određene inpute od strane supervizora ili kreditnih agencija, dok je standardizovani pristup manje-više produžena ruka Bazel I. Sem toga, Bazel-II od banaka zahteva istorijsku bazu podataka (da je najmanje 5 godina stara), kako za bankarske proizvode i usluge tako i za klijente.

Standardizovani pristup merenja kreditnog rizika unutar Bazela II predstavlja značajno poboljšanje u odnosu na Bazel I, jer uklanja preferencije koje su se odnosile na OECD zemlje, i pravi veću diferencijaciju pri odobravanju kredita korporativnom sektoru, uvodi viši ponder rizika (150%), a sadrži i opciju koja omogućava veće pondere rizika za kapitalna ulaganja.

"Da bismo izračunali minimalno zahtevani kapital za kreditni rizik, svakoj klasi aktive ili derivata se dodeljuje ponder rizika kojim se množi kreditna izloženost"<sup>165</sup> i veličina kapitala od 8%, odnosno:

$$\text{regulatorni kapital} = \text{ponder rizika} \times \text{izloženost riziku} \times 8\%.$$

U poslednje dve godine, rejting Srbije je relativno stabilan, odnosno povećan, a zatim i potvrđen. Sem stabilnog rejtinga zemlje, bitno je istaći i poverenje investitora u državne obveznice Srbije, u koje i dalje ulažu. Stalna revizija rejtinga služi kao indikator stranim ulagačima o rizičnosti investiranja u Srbiju, a sa opcijom međunarodnog javnog emitovanja duga tržište se proširuje i ostaje otvoreno u budućnosti. Usled problema pouzdanosti kreditnog rejtinga dodeljenog od privatnih rejting agencija, Bazel II dopušta mogućnost korišćenje rejtinga koji zemljama dodeljuje agencija za osigiranje izvoza.

**Tabela 41:** Ponderi rizika za državni dug određeni prema kreditnom rejtingu Standard & Poor's-a

Rejting	Ponder rizika
AAA do AA-	0%
A+ do A-	20%
BBB+ do BBB-	50%
BB+ do B-	100%
Ispod B-	150%

<sup>165</sup> U uvodnom delu rada kreditnu izloženost poistovetili smo sa preuzimanjem kreditnog rizika. Naime, kreditni analitičari i eksperti FI (banke) odgovorni za upravljanje rizikom koriste pojam kreditne izloženosti, a po njima to je maksimalni ukupni iznos koji banka može da izgubi, ako zajmopriimalac bankrotira. Na osnovu toga kreditna izloženost, na primer: prema Imleku od 2.000.000€, implicira da je ukupan iznos koji Imlek duguje banci 2.000.000€. Ako poraste kreditna izloženost prema Imleku za 400.000€ to bi značilo da je ukupna kreditna izloženost 2.400.000€. Shodno tome, smanjenje kreditne izloženosti odgovara smanjenju ukupnog potraživanja prema Imleku.

Izvor: BIS, "Implementation of Basel – II: Practical Considerations", BCBS, 2004.

Bez rejtinga	100%
--------------	------

Izvor: BIS, Credit Risk Transfer, BCBS, 2004, str.325

Listing privatnih rejting agencija i agencija za osiguranje izvoza, propisani su od strane Bazelskog komiteta. Rizici za države, prilagođeni rejting metodologiji "Standard&Poor's-a"<sup>166</sup>.

Na osnovu kreditnog rejtinga se određuju ponderi rizika za banke. Budući da Bazel - II dozvoljava izbor između dve opcije određivanja pondera rizika za kreditnu izloženost prema bankama, može da se uoči da banke, u odnosu na suverene dužnike (države), za isti nivo kreditnog rejtinga imaju znatno više pondere rizika.

Prema prvoj opciji, sve banke bi dobile pondere rizika za jednu kategoriju viši od pondera rizika koji je dodeljen državi u kojoj su registrovane.

Stoga, njihov ponder rizika može da potiče od pondera rizika države, a na drugom slučaju ponder rizika može da se izvodi direktno iz kreditnog rejtinga banke. Njima se dodeljuje za jednu kategoriju povoljniji ponder rizika, sem za kratkoročna potraživanja od banka sa ponderom rizika od 150%, na koji se povoljniji ponder ne primenjuje.

**Tabela 42:** Ponderi rizika za suverene dužnike - države i banke, prema Bazelu - II

Rejting	Opcija 2		
	Opcija 1	Ponderi rizika	Ponderi rizika <sup>167</sup>
AAA do AA-	20%	20%	20%
A+ do A-	50%	50%	20%
BBB+ do BBB-	100%	50%	20%
BB+ do B-	100%	100%	50%
Ispod B-	150%	150%	150%
Bez rejtinga	100%	50%	20%

Izvor: BIS, Credit Risk Transfer, BCBS, 2004, str.174

**Tabela 43:** Ponderi rizika za korporativne klijente prema Bazelu - II

Rejting	Ponderi rizika
AAA do AA-	20%

<sup>166</sup>"Bank for International Settlements", Basel Committee on Banking Supervision, "The Standardised Approach to Credit Risk", Consultive Document, Basel, 2001, str.8.

Standard i Pura ima više od 1.000 zaposlenih analitičara u 22 filijale širom sveta. Bavi se analizom finansijskih podataka čak 70 država, ima više od 3.500 svetskih kompanija i više od 2.600 američkih firmi. Posle niza propusta i pristrasnosti tri vodeće američke rejting agencije (Standard i Pura, Moody i Fitch) u obaranju kreditnog rejtinga čitavih država, EU planira da uzvрати udarac i osnuje sopstvenu agenciju, koja ne bi bila u privatnim rukama i pristrasna, već relativno realna i odgovorna prema svakoj zemlji, čime bi se lakše rešio problem koja će valuta u svetu (evro ili dolar) biti vodeća na svetskom finansijskom tržištu.

<sup>167</sup> BIS, "Credit Risk Transfer", BCBS, 2004, str.74.

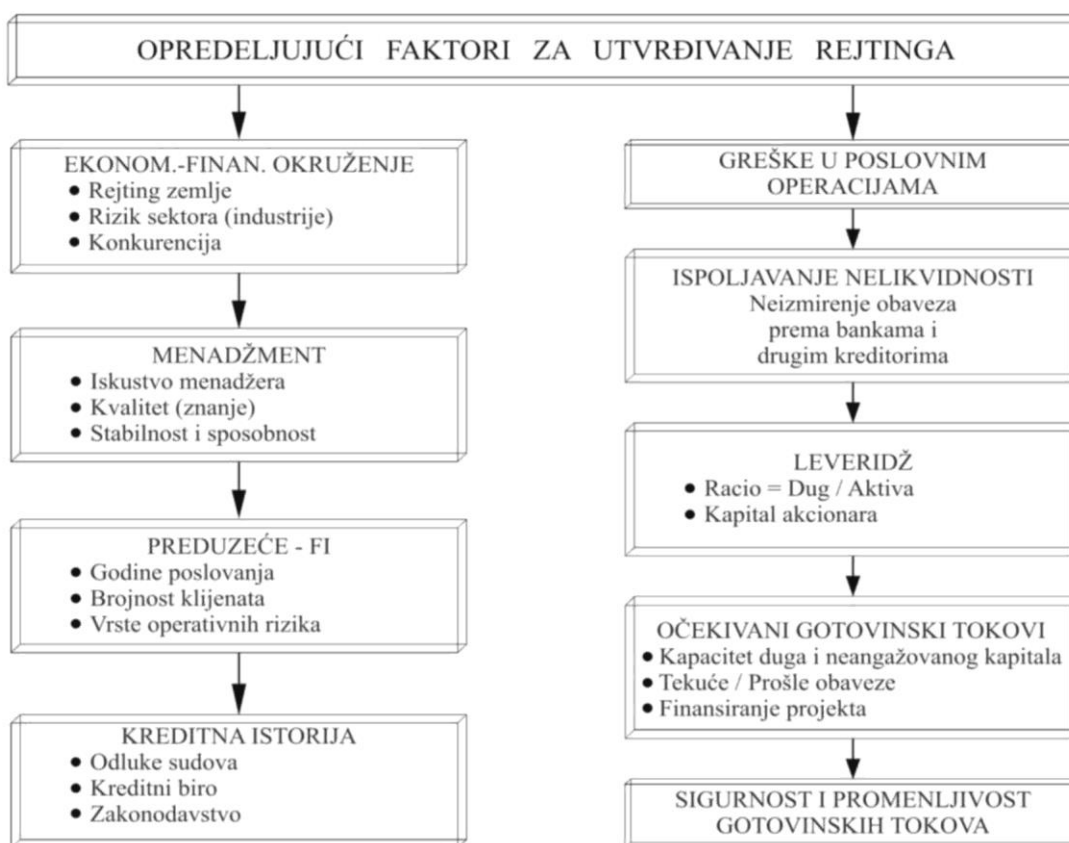
Prefercijalni tretman potraživanja od banaka sa rokom dospeća kraćim od 3 meseca, pod uslovom da nije reč o revolving kreditima. Realno dospeće kod revolving kredita se razlikuje od formalno navedenog, jer se o roku dospeća kredita, kreditni period automatski produžava (roll over), pa se ne može govoriti o kreditima sa rokom dospeća kraćim od tri meseca.

A+ do A-	50%
BBB+ do BBB-	100%
BB+ do B-	100%
Ispod BB-	150%
Bez rejtinga	100%

Izvor: BIS, Credit Risk Transfer, BCBS, 2004, str.87

Činjenica da korporativni klijenti nemaju kreditni rejting, ne znači da je njihov bonitet loš ili sumnjiv, već jednostavno da lokalna bankarska praksa funkcioniše bez agresivnog prisustva rejting agencija.

## 21. Slika: Identifikacija faktora koji bitno utiču na utvrđivanje kreditnog rejtinga



Izvor: Bessis, J., Risk Management in Banking, A John Wiley & Sons, Ltd, Publication, 2011, str.530

U principu, standardizovani pristup je namenjen bankama različite veličine i obeležja.

Očigledno je da je kreditni rizik prvog kredita niži. Drugim rečima, standardizovni pristup ne poznaje ročnu strukturu kamatnih stopa koja se zasniva na narastanju kreditnog rizika sa protekom vremena. U određivanju nivoa kapitala, za sve klijente se koristi dokument koji nosi naslov:

"Standardizovani pristup kreditnom riziku"<sup>168</sup>, u kome je dominantna uloga data rekalkulaciji adekvatnog nivoa kapitala za pokriće kreditnog rizika. "Sem toga, bitno je identifikovati činioce koji znatno utiču na utvrđivanje rejtinga"<sup>169</sup>.

Osnovne metode za ublažavanje kreditnog rizika koje Bazel II koristi su: (a) založno pravo na predmetu obezbeđenja kredita (kolateral); (b) garancije; (c) kreditni derivati i (d) netting aranžmani.

**Tabela 44:** Bilans tržišne vrednosti banke

Aktiva	(miliona \$)	Pasiva / kapital	(miliona \$)
Aktiva (A)	2.000	Pasiva (L)	1.800
		Kapital (E)	200
Ukupno:	2.000	Ukupno:	2.000

Na osnovu bilansa banke, izvodimo sledeće obrasce:

$$A = L + E, \Delta A = \Delta L + \Delta E, \text{ ili } \Delta E = \Delta A - \Delta L.$$

Dakle, sa promenom kamatne stope, promena kapitala ili neto vrednosti (E) banke jednaka je razlici promene tržišne vrednosti aktive i pasive na svakoj strani bilansa. "S obzirom na to da je  $\Delta E = \Delta A - \Delta L$ , moramo da utvrdimo način na koji su  $\Delta A$  i  $\Delta L$  uslovile promene u tržišnoj vrednosti aktive i pasive u bilansu, a da su povezane sa svojim durationom".<sup>170</sup> Iz modela duration (pod pretpostavkom godišnjeg obračuna kamata) imali bismo:

$$\frac{\Delta A}{A} = -D_A \frac{\Delta R}{(1+R)} \text{ i}$$

$$\frac{\Delta L}{L} = -D_L \frac{\Delta R}{(1+R)}.$$

"U datim obrascima zamenili smo  $\Delta A/A$  ili  $\Delta L/L$ , procenat promena tržišne vrednosti aktive ili pasive, za  $\Delta P/P$ , procentna promena cene svake obveznice, i  $D_A$  ili  $D_L$ , duration aktive ili pasive portfolija banke, za  $D$ , duration za bilo koju određenu obveznicu, depozit ili kredit. Izraz,  $\Delta R / (1+R)$  predstavlja pritisak (šok) na kamatne stope kao i u ranijem periodu".<sup>171</sup> Da bismo prikazali valutne promene, dati obrasci mogu da se prikažu ovako:

<sup>168</sup>"Bank for International Settlements", Basel Committee on Banking Supervision, "The Standardised Approach to Credit Risk", Consultive Document, Basel, 2001, str.126.

<sup>169</sup> Bessis, J., "Risk Management in Banking", A John Wiley & Sons, Ltd, Publication, 2011, str.525-539.

<sup>170</sup> Gup, B.E., Kolari, J. W., "Commercial Banking The Management of Risk, John Wiley & Sons", 2005, str.133-138.

U onom što sledi, koristimo oznaku  $\Delta$  (promena) umesto  $d$  (derivativna oznaka) za označavanje da su promene kamatnih stopa zasebne, a ne beskrajno male. Na primer: na finansijskim tržištima stvarnog sveta, najmanja uočena promena stope obično iznosi jedan poen ili 1/100 od 1%.

<sup>171</sup>Zbog pojednostavljenja analize, pretpostavljamo da su promene kamatnih stopa iste za aktivu i pasivu. Ova je pretpostavka standardna u Mekulijevoj duration analizi, a podrazumeva prosečno ponderisane rokove dospeća gotovinskih tokova na poziciji aktive i pasive u bilansu banke.

$$\Delta E = \left( A \times (-D_A) \times \frac{\Delta R}{(1+R)} \right) - \left( L \times (-D_L) \times \frac{\Delta R}{(1+R)} \right).$$

Ako pretpostavimo da su nivoi kamatnih stopa očekivani šokovi (pritisci) na promene kamatne stope jednaki za aktivu i pasivu, imali bismo:

$$\Delta E = -[(-D_A)A + (D_L)L] \frac{\Delta R}{(1+R)}, \text{ ili}$$

$$\Delta E = -(D_A A - D_L L) \frac{\Delta R}{(1+R)}.$$

$$\Delta A = A \times D_A \times \frac{\Delta R}{(1 + R)}$$

$$\Delta L = L \times D_L \times \frac{\Delta R}{(1 + R)}$$

S obzirom na to da je  $\Delta E = \Delta A - \Delta L$ , možemo oba izraza inkorporirati u jednačinu.

Preraspodela i kombinacija tih jednačina<sup>171</sup> daje meru promene tržišne vrednosti kapitala, odnosno:

$$\Delta E = -(D_A - kD_L) \times A \times \frac{\Delta R}{(1 + R)}$$

gde je:

$k = L / A$  - mera zaduženosti banke, a to čini iznos pozajmljenih sredstava ili pasivu, umesto vlasničkog udela kapitala korišćenog za finansiranje portfolija aktive.

Učinak promena kamatnih stopa na tržišnu vrednost kapitala, ili neto vrednost banke ( $\Delta E$ ), deli se na tri zasebna učinka:

- Gep prosečnog vremena vezivanja prilagođen finansijskom leveridžu =  $D_A - kD_L$ . Ovaj gep meri se godinama i pokazuje stepen neslaganja durationa u bilansu banke. Preciznije, što je veći gep u apsolutnim iznosima, veća je izloženost banke riziku promene kamatne stope,
- Veličina banke. Simbol  $A$  meri veličinu aktive banke. Naime, što je veći raspon banke, veća je valutna veličina potencijalne izloženosti neto vrednosti određenom pritisku (šoku) kamatnih stopa  $i$
- "Veličina promene (šoka) kamatne stope =  $\Delta R / (1 + R)$ . Možemo da konstatujemo: što je veći udar (pritisak), veća je izloženost banke".<sup>172</sup>

Na osnovu prethodne analize, možemo da iskažemo izloženost neto vrednosti banke, na sledeći način:

$$\Delta E = - \text{prilagođeni gep prosečnog vremena vezivanja} \times \text{veličina aktive}$$

$$\times \text{šok (pritisak) promene kamatnih stopa.}$$

Veličina gega prosečnog vremena vezivanja i veličina banke u velikoj meri su rezultat kontrole njene upravljačke strukture.

Opšta pravila koja treba uvažavati su: a) ako je gep prosečno vreme vezivanja (DGAP) negativno, odnos između promena kamatnih stopa i promena tržišne vrednosti banke je pozitivan. Stoga, povećanjem (smanjenjem) kamatne stope, tržišna vrednost banke se povećava (smanjuje), i b) ako je DGAP pozitivan, odnos između promena kamatnih stopa i

Preuređivanjem ove jednačine na malo intuitivniji način, izraz  $D_A A$  i  $D_L L$  množimo i delimo sa  $A$  (aktiva), te ćemo imati:

$$\Delta E = -[(A/A)D_A - (L/A)D_L] \times A \times [\Delta R / (1 + R)], \text{ zbog čega imamo:}$$

$$\Delta E = -[D_A - (L/A)D_L] \times A \times [\Delta R / (1 + R)], \text{ odnosno:}$$

$$\Delta E = -(D_A - kD_L) \times A \times [\Delta R / (1 + R)], \text{ gde je: } k = L/A.$$

<sup>172</sup> Pretpostavljamo da je nivo kamatnih stopa i očekivani šok (pritisak) kamatnih stopa, jednak za aktivu i pasivu. Ova je pretpostavka standardna u Mekulijevoj duration analizi. Tako restriktivna, pomenuta pretpostavka se može ublažiti, ako pođemo od toga da je  $\Delta R_A$  šok (pritisak) na aktivu,  $\Delta R_L$  na pasivu, dobijamo model gega prosečnog vremena vezivanja, koji možemo da napišemo ovako:

$$\Delta E = -\left(D_A \times A \times \frac{\Delta R_A}{(1 + R_A)}\right) - \left(D_L \times \frac{\Delta R}{(1 + R_L)}\right)$$

promena tržišne vrednosti banke je negativan. Dakle, sa smanjenjem (povećanjem) kamatnih stopa, tržišna vrednost banke se povećava (smanjuje).

**Primer 6:** Merenje izloženosti pomoću gepa prosečnog vremena vezivanja

Pretpostavimo da menadžer banke izračuna da je  $D_A = 5$  godina, a  $D_L = 3$  godine. Iz sektora za analizu i plan, odnosno za ekonomska predviđanja, saznaje se da se u bliskoj budućnosti očekuje povećanje kamatnih stopa sa 10 na 11%, tj., da je:  $\Delta R = 1\% = 0,01$ , odnosno  $1 + R = 1,10$ .

Pretpostavimo da je bilans banke sledeći:

**Tabela 45:** Bilans banke

Aktiva, u milion. \$		Pasiva, u milion. \$	
Aktiva (A)	1.000	Pasiva (L)	900
		Kapital (E)	100
Ukupno:	1.000	Ukupno:	1.000

Menadžer banke računa potencijalni gubitak neto vrednosti akcionara (E), ako se predviđena povećanja kamatnih stopa ostvare ovako:

$$\begin{aligned} \frac{\Delta A}{A} &= -5 \left| \frac{0,01}{1,1} \right| = -0,04545 = -4,545\%, \\ &= 1.000 + (-0,04545) 1.000 = 954,5 \text{ odnosno:} \\ \frac{\Delta L}{L} &= -3 \left| \frac{0,01}{1,1} \right| = -0,2727 = -2,727\%, \\ &= 900 + (-0,02727) 900 = 875,4. \end{aligned}$$

Dakle banka može da izgubi 20,9 miliona \$ neto vrednosti ako se kamatne stope povećaju za 1%. S obzirom na to da je banka započela aktivnosti sa 100 miliona \$ akcijskog kapitala, proističe da je gubitak od 20,9 miliona \$ gotovo 21% njene početne neto vrednosti.

**Tabela 46:** "Bilans tržišne vrednosti nakon povećanja kamatnih stopa za 1%, izgleda ovako":<sup>173</sup>

Aktiva (miliona \$)		Pasiva (miliona \$)	
Aktiva	(A)	Pasiva (L)	875,4
954,5		Kapital	79,1
Ukupno	954,5		954,5

Da bi se predupredile takve posledice, ekonomisti moraju da smanje prilagođeni gep prosečnog vremena vezivanja banke. U krajnjem slučaju, gep se može svesti na nulu:

$$\Delta E = -(0) \times A \times \Delta R / (1 + R) = 0.$$

Da bismo to učinili, banka ne bi smela direktno odrediti relaciju da je:  $D_A = D_L$ , jer se time zanemaruje činjenica da aktiva (A) banke nije jednaka pozajmljenoj pasivi (L) i da k (koji pokazuje ratio  $L/A$ ) nije jednak 1.

<sup>173</sup> Tražene vrednosti računamo na sledeći način:

$$\begin{aligned} \frac{\Delta A}{A} &= -5 \left( \frac{0,01}{1,1} \right) = -0,04545 = -4,545\%. \\ &= 1.000 + (-0,04545) 1.000 = 954,6 \text{ odnosno:} \\ \frac{\Delta L}{L} &= -3 \left( \frac{0,01}{1,1} \right) = -0,2727 = -2,727\%. \\ &= 900 + (-0,02727) 900 = 875,4. \end{aligned}$$

Da bismo potencirali važnost racija zaduženja (ili L/A), pretpostavimo da ekonomista poveća duration pasive banke na pet godina, isto kao i  $D_A$ , te bismo imali:

$$\Delta E = -[5 - (0,9)(5)] \times 1 \text{ milijarda } \$ \times (0,01/) = - 4,5 \text{ miliona } \$$$

Banka je i dalje izložena gubitku od 4,5 miliona \$, ako se kamatna stopa poveća 1%. Odgovarajuća strategija uključuje promenu  $D_L$ , tako da bismo imali:

$$D_A = kD_L = 5 \text{ godina, odnosno:}$$

$$\Delta E = -[5 - (0,9) 5,55] \times 1 \text{ milijarda } \$ (0,01/1,1) = 0.$$

Dakle, u ovom slučaju menadžment banke određuje da je  $D_L = 5,55$  godina, što je neznatno duže od  $D_A = 5$  godina, da bi kompenzirao činjenično stanje, odnosno da se samo 90% aktive finansira pozajmljivanom pasivom, dok se ostalih 10% finansira akcijskim kapitalom. Na osnovu ove analize možemo da uočimo da menadžment banke ima na raspolaganju najmanje tri druga načina za smanjenje prilagođenog gepa prosečnog vremena vezivanja na nulu, i to:

- Smanjenje  $D_A$  Ovo prilagođavanje ostvarujemo tako što smanjujemo  $D_A$  sa 5 na 2,7 godina (jednako  $kD_L$  ili  $(0,9)(3)$ , pa bismo imali:

$$(D_A - kD_L) = [2,7 - (0,9)(3)] = 0.$$

- Smanjenje  $D_A$  i povećanje  $D_L$ . Prilagođavanje gepa ostvaruje se smanjenjem duration aktive uz istovremeno produžavanje duration pasive. Jedna od mogućnosti je da se smanji  $D_A$  na 4 godine, a da se poveća  $D_L$  na 4,44 godine, tako da bismo imali:

$$(D_A - kD_L) = [4 - (0,9)(4,44)] = 0.$$

- Uradimo promene  $k$  i  $D_L$ . Ovaj oblik prilagođavanja gepa ostvarujemo tako što povećamo  $k$  (leveridž) sa 0,9 na 0,95, uz povećanje  $D_L$  sa 3 na 5,26 godina, pa bismo imali:

$$(D_A - kD_L) = [5 - (0,95)(5,26)] = 0.$$

Prethodna analiza i ilustrovani primer pokazuju kako se model duration može iskoristiti za imunizaciju celokupnog bilansa banke protiv rizika promene kamatne stope, tj., na način da promene kamatnih stopa ne utiču na vrednost akcijskog kapitala banke.

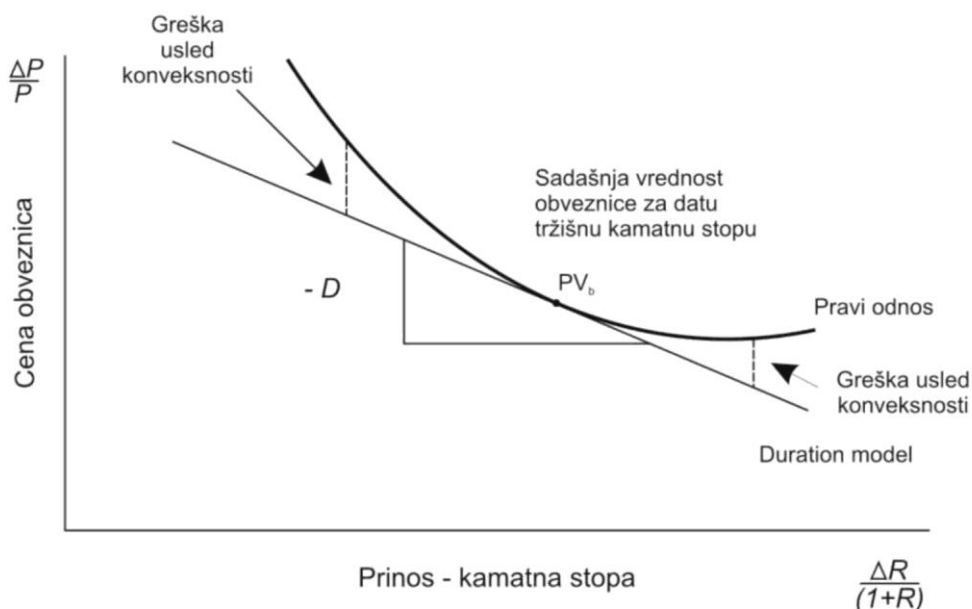
Neki problemi s primenom modela prosečnog vremena vezivanja (durationa) na stvarne bilanse banaka. Mnogi kritičari govore da je model prosečnog vremena vezivanja teško primeniti na stvarne uslove poslovanja. To je razlog da se osvrnemo na neke probleme u praksi<sup>174</sup>:

<sup>174</sup> Godine 1993. BIS je predložio model gepa prosečnog vremena vezivanja za merenje rizika promene kamatne stope celog bilansa. To je ponovo potvrđeno 1999.g., (Vidi Bazel Committee on Banking Supervision, A New Capital Adequacy Framework, Bazel, jul 1999.g. Sem toga, korisno je pogledati Principles for the Management and Supervision of Interest Rate Risk, Bazel, mart 2001). Od 1998.g., centralne monetarne vlasti koriste model gepa prosečnog vremena vezivanja kao deo standardizovanog modela merenja izloženosti banke riziku promene kamatne stope u trgovačkom (tržišnom) portfoliju.



- a) Usklađivanje durationa može biti relativno skupo.
- b) Zaštita je dinamičan problem. Iako, aktiva i pasiva i dan danas imaju usklađeni duration, to već sutra ne mora biti tako.
- c) velike promene kamatnih stopa i konveksnost. Duration meri osetljivost cena HoV fiksnog prihoda (obveznica) na male promene kamatnih stopa od jednog osnovnog poena (jedna stotina od 1%). Na slici primećujemo da međuodnos cene obveznice i njenog prinosa je konveksan, a ne linearan, zbog čega pri kalkulaciji promene cene pomoću modifikovanog trajanja, dolazi do njenog precenjivanja, ili potcenjivanja. Što je veća promena kamatne stope, veća je i greška pri proceni cene obveznice. Dakle, ako pretpostavimo da su šokovi (pritisci) kamatnih stopa daleko veći, veličine 2% ili 200 osnovnih poena, duration će biti manje tačan pokazatelj (indikator) veličine promene cena HoV i stoga manje tačna mera osetljivosti banke na kamatne stope i gep kamatne stope.

**22. Slika:** Procenjeno prosečno vreme vezivanja (duration) u odnosu na stvarnu cenu obveznice



Izvor: Economic Perspective (Chicago: Federal Reserve Bank of Chicago, 2004, str.19

Možemo da vidimo da je promena cene aktive ili pasive, kao što je cena obveznice, zbog promene prinosa (kamatne stope) prema modelu duration taj istinski odnos direktno izračunat, uz pomoć proračuna tačne sadašnje vrednosti za obveznicu.

Model duration i konveksnost. Model duration podrazumeva da će odnos između promene (ili šoka, ili pritiska) kamatne stope i promene cene obveznice biti proporcionalan. Međutim, povećanja kamatnih stopa duration predviđa preveliki pad cene obveznice, a za velika smanjenja kamatnih stopa premalo povećanje cene obveznice, tj., duration model predviđa simetrične učinke za povećanje i smanjenje cene obveznice. Kao što se vidi na slici, gubitak kapitala zbog povećanja kamata je u stvarnosti manji od dobitka kapitala zbog smanjenja kamatnih stopa.

**Tabela 47:** Duration četvorogodišnje obveznice sa 8%-im kuponom sa godišnjim plaćanjem i prinosom od 10%

t	CFt	PVIF10%, t	PVIF CF	PVIF C x t
1.	80	0,9091	72,727	72,727
2.	80	0,8264	66,116	132,231
3.	80	0,7513	60,105	180,3162
4.	1.080	0,6830	737,655	950,618

$$D = \frac{3.335,892}{0,76603} = 3,562 \text{ godine.}$$

Ipak, menadžeri banke, mogu da prepoznaju učinak konveksnosti njegovim direktnim merenjem i inkorporiranjem u model gega prosečnog vremena vezivanja. Konveksnost se izražava brojčano. Cena obveznice raste sa daljim padom kamatne stope.

"Monte Carlo simulacija. Monte Karlo simulacija može da posluži kao mera mogućih posledica toka događaja, kao što je promenljivost kamatnih stopa, koje imaju attribute nehotičnog, odnosno slučajnog pomeranja".<sup>175</sup>

Model simulacije meri vrednost banke pri ograničenom broju scenarija kamatne stope, znači da se stvarne kamatne stope razlikuju od pretpostavljenih, a time i rizik banke može znatno da se razlikuje od izmerenog rizika. Učinak Monte Karlo simulacije nije unapred projektovan i određen.

Banke bar jednom mesečno simuliraju kretanje neto kamatnog prihoda za narednih 12 meseci, pod spektrom alternativnih scenarija kretanja kamatne stope. Za potrebe simulacije neto kamatnog prihoda i analize osetljivosti, banke razvijaju dva poslovna scenarija:

- Scenario ustaljenog poslovanja (odvija se unutar vremenskog perioda-zona za koji se vrši modeliranje, tako da stanja aktive i pasive ostaju nepromenjena na nivoima datuma izveštavanja) i
- Scenario budžetiranog poslovanja (bilansi na kraju godine održavaju respektivne brojke u budžetu banke. Za preostalo vreme unutar perioda za koji se vrši modeliranje, stanja ostaju konstantna na utvrđenom nivou).

## 27. Slika: Rizik kamatne stope - metodologija merenja i parametri reakcije

	<b>RIZIK KAMATNE</b> stope (merenje, metodologija i reakcije)	
	Reagovanje prihoda i kapitala na promenu kamatnih stopa	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uticaj na profit i gotovinu neto kamatni prihod</li> <li>• Uticaj na tržišnu vrednost FI (banke) =- aktiva - pasiva = kapital</li> </ul>	
	a) Parametri reakcije profita = 0 neto kamatni prihod	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gep roka dospeća i ponovno uspostavljanje kamatne stope</li> <li>• Simulacije —&lt;&gt;Neto kamatni prihod, stres testiranje, profit u riziku i sl.</li> </ul>	
	b) Parametri reakcije tržišne vrednosti => (racio aktive /pasive i kapitala FI)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duracioni gep</li> <li>• Vrednost u riziku</li> </ul>	

<sup>175</sup> Ivanović, P., "Upravljanje rizicima u banakama", Čigoja štampa, 2009, str.374-378.

	<b>CILJEVI UPRAVLJANJA RIZIKOM KAMATNE STOPE</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obezbediti profit na krivi krive prinosa</li> <li>• Zadržati postojeće kamatne stope, rizik na tolerantnom nivou</li> <li>• Adekvatno zaštititi prihode i kapital FI od neželjenog rizika kamatne stope</li> </ul>	

Izvor: Ivanović, P., Upravljanje rizicima u banakama, Čigoja štampa, 2009, str.372

### 3.Upravljanje valutnim rizikom

Devizni rizik je rizik od nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promene deviznog kursa. "Devizni rizik nastaje u svim slučajevima kada su banka ili drugo preduzeće suočeni sa neravnotežom u valutnoj strukturi, odnosno, kada su plasmani ili ostvareni prihodi u jednoj valuti, a izvori ili obaveze u drugoj valuti".<sup>176</sup>

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

Banke primenjuju dva postupka u upravljanju valutnim rizikom:

- Dnevno upravljanje likvidnošću za poslove posredovanja i trgovačke poslove,
- Mesečno upravljanje likvidnošću za tradicionalne bankarske operacije.

"Prilikom upravljanja valutnim rizikom banka se rukovodi sledećim ograničenjima"<sup>177</sup>:

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

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

U zemljama sa finansijskim tržištima u razvoju mnoge banke su se opredeljivale da slede strategiju kratke devizne pozicije, kao dela njihove politike upravljanja aktivom i pasivom. Ovo je posebno karakteristično za zemlje u kojima su domaće kamatne stope visoke, a samim tim mobilisanje sredstava na lokalnom tržištu u vidu depozita ili preko međubankarskog tržišta skupo u odnosu na kamatne stope u zemljama sa čvrstim valutama.

<sup>176</sup> Barjaktarović, L. "Upravljanje rizikom", Cit.delo, 2009, str.172.

<sup>177</sup> Isto, str.174.

Razlika u pogledu prinosa proistekla iz plasiranja slobodnih sredstava po visokoj kamatnoj stopi na domaćem tržištu i niskih kamatnih stopa na tržištima čvrstih valuta je izuzetno izazovna i povećaće osetno razliku u kamatnim stopama banke.

Primeru radi, banke će da uzimaju kredite u USA dolarima po kamatnoj stopi od 5%, a odobravaće kredite u domaćoj valuti po stopi od 25% godišnje i odmah zaključiti swap ugovor USA dolar/domaća valuta. To je način za zaštitu od kamatnog i deviznog rizika. Ovo bi bio veoma profitabilan posao za banku ukoliko domaća valuta ne bi devalvirala značajno u odnosu na USA dolar.<sup>178</sup>

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

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

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

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

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

- Limit-pozicija tokom dana i
- Limit-pozicija tokom noći.

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

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

Osim navedenih limita, banka bi trebalo da operiše sa sistemom alarma, ukoliko bi nastupila situacija prekoračenja definisanih limita. Da bi se adekvatno koristili alarmi neophodno je analitičarima obezbediti sve preduslove u banci koji se odnose na njene devizne operacije-adekvatno definisane procedure i interne kontrole, što uključuje jasno delegiranje odgovornosti. "Kod obavljanja terminskih deviznih poslova banka koja poštuje princip opreznosti treba pažljivo da preispituje listu klijenata sa kojima zaključuje te poslove i da zahteva dodatno pokriće kad kod smatra da je to odgovarajuća mera".<sup>179</sup>

<sup>178</sup>Đukić, Đ., Bjelica, V., Ristić, Z. "Bankarstvo", Cit. delo, 2006, str.234.

<sup>179</sup>Đukić, Đ., Bjelica, V., Ristić, Z. "Bankarstvo", Cit. delo, 2006, str.236.

Za uspešno upravljanje otvorenim deviznim pozicijama neophodno je obezbediti adekvatnu informatičku podršku u banci. To uključuje informacioni podsistem za vođenje računa za devizne transakcije i vođenje knjige trgovanja devizama, revalorizaciju devizne pozicije na osnovu kretanja spot i terminskih kurseva, ocenu potencijalnih dobitaka/gubitaka i obezbeđenje usaglašenosti sa politikom upravljanja deviznim rizikom.

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

Za neke banke koje posluju internacionalno karakteristična je pojava posebne tehnike smanjenja izloženosti deviznom riziku. Reč je o korišćenju akcionarskog kapitala komponovanog od više valuta. "Najbolji primer je Scandinavian Bank Group, osnovana 1969. od strane vodećih banaka skandinavskih zemalja, sa sedištem u Londonu. Ta bankarska grupa je rekonstituisala svoj akcionarski kapital iz britanskih funti u sledeće četiri valute: US dolar, Sfr, DM i britansku funtu".<sup>180</sup> Koeficijenti koji se izračunavaju u odnosu na kapital neće biti izloženi većim promenama u periodima fluktuacije deviznog kursa, ukoliko se akcionarski kapital izrazi mešavinom valuta u funkciji njegove usklađenosti sa aktivom i pasivom. Praktično, bez korišćenja hedžing instrumenata smanjuje se devizni rizik kome je izložena banka.

## 54 Upravljanje ostalim finansijskim rizicima

### 4.1. Operativni rizik

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

"Operativni rizik je zbog svoje forme prisuran u svakoj poslovnoj aktivnosti banke, što podrazumeva sledeće pretpostavke za efikasno upravljanje operativnim rizikom"<sup>181</sup>:

- Precizno definisana funkcija upravljanja operativnim rizikom u smislu uloga i odgovornosti svih učesnika u procesu,
- Adekvatna organizaciona struktura u banci,
- Sveobuhvatan okvir za upravljanje operativnim rizikom.

Trebalo bi imati u vidu da okvir za upravljanje operativnim rizikom:

- a) Predstavlja set smernica i instrumenata koji će omogućiti banci da upravlja operativnim rizikom,
- b) Je dinamička kategorija tj. podložna je promenama u toku vremena,
- c) Je usaglašen sa važećim zakonskim propisima.

"Struktura okvira za upravljanje operativnim rizikom ima četiri nivoa"<sup>182</sup>:

- Strategija - je osnovni pristup banke upravljanju operativnim rizikom,

---

<sup>180</sup>Barjaktarović, L. "Upravljanje rizikom", Cit.delo, 2009, str.191.

<sup>181</sup> Barjaktarović, L. "Upravljanje rizikom", Cit.delo, 2009, str.201.

<sup>182</sup> Isto, str.201.

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

### **Strategija upravljanja operativnim rizikom**

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

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

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

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

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

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

- Odozgo na dole - sa vrha piramide (bord) na dno piramide (linijski menadžment),
- Odozdo na gore - sa dna piramide (linijski menadžment) na vrh piramide (bord).

"Trodimenzionalni model upravljanja operativnim rizikom pokazuje tačke u kojima nastaje operativni rizik, a uključuje sledeće parametre"<sup>183</sup>:

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

<sup>183</sup> Citat. "Odluka o upravljanju rizicima", tačka 23. i 24.

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

### **Proces upravljanja operativnim rizikom**

"Proces upravljanja rizikom ima sledeće faze"<sup>184</sup>:

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

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

- Baze podataka,
- Sisteme kontrole i izveštavanja,
- Modele za merenje izloženosti operativnom riziku,
- Podršku informacionih sistema.

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

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

"Izloženost operativnom riziku je faza kojom se utvrđuje stepen osetljivosti banke na operativni rizik. Instrumenti koji su bankama dostupni za ocenu izloženosti operativnom riziku su"<sup>185</sup>:

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

---

<sup>184</sup> Barjaktarović, L. "Upravljanje rizikom", Cit.delo, 2009, str.204

<sup>185</sup> Isto, str.206

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

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

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

Upravljanje identifikovanim operativnim rizikom, podrazumeva izbor između četiri alternative:

- Prihvatanje rizika,
- Izbegavanje rizika,
- Ublažavanje rizika,
- Podela i prenos rizika.

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

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

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

### **Infrastruktura**

Infrastruktura je skup alata koji omogućavaju funkcionisanje procesa upravljanja operativnim rizikom. "Komponente infrastrukture su"<sup>186</sup>:

- Definisana strategija, politike i procedure upravljanja operativnim rizikom,
- Adekvatna organizaciona struktura u banci,
- Odgovarajuća kadrovska struktura zaposlenih involviranih u proces upravljanja rizikom,
- Adekvatan i obuhvatan izbor metodoloških pristupa za merenje izloženosti operativnom riziku i kontinuirani razvoj internih baza podataka,
- Kreiranje odgovarajućeg sistema komunikacije između učesnika u procesu upravljanja rizikom,

---

<sup>186</sup> Barjaktarović, L. "Upravljanje rizikom", Cit.delo, 2009, str.212



- Permanentni razvoj softverske podrške funkciji upravljanja operativnim rizikom.

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

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

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

### Okruženje

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

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

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

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

#### 4.2. Rizik izloženosti banke

"Rizik izloženosti banke je precizno definisan Zakonom o bankama, koji kaže da je izloženost banke prema jednom licu ukupan iznos potraživanja i vanbilansnih stavki koji se odnose na to lice ili grupu povezanih lica (kredit, ulaganja u dužničke hartije od vrednosti, vlasnički ulogi i učešća, izdate garancije i avali i sl.)"<sup>187</sup>.

Grupa povezanih lica su pravna i/ili fizička lica povezana kapitalom, vlasništvom, menadžmentom ili rodbinskim vezama. "Primer: gospodin Željko Mitrović je vlasnik Pink d.o.o. Beograd (RTV Pink, Pink plus. Pink moves). Pink Media group i City records d.o.o. (produkcijaska kuća) Beograd, tako da oni zajedno predstavljaju povezana lica. S obzirom da je Željko Mitrović vlasnik preduzeća Pink d.o.o. u Crnoj Gori (Pink M), Bosni (Pink BH), Hrvatskoj i Sloveniji, predmeta grupa kompanija takođe ulazi u grupu povezanih lica koju će banka nazvati Pink grupa i koja će kao takva biti prikazano u različitim izveštajima banke (kao što su: otvaranje računa, obavljanje platnog prometa, korišćenje kredita i vanbilansnih proizvoda, itd.)"<sup>188</sup>.

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

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

<sup>187</sup> Zakon o bankama, "Službeni glasnik Republike Srbije" br.107/2005, član 33.

<sup>188</sup> web site "Agencije za privredne registre i web site Pink d.o.o. Beograd".

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

Primer: gospodin Aleksandar Vlahović, suvlasnik Eki investmenta d.o.o. iz Beograda, je član upravnog odbora Erste banke a. d. Novi Sad i stoga je i on kao fizičko lice i kao pravno lice, Eki investment d.o.o. iz Beograda, povezano lice Erste banke o.d. Novi Sad i u slučaju realizacije bilo kog kreditnog zahteva dostavljenog od strane Aleksandra Vlahovića ili Eki investmenta Erste banci a.d. Novi Sad, neophodno je prethodna saglasnost Upravnog odbora Erste banke o.d. Novi Sad za realizaciju takvih aranžmana. U sledećem koraku bitno je ispoštovati koji je maksimalni mogući kredit povezanim licima banke u skladu sa važećim Zakonom o bankama. Vrlo je bitno voditi računa ako je već jednom povezanom licu sa bankom odobren maksimalni mogući iznos kredita, ostala povezano lica neće moći koristiti kredite kod Erste banke o.d. Novi Sad, dok se ranije odobreni kredit ne otplati delimično ili u celosti. "U slučaju delimične otplate kredita, drugom ili istom povezanom licu sa bankom može biti odobren samo iznos kredita koji je otplatilo povezano lice banke korisnik kredita. U slučaju otplate kredita u celosti, postoji mogućnost odobrenja maksimalno mogućeg iznosa kredita jednom ili svim povezanim licima banke do zakonski definisanog maksimuma"<sup>189</sup>.

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

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

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

### 4.3. Rizik ulaganja banke

Zakon o bankama definiše da ulaganje banke u jedno lice koje nije lice u finansijskom sektoru ne sme preći 10% kapitala banke. Takođe, precizira da ukupna ulaganja banke u lica koja nisu lica u finansijskom sektoru i osnovna sredstva banke ne smeju preći 60% kapitala banke<sup>190</sup>.

**Primer 7:** Mnoge domaće banke su vlasnici ili suvlasnici različitih privrednih društava iz finansijske sfere. Raiffeisen banka a.d. Beograd je suvlasnik Raiffeisen leasinga d.o.o.

<sup>189</sup> web site "Narodne banke Srbije i web site Agencije za privredne registre".

<sup>190</sup> web site "Agencije za privredne registre".

Beograd, Uniqua a.d. Beograd (osiguranje), Raiffeisen Investments d.o.o. Beograd (investicionifond), Raiffeisen Futura d.o.o. Beograd (penzionifond), Raiffeisen Invest d.o.o. Beograd, itd. Učešće Raiffeisen banke a.d. Beograd u vlasnistvu navedenih firmi je definisano Zakonom o bankama, kao i način konsolidacije i sastavljanja finansijskih izveštaja Raiffeisen banke a.d. Beograd i povezanih lica banke (vlasništvom).

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

#### 5.4. Rizik zemlje

Rizik zemlje je rizik negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke zbog nemogućnosti banke da naplati potraživanja od lica, iz druge zemlje porekla prema kome je banka izložena, iz razloga koji su posledica političkih, ekonomskih ili socijalnih prilika u zemlji porekla tog lica<sup>191</sup>.

U teoriji upravljanja rizikom se mogu susresti i sledeće definicije:

- "Rizik koji se odnosi na transakcije koje se obavljaju preko granice uključujući i rizik pravnog sistema i politički rizik"<sup>192</sup>.
- "Potencijalna volatilnost stranih hartija od vrednosti, ili potencijalni gubitak stranih državnih obveznica zbog neplaćanja izazvanog političkim i/ili finansijskim teškoćama te zemlje"<sup>193</sup>.
- "Mogućnost gubitka zbog ekonomske i/ili političke nestabilnosti u zemlji kupca, štoprouzrokuje nemogućnost isplate ostvarenog uvoza"<sup>194</sup>.

"Kao što se vidi iz prethodnih definicija, rizik zemlje se može posmatrati iz tri ugla koja su međusobno komplementarna"<sup>195</sup>:

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

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

"Na cenu razmene između dva privredna subjekta (kupca/investitora i prodavca) iz različitih zemalja utiče niz faktora koje možemo da grupišemo u sledeće rizike"<sup>196</sup>:

<sup>191</sup> "Odluka o upravljanju rizicima banke", "Sl.glasnik RS" br.129/2007, tačka 21.

<sup>192</sup> [www.forexcourse.com/forex-glossarz.html](http://www.forexcourse.com/forex-glossarz.html)

<sup>193</sup> [www.investorwords.com/1170/country\\_risk.html](http://www.investorwords.com/1170/country_risk.html)

<sup>194</sup> [www.businessdictionary.com/definition/country-risk.html](http://www.businessdictionary.com/definition/country-risk.html)

<sup>195</sup> Barjaktarović, L. "Upravljanje rizikom", Cit.delo, 2009, str.25

<sup>196</sup> Isto, str.26

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

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

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

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

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

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

**Primer 8:** Firma A iz Moskve, duguje firmi Energoprojekt a.d. Beograd iz Srbije, po osnovu izvedenih građevinskih radova 100.000,00 USD. Firma iz Rusije je obezbedila novčana sredstva u rubljama, ali ne može da kupi od poslovne banke u Rusiji dolare kako bi izmirila obavezu prema Energoprojektu. Poslovne banke obe ugovorne strane stupaju u kontakt, i srpska banka pokušava da vidi sa Energoprojektom da li ima šanse da ostvorenim sredstvima iskoristi u Rusiji za buduće poslove koje tamo bude imao odnosno proverava sa drugim građevinskim firmama u Srbiji koje izvoze radove u Rusiji da li im odgovara da kupe ruske rublje za dolare (u protiv-vrednosti 100.000,00USD kako bi se izmirilo obaveza ka Energoprojektu). Ukoliko je pozitivan odgovor od strane bilo koje srpske firme, srpska banka će otvoriti račun kod poslovne banke firme A u Rusiji u rubljama kako bi njeni klijenti mogli tamo da raspolažu sredstvima npr. za dnevnice ili kupovinu građevinskog materijala u Rusiji. "Međutim, može se desiti da je odgovor negativan i na Energoprojektu je da odluči šta će uraditi: da li će primiti uplatu u rubljama (čime bi bila zatvorena obaveza firme A) i iskoristi ih za naredne poslove u Rusiji ili će čekati da firma A kupi dolare i izvrši obavezu tj. imaće

nenaplaćeno potraživanje od firme A do doljnjeg (ne zna se u kom će momentu biti naplaćeno potroživanje od ino-partnera)"<sup>197</sup>.

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

**Primer 9:** Tokom 90-ih godina zbog sankcija koje je imala Srbija od strane Evropske Unije i Amerike, mnogi ino-partneri su tražili do garancije koje su izdavale naše banke (npr.: Jugobanka ili Beobanka) budu konfirmirane (potvrđene) od strane svetski priznatih banaka (npr.: Dresner banke ili Commerz banke iz Nemačke)

#### 4.5. Rizik reputacije i zakonski rizik

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

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

"Rizik reputacije predstavlja uticaj negativnog javnog mnjenja na kapital i zaradu organizacije"<sup>198</sup>. On utiče na mogućnosti institucije da ostvari nove poslovne veze ili usluge, ili da nastavi sa postojećim vezama i uslugama. Ovaj rizik može izložiti instituciju finansijskim gubicima ili smanjenjem broja klijenata. On takode potiče iz nepoštovanja zakona, propisa kao i drugih aktivnosti koje su u indirektnoj vezi sa zakonskim propisima. Rizik reputacije je posebno štetan za instituciju, iz razloga što njeno poslovanje zahteva održavanje tajnosti informacija o deponentima, štedišama, korisnicima kredita i drugih bankarskih usluga. Zbog toga je neophodno da institucija ima visoku reputaciju (ugled i imidž) i da je održava na visokom nivou, radi poverenja klijenata i radi suproavljanja tržišnoj konkurenciji.

---

<sup>197</sup> Barjaktarović, L. "Upravljanje rizikom", Cit.delo, 2009, str.27

<sup>198</sup> Cvetinović, M. "Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju", Beograd 2008, str.19

## GLAVA IV

### Kontrolni mehanizmi upravljanja rizicima

Kada se govori o kontrolnim mehanizmima upravljanja preduzećem tada se misli pre svega na mehanizme korporativnog upravljanja, u najširem smislu te reči. Korporativno upravljanje predstavlja razdvajanje vlasništva nad kapitalom od rukovođenja i kontrolu nad radom menadžera koji koriste sredstva preduzeća za postizanje ciljeva preduzeća i svojih ličnih ciljeva. Ako se korporativno upravljanje shvati kao skup procesa, običaja, pravila, zakona, odluka, institucija i nadzornih mehanizama kojima se utiče na upravljanje i kontrolisanje preduzeća, veoma je bitno ustanoviti međusobne odnose instrumenata nadzora organizacija, i odrediti njihovu pravu meru uticaja. Temu korporativnog upravljanja, u teorijskom smislu, započeo je Adam Smith sa svojom knjigom "Bogatstvo naroda", iz 1776.g., u kojoj je autor već tada naglašavao kako se direktori (menadžeri) ne mogu brinuti i upravljati preduzećem kao i sami vlasnici kapitala preduzeća. Kada bi hteli da vratimo istorijski točak ekonomske misli vezane za razdvajanje funkcije vlasnika i menadžera ne možemo da ne spomenemo antičkog pisca Ksenofonta, najstarijeg i najvernijeg Sokratovog učenika, i njegova dela "Ekonomija" i "Sredstva ili o prihodima", nastala oko 370 godine pre nove ere. Veoma detaljan i sveobuhvatan opis antičke ekonomije, koja je bila "uklopljena u život", pruža nam delo Mosesa I. Finley-a "The Ancient Economy" (1999). Veliki doprinos u shvatanju korporacije i privatnog vlasništva 1932.g., daju autori Adolf Berle i Gardiner Means radom "The Modern Corporation and Private Property" s kojim započinje istinski razvoj teorije o korporativnom upravljanju.

Prema analizama ISI Web of Knowledge (2010), doprinos u razvoju naučne misli o korporativnom upravljanju dali su autori La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1998); La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999); La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., (2000); La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (2002). Gillan, Hartzell i Starks (2003) koji su proučavali međusobne veze industrija, mogućnosti ulaganja i strukture korporativnog upravljanja. Na uzorku od 2.300 preduzeća i kompanija, prateći

njihov rad četiri godine, zaključili su kako upravljačke strukture variraju s industrijama i karakteristikama preduzeća. To su dokazali i Black, Jang i Kim (2006) na primerima kompanija iz Koreje na čiju praksu korporativnog upravljanja utiču zakonska regulativa i karakteristike pojedinih industrijskih delatnosti, veličina preduzeća i poslovni rizici preduzeća. Nelson (2005) proučava vezu između uspešnosti preduzeća, sastava upravnog odbora i njegovih komisija i promena u praksi korporativnog upravljanja na uzorku 1.721 preduzeća u periodu od petnaest godina. U poslednje vreme autori Doige, Karolyi i Stulz (2007), istraživali su uticaj ekonomske razvijenosti države i razvijenih finansijskih instrumenata na korporativno upravljanje. Njihovi rezultati upućuju na važnu povezanost varijabli sa stepenom i kvalitetom korporativnog upravljanja.

Chaocharia i Laeven (2009) bavili su se istraživanjem nivoa razvijenosti upravljačke strukture i uticajem na vrednost preduzeća na uzorku od 2.300 preduzeća u 23 države. Rezultati njihovog istraživanja ukazuju da tržište "stimuliše" preduzeća koja su spremna da usvoje nove, sopstvene, upravljačke odrednice, pored onih koje su određene zakonskim propisima i prihvaćenim korporativnim modelom u državi. U praktičnom smislu model korporativnog upravljanja našao je svoju primenu sa nastankom moderne korporacije. Nakon Drugog svetskog rata kapital mnogih preduzeća je nacionalizovan. U periodu od 1950.g., do 1970.g., raste broj finansijskih institucija kao institucionalnih investitora. Od kraja 1980-tih i početkom 1990-tih godina pa do današnjeg dana svedoci smo velikih finansijskih prevara radi, pre svega, neistinitog finansijskog izveštavanja i brojnih berzanskih skandala koje nepošteni menadžment sa nepoštenim revizorima izazivaju. Povećava se i broj akcionarskih društava na berzama, odnosno broj javnih kompanija i otvorenih akcionarskih društava. Razvojem korporacija krajem 20-tog veka sve se češće koristi pojam korporativnog upravljanja i modeli korporativnog upravljanja, i može se reći da će se u budućnosti sve učestalije koristiti i istraživati način unapređivanja prakse korporativnog upravljanja u cilju ostvarenja ciljeva i kontrole nad ostvarenjem ciljeva od strane vlasnika kapitala, kao smanjenja mogućnosti manipulacije u javnosti.

Korporativno upravljanje je značajno za organizacije koje imaju odvojenu vlasničku - upravljačku i rukovodnu strukturu, što je karakteristično za akcionarska društva u otvorenom sistemu korporativnog upravljanja. Dobrim prilagođenim modelom organizaciji i primenjenim pravilima korporativnog upravljanja obezbeđuje se zaštita interesa akcionara kao i drugih stejkholdera (tu se misli na državu, banke, fondove, regulatorna tela, najširi krug investitora, zaposlene). Svakoj korporaciji je u interesu što veća zaštita akcionara, jer na taj način neposredno stvara bolju sliku na tržištu novih investicija. I korporacija i individualno privatno preduzeće naslanjaju se na privatno vlasništvo, razlike se javljaju u upravljanju preduzećima i ogledaju se u načinu odlučivanja, korišćenju resursa, orijentaciji na tržištu, strategijama razvoja i u mnogim drugim segmentima. Navedeni odnos vlasnika i menadžera osnova je tzv., agencijskog problema (eng. principal-agent problem). "Među prvim teoretičarima agencijske teorije nalaze se autori Jensen i Meckling"<sup>199</sup>. Najjednostavnija, a dovoljno rečita, definicija OECD-a (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2005.g.) usmerava korporativno upravljanje ka kontroli "predstavlja sistem kojim se korporacije vode i kontrolišu". Struktura korporativnog upravljanja određuje raspodelu prava i odgovornosti između različitih učesnika u organizaciji-odbora, menadžera, akcionara i ostalih zainteresovanih strana i najšire javnosti i propisuje pravila i procedure za donošenje odluka. "Shleifer i Vishny"<sup>200</sup> korporativno upravljanje razumeju kao način na koji finansijski dobavljači korporacijama obezbeđuju povraćaj njihovih investicija.

"Prema Cantinu"<sup>201</sup> pravila korporativnog upravljanja su deo skupa zakonskih odredbi koje sačinjavaju podsistem političkog i pravnog okruženja, a procenjuju se kao ograničenja ili

<sup>199</sup> Jensen, M. and Meckling, W. "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", Journal of Financial Economics, 1976., str.305-360.

<sup>200</sup> Shleifer A., Vishny R.W., "Survey of Corporate Governance", Journal of Finance, 1997, str.737-783

<sup>201</sup> Cantino V., "Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne

mogućnosti u vezi sa prednostima ili obavezama koje se stvaraju u poslovanju preduzeća. Reagujući na propast velikih preduzeća u poslednje vreme, usled nedovoljne efikasnosti direktora i kontrolnih organa, kao i eksterne revizije i rejting agencija, zakonodavci u Sjedinjenim Američkim Državama i Evropi modifikuju pravila upravljanja preduzećem pokušavajući da ojačaju puzdanost sistema upravljanja u celini (Sarbejnž-Oksli iz 2002.g.)

Nenamensko raspolaganje i trošenje imovine korporativnih entiteta, koju je često karakterisao avanturizam i hazarderstvo menadžmenta, imalo je za posledicu usvajanje određenih principa i mehanizama, koji se jednim imenom nazivaju korporativno upravljanje, a čiji je cilj pokušaj usaglašavanja ili izjednačavanja interesa dva primarna konstituenta korporativnih entiteta. "Proces upravljanja se, praktično gledano, ostvaruje sukcesivnim donošenjem poslovnih odluka i kontrolom nad sprovođenjem odluka".<sup>202</sup> Upravljanje i rukovođenje preduzećem su dve različite aktivnosti. Model korporativnog upravljanja se po samoj prirodi stvari mora implementirati u sve oblike preduzeća i organizacija bez obzira ko je vlasnik kapitala i u kom pravnom obliku je preduzeće registrovano. "I inokosni vlasnik preduzeća (npr. društva sa ograničenom odgovornošću gde je osnivač ujedno i direktor preduzeća), mora neprestano da ima u vidu da je on samo vlasnik kapitala, a da sredstva pripadaju preduzeću i da mora razdvojiti lične finansije od finansija preduzeća".<sup>203</sup>

Efektivnost i efikasnost i korporativnog upravljanja može se ostvariti primenom različitih instrumenata, koji se najopštije mogu podeliti na interne i eksterne. Najčešće pominjani eksterni instrumenti korporativnog upravljanja su: tržište korporativne kontrole; tržište proizvoda i usluga; tržište menadžerskih usluga i zakonska regulativa. Najčešće spominjani interni instrumenti korporativnog upravljanja su: monitoring menadžmenta od strane upravnog i eventualno nadzornog odbora; odgovarajući sistemi podsticaja menadžera; interna revizija i kontrola od strane velikih institucionalnih ulagača. Eksterni instrumenti jesu skup državnih mera, zakonska regulativa, eksterna revizija finansijskih izveštaja, državna revizija i uticaj mera agencije za borbu protiv korupcije. Interni instrumenti u fokusu ovog istraživanja su sistem finansijskog upravljanja i kontrole (FUK), integrisani sistemi menadžmenta (IMS), procena poslovnih rizika (ERM), sistem interne kontrole (SIK), računovodstveni sistem (AC), savremeni informacioni sistem (ERP), i time podržano brzo zatvaranje računovodstvenog perioda (FAST CLOSE), interna revizija (IR) i Kontroling (CO). Prelamanje aktivnosti pomoću ovih instrumenata obavezno se moraju posmatrati kroz aktivnosti nadzornog odbora i njegove komisije -revizorskog odbora. Istraživanje primene instrumenata korporativnog upravljanja u našem poslovnom okruženju je za sada, pre svega, eksplorativnog karaktera i bazira se na sekundarnim izvorima i istraživanjima dosadašnjih iskustava.

## **1. Kontrolni mehanizmi upravljanja preduzećem**

### **1.1. Eksterni kontrolni mehanizmi upravljanja**

Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja odnose se pre svega na tržište korporativne kontrole, koje na efikasan način vrši monitoring menadžmenta kompanije, tako da one kompanije koje nisu dovoljno efikasne, odnosno čiji menadžment ne posluje efikasno, veoma brzo mogu biti preuzete od efikasnijih kompanija. Takođe, jedan od efikasnih mehanizama korporativne kontrole predstavlja tržište i pokretljivost menadžera, koje forsira menadžment na efikasno poslovanje s obzirom da postoji mogućnost njihove zamene. Jedan od najznačajnijih mehanizama korporativnog upravljanja koji je karakterističan za zemlje koje nemaju razvijeno tržište kapitala predstavlja koncentracija vlasništva. Relativno veliki,

---

kontrole", 2009., str.5.

<sup>202</sup> Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L., "Analiza finansijskih izveštaja", 2008, str.23

<sup>203</sup> Nerandžić B., Perović V., Živkov E., "Uloga i značaj interne revizije i kontrolinga za korporativno upravljanje", Beograd 2012, str.7.



većinski vlasnički udeo omogućava efikasan nadzor menadžmenta od strane vlasnika, sa manjim agencijskim troškovima. Nedostatak ovog mehanizma je da uslovljava često stavljanje manjinskih vlasnika u zavistan položaj u odnosu na velike vlasnike (Beiner et al. 2003.g., Shleifer&Vishny, 1997.g.) i eksproprijaciju njihovih prava. Kada govorimo o tipovima korporativnog upravljanja najznačajnija podela je podela na akcionarski i "stakeholder-ski" tip korporativnog upravljanja (Friedman&Miles 2002.g.). Sistem akcionarskog korporativnog upravljanja pretpostavlja da je osnovna funkcija korporativnog upravljanja omogućavanje maksimizacije profita akcionara. Ovaj klasičan princip korporativnog upravljanja bazira se na stavovima Berle-a i Means-a (1932) prema kojima u kompaniji postoji separacija vlasništva i menadžmenta koja dovodi do konflikta interesa. Prema teoriji agencije, koja proizilazi iz suprotstavljenih stavova i ciljeva menadžmenta (maksimizacija sopstvenih interesa poput visine zarada o nedovoljnog angažovanja), i ciljeva njihovih principala (maksimizacija vrednosti kapitala kompanije) odnosno vlasnika, osnovna intencija vlasnika je da implementacijom različitih mehanizama upravljanja pokuša da na efikasan način nadzire menadžment, sa osnovnim ciljem da se on ponaša i reaguje u najboljem interesu principala-vlasnika. S druge strane, "shareholder-ski" princip korporativnog upravljanja u svome fokusu ima zadovoljenje više različitih ciljeva, pomirenja interesa i ciljeva zaposlenih, države, dobavljača, investitora, itd. "Ovaj princip u svoj fokus stavlja pre svega javni-socijalni interes, za razliku od akcionarskog pristupa koji stavlja privatni interes kao primarni (Hutton, 1995). Jedan od najznačajnijih kriterijuma je tretman, relativna snaga i način ponašanja vlasnika, u smislu da li se vlasnička struktura zasniva na velikom broju disperziranih vlasnika ("outsider" sistem) ili na "blokovima" značajnih vlasnika koji aktivno učestvuju u nadzoru i radu kompanije ("insider" sistem)"<sup>204</sup>. Anglo-saksonski ili tzv. "outsider" sistem korporativnog upravljanja je karakterističan za Veliku Britaniju, SAD i Australiju. Ovaj sistem se bazira na velikoj disperziji vlasništva (pojedinačni vlasnički udeo obično ne prelazi 3%), u kojoj se vlasnici ne ponašaju kao aktivni učesnici na tržištu kapitala, nego kao investitori sa dugoročnom vizijom razvoja kompanije u koju ulažu. U ovim sistemima postoje izuzetno sofisticirani korporativni instrumenti kao i institucionalni mehanizmi, nezavisnih članova borda, eksternih revizora, razvijenog tržišta kapitala, tržišta menadžera, sistema plaćanja menadžera u skladu sa kvalitetom ostvarenih rezultata, odnosno bonusa, ili prisilno preuzimanje firme, što sve utiče na usklađivanje interesa menadžmenta sa interesima vlasnika, bez potrebe velikog uplitanja vlasnika u rad menadžmenta.

S druge strane, Evropski, kontinentalni ili tzv. "insider" sistem predstavlja tip korporativnog upravljanja u kojima je sekundarno tržište akcija prilično nerazvijeno, i gde je koncentracija vlasništva značajna (sa prosečnim vlasničkim učešćem u dijapazonu od 10%-25%), sa posebnim naglaskom na mogućnost njihovog direktnog uticaja na menadžment kompanije. Ovaj sistem karakteriše slaba razvijenost tržišta kapitala i nedostatak sofisticiranih instrumenata korporativnog upravljanja, a osnovni izvor konflikta se javlja između većinskih vlasnika i malih akcionara, zbog slabe institucionalne zaštite manjinskih akcionara. Karakteristično je da i u okviru evropskog tipa korporativnog upravljanja postoje podgrupe koje se uglavnom odnose na različiti institucionalni identitet većinskog vlasnika. Naime, u slučaju Nemačke i Japana većinski vlasnici su uglavnom iz finansijskog sektora, koji su u isto vreme i najveći finansirer tih kompanija, dok je u skandinavskim zemljama, kao i kod Italije i Španije porodično vlasništvo najizraženije. Imajući u vidu razvijenost tržišta kapitala, nivo njegove likvidnosti, visok nivo vlasništva u postprivatizacionom periodu (sa privatizacijom koja je još u toku) Republika Srbija ima izražen drugi, kontinentalni tip korporativnog upravljanja. "Bez obzira na oblik organizovanja preduzeća, u svakom obliku organizovanja uprave i funkcionalnoj podeli poslova, značajno je da se imaju u vidu autoritet funkcije i odgovornost nosioca funkcije, kako ističe u svojoj knjizi Vujičić"<sup>205</sup>.

<sup>204</sup> Nerandžić B., Perović V., Živkov E., "Sistemi eksternih i internih nadzornih instrumenata korporativnog upravljanja", Beograd 2013, str.94.

<sup>205</sup> Vujičić D., "Preduzeće, participacija i akcionarstvo", Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka 2011, str.78

U zemljama u tranziciji, takođe, postoje pokušaji formalnog uobličavanja pravila koja će pomoći efikasnijem i efektivnijem korporativnom upravljanju. U našim uslovima, ti naponi su imali za posledicu usvajanje Kodeksa korporativnog upravljanja (2012), kojim su definisana pravila koja su "upućujuća, objašnjavajuća, interpretirajuća, pomažuća, a samo ako se potpomažu zakonskom osnovom i imperativna. Ovo, međutim, nikako ne znači da ova pravila i sa ovom pravnom prirodom nisu obavezujuća, a za svako eventualno odstupanje od preporuka treba pružiti objašnjenje, odnosno opravdavajuće razloge za učinjeno odstupanje i predloge, koji predstavljaju pravila koja se ne moraju prihvatiti, niti pružiti bilo kakvo objašnjenje za odstupanje od njih, a koja se smatraju poželjnom praksom u oblasti korporativnog upravljanja. U našoj zemlji su doneti i značajni zakonski propisi, Zakon o privrednim društvima, Zakon o javnim preduzećima, Zakon o budžetu, Zakon o državnoj reviziji, kao i podzakonska akta, koji pružaju savremenu osnovu za uvođenje i razvoj modela korporativnog upravljanja.

Najvažniji izvori informacija o stanju i uspehu bilo kog privrednog društva jesu finansijski izveštaji koji se periodično, obično na kraju godine, pripremaju i prezentiraju svim zainteresovanim korisnicima. Kako je za sastavljanje finansijskih izveštaja odgovoran menadžment koji, kako smo već više puta naglasili, nema ciljeve identične ciljevima vlasnika kapitala, vlasnici i drugi korisnici računovodstvenih informacija, mogu se pri donošenju poslovnih odluka u dovoljnoj meri osloniti na informacije iz finansijskih izveštaja zbog činjenice da su oni predmet obavezne eksterne revizije, uveravanja, odnosno sistematičnog pregleda poslovnih knjiga i računovodstvenih izveštaja koji je izvršen od strane revizora i eksperata izvan privrednog društva. "Svrha finansijskog izveštavanja je da korporativnim donosiocima odluka na tržištu kapitala pruži korisne, značajne i pouzdane informacije. Važan kvalitet finansijskih informacija je potpunost i transparentnost. Prema Soltani"<sup>206</sup>, prisutnost eksternih revizora u odnosu između preduzeća i njegovoog okruženja je neophodna, jer daje veće uveravanje o tačnosti informacija koje pruža menadžment. Korporativno upravljanje je neodvojivo povezano sa nezavisnošću rada revizora. Međutim, veliki broj finansijskih skandala u kojima su učesnici bili svetski poznate korporacije Enron, WorldCom, Credit Lyonnais, Vivendi, Parmalat, Adecco, odnosno njihovi menadžmenti, ukazuje da je agencijski problem izuzetno ozbiljan i da se i dalje mora raditi na pronalaženju novih, ili poboljšanju postojećih rešenja kako bi se kapital vlasnika zaštitio. Aktuelna svetska ekonomska kriza ukazuje i na to da finansijska tržišta, za koje se pretpostavljalo da predstavljaju savršen način za ocenu poslovanja korporativnih privrednih društava i njihovog menadžmenta, ipak nije svemoguć mehanizam i da će opasnosti od zloupotrebe kapitala vlasnika i dalje biti prisutne. Kvalitet rada eksterne revizije i nadzornog odbora je od velikog značaja za dobru praksu korporativnog upravljanja. "Prema Tušek, Filipović, Pokrovec"<sup>207</sup> veliki značaj za kvalitet finansijskog izveštavanja ima funkcija revizorskog odbora, koji u svojim okvirima saraduje i sa eksternom i internom revizijom i na najbolji način može oceniti kontrolno okruženje kompanije. "Abdel-Khalik"<sup>208</sup> predlaže da se nezavisnost revizije može postići izuzimanjem iz domena menadžmenta ovlašćenja za zapošljavanje i zamenu revizora. U našoj zemlji, nakon osnivanja revizorske komore i uvođenja instituta državne revizije, postoji značajan spoljni stimulan za uvođenjem sistema internih kontrola, interne revizije, procene poslovnih rizika i time dobre prakse upravljanja preduzećima.

## 1.2. Interni kontrolni mehanizmi upravljanja

---

<sup>206</sup> Soltani, B., "Revizija—međunarodni pristup", Subotica 2009, str.83

<sup>207</sup> Tušek B., Filipović D., Pokrovec I., "Uloga revizijskog odbora u povećanju efikasnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja", Zagreb 2008, str.226.

<sup>208</sup> Abdel-Khalik, A.R., "Reforming corporate governance post-Enron: shareholders", board of trustees and the auditor, 2002, str.97-103.

U ovom delu rada ukratko navedim, sistematizujem i opisujem osnovne interne instrumente korporativnog upravljanja, koji mogu imati značajan doprinos uspešnom korporativnom upravljanju. Pored osnovnog opisa funkcije internih kontrolnih instrumenata ukratko ćemo naznačiti i njihove osnovne elemente koji su neophodni za razumevanje njihovog doprinosa upravljanju. U nastavku ovog rada detaljnije ću pojedinačno opisati ovde spomenute instrumente.

Postoji više definicija, ali su sve one slične po tome što utvrđuju da finansijsko upravljanje i kontrola (interna kontrola) obuhvataju celokupni sistem finansijskih i drugih kontrola, uključujući i organizacionu strukturu, metode i procedure, i to ne samo finansijskih sistema, već i operativnih i strateških sistema organizacije. Finansijsko upravljanje i kontrola predstavljaju celokupni sistem internih kontrola koje uspostavljaju rukovodioci preduzeća, koji su i odgovorni za taj sistem. Ove kontrole, kroz upravljanje rizicima u razumnoj meri pružaju uveravanje da se u ostvarivanju ciljeva preduzeća (organizacije) sredstva koriste na ispravan, etički, ekonomičan, efektivan i efikasan način. Podrazumeva se usaglašenost za zakonima i drugim propisima, čuvanje sredstava od gubitaka, zloupotrebe i štete.

Za razliku od sistema finansijskog upravljanja i kontrole, internu reviziju uspostavlja rukovodstvo sa ciljem da analizira efektivnost svih uspostavljenih internih kontrola i pruži podršku preduzeću na ispravan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Interna kontrola predstavlja integraciju aktivnosti, planova, stavova, politika, sistema, resursa i napora zaposlenih u preduzeću, koji zajedno rade sa ciljem da se u razumnoj meri pruži uveravanje da će organizacija ostvariti svoju misiju i ciljeve. Prema tome, interna kontrola je koncentrisana na misiju organizacije, i ta misija mora biti uzeta u obzir prilikom ocene adekvatnosti konkretnih, u praksi, implementiranih internih kontrola. Na osnovu preporuka i podrške Evropske unije, Vlada Republike Srbije donela je 2009.g. Strategiju razvoja internih finansijskih kontrola u javnom sektoru u Republici Srbiji. Ovo zakonsko rešenje predstavlja početak uvođenja korporativnog upravljanja u javni sektor, u cilju podizanja njegove efikasnosti.

Svakako da je jedan od najstarijih instrumenata upravljanja računovodstveni informacioni sistem. Računovodstveni sistem je svakako i jedna od komponenata iz koje je sastavljen sistem internih kontrola preduzeća. Osnovni principi i načela računovodstvenog sistema u Republici Srbiji zakonski su uređeni odredbama Zakona o računovodstvu i Zakona reviziji, koji su usklađeni sa Međunarodnim računovodstvenim standarima i Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja.

Predmet integrisanog sistema menadžmenta (IMS) nije strogo "ekonomske" prirode, nego u svojoj osnovi podrazumeva i jedan veliki deo pristupa organizaciji samog procesa proizvodnje. Polazeći od koncepta finansijskog upravljanja i kontrole i IMS se može smatrati jednim od njegovih elemenata. On je dobrim delom zaživeo u poslovnoj praksi u Republici Srbiji. Šire aktivnosti na njegovoj implementaciji su otpočele još sredinom devedesetih godina prošlog veka. Najpre je otpočela praksa uvođenja standarda ISO 9001 koji koristi procesni pristup za identifikovanje onih oblasti kojima treba upravljati, da bi se isporučio efikasan i efektivan proizvod ili usluga, na koji se kasnije nadovezala čitava serija standarda.

Računovodstveni-poslovni informacioni sistemi su svakako danas jedan od najrazvijenijih internih kontrolnih alata. Sasvim sigurno najrazvijenije integrisane informacione sisteme današnjice predstavljaju ERP (Enterprise Resource Planing) informacioni sistemi. U današnje vreme preduzeća su orijentisana na uvođenje novog poslovnog sistema kroz softver, koji nije nužno samo knjigovodstveni, nego predstavlja sveobuhvatni poslovni paket, primeren za korišćenje i osobama koje nemaju dovoljno knjigovodstvenog znanja. Savremeni i kvalitetni itegrisani informacioni sitemi ne samo da omogućavaju kvalitetno izveštavanje menadžmenta nego i na neposredan način doprinose ugledu i vrednosti preduzeća. Sasvim sigurno kao i menadžment, tako i klijenti, interni i eksterni revizori su sigurniji u pouzdanost podataka, s obzirom da u savremenim informacionim sistemima postoji mogućnost implementacije raznih kontrola, kako opštih tako

i aplikativnih, koje smanjuju verovatnoću nastanka greške prilikom unosa i obrade podataka. ERP softver predstavljaju aplikacije namenjene praćenju svih poslovnih procesa u jednom preduzeću.

Mada se za sada veoma retko nalazi u primeni kod naših preduzeća, veoma važan alat korporativnog upravljanja podržan isključivo integrisanim informacionim sistemom je "FAST CLOSE"<sup>209</sup> proces, brzog računovodstvenog zatvaranja meseca, u roku od svega nekoliko dana. Ovaj proces omogućava brzu i tačnu informaciju o ostvarenim rezultatima za prethodni mesec. Ovakvim pristupom obezbeđuje se brza i tačna informacija, kao i precizna projekcija očekivanog rezultata i njegovo odstupanje od planiranih vrednosti.

U poslednjih desetak godina u našoj poslovnoj praksi sve širu primenu ima funkcija interne revizije. Definicija Globalnog Instituta internih revizora glasi: "Interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i savetodavna aktivnost osmišljena da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve uvodeći sistematičan, disciplinovani pristup procenjivanju i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolnih i upravljačkih procesa".

Nekadašnji termin plana i analize danas zamenjuje savremeniji termin kontroling. "Kontroling možemo ukratko opisati kao proces navigacije ka privrednim ciljevima, gde se upravljanje, definicija pozicije, vrši pomoću reda vožnje i praćenjem usvojenih planova, odnosno kontroler je pilot. Uloga kontrolera se može uporediti sa ulogom navigatora na brodu. On pomaže kapetanu da stigne na cilj, savlađujući pri tom sve prepreke i dajući uputstva kojim putem da ide da bi stigao sigurno na cilj"<sup>210</sup>. Kontroling i interna revizija predstavljaju savetodavnu, konsultantsku delatnost u organizaciji. Svojim preporukama i savetima pomažu ostvarenju ciljeva na svim nivoima upravljanja i rukovođenja. Interna revizija, dodatno, učestvujući i inicirajući uvođenje modela procene poslovnih rizika (koji mogu da utiču na ostvarenje ciljeva preduzeća) dodaje vrednost stalnosti i stabilnosti poslovanja. Pre svega samo jasno definisani i izbudžetirani ciljevi, ukupni i analitički precizirani do nivoa potrebnih detalja, kako na prihodnoj, tako i na rashodnoj strani, daju osnovni putokaz preduzeću. Na putu do ostvarenja cilja kretanjem kroz vreme, kontroler je danas u mogućnosti, da uz podršku savremenih ERP (Enterprise Resource Planning) sistema, skoro svakodnevno izveštava o odstupanjima od ciljeva"<sup>211</sup>.

U našoj zemlji "Uvođenjem procesa upravljanja rizicima, kao delom procesa uspostavljanja sistema internih kontrola, istovremeno se postupno i diskretno uvodi i proces korporatizacije procesa upravljanja, kako privrednih društava, tako i direktnih i indirektnih budžetskih korisnika, u skladu sa najboljom međunarodnom praksom u ovoj oblasti"<sup>212</sup>.

## 2. Uređenja kontrolnih mehanizama u svetu

Nastojanja za uređenjem odnosa kontrolnih mehanizama upravljanja na svetskom nivou, pokušaćemo da ukratko damo na ovom mestu, pre svega u svetlu njihovog razvoja na američkom i evropskom tlu, koje trenutno predstavljaju vodeće odrednice u sferi uređenja kontrolnih mehanizama na globalnom nivou. Aktuelno institucionalno uređenje kontrolnih mehanizama u svetskim okvirima zasniva se pre svega na principima institucionalizacije na pomenuta dva kontinenta u oblasti finasijskog izveštavanja i revizije, kao krucijalnih u procesu upravljanja.

Osnovni pravci razvoja regulacije su išli u pravcu standardizacije i ujednačavanja pravila finasijskog izveštavanja i pravila revizije. Međunarodni računovodstveni standardi,

<sup>209</sup> Bragg S., Fast Close: "A Guide to Closing the Books Quickly", 2009, str.158.

<sup>210</sup> Perović, V., :Kontroling", Novi Sad, 2007, str.47.

<sup>211</sup> Nerandžić B., Perović V., Živkov E., "Uloga i značaj interne revizije i kontrolinga za korporativno upravljanje", Beograd 2012, str.26.

<sup>212</sup> Živkov E. i Nerandžić B., "Upravljanje poslovnim rizicima - Teorijski aspekt uz praktičan primer mape rizika u svetlu važećeg zakonodavstva u Republici Srbiji", 2012, str.113.

čijom primenom vrši ujednačavanje standarda na svetskom nivou, smanju uticaj pojedinih nacionalnih računovodstvenih standarda. Komitet za međunarodne računovodstvene standarde IASC (International Accounting Standards Committee), sa sedištem u Londonu, osnovan je 1973.g., od strane 16 nacionalnih profesionalnih računovodstvenih asocijacija, među kojima su bile i računovodstvene asocijacije: Engleske, Nemačke, Francuske, Australije, Japana, Kanade, SAD i drugih razvijenijih zemalja. Kasnije se Komitet za međunarodne računovodstvene standarde priključuje Međunarodnoj federaciji računovođa (The International Federation of Accountants - IFAC) koja je osnovna 1977.g., kao samostalna organizacija. Naša zemlja je članica pomenute organizacije od 1997.g. Snažniji razvoj profesionalne regulative otpočinje 1981.g., donošenjem Kodeksa profesionalne etike računovođa. Do danas je izrađen veliki broj pojedinačnih Međunarodnih računovodstvenih standarda IAS i Međunarodnih standarda finasij skog izveštavanja IFRS. Pored pomenutih standarda IFAC radi i na ujednačavanu računovodstvenih standarda u javnom sektoru i izdaje Međunarodne računovodstvene standarde za javni sektor (IPSAS), koji se primenjuje isključivo na organizacije koje se finasiraju iz budžeta. Pomenuti standardi su predmet veoma čestih izmena usled veoma dinamičnih privrednih aktivnosti na globalnom nivou. Pored pomenutih standarda u SAD i nekim drugim zemljama u primeni su i američki računovodstveni standardi pod nazivom GAAP-(Generally Accepted Accounting Principles) koji se po svojoj suštini ne razlikuju mnogo od IAS.

Standardizacija revizijske profesije je otpočela davno tokom 40 godina prošlog veka, kao jena od aktivnosti Američkog instituta ovlašćenih javnih računovođa (AICPA-American Institute of Certified Public Accountants). Pomenuta organizacije je 1947.g., izdala opšteprihvaćene standarde revizije i bila je nadležna za njihovo unapređenje sve do donošenja Sarbejns-Oksli zakona. Pored ACIPA revizorskim standardima se bavi i Odbor za međunarodne revizorske standarde (International Auditing Practices Committee-IAPC) pri Međunarodnom udruženju računovođa (IFAC). Njihov Odbor za međunarodne standarde revizije i izražavanje uveravanja (IAASB) je posebno nezavisno telo za postavljanje revizorskih standarda, koje izdaje Međunarodne standarde revizije-MSR (International Standards on Auditing-ISA).

U Sjedinjenim Američkim Državama nastao je pravi šok posle otkrivanja nezakonite delatnosti organa vlade (Watergate, Irangate, skandala vezanog za tajno naoružanje i finansiranje "Contras" i sl.)<sup>213</sup>. Slučaj Watergate otkriva da je kompanija vršila nelegalna plaćanja, sponzorirala određenu političku struju i podmićivala članove vlade. Počelo je analiziranje uzroka ovih ilegalnih delatnosti: u USA je formirana Komisija Treadway,sa zadatkom ispitivanja uzroka nelegalnih radnji, ona je 1992.g., izdala svoj izveštaj, pod nazivom "COSO". Nalaz komisije bio je, da osnovni uzrok svih nelegalnih radnji leži u slabostima sistema internih kontrola. Izveštaj je naslovljeno kao Interna kontrola - integrisani okvir, koji je pripremio Komitet sponzorskih organizacija (COSO) Tredvej Komisije.

Najčešće spominjano zakonodavno rešenjime, današnjiceje je rešenje Sjedinjenih Američkih Držva prema zakonu Sarbejns-Oksli (Sarbanes Oxly Act -SOX) iz 2002.g. Navedeni zakon je nastao kao reakcija na učestale višemilonske korupcijske prevare, prouzrokovane netačnim finasijskim izveštavanjem i slabostima u sprovođenju eksterne revizije. Kao neposredni povod navode se dve najveće pevare učinjene od strane američkih kompanija Enron i World Com.

Američki Kongres u nastojanju da reguliše pravila poslovnih aktivnosti, kako bi bi se otežalo kompanijama da lažno predstavljaju svoju finasijsku situaciju, donosi Zakon poznat pod imenom Sarbejns-Oksli, nazvan po prezimenima dva kongresmena. Prema navedenom zakonu predviđa se lična odgovornost direktora i predsednika firmi za finasijske izveštaje svojih kompanija. Republikanski kongresmen Majkl Oksli rekao je da je cilj tog zakona borba protiv korupcije: "Naš zakon se temelji na dve činjenice: transparentnosti i odgovornosti. Što

---

<sup>213</sup> Zbigniew Paszek i Edmund J. Saunders "Interna kontrola i revizija i suzbijanje korupcije", Grmeč 2004, str.94.

više podataka bude dostupno javnosti, mislim da će biti sve teže da se počine finansijske malverzacije slične onima u firmi Enron". Senator Pol Sarbejns, demokrata iz države Meriland, drugi autor tog zakona, smatra da se ponašanje vodećih ljudi u korporacijama poboljšalo. "Ljudi počinju da shvataju važnost poštenih finansijskih izveštaja i poslovanja. Ako imate tačne finansijske izveštaje, investitori će staviti svoj novac u američka tržišta kapitalom. Ako investitori ne stave svoj novac u američku berzu, privredi će biti zadat jak udarac"<sup>214</sup>.

Zakon Sarbejns-Oksli uvodi model korporativnog upravljanja "kojim se menadžmentu pripisuje odgovornost prema zainteresovanim stranama, a posebno u vezi sa finasijskim izveštajima. Taj model je imao značajne posledice po sistem interne kontrole i po organizacionu strukturu preduzeća: naime, time što je menadžmentu pripisao direktnu odgovornost za objavljene ekonomsko-finansijske podatke i za sposobnost sistema interne kontrole da obezbedi verodostojnost tih podataka, navedeni zakon je izvršio reorganizaciju sistema interne kontrole i redefinisane organe uprave"<sup>215</sup>.

Sarbanes-Oxley zakon predviđa instrumente kontrole svih procesa u javnim kompanijama u kojima uprava želi da postigne najveću moguću transparentnost izveštavanja o rezultatima poslovanja. Njegovim zakonskim odredbama, generalni direktor kompanije i finasijski direktor smatraju se odgovornim za tačnost podataka u kompanijskim izveštajima.

Ovaj zakon sadrži 11 važnih poglavlja:

- Odbor za nadzor javnih preduzeća,
- Nezavisnost revizora (npr. ne smeju biti konsultanti klijentima kojima su revizori),
- Korporativna odgovornost (definiše odgovornosti učesnika: Komisije za reviziju, CEO i CFO),
- Povećana transparentnost izveštavanja,
- Sprečavanje konflikta interesa (među učesnicima u procesu),
- Povećane kontrolne nadležnosti Komisije za hartije od vrednosti (SEC),
- Ispitivanje i kontrola delatnosti najvećih kotiranih kompanija,
- Sankcionisanje korporativnih i kriminalnih prevara (povećane kazne za menadžere),
- Sankcionisanje službenika i administrativnih radnika za krivična dela,
- Kontrola poreskih prijava,
- Pripisivanje odgovornosti za korporativnu prevaru.

Prvo poglavlje ustanovljava Odbor za kontrolu rada revizorskih preduzeća-Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), koji dobija značajnu ulogu u kontroli nad radom revizorskih kuća. Vodi računa o njihovoj registraciji, utvrđuje standarde revizije i njene kontrole kvaliteta, etike i nezavisnosti, sprovodi inspekciju, pokreće istražni postupak, i drugo. Time PCAOB postaje nadležno telo za postavljanje i nadgledanje standarda revizije, umesto ACIPA.

Drugo poglavlje definiše delokrug rada Komisije za reviziju (Audit Committee) u preduzeću, kao internog kontrolnog mehanizma, koja ima zadatak da reaguje na svaku prijavu eventualnih nepravilnosti računovodstvene prirode, na koju ukažu zaposleni čak i anonimne prirode. Pored toga komisija raspravlja eventualne probleme računovodstvene prirode sa eksternim revizorom.

Treći deo koji pojačava korporativnu odgovornost generalnog direktora (CEO) i finasijskog direktora (CFO) nalaganjem davanja izjava da su: pregledali sve izveštaje, da na osnovu svojih saznanja smatraju da izveštaji ne sadrže pogrešne informacije, da finasijski

---

<sup>214</sup> www.voanews.com

<sup>215</sup> Cantino V., "Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole", 2009, str.57.

izveštaji predstavljaju objektivan prikaz finasijske situacije, izradu izveštaja o funkcionisanju sistema internih kontrola, i drugo. Još je važno napomenuti da se ovaj zakon primenjuje na sve kompanije iz SAD, kao i na kompanije izvan SAD koje posluju u SAD.

Donošenjem pomenutog zakona nastale su značajne promene u revizorskim standardima iz 1947.g., međutim one nisu eksplicitno uključene u Opšteprihvaćene revizorske standarde (GAAS- Genarally Accepted Auditing Standards). Na primer: iako četiri standarda govore o revizorskom izveštavanju, nijedan ne govori o revizorovoj obavezi komunikacije sa revizorskim odborom. Osim toga ni u jednom od deset standarda ne postoji prepoznavanje revizorske odgovornosti za otkrivanje pogrešnih iskaza u finasijskim izveštajima prouzrokovanih prevarom. U skladu sa tim, "GAAS možda nije dovoljno potpun da bi imao sp<sup>39</sup>ecijalnu odliku koja mu se trenutno pridaje u privremenim revizorskim standardima"<sup>216</sup>.

Pored Međunarodnih standarda revizije, namenjenih pre svega eksternim revizorima, postoji i set međunarodnih pravila namenjenih internoj reviziji. Međunarodne standarde interne revizije izdaje Institut internih revizora (IIA- Institute of Internal Auditors), pod nazivom International Professional Practices Framework (IPPF). Institut internih revizora (IIA) je međunarodna profesionalna asocijacija koja ima sedište u Altamonte Springs-u, Florida, USA. Institut internih revizora je globalni glas profesije, autoritet koji je međunarodno priznat i prepoznat kao lider profesije i ključni zastupnik i edukator profesije interne revizije.

Pored pomenutih Međunarodnih standarda eksterne i interne revizije treba napomenuti još jedno međunarodno telo koje se bavi navedenom problematikom u oblasti javnih finansija, a to je Međunarodna organizacija vrhovnih institucija za reviziju INTOSAI (Inrenational Organization of Supreme Audit Institutions). Navedena organizacija je organizacija nacionalnih vrhovnih institucija za reviziju, odnosno državnih revizorskih institucija. INTOSAI je osnovana 1953.g., u Havani, a osnovni njen dokument koji promovise državnu reviziju je Limska deklaracija o smernicama i pravilima revizije, usvojena 1977.g., na kongresu u Limi-Peru. "Glavni cilj Limske deklaracije je pozivanje na nezavisnu reviziju institucija vlasti sa namerom da ovaj zahtev preraste u standard koji će omogućiti vrhovnim institucijama za reviziju da ispune svoju ulogu. Zahtevi Limske deklaracije se ne zadovoljavaju samo deklarativnim postizanjem nezavisnosti, nego ova nezavisnost zahteva postojanje uporišta u zakonodavstvu"<sup>217</sup>. Standardi državne revizije su usvojeni na kongresu 1992.g., u Vašingtonu, a dopunjeni 1995.g. na kongresu u Kairu. Pored toga INTOSAI izdaje i uputstva za dobro upravljanje (INTOSAI GOV), a predstavljaju uputstava za administrativne poslove, naprimer, o internoj kontroli i računovodstvu. Pitanja interne revizije u javnom sektoru obrađena su u dva dokumenta: 1) INTOSAI GOV 9140 - Nezavisnost interne revizije u javnom sektoru i 2) INTOSAI GOV 9150- Koordinacija i saradnja između vrhovne revizorske institucije i internih revizora u javnom sektoru.

U nastojanju da obezbedi potrebe javnog sektora na jedinstven način, Institut internih revizora (IIA) obezbeđuje i informacije koje su posebno prilagođene internim revizorima javnog sektora. Odbor Instituta internih revizora za javni sektor - PSC (Public Sector Committee) je volonterska grupa usredsređena na razvoj smernica koje služe potrebama internih revozora u javnom sektoru. Od 2011.godine PSC je prešao pod nadzor i stručno vođenje Savetodavnog veća, grupe koja nadgleda odbor za međunarodne računovodstvene standarde-IIASB (International Accounting Standards Board) i odbor za profesionalna pitanja-PIC (Professional Issues Committee), čime se obezbeđuje formalizovaniji i dosledniji razvoj smernica za javni sektor u oblasti interne revizije. Od tada do danas je zabeležen veći broj aktivnosti na usmeravanju javnog sektora izdavanjem niza dopunskih smernica i praktičnih saveta. Svojom aktivnošću obezbeđuju autoritativne stavove i komentare, čime pružaju podršku revizorskoj profesiji u javnom sektoru.

---

<sup>216</sup> Soltani, B., "Revizija – međunarodni pristup", Mate doo 2009, str.129.

<sup>217</sup> Andrić M, "Revizija javnog sektora", Beograd 2012, str.99.

U Evropi, odnosno u Evropskoj uniji (EU), zakonodavno uređenje oblasti finasijskog izveštavanja i revizije, se zasniva na direktivama EU i na zakonima pojedinih država članica, ili uredbama EU koje postaju zakoni u zemljama članicama. Prvi značajan dokument iz ove oblasti je osma direktiva iz 1984.g. Evropska komisija je navedenom direktivom postavila uslove koje moraju ispunjavati lica koja su odgovorna za statutarnu reviziju finasijskih izveštaja: stručne kvalifikacije, lični integritet i nezavisnost. Nadalje Zelena knjiga Evropske komisije iz 1996.g."Uloga, položaj i odgovornost statutarnog revizora u Evropskoj uniji", naglasila je značaj razmatranja Međunarodnih revizorskih standarda, kao polaznu osnovu za standarde koji će se primenjivati prilikom statutarne, odnosno obavezne revizije u EU. Nedostaci zbog nepreciznosti osme direktive, "posebno po pitanju zahteva o nezavisnosti dovele su do neizbežnih razlika u nacionalnim zakonodavstvima, te u nekim slučajevima i do izostanka zakonodavne podrške"<sup>218</sup>. Zbog nedostataka osme direktive, Evropska komisija je 2005.g. izmenila navedenu direktivu u cilju harmonizacije prakse statutarne revizije u celoj uniji. Ovim izmenama se preporučuje osnivanje revizorskih odbora, sastavljenih od nezavisnih članova, koji direktno komuniciraju sa eksternim revizorom, bez prethodne komunikacije sa menadžmentom. Nadalje nova osma direktiva uspostavlja načela za: javni nadzor nad radom revizorskih kuća, spoljni nadzor nad kvalitetom rada eksternih revizora i preciznije definiše harmonizovana načela nezavisnosti. Pored toga pomenuta direktiva iz 2005.g. nalaže korišćenje Međunarodnih revizorskih standarda. Pored toga formirano je i Evropska grupno telo za nadzor revizije (EGA OB - European Group of Auditors' Oversight Bodies) sa zadatkom jačanja javnog nadzora nad procesom statutarne revizije.

Međutim i pored težnje za ujednačavanjem pristupa procesima finasijskog izveštavanja i revizije između Regulative EU i SAD, nije postignuta potpuna međusobna saglasnost. "Prema Soltaniu"<sup>219</sup> Evropska komisija deli ciljeva SOX-a i podržava mnoge njihove mere, ali smatra da usled razlike u kulturnim i pravnim okruženjima EU zahteva i uzajamno prihvatanje jednako delotvornih evropskih rešenja od strane SAD. Evropska komisija je posebno zabrinuta zbog zahteva za registracijom revizorskih kuća iz EU pri američkom PCAOB-u, kao i primena odeljka 404 Sarbanes-Oxly zakona koji zahteva istovremeno izvođenje revizije sistema internih kontrola i revizije finasijskih izveštaja od strane eksternog revizora, uz obavezno priključivanje izjave menadžmenta o delotvornosti uspostavljenog sistema internih kontrola uz revizorski izveštaj.

Veliki zagovornik primene Međunarodnih standarda revizije u Evropi je i Evropsko udruženje računovođa (FEE - Federation des Experts Comptables Europeens), koje okuplja računovođe iz trideset dve države. Ovo udruženje pored podržavanja obavljanja revizije i izveštavanja po MRevS, odobravaju i tumače dodatne postupke revizije i izveštaje proizašle iz specifične pravne regulative pojedinih zemalja. Relevantne revizorske standarde izdaju nacionalni kreatori standarda, koji su obično formirani od nacionalnih profesionalnih računovodstvenih organizacija. Pomenuta organizacija je 2005.g., izdala, a 2007.g., dopunila dokument "Risk Management and Internal Control in the EU Discussion Paper". "FEE je izradila dokument u kojem je zbirno prikazano stanje u oblasti sistema upravljanja i kontrole rizika u svim članicama EU, kako bi svi stekli uvid u najbolju praksu, da bi se time podstakli:

- Kotirane kompanije da aktiviraju menadžment rizika i internu kontrolu u sistemu korporativnog upravljanja, i to prema evropskom modelu,
- Regulatori, u okviru EU i pojedinačnim zemljama članicama, da u zakonodavstvo uvedu menadžment rizika i internu kontrolu, a da kompanijama ne nameću preskupe procedure"<sup>220</sup>.

<sup>218</sup> Soltani, B., "Revizija – međunarodni pristup", Mate doo 2009, str.161.

<sup>219</sup> Isto, str.177.

<sup>220</sup> Cantino V., "Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole", 2009, str.63.



Tom prilikom je sakupljen veliki broj informacija iz zemalja članica EU, od kojih je napravljena zajednička tabela, koja sadrži tipove rizika sa jedne strane, a sa druge strane su date aktivnosti za upravljanje rizicima i način obaveštavanja javnosti. Zbog završetka pomenutog istraživanja za potrebe ovog rada, navedenu tabelu u nastavku dajemo u celosti.

**Tabela 48:** Upravljanje rizicima i interne kontrole u Evropi i SAD

Tabela 1 - Upravljanje rizicima i interne kontrole u Evropi i SAD

Zemlja	Da li postoje zahtevi?	Gde se nalaze zahtevi?	Opseg eksplicitnih zahteva									Angažovanost eksternog revizora
			Tipovi rizika			Tipovi aktivnosti						
			Finansijsko izveštavanje	Usaglašenost	Operativni i strategijski	Upravljanje rizicima			Obelodanjivanje			
						Utvrđivanje i procena rizika	Reagovanje na rizik	Merenje (izvođenje stanja) efektivnosti	Opšti proces	Upravljanje pojedinačnim rizicima	Zaključak (saopštenje) o efektivnosti	
Austrija	✓	Kodeks korporativnog upravljanja	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓ Interni izveštaj o efektivnosti upravljanja rizikom
Belgija	✓	Kodeks korporativnog upravljanja	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Bugarska	Samo za finansijske institucije	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Danska	✓	Preporuke za dobro korporativno upravljanje	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗
Estonija	Samo za finansijske institucije	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Finska	✓	Preporuke u vezi sa korporativnim upravljanjem	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗

Zemlja	Da li postoje zahtevi?	Gde se nalaze zahtevi?	Opseg eksplicitnih zahteva									Angažovanost eksternog revizora
			Tipovi rizika			Tipovi aktivnosti						
			Finansijsko izveštavanje	Usaglašenost	Operativni i strategijski	Upravljanje rizicima			Obelodanjivanje			
						Utvrđivanje i procena rizika	Reagovanje na rizik	Merenje (izvođenje stanja) efektivnosti	Opšti proces	Upravljanje pojedinačnim rizicima	Zaključak (saopštenje) o efektivnosti	
Francuska	✓	Trgovinski zakonik	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓ Eksterno izveštavanje
Grčka	✓	Kodeks korporativnog upravljanja	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	Pregled bez izveštavanja
Holandija	✓	Kodeks korporativnog upravljanja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗ Izuzev za menadžerske izveštaje
Iraska	✓ Plus kompanije kotirane na berzi poput onih u U.K.	Zakoni o preduzećima (kompanijski zakoni)	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓ Eksterno izveštavanje
Kipar	✓	Kodeks korporativnog upravljanja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓ Pregled I eksterni izveštaj o konzistentnosti normativne usaglašenosti sa kodeksom korporativnog upravljanja

Zemlja	Da li postoje zahtevi?	Gde se nalaze zahtevi?	Opseg eksplicitnih zahteva									Angažovanost eksternog revizora
			Tipovi rizika			Tipovi aktivnosti						
			Finansijsko izveštavanje	Usaglašenost	Operativni i strategijski	Upravljanje rizicima			Obelodanjivanje			
						Utvrđivanje i procena rizika	Reagovanje na rizik	Merenje (izvođenje stanja) efektivnosti	Opšti proces	Upravljanje pojedinačnim rizicima	Zaključak (saopštenje) o efektivnosti	
Letonija	Samo za finansijske institucije	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Litvanija	*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Luksemburg	Samo za finansijske institucije	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Mađarska	✓	Preporuke u vezi sa korporativnim upravljanjem-Budimpeštanska berza	✓	✓	✓	✓	✓	*	✓	*	*	*
Malta	*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nemačka	✓	Zakoni o akcionarskim društvima i Kodeks korporativnog upravljanja	✓	✓	✓	✓	✓	*	✓	✓	*	✓Interno izveštavanje

Zemlja	Da li postoje zahtevi?	Gde se nalaze zahtevi?	Opseg eksplicitnih zahteva									Angažovanost eksternog revizora
			Tipovi rizika			Tipovi aktivnosti						
			Finansijsko izveštavanje	Usaglašenost	Operativni i strategijski	Upravljanje rizicima			Obelodanjivanje			
						Utvrđivanje i procena rizika	Reagovanje na rizik	Merenje (izvođenje stanja) efektivnosti	Opšti proces	Upravljanje pojedinačnim rizicima	Zaključak (saopštenje) o efektivnosti	
Norveška	✓	Kodeks o praksi korporativnog upravljanja	✓	*	*	✓	✓	*	✓	*	*	*
Poljska	*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Portugalija	✓	Preporuke u vezi sa berzom i regulativa korporativnog upravljanja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*	✓	✓Eksterno izveštavanje
Republika Češka	Samo za finansijske institucije	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Republika Slovačka	Samo za finansijske institucije	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Rumunija	✓	Zakon o preduzećima i zakon o berzi	*	✓	*	✓	*	*	*	*	*	✓Ispitati bez izveštavanja
Sjedinjene Američke Države	✓	Sarbejnz-Okslijev zakon	✓	*	*	✓	✓	✓	*	*	✓	✓Eksterno izveštavanje

Zemlja	Da li postoje zahtevi?	Gde se nalaze zahtevi?	Opseg eksplicitnih zahteva									Angažovanost eksternog revizora
			Tipovi rizika			Tipovi aktivnosti						
			Finansijsko izveštavanje	Usaglašenost	Operativni i stratejski	Upravljanje rizicima			Obelodanjivanje			
						Utvrđivanje i procena rizika	Reagovanje na rizik	Merenje (izvođenje stanja) efektivnosti	Opšti proces	Upravljanje pojedinačnim rizicima	Zaključak (saopštenje) o efektivnosti	
Slovenija	✗	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Španija	✓	Regulativa berze	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗
Švajcarska	Samo za finansijske institucije	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Švedska	✓Ubuduće	Kodeks korporativnog upravljanja i Zakon o preduzećima	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓ Eksterno izveštavanje
Velika Britanija	✓	Kombinacija kodeksa i pravila Komisije za listing na UK berzama	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓ Izuzev eksternog izveštavanja

Izvor: Andrić M, Revizija javnog sektora, Beograd 2012, str.188

Bez obzira na činjenicu da navedeni podaci potiču iz 2007.g., prvi pogled na tabelu odaje utisak njene velike raznolikosti. Njihova velika raznolikost, ukazuje na prilično veliku neusklađenost u normativnom uređenju sistema upravljanja i kontrole rizika unutar Evropske unije i navedenih zemalja izvan EU, kao i SAD. To navodi na zaključak da na harmonizaciji navedene problematike, na globalnom nivou predstoji još velik, mukotrpan i dugotrajan posao.

Pored navedenih instituta, za profesiju interne revizije za šire Evropsko područje osnovana je ECIIA - Evropska konfederacija instituta internih revizora. ECIIA ima za svoju misiju konsolidaciju profesiju interne revizije u Evropi. Njihovo polje rada je rad sa Evropskom unijom, njenim parlamentom i komisijama i ma kojom drugom odgovarajućom institucijom od značaja, sa zadatkom da predstavlja i razvija profesiju interne revizije i dobro korporativno upravljanje u Evropi. Pored ovoga cilj ECIIA je da profesiju predstavlja globalno i da radi sa IIA Global-om .

Udruženje internih revizora Srbije (UIRS), osnovano je 2008.g., UIRS je član IIA Global (The Institute of Internal Auditors-Global) od osnivanja, a od 2010.g., i punopravni član priznat kao Institut internih revizora Srbije (IIA Serbia). Od 2011.g., UIRS je člani Evropske konfederacije instituta internih revizora (ECIIA).

Za pitanja državne revizije, 1990.g., u Madridu je osnovan EUROSAI (European Organization of Supreme Audit Institut). Njegov zadatak se ogleda u podsticanju saradnje između evropskih zemalja i pružanja podrške osnivanju nezavisnih tela državne revizije u zemljama Centralne i Istočne Evrope.

"Evropska komisija je odgovorna za implementaciju budžeta EU, vodi brigu o fondovima EU i njihovom racionalnom korišćenju u skladu sa relevantnim pravilima i propisima. Za većinu rashoda EU koji su namenjeni za poljoprivredu i strukturalna prilagođavanja, upravljanje i kontrola fondova se sprovodi u saradnji sa zemljama članicama. Komisija praktično ima funkciju interne revizije koja pomaže da se osigura uspostavljanje i efikasno funkcionisanje adekvatnih kontrolnih sistema. Evropski sud revizora je eksterna institucija za reviziju Evropske unije i predstavnik je poreskih obveznika Evropske unije, koji kontroliše troše li se sredstva Evropske unije u skladu sa budžetskim pravilima i postupcima i za svrhe za koje su namenjena. Glavni zadatak ESR je nadziranje finansija EU, ispitivanje

ispravnosti i zakonitosti prihoda i rashoda EU, osiguranje pouzdanog upravljanja finansijskim sredstvima, te ukazivanje i sugerisanje na moguća poboljšanja u upravljanju<sup>221</sup>.

Na osnovu ovog pokušaja kratkog prikaza razvoja institucionalizacije kontrolnih mehanizama upravljanja, a naročito njegovog dinamičnog razvoja u poslednjih dvadesetak godina, može se zaključiti da na globalnom nivou postoji veoma jaka želja za ujednačeno rešavanjem problematike kontrolnih mehanizama. Takođe, se može konstatovati da još uvek ne postoji, kako jedinstvena definicija korporativnog upravljanja tako ni još uvek potpuno ujednačena praksa zakonodavnog uspostavljanja kontrolnih mehanizama, koja se može primeniti na sve situacije i sve pravne sisteme. Razna rešenja i definicije koje danas postoje, u velikoj meri su zavisne od institucije ili autora, kao i od zemlje i zakonodavne tradicije. Razlozi za to prevashodno leže kako u stepenu razvijenosti privreda pojedinih zemalja, tako i u različitom kulturološkom, političkom i pravnom ambijentu, u kome se odvijaju privredne i društvene aktivnosti. Poznato je da je svaki "zakon, kao instrument politike pretpostavlja aktivnost u određenom pravcu, traži postupanje na određeni način. Međutim, ovi postupci ne bi mogli biti izvedeni ako zakon (pravni akt) ne bi bio zasnovan na objektivnim mogućnostima. Zakon dakle mora biti zakonit-princip "zakonitosti zakona". Drugo je pitanje koliko zakonska norma možeda stimuliše razvoj u određenom pravcu. Zakon može da ubrzava, odnosno usporava, pojedine društvene procese, ali ih ne može izazvati, odnosno savim zaustaviti. "On može čak i da inicira određeni process, ali samo pod uslovom da za nastavak procesa postoje objektivne mogućnosti (povoljne okolnosti)"<sup>222</sup>.

Zakonodavna rešenja se još uvek razlikuju od zemlje do zemlje, ili grupe zemalja, ali sve više imaju i međusobnih sličnosti, koja je nesumnjivo proizašla iz pokušaja standardizacije na globalnom nivou. Dakle najvažnija je činjenica da postoji izražena težnja (volja) za ujednačavanjem rešenja korporativnog upravljanja i njegovih kontrolnih mehanizama na globalnom nivou. Bitno je da postoji konvergencija zakonodavnog uređenja problematike korporativnog upravljanja i njegovih kontrolnih mehanizama, kao i da je to proces koji je otpočeo i koji će trajati. Trajanje procesa će pre svega zavisiti od brzine i stepena ujednačavanja privrednih, društvenih i kulturoloških odnosa među zemljama, a ubrzavaće se sa društveno političkim integracijama između nacionalnih ekonomija i globalizacijom svetskog tržišta.

### 3. Uređenje kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji

U ovom delu rada pokušaću ukratko da opišem zakonodavno uređenje kontrolnih instrumenata u daljoj i bližoj prošlosti Republike Srbije, kao i pregled trenutnih zakonodavnih rešenja internih i eksternih kontrolnih mehanizama. Zakonodavno uređenje internih kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji sve više dobija na značaju poslednjih desetak godina. Prelaskom na preovladjujuće tržišno regulisanje privrednih odnosa, dolazi i do prodora i implementaciju internih kontrolnih mehanizama saglasno zapadnoj poslovnoj praksi.

U prvom delu dajem kratak osvrt na istorijat implementacije institucionalnih okvira internih kontrolnih organa, kroz Zakon o privrednim društvima i njemu srodnih zakona. Zatim dajem kraći istorijat zakonske implementacije internih i eksternih kontrola upravljanja kroz zakone o računovodstvu i reviziji.

Bez posenih pretenzija na detaljniju analizu razvoja saznanja o potrebi revizije privrednih (finansijskih) aktivnosti i njene funkcionalnosti u dalekoj prošlosti Srbije, na ovom mestu dajem samo kratak osvrt na postojanje saznanja o potrebi zakonodavnog uređenja jedne takve funkcij u dlakoj prošlosti Srbije, koja je bila predviđena u Sretenjskom Ustavu iz 1835.g.

<sup>221</sup> Andrić M., "Revizija javnog sektora", Beograd 2012, str.152.

<sup>222</sup> Živkov S. "Agrarno zakonodavstvo Jugoslavije 1918.g.,-1941.g.,-socijalni osnovi", Novi Sad, Matica Spska 1976, str.27.

Sretenjski ustav, donet 15.februara 1835.g., na "Sretenje Gospodnje" je prvi ustav u istoriji Srbije, i na prostoru bivše Jugoslavije. Ovaj kratkotrajni ustav je bio jedan od modernijih, demokratskijih i liberalnijih ustava svog doba. Ustav je rađen po uzoru na francuske ustavne povelje od 1814.g., i 1830.g., i belgijski ustav od 1831.g., Sretenjski ustav je takođe jedan od prvih demokratskih ustava u Evropi. Ukinut je pod pritiscima, tadašnjih svetskih sila, Turske, Rusije i Austrije 17. marta 1835.g., samo mesec dana od donošenja, a njegov tvorac je isteran iz službe. Tim demokratskim ustavom je pored ostalih zakonodavnih novina bilo predviđeno i osnivanje svojevrzne državne revizorske institucije.

Ne analizirajući posebno periode do donošenja Zakona o privrenim društvima iz 2011.g., na ovom mestu dajemo samo kraći osvrt na važnija zakonodavna rešenja u prošlosti:

- Prvi jugoslovenski Zakon o formiranju akcionarskih društava je donet 1922.g.,
- Posle drugog svetskog rata u Jugoslaviji preovladava državno centralistički model planskog upravljanja do 1965.g., preko instituta Radničkog saveta. Nakon tog perioda postepeno dolazi do zaokreta ka tržišno - kapitalističkom modelu privređivanja jačanjem samoupravljanja od strane radnika,
- Jugoslovenski Zakon o udruženom radu (poznat kao ZUR) iz 1976.g., je karakterističan kao najrazvijeniji oblik naglašavanja učešća radnika u procesu upravljanja i odlučivanja, što se značajno razlikovalo od principa korporativnog upravljanja,
- Jugoslovenski Zakon o preduzećima iz 1988.g.,
- Zakon o preduzećima iz 1996.g.,
- Zakon o privrednim društvima iz 2004.g.

### 3.1. Struktura korporativnog upravljanja u RS.

U svetu postoje brojni propisi zasnovani na najboljim praksama i principima korporativnog upravljanja, za zakonodavno uređenje nadzora i nadzornih organa privrednih subjekata. Ovi propisi se uglavnom bave ulogom organa upravljanja u društvu. Međutim, mali broj njih ima međunarodni domet.

Među ovim propisima samo se Principi OECD-a bave i kreatorima politike i preduzećima i fokusiraju se na celokupan okvir upravljanja (prava akcionara, nosioci interesa, obelodanjivanje i prakse odbora). Principi OECD-a prihvaćeni su širom sveta kao okvir i referentne smernice za uređenje pitanja korporativnog upravljanja. Objavljeni 1999.g., a prerađeni 2004.g., razvijeni su tako da pruže savete o dobrom upravljanju kroz uspostavljanje osnovnih principa. Kako su dovoljno "široko" definisani, ovi principi omogućavaju zemljama članicama da ih u nacionalnim okvirima dalje razrade i prilagode specifičnostima i potrebama sopstvenog okruženja.

Okvir korporativnog upravljanja OECD-a zasniva se na četiri osnovne vrednosti:

- Nepriistrasnost: Okvir korporativnog upravljanja treba da štiti prava akcionara i da obezbeđuje ravnopravan tretman svih akcionara, uključujući manjinske, kao i one iz drugih zemalja. Svi akcionari treba da imaju mogućnost dobijanja odgovarajućeg obeštećenja u slučaju kršenja njihovih prava,
- Obaveza: Okvir korporativnog upravljanja treba da prizna prava nosilaca interesa koja su utvrđena zakonom i da podstiče aktivnu saradnju između korporacija i nosilaca interesa u stvaranju bogatstva, radnih mesta i održivosti finansijski zdravih društava,
- Transparentnost: Okvir korporativnog upravljanja treba da obezbedi odgovarajući nivo javnosti u poslovanju, te s tim u vezi potpuno, istinito i blagovremeno objavljivanje informacija o svim bitnim pitanjima koja se tiču akcionarskog

društva, uključujući njegovo finansijsko stanje, uspešnost, vlasništvo i strukturu upravljanja,

- Odgovornost: Okvir korporativnog upravljanja treba da obezbedi strateško usmeravanje akcionarskih društava, delotvorno praćenje izvršnih organa od strane odbora društva i odgovornost odbora prema društvu i akcionarima.

Mnogi nacionalni propisi o upravljanju, uključujući i naše zakonske propise, kao i kodekse korporativnog upravljanja koje su usvojile Privredna komora Republike Srbije i Beogradska berza, razvijeni su na osnovu Principa OECD-a. "Ti Principi mogu da posluže kao odlična referentna tačka za međunarodnu praksu i preporučuju se svima onima koji su zainteresovani za razumevanje nekih od principa ugrađenih u osnovu nacionalnih standarda"<sup>223</sup>.

Privredna društva u našoj zemlji se osnivaju, postoje i posluju u nekoj od pravnih formi utvrđenih Zakonom o privrednim društvima. Pravne forme su: ortačko društvo i komanditno društvo, kao društva lica, i društvo sa ograničenom odgovornošću i akcionarsko društvo, kao društva kapitala. Osnovna razlika se tiče odgovornosti za obaveze prema trećim licima, za društva lica postoji neograničena odgovornost za obaveze društva, za društva kapitala postoji ograničena odgovornost članova i akcionara za obaveze društva. Za svoje obaveze društvo kapitala odgovara celokupnom svojom imovinom, dok članovi i akcionari ne odgovaraju za obaveze društva, osim do iznosa upisanog, unetog i neunetog uloga u kapital, odnosno imovinu društva. Funkcija nadzora se ostvaruje različito, u zavisnosti od toga o kojem se društvu kapitala radi i od toga koji model upravljanja postoji u društvu -jednodomni (skupština i direktor jedan ili više), ili dvodomni (skupština, nadzorni odbor, direktor jedan ili više).

Zakon o privrednim društvima članom 198. uređuje i organe upravljanja privrednim društvima: "Upravljanje društvom može biti organizovano kao jednodomno ili dvodomno. U slučaju jednodomnog upravljanja, organi društva su: 1) skupština; 2) jedan ili više direktora. U slučaju dvodomnog upravljanja, organi društva su: 1) skupština; 2) nadzorni odbor; 3) jedan ili više direktora"<sup>224</sup> Direktora imenuje skupština, odnosno nadzorni odbor ako je upravljanje društvom dvodomno. Kod dvodomnog upravljanja nadzorni odbor posreduje između odbora direktora i akcionara. Nadzire se tekuće poslovanje (na osnovi izveštaja i pokazatelja), kao i utvrđivanjem poslovne strategije (preventivni nadzor) i ciljeva poslovanja. Nadzorni odbor daje saglasnost upravi - menadžmentu za preduzimanje poslova ili radnji iz delokruga njihove nadležnosti.

"U akcionarskim društvima vršenje nadzora nad radom članova uprave -menadžmenta ostvaruje se direktnom kontrolom od strane akcionara i indirektnom kontrolom preko lica ili organa koje su izabrali. Direktna kontrola se vrši korišćenjem prava na informisanje o poslovanju društva, uvida u poslovnu dokumentaciju društva i njeno kopiranje, obaveze kontinuiranog objavljivanja osnovnih podataka o društvu i njegovim poslovima, usvajanjem godišnjih finansijskih izveštaja, usvajanjem izveštaja o poslovanju uprave društva, direktora, odnosno nadzornog odbora. Indirektna kontrola se sprovodi kada akcionari nisu u mogućnosti da vrše adekvatnu direktnu kontrolu (nedovoljna stručnost, disperzovano akcionarstvo, nedostatak informacija) pa imenuju lica koja nadziru zakonitost poslovanja društva i kontrolišu rad uprave društva. Uloga neizvršnih direktora jednodomnog upravljanja i članova nadzornog odbora dvodomnog upravljanja je u popunjavanju praznine između akcionara i izvršnih direktora u pogledu kontrole zakonitosti poslovanja društva. Neizvršni direktori i članovi nadzornog odbora svakodnevno iznutra su uključeni u rad društva što je prednost za nadzor nad radom uprave - direktora. "Jedan broj neizvršnih direktora ili članova nadzornog odbora treba da bude nezavisan, što je u našem zakonodavstvu i nadamo se i praksi veliki

<sup>223</sup> IFC- International Finance Corporation, "Korporativno upravljanje – Priručnik", 2011, str.11-12.

<sup>224</sup> "Zakon o privrednim društvima", Sl. glasnik RS br. 36/11, 99/11

korak napred ka dobroj praksi korporativnog upravljanja. Indirektna kontrola se vrši i spolja, izborom eksternog nezavisnog revizora"<sup>225</sup>.

Vršenje nadzora u akcionarskom društvu može da bude unutrašnji (interni) i spoljni (eksterni), sa razlikovanjem nadzora u javnom društvu i nejavnom društvu (zatvorenom), kao i da li se radi o jednodomnom ili dvodomnom modelu upravljanja. Društvima je ostavljena mogućnost da svojim aktima sama urede sistem unutrašnjeg nadzora u skladu sa potrebama i zahtevima, s tim da su javna akcionarska društva obavezna da imenuju najmanje jedno lice koje će rukovoditi poslovima unutrašnjeg nadzora. Internog revizora imenuje direktor odnosno odbor direktora (jednodomno upravljanje), odnosno nadzorni odbor na predlog komisije za reviziju (dvodomno upravljanje). Eksterni nadzor je poveren eksternim revizorima, i usklađen je sa evropskim zakonodavstvom. Eksterna revizija finansijskih izveštaja se obavlja u skladu sa MRS i MSFI i Međunarodnim standardima revizije MSR. Godišnji finansijski izveštaji javnih akcionarskih društava, bez obzira na njihovu veličinu, obavezno su predmet revizije.

Unutrašnji nadzor privrednih društava definisan je članovima 451 i 452 Organizacija unutrašnjeg nadzora je prepuštena privrednim društvima za samostalno uređenje. Poslovi unutrašnjeg nadzora prema članu 452 obuhvataju: Poslovi unutrašnjeg nadzora naročito obuhvataju: 1) kontrolu usklađenosti poslovanja društva sa zakonom, drugim propisima i aktima društva; 2) nadzor nad sprovođenjem računovodstvenih politika i finansijskim izveštavanjem; 3) proveru sprovođenja politika upravljanja rizicima; 4) praćenje usklađenosti organizacije i delovanja društva sa kodeksom korporativnog upravljanja; 5) vrednovanje politika i procesa u društvu, kao i predlaganje njihovog unapređenja. Lice koje rukovodi poslovima unutrašnjeg nadzora dužno je da o sprovedenom nadzoru poslovanja redovno izveštava komisiju za reviziju, a u društvima koja nemaju komisiju za reviziju odbor direktora, odnosno nadzorni odbor ako je "upravljanje društvom dvodomno"<sup>226</sup>.

Odbor direktora može obrazovati komisije koje mu pomažu u radu, a naročito radi pripremanja odluka koje donosi, odnosno nadzora nad sprovođenjem određenih odluka ili radi obavljanja određenih stručnih poslova za potrebe odbora direktora U skladu sa članom 409 Odbor direktora javnog akcionarskog društva obavezno obrazuje komisiju za reviziju. Prema članu 411 Zadaci komisije za reviziju su: 1) priprema, predlaže i proverava sprovođenje računovodstvenih politika i politika upravljanja rizicima; 2) daje predlog odboru direktora zaimenovanje i razrešenje lica nadležnih za obavljanje funkcije unutrašnjeg nadzora u društvu; 3) vrši nadzor nad radom unutrašnjeg nadzora u društvu; 4) ispituje primenu računovodstvenih standarda u pripremi finansijskih izveštaja i ocenjuje sadržinu finansijskih izveštaja; 5) ispituje ispunjenost uslova za izradu konsolidovanih finansijskih izveštaja društva; 6) sprovodi postupak izbora revizora društva i predlaže kandidata za revizora društva, sa mišljenjem o njegovoj stručnosti i nezavisnosti u odnosu na društvo; 7) daje mišljenje o predlogu ugovora sa revizorom društva i u slučaju potrebe daje obrazloženi predlog za otkaz ugovora sa revizorom društva; 8) vrši nadzor nad postupkom revizije, uključujući i određivanje ključnih pitanja koja treba da budu predmet revizije i proveru nezavisnosti i objektivnosti revizora; 9) obavlja i druge poslove iz domena revizije koje joj poveri "odbor direktora"<sup>227</sup>.

Pored ove detaljne regulacije finansijskog upravljanja i kontrole u našem zakonodavstvu se zasebno regulišu organi upravljanja u javnim preduzećima Zakonom o javnim preduzećima. Zakonom o javnim preduzećima., kao i Zakonom o privrednim društvima predviđena je mogućnost jednodomog i dvodomog organizovanja organa upravljanja, no u oba slučaja najviši organ upravljanja predstavlja nadzorni odbor. Pored nadzornog odbora ovaj zakon predviđa i postojanje Komisije za reviziju. Formiranje ove komisije članom 43 ovog zakona je preporučujuća odredba, obzirom da nisu predviđene kaznene odredbe, za

<sup>225</sup> Nerandžić B., Prović V., "Upravljačko računovodstvo", Novi Sad 2009, str.59.

<sup>226</sup> "Zakon o privrednim društvima", Sl. glasnik RS br. 36/11, 99/11

<sup>227</sup> Isto, str.64.



razliku od Zakona o reviziji, gde je ona obevezujuća za društva od javnog značaja, obzirom da navedeni zakon predviđa sankcije za nejegovo ne organizovanje. Prema členu 44 Zakona o javnim preduzećima zadaci Komisije za reviziju su: 1) priprema, predlaže i proverava sprovođenje računovodstvenih politika i politika upravljanja rizicima; 2) ispituje primenu računovodstvenih standarda u pripremi finansijskih izveštaja i ocenjuje sadržinu tih izveštaja; 3) ispituje ispunjenost uslova za izradu konsolidovanih finansijskih izveštaja; 4) sprovodi postupak izbora revizora društva i predlaže kandidata za revizora; 5) vrši druge poslove koje joj poveri "nadzorni odbor"<sup>228</sup>.

Svakako da bi razvoj dobrog korporativnog upravljanja i u javnim preduzećima doprineo kvalitetu celokupnog korporativnog upravljanja u našoj privredi. Međutim, prema "nekim autorima"<sup>229</sup> Korporativno upravljanje u javnim preduzećima je teško ostvarivo u potpunosti u važećem pravnom okviru. Radi se o privrednim subjektima sa jednim vlasnikom, koji je istovremeno i nosilac državne vlasti, a time ujedno i drugih interesa koji nisu uvek usmereni samo na dobro korporativno upravljanje nego i na ostvarivanje socijalnih i političkih interesa. Obzirom da se u državi istovremeno stiču regulatorna vlast, vlasništvo nad imovinom i upravljačka funkcija, zbog čega postoji potencijalni sukob interesa između regulatora, vlasnika i upravljača. Stoga je teško utvrditi jasnu liniju odgovornosti korporativnog upravljanja.

Radi obezbeđenja dobrog sistema korporativnog upravljanja u javnom sektoru koji obuhvataju kako direktne tako i indirektne korisnike (javna preduzeća) javnih sredstava. Pored unapređenja sistema upravljanja u javnom sektoru ova Strategija ima za cilj i harmonizaciju odnosa sa zakonodavstvom Evropske unije, koje se prati u Poglavlju 32- Finasijski nadzor. IFKJ - Interna finasijska kontrola u javnom sektoru predstavlja primenu spomenutih principa PIFC na nivo EU. U cilju realizacije navedenog projekta osnovana je Centralna jedinica za harmonizaciju koja koordinira dve oblasti Finasijsko upravljanje i kontrolu u javnom sektoru i Internu reviziju u javnom sektoru.

### 3.2. Zakonodavno uređenje finasijske kontrole, finasijskog izveštavanja i revizije

U dugačkom periodu pre prodora savremenih ideja o ulozi internih kontrolnih mehanizama, na prostorima bivše SFRJ preovladala je praksa društvene kontrole poslovanja. Prve društvene kontrole poslovanja na našim prostorima se vezuju za Službu društvenog knjigovodstva (SDK). Služba je bila centralizovano organizovana na nivou cele države Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (SFRJ), sa svojim organizacionim delovima po republikama i pokrajinama. Mada organizovana eksterno, u okviru SDK ta kontrola je nazivana "internom kontrolom". "Interna kontrola obavlja se u organizacionim jedinicama Službe na osnovu naloga i druge dokumentacije što ih KDS (korisnici društvenih sredstava) podnose prilikom raspolaganja sredstvima na računima kod SDK, Zakon o SDK (čl. 45)"<sup>230</sup>. Dalje se navodi da je za dobro obavljanje interne kontrole neophodno ne samo dobro poznavanje propisa, nego i poznavanje samoupravnih sporazuma i društvenih dogovora, kao i poznavanje delatnosti KDS i poslovnih odnosa koji proističu iz te delatnosti, kao i uputstava Službe za primenu pojedinih propisa. Kontrolisano je formiranje, raspolaganje, korišćenje društvenih sredstava i izvršavanje utvrđenih obaveza. Osnov preventivne kontrole se svodio na kontrolu naloga, sa kojima su KDS vršili promene na svojim žiro i drugim računima. Odnosno preventivna kontrola je otpočinjala proverom pravilnosti upotrebe instrumenata platnog prometa. Pored ove kontrole postojala je i neposredna kontrola kod korisnika društvenih sredstava (KDS) koja: "treba u punoj meri da ima u vidu principe vidove društvene samozaštite, koja treba da onemogući uzurpaciju društvenih sredstava, bolje reći privatizaciju,

<sup>228</sup> "Zakonom o javnim preduzećima", Sl. glasnik RS br. 119/12, 116/13, 44/14

<sup>229</sup> Lepotić Kovačević B., "Pravni okvir za korporativno upravljanje u javnim preduzećima u oblasti energetike", 2008, str.330.-340.

<sup>230</sup> "Priručnik za rad u kontroli SDK", 1981, str.3.

ili na drugi način nezakonito raspolaganje društvenim sredstavima, korišćenja protivno njihovoj nameni i teže povrede društvenih interesa u korišćenju, upravljanju i raspolaganju "društvenim sredstvima"<sup>231</sup> Ovu kontrolu su sačinjavala pojedinačne kontrole bilansnih pozicija i celokupne računovodstvene evidencije.

Pored te opšte društvene kontrole u tom period je postojala i zakonski propisana interna kontrola organizovana kod tadašnjih korisnika društvenih sredstava. Pored ustavne kategorije Smoupravne radničke kontrole, u članu 107. Ustava iz 1974.g., se vema:"detaljno određuju osnovni zadaci samoupravne radničke kontrole i njezin sadržaj rada. Posebno se ističe obaveza samoupravne radničke kontrole "da saraduje sa organima društvenog nadzora i kontrole".

Odredbe uredbe o knjigovodstvu privrednih organizacija propisuju da se iz knjigovodstva privredne organizacije mora videti stanje i kretanje svih sredstava kojima ona rukuje, kao i njihovih izvora, da se omogući praćenje procesa rada, utvrđivanje ukupnog prihoda i dohotka, kao i njegova raspodela, izrada kalkulacije cena proizvoda, plana, analiza itd. Takve načelne odredbe treba da omoguće ne samo organima državne uprave ili Službe društvenog knjigovodstva uvid u poslovanje organizacija udruženog rada, nego to treba da posluži i samim organima samoupravljanja i svim radnim ljudima u toj radnoj organizaciji da sagledaju stanje sredstava i "rezultat svog poslovanja"<sup>232</sup>. Ovakva jedna složena formulacije zadataka internih kontrolnih mehanizama u preduzeću iz tog vremena, ukazuje na to, da se tada vodilo računa o sveobuhvatnosti i svrsishodnosti kontrola.

Raspadom SFRJ, dolazi i do reorganizacije SDK, koji dobija svoj novi naziv, Zavoda za obračun i plaćanje (ZOP). Od 1996.g., Zavod obavlja poslove platnog prometa, poslove evidencije i finansijske statistike, poslove kontrole pravnih lica u Saveznoj Republici Jugoslaviji (SRJ). Zavod za obračun i plaćanja pored platne funkcije imao je značajnu obračunsku i kontrolnu funkciju, odnosno preventivnu kontrolu, nasleđenu od nekadašnje SDK. Obračunski sistem privrednih aktivnosti se zasnivao na na lokalnim računovodstvenim propisima, nasleđenim iz bivše SFRJ. Zakonom iz 1996.g., propisuje se polugodišnja i godišnja izrada računovodstvenih izveštaja, za razliku od ranijeg perioda kada je ona bila kvartalna. Vođenje poslovnih knjiga se poverava samo stručnom licu, koje je steklo neko od propisanih stručnih zvanja iz oblasti računovodstva. Poslovi internih računovodstvenih kontrola su definisani u članu 9 pomenutog zakona: "(1) Pravno lice opštim aktom određuje lica koja su odgovorna za zakonitost i ispravnost nastanka poslovne promene i sastavljanje isprave o poslovnoj promeni, uređuje kretanje knjigovodstvenih isprava i utvrđuje rokove za dostavljanje tih isprava na dalju obradu. (2) Pravno lice opštim aktom propisuje i interne računovodstvene kontrolne postupke kojima se obezbeđuje da sve poslovne promene budu tačno proknjižene i da poslovne knjige budu ažurne i "međusobno usaglašene"<sup>233</sup>. Dakle u tom periodu postoji kako interna računovodstvena kontrola, tako i eksterna prethodna kontrola usaglašenosti sa zakonskim propisima. Poslovi eksterne revizije su uređeni Zakonom o reviziji računovodstvenih izveštaja iz 1996.g., koji u članu 1 Kaže: "Revizija računovodstvenih izveštaja je ispitivanje računovodstvenih izveštaja radi davanja mišljenja o tome da li oni objektivno i istinito prikazuju stanje imovine, kapitala i obaveza, kao i rezultate poslovanja pravnog lica, u skladu sa saveznim zakonom kojim se uređuje računovodstvo i "računovodstvenim standardima"<sup>234</sup>.

Zavod za obračun i plaćanje prestaje sa svojim radom od 01.01.2003.g., tada se celokupan platni promet seli u poslovne banke, u to vreme ukidanje pomenutog zavoda je obrazloženo potrebnom usaglašavanjem zakona sa EU (Evropskom unijom). Istovremeno sa tom zakonskom izmenom, donosi se i novi Zakon o računovodstvu i reviziji iz 2002.g., u primeni od 01.01.2003.g., kojim se otpočinje sa uvođenjem Međunarodnih računovodstvenih

<sup>231</sup> "Priručnik za rad u kontroli SDK", 1981, str.41.

<sup>232</sup> Tišma T, "Kontrola finansijskog poslovanja", Informatorov priručnik za kadrove, Zagreb, 1974, Str.205.

<sup>233</sup> "Zakon o računovodstvu", Sl. list SRJ br. 46/96, 60/96, 74/99, 22/01, 71/01

<sup>234</sup> "Zakon o reviziji računovodstvenih izveštaja", Sl. list SRJ br. 30/96, 74/99, 1/00, 71/01

standard (MRS) u našu poslovnu praksu, odnosno članom 19 se propisuje obaveza pridržavanja načela MRS . Članom 23, ovog zakonskog rešenjem propisuje se obaveza godišnjeg računovodstvenog izveštavanja, na kraju poslovne godine. Dok se zadržava obaveza vođenja poslovnih knjiga od strane ovlašćenih stručnih lica. Sa aspekta ovog rada je zanimljiv stav 1) člana 12: "Pravna lica i preduzetnici opštim aktom uređuju organizaciju računovodstvenog sistema, interne računovodstvene kontrolne postupke, određuju lica koja su odgovorna za zakonitost i ispravnost nastanka poslovne promene i sastavljanje isprava o poslovnoj promeni, uređuju kretanje računovodstvenih isprava i utvrđuju rokove za njihovo dostavljanje na "dalju obradu"<sup>235</sup>. Ovakvim zakonskim rešenjem proces interne kontrole ostaje samo u nadležnosti privrednih subjekata, i postaje stvarno samo interna kontrola. Naravno Zakon u članu 30 predviđa i obavezu eksterne revizije finansijskih izveštaja.

Zaposleni u Zavodu za obračun i plaćanje, su smatrani veoma stručnim kadrom za poslove kontrole, i to pre svega kontrole usaglašenosti sa zakonskim propisima. Ukidanjem ZOP-a, deo radnika ZOP-a prelazi u Narodnu Banku Jugoslavije, deo u novoosnovanu Upravu za javna plaćanja, deo u Poresku upravu i jedan deo u Poslovne banke i pojedina preduzeća. Tada dolazi do naglog ukidanja eksternih kontrolnih mehanizama (kontrole usaglašenosti sa zakonskim propisima), dok istovremeno još nisu svuda u potpunosti formirani i razvijeni adekvatni interni kontrolni mehanizmi u preduzećima. Nivo kvaliteta uspostavljenih internih kontrolnih mehanizama razlikovao se od entiteta do entiteta, pre svega u zavisnosti od stručnosti računovođa i spremnosti rukovodećih kadrova za uspostavljanje internih kontrolnih mehanizama.

Zakon o računovodstvu i reviziji iz 2006.godine, koji je sa svojim izmenama i dopunama važio do 2013.g., unosi značajniji deo novina. Osnovna karakteristika ovog zakonskog rešenja je da se u pravnu regulativu uvodi pojam interne revizije, Stav 1) član 2 pomenutog zakonskog rešenja glasi: "Pravna lica i preduzetnici dužni su da vođenje poslovnih knjiga, priznavanje i procenjivanje imovine i obaveza, prihoda i rashoda, sastavljanje, prikazivanje, dostavljanje, obelodanjivanje i reviziju finansijskih izveštaja, kao i internu reviziju vrše u skladu sa zakonskom, profesionalnom i internom regulativom"<sup>236</sup> Za profesionalnu regulativu se smatraju: Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja; Međunarodni računovodstveni standardi-MRS (International Accounting Standards-IAS), odnosno Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja-MSFI (International Financial Reporting Standards - IFRS), tumačenja koja su sastavni deo standarda, Međunarodni standardi revizije - MSR (International Standards on Auditing-ISA) i Kodeks etike za profesionalne računovođe (Code of Ethics for Professional Accountants). To praktično znači da svetska računovodstvena praksa u naš privredni sistem uvodi na velika vrata. Međutim ukida se obaveza vođenja poslovnih knjiga od strane sertifikovanih računovođa. Članom 16 se propisuje, da pravno lice samostalno svojim aktom određuje uslove koje je potrebno da ispuni lice koje vodi poslovne knjige i sastavlja finansijske izveštaje. Zanimljivo je da se ovim zakonom u članu 8 proširuje kontrolna odgovornost računovođa što je vidljivo iz stave 1) pomenutog člana: "Pravna lica i preduzetnici opštim aktom, u skladu sa ovim zakonom, uređuju organizaciju računovodstva na način koji omogućava sveobuhvatno evidentiranje, kao i sprečavanje i otkrivanje pogrešno evidentiranih poslovnih promena, uređuju interne računovodstvene kontrolne postupke, utvrđuju računovodstvene politike, određuju lica koja su odgovorna za zakonitost i ispravnost nastanka poslovne promene i sastavljanje i kontrolu računovodstvenih isprava o poslovnoj promeni, uređuju kretanje računovodstvenih isprava i utvrđuju rokove za njihovo dostavljanje na dalju obradu"<sup>237</sup>. Inače i dalje je zadržana zakonska obaveza godišnjeg računovodstvenog izveštavanja.

<sup>235</sup> "Zakon o računovodstvu i reviziji", Sl. list SRJ br. 71/02 i Sl. Glasnik RS 55/04

<sup>236</sup> "Zakon o računovodstvu i reviziji", Sl. glasnik RS br. 46/06, 111/09, 99/11

<sup>237</sup> Isto, str.78.

Ali sa aspekta ovog rada najzanimljiviji je član 29 Interna revizija, koji u nastavku dajem u celosti: "Pravno lice može da obezbedi, a u zakonom određenim slučajevima dužno je da obezbedi, internu reviziju sa zadatkom da ispituje, ocenjuje i prati adekvatnost i efikasnost računovodstvenog sistema i sistema internih kontrola, u skladu sa zakonom. Sistem internih kontrola obuhvata sve procedure i postupke koje je rukovodstvo pravnog lica utvrdilo u cilju obezbeđenja urednog i efikasnog poslovanja pravnog lica, pridržavanja utvrđene politike rukovodstva, očuvanja integriteta sredstava, sprečavanja i otkrivanja kriminalnih radnji i grešaka, primene zakonskih propisa, tačnosti i potpunosti računovodstvenih evidencija, kao i blagovremenog sastavljanja pouzdanih finansijskih informacija"<sup>238</sup> Ovim članom se otvara put internoj reviziji u Srbiji, i ako još uvek nije propisana zakonska obaveza uvođenja interne revizije, osim u slučajevima propisanim zakonom, ostavljena je mogućnost njenog formiranja. Članom 37 ostaje propisana obaveza eksterne revizije finansijskih izveštaja za velika i srednja pravna lica, kao i za mala pravna lica koja izdaju hartije od vrednosti. Prema članu 38 Zakona iz 2006.g., stavom 17) se propisuje da je preduzeće za reviziju, dužno da obavesti organ upravljanja, odnosno drugi nadležan organ (odbor za reviziju), u pravnom licu u kome vrši reviziju, o posebno značajnim nedostacima u funkcionisanju sistema internih kontrola u procesu finansijskog izveštavanja i da svoje zaključke i nalaze uvrsti u obavezni sadržaj pisma rukovodstvu. Ovom formulacijom se indirektno uvodi Odbor ili Komisija za reviziju, kao dobrovoljni organ upravljanja. Zakon predviđa sertifikaciju ovlašćenih internih revizora i ovlašćenih revizora pri Komori ovlašćenih revizora.

Zakonima iz 2013.g., dolazi do razdvajanja Zakona o računovodstvu i Zakona o reviziji. Zakon o računovodstvu uopšte ne razmatra problematiku interne revizije. Pitanje internih kontrola je definisano članom 7, kao pitanje koje samostalno regulišu pravna lica i to: uređuju organizaciju računovodstva na način koji omogućava sveobuhvatno evidentiranje, kao i sprečavanje i otkrivanje pogrešno evidentiranih poslovnih promena, uređuju interne računovodstvene kontrolne postupke, utvrđuju računovodstvene politike, određuju lica koja su odgovorna za zakonitost i ispravnost nastanka poslovne promene i sastavljanje i kontrolu računovodstvenih isprava o poslovnoj promeni, uređuju kretanje računovodstvenih isprava i utvrđuju rokove za njihovo dostavljanje na dalju obradu i knjiženje u "poslovnim knjigama"<sup>239</sup>. Zakon zadržava primenu MRS i IFRS, i obavezu godišnjeg izveštavanja.

Međutim Zakon o reviziji iz 2013.g., članom 43, propisuje zakonsku obavezu formiranja Komisije za reviziju u društvima od javnog interesa, istovremeno propisujući i sankcije za ne sprovođenje ove odredbe. Zakonski je definisana obaveza eksternog revizora da izveštava pravno lice kod kojeg obavlja reviziju, odnosno Komisiju za reviziju, o ključnim pitanjima koja proizlaze iz obavljanja revizije, a posebno, i o značajnim nedostacima interne kontrole u vezi sa procesom finansijskog izveštavanja. Članom 44 propisuje da pravno lice može da poveri obavljanje poslova interne revizije licu koje ima sertifikat Komore o stečenom zvanju ovlašćeni interni revizor. Zanimljivo je da je formiranje interne revizije privrednim društvima propisano samo na dobrovoljnoj osnovi. Pored toga što zakon detaljno propisuje pridržavanje Međunarodnih standarda revizije (MSR), u njemu se nigde ne navodi obaveza pridržavanja Međunarodnih standarda interne revizije, odnosno profesionalne regulative, kako je navedeno članu 2 Prethodne verzije zakona. Ova obaveza je propisana u okviru sertifikacije za zvanje ovlašćeni interni revizor, pri Komori ovlašćenih revizora.

Na ovom mestu potrebno je da se osvrnemo i na druge zakonska rešenja koja uređuju oblast internih kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji. Svakako da se ovde mora na prvom mestu spomenuti Zakon o privrednim društvima. Poslednja verzija pomenutog zakona iz 2011.g., za razliku od Zakon o privrednim društvima iz 2004.g., je napravila razliku između pojmova revizije i sada definiše: eksternu ili zakonsku reviziju, internu reviziju i komisiju za reviziju. Zakon iz 2004.g. Godine baratao je samo pojmom "revizija" te se samo iz konteksta zakonskih odredbi moglo razumeti o kojoj vrsti revizije ili organu je reč.

<sup>238</sup> "Zakon o računovodstvu i reviziji", Sl. glasnik RS br. 46/06, 111/09, 99/11

<sup>239</sup> "Zakon o računovodstvu", Sl. glasnik RS br. 62/13

Još jedan zakon tretira problem funkcionisanja internih kontrolnih mehanizama, a to je Zakon o tržištu kapitala koji članom 54 obavezuje eksternog revizora da prilikom sprovođenja revizije finansijskih izveštaja "da dostavi Komisiji, upravnom i izvršnom odboru mišljenje o efikasnosti funkcionisanja unutrašnje revizije, sistemu upravljanja rizicima i sistemu unutrašnjih kontrola i da svoje zaključke i nalaze uvrsti u obavezan sadržaj pisma rukovodstvu"<sup>240</sup>.

"Pored zakonodavnog uređenja internih kontrolnih mehanizama u privatnom sektoru, oni su predmet zakonodavnog uređenja i za državni sektor. Pored odredaba zakona o računovodstvu i reviziji koji se primenjuju i na privatna i državna preduzeća. Istovremeno sa donošenjem Zakona o računovodstvu i reviziji iz 2006.g., donosi se iste godine i Zakon o budžetskom sistemu. Podzakonskim aktima se uvodi i obaveza organizovanja interne revizije umesto budžetske inspekcije, kako kod direktnih korisnika budžetskih sredstava, tako i kod indirektnih korisnika budžetskih sredstava i javnih preduzeća. Pomenutim zakonom uvodi se i obaveza uspostavljanja interne kontrole kod navedenih korisnika. Verzijom Zakona o budžetskom sistemu iz 2009.g., umesto interne kontrole uvodi se termin finansijskog upravljanja i kontrole, koji egzistira i u verziji iz 2006.g., ali samo kao obaveza Centralne jedinice za harmonizaciju. Aktuelnim Zakonom o budžetskom sistemu iz 2009.g., članovima 81 i 82, a u skladu sa izmenama iz 2011.g., kod direktnih i indirektnih korisnika javnih sredstava postoji obaveza uspostavljanja funkcije finansijskog upravljanja i kontrole, kao i obaveza uspostavljanja funkcije interne revizije, pri čemu je u skladu sa članom 81 stavom 2 i 3 propisana obaveza upravljanja rizicima:

(2) Finansijsko upravljanje i kontrola obuhvata sledeće elemente:

- 1) Kontrolno okruženje,
- 2) Upravljanje rizicima,
- 3) Kontrolne aktivnosti,
- 4) Informisanje i komunikacije,
- 5) praćenje i procenu sistema.

(3) Finansijsko upravljanje i kontrola organizuje se kao sistem procedura i odgovornosti svih lica u organizaciji"<sup>241</sup> Iz navedenih stavova proizilazi da je upravljanje rizicima obaveza i odgovornost svih lica u organizaciji.

Ovakav pristup finansijskom upravljanju i kontroli kod direktnih i indirektnih korisnika budžetskih sredstava daje veoma detaljne smernice za razvoj pomenute oblasti. Nadalje ova oblast se veoma detaljno reguliše podzakonskim aktima. U članu 5 Pravilnika o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru, da je se definicija kontrolnog okruženja koje obuhvata: "1) lični i profesionalni integritet i etičke vrednosti rukovodstva i svih zaposlenih kod korisnika javnih sredstava; 2) rukovođenje i način upravljanja; 3) određivanje misija i ciljeva; 4) organizacionu strukturu, uspostavljanje podele odgovornosti i ovlašćenja, hijerarhiju i jasna pravila, obaveze i prava i nivoe izveštavanja; 5) politike i praksu upravljanja ljudskim resursima; 6) kompetentnost zaposlenih"<sup>242</sup>. Pored ove oblasti posebnim pravilnikom je uređena i oblast interne revizije. Prema članu 10 Pravilnika o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru, ima sledeće zadatke: "Interna revizija pomaže

<sup>240</sup> "Zakon o tržištu kapitala", Sl. glasnik RS br. 31/11

<sup>241</sup> "Zakono o budžetskom sistemu" (Sl. glasnik RS br. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13, 108/13)

<sup>242</sup> "Pravilnika o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru", Sl. glasnik RS br. 99/11, 106/13

korisniku javnih sredstava u postizanju njegovih ciljeva primenjujući sistematičan i disciplinovan pristup u ocenjivanju sistema finansijskog upravljanja i kontrole u odnosu na: "1) identifikovanje rizika, procenu rizika i upravljanje rizikom od strane rukovodioca svih nivoa kod korisnika javnih sredstava; 2) usklađenost poslovanja sa zakonima, internim aktima i ugovorima; 3) pouzdanost i potpunost finansijskih i drugih informacija; 4) efikasnost, efektivnost i ekonomičnost poslovanja, 5) zaštitu sredstava i podataka (informacija); 6) izvršenje zadataka i postizanje ciljeva"<sup>243</sup>.

I kao poslednji zakon značajan sa aspekta ovog rada navešćemo pojedine odredbe Zakona o državnoj revizorskoj instituciji. Posle nekoliko godina opšte javne rasprave i posebnog zalaganja Verice Barać predsednice Saveta za borbu protiv korupcije, ovaj zakon je ugledao svetio dana 2005.g. Nažalost prošlo je još skoro dve godine do početka njegovog funkcionisanja, obzirom da je tek krajem 2007.g., Vlada Republike Srbije imenovala članove Saveta državne revizorske institucije, ali nažalost skoro isključivo na osnovu "partijskih ključeva tadašnjih koalicionih partnera". A nakon toga prošlo je još dve godine do prvih izveštaja o sprovedenoj reviziji od strane Državne revizorske institucije iz 2009.g. Bez obzira na sporu dinamiku implementacije projekta Državne revizorske institucije, u nastavku navodimo ključne zadatke ove institucije, prema važećem Zakonu shodno članu 9, a to su: "1) primanja i izdaci u skladu sa propisima o budžetskom sistemu i propisima o javnim prihodima i rashodima; 2) finansijski izveštaj i, finansijske transakcije, obračuni, analize i druge evidencije i informacije subjekata revizije; 3) pravilnost poslovanja subjekata revizije u skladu sa zakonom, drugim propisima i datim ovlašćenjima; 4) svrsishodnost raspolaganja javnim sredstvima u celosti ili u određenom delu; 5) sistem finansijskog upravljanja i kontrole budžetskog sistema i sistema ostalih organa i organizacija koje su subjekt revizije Institucije; 6) sistem internih kontrola, interne revizije, računovodstvenih i finansijskih postupaka kod subjekta revizije; 7) akta i radnje subjekta revizije koje proizvode ili mogu proizvesti finansijske efekte na primanja i izdatke korisnika javnih sredstava, imovinu države, zaduživanje i davanje garancija kao i na svrsishodnu upotrebu sredstava kojima raspolažu subjekti revizije; 8) pravilnost rada organa rukovođenja, upravljanja i drugih odgovornih lica nadležnih za planiranje, izvođenje i nadzor poslovanja korisnika javnih sredstava; 9) druge oblasti predviđene posebnim zakonima. Institucija može revidirati akt o proteklom, tekućem, kao i o planiranom poslovanju korisnika javnih sredstava"<sup>244</sup>. Ova institucija ima veoma širok spektar subjekata revizije, odnosno korisnika javnih sredstava, a definisani su članom 10: "1) direktni i indirektni korisnici budžetskih sredstava Republike, teritorijalnih autonomija i lokalnih vlasti u skladu sa propisima kojima se uređuje budžetski sistem i sistem javnih prihoda i rashoda; 2) organizacije obaveznog socijalnog osiguranja; 3) budžetski fondovi osnovani posebnim zakonom ili podzakonskim aktom; 4) Narodna banka Srbije u delu koji se odnosi na korišćenje javnih sredstava i na poslovanje sa državnim budžetom; 5) javna preduzeća, privredna društva i druga pravna lica koje je osnovao direktni odnosno indirektni korisnik javnih sredstava; 6) pravna lica kod kojih direktni odnosno indirektni korisnici imaju učešće u kapitalu odnosno u upravljanju; 7) pravna lica koja su osnovala pravna lica u kojim država ima učešće u kapitalu odnosno u upravljanju; 8) pravna i fizička lica koja primaju od Republike, teritorijalnih autonomija i lokalnih vlasti dotacije i druga bespovratna davanja ili garancije; 9) subjekti koji se bave prihvatanjem, čuvanjem, izdavanjem i korišćenjem javnih rezervi; 10) političke stranke, u skladu sa zakonom kojim se uređuje finansiranje političkih stranaka; 11) korisnici sredstava EU, donacija i pomoći međunarodnih organizacija, stranih vlada i nevladinih organizacija; 12) ugovorna strana u vezi sa izvršenjem međunarodnih ugovora, sporazuma, konvencija i ostalih međunarodnih akata, kada je to određeno međunarodnim aktom ili kada to odredi ovlašćeni organ; 13) drugi subjekti koji koriste

<sup>243</sup> "Pravilnik o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru", Sl. glasnik RS br. 99/11, 106/13

<sup>244</sup> "Zakon o državnoj revizorskoj instituciji", Sl. glasnik RS br. 101/05, 54/07, 36/10

sredstva i imovinu pod kontrolom i na raspolaganju Republike, teritorijalnih autonomija, lokalnih vlasti ili organizacija obaveznog socijalnog osiguranja."<sup>245</sup>

Na osnovu prezentovanih zakonskih odredbi regulacije internih i eksternih kontrolnih mehanizama može se konstatovati da je ova oblast kod nas prilično regulisana. Pored njene direktne i detaljne regulacije za javni sektor, postoji i dovoljna regulacija privatog sektora. Kako sa aspekta organa upravljanja, tako i sa aspekta finansijskog upravljanja i kontrole, a i sa aspekta revizije, kako interne tako i eksterne (komercijalne i državne). Mada je interna revizija praktično dobrovoljna kategorija kod privatnih preduzeća, zakonski je zaštićena funkcija finansijskog upravljanja i kontrole kroz obavezu eksterne revizije o izražavanju mišljenja o funkcionisanju sistema internih kontrola i procesa upravljanja rizicima subjekta revizije, u okviru pisma rukovodstvu, namenjenog upravi preduzeća.

## **GLAVA V**

### **1. "INVESTICIONI FOND"**

---

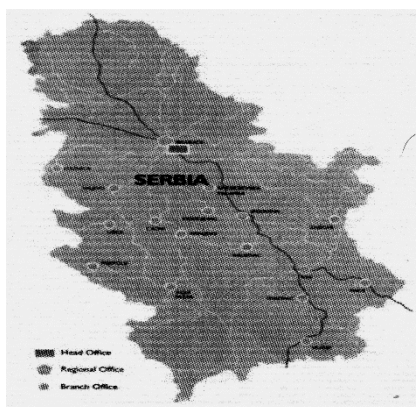
<sup>245</sup> Ist, str.86.

"Investicioni fond" je institucija koja omogućava lakši pristup finansijskim uslugama, pretežno, stanovništvu iz ruralnih područja Srbije. Usluge "Investicionog fonda" imaju za cilj da podrže ekonomski razvoj ruralnih predela. "Investicioni fond" je kao deo World Vision i VisionFund grupacije prisutan od 1999.g., u Crnoj gori, a od 2001.g., u Srbiji.

"Investicioni fond" uspostavlja bliske odnose sa klijentima, obezbeđuje jednostavne i dostupne usluge, i sprovodi socijalne programe u cilju poboljšanja života u ruralnim predelima. Veruje da je snažno domaćinstvo ono koje je ekonomski održivo, koje ima pristup kvalitetnom obrazovanju i zdravstvenim ustanovama.

Imajući u vidu socijalnu i ekonomsku kartu Srbije te krajnji cilj svog delovanja, "Investicioni fond" je definisao i odredio područje svog rada. Područje rada "Investicionog fonda" obuhvata, prema administrativnom uređenju Republike Srbije, područje od oko 4.000 naseljenih mesta administrativno uređenih u 98 opština i 16 okruga.

## 24. Slika Socijalna i ekonomska karta Srbije



Na ovom području živi oko 4 miliona stanovnika od toga 50% živi u ruralnim područjima. "Investicioni fond" je odredio ruralna područja kao prioriteta područja za svoje operativne aktivnosti. Ova područja imaju veliki potencijal za razvoj poduzetništva jer se stanovništvo ovih područja prvenstveno bavi poljoprivredom ali i drugim aktivnostima usko povezanim sa poljoprivrednom proizvodnjom.

Ukupan broj domaćinstava na području rada iznosi oko 1,2 miliona od čega je polovina ruralnih domaćinstava što ujedno predstavlja i veliki potencijal tržišta za "Investicioni fond".

U cilju pružanja visokokvalitetnih usluga svojim ciljnim klijentima "Investicionog fonda" je svoj operativni rad organizovao na način da kroz svojih 16 satelitskih kancelarija, udruženih u 5 Regiona, osigurava značajno i kontinuirano prisustvo na terenu.

**Tabela 49:** Područja aktivnosti:

Kancelarija	Opština	Broj stanovnika	Broj domaćinstava	Seoska domaćinstva
Čačak	Čačak, Garnji Milanovac, Ivanjica, Lučani	212,603	72,867	33,246
Jagodina	Čuprija, Despotovac, Jagodina, Paraćin, Rekovac, Svilajnac	214,536	71,478	36,997
Kragujevac	Arandelovac, Batočina, Knić, Kragujevac, Lapovo, Rača, Topola	293,308	88,384	32,846
Kraljevo	Kraljevo, Vrnjačka Banja	153,015	51,347	24,009
Kruševac	Aleksandrovac, Brus, Čičevac, Kruševac, Trstenik, Varvarin	241,999	77,270	46,143
Leskovac	Bojnik, Doljevac, Lebane, Leskovac, Medveđa, Vlasotince	224,174	68,964	39,094
Loznica	Bogatić, Krupanj, Ljubovija, Loznica, Mali Zvornik, Šabac	266,477	89,164	57,627



Niš	Aleksinac, Blace, Doljevac, Gadžin Han, Kuršumlija, Merošina, Niš, Niška Banja, Prokuplje, Ražanj, Sokobanja, Svrljig, Žitorađa	476,224	156,942	69,237
Novi Pazar	Novi Pazar, Tutin, Raška	156,243	39,168	17,922
Pirot	Babušnica, Bela Palanka, Dimitrovgrad, Pirot	92,479	34,036	14,350
Prijepolje	Nova Varoš, Priboj, Prijepolje, Sjenica	107,222	33,245	17,326
Smederevska Palanka	Smederevo, Smederevska Palanka, Velika Plana, Žabari	210,775	68,020	32,733
Užice	Arilje, Bajina Bašta, Čajetina, Kosjerić, Požaga, Užice	179,327	37,600	28,503
Valjevo	Koceljeva, Lajkovac, Lazarevac, Ljig, Mionica, Obrenovae, Osečina, Ub, Valjevo, Vladimirci	300,836	100,476	57,351
Vranje	Bujanovac, Preševo, Surdulica, Trgovište, Vladičin Han, Vranje	160,532	46,901	22,033
Zaječar	Boljevac, Bor, Knjaževac, Majdanpek, Negotin, Zaječar	201,024	72,585	29,628
<b>TOTAL</b>		<b>3,490,774</b>	<b>1,108,447</b>	<b>559,045</b>

Izvor: Agroinvest fond, Beograd, 2016, str. 3

Glavna uloga "Investicionog fonda" u Srbiji je da bude posrednik između partnerskih banaka i klijenata kako bi se klijentima omogućio lakši pristup finansijskim uslugama.

"Investicioni fond" omogućava potencijalnim i postojećim klijentima da pozajme novac od partnerskih banaka za investiranje u posao na brz i jednostavan način. Podrška za investiranje u poslovne aktivnosti klijenata koju pruža AIF pomaže klijentima da poboljšaju svoj životni standard. Ove aktivnosti "Investicionog fonda" sprovodi u saradnji sa partnerskim bankama.

"Investicioni fond" daje preporuku partnerskoj banci za isplatu kredita klijentu koji zadovoljava kriterijume "Investicionog fonda".

Cela procedure rada sa klijentima, od kreditnog zahteva do odobrenja kredita od strane partnerske banke kao i obaveštavanje klijenata o danu i mestu isplate, a kasnije i naplata kredita, je odgovornost zaposlenih "Investicionog fonda".

## 1.1 ODNOSI SA KLIJENTIMA

"Investicioni fond" se trudi da, u vezu sa partnerskim bankama dovede sledeća lica:

- Ona kojima su bankarske usluge nedostupne (neredovni prihod, nedostatak prihvatljivih garancija, žive u udaljenim područjima),
- Ona kojima je potreban novac za ulaganje u svoje poslovne aktivnosti manjeg obima,
- Ona koja imaju poslovne ideje,

a sve to sa ciljem poboljšanja uslova života i povećanja prihoda domaćinstva.

"Investicioni fond" pomaže klijentima da prođu kroz ceo proces od podnošenja zahteva za kredit do odobrenja kredita i isplate. "Investicioni fond" provodi i aktivnosti praćenja namene sredstava, urednosti u otplati kredita i vođenje evidencija otplate.

Takođe, "Investicioni fond" daje garancije partnerskim bankama da će odobreni krediti biti uredno servisirani od strane klijenata koje preporučiti. Odnos između klijenata i njihovih žiranta i "Investicionog fonda" je regulisan Ugovorom o međusobnim pravima i obavezama koji zaključuju "Investicioni fond", klijenti i njihovi žiranti.

## KRITERIJUMI ZA SELEKCIJU KLIJENATA

Osnovni kriterijumi pri izboru klijenata i utvrđivanju njihove sposobnosti su definisani smernicama za izbor ciljne grupe, ali postoje neka opšta pravila i kriterijumi koji bi trebalo da budu zadovoljeni.

### Vlasnici posla i pojedinci

Potencijalni klijent može dobiti preporuku "Investicionog fonda" za kredit kod partnerskih banaka, kao i garanciju, ukoliko ispunjava sledeće uslove:

- Državljanin je Republike Srbije ili ima stalno prebivalište u Republici Srbiji,
- Sposoban je da kredit za čiju preporuku aplicira otplati od neto prihoda svog domaćinstva,
- Ima najmanje 18, a najviše 70 godina u momentu kad prvi put podnosi zahtev za preporuku. Ukoliko se radi o ponovljenom kreditu klijent može imati maksimalno 75 godina u trenutku podnošenja zahteva za preporuku,
- Zadovoljava kriterijume za kvalitet kreditne istorije.

### VRSTE I KARAKTERISTIKE PROIZVODA

"Investicioni fond" u saradnji sa svojim partnerskim bankama nudi svojim klijentima četiri vrste proizvoda:

- I. AIFBIZNIS** - proizvod namenjen pre svega preduzetnim klijentima koji se bave trgovinskim, proizvodnim i uslužnim delatnostima. Namena ovog kredita može biti za osnovna i obrtna sredstva, u skladu sa parametrizacijom namene kredita.
- II. AIFAGRO** - je namenjen za osnovna i obrtna sredstva u poljoprivredi. Namenjen je klijentima koji se bave poljoprivredom i delatnostima usko povezanim sa poljoprivredom kojima sredstva trebaju za održanje ili proširenje poljoprivrednih aktivnosti.
- III. AIFSTART** - proizvod namenjen preduzetnicima koji žele da započnu neku poslovnu aktivnost za koju imaju uslove ili iskustvo potrebno za bavljenje tom aktivnošću. Ovaj proizvod odgovara na potrebe klijenata koji imaju ideju i započinju prvi put samostalnu poslovnu aktivnost ili potrebe klijenata koji započinju aktivnost da bi diversifikovali rizik u poslovanju.
- IV. POTROŠAČ** - proizvod namenjen klijentima koji imaju poslovne aktivnosti ili imaju zaposlenje kao izvor redovnih prihoda. Ovim klijentima su sredstva potrebna za zadovoljenje osnovnih potreba kao što su školarina, izgradnja i renoviranje stambenih jedinica, nabavku nameštaja, tehnike i uređaja, i slične potrošačke namene.

Proizvodi koje "Investicioni fond" nudi svojim klijentima su detaljno opisani u Katalogu proizvoda i određeni su sledećim karakteristikama:

- ✓ Partnerskom bankom preko koje se nudi proizvod,
- ✓ Namenom proizvoda tj. svrhom i upotrebom kredita,
- ✓ Iznosom kredita,
- ✓ Cenom proizvoda,
- ✓ Početkom kredita - Grejs periodom instrumentima obezbeđenja kredita,
- ✓ Rokovima otplate kredita.

## SVRHA I UPOTREBA KREDITA ZA KOJE SE TRAŽI PREPORUKA

"Investicioni fond", kao organizacija koja teži da kroz svoj rad utiče na poboljšanje života u ruralnim predelima Srbije, zainteresovana je da podržava svojim preporukama kreditiranja one klijente koji preporučene kredite koriste u svrhe koje pozitivno utiču na poboljšanje uslova života na selu.

"Investicioni fond" će podržavati preporukama za kreditiranje samo one klijente koji su prethodno preporučeno kreditiranje iskoristili u svrhe za koje su i tražili preporuku, odnosno za namenu koju su upisali u prethodnom zahtevu za preporuku kredita.

Svrhe i namene sredstava za koje "Investicioni fond" daje preporuke date su u narednoj tabeli.

**Tabela 50:** Svrha i namena sredstava za "Investicioni fond"

A / OSNOVNA SREDSTVA	B / OBRTNA SREDSTVA	C / DRUGE NAMENE
1. Kupovina poslovnog prostora-zgrade/Renoviranje poslovnih objekata	1. Nabavka sirovina	1. Za osnovne potrebe domaćinstva
2. Nabavka mašina	2. Nabavka repromatenjala	2. Ulaganje u stambene objekte
3. Nabavka ostale opreme	3. Nabavka robe za dalju prodaju	3. Za ostale potrebe domaćinstva
4. Nabavka vozila	4. Nabavka stočne hrane	4. Plaćanje usluga u poljoprivredi
5. Nabavka poljoprivrednih mašina/mehanizacije	5. Nabavka sadnica	
6. Nabavka stočnog fonda/biološke imovine		
7. Nabavka višegodišnjih zasada		
8. Kupovina zemljišta		
9. Kupovina šume		

Izvor: Agroinvest fond, Beograd, 2016, str. 5

## IZNOSI KREDITA

Iznosi kredita za koje se može podneti zahtev kod partnerskih banaka uz posredovanje "Investicionog fonda" kreću se od 50.000,00 dinara do 500.000,00 dinara, bez obzira na ciklus kredita.

Iznosi kredita su:

- Za nabavku osnovnih i obrtnih sredstava u poljoprivredi, trgovini, uslugama i proizvodnji iznosi kredita su od RSD 50.000,00 do max. RSD 500.000,00,
- Za opremanje domaćinstava preduzetnih klijenata maksimalan iznos kredita je 200.000RSD,
- Za potrošnju domaćinstva preduzetnih i nepreduzetnih klijenata iznos kredita je od RSD 50.000,00 do RSD 150.000,00.

## CENA PROIZVODA I USLUGA

Troškovi koje klijent ima vezano na korišćenje kredita uz preporuku "Investicionog fonda" su određeni od strane partnerske banke i određeni su Ugovorom o poslovnoj saradnji i definisani operativnim procedurama zaključenim između partnerskih banaka i "Investicionog fonda".

Cena proizvoda i usluga sastoji se iz:

- Kamate,
- Naknade za prevremenu otplatu preporučenog kredita,
- Naknade za obradu preporučenog kredita,
- Interkalarne kamate,
- Naknade za vođenje tekućeg računa/paketa računa kod partnerske banke,
- Zatezne kamate.

Svi ovi elementi su definisani u ugovorima između "Investicionog fonda" i partnerske banke i između partnerske banke i klijenta.

## **KAMATA**

Visina kamatne stope zavisi od operativnih troškova, troškova sredstava, provizije na kreditne gubitke, marže koju uzima partnerska banka i klijentovog kapaciteta otplate.

Nominalna i efektivna kamatna stopa za kredite partnerskih banaka uz preporuku "Investicionog fonda" propisane su aneksom ugovora o poslovnoj saradnji "Investicionog fonda" i partnerskih banaka i izražene su na mesečnom i godišnjem nivou.

- Nominalna kamata je kamata za korišćenje kredita i ona čini osnovnu cenu koštanja novca koji se pozajmljuje. Nominalna kamatna stopa se iskazuje na mesečnom i godišnjem nivou.
- Efektivna kamatna stopa predstavlja ukupnu cenu korišćenja kredita. EKS se sastoji od nominalne kamatne stope naknada, osiguranja i drugih troškova. Način obračuna EKS određuje NBS.
- Kamata se obračunava opadajućom metodom, osim ako nije drugačije navedeno u ugovoru o kreditu za određene proizvode.
- Kamata se obračunava i naplaćuje na dnevnoj osnovi.

## **ROK OTPLATE KREDITA**

Rok otplate preporučenih kredita je definisan ugovorom o poslovnoj saradnji i partnerstvu partnerske banke i "Investicionog fonda" i ugovorom o kreditu između banke i klijenta. Klijent inicira, nadležni kreditni službenik predlaže, a Odbor za preporuku, u skladu sa nivoom ovlašćenja, donosi odluku o roku otplate svakog konkretnog preporučenog kredita. Odobreni rok zavisi od sposobnosti klijenta da redovno ispunjava svoje obaveze i ciklusa poslovne aktivnosti.

Rok otplate je povezan i sa odgovarajućim sredstvima obezbeđenja, iznosom kredita, namenom u koju se ulaže kredit, poslovnom aktivnošću i zahtevom klijenta.

Rokovi otplate koje "Investicioni fond" odobrava se kreću od 3 do 36 meseci.

## **GREJS PERIOD (POČEK OTPLATE)**

Neki od kreditnih proizvoda za koje preporuku daje "Investicioni fond" mogu sadržati grejs period.

Za vreme grejs perioda klijent ne vraća glavnica već plaća samo kamatu za korišćenje kredita. Grejs period može trajati najduže 3 meseca i moguć je samo u slučaju preporučenih kredita za poljoprivredu. Grejs period je moguć samo u početku otplate preporučenih kredita.

## **PLAN OTPLATE**

Plan otplate (tzv. anuitetni plan) je sastavni deo Ugovora o kreditu koji klijent potpisuje

sa partnerskom bankom i predviđa da klijent vrši otplatu preporučenog kredita u jednakim mesečnim anuitetima.

Partnerska banka dostavlja klijentu plan otplate u trenutku isplate preporučenog kredita. Kopiju plana otplate kao i ugovor o kreditu partnerska banka dostavlja i "Investicionom fondu". Klijenti mesečno uplaćuju fiksne mesečne iznose - prema planu otplate preporučenog kredita.

## **DATUMI ISPLATE I DATUMI DOSPEĆA RATA PREPORUČENIH KREDITA**

Datum isplate preporučenog kredita utvrđuje partnerska banka. Datumi dospeća su precizirani planom otplate i definisani su procedurama saradnje između "Investicionog fonda" i partnerske banke.

Dospeća rata preporučenih kredita kod banke mogu biti 5-i, 10-i, 15-i, 20-i 25-i i 1-i mesec dana nakon isplate i zavise od datuma isplate i želje klijenta te se zajednički određuje.

U slučaju da, prilikom pripreme ugovora o kreditu, službenik u ekspozituri banke napravi grešku oko datuma dospeća, moguće je istu ispraviti ali u tom slučaju klijent treba doći u banku da potpiše aneks Ugovora o kreditu.

## **NAČINI OTPLATE PREPORUČENIH KREDITA**

Preporučeni krediti mogu se otplaćivati na tri načina, i to:

- ✓ Ličnim uplatama klijenta na partiju kredita kod partnerske banke,
- ✓ Trajnim nalogom sa tekućeg računa klijenta,
- ✓ Administrativnom zabranom na platu klijenta/jemca/žiranta.

"Investicioni fond" podržava i promoviše razvijanje odgovornosti kod klijenata i izgradnju kulture plaćanja dospelih obaveza prema planu otplate ličnim uplatama na partiju kredita ili uplatom na tekući račun kod partnerske banke.

I ako je otplata putem administrativne zabrane dozvoljena, "Investicioni fond" je ne ohrabruje jer smatra da poslovna aktivnost klijenta treba biti glavni izvor otplate kredita,

Kreditni odobreni za ostale namene nepreduzetnim domaćinstvima mogu biti otplaćivani putem administrativne zabrane klijenta. Ukoliko postoji žirant po takovom kreditu, njegova administrativna zabrana se ne aktivira odmah, već u slučaju kašnjenja takovog kredita 5 dana.

## **1.2 CIKLUSI PREPORUČENIH KREDITA**

Cilj "Investicionog fonda" je da svojim klijentima dugoročno ponudi svoje proizvode i usluge te samim tim osigura da svaki ciljni klijent ima mogućnost korišćenja proizvoda i usluga kroz više ciklusa.

"Investicioni fond" pod ciklusom preporučenog kredita podrazumeva period od isplate preporučenog kredita do njegove potpune otplate.

"Investicioni fond" ciklus kredita određuje prema broju preporučenih kredita korišćenih od isplate do otplate u "Investicionom fondu" bez obzira putem koje partnerske banke je plasiran kredit ili koji proizvod je klijent koristio i za koju namenu.

"Investicioni fond" stalnim inoviranjem svojih proizvoda, unapređenjem usluge, motivacijskim projektima kao i raznim socijalnim programima nastoji motivisati klijente da koriste proizvode i usluge "Investicionog fonda" kroz više ciklusa,

### **Ponovno preporučeni krediti**

U slučaju ponovnih preporučenih kredita, primenjuju se isti uslovi, pravila i procedure prilikom podnošenja zahteva za sticanje kreditne preporuke identično kao u prvom krugu osim u delu sredstva obezbeđenja.

Ponovnu preporuku kredita od strane "Invercionog fonda" mogu dobiti klijenti koji ispune sledeće kriterije:

- Ukoliko klijent uredno otplaćuje ili je otplatio prethodni preporučeni kredit redovno i bez poteškoća,
- Ukoliko je klijent prethodni preporučeni kredit iskoristio u svrhu navedenu u kreditnom zahtevu prilikom traženja preporuke (neposredno opažanje službenika AI, pisana izjava klijenta itd.),
- Ukoliko trenutni uslovi ukazuju na poslovnu opravdanost uzimanja novog kredita i sposobnost klijenta da ispuni svoje obaveze,
- Ukoliko klijent želi refinansirati preporučeni kredit. Uslovi za refinansiranje su defintsani u delu "Refinansiranje preporučenih kredita".

Po pitanju ponovljenih preporuka kredita, klijenti koji su uredno otplatili svoje prethodne preporučene kredite imaju prioritet u odnosu na one koji su privremeno otplatili sopstvene prethodne preporučene kredite.

Pod uredno otplaćenim kreditom podrazumeva se kredit koji je kasnio max 1 puta od 30-60 dana, nezavisno od ulaska u izveštaj.

Klijent Društva, koji je privremeno zatvorio kredit, može se ponovo javiti u Društvo za preporuku i to u bilo kom trenutku, ako ispunjava sve ostale ustove za ponovljeni kredit.

U određenim slučajevima, klijent može da dobije odobrenje preporuke za ponovljeni kredit i pored odstupanja od gornjih kriterija.

Sva odstupanja od ove politike moraju biti odobrena od strane Regionalnog Odbora za preporuke.

Iznos ponovljenih preporučenih kredita može biti povećan ukoliko su ispunjeni donji uslovi:

- Domaćinstvo mora da ima kapacitet da vrati dodatnu količinu,
- Domaćinstvo ima pozitivna i vidljiva poboljšanja iz prethodnog kredita što se procenjuje i beleži u poseti praćenja kredita,
- Domaćinstvo ima dovoljne garancije i kolateral da obezbedi novi kredit.

## **USLOVI ZA KLIJENTA I NJEGOVO DOMAĆINSTVO**

Pored kriterijuma koje potencijalni/postojeći klijent treba da ispuni, neophodno je da i domaćinstvo potencijalnog/postojećeg klijenta ispunjava određene uslove kao što su:

- Domaćinstvo je ugledno, priznato i kao takvo prepoznato u svojoj sredini,
- Domaćinstvo poseduje kapacitet da otplati preporučeni iznos kredita,
- Domaćinstvo je u mogućnosti da obezbedi sva potrebna sredstva obezbeđenja za preporučeni kredit.

## **IZLOŽENOST LICA/DOMAĆINSTVA U OKVIRU "INVESTICIONOG FONDA"**

Sobzirom da "Invercioni fond" preporuke kredita daje za domaćinstvo u okviru kojeg živi i posluje određeni klijent postoje ograničenja koja se odnose na izloženosć domaćinstva prema "Invercionom fondu".

Ta ograničenja su sledeća:

- ✓ Maksimaina dozvoljena izloženost lica/domaćinstva kod "Investicionog fonda" je 500.000RSD,
- ✓ Jedno **preduzetno**domaćinstvo može biti korisnik više kredita, od kojih maximaino 1 može biti potrošački, pri čemu ukupan iznos zaduženosti u svakom momentu ne sme prelaziti 500.000RSD,
- ✓ Jedno **nepreduzetno**domaćinstvo može biti korisnik najviše **dvakredita** pri čemu maximaina izloženost domaćinstva u svakom momentu ne sme prelaziti 150.000 RSD,
- ✓ Jedno **liceu** "Investicionom fondu" može se pojavljivati maksimalno 3 puta, jednom kao korisnik i dva puta kao žirant ili jamac, odnosno 3 puta kao žirant ili jamac,
- ✓ Izloženost domaćinstva podrazumeva zbir izloženosti u "Investicionom fondu" svakog člana domaćinstva bez obzira da li se radi o izloženosti po osnovu duga ili po osnovu jemstva za člana domaćinstva,
- ✓ Nosilac kredita može biti preporučen za novi kredit jedino u slučaju da je protekla najmanje polovina otplatnog perioda aktivnog kredita i ukoliko je otplaćeno najmanje 50% glavnice aktivnog kredita,
- ✓ Preduzetno domaćinstvo može biti preporučeno za više kreditnih protzvoda iste vrste ukotiko postoji opravdanost namene i kapacitet za otplatu. Pokrivenost sredstvima obezbeđenja posmatra se na nivou celokupne izloženosti domaćinstva, a prema uslovima definisanim. Sredstva obezbeđenja preporučenih kredita,
- ✓ Maksimum zaduženosti plate žiranta od 50%, u trenutku podnošenja zahteva za preporuku, podrazumeva žadulenost plate žiranta po svim obavezama koje mu se naplaćuju putem administrativnih zabrana (zbir rata koje se obustavljaju putem AZ ne prelazi 50% plate žiranta),
- ✓ Maksimum zaduženosti plate žiranta koji ukijučuje ratu kredita AIF ne prelazi 2/3 plate žiranta,
- ✓ U slučajevima gde su obezbeđenje kredita dva ili više žiranata, trenutno zaduženje svakog žiranta pojedinačno ne prelazi 50%, ali se uz dodatno zaduženje ratom kredita preporučenog od AIF prihvata solidarno jemstvo na razliku zakonski dozvoljenog maksimalnog zaduženja do 2/3 plate dva ili više žiranata u kumulativu.

### 1.3 OBEZBEĐENJE OTPLATE KREDITA

#### KLIJENT KAO OBEZBEĐENJE

Karakter klijenta i njegova sposobnost otplate je od najvećeg značaja za redovnu otplatu preporučenog kredita.

Glavno obezbeđenje svakog preporučenog kredita je volja klijenta da otplati preporučeni kredit (moralna obaveza) i poslovni odnos koji se uspostavlja tokom posete klijentu kao i posete tokom perioda otplate koje vrši kreditni službenik.

Redovno nadgledanje (monitoring) preporučenih kredita je ključni faktor u garantovanju otplate i predviđanju bilo kakvog potencijalnog problema u otplati.

Ukoliko klijent ima redovan mesečni prihod u vidu plate i ukoliko je potpisan kao garant sopstvenog preporučenog kredita, može se aktivirati administrativna zabrana na njegovu platu uz potrebnu saglasnost RM. U toku procesa odobravanja preporuke kredita, kreditni službenik ima obavezu da objasni klijentima značaj redovnih otplata kao i moguće posledice u slučaju da se preporučeni kredit ne otplaćuje. Važno je napomenuti klijentu da je otplata preporučenog kredita obaveza klijenta, bez obzira na ugovorena i aktivirana sredstva obezbeđenja.

Bez obzira o kakvom dodatnom sredstvu osiguranja garantnog depozita za preporučene

kredite se radi Agroinvest Fond sa klijentom potpisuje Ugovor o međusobnim pravima i obavezama.

Pored klijenta Ugovor o međusobnim pravima i obavezama potpisuju i žiranti ili jemci, ukoliko je osigurano neko od mogućih sredstava obezbeđenja garantnog depozita.

### **SREDSTVA OBEZBEĐENJA PREPORUČENIH KREDITA**

Kao sredstva dodatnog obezbeđenja garantnog depozita za kredite preporučene od strane "Investicionog fonda" mogu se koristiti:

1. Menica (izdata od strane fizičkog ili pravnog lica),
2. Administrativna zabrana na zaradu klijenta,
3. Administrativna zabrana na zaradu žiranta,
4. Žiranti/Jemstvo,
5. Zaloga na pokretnu imovinu.

U zavisnosti od iznosa kredita kao i od roka otplate, "Investicioni fond" može zahtevati kombinacije više navedenih sredstava obezbeđenja.

### **MENICA I MENIČNA OVLAŠĆENJA**

Postoje dve vrste menica koje koristimo kao sredstvo obezbeđenja kredita preporučenih od "Investicionog fonda" i to:

- ✓ Menica fizičkih lica
- ✓ Menica pravnih lica

Menica kao **instrument** obezbeđenja kredita sadrži sve elemente koji su neophodni da se u propisanom roku naplati dospelo potraživanje od dužnika po datom kreditu. U nominalnu vrednost menice uključena je glavnica, kamata i zatezna kamata od dana kada je kredit pušten u tečaj do roka određenog za naplatu, odnosno ukupan dužni iznos.

Ako dužnik svoju obavezu ne plati u roku koji je naznačen u menici, poverilac ima pravo da traži naplatu menice prinudnim/ sudskim putem.

#### **1.4 PRAVILA ZA RAD SA MENICOM**

##### **MENICA FIZIČKIH LICA**

Menicu fizičkog lica izdaje korisnik preporučenog kredita i time garantuje svojom imovinom da će preporučeni kredit biti vraćen. Ovu menicu potpisuju žiranti, ukoliko postoje u tom ugovoru o kreditu. Ukoliko se po Proceduri saradnje sa partnerskom bankom menica potpisuje u prostorijama "Investicionog fonda" ili na terenu kod klijenta, zaposleni u "Investicionom fondu" su u obavezi da:

- ✓ Budu prisutni prilikom potpisivanja menice kao i meničnog ovlašćenja od strane podnosioca zahteva - korisnika kredita i žiranata,
- ✓ Tom prilikom da izvrše identifikaciju lica i proveru podataka koji se upisuju na menici upoređujući ih sa podacima iz važeće lične karte/pasoša podnosioca zahteva - korisnika kredita i žiranata. Nakon identifikovanja lica kao podnosioca zahteva - korisnika kredita i žiranata, njihova lična menica se svojeručno popunjava i potpisuje od strane najpre podnosioca zahteva - korisnika kredita na za to predviđenom mestu, pisanim slovima, pa tek nakon toga menica se svojeručno



popunjava i potpisuje od strane žiranta, pisanim slovima. Nakon svojeručnog popunjavanja i potpisivanja menica, zaposleni radnik "Investicionog fonda" proverava tačnost upoređivanjem unetih podataka sa podacima iz važeće lične karte/pasoša podnosioca zahteva - korisnika kredita i žiranta,

- ✓ Zaposleni radnik "Investicionog fonda" koji je izvršio identifikaciju lica i proveru podataka potrebno je da istovremeno pripremi izjavu o tome i odloži je u fajl podnosioca zahteva kao dokaz da je prisustvovao svojeručnom popunjavanju i potpisivanju menica i izvršio identifikaciju lica i proveru unetih podataka, kao i da zaposleni radnik "Investicionog fonda" pod punom materijalnom, moralnom i krivičnom odgovornošću garantuje za tačnost unetih podataka i identitet potpisnika. Zaposleni radnik "Investicionog fonda" je u obavezi da izvrši unos serijskog broja priloženih menica u formu meničnog ovlašćenja i na isti način kao i pri popunjavanju i potpisivanju menica, izvrši kontrolu popunjenih podataka i potpisivanja meničnih ovlašćenja.

## **AKCEPTIRANA MENICA FIZIČKOG LICA**

Akceptirana menica fizičkog lica uzima kao sredstvo obezbeđenja po ugovoru o međusobnim pravima i obavezama između "Investicionog fonda" i klijenta - korisnika kredita i žiranta po tom preporučenom kreditu.

Prilikom sklapanja ugovora o međusobnim pravima i obavezama, klijent daje "Investicionom fondu" dve različite vrste menice:

- Menica potpisana od strane klijenta - korisnika kredita kao izdavaoca menice,
- Menica potpisana od strane korisnika kredita i/ili člana domaćinstva koji je vlasnik imovine ili menica akceptirana od strane žiranta koji garantuje svojom celokupnom imovinom-žiranta, kao izdavaoca menice.

Klijent "Investicionog fonda" može aplicirati za preporuku osiguranje menicom fizičkog lica, odnosno uz akceptiranu menicu od strane žiranta koji garantuje svojom celokupnom imovinom.

Ovlašćenja za odobravanje preporuka kredita sa akceptiranom menicom, kao instrumentom obezbeđenja potraživanja, ima Regionalni odbor.

### **Menica pravnog lica**

Menica pravnog lica-žiranta se uzima kao sredstvo obezbeđenja po ugovoru o međusobnim pravima i obavezama između "Investicionog fonda" i klijenta-korisnika kredita i žiranta po tom preporučenom kreditu.

U ime pravnog lica-žiranta, ugovor o međusobnim pravima i obavezama potpisuje ovlašćeni zastupnik pravnog lica i potvrđuje pečatom pravnog lica na mestu do potpisa.

Prilikom sklapanja ugovora o međusobnim pravima i obavezama, u situaciji u kojoj je pravno lice žirant, klijent daje "Investicionom fondu" dve različite vrste menice:

- Menica potpisana od strane klijenta-korisnika kredita kao izdavaoca menice,
- Menica potpisana od strane ovlašćenog predstavnika pravnog lica-žiranta, kao izdavaoca menice, pečatirana od strane tog pravnog lica.

Jedino se prihvataju menice pravnih lica sledećih organizacionih formi:

### **Bez odobrenja Regionalnog odbora za preporuku:**

- Društva sa ograničenom odgovornošću (DOO),
- Komanditna Društva (KD),
- Akcionarska Društva (AO),
- Ortačka Društva (OD).

### **Uz odobrenje Regionalnog odbora za preporuku:**

- Preduzetničke delatnosti/Preduzetnici (PR, SZR, STR, SUR),
- Ortačke radnje (OR),
- Udruženja građana.

### **ŽIRANTI/JEMCI**

Žirant je osoba koja jemči za klijenta i obavezuje se da će, ukoliko klijent iz bilo kog razloga ne bude izmirivao svoje obaveze, nastaviti plaćanje po predmetnom kreditu. Kao sredstvo obezbeđenja preporučenog kredita "Investicionog fonda" prihvata administrativnu zabranu na zaradu žiranta i klijenta.

Žirant je obavezan dostaviti Administrativnu zabranu overenu od strane svog poslodavca. Osim toga, žiranti su u obavezi da ispune sopstvenu blanko menicu kao i menično ovlašćenje u skladu sa uputstvima Narodne banke Srbije, čime prihvataju obavezu i odgovornost da isplate celokupan iznos duga, ukoliko klijent nije u mogućnosti ili ne želi da ga isplati.

Kriterijumi da bi neko mogao biti žirant po preporučenom kreditu od strane "Investicionog fonda" su sledeći:

- ✓ Žiranti mogu biti starosti od 18 - 75 godina,
- ✓ Zaposleni radnici "Investicionog fonda" ne mogu biti žiranti klijentima "Investicionog fonda",
- ✓ Žirant ne može biti prihvaćen ukoliko je prethodno bio žirant po preporučenom kreditu koji je otpisan osim ako je potpuno naplaćen, ali uz odobrenje regionalnog menadžera,
- ✓ Žirant mora ispunjavati kriterijume za urednu kreditnu istoriju definisane ovim priručnikom,
- ✓ Žirant mora biti stalno zaposlen na neodređeno vreme, minimalno 6 meseci pre nego što klijent aplicira za kredit, ili penzioner. Prihvataju se kao žiranti i lica koja rade na određeno vreme, minimalno 6 meseci pre nego što klijent aplicira za kredit, ukoliko je rok njihovog ugovora o radu duži od roka otplate kredita po kom žiriraju. U tom slučaju je potrebno odobrenje regionalnog menadžera,
- ✓ Regionalni Odbor/Odbor poslovne jedinice za preporuke može zatražiti dodatne žirante na osnovu procene rizika klijenta,
- ✓ U slučaju korišćenja zaloga na pokretnim stvarima kao sredstvo obezbeđenja, obavezno je da vlasnik pokretne imovine bude takođe potpisan i kao žirant.

### **KRITERIJUMI ZADUŽENOSTI**

Maksimalna zaduženost plate žiranta/jemca je 50% u trenutku podnošenja zahteva za preporuku u odnosu na sve obaveze naplative kroz administrativne zabrane (suma svih rata koje se naplaćuju putem ADZ ne sme preći 50% plate žiranta/jemca).

**Maksimalna zaduženost plate žiranta uključujući i ratu kredita "Investicionog fonda" ne sme preći dve trećine plate.**

U slučaju gde postoje dva ili više žiranata dug svakog od njih ne sme preći 50%, ali sa ratom "Investicionog fonda" zajednička garancija je dozvoljena do razlike od maksimalne zaduženosti od dvetrećine plate dva ili više žiranata, kumulativno.

### **Administrativne zabrane**

Svaka administrativna zabrana mora da:

- ✓ Bude overena pečatom kompanije ili PIO fonda u kojoj je žirant (klijent) zaposlen odnosno penzioner,
- ✓ Bude potpisana od strane ovlašćenih lica kompanije ili PIO fonda u kojoj je žirant (klijent) zaposlen ili je penzioner,
- ✓ Sadrži datum izdavanja,
- ✓ Rok važenja administrativne zabrane je 30 dana od dana izdavanja do datuma odobrenja preporuke,
- ✓ Imena žiranata ili korisnika preporučenog kredita moraju se nalaziti na administrativnoj zabrani prilikom prijema iste, a pre odobravanja preporuke kredita;
- ✓ Službenik za administrativnu podršku, ili član odbora za preporuku, je dužan da pre izlaganja kredita na Odboru za preporuke kontaktira poslodavca i proven status žiranta kod poslodavca (da proveri navode iz AZ i potvrde o zaposlenju).

"Investicioni fond" prihvata administrativne zabrane overene od strane od sledećih pravnih lica: Društvo sa ograničenom odgovornošću (DOO), komanditno društvo, ortačko društvo (OD), akcionarsko društvo (AD), javna preduzeća (JP) i državne i lokalne uprave kao i svi drugi oblici organizovanja čiji je osnivač država i/ili lokalna samouprava.

Da bi administrativna zabrana bila korišćena kao sredstvo obezbeđenja moraju biti ispunjeni sledeći uslovi:

- ✓ Pravno lice mora biti aktivno, ne sme biti brisano iz registra,
- ✓ Pravno lice ne sme biti u stečajnom postupku ili u postupku likvidacije,
- ✓ Pravno lice ne sme biti blokirano u trenutku provere, odnosno da nije bilo blokirano sa ili bez prekida duže od 30 dana u poslednjih godinu dana od upita, izuzetak od ovog pravila postoji ukoliko je administrativna zabrana izdata od strane Republičkog Fonda za penzijsko i invalidsko osiguranje, te se ovakvi zahtevi obrađuju po redovnom postupku.

Detaljno uputstvo za proveru informacije o pravnom licu kao i postupcima za aktiviranje administrativne zabrane opisano je u Proceduri za rad sa administrativnim zabranama.

**"Investicioni fond" prihvata žirante iz preduzeća u blokadi ako se radi o preduzeću koje je osnovano od strane države i koje je korisnik budžetskih sredstva države (škole, zdravstveni centri, železnice,... Odobrenje ovakvih kreditnih plasmana je u nadležnosti Regionalnog menadžera.**

"Investicioni fond" prihvata i žirante iz preduzeća u restrukturiranju pod uslovom da se radi o:

- Preduzećima sa više od 500 zaposlenih,
- Preduzećima iz sektora energetike, metalurgije, rudnika,
- Preduzećima u vlasništvu države ili je država većinski vlasnik.

U slučaju da preduzeće u restrukturiranju ne ispunjava napred navedene uslove,

prihvatanje administrativne zabrane iz te kompanije odobrava Regionalni odbor.

## **ZALOGA POKRETNE IMOVINE**

Drugi tip dodatnog sredstva obezbeđenja preporučenih kredita koji "Investicioni fond" koristi je zaloga na pokretnoj imovini.

Zaloga može biti:

1. Pokretna imovina korišćena u poljoprivrednoj proizvodnji: traktor ili mehanizacija,
2. Druga osnovna sredstva (proizvodne mašine, prevozna sredstva, alati za rad odgovarajuće vrednosti isl.) koji se koriste za poslovnu aktivnost, osim taksi vozila.

Uslovi koji trebaju biti ispunjeni za ovaj tip obezbeđenja preporučenih kredita su sledeći:

1. Zaloga treba imati serijski broj,
2. Zaloga treba biti u vlasništvu klijenta ili žiranta,
3. Zaloga na pokretnu imovinu treba biti registrovana u APR,
4. Pokretna imovina pod zalogom mora biti čista i slobodna od potraživanja ili tereta bilo koje vrste.

U slučaju ponovljenih preporuka kredita za koje je sredstvo obezbeđenja isto, potrebna je nova procena sredstva obezbeđenja.

Za preporuku za odobrenje kredita sa zalogom na pokretnoj imovini kao sredstvom obezbeđenja, procenjenja vrednost založene pokretne imovine mora biti najmanje dva puta veća od maksimalnog iznosa preporučenog kredita. Sa izuzetkom, moguće je odobrenje preporuka za kredite sa zalogom na pokretnoj imovini onda kada je procenjena vrednost založne pokretne imovine manja od prethodno navedene, uz pismeno odobrenje Regionalnog odbora.

Detaljna uputstva po pitanju zaloge pokretne imovine i tretiranja pokretne imovine kao sredstva obezbeđenja definisano je Procedurom za upis založnog prava nad pokretnom imovinom.

Obradu preporuka i procenu klijenata za preporuke kredita osigurane zalogom na pokretnu imovinu ne mogu samostalno vršiti kreditni službenici koji nemaju radni staž u Društvu duži od šest meseci;

U slučaju da se javi klijent sa zahtevom za preporuku kredita osiguranu zalogom kod kreditnog službenika sa stažom u Društvu manjim od šest meseci, obradu preporuke i procenu klijenta, zajedno sa ovim kreditnim službenikom, vršiće Koordinator ogranka, Vođa tima ili Regionalni menadžer.

Za preporuke kredite osigurane zalogom u dosije klijenta uz dokumentaciju potrebnu za upis zaloge obavezno je popuniti i priložiti u dokumentaciju klijenta obrazac za ocenu karaktera klijenta sa preporukom od najmanje 3 lica.

Za sve ostale preporučene kreditne plasmane kreditni službenik treba popuniti formu sumirajući kjučne osobine klijentovog karaktera i to uključiti u kreditni fail.

## **MINIMAINA SREDSTVA OBEZBEĐENJA ZA ODREĐENE VRSTE, IZNOSE I ROKOVE PREPORUČENIH KREDITA**

U donjoj tabeli su prikazana sredstva osiguranja kredita u slučaju korisnika kredita koji se prvi put pojavljuje u "Investicionom fondu":

**Tabela 51:** Sredstva osiguranja kredita u slučaju korisnika kredita koji se prvi put pojavljuje u "Investicionom fondu":

Iznos kredita	Sredstvo obezbeđenja/ Garancija	Uslovi	Napomena
120.000 RSD	Žirant ili administrativna zabrana korisnika preporučenog kredita.	18 meseci	Za nepreduzetne klijente,
150.000 RSD	Zaloga na pokretnu imovinu	18 meseci	Založna pokretna imovina (traktor) ne mora biti registrovana. Osiguranje zalogom moguće je za preduzetne klijente. Vrednost predmeta zaloge mora biti dvostruko veća od iznosa kredita koji je odobren za isplatu preko partnerske banke.
200.000 RSD	Žirant ili administrativna zabrana korisnika preporučenog kredita.	24 meseca	Maksimalni iznos ukupne trenutne zaduženosti najviše 50% postojeće plate žiranta/korisnika preporučenog kredita;
150.001 - 250.000 RSD	Zaloga na pokretnu imovinu i administrativna zabrana korisnika kredita ili žiranta.	24 meseca	Založna pokretna imovina (traktor) ne mora biti registrovana/maksimalni iznos zaduženosti ne sme biti veći od 50% iznosa mesečne plate prema kriterijima zaduženosti. Vrednost predmeta zaloge mora biti dvostruko veća od iznosa kredita koji je odobren za isplatu preko partnerske banke.
200.001 - 500.000 RSD	Administrativna zabrana dva žiranta.	24 meseca	Maksimalni iznos zaduženosti ne sme biti veći od 50% iznosa mesečne plate prema kriterijima zaduženosti.
50.000 - 300.000 RSD	Akceptirana menica fizičkog lica.	24 meseca	Prema Uputstvu za osiguranje preporuka akceptiranom menicom fizičkog lica
50.000-500.000 RSD	Menica pravnog lica.	24 meseca	Prema Uputstvu za menicu pravnog lica.

Izvor: Agroinvest fond, Beograd, 2016, str. 7

**Tabela 52:** Sredstva osiguranja kredita u slučaju ponovljenih kredita u "Investicionom fondu":

Iznos kredita	Sredstvo obezbeđenja/ Garancija	Uslovi	Napomena
150.000 RSD	Žirant ili administrativna zabrana korisnika preporučenog kredita.	24 meseca	Za nepreduzetne klijente.

200.000 RSD	Zaloga na pokretnu imovinu.	24 meseca	Ukoliko je zaloga na pokretnoj stvari (poželjno istoj kao u slučaju predhodnog kredita) bila korišćena kao garancija u predhodnom krediltnom ciklusu. Osiguranje zalogom moguće je za preduzetne klijente, Vrednost predmeta zaloge mora biti dvostruko veća od iznosa kredita koji je odobren za isplatu preko partnerske banke.
200.000 RSD	Žirant ili administrativna zabrana korisnika preporučenog kredita.	24 meseca	Za nepreduzetne klijente max. iznos 150.000 RSD uz ove garancije.
200.001-300.000 RSD	Zaloga na pokretnoj imovini i administrativna zabrana korisnika kredita ili žiranta.	24 meseca	Založna pokretna imovina ne mora biti registrovana/maksimalni linos zaduženosti ne sme biti veći od 50% iznosa mesečne plate prema kriterijima zaduženosti. Vrednost predmeta zaloge mora biti dvostruko veća od iznosa kredita koji je odobren za isplatu preko partnerske banke.
200.001 - 500.000 RSD	Administrativna zabrana dva žiranta ili Administrativna zabrana korisnika kredita i jednog žiranta.	24 meseca	Maksimalni iznos zaduženosti ne sme biti veći od 50% iznosa mesečne plate prema kriterijima zaduženosti.
200.001 - 500.000 RSD	Administrativna zabrana JEDNOG žiranta.	24 meseca	Ako je žirant izložen do 2/3 plate kad se uzmu u obzir sve obaveze iz KB, samo uz odobrenje Regionalnog Odbora.
200.001 - 500.000 RSD	Administrativna zabrana dva žiranta ili Administrativna zabrana korisnika kredita i jednog žiranta.	od 25 do 36 meseci	Maksimalni iznos zaduženosti ne sme biti veći od 50% iznosa mesečne plate prema kriterijima zaduženosti
50.000 - 300.000 RSD	Akceptirana menica fizičkog lica.	24 meseca	Prema Uputstvu za osiguranje preporuka akceptiranom menicom fizičkog lica.
50.000 - 500.000 RSD	Menica pravnog lica.	24 meseca	Prema Uputstvu za menicu pravnog lica.

Izvor: Agroinvest fond, Beograd, 2016, str. 11

Za ostale detalje vezane za iznose preporučenih kredita od 200.001 do 500.000RSD sa rokom otplate kredita od 25 do 36meseci.

Napomena: U slučaju da se radi o kombinaciji sredstava obezbeđenja (zaloge i još jednog sredstva obezbeđenja) tržišna vrednost predmeta zaloge mora biti u odnosu 1:2 naspram dela plasmana koji pokriva, tj. mora biti dvostruko veća od iznosa preporučenog kredita koji nije pokriven drugim sredstvom obezbeđenja.

**Primer:** iznos kredita je 100 000,00 RSD. Tržišna vrednost zaloge je 100 000,00RSD, što znači da zaloga pokriva 50% vrednosti kredita. Za ostatak vrednosti (50%) potrebno je obezbediti žiranta/jemca čija plata /penzija pokriva polovinu rate tog kredita.

**Menica izdata od strane korisnika preporučenog kredita i potpisana (avalirana) od strane žiranta je obavezna u svim slučajevima.**

## PREPORUKA KREDITA

Metodologija pripreme preporuke kredita koju "Investicioni fond" koristi u svom radu odgovara individualnoj metodologiji za plasman kredita koja je uobičajena u praksi

kreditiranja.

Ova metodologija podrazumeva sledeće korake:

- I. Zahtev za preporuku kredita kod partnerske banke,
- II. Poseta terenu radi provere zahteva i prikupljanja informacija za procenu,
- III. Analiza kapaciteta klijenta i priprema zahteva za odobravanje,
- IV. Odobravanje preporuke i slanje partnerskoj banci na isplatu i potvrdu,
- V. Isplata preporučenog kredita,
- VI. Monitoring i naplata preporučenog kredita.

Operativne procedure koje opisuju korake u procesu pripreme preporuke kod svake od partnerskih banaka su prilog ovog dokumenta i sastavni su deo ovog priručnika.

Zahtev klijenta za preporuku kredita se podnosi u skladu sa operativnim procedurama za rad sa pojedinom partnerskom bankom.

Forma zahteva za preporuku sadrži opšte informacije o potencijalnom klijentu, traženom iznosu kredita preporuku "Investicionog fonda", podatke o prihodima i nivou razvijenosti poslovne delatnosti korisnika i razlikuje se u zavisnosti od kreditnog proizvoda za koji klijent aplicira.

Na osnovu ovih podataka koji se prikupe, obrade i analiziraju "Investicioni fond" će doneti odluku o preporuci, a partnerska banka će doneti odluku o eventualnom odobravanju preporučenog kredita.

Svaki potencijalni klijent može dobiti formu zahteva za preporuku od strane službenika "Investicionog fonda", u kancelariji "Investicionog fonda" ili na terenu.

Potpisivanjem zahteva za preporuku, klijent preuzima odgovornost za tačnost podataka i svestan je odgovornosti za istinitost tvrdnji navedenih u zahtevu.

Samo ispravno i potpuno popunjen zahtev za preporuku sa pratećom dokumentacijom može ući u proceduru obrade i odobravanja preporuke.

Pri procesu obrade kredita kreditni službenik je dužan klijenta upozoriti sa posledicama usled neplaćanja rata, odnosno s mogućom zaplenom imovine i sudskim troškovima i svim ostalim dodatnim troškovima i mogućim penalima odnosno zateznim kamatama usled neplaćanja rate na dan dospeća.

Takođe, pri procesu obrade kredita kreditni službenik je dužan klijenta upoznati sa mogućnošću da mu se u izuzetnim slučajevima, kao što su elementarna nepogoda i zemljotres, poplave, suše, požar i slično), bolest, smrtni slučaj ili slično gde je klijent zbog okolnosti koje su van njegovog uticaja u nemogućnosti da redovno vraća kredit, može uraditi reprogramiranje kredita.

Kreditni službenici su, u procesu odobrenja kredita, u obavezi posetiti preduzetne klijente na mestu na kome se nalazi njegova imovina i na mestu na kome se nalazi njegova delatnost, bez obzira na vrstu preporučenog kredita kako bi utvrdili postojanje delatnosti i prihode.

Kreditni službenici nisu u obavezi u procesu odobrenja kredita posedovati nepreduzetne klijente.

Za jedno domaćinstvo u kome se plasira jedan ili više kreditnih plasmana (u skladu sa izloženošću lica/domadnstva u okviru Agroinvest Fonda može biti nadležan SAMO jedan kreditni službenik.

## **ODBOR ZA PREPORUKU**

Odbor za preporuku je glavno telo za donošenje odluka o odobrenju preporuka kredita i o uslovima vezanim za proces odobrenja preporuke kredita. Sve nove i ponovljene preporuke kredita zahtevaju odobrenje Odbora za preporuku i detaljan opts uslova kredita za koji se daje preporuka.

Odbor za preporuku treba da primenjuje najbolju praksu upravljanja porfoliom, da osigura visoku kvalitetu portfolija i njegove odluke trebaju biti u skladu s pravilima definisanim u "Investicionom fondu" i kreditnoj politici za tu godinu.

### **Kriterijumi na osnovu kojih odbor za preporuku daje odobrenje uključuju:**

1. Ocenu karaktera klijenta,
2. Ocena pokazatelja finansijske analize (analize poslovanja i kapaciteta otplate mesečnih anuiteta),
3. Ocena sredstava obezbeđenja (nakon analize 1 i 2, ukoliko ova analiza prikazuje zadovoljavajuće rezultate, sledi analiza sredstava obezbeđenja).

Odluka odbora za preporuku se sastoji iz dva dela:

- U prvom delu, razmatra se domaćinstvo i sposobnost otplate mesečnog anuiteta u skladu sa pokazateljima,
- Ukoliko je odluka pozitivna, u sledećem koraku Odbor za preporuku će analizirati ponuđene garancije.

Odluka o odobrenju preporuke kredita ne treba biti bazirana samo na prihodima žiranta i analizi sposobnosti otplate žiranta. Žiranti se uzimaju u obzir samo kao dodatno sredstvo obezbeđenja preporučenog kredita, u slučaju docnje klijenta.

Potencijalni ishodi razmatranja odbora za preporuku kredita su:

- preporuka odobrena,
- preporuka odobrena uz izmenjene uslove,
- preporuka odbijena,
- preporuka na čekanju što uglavnom znači da su dodatni podaci traženi radi donošenja konačne odluke i da će ovaj zahtev biti razmatran kasnijeg datuma).

### **NIVOI OVLAŠĆENJA KOD ODOBRENJA PREPORUKE ZA KREDITE**

Postoje dva nivoa ovlašćenja za odobrenja kreditne preporuke u "Investicionom fondu":

- Odbor za preporuku na nivou poslovne jedinice,
- Regionalni Odbor za preporuku,
- Preporuku kredita u iznosu da i uključujući 300.000,00 RSD donosi Odbor za preporuke na nivou poslovne jedinice u kancelarijama poslovnih jedinica,
- Preporuka kredita u iznosu od 300.001,00 RSD i većem, zahteva pismeno odobrenje Regionalnog Odbora za preporuke.

Svi preporučeni krediti, čak i iznad ovlašćenja Odbora za preporuke na nivou poslovne jedinice, prvenstveno moraju biti odobreni od strane Odbora za preporuku poslovne jedinice, u skladu sa svim uslovima (iznos kredita, kamatna stopa, uslovi kredita, grejs period, naknada, žiranti, obezbeđenje i svi drugi uslovi u vezi sa odobrenjem preporuke kredita) i nakon toga se, ako je potrebno, odobravaju od strane Regionalnog odbora za preporuke.

### **ODBOR ZA PREPORUKU NA NIVOU POSLOVNE JEDINICE**

Odbor za preporuku na nivou poslovne jedinice je glavno nadzorno telo po pitanju donošenja odluka o odobrenju kreditne preporuke.



## **Osnovne odgovornosti Odbora za preporuku na nivou poslovne jedinice su;**

- Donosi odluke o odobrenju novih i ponovljenih preporuka kredita zasnovanih na prezentaciji kreditnog službenika i definisanih kreditnih karakteristika,
- Priprema predloge kreditne preporuke za odobrenje Regionalnog Odbora,
- Donosi odluke o odobrenju preporuke refinansiranja ranije preporučenih kredita u skladu sa politikom preporuke refinansiranja ranije preporučenih kredita u iznosu do i uključujući 300,000,00 RSD,
- Odbor na nivou kancelarije u čijem sastavu je predsedavajući Regionalni menadžer ima ovlašćenja da odobrava kredite domaćinstvima do ukupnog nivoa zaduženosti u "Investicionom fondu" od 300.000 RSD,
- Odbor na nivou kancelarije u čijem sastavu je predsedavajući Vođa tima ima ovlašćenja da odobrava kredite domaćinstvima do ukupnog nivoa zaduženosti u "Investicionom fondu" od 200.000 RSD,
- Odbor na nivou kancelarije u čijem sastavu je predsedavajući Koordinator Ogranka ima ovlašćenja da odobrava kredite domaćinstvima do ukupnog nivoa zaduženosti u "Investicionom fondu" od 150.000 RSD,
- Drugi i/ili svaki sledeći kredit u domaćinstvu može se odobravati na nivou kancelarije samo u slučaju da ukupna zaduženost novog preporučenog kredita ostatka duga po predhodnim kreditima u zbiru ne prelazi 300.000 RSD.

Članovi Odbora za preporuku na nivou poslovne jedinice su Regionalni menadžer i/ili Vođa tima, i/ili Koordinator poslovne jedinice, i/ili dva kreditna službenika (kreditni službenik koji predlaže kredit i još jedan kreditni službenik ili koordinator iz iste poslovne jedinice). Kreditni službenik koji radi u "Investicionom fondu" kraće od 90 dana ne može biti član odbora za preporuke.

Odobrenje preporuke kredita zahteva većinu glasova, ipak, Regionalni menadžer može samostalno doneti odluku ukoliko on/ona smatra da postoji objektivni razlog. Razlog za samostalno donošenje odluke od strane Regionalnog menadžera mora biti pojašnjen u zapisniku sa sednice Odbora za preporuku.

Organizovanje sastanaka Odbora za preporuku na nivou poslovne jedinice je odgovornost Vođe tima/Koordinatora poslovne jedinice ili Regionalnog menadžera u poslovnim jedinicama gde nije imenovan Vođa tima/Koordinator. Regionalni menadžer predsedava Odborom za preporuku na nivou poslovne jedinice u kancelarijama poslovne jedinice. U kancelarijama gde je imenovan Vođa tima/Koordinator Odborom predsedava Vođa tima/Koordinator do nivoa svojih ovlašćenja u slučaju da Regionalni menadžer nije prisutan.

Odbor poslovne jedinice za preporuku će razmotriti kreditnu analizu i svu dokumentaciju obezbeđenu od strane kreditnog službenika, neophodnu za donošenje ispravne odluke.

Odgovornost Regionalnog menadžera je da okuplja Odbor za preporuku po potrebi, a najmanje dva puta nedeljno. U slučaju odsustvovanja Regionalnog menadžera menjaće ga osoba ovlašćena za zamenu u skladu sa Upustvom o zamenama u sektoru operacija.

Kada Odbor za preporuku odobri preporuku, kredit mora biti preporučen partnerskoj banci u roku od 2 dana.

Kreditni službenik koji prezentuje kreditni zahtev mora prisustvovati sastanku Odbora za preporuku na nivou poslovne jedinice i obezbediti kompletnu dokumentaciju. U skladu sa prikupljenim podacima sa terena i finansijskom analizom sadržanih u dosijeu "poslovne analize" kreditni službenici predlažu Odboru za preporuku iznos kredita i uslove kredita za koji predlaže davanje preporuke, koji će biti u skladu sa kapacitetom klijenta da otplati preporučeni kredit.

Odobrenje preporuke kredita je odgovornost svih članova Odbora za preporuku, a ne

samo odgovornost predsedavajućeg Odbora za preporuku i kreditnog službenika koji prezentuje kreditni zahtev. U slučaju da se član Odbora za preporuku iz određenog razloga ne slaže sa odlukom Odbora o odobrenju preporuke ili samostalnom odlukom predsedavajućeg (menadžera poslovne jedinice), ovlašćen je da zahtev sa odlukom pošalje Regionalnom Odboru za preporuke na konačnu odluku.

Nakon odobrenja preporuke kredita od strane Odbora za preporuku, članovi potpisuju odluku na obrascu finansijske analize i na listu odbora za preporuke. Uslovi odobrenih preporuka kredita od strane Odbora za preporuku se ne mogu naknadno menjati u nekoj od narednih faza procesa.

Način rada Odbora za preporuke opisan je Uputstvom za rad Odbora za preporuke.

## **ODOBRENJA REGIONALNOG MENADŽERA**

Regionalni menadžeri imaju ovlašćenja da odobravaju odstupanja po kreditima u iznosu do i uključujući 300.000 RSD za svoj region. Ta odstupanja su:

- Rano aktiviranje AZ, u slučaju redovne naplate,
- Žirante koji su bili žiranti po otpisanom kreditu koji je potpuno naplaćen,
- Žirante koji su zaposleni na određeno vreme,
- Neaktiviranje AZ nepreduzetnom klijentu odmah po isplati kredita,
- Do tri kašnjenja po prethodnom kreditu kod AIF-a više od 30 dana po izveštajima partnerske banke,
- Žirante zaposlene u firmama iz kojih je "Investicioni fond" već uzimao žirante, a nisu u skladu sa operativnim priručnikom (STR, SZTR i sl.),
- Žirante koji su zaposleni u preduzeću u blokadi ako se radi o preduzetma koje je osnovano od strane države i koje je korisnik budžetskih sredstva (škole, zdravstveni centri, železnica,...). Ovlašćenje da odobri prihvatanje zaloge koja nema dokaz o vlasništvu nego zapisnik sa svedocima, za ponovljeni kredit ukoliko se radi o istoj zalozi kao u prethodnom kreditu i ukoliko je klijent novac iz prethodnog kredita iskoristio u skladu sa zahtevom,
- Ovlašćenje da odobri prihvatanje zaloge kada je tična karta supružnika istekla uz obavezu da se važeća lična karta supružnika dostavi i odloži u kreditni fajl klijenta najkasnije u roku od mesec dana od dana odobrenja preporuke.

Regionalni menadžer daje svoju saglasnost mailom poslanom na članove Odbora za preporuku na nivou poslovne jedinice i u kopiju maila stavlja članove regionalnog odbora.

Kopija e-mail-ova se smatra delom dosijea kreditne dokumentacije i kao takva se mora nalaziti u kreditnom dosijeu.

## **ODOBRENJE PREPORUKE KREDITA IZNAD NIVOVA ODBORA ZA PREPORUKU NA NIVOU POSLOVNE JEDINICE**

Preporuke kredita iznad nivoa odobrenja Odbora za preporuku na nivou poslovne jedinice zahtevaju odobrenja od strane Regionalnog odbora za preporuke.

Članovi Regionalnog odbora su Direktor (Country Director), (Coordinator za rizike i Operativni menadžer.

Regionalni odbor za preporuke odluke donosi jednoglasno. Ukoliko odluka nije doneta jednoglasno, odluka će biti doneta od strane predsedavajućeg.

Organizacija sastanaka Regionalnog Odbora za preporuku je odgovornost Koordinatora za rizike. U odsustvu Koordinatora za rizike odgovornost organizovanja Regionalnog Odbora za preporuku će preuzeti Direktor.

Jedino preporuke kredita koje je Odbor za preporuku na nivou poslovne jedinice

prethodno razmatrao i odobrio, mogu biti poslate regionalnom Odboru, i mogu biti uzete u razmatranje.

Način rada Odbora za preporuke opisan je Upustvom za rad Odbora za preporuke.

### **Glavne odgovornosti Regionalnog odbora za preporuku su:**

- Donošenje odluka o odobrenju preporuke za nove i ponovljene kredite i definisanje kreditnih karakteristika, a koje je zasnovano na prezentaciji menadžera poslovne jedinice i,
- Donošenje odluka o preporuci refinansiranja ranije preporučenih kredita u iznosu 300.001,00RSD do 500.000,00RSD,
- Donošenje odluka o drugom i/ili svakom sledećem kreditu u domaćinstvu ukoliko ukupna izloženost domaćinstva prema "Investicionom fondu" prelazi 300.000RSD,
- Donošenje odluka o svim drugim izuzecima od pravila koja su definisana u priručniku, kao što su:
  - Preporučivanje ranog refinansiranja u skladu sa kriterijima za odobravanje preporuke refinansiranja,
  - Odobravanje preporuka kredita s administrativnom zabranom JEDNOG žiranta u iznosu od 200 001 do 500 000 RSD, ako je žirant izložen do 2/3 plate, kad se uzmu u obzir sve obaveze iz KB,
  - Odobravanje preporuka kredita preduzetnim klijentima za namenu potrošnje koja je osigurana zalogom,
  - Preporuke kredita sa sredstvima obezbeđenja koja odstupaju od minimalnih obezbeđenja u ovom priručniku,
  - Aktiviranje AZ za klijente koji kasne manje od 60 dana,
  - Odstupanje od kreditnog biroa iznad kriterijuma partnerske banke,
  - Odstupanje od pravila za ponovljene kredite,
  - Prihvatanje zabrana preduzeća u restrukturiranju koja ne zadovoljavaju kriterije definisane ovim priručnikom,
  - Odobravanje zamena žiranata,
  - Sva druga odstupanja od priručnika ili preporuka koje nisu definisane niti razmatrane drugim pravilima i procedurama.

Odobrenje preporuke od strane Regionalnog odbora za preporuke mole biti poslato putem e-maila predsedavajućem Odbora za preporuku na nivou poslovne jedinice. E mail sa odobrenjem mora biti poslat sa adrese jednog člana Regionalnog Odbora za preporuku, a takođe, treba biti poslat na uvid svim ostalim članovima Regionalnog Odbora za preporuku, time će se preporuka kredita smatrati odobrenom,

Kopija e-mail-ova se smatra delom dosijea kreditne dokumentacije i kao takva se mora nalaziti u kreditnom dosijeu.

### **PROCENA PREPORUKE KREDITA**

Procenu preporuke kredita "Investicionog fonda" vrši na način da proverava klijente i žirante po različitim kriterijima među kojima su:

- ✓ Procena domaćinstva i volje klijenta da otplati preporučeni kredit,
- ✓ Kreditna istorija klijenta i žiranta,
- ✓ Kapacitet otplate i imovina klijenta,
- ✓ Zaduženost klijenta i žiranta,
- ✓ Sposobnosti klijenta da vodi biznis i perspektive razvoja biznisa s namena

preporučenog kredita.

## **PROCENA DOMAĆINSTVA I VOLJE KLIJENTA DA OTPLATI PREPORUČENI KREDIT**

Procena domaćinstva i volje klijenta da otplati preporučeni kredit bazira se na oceni izvestaja iz Kreditnog biroa, posete domaćinstvu, razgovora sa članovima domaćinstva, preporukama dobivenim od poznanika i komšija, podataka u bazi podataka "Investicionog fonda", potvrđama o zaposlenju isl.

## **PROCENA KREDITNE ISTORIJE KLIJENTA I ŽIRANTA**

Procena kreditne istorije klijenta i žiranta vrši se na osnovu izvestaja iz Kreditnog Biroa i kartica plaćanja iz baze za praćenje kredita "Investicionog fonda".

Obavezno je štampanje kartica prometa svih dugovanja koja postoje u trenutku odobrenja preporuke (ovo se odnosi na ostatak duga glavnice aktivnih kredita koje klijent i njegovi članovi domadnstva imaju u AIF-u).

Podatak o ostatku duga glavnice "Investicionog fonda" kredita takođe, se unosi u obaveze i u slučaju da se radi o refinansiranju, odnosno, čak i kad će se ostatak duga zatvoriti novim kreditom koji je predmet analize (podatak se unosi u "Izveštaj o obavljenoj poseti terenu", "Zahtev za preporuku plasmana" i u "Analizi Kredita").

Ocena kvatiteta istorije vrši se na osnovu kriterija koji su definisani ovim priručnikom.

Izveštaj iz kreditnog biroa se može zahtevati i za članove domaćinstva na zahtev Odbora za preporuku.

## **KAPACITET OTPLATE I IMOVINA KLIJENTA**

Kapacitet otplate klijenta i imovina klijenta procenjuje se na osnovu informacija koje kreditni službenik prikupi posetom na terenu. Upustvo za prikupljenje podataka na terenu kao i forme izveštaja sa terena sastavni su deo ovog prirucnika. Posete klijenata podrazumevaju posetu mesta na kome se vodi posao klijenta za koji je preporuka kredita tražena, kao i posetu mesta na kojem se nalazi imovina klijenta kao što je precizirano u kreditnom zahtevu.

- Za svaki primljen kreditni zahtev, kreditni službenik je u obavezi da poseti klijenta, i da u toku posete, utvrdi sledeće:
- Karakter klijenta (da li se klijent ponaša dovoljno odgovorno da ispuni svoje obaveze ukoliko mu se preporuka kredita odobri),
- Sposobnost klijenta za otplatu (da je klijent sposoban da ispuni svoje obaveze ukoliko mu se preporuka kredita odobri),
- Imovina klijenta (šta poseduje klijent i porodica klijenta),
- Obezbeđenje klijenta (od čega je partnerska banka i/ili "Investicioni fond" u mogućnosti da naplati preostali neplaćeni iznos kredita, u slučaju da klijent nije u mogućnosti da ispuni svoje obaveze),
- Da li postoji stvarna potreba za dodatnim sredstvima,
- Šta će biti krajnji proizvod investicije klijenta i da li postoji tržišna potražnja za proizvodima,
- Sposobnost klijenta da održava poslovanje po završenom investiranju.

Posete klijentima se najavljuju i utvrđuju tako da datum dogovora odgovara klijentovom rasporedu i planu poseta zaposlenog lica "Investicionog fonda".

Kreditni službenik ne može dati predlog na odobrenje ili odbijanje preporuke kredita

bez prethodne posete klijentu.

Regionalni menadžer može da odluči da poseti klijenta, tada se preporuka kredita smatra odloženom i krajnja odluka o odobrenju ili odbijanju preporuke kredita će biti doneta nakon posete klijentu.

Regionalni menadžer treba da poseti sve preporučene kredite iznad nivoa odobrenja Odbora za preporuku na nivou poslovne jedinice.

Za kredite koji su ispod nivoa odobrenja koordinatora, vođe tima olo regionalnog menadžera, a kod kojih se ne radi o nikakvom odstupanju, potrebno je da regionalni menadžer na bazi slučajnog uzorka prilikom odobrenja kredita poseti kvartalno 1 klijenta svakog kreditnog službenika iz njegove regije i da isto evidentira u LTS-u.

Članovi Regionalnog odbora za preporuku treba mesečno da posete 10% klijenata za koje su oni odobrili preporuku temeljem iznosa kredita, u skladu sa procedurom monitoringa.

## **PROVERA ŽIRANATA I NJIHOVE ZADUŽENOSTI**

U zavisnosti od partnerske banke kod koje se preporučuje kredit razlikuje se i osoba koja vrši proveru žiranata i njihovog identiteta.

U slučaju banke proveru identiteta žiranata vrše zaposleni u ekspozituri banke u kojoj se vrši isplata.

U cilju jačanja sistema internih kontrola kao i sprečavanja mogućih zloupotreba po osnovu instrumenata obezbeđenja AIF provodi i provere žiranata od strane drugih uposlenih, osim odgovornog kreditnog službenika.

## **DONOŠENJE ODLUKE O PREPORUCI**

Odluku o preporuci kredita "Investicionog fonda" donosi na osnovu ličnog i porodičnog prihoda klijenta i imovine u vlasništvu. Kreditne analize prihoda klijenata i njihovih članova porodice se uzimaju u obzir kao i sva porodična zaduženja, otplate svih kredita preporučenih od "Investicionog fonda" i/ili kredita/lizing obaveza prema drugim lizing kompanijama ili bankama i svim ličnim i poslovnim troškovima porodice klijenata, uključujući i maskimatni mesečni iznos zaduženja po kreditnim karticama, a prema izveštaju KB-a.

Prihod žiranata ne treba biti razmatran u procesu kreditne analize klijenta. Prihod žiranata se smatra dodatnim kreditnim obezbeđenjem, koji je opisan u ovom priručniku.

Glavni izvor prihoda bi trebao biti prihod od postovnih aktivnosti kao što su poljoprivreda, trgovina, proizvodnja, uslužna industrija i druge, definisane u odeljku priručnika nazvanim "ciljno tržište". Svi ostali prihodi klijenta i njegove porodice uključujući plate i penzije će biti razmatrani kao dodatni prihod.

## **ODREĐIVANJE IZNOSA KREDITA KOJI ĆE SE PREPORUČITI**

"Investicioni fond" koristi tri indikatora da odredi pravilan iznos kredita namenjenog određenom klijentu za koji može dati preporuku. Ova tri indikatora su: racio likvidnosti, racio zaduženosti i imovine, i racio pokrivenosti rate profitom. Svrha ovih indikatora je da obezbede instrumente kreditnim službenicima koji će im omogućiti obavljanje odgovorne i usklađene analize. Sve izmene ovih indikatora/racia, kao i metode obračuna zaduženosti klijenata i žiranata, mogu biti inicirane od strane menadžmenta i opisane posebnim radnim uputstvima.

### **1.5 RACIO LIKVIDNOSTI**

Racio likvidnosti predstavlja racio iznosa ukupne tekuće imovine (gotovina, zalihe i

druga potraživanja) i kratkoročnih obaveza. Preporučena vrednost ovog racia ne bi trebala biti ispod 100%, ali se toleriše i vrednost iznad 70%.

Ovaj racio prikazuje da je klijent, ukoliko je neophodno, sposoban da podmiri svoje obaveze prodajom kratkoročnih sredstava ili naplatom svojih potraživanja.

Za nepreduzete klijente racio likvidnosti se ne računa.

## **RACIO ZADUŽENOSTI I UKUPNE IMOVINE**

Racio ukupne zaduženosti i ukupne imovine je kriterijum kojim se definiše % imovine klijenta koji je finansiran zaduženjima/kreditima.

Preporučena vrednost ovog racia ne bi trebala biti viša od 50%.

## **RACIO POKRIVENOSTI RATE PROFITOM**

Racio pokrivenosti rate profitom je pokazatelj sposobnosti otplate i računa se kao odnos mesečnog neto profita korisnika kredita i rate preporučenog kredita.

Mesečni porodični profit obračunava se kao razlika između svih prihoda i rashoda domaćinstva klijenta uključujući i rate drugih kredita:

$$\text{Racio pokrivenosti rate profitom} = \frac{\text{Mesečni profit}}{\text{Mesečna rata zahtevanog kredita}}$$

Ovo je kritični pokazatelj i preporučena vrednost mora biti veća od 120%. Ako je ovaj racio manji od 120%, potencijalni kreditni zahtev mora biti odbačen od strane kreditnog službenika.

## **TOK GOTOVINE (CASH FLOW)**

Tok gotovine pomaže proceni da li klijent poseduje dovoljno novca da pokrije svoje mesečne obaveze u dužem periodu. Tok gotovine prikazuje sve prilive i odlive novca koji dolaze iz poslovanja/domaćinstva u toku meseca. Ukoliko je tok novca negativan, klijent neće biti sposoban da otplaćuje svoj kredit, ili će trebati određeni grejs period.

Sve izmene indikatora/racia, kao i metode obračunavanja zaduženosti klijenta i žiranta mogu biti inicirane od strane menadžmenta i opisane u zasebnim radnim upustvima (obrazac kreditne analize).

## **ISPLATA PREPORUČENIH KREDITA**

Isplata preporučenih kredita vrši se u ekspozituri partnerske banke koja je najbliža adresi stanovanja klijenta.

Procedure isplate kao i slanja preporuka partnerskoj banci sadržana je u Procedurama rada sa pojedinom partnerskom bankom.

## **OTPLATA PREPORUČENIH KREDITA**

Otplata preporučenih kredita vrši se u skladu sa planom otplate koji je sastavni deo Ugovora o kreditu sa partnerskom bankom. Klijent vrši otplatu kredita u skladu sa datumima dospeća uplatama na račune otvorene kod partnerskih banaka. Način vršenja uplata definisan je ovim priručnikom kao i procedurom rada sa pojedinom partnerskom bankom.

Preduzetni klijenti otplatu vrše ličnim uplatama. U slučaju da klijent želi da otplatu vrši putem Administrativne zabrane na platu, potrebna je saglasnost Regionalnog menadžera.

Nepreduzetni zaposleni klijenti otplatu potrošačkih kredita vrše putem Administrativne zabrane na platu. U slučaju da nepreduzetan klijent ne želi da otplatu vrši putem Administrativne zabrane na platu, potrebna je saglasnost Regionalnog menadžera.

Nepreduzetni klijenti koji nisu u stalnom radnom odnosu mogu dobiti potrošački kredit uz jednog žiranta, ali će otplatu vršiti ličnim uplatama.

U slučaju kašnjenja sa uplatom rate dužeg od 5 dana, obavezno je aktivirati Administrativnu zabranu žirantu i na taj način vršiti dalju otplatu kredita do konačne otplate.

## **SUBROGACIJA I REGRESNO PRAVO "INVESTICIONOG FONDA" (PRENOS PRAVA POTRAŽIVANJA)**

Ukoliko klijent kasni sa uplatom mesečne rate više od 30 dana odnosno 120 dana (SG banka), partnerske banke će naplatiti iznos neplaćene mesečne rate i zatvoriti kredit od "Investicionog fonda" iz sredstava garantnog depozita "Investicionog fonda", dok na taj način naplaćena potraživanja prelaze na "Investicioni fond" po osnovu pravila personalne subrogacije i regresnog prava. Partnerska banka je dužna da pismeno obavesti "Investicioni fond" o naplati rata odnosno zatvaranju preporučenih kredita iz depozita. U tom slučaju se daljnja otplata kredita vrši na račun cesije s pozivom na JMBG klijenta ukoliko klijent/žirant vrši uplatu direktno na račun društva ako se otplata kredita vrši putem administrativne zabrane klijenta/žiranta uplate se vrše direktno na račun klijenta a partnerska banka sredstva transferiše direktno na račun društva uz oznaku transakcije SUBROGACIJA broj entiteta/broj kredita/osnovni ugovor (00) ili aneks (01,02...) (PRIMER: SUBROGACIJA 0004230942200).

### **1.6 NADZOR I NAPLATA KREDITA**

#### **PRAĆENJE PREPORUČENIH KREDITA**

Kreditni službenik je u obavezi da prati svaki preporučeni kredit, posećuje klijente tokom trajanja preporučenih kredita i vrši redovne provere uplata rata. Praćenje klijenata je veoma značajna faza u procesu rada. To je uspešan alat za prevenciju delikvencije i praćenje korišćenja kreditnih sredstava. Praćenje preporučenog kredita je veoma značajno za pravovremenu otplatu preporučenih kredita.

Svrhe praćenja preporučenih kredita su sledeće:

- Izgradnja odnosa sa klijentom,
- Nadzor nad razvojem poslovanja klijenta,
- Rano identifikovanje negativnih faktora koji mogu uticati na sposobnost klijenta da vrati preporučeni kredit,
- Ponuditi klijentima nove kredite partnerskih banaka u pravom trenutku,
- Održati visoku stopu zadržavanja klijenata.

Detaljna pravila i procedure praćenja kredita su definisane Procedurom Monitoringa.

#### **UPRAVLJANJE DELIKVENCIJOM**

U toku procesa podnošenja zahteva za preporuku kredita, kreditni službenik ima obavezu da objasni klijentima značaj pravovremene otplate kredita i mogućih posledica za kašnjenje u otplati, kao što su: unošenje kašnjenja u kreditnom birou, mogućnost neuspeha ispunjenja uslova za dobijanje drugog kredita uz preporuku "Investicionog fonda" kao i u drugim finansijskim institucijama, aktiviranje administrativne zabrane na plate žiranata, pokretanje sudskih postupaka i slično. Veoma je bitno napomenuti da je otplata preporučenog

kredita obaveza klijenta.

Kreditni službenik ima obavezu da objasni žirantima njihove obaveze i odgovornost da isplate ceo kreditni iznos u slučaju da klijent ne izvršava svoje obaveze u pogledu otplate, da je moguće aktivirati administrativnu zabranu na njihove plate i da je moguće pokrenuti sudske postupke protiv njih.

Kreditni službenik je odgovoran da vodi računa o svom portfoliju kako ne bi imao klijente u kašnjenju. U slučaju da postoje klijenti u kašnjenju, kreditni službenik i klijent su odgovorni za rešavanje problema koji se odnose na kašnjenje sa otplatom preporučenih kredita. Postupci i instrukcije vezane na naplatu preporučenih kredita su definisani Procedurom naplate.

Upravljanje preporučenim kreditima u kašnjenju prolazi kroz određene faze od kreditnog službenika do službenika za naplatu, i oni zajedno predstavljaju lica odgovorna za naplatu.

Ukoliko otplata preporučenog kredita obezbeđenog jemcima/žirantima kasni više od 60 dana, a otplata preporučenog kredita obezbeđenog zalogom kasni više od 45 dana, upravljanje ovim preporučenim kreditima se automatski prepušta službeniku za naplatu.

U ovom slučaju, službenik za naplatu radi samostalno, dok se kreditni službenik i regionalni menadžer/tim lider/kordinator mogu uključiti samo na zahtev službenika za naplatu.

Naplata otpisanih kredita su odgovornost pravnog tima (Recovery tim).

Kod kreditnih plasmana koji su u kašnjenju preko 120 dana moguće je da se u izuzetnim slučajevima, kao što su elementarna nepogoda (zemljotres, poplave, suše, polar i slično), bolest, smrtni slučaj ili slično gde je klijent zbog okolnosti koje su van njegovog uticaja u nemogućnosti da redovno vraća kredit, uradi reprogramiranje kredita. U tom slučaju zaključuje se pisani sporazum kojim će se urediti visina duga, rokovi dospeća otplate duga (visina i broj rata), kao i eventualni dodatni instrument obezbeđenja.

## **ODBOR ZA DELINKVENCIJU NA NIVOU POSLOVNE JEDINICE**

Odbor za delinkvenciju na nivou poslovne jedinice čine svi zaposleni u poslovnoj jedinici. Predsedavajući Odbora za delinkvenciju na nivou poslovne jedinice je Regionalni menadžer/voda tima/koordinator. U slučaju njegovog odsustva imenovani zamenik preuzima ulogu predsedavajućeg.

Regionalni menadžer organizuje sastanke poslovne jedinice po pitanju delikvencije jednom nedeljno, ali kontrolu naplate koordinator i regionalni menadžer treba da vrše dnevno, kako bi se osiguralo da kreditni službenici i administracija ulažu napor u upravljanje delikvencijom.

Odluke se donose većinom glasova, ali Regionalni manager može doneti konačnu odluku. Ako se drugi članovi odbora ne slažu s tom odlukom, to treba biti zabeleženo u zapisniku ili trebaju aplicirati na Regionalni odbor za preporučene kredite u kašnjenju radi promene odluke.

### **Ciljevi i svrha sastanaka poslovne jedinice o delikvenciji podrazumevaju:**

- Sačinjavanje predloga za Regionalni odbor za aktiviranje administrativne zabrane klijentima i/ili žirantima nakon 30, odnosno 60 dana kašnjenja,
- Praćenje svih odluka o aktiviranju administrativnih zabrana,
- Donošenje odluke o dodatnim posetama klijentu i/ili žirantima od strane jednog ili više kreditnih službenika i/ili službenika za naplatu,
- Razmatranje odluka donesenih na prethodnim sastancima poslovne jedinice o delikvenciji i praćenje realizacije,
- Donošenje odluka o prenosu odgovornosti za pojedine preporučene kredite u



kašnjenju sa kreditnog službenika u službu na plate, kao i upravljanje kašnjenjem u izuzetnim slučajevima ili po potrebi u skladu sa napred navedenom politikom,

- Diskutovanje o svim preporučenim kreditima pre prezentovanja odboru za kredite u kašnjenju i otpisane preporučene kredite i predlaganje načina otplate,
- Nadzor nad radom kreditnog službenika i njegovo poštovanje procedure upravljanja delikvencijom klijenta u skladu sa ovim priručnikom.

Svaka odluka doneta na ovim sastancima mora imati kratko objašnjenje, u vidu komentara. Svaka odluka ili komentar za specifičnog klijenta obavezno se unosi u LTS od strane nadležnog kreditnog službenika.

## **REGIONALNI ODBOR ZA PREPORUČENE KREDITE U KAŠNENJU**

Regionalni odbor za preporučene kredite u kašnjenju je glavno telo pri donošenju odluka o delikventnim preporučenim kreditima koji kasne 60 i više dana i o svim otpisanim preporučenim kreditima. Ovaj odbor razmatra i sve one kredite koji su pre isteka 60 dana u kašnjenju prešli u nadležnost službe za naplatu na predlog odbora za delinkvenciju na nivou poslovne jedinice.

Članovi Regionalnog odbora za preporučene kredite u kašnjenju su Koordinator za rizike, Menadžer službe naplate spornih potraživanja, Direktor odeljenja pravnih poslova i Direktor "Investicionog fonda".

Sednice Regionalnog odbora za preporučene kredite u kašnjenju održavaju se najmanje jednom mesečno.

Odborom predsedava lice imenovano od strane direktora.

Odluke se donose jednoglasno, ali predsednik može doneti krajnju odluku. Ukoliko se ostali članovi odbora ne slažu sa odlukom, mogu zabeležiti neslaganje u komentarima ili se mogu obratiti izvršnom direktoru radi promene odluke. Predsednik odbora može zamoliti jednog od zaposlenih lica u poslovnoj jedinici da napiše zapisnik sa sastanka odbora u slučaju da se diskutuje o više kredita.

Funkcije Regionalnog odbora za preporučene kredite u kašnjenju **su sledeće:**

- Pregled mesečnih izveštaja pripremljenih od strane Menadžera službe spornih potraživanja i Direktora odeljenja pravnih poslova,
- Pregled odluka odbora od prethodnog meseca,
- Donošenje odluke o prenosu odgovornosti za preporučene kredite u kašnjenju od kreditnog službenika na službenika za naplatu spornih potraživanja, od službenika za naplatu na službenika za naplatu otpisanih kredita i obrnuto, kao i za izuzetke koji odstupaju od propisane politike,
- Donošenje odluke o prenosu odgovornosti sa kreditnog službenika na službenika za naplatu i obrnuto u slučaju da se učesnici sastanka o delikvenciji poslovne jedinice ne mogu složiti o odluci,
- Na osnovu predloga Menadžera službe naplate spornih potraživanja, Usvajanje mesečnih ciljeva tima za naplatu spornih potraživanja i odjela pravnih poslova te usaglašavanje predloženih ciljeva sa izvršnim direktorom,
- Otpisani preporučeni krediti i/ili oslobađanje od plaćanja dela ili ukupne kamate,
- Identifikovati grupne preporučene kredite za praćenje (kreditu u kojima je jedna osoba stvarni korisnik 3 ili više kredita izdatih drugim licima), na primer, doneti odluku o identifikaciji novih grupa i/ili proširenju postojeće grupe preporučenih kredita sa novim preporučenim kreditima,
- Pregled izveštaja o grupnim i prevarnim kreditima donetog na sastanku poslovne jedinice i donošenje odluka o daljem toku naplate istih,

- Odobravanje pokretanja postupka pred sudom ili obustava sudskog procesa u bilo kojoj fazi, u skladu sa plaćanjima klijenata,
- Odobravanje pokretanja sudskog postupka protiv kompanije zaposlenog lica, ukoliko odbiju da vrše obustave po administrativnim zabranama ili to rade neredovno.

Svaka odluka doneta od strane ovog odbora, mora biti doneta u pismenoj formi i mora sadržati kratko objašnjenje kao komentar.

Svaki član treba imati mogućnost pristupa donetim odlukama i komentarima za preporučene kredite koji su mu/joj dodeljeni.

## **NAPLATA PREPORUČENIH KREDITA OD STRANE SLUŽBE NAPLATE**

Ukoliko trud kreditnog službenika da naplati rate delikventnih preporučenih kredita nije dao rezultate, odgovornost za upravljanje preporučenim kreditom u kašnjenju se prenosi na službu naplate spornih potraživanja, Ova služba je odgovorna za preporučene kredite u kašnjenju 60 i više dana, a u slučaju kredita osiguranih zalogom 46 i više dana. Ova služba je odgovorna i za grupne preporučene kredite (kredit u kojima jedna osoba koristi preporučene kredite izdate na imena drugih ljudi).

Služba za naplatu je pod upravom Menadžera službe naplate spornih potraživanja koji nadzire aktivnosti službenika i vrši redovno ažuriranje stanja po preporučenim kreditima. Takođe, ovaj menadžer treba da razmatra zajedno sa službenikom naplate moguće načine za vraćanje delinkventnog preporučenog kredita u normalni režim plaćanja.

Rad i odgovornosti službe za naplatu regulisani su Procedurom naplate od strane službe naplate spornih potraživanja.

## **NAPLATA OTPISANIH PREPORUČENIH KREDITA**

Ukoliko svi naponi tima za naplatu ne urode plodom po pitanju preporučenih kredita u kašnjenju, i naplata celokupnog iznosa preporučenih kredita u kašnjenju nije uspešna pa je preporučeni kredit na kraju otpisan, preporučeni kredit prelazi u nadležnost službenika za naplatu otpisanih kredita. Službenici za naplatu otpisanih potraživanja su odgovorni za preporučene kredite koji su otpisani nakon 180 dana kašnjenja.

### **1.7 REFINANSIRANJE KREDITA**

#### **DEFINISANJE REFINANSIRANJA**

Refinansiranje podrazumeva zamenu postojećih kreditnih obaveza, uvođenjem nove kreditne obaveze, pod drugim uslovima. Refinansiranje se koristi ukoliko se želi jedan ili više kredita ili drugih zaduženja zatvoriti (otplatiti) novim zaduženjem pod novim uslovima. Mnoge mikrokreditne organizacije koriste refinanciranje kao način da veštački smanje portfolio u riziku (kad klijenti počnu iskazivati probleme u otplati, od njih se traži da ranije otplate kredit i odobrava im se odmah veći iznos sa dužim rokom, tako da se poteškoće klijenata ne vide u izveštajima) i povećaju portfolio. To je veoma česta praksa. Pošto su odobreni iznosi obično svaki put veći, organizacija je u mogućnosti da pokaže rast svog ukupnog portfolija. Ta praksa je naročito zabrinjavajuća na malim tržištima i tamo gde nema izveštaj akreditnog biroa ili su oni nepouzdana.

Razlog zašto je refinansiranje visoko rizično i treba biti dobro regulisano je u tome što može voditi prezaduživanju klijenata, zavisno o ekonomskoj situaciji u zemlji. Nakon nekoliko godina ta praksa obično izaziva krizu u organizaciji/sektoru. Pravila napisana u daljem tekstu imaju za cilj da ublaže ovaj rizik.

Pod refinansiranjem se smatra novo izdavanje preporuke kredita kojim se zatvara prethodno dugovanje koje mora zadovoljiti sve zahteve propisane operativnim priručnikom, te pravilnicima i procedurama za upravljanje rizicima.

## **KRITERIUMI ZA ODOBRAVANJE PREPORUKE REFINANSIRANJA**

"Investicioni fond" odobrava preporuke refinansiranja ranije preporučenih kredita postojećih klijenata pod sudećim uslovima:

- Ukoliko je najmanje 70% postojećeg preporučenog kredita već otplaćeno,
- Izuzetak od ovog pravila je moguć jedino pod uslovom da je protekla najmanje polovina otplatnog perioda i da je otplaćeno 60% glavnice preporučenog kredita koji se refinansira (rano refinansiranje). U ovom slučaju je potrebno pismeno odobrenje Regionalnog odbora za preporuke,
- Svi ostali izuzeci ranije definisani u Operativnom priručniku, a koji spadaju u nadležnost Regionalnog Odbora za preporuke, i dalje ostaju u njegovoj nadležnosti,
- Ukoliko je klijent uredno u skladu sa planom otplate izmirio rate do ispunjenja uslova za preporuku refinansiranja,
- Ukoliko klijent ne kasni u trenutku razmatranja zahteva za refinansiranje od strane Odbora za preporuke,
- Ukoliko klijent nije imao kašnjenja veća od 30 dana više od jednog puta,
- Klijent koji podnosi zahtev za preporuku refinansiranja ranije preporučenog kredita mora biti osnovna ciljna grupa "Investicionog fonda", prema kriterijima ciljne grupe;
- Refinansiranje preporučenog kredita može biti odobreno samo u slučaju da je preporučeni kredit koji se refinansira iskorišćen namenski,
- Rano refinansiranje (glavnica je otplaćena 60-70%) potrošačkih kredita preporučenih nepreduzetnim klijentima nije dozvoljeno,
- Nije dozvoljeno rano refinansiranje kredita ako je iznos novog kredita manji od 100.000RSO,
- Nije dozvoljeno rano refinansiranje ako novi iznos kredita nije minimalno 100% veći od ostatka duga po glavnici kredita koji se refinansira,
- Takođe, u izuzetnim slučajevima, dozvoljeno je rano refinansiranje mimo prethodno definisanih pravila (pre 60% otplate prethodnog preporučenog kredita i pre protekle polovine otplatnog perioda) isključivo uz odobrenje Regionalnog Odbora za preporuke, i to u sledećim slučajevima:
- Preporučeni krediti za refinansiranje moraju pripadati proizvodima AIF Biznis ili AIF Agro,
- Klijenti kojima se odobravaju ovako preporučeni krediti za refinansiranje moraju biti preduzetni, sa učešćem prihoda od delatnosti od minimum 50% u odnosu na ukupne prihode domaćinstva,
- Minimalan iznos ovako preporučenog plasmana je 250.000,00RSD,
- Iznos novog preporučenog kredita mora biti minimalno 3 puta veća od portfolija kredita koji se refinansira,
- Prilikom posete domaćinstvu kod ove vrste preporučenih kredita obavezno je prisustvo nadležnog Regionalnog menadžera.

## **KONTROLA REFINANSIRANIH I OSTALIH KREDITA**

- Za sve kredite, kao i one koji se refinansiraju vrši se provera da li su takvi krediti zaista i zatvoreni, odnosno deaktivirani u sistemu/LTS-u,
- Pregled, odnosno evidenciju nezatvorenih, duplih kredita Službenik za unapređenje

rada administracije šalje SAP-u na nedeljnom nivou. SAP je u obavezi da proveri svaku kreditnu partiju i da se postara da što u skorijem roku ista bude zatvorena, odnosno, deaktivirana,

- Izveštaj sa pregledom, odnosno, evidencijom nezatvorenih duplih kredita Službenik za unapređenje rada administracije šalje na mesečnom nivou za prethodni mesec.

## **NIVO OVLAŠĆENJA ZA ODOBRENJE PREPORUKE REFINANSIRANJA**

Regionalni Odbor za preporuku i Odbor za preporuku na nivou poslovne jedinice odobrava preporuku kredita za refinansiranje kredita koji nisu rizični, u zavisnosti od kriterijuma uspostavljenih u proceduri refinansiranja i nivoa ovlašćenja za odobravanje preporuka.

Regionalni Odbor za preporuke može odobravati ostale preporuke za refinansiranja, a na osnovu predloga Regionalnog odbora za delinkvenciju.

Regionalni odbor može razmatrati predloge date od strane sektora Operacija za konsolidacije (spajanja) bilo kojeg broja postojećih kreditnih obaveza u jedan preporučeni kredit.

Podaci o preporučenim kreditima za refinansiranje će biti mesečno proveravani od strane izvršnog direktora.

## **ROTACIA KREDITNIH SLUŽBENIKA I MENADŽERA POSLOVNE JEDINICE**

Postoji nekoliko razloga za razmatranje rotacije kreditnih službenika:

- Kada kreditni službenik posluje u istom području duži vremenski period, on uspostavlja odnose sa klijentima, što potencijalno može dovesti do propusta u radu,
- Jedan kreditni službenik može biti slabiji od drugog ili ima već dovoljno aktivnih klijenata te željeni prodor u selu ne može biti ostvaren,
- U slučaju da kreditni službenik odbije zahtev za kredit određenog klijenta, klijent je obeshrabren da ponovo aplicira, a i ako ponovo aplicira, kreditni službenik može da se vodi samo ranijim odbijanjem zahteva bez detaljne analize novog zahteva,
- Rotacija pomaže smanjenju rizika loših kredita preporučenih u selu, smanjenju mogućnosti namernih propusta u radu, povećanju prodora u selu, efikasnijem usluživanju klijenata, itd.

Jedan kreditni službenik ne bi trebao da radi u istom području duže od 36 meseci, i iz tog razloga se preporučuje rotiranje kreditnih službenika nakon minimalno 24 meseci.

Rotacija kreditnih službenika se odvija prema godišnjem planu kojeg priprema operativni menadžer u dogovoru sa menadžerom poslovne jedinice i kojeg odobrava direktor.

Rotacija portfolija kreditnih službenika podrazumeva i rotaciju klijenata, a ne samo teritorija.

Rotacija portfolija vrši se prema proceduri raspodele portfolija (Prilog 15).

Zbog pomenutih razloga efektivna rotacija menadžera poslovnih jedinica se treba vršiti nakon 3-5 godina. Plan rotacije se priprema od strane Direktora te odobrava ga Direktor holdinga.

## **1.8 UPRAVLJANJE RIZICIMA**

Upravljanje rizicima se provodi na više nivoa, kako sledi;

1. Operacije,
2. Funkcija rizika,
3. Interna revizija,
4. Komiteti uprave,
5. Izvršni menadžment,
6. Komiteti Nadzornog odbora,
7. Nadzorni odbor.

Komitet za upravljanje rizicima je telo koje upravlja rizicima u smislu kontrole implementacije okvira za upravljane rizicima i podizanje problema na viši menadžment i na Nadzorni odbor preko Izvršnog direktora i Menadžera revizije.

Komitet za upravljanje rizicima čine Izvršni direktor, Finansijski direktor, Direktor "Investicionog fonda", Menadžer revizije i Koordinator za rizike. Odborom predsedava Izvršni direktor i sastanci se održavaju mesečno ili češće, po potrebi.

Ciljevi rada Komiteta za upravljanje rizicima su:

- Podizanje risk kulture bazirane na institucionalnim principima koji potiču neprekidno unapređenje i minimiziranje uticaja ekonomskih i personalnih rizika unutar organizacije,
- Osigurati da su uspostavljene politike i da su usvojene u svrhu nadzora i upravljanja svim rizicima s kojima se organizacija suočava.

Ovo telo takođe odobrava sve promene operativnog priručnika, ako se one odnose na potencijalno povećanje rizika.

## **KREDITNI RIZIK**

"Investicioni fond" se u operativnim aktivnostima suočava sa više različitih vrsta rizika, i to;

- Kreditni rizik,
- Operativni rizik,
- Tržišni rizici (rizik likvidnosti, valutni rizik i rizik kamatne stope),
- Reputacioni rizik,
- Strategijski rizik.

Klasifikacija rizika i upravljanje istim detaljno je definisana dokumentom "Generalni okvir upravljanja rizicima (Risk Management Framework)".

Najprisutniji rizik u "Investicionom fondu" je **kreditni rizik**. Kreditni rizik ovisi o kreditnoj sposobnosti zajmoprimca, njegovom ispunjenju obaveza i o kvaliteti instrumenata osiguranja kredita. "Investicioni fond" upravlja i kontroliše kreditni rizik koristeći posebnu metodologiju rada zasnovanom na najboljim međunarodnim praksama i iskustvu.

Upravljanje kreditnim rizikom podrazumeva sledeće:

- Upravljanje kreditnim rizikom na nivou Odbora za preporuku (Odbor na nivou poslovne jedinice i regionalni odbor),
- Upravljanje kreditnim rizikom u procesu odobrenja preporuke kredita i realizacije odobrenog kredita,
- Upravljanjem kreditnim rizikom u procesu praćenja i naplate preporučenih kredita (praćenje, naplata duga i oporavak),
- Upravljanje kreditnim rizikom na nivou celokupnog upravljanja portfoliom (ukupno preduzete mere kako bi se minimizirala mogućnost gubitka po osnovu

kreditnog rizika).

Upravljanje rizicima treba biti deo svakodnevnog postupanja u izvršenju radnih obaveza. Jedan deo toga je i interna kontrola svih sudionika u procesu kreditiranja.

**Radi jasnog definisanja obaveza svih delova operacija, definisan je dokument koji definiše sisteme internih kontrola inkorporiranih u svakodnevni rad zaposlenih.**

## UPRAVLJANJE PORTFOLIOM U CILJU SMANJENJA RIZIKA

"Investicioni fond" upravlja portfoliom veoma pažljivo u cilju smanjenja identifikovanih rizika. S tim u vezi je preporučena struktura portfolija po osnovu više kriterija, a koji se odnose na:

- ✓ Kriterije ciljne grupe,
- ✓ Poslovni sektori,
- ✓ Rokovi otplate,
- ✓ Sredstva obezbeđenja,
- ✓ Proizvodi.

Željena struktura portfolija u skladu sa kriterijima ciljne grupe:

- 50% ukupnog broja aktivnih klijenata čine žene,
- 70% ukupnog broja aktivnih klijenata živi u ruralnim područjima,
- 80% ukupnog broja aktivnih klijenata ostvaruju više od 50% ukupnog prihoda domaćinstva od sopstvenog poslovanja,
- 70% novih kredita isplaćuju se domaćinstvima niskih prihoda,
- 30% novih kredita isplaćuju se bankovnim klijentima.

Željena struktura plasmana definisana je Kreditnom politikom definisanom od strane Odbora za upravljanje rizicima na nivou "Investicionog fonda". Ista se revidira na polugodišnjem nivou.

## 2. "POSLOVNA BANKA"

**Tabela 53: KATALOG PROIZVODA I USLUGA-Segment Mikrobiznis**

PAKETI RAČUNA		
Tekući račun	▼	250 RSD
Izvodi (mail, fax, poštom, lično preuzimanje)	▼	
Visa Business Electron debitna kartica	▼	
e banking NLB Proklik	▼	
Tekući račun	▼	300 RSD
Izvodi (mail, fax, poštom, lično preuzimanje)	▼	
Visa Business Electron debitna kartica	▼	
e banking NLB Proklik	▼	
Dozvoljeno prekoračenje po tekućem računu	▼	
SMS servis - obaveštenje o stanju, prilivu, izvod računa (NLB Proklik Pexim)	▼	
Dodatne Visa Business Electron debitne kartice	▼	

Umanjena naknada za obradu zahteva (kreditni i jemstva) za 50% *	Benefit	
*Pravo na umanjenu naknadu za obradu zahteva imaju korisnici paketa koji koriste sve usluge koje su navedene		

Tekući račun	▼	350 RSD
Izvodi (mail, fax, poštom, lično preuzimanje)	▼	
Visa Business Electron debitna kartica	▼	
e banking NLB Proklik	▼	
Dozvoljeno prekoračenje po tekućem računu	▼	
SMS servis - obaveštenje o stanju, prilivu, izvod računa (NLB Proklik Pexim)	▼	
Dodatne Visa Business Electron debitne kartice	▼	
Visa Business Classic Credit-charge ili MasterCard Business Credit-charge	▼	
Devizni račun	▼	
Minimum 10 zaposlenih i korišćenje min jednog kreditnog proizvoda (osim kreditne kartice)	▼	
Umanjena NKS za 1-2% p.a. za korišćenje narednog kreditnog proizvoda*	Benefit 1	
*Pravo na umanjenje NKS imaju korisnici paketa koji koriste sve usluge koje su navedene osim deviznog računa		
Minimum 20 zaposlenih i korišćenje min jednog kreditna proizvoda (osim kreditne kartice)	▼	
Umanjena NKS za 2-3% p.a. za korišćenje narednog kreditnog proizvoda*	Benefit 2	
*Pravo na umanjenje NKS imaju korisnici paketa koji koriste sve usluge koje su navedene osim deviznog računa		

#### PLATNE KARTICE BANKE ZA PRAVNA LICA I PREDUZETNIKE

##### DEBITNE KARTICE

###### Visa Business Electron

Visa Business Electron kartica je poslovna debitna kartica sa nacionalnim važenjem. Može se koristiti za plaćanje robe i usluga, kao i za podizanje gotovine na svim bankomatima obeleženim znakom Visa/Visa Electron.

Visa Business Electron kartica NLB banke je idealan kanal pristupa sredstvima firme, bez ograničenja u pogledu lokacije ili radnog vremena poslovnica banke. Sa ovom karticom sredstva sa korporativnog računa su Vam na raspolaganju 24 sata dnevno, 7 dana u nedelji.

Finansijski okvir za korišćenje ove kartice je raspoloživo stanje na poslovnom tekućem računu firme. Korisniku su sredstva firme Banka je omogućila OnLine vezu kartice sa računom, što korisniku omogućava momentalnu raspoloživost sredstava sa računa, a transakcije se evidentiraju u kao i evidentiranje transakcija u realnom vremenu. U slučaju potrebe, pojedinim karticama se mogu postaviti dnevni limiti za korišćenje. Postavljanje dnevnih limita se preporučuje iz sigurnosnih razloga - ukoliko se isti ne postavi, celokupno stanje poslovnog računa je na raspolaganju za potrošnju karticom. Dnevni limit za podizanje gotovine je ograničen zakonskom regulativom.

Po otvaranju korporativnog tekućeg računa, osoba ovlašćena za zastupanje firme automatski dobija prvu karticu. Prve dve kartice su besplatne, dok se za izradu ostalih plaća simbolična naknada. Firma ima mogućnost uzimanja dodatnih Visa Business Electron kartica za neograničen broj korisnika. U slučaju potrebe firme, pojedinim karticama se mogu postaviti dnevni limiti za korišćenje.




###### Visa Business Classic

Visa Business Classic debitna kartica je embosirana debitna poslovna kartica sa domaćim nacionalnim i međunarodnim i internacionalnim važenjem. Može se koristiti za plaćanje robe i usluga, kao i za podizanje gotovine na svim bankomatima obeleženim znakom Visa u zemlji i inostranstvu. Takođe, ova kartica se može koristiti i za plaćanja putem interneta, poštanske ili telefonske porudžbine.

Finansijski okvir za korišćenje ove kartice je raspoloživo stanje na namenskom dinarskom

računudinarski, odnosno devizni limit po svakoj kartici posebno. Limit po svakoj kartici određuje firma, a prilikom preuzimanja izabrane limite prati odgovarajuća uplata na namenske račune Visa Business Classic kartice. Svaka transakcija navedena u zemlji ili inostranstvu upotrebom Visa Business Classic debitne kartice se izvršava na teret namenskog tekućeg dinarskog računa pravnog lica ili preduzetnika i evidentira kroz dnevni izvod odabranog računa. Transakcije zaključene u inostranstvu zadužuju se sa namenskog tekućeg računa klijenta u dinarima preračunato po prodajnom kursu NLB banke na dan zaduženja, kao trošak službenog puta.

Promena limita je moguća u bilo kom momentu.

Kartica se dobija po predatom pisanom zahtevu. Otvaranje kartice prati potpisivanje ugovora o korišćenju Visa Business Classic kartice i polaganje jedne menice ka sredstva obezbeđenja.

Broj kartica po firmi nije ograničen.

Visa Business Classic kartica, pored svih uobičajenih prednosti platne kartice omogućava pokrivanje troškova putovanja bez potrebe obračuna dnevnica službenog puta, što njenom korisniku skraćuje vreme potrebno za pripremu službenog puta. Mogućnost korišćenja putem interneta olakšava rezervacije hotela, plaćanje raznih kotizacija što je nemoguće uraditi bez platne kartice.


©; I. ||#| 

### Visa Business debit

Dina Business debitna kartica je namenjena pravnim licima i preduzetnicima za plaćanje roba i usluga u zemlji na svim prodajnim mestima opremljenim elektronskim POS uređajima, za plaćanje roba i/ili usluga putem sredstava javne komunikacije (internet, poštanske i telefonske porudžbine), za podizanje gotovine na svim isplacnim mestima obeleženim oznakom DinaCard, na teret i do visine pokriva na namenskom tekućem računu tog pravnog lica ili preduzetnika kao i za identifikaciju kod polaganja gotovine u dnevno-noćnim trezorima.

Finansijski okvir za korišćenje ove kartice je raspoloživo stanje na poslovnom tekućem računu namenskom tekućem računu pravnog lica. Korisniku su sredstva firme momentalno, a transakcije se evidentiraju u realnom vremenu. U slučaju potrebe, pojedinim karticama se mogu postaviti dnevni limiti za korišćenje. Postavljanje dnevnih limita se preporučuje iz sigurnosnih razloga - ukoliko se isti ne postavi, celokupno stanje poslovnog računa je na raspolaganju za potrošnju karticom.

Finansijski okvir za korišćenje ove kartice je dinarski limit po svakoj kartici posebno. Limit po svakoj kartici određuje firma, a prilikom preuzimanja izabrane limite prati odgovarajuća uplata na namenske račune DinaCard Business Debit kartice. Promena limita je moguća u bilo kojem momentu. Dnevni limit za podizanje gotovine je ograničen zakonskom regulativom. Kartica se dobija po predatom pisanom zahtevu. Otvaranje kartice prati potpisivanje ugovora o korišćenju DinaCard Business Debit kartice i polaganje jedne menice kao sredstva obezbeđenja.

Broj kartica po firmi nije ograničen.




## KREDITNE KARTICE

### Visa Business Charge

Visa Business Classic Charge kartica namenjena je za plaćanje roba i usluga u zemlji i inostranstvu na svim prodajnim mestima obeleženim oznakom Visa, do visine odobrenog kreditnog limita i podizanje gotovine na svim isplacnim mestima obeleženim oznakom Visa, do visine odobrenog kreditnog limita obeleženim oznakom Visa. Klijentu se odobrava revolving kreditni limit koji predstavlja finansijski okvir za korišćenje ove kartice. Dnevni limit za podizanje gotovine je ograničen zakonskom regulativom. Ukoliko odobreni limit deli više kartica, firma može da se opredeli da raspodeli odobreni limit na izdate kartice prema svojim potrebama. Kartica se dobija po predatom pisanom zahtevu. Otvaranje kartice prati potpisivanje ugovora o korišćenju Visa Business Classic Charge kartice i polaganjem sredstva obezbeđenja. Broj kartica po firmi nije ograničen. Mogućnost korišćenja putem interneta olakšava rezervacije hotela, plaćanje raznih kotizacija, što je nemoguće uraditi bez platne kartice.

Jednom mesečno, do osmog dana u mesecu, Banka formira i šalje mesečni izvod korisnika kartice sa naznačenim pojedinačnim transakcijama, iznosom ukupnog idospelog duga, kao i datumom dospeća do koga se




dati iznos mora uplatiti. Dospelu obavezu, tj. minimalnu mesečnu obavezu čini 100% zbir transakcija



napravljenih karticom, obračunate kamate i prenetog duga iz prethodnog perioda, a dospeće iste je 10-tog u mesecu za dug po izvodu od prethodnog meseca. Na iznos dospelih, aneizmirenih obaveza Banka obračunava i naplaćuje ugovorenu zateznu kamatu koja je promenljiva. Kreditna poslovna kartica oslobađa finansijske resurse firme zatekuće poslovanje, omogućava lakše upravljanje troškovima i planiranje rashoda.

#### MC BusinessCharge

Poslovne kreditne kartice se odobravaju slično kao i svi ostali plasmani pravnim licima.

MasterCard Business kartica namenjena je za plaćanje robe i usluga u zemlji i inostranstvu na svim prodajnim mestima i podizanje gotovine na svim isplatom mestima obeleženim oznakom MasterCard, do visine odobrenog kreditnog limita. Klijentu se odobrava kreditni limit koji predstavlja finansijski okvir za korišćenje ove kartice. Ukoliko odobreni limit deli više kartica, firma može da se opredeli da raspodeli odobreni limit na izdate kartice prema svojim potrebama. Kartica se dobija po predatompisanom zahtevu. Otvaranje kartice prati potpisivanje ugovora o korišćenju MasterCard Business Charge kartice i polaganjem sredstva obezbedenja. Broj kartica po firmi nije ograničen. Mogućnost korišćenja putem interneta olakšava rezervacije hotela, plaćanje raznih kotizacija, što je nemoguće uraditi bez platne kartice.

Jednom mesečno, do osmog dana u mesecu, Banka formira i šalje mesečni izvod korisnika kartice sa naznačenim pojedinačnim transakcijama, iznosom ukupnog idospelog duga, kao i datumom dospeća do koga se dati iznos mora uplatiti. Dospelu obavezu, tj. minimalnu mesečnu obavezu čini 100% zbir transakcija napravljenih karticom, obračunate kamate i prenetog duga iz prethodnog perioda, a dospeće iste je 10-tog u mesecu za dug po izvodu od prethodnog meseca. Na iznos dospelih, a neizmirenih obaveza Banka obračunava i naplaćuje ugovorenu zateznu kamatu koja je promenljiva.

Kreditna poslovna kartica oslobađa finansijske resurse firme za tekuće poslovanje, omogućava lakše upravljanje troškovima i planiranje rashoda.

MasterCard Business Charge kartica namenjena je za plaćanje roba i usluga u zemlji i inostranstvu na svim prodajnim mestima obeleženim oznakom MasterCard, do visine odobrenog kreditnog limita i podizanje gotovine na svim isplatom mestima obeleženim oznakom MasterCard. Klijentu se odobrava revolving kreditni limit koji predstavlja finansijski okvir za korišćenje ove kartice. Dnevni limit za podizanje gotovine je ograničen zakonskom regulativom. Kartica se dobija po predatom pisanom zahtevu. Otvaranje kartice prati potpisivanje ugovora o korišćenju MasterCard Business Charge kartice i polaganjem sredstva obezbedenja. Mogućnost korišćenja putem interneta olakšava rezervacije hotela, plaćanje raznih kotizacija, što je nemoguće uraditi bez platne kartice.

<b>Dnevni gotovinski limit</b>	<b>100.000 RSD</b>
<b>Korišćenje kartice na</b>	<b>da</b>
<b>Obavezan račun</b>	<b>devizni</b>
<b>Godišnja članarina</b>	<b>besplatna</b>



### PLATNE KARTICE NLB BANKE-Izvor iz Tarife naknada za usluge

#### DEBITNE KARTICE

##### Zajedničke odredbe

<b>1.</b>	Hitna izrada kartice	1.000 dinara
<b>2.</b>	Podizanje gotovine na bankomatu NLB Banke i drugih banaka NLB grupe	bez naknade
<b>3.</b>	Upit stanja računa na bankomatu u sopstvenoj mreži	30 dinara
<b>4.</b>	Upit stanja računa na bankomatu druge banke u zemlji	50 dinara
<b>5.</b>	Deblokada kartice zadržane na bankomatu zbog pogrešnog unosa PIN-a	200 dinara
<b>6.</b>	Troškovi rešavanja neosnovane reklamacije (pravna lica)	1.000 dinara
<b>7.</b>	Troškovi rešavanja neosnovane reklamacije (preduzetnici)	bez naknade
<b>8.</b>	Zamena kartice po zahtevu Banke	bez naknade
<b>9.</b>	Izdavanje raznih potvrda	200 dinara
<b>10.</b>	Štampanje izveštaja o prometu kartice na zahtev klijenta	100 dinara
<b>11.</b>	Ponovno štampanje PIN-a na zahtev klijenta	200 dinara
<b>12.</b>	Naknada za kupovinu obavljenu u inostranstvu	1,0%

##### Visa Business Electron

<b>1.</b>	Obrada zahteva	bez naknade
<b>2.</b>	Troškovi izrade - osnovna kartica	bez naknade
<b>3.</b>	Troškovi izrade - dodatna kartica	bez naknade
<b>4.</b>	Godišnja članarina - osnovna kartica	bez naknade

5.	Godišnja članarina - dodatna kartica	bez naknade
6.	Podizanje gotovine na bankomatu druge banke u zemlji	75 dinara+0,25%
7.	Podizanje gotovine na šalteru druge banke u zemlji	105 dinara+0,33%
8.	Podizanje gotovine na bankomatu druge banke u inostranstvu	bez naknade
9.	Podizanje gotovine na šalteru druge banke u inostranstvu	bez naknade
10.	Upit stanja računa na bankomatu druge banke u inostranstvu	bez naknade
11.	Zamena kartice po zahtevu klijenta	100 dinara
12.	Blokiranje kartice zbog gubitka/krađe sa reizdavanjem .	100 dinara
13.	Gašenje kartice	bez naknade
14.	Promena periodičnog limita	bez naknade
<b>Visa Business Classic</b>		
1.	Obrada zahteva	bez naknade
2.	Troškovi izrade - osnovna kartica	bez naknade
3.	Troškovi izrade - dodatna kartica	bez naknade
4.	Godišnja članarina -po kartici	2.000 dinara
5.	Podizanje gotovine na bankomatu druge banke u zemlji	75 dinara+0,25%
6.	Podizanje gotovine na šalteru druge banke u zemlji	105 dinara+0,33%
7.	Podizanje gotovine na bankomatu druge banke u inostranstvu	3 EUR
8.	Podizanje gotovine na šalteru druge banke u inostranstvu	5 EUR
9.	Upit stanja računa na bankomatu druge banke u inostranstvu	1 EUR
10.	Zamena kartice po zahtevu klijenta	1.000 dinara
11.	Blokiranje kartice zbog gubitka/krađe sa reizdavanjem	3.500 dinara
12.	Gašenje kartice (pravna lica)	400 dinara
13.	Gašenje kartice (preduzetnici)	bez naknade
14.	Promena periodičnog limita	400 dinara
<b>Dina Business Classic</b>		
1.	Obrada zahteva	bez naknade
2.	Troškovi izrade - osnovna kartica	bez naknade
3.	Troškovi izrade - dodatna kartica	bez naknade
4.	Godišnja članarina - osnovna kartica	bez naknade
5.	Godišnja članarina - dodatna kartica	bez naknade
6.	Podizanje gotovine na bankomatu druge banke u zemlji	1,5% min. 20 dinara
7.	Podizanje gotovine na šalteru druge banke u zemlji	2% min. 30 dinara
8.	Podizanje gotovine na bankomatu druge banke u inostranstvu	bez naknade
9.	Podizanje gotovine na šalteru druge banke u inostranstvu	bez naknade
10.	Upit stanja računa na bankomatu druge banke u inostranstvu	bez naknade
11.	Zamena kartice po zahtevu klijenta	600 dinara
12.	Blokiranje kartice zbog gubitka/krađe sa reizdavanjem	100 dinara
13.	Gašenje kartice (pravna lica)	400 dinara
14.	Gašenje kartice (preduzetnici)	bez naknade
15.	Promena periodičnog limita	400 dinara

## KREDITNE KARTICE

<b>Zajedničke odredbe</b>		
1.	Troškovi izrade - osnovna kartica	bez naknade
2.	Troškovi izrade - dodatna kartica	bez naknade
3.	Hitna izrada kartice	1.000 dinara
4.	Podizanje gotovine na bankomatu NLB Banke i drugih banaka NLB grupe	2%, min.200 dinara
5.	Podizanje gotovine na šalteru NLB Banke	2%, min.200 dinara
6.	Podizanje gotovine na bankomatu druge banke u zemlji	3%, min.300 dinara
7.	Podizanje gotovine na šalteru druge banke u zemlji	3%, min.300 dinara
8.	Podizanje gotovine na bankomatu iii šalteru druge banke u inostranstvu	850 dinara
9.	Upit stanja računa na bankomatu u sopstvenoj mreži	30 dinara
10.	Upit stanja računa na bankomatu druge banke u zemlji	50 dinara
11.	Upit stanja računa na bankomatu druge banke u inostranstvu	85 dinara
12.	Deblokada kartice zadržane na bankomatu zbog pogrešnog unosa PIN-a	200 dinara
13.	Troškovi rešavanja neosnovane reklamacije (pravna lica)	1.000 dinara
14.	Troškovi rešavanja neosnovane reklamacije (preduzetnici)	bez naknade
15.	Zamena kartice po zahtevu Banke	bez naknade

16.	Promena kreditnog limita	400 dinara
17.	Izdavanje raznih potvrda	200 dinara
18.	Štampanje izveštaja o prometu kartice na zahtev klijenta	100 dinara
19.	Ponovno štampanje PIN-a na zahtev klijenta	200 dinara
20.	Troškovi slanja pismenih opomena zbog kašnjenja u izmirenju obaveza	400 dinara
21.	Naknada za kupovinu obavljenu u inostranstvu	1%
<b>Visa Business Charge</b>		
1.	Obrada zahteva	1.500 dinara
2.	Godišnja članarina - po kartici	2.000 dinara
3.	Zamena kartice po zahtevu klijenta	1.000 dinara
4.	Blokiranje kartice zbog gubitka/krađe sa reizdavanjem	3.500 dinara
5.	Gašenje pojedinačne dodatne kartice ili saldiranje kreditne partije (sa gašenjem svih kartica) - pravna lica	1.500 dinara
6.	Gašenje pojedinačne dodatne kartice ili saldiranje kreditne partije (sa gašenjem svih kartica) - preduzetnici	bez naknade
7.	Promena periodičnog limita	400 dinara
<b>MC Business Charge</b>		
1.	Obrada zahteva	1.500 dinara
2.	Godišnja članarina - po kartici	2.000 dinara
3.	Zamena kartice po zahtevu klijenta	1.000 dinara
4.	Blokiranje kartice zbog gubitka/krađe sa reizdavanjem	3.500 dinara
5.	Gašenje pojedinačne dodatne kartice ili saldiranje kreditne partije (sa gašenjem svih kartica) - pravna lica	1.500 dinara
6.	Gašenje pojedinačne dodatne kartice ili saldiranje kreditne partije (sa gašenjem svih kartica) - preduzetnici	bez naknade
7.	Promena periodičnog limita	400 dinara

#### KAMATNE STOPE NA DEPOZITE PRAVNIH LICA I PREDUZETNIKA

Naziv proizvoda	Valuta	Ročnost	Visina kamatne stope
A - VRSTA DEPOZITA	* RSD	/	0,25 (pravna lica)
			0,1 (preduzetnici)
	* RSD O/N oročenje	/	25% Ref NBS
	* EUR	/	0,01
	* USD, CHF	/	0,01

Naziv proizvoda	Ročnost	Valuta				
		RSD	RSD sa VK	EUR	USD	CHF
NENAMENSKI DEPOZIT	do 1M	2,25	/	0,20	0,20	0,01
	1-3M	2,75	/	0,60	0,30	0,01
	3-6M	RKS NBS-1.50	/	0,80	0,50	0,01
	6-12M	RKS NBS-1.00	/	1,00	0,8/	0,01
	12-24M	/	/	1,20	/	/

Kamatne stope su izražene u % p.a.

#### KAMATNE STOPE NA KREDITE PRAVNIH LICA I PREDUZETNIKA

*RSD	A	14,25-17,00
	B	15,75-18,50
*RSD sa 100% depozita	A, BiC	4,00
*RSD sa VK sa 100% deviznog depozita	A, B i C	4,00
*u devizama u valuti EUR sa 100% depozita	A, B i C	4,00
RSD sa VK (promenljiva ks)	A,B	6M EURIBOR + 7,95
*RSD	A	19,50-24,00
	B	21,00-25,50

	*RSD	A	20,00
		B	21,50
	*RSD	A	16,50-18,00
		B	18,00-20,00
	*RSD sa VK i u devizama u valuti EUR	A	9,50-10,50
		B	11,00-12,00
	*RSD	A	Ref NBS +9,50-11,50
		B	Ref NBS + 11,00-12,00
	*RSD sa VK	A	6M Euribor+ 10,50-12,50
		B	6M Euribor+ 12,00-14,00
	*RSD sa VK	A,B	6M EURIBOR + 7,95
	*RSD	A	Ref NBS +6,50-8,00
		B	Ref NBS + 8,00-9,00
	*RSD sa VK i u devizama u valuti EUR	A	6M Euribor +7,00-10,75
		B	6M Euribor +7,30-12,75
	*RSD sa VK	A	6M Euribor +8,00-11,75
		B	6M Euribor + 9,50-13,75
	*u devizama u valuti EUR	A	6M Euribor +8,00-11,75
		B	6M Euribor + 9,50-13,75
	*RSD sa VK	A	6M Euribor + 7,40
		B	6M Euribor + 7,90
	*RSD sa VK	A	6M Euribor + 7,40
		B	6M Euribor + 7,90
	*RSD	A	Ref NBS + 3,00
		B	Ref NBS + 3,50
		V	Ref NBS + 4,00
	*RSD	A	Ref NBS + 3,00
		B	Ref NBS + 3,50
		V	Ref NBS+ 4,00
PRINUDNI KREDIT		A, BiC	26,50

#### KREDIT PO TEKUĆEM RAČUNU

##### I KORISNIK PROIZVODA

1. Klijenti koji mogu koristiti proizvod

Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika Srbija ima punu državnu ingerenciju i za koje se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udmženja banaka Srbije, a ispunjavaju sledeće minimalno potrebne uslove:

- Minimum 2 pune fiskalne godine poslovanja za pravna lica, odnosno, 3 godine za preduzetnike
- U poslednjem završnom računu iskazana dobit

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- U poslednjih 12 meseci TR klijenta nije bilo u blokadi duže od 30 dana</li> </ul> <p>Uredna kreditna istorija (maksimalna docnja kod NLB banke do 30 dana u poslednjih 12 meseci; ne sme postojati docnja kod NLB banke duža od 90 dana u prethodne 3 godine - materijalno značajan iznos po NBS)</p>
2. Segment klijenta	Postojeći i novi klijenti Banke koji pripadaju segmentu Mikro biznisa - pravna lica i preduzetnici sa ukupnim godišnjim prihodima do 1.000.000.EUR
<b>II OPIS KREDITNOG PROIZVODA</b>	
1. Vrsta kredita	Kredit po tekućem računu
2. Period na koji se kredit odobrava	Do 12 meseci
3. Iznos kredita	od 200.000 - 10.000.000 RSD
4. Valuta u kojoj se odobrava kredit	RSD
5. Namena kredita	održavanje tekuće likvidnosti
6. Način puštanja kredita	Banka, u okviru odobrenog, a neiskorišćenog Kredita, odobrava sredstva u korist poslovnog računa Korisnika kredita u visini nedostajućih sredstava za izvršenje svih naloga za plaćanje i isplatu ispostavljenih isključivo od strane Korisnika kredita na teret tog računa.
7. Način otplate kredita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otplata se vrši u dinarima na dan dospeća.</li> <li>• Kamata se plaća mesečno (obračunava se na kraju meseca za prethodni mesec)</li> </ul>
<b>III TROŠKOVI KREDITA</b>	
1. Visina i promenljivost godišnje nominalne kamatne stope	U skladu sa Odlukom o kamatnim stopama za nebankarski sektor NLB banke
2. Metod koji se primenjuje kod obračuna kamate	Proporcionalni metod za stvarni broj dana u mesecu/godini
3. Kamatna stopa koja se primenjuje u slučaju docnje	<p>U slučaju docnje, Banka primenjuje zakonsku zateznu kamatnu stopu na nadn propisan Zakonom o zateznoj kamati. Zakonska zatezna kamata se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvami broj dana u mesecu / godini.</p> <p>Ukoliko je zakonska zatezna kamatna stopa niža od ugovorene, Banka u tom slučaju primenjuje ugovorenu kamatnu stopu, koja se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvami broj dana u mesecu / godini.</p>
4. Vrsta i visina naknada	-
3.1 Naknada za obradu zahteva	• 0,5% od iznosa kredita min 3.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita.
3.2 Naknada za održavanje kredita	0 - 0,5% kvartalno Obračun naknade se vrši na stanje duga poslednjeg radnog dana u kalendarskom kvartalu, a naknada neće biti obračunata ukoliko klijent ugovoreni deo svog finansijskog poslovanja usmerava i vodi preko poslovnog računa u NLB band.
<b>IV MINIMALNA SREDSTVA OBEZBEĐENJA</b>	
<p>4 blanko sopstvene menice potpisane i overene od strane korisnika sa ovlašćenjima za korišćenje;</p> <p>Ukoliko je predviđeno jemstvo pravnog ili fizičkog lica, bilo da je u obliku solo (sopstvene menice) ili avala, pored menica dužnika, potrebno je uzeti još minimum polovinu od broja uzetih menica dužnika.</p> <p>Kada u dosijeu ostanu samo dve neiskorišćene menice glavnog dužnika, odnosno jedna menica dužnika sa avalom, odnosno jedna menica jemca, neophodno je zahtevati zamenu, odnosno dostavljanje novih menica, do utvrđenog minimuma, a o trošku dužnika.</p>	

#### KRATKOROČNI KREDIT U RSD (DO 12 MESECI)

##### I KORISNIK PROIZVODA

- Klijenti koji ponovo mogu      Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika

koristiti proizvod	<p>Srbija ima punu državnu ingerenciju i za koje se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udruženja banaka Srbije, a ispunjavaju sledeće minimalno potrebne uslove:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimum 2 pune fiskalne godine poslovanja za pravna lica, odnosno, 3 godine za preduzetnike</li> <li>- U poslednjem završnom računu iskazana dobit</li> <li>- U poslednjih 12 meseci TR klijenta nije bilo u blokadi duže od 30 dana</li> </ul> <p>Uredna kreditna istorija (maksimalna docnja kod NLB banke do 30 dana u poslednjih 12 meseci; ne sme postojati docnja kod NLB banke duža od 90 dana u prethodne 3 godine - materijalno značajan iznos po NBS)</p>	
- Segment klijenata	Postojeći i novi klijenti Banke koji pripadaju segmentu Mikro biznisa - pravna lica i preduzetnici sa ukupnim godišnjim prihodima do 1.000.000.EUR	
<b>II OPIS KREDITNOG PROIZVODA</b>		
1. Vrsta kredita	Kratkoročni kredit za obrtna sredstva	
2. Period na koji se kredit odobrava	Do 12 meseci, uz grejs period do 3 meseca koji je uračunat u period na koji se kredit odobrava	
3. Iznos kredita	od 1.000 do 250.000 EUR	
4. Valuta u kojoj se odobrava	<b>RSD</b>	
5. Namena kredita	finansiranje obaveza iz poslovanja, nabavka robe ili repromaterijala (finansiranje zaliha), plaćanje usluga, finansiranje uvoza ili izvoza, ostale potrebe vezane za tekuće obavljanje delatnosti, plaćanje usluga ili refinansiranje postojećih kredita za obrtna sredstva.	
6. Period u kojima rate dospevaju	mesečni, tromesečni, šestomesečni anuiteti	
7. Način puštanja kredita	Prenosom na račun korisnika kredita: u RSD	
8. Način otplate kredita	U anuitetima u dinarima	
<b>III TROŠKOVI KREDITA</b>		
1. Visina i promenljivost godišnje nominalne kamatne stope	U skladu sa Odlukom o kamatnim stopama za nebankarski sektor NLB banke	
2. Metod koji se primenjuje kod obračuna kamate	Proporcionalni metod za svami broj dana u mesecu/godini	
3. Kamatna stopa koja se primenjuje u slučaju docnje	<p>U slučaju docnje, Banka primenjuje zakonsku zateznu kamatnu stopu na način propisan Zakonom o zateznoj kamati. Zakonska zatezna kamata se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za svami broj dana u mesec / godini.</p> <p>Ukoliko je zakonska zatezna kamatna stopa niža od ugovorene, Banka u tom slučaju primenjuje ugovorenu kamatnu stopu, koja se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za svami broj dana u mesecu / godini.</p>	
4. Vrsta i visina naknade		
4.1 Naknada za obradu zahteva	1,5% od iznosa kredita min 3.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita. 0,3 -0,5% od iznosa kredita min 3.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita (kod kredita obezbedjenog 100% beskamatnim novčanim kolateralom)	
4.2 Naknada za privremeno vraćanje kredita		
• Naknada za privremeno vraćanje kredita (pravna lica)	2,00% -2,50%, jednokratno na iznos prevremeno vraćene glavnice za pravna lica	
Naknada za privremeno vraćanje kredita (preduzetnici)	Naknada za prevremenu otplatu kredita sa ugovorenim fiksnom kamatnom stopom	<p>Korisnik kredita Band plaća naknadu za prevremenu otplatu u visini pretrpljene štete zbog prevremene otplate, obračunate u skladu sa Zakonom o zaštiti korisnika finansijskih usluga, a ne veće od:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 0,5% prevremeno otplaćenog iznosa, ako je period između prevremene otplate i ugovorenog roka krađ od jedne godine.</li> </ul> <p>Navedena naknada ne plaća se u slučaju da je ukupno prevremeno otplaćen iznos jednak ili manji od RSD 1.000.000 uključujući sve prevremene otplate u toku prethodnih 12 meseci.</p>

	Naknada za pre vremenu otplatu kredita sa ugovorenom promenljivom kamatnom stopom	bez naknade
<b>4.3</b> Naknada za održavanje kredita	0 - 0,5% kvartalno Obračun naknade se vrši na stanje duga poslednjeg radnog dana u kalendarskom kvartalu, a naknada neće biti obračunata ukoliko klijent ugovoreni deo svog finansijskog poslovanja usmerava i vodi preko poslovnog računa u NLB band. ,	

#### IV MINIMALNA SREDSTVA OBEZBEĐENJA

4 blanko sopstvene menice potpisane i overene od strane korisnika sa ovlašćenjima za korišćenje; Ukoliko je predviđeno jemstvo pravnog ili fizičkog lica, bilo da je u obliku solo (sopstvene menice) ili avala, pored menica dužnika, potrebno je uzeti još minimum polovinu od broja uzetih menica dužnika. Kada u dosijeu ostanu samo dve neiskorišćene menice glavnog dužnika, odnosno jedna menica dužnika sa avalom, odnosno jedna menica jemca, neophodno je zahtevati zamenu, odnosno dostavljanje novih menica, do utvrđenog minimuma, a o trošku dužnika.

### KRA TKOROČNI KREDIT U RSD SA VK (DO 12 MESECI)

#### I KORISNIK PROIZVODA

1. Klijenti koji ponovo mogu koristiti proizvod	<p>Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika Srbija ima punu državnu ingerenciju i za koje se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udruženja banaka Srbije, a ispunjavaju sledeće minimalno potrebne uslove:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 2 pune fiskalne godine poslovanja za pravna lica, odnosno, 3 godine za preduzetnike</li> <li>• U poslednjem završnom računu iskazana dobit</li> <li>• U poslednjih 12 meseci TR klijenta nije bilo u blokadi duže od 30 dana</li> </ul> <p>Uredna kreditna istorija (maksimalna docnja kod NLB banke do 30 dana u poslednjih 12 meseci; ne sme postojati docnja kod NLB banke duža od 90 dana u prethodne 3 godine - materijalno značajan iznos po NBS)</p>
2. Segment klijenata	Postojeći i novi klijenti Banke koji pripadaju segmentu Mikro biznisa - pravna lica i preduzetnici sa ukupnim godišnjim prihodima do 1.000.000.EUR

#### II OPIS KREDITNOG PROIZVODA

1. Vrsta kredita	Kratkoročni kredit za obrtna sredstva
2. Period na koji se kredit odobrava	Do 12 meseci
3. Iznos kredita	od 5.000 EUR
4. Valuta u kojoj se odobrava	RSD sa valutnom klauzulom u EUR
5. Namena kredita	finansiranje obaveza iz poslovanja, nabavka robe ili repromaterijala (finansiranje zaliha), plaćanje usluga, finansiranje uvoza ili izvoza, ostale potrebe vezane za tekuće obavljanje delatnosti, plaćanje usluga ili refinansiranje postojećih kredita za obrtna sredstva.
6. Period u kojima rate dospevaju	mesečni anuiteti
7. Način puštanja kredita	<p><b>Prenosom na račun korisnika kredita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• u dinarskoj protivvrednosti primenom zvaničnog kupovnog kursa NBS za EUR za pravna lica, odnosno, srednjeg kursa NBS za EUR za preduzetnike na dan isplate</li> </ul>
8. Način otplate kredita	U anuitetima u dinarskoj protivvrednosti primenom zvaničnog prodajnog kursa NBS za EUR za pravna lica, odnosno srednjeg kursa NBS za EUR za preduzetnike, na dan otplate anuiteta

#### III TROŠKOVI KREDITA

1. Visina i promenljivost godišnje nominalne kamatne stope	U skladu sa Odlukom o kamatnim stopama za nebankarski sektor NLB banke
1. Metod koji se primenjuje kod obračuna kamate	Proporcionalni metod za stvarni broj dana u mesecu/godini

2. Kamatna stopa koja se primenjuje u slučaju docnje	<p><b>U slučaju docnje, Banka primenjuje zakonsku zateznu kamatnu stopu na način propisan Zakonom o zateznoj kamati. Zakonska zatezna kamata se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvami broj dana u mesecu / godini.</b></p> <p>Ukoliko je zakonska zatezna kamatna stopa niža od ugovorene, Banka u tom slučaju primenjuje ugovorenu kamatnu stopu, koja se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvami broj dana u mesecu / godini.</p>	
3. Vrsta i visina naknade		
4.1 Naknada za obradu zahteva	<p>1% od iznosa kredita min 3.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita.</p> <p>0,3 -0,5% od iznosa kredita min 3.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita (kod kredita obezbeđenog 100% beskamatnim novčanim kolateralom)</p>	
4.2 Naknada za privremeno vraćanje kredita		
• Naknada za privremeno vraćanje kredita (pravna lica)	2,00% -2,50%, jednokratno na iznos prevremeno vraćene glavnice za pravna lica	
• Naknada za privremeno vraćanje kredita (preduzetnici)	Naknada za prevremenu otplatu kredita sa ugovorenom fiksnom kamatnom stopom	<p><b>Korisnik kredita Banci plaća naknadu za prevremenu otplatu u visini pretrpljene štete zbog prevremene otplate, obračunate u skladu sa Zakonom o zaštiti korisnika finansijskih usluga, a ne veće od:</b></p> <p><b>- 0,5% prevremeno otplaćenog iznosa, ako je period između prevremene otplate i ugovorenog roka kraći od jedne godine.</b></p> <p>Navedena naknada ne plaća se u slučaju da je ukupno prevremeno otplaćen iznos jednak ili manji od RSD 1.000.000 uključujući sve prevremene otplate u toku prethodnih 12 meseci.</p>
	Naknada za prevremenu otplatu kredita sa ugovorenim promenljivom kamatnom stopom	bez naknade
4.3 Naknada za održavanje kredita	<p><b>0 - 0,5% kvartalno</b></p> <p>Obračun naknade se vrši na stanje duga poslednjeg radnog dana u kalendarskom kvartalu, a naknada neće biti obračunata ukoliko klijent ugovoreni deo svog finansijskog poslovanja usmerava i vodi preko poslovnog računa u NLB band.</p>	
<b>IV MINIMALNA SREDSTVA OBEZBEĐENJA</b>		
<p>4 blanko sopstvene menice potpisane i overene od strane korisnika sa ovlašćenjima za korišćenje;</p> <p>Ukoliko je predviđeno jemstvo pravnog ili fizičkog lica, bilo da je u obliku solo (sopstvene menice) ili avala, pored menica dužnika, potrebno je uzeti još minimum polovinu od broja uzetih menica dužnika.</p> <p>Kada u dosijeu ostanu samo dve neiskorišćene menice glavnog dužnika, odnosno jedna menica dužnika sa avalom, odnosno jedna menica jemca, neophodno je zahtevati zamenu, odnosno dostavljanje novih menica, do utvrđenog minimuma, a o trošku dužnika.</p>		

#### KRATKOROČNI KREDITI U EUR (DO 12 MESECI)

##### I KORISNIK PROIZVODA

1. Klijenti koji ponovo mogu koristiti proizvod	<p><b>Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika Srbija ima punu drlavnu ingerenciju i za koje se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udruženja banaka Srbije, a ispunjavaju sledeće minimalno potrebne uslove:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 2 pune fiskalne godine poslovanja za pravna lica, odnosno, 3 godine za preduzetnike</li> <li>• U poslednjem završnom računu iskazana dobit</li> <li>• U poslednjih 12 meseci TR klijenta nije bilo u blokadi duže od 30 dana</li> </ul>
---	--



	Uredna kreditna istorija (maksimalna docnja kod NLB banke do 30 dana u poslednjih 12 meseci; ne sme postojati docnja kod NLB banke duža od 90 dana u prethodne 3 godine - materijalno značajan iznos po NBS)	
2. Segment klijenata	Postojeći i novi klijenti Banke koji pripadaju segmentu Mikro biznisa - pravna lica i preduzetnici sa ukupnim godišnjim prihodima do 1.000.000.EUR	
<b>II OPIS KREDITNOG PROIZVODA</b>		
1. Vrsta kredita	Kratkoročni kredit za obrtna sredstva	
2. Period na koji se kredit odobrava	Do 12 meseci, uz grejs period do 3 meseca koji je uračunat u period na koji se kredit odobrava	
3. Iznos kredita	od 5.000 do 250.000 EUR	
4. Valuta u kojoj se odobrava	<b>EUR</b>	
5. Namena kredita	finansiranje obaveza iz poslovanja, nabavka robe ili repromaterijala (finansiranje zaliha), plaćanje usluga, finansiranje uvoza ili izvoza, ostale potrebe vezane za tekuće obavljanje delatnosti, plaćanje usluga ili refinansiranje postojećih kredita za obrtna sredstva.	
6. Period u kojima rate dospevaju	mesečni, tromesečni, šestomesečni anuiteti	
7. Način puštanja kredita	<b>Prenosom na račun korisnika kredita:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• u u devizama (plaćanje roba i usluga iz inostranstva na devizni račun klijenta, u skladu sa Zakonom o deviznom</li> </ul>	
8. Način otplate kredita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ukoliko je kredit isplaćen u valuti (devizama), klijent otplatu kredita i plaćanje kamata vrši u valuti u kojoj je dobio</b></li> </ul> Kamata se obračunava i naplaćuje i tokom grejs perioda	
<b>III TROŠKOVI KREDITA</b>		
1. Visina i promenljivost godišnje nominalne kamatne stope	U skladu sa Odlukom o kamatnim stopama za nebankarski sektor NLB banke	
2. Metod koji se primenjuje kod obračuna kamate	Proporcionalni metod za stvarni broj dana u mesecu/godini	
3. Kamatna stopa koja se primenjuje u slučaju docnje	<b>U slučaju docnje, Banka primenjuje zakonsku zateznu kamatnu stopu na način propisan Zakonom o zateznoj kamati. Zakonska zatezna kamata se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvami broj dana u mesecu / godini.</b> Ukoliko je zakonska zatezna kamatna stopa niža od ugovorene, Banka u tom slučaju primenjuje ugovorenu kamatnu stopu, koja se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvami broj dana u mesecu / godini.	
4. Vrsta i visina naknade		
3.1 Naknada za obradu zahteva	1,5% od iznosa kredita min 3.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita. 0,3 -0,5% od iznosa kredita min 3.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita (kod kredita obezbedjenog 100% beskamatnim novčanim kolateralom)	
3.2 Naknada za privremeno vraćanje kredita		
• Naknada za privremeno vraćanje kredita (pravna lica)	2,00% -2,50%, jednokratno na iznos prevremeno vraćene glavnice za pravna lica	
• Naknada za privremeno vraćanje kredita (preduzetnici)	Naknada za prevremenu otplatu kredita sa ugovorenim fiksnom kamatnom stopom	Naknada za prevremenu otplatu kredita sa ugovorenim fiksnom kamatnom stopom
	Naknada za prevremenu otplatu kredita sa ugovorenim promenljivom kamatnom stopom	Naknada za prevremenu otplatu kredita sa ugovorenim promenljivom kamatnom stopom
4.3 Naknada za održavanje kredita	<b>0 - 0,5% kvartalno</b> Obračun naknade se vrši na stanje duga poslednjeg radnog dana u	

	kalendarskom kvartalu, a naknada neće biti obračunata ukoliko klijent ugovoreni deo svog finansijskog poslovanja usmerava i vodi preko posiovnog računa u NLB band.
--	---

#### IV MINIMALNA SREDSTVA OBEZBEĐENJA

4 blanko sopstvene menice potpisane i overene od strane korisnika sa ovlašćenjima za korišćenje; Ukoliko je predviđeno jemstvo pravnog ili fizičkog lica, bilo da je u obliku solo (sopstvene menice) ili avala, pored menica dužnika, potrebno je uzeti još minimum polovinu od broja uzetih menica dužnika. Kada u dosijeu ostanu samo dve neiskorišćene menice glavnog dužnika, odnosno jedna menica dužnika sa avalom, odnosno jedna menica jemca, neophodno je zahtevati zamenu, odnosno dostavljanje novih menica, do utvrđenog minimuma, a o trošku dužnika.



1. Klijenti koji mogu koristiti proizvod	Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika Srbija ima punu državnu ingerenciju i za koje se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udruženja banaka Srbije, ispunjavaju sledeće minimalno potrebne uslove: Minimum 2 pune fiskalne godine poslovanja za pravna lica, odnosno, 3 godine za preduzetnike U poslednjem završnom računu iskazana dobit U poslednjih 12 meseci TR klijenta nije bilo u blokadi duže od 30 dana Uredna kreditna istorija (maksimalna docnja kod NLB banke do 30 dana u poslednjih 12 meseci; ne sme postojati docnja kod NLB banke duža od 90 dana u prethodne 3 godine - materijalno značajna iznos po NBS)
2. Segment klijenata	Postojed i novi klijenti Banke koji pripadaju segmentu Mikro biznisa - pravna lica i preduzetnici sa ukupnim godišnjim prihodima do 1.000.000.EUR

1. Vrsta kredita	Eskont menica
2. Period na koji se kredit odobrava	Do 12 meseci
3. Iznos kredita	od 100.000 RSD
4. Valuta u kojoj se odobrava kredit	RSD
5. Namena kredita	Eskont menica je vid kratkoročnog kreditiranja koji klijentima nudi mogućnost da na brz i efikasan način, pre datuma dospeća koji je naznačen na menici, obezbede potrebna likvidna sredstva zatekuće poslovanje. To je proizvod kojim se odobrava eskont odnosno plaćanje po preuzetim menicama pre njihovog dospeća. Banka prihvata odobrenje eskonta menica koje su izdala pravna lica ili preduzetnici sa odgovarajućim nivoom kreditne sposobnosti i koje su indosirane na Banku punim indosamentom.
6. Način puštanja kredita	Prenosom na račun donosioca menica.
7. Način otplate kredita	U skladu sa dospećem eskontovanih menica

1. Visina i promenljivost godišnje nominalne kamatne stope	U skladu sa Odlukom o kamatnim stopama za nebankarski sektor NLB banke
2. Metod koji se primenjuje kod obračuna kamate	Proporcionalni metod za stvarni broj dana u mesecu/godini
3. Kamatna stopa koja se primenjuje u slučaju docnje	U slučaju docnje, Banka primenjuje zakonsku zateznu kamatnu stopu na način propisan Zakonom o zateznoj kamati. Zakonska zatezna kamata se obračunava proporcionalnom metodom obračuna zastvami broj dana u mesecu / godini. Ukoliko je zakonska zatezna kamatna stopa niža od ugovorene, Banka u tom slučaju primenjuje ugovorenu kamatnu stopu, koja se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvarni broj dana u mesecu / godini.
4. Vrsta i visina naknada	

4.1. Naknada za obradu zahteva	1,5% od ukupnog iznosa menica koje se eskontuju min 3.000 RSD
4.2. Naknada za održavanje kredita:	0 - 0,5% kvartalno Obračun naknade se vrši na stanje duga poslednjeg radnog dana u kalendarskom kvartalu, a naknada neće biti obračunata ukoliko klijent ugovoreni deo svog finansijskog poslovanja usmerava i vodi preko poslovnog računa u NLB banci.
<p>• 4 blanko sopstvene menice potpisane i overene od strane korisnika sa ovlašćenjima za korišćenje; Ukoliko je predviđeno jemstvo pravnog ili fizičkog lica, bilo da je u obliku solo (sopstvene menice) ili avala, pored menica dužnika, potrebno je uzeti još minimum polovinu odbroja uzetih menica dužnika. Kada u dosijeu ostanu samo dve neiskorišćene menice glavnog dužnika, odnosno jedna menica dužnika sa avalom, odnosno jedna menica jemca, neophodno je zahtevatizamenu, odnosno dostavljanje novih menica, do utvrđenog minimuma, a o trošku dužnika.</p>	

## REVOLVING KREDIT

### I KORISNIK PROIZVODA

1. Klijenti koji mogu koristiti proizvod	<p>Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika Srbija ima punu državnu ingerenciju i za koje se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udruženja banaka Srbije, a ispunjavaju sledeće minimalnopotrebne uslove:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 2 pune fiskalne godine poslovanja za pravna lica, odnosno, 3 godine za preduzetnike</li> <li>• U poslednjem završnom računu iskazana dobit</li> <li>• U poslednjih 12 meseci TR klijenta nije bilo u blokadi duže od 30 dana</li> </ul> <p>Uredna kreditna istorija (maksimalna docnja kod NLB banke do 30 dana u poslednjih 12 meseci; ne sme postojati docnja kod NLB banke duža od 90 dana u prethodne 3 godine - materijalno značajan iznos po NBS)</p>
2. Segment klijenata	Postojed i novi klijenti Banke koji pripadaju segmentu Mikro biznisa - pravna lica i preduzetnici sa ukupnim godišnjim prihodima do 1.000.000.EUR

### II OPIS KREDITNOG PROIZVODA

1. Vrsta kredita	Revolving kredit
2. Period na koji se kredit odobrava	Do 12 meseci
3. Iznos kredita	od 1.500 EUR
4. Valuta u kojoj se odobrava kredit	• <b>RSD</b> RSD sa valutnom klauzulom u EUR
5. Namena kredita	Revolving kredit predstavlja okvimi iznos noćanih sredstava koje Banka stavlja na raspolaganje klijentu, pri čemusvako korišćenje smanjuje raspoloživa sredstva, a vraćanje kredita ih obnavlja do prvobitnog okvirnog iznosa. Banka upravlja povlačenjem kreditnih sredstava na osnovu pismene najave klijenta jedan dan pre povlačenjatranše.
6. Način puštanja kredita	<p>Prenosom na račun korisnika kredita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• u RSD</li> </ul> <p>u dinarskoj protivrednosti primenom zvaničnog kupovnog kursa NBS za EUR za pravna lica, odnosno, srednjeg kursa NBS za EUR za preduzetnike na dan isplate</p>
7. Način otplate kredita	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ U dinarima ili u dinarskoj protivrednosti primenom zvaničnog prodajnog kursa NBS za EUR za pravna lica, odnosno srednjeg kursa NBS za EUR za preduzetnike, na dan otplate tranše kredita ili kredita u celosti</li> <li>• Kamata se obračunava i naplaćuje mesečno</li> </ul>

### III TROŠKOVI KREDITA

1. Visina i promenljivost godišnje nominalne kamatne stope	U skladu sa Odlukom o kamatnim stopama za nebankarski sektor NLB banke
2. Metod koji se primenjuje kod obračuna kamate	Proporcionalni metod za stvarni broj dana u mesecu/godini
3. Kamatna stopa koja se primenjuje u slučaju docnje	U slučaju docnje, Banka primenjuje zakonsku zateznu kamatnu stopu na način propisan Zakonom o zateznoj kamati. Zakonska zatezna kamata se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvarni broj dana umesecu/godini. Ukoliko je zakonska zatezna kamatna stopa niža od ugovorene, Banka u tom slučaju primenjuje ugovorenu kamatnu stopu, koja se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvarni broj dana u mesecu / godini.
<b>4. Vrsta i visina naknada</b>	
4.1. Naknada za obradu zahteva	1,5% od iznosa kredita min 3.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita. 0,3 -0,5% od iznosa kredita min 3.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita (kod kredita obezbeđenog 100% beskamatnim novčanim kolateralom)
4.2. Naknada za održavanje kredita:	0 - 0,5% kvartalno Obračun naknade se vrši na stanje duga poslednjeg radnog dana u kalendarskom kvartalu, a naknada neće biti obračunata ukoliko klijent ugovoreni deo svog finansijskog poslovanja usmerava i vodi preko poslovnog računa u NLB band.
4.3. Naknada za neiskorišćeni deo odobrenih revolving kredita:	kreditu u RSD: 2,00% godišnje (od dana kada su se stekli uslovi za korišćenje)
<b>IV MINIMALNA SREDSTVA OBEZBEĐENJA</b>	
4 blanko sopstvene menice potpisane i overene od strane korisnika sa ovlašćenjima za korišćenje; Ukoliko je predviđeno jemstvo pravnog ili fizičkog lica, bilo da je u obliku solo (sopstvene menice) ili avala, pored menica dužnika, potrebno je uzeti još minimum polovinu od broja uzetih menicadužnika.	

## DUGOROČNI KREDITI DO 24 MESECA

<b>I KORISNIK PROIZVODA</b>	
1. Klijenti koji ponovo mogu koristiti proizvod	<b>Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika Srbija ima punu državnu ingerenciju i za koje se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udruženja banaka Srbije, a ispunjavaju sledeće minimalno potrebne uslove:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Minimum 2 pune fiskalne godine poslovanja za pravna lica, odnosno, 3 godine za preduzetnike</b></li> <li>• <b>U poslednjem završnom računu iskazana dobit</b></li> <li>• <b>U poslednjih 12 meseci TR klijenta nije bilo u blokadi duže od 30 dana</b></li> </ul> <p>Uredna kreditna istorija (maksimalna docnja kod NLB banke do 30 dana u poslednjih 12 meseci; ne sme postojati docnja kod NLB banke duža od 90 dana u prethodne 3 godine - materijalno značajan iznos po NBS)</p>
2. Segment klijenata	Postojeći i novi klijenti Banke koji pripadaju segmentu Mikro biznisa - pravna lica i preduzetnici sa ukupnim godišnjim prihodima do 1.000.000.EUR
<b>II OPIS KREDITNOG PROIZVODA</b>	
3.Vrsta kredita	Dugoročni kredit za obrtna sredstva
4.Period na koji se kredit odobrava	Do 24 meseci
5.Iznos kredita	od 5.000 EUR
6.Valuta u kojoj se odobrava	RSD sa valutnom klauzulom u EUR
7.Namena kredita	finansiranje obaveza iz poslovanja, nabavka robe ili repromaterijala (finansiranje zaliha), plaćanje usluga, finansiranje uvoza ili izvoza, ostale potrebe vezane za tekuće obavljanje delatnosti, plaćanje usluga ili

	refinansiranje postojećih kredita za obrtna sredstva.	
8.Period u kojima rate dospevaju	mesečni anuiteti	
9.Način puštanja kredita	<b>Prenosom na račun korisnika kredita;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• u dinarskoj protivrednosti primenom zvaničnog kupovnog kursa NBS za EUR za pravna lica, odnosno, srednjeg kursa NBS za EUR za preduzetnike na dan isplate</li> </ul>	
10.Način otplate kredita	U anuitetima u dinarskoj protivrednosti primenom zvaničnog prodajnog kursa NBS za EUR za pravna lica, odnosno srednjeg kursa NBS za EUR za preduzetnike, na dan otplate anuiteta	
<b>III TROŠKOVI KREDITA</b>		
11.Visina i promenljivost godišnje nominalne kamatne stope	U skladu sa Odlukom o kamatnim stopama za nebankarski sektor NLB banke	
12.Metod koji se primenjuje kod obračuna kamate	Proporcionalni metod za stvarni broj dana u mesecu/godini	
13.Kamatna stopa koja se primenjuje u slučaju docnje	<b>U slučaju docnje, Banka primenjuje zakonsku zateznu kamatnu stopu na način propisan Zakonom o zateznoj kamati. Zakonska zatezna kamata se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za svami broj dana u mesecu / godini.</b> Ukoliko je zakonska zatezna kamatna stopa niža od ugovorene, Banka u tom slučaju primenjuje ugovorenu kamatnu stopu, koja se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za svami broj dana u mesecu / godini.	
14.Vrsta i visina naknade		
3.1 Naknada za obradu zahteva	1% od iznosa kredita min 3.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita.	
3.2 Naknada za privremeno vraćanje kredita		
• Naknada za privremeno vraćanje kredita (pravna lica)	2,00% -2,50%, jednokratno na iznos prevremeno vraćene glavnice za pravna lica	
• Naknada za privremeno vraćanje kredita (preduzetnici)	Naknada za prevremenu otplatu kredita sa ugovorenim fiksnom kamatnom stopom	<b>Korisnik kredita Band plaća naknadu za prevremenu otplatu u visini pretrpljene štete zbog prevremene otplate, obračunate u skladu sa Zakonom o zaštiti korisnika finansijskih usluga, a ne veće od:</b> -1% prevremeno otplaćenog iznosa, ako je period između prevremene otplate i ugovorenog roka duži od jedne godine, odnosno - 0,5% prevremeno otplaćenog iznosa, ako je period između prevremene otplate i ugovorenog roka kraći od jedne godine. Navedena naknada ne plaća se u slučaju da je ukupno prevremeno otplaćen iznos jednak ili manji od RSD 1.000.000 uključujući sve prevremene otplate u toku prethodnih 12 meseci.
	Naknada za prevremenu otplatu kredita sa ugovorenim promenljivom kamatnom stopom	bez naknade
14.1. Naknada za održavanje kredita	<b>0 - 0,5% kvartalno</b> Obračun naknade se vrši na stanje duga poslednjeg radnog dana u kalendarskom kvartalu, a naknada neće biti obračunata ukoliko klijent ugovoreni deo svog finansijskog poslovanja usmerava i vodi preko poslovnog računa u NLB band.	
<b>IV MINIMALNA SREDSTVA OBEZBEĐENJA</b>		
4blanko sopstvene menice potpisane i overene od strane korisnika sa ovlašćenjima za korišćenje; Ukoliko je predviđeno jemstvo pravnog ili fizičkog lica, bilo da je u obliku solo (sopstvene menice) ili avala, pored menica dužnika, potrebno je uzeti još minimum polovinu od broja uzetih menica dužnika. Kada u dosijeu ostanu samo dve neiskorišćene menice glavnog dužnika, odnosno jedna menica dužnika sa		

avalom, odnosno jedna menica jemca, neophodno je zahtevati zamenu, odnosno dostavljanje novih menica, do utvrđenog minimuma, a o trošku dužnika.

## DUGOROČNIKREDIT ZA TRAJNA OBRтна SREDSTVA (do 36 meseci)

I KORISNIK PROIZVODA	
1. Klijenti koji ponovo mogu koristiti proizvod	<p>Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika Srbija ima punu državnu ingerenciju i za koje se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udruženja banaka Srbije, a ispunjavaju sledeće minimalno potrebne uslove:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 2 pune fiskalne godine poslovanja za pravna lica, odnosno, 3 godine za preduzetnike</li> <li>• U poslednjem završnom računu iskazana dobit</li> <li>• U poslednjih 12 meseci TR klijenta nije bilo u blokadi duže od 30 dana</li> </ul> <p>Uredna kreditna istorija (maksimalna docnja kod NLB banke do 30 dana u poslednjih 12 meseci; ne sme postojati docnja kod NLB banke duža od 90 dana u prethodne 3 godine - materijalno značajan iznos po NBS)</p>
2. Segment klijenata	Postojeći i novi klijenti Banke koji pripadaju segmentu Mikro biznisa - pravna lica i preduzetnici sa ukupnim godišnjim prihodima do 1.000.000.EUR
II OPIS KREDITNOG PROIZVODA	
1. Vrsta kredita	Dugoročni kredit za obrtna sredstva
2. Period na koji se kredit odobrava	od 13 - 36 meseci, uz grejs period do 12 meseci koji je uračunat u period na koji se kredit odobrava
3. Iznos kredita	RSD krediti 2.000 - 250.000 EUR
4. Valuta u kojoj se odobrava	RSD krediti sa VK u EUR 5.000 - 250.000 EUR
5. Namena kredita	<p>•RSD</p> <p><b>RSD sa valutnom klauzulom u EUR</b></p> <p><b>EUR</b></p>
6. Period u kojima rate dospevaju	Za finansiranje dugoročnog obrtnog kapitala (ulaganja u materijalnu reprodukciju, nedovršenu proizvodnju, poluproizvodnju, gotove proizvode, novčana sredstva i potraživanja koja su trajno vezana u procesu rada) ili refinansiranje postojećih kredita.
7. Način puštanja kredita	mesečni, tromesečni, šestomesečni anuiteti
8. Način otplate kredita	<p><b>Prenosom na račun korisnika kredita:</b></p> <p><b>u RSD</b></p> <p><b>u dinarskoj protivvrednosti primenom zvaničnog kupovnog kursa NBS za EUR za pravna lica, odnosno, srednjeg kursa NBS za EUR za preduzetnike na dan isplate</b></p> <p>u u devizama (plaćanje roba i usluga iz inostranstva na devizni račun klijenta, u skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju).</p>
III TROŠKOVI KREDITA	
1. Visina i promenljivost godišnje nominalne kamatne stope	U skladu sa Odlukom o kamatnim stopama za nebankarski sektor NLB banke
2. Metod koji se primenjuje kod obračuna kamate	Proporcionalni metod za stvami broj dana u mesecu/godini
3. Kamatna stopa koja se primenjuje u slučaju docnje	U slučaju docnje, Banka primenjuje zakonsku zateznu kamatnu stopu na način propisan Zakonom o zateznoj kamati. Zakonska zatezna kamata se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvami broj dana u mesecu / godini. Ukoliko je zakonska zatezna kamatna stopa niža od ugovorene, Banka u tom slučaju primenjuje ugovorenu kamatnu stopu, koja se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvami broj dana u mesecu / godini.
4. Vrsta i visina naknade	
4.1 Naknada za obradu zahteva	2% od iznosa kredita min 5.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita.
4.2 Naknada za privremeno	0,3 -0,5% od iznosa kredita min 3.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita (kod kredita obezbedjenog 100% beskamatnim novčanim kolateralom)

vraćanje kredita		
• Naknada za privremeno vraćanje kredita (pravna lica)	2,00% -2,50%, jednokratno na iznos prevremeno vraćene glavnice za pravna lica	
• Naknada za privremeno vraćanje kredita (preduzetnici)	Naknada za prevremenu otplatu kredita sa ugovorenim fiksnom kamatnom stopom	<b>Korisnik kredita Banci plaća naknadu za prevremenu otplatu u visini pretrpljene štete zbog prevremene otplate, obračunate u skladu sa Zakonom o zaštiti korisnika finansijskih usluga, a ne veće od:</b> -1% prevremeno otplaćenog iznosa, ako je period između prevremene otplate i ugovorenog roka duži od jedne godine, odnosno - 0,5% prevremeno otplaćenog iznosa, ako je period između prevremene otplate i ugovorenog roka krađ od jedne godine. Navedena naknada ne plaća se u slučaju da je ukupno prevremeno otplaćen iznos jednak ili manji od RSD 1.000.000 uključujući sve prevremene otplate u toku prethodnih 12 meseci.
	Naknada za prevremenu otplatu kredita sa ugovorenim promenljivom kamatnom stopom	bez naknade
<b>4.3</b> Naknada za održavanje kredita	<b>0 - 0,5% kvartalno</b> Obračun naknade se vrši na stanje duga poslednjeg radnog dana u kalendarskom kvartalu, a naknada neće biti obračunata ukoliko klijent ugovoreni deo svog finansijskog poslovanja usmerava i vodi preko poslovnog računa u NLB band.	
<b>IV MINIMALNA SREDSTVA OBEZBEĐENJA</b>		
• 6 blanko sopstvenih menica potpisanih i overenih od strane korisnika sa ovlašćenjima za korišćenje; Ukoliko je predviđeno jemstvo pravnog ili fizičkog lica, bilo da je u obliku solo (sopstvene menice) ili avala, pored menica dužnika, potrebno je uzeti još minimum polovinu od broja uzetih menica dužnika. Kada u dosijeu ostanu samo dve neiskorišćene menice glavnog dužnika, odnosno jedna menica dužnika sa avalom, odnosno jedna menica jemca, neophodno je zahtevati zamenu, odnosno dostavljanje novih menica. do utvrđenog minimuma, a o trošku dužnika.		
Osim dokumentacije sa standardne liste potrebne dokumentacije za realizaciju plasmana klijent dostavlja i: Projekciju novčanog toka u periodu korišćenja kredita (za kredite sa rokom otplate do 18 meseci i za namenu refinansiranja) Poslovni (biznis) plan (za kredite sa rokom vraćanja od 19 do 36 meseci)		

## DUGOROČNI INVESTICIONI KREDIT

### I KORISNIK PROIZVODA

1. Klijenti koji ponovo mogu koristiti proizvod	Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika Srbija ima punu državnu ingerenciju iza koje se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udruženja banaka Srbije, a ispunjavaju sledećeminimalno potrebne uslove: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 2 pune fiskalne godine poslovanja za pravna lica, odnosno, 3 godine za preduzetnike</li> <li>• U poslednjem završnom računu iskazana dobit</li> <li>• U poslednjih 12 meseci TR klijenta nije bilo u blokadi duže od 30 dana</li> </ul> Uredna kreditna istorija (maksimalna docnja kod NLB banke do 30 dana u poslednjih 12 meseci; ne sme postojati docnja kod NLB banke duža od 90 dana u prethodne 3 godine - materijalno značajan iznos poNBS)
2. Segment klijenata	Postojeći i novi klijenti Banke koji pripadaju segmentu Mikro biznisa - pravna lica i preduzetnici sa ukupnim godišnjim prihodima do 1.000.000.EUR

II OPIS KREDITNOG PROIZVODA	
1. Vrsta kredita	Dugoročni investicioni kredit
2. Period na koji se kredit odobrava	od 13 - 84 meseci, uz grejs period do 12 meseci koji je uračunat u period na koji se kredit odobrava. Kod nabavke osnovnih sredstava, osim zemljišta i objekata, rok otplate mora biti usklađen sa životnim vekom finansirane imovine.
3. Iznos kredita	od 5.000 - 500.000 EUR
4. Valuta u kojoj se odobrava	RSD sa valutnom klauzulom u EUR EUR
5. Namena kredita	nabavka mašina i opreme, proizvodnja mašina i opreme za sopstvene potrebe, kupovina, adaptacija ili izgradnja objekata za sopstvene potrebe, priprema zemljišta za izgradnju i dr., refinansiranje postojećih kredita.
6. Period u kojima rate dospevaju	mesečni, tromesečni, šestomesečni anuiteti
7. Način puštanja kredita	Prenosom na račun korisnika kredita: u dinarskoj protivrednosti primenom zvaničnog kupovnog kursa NBS za EUR za pravna lica, odnosno, srednjeg kursa NBS za EUR za preduzetnike na dan isplate u u devizama (plaćanje roba i usluga iz inostranstva na devizni račun klijenta, u skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju).
8. Način otplate kredita	U anuitetima u dinarima ili u dinarskoj protivrednosti primenom zvaničnog prodajnog kursa NBS za EUR za pravna lica, odnosno srednjeg kursa NBS za EUR za preduzetnike, na dan otplate anuiteta ili Ukoliko je kredit isplaćen u valuti (devizama), klijent otplatu kredita i plaćanje kamata vrši u valuti u kojoj je dobio kredit. Kamata se obračunava i naplaćuje i tokom grejs perioda
III TROŠKOVI KREDITA	
1. Visina i promenljivost godišnje nominalne kamatne stope	U skladu sa Odlukom o kamatnim stopama za nebankarski sektor NLB banke
2. Metod koji se primenjuje kod obračuna kamate	Proporcionalni metod za stvarni broj dana u mesecu/godini
3. Kamatna stopa koja se primenjuje u slučaju docnje	U slučaju docnje, Banka primenjuje zakonsku zateznu kamatnu stopu na način propisan Zakonom o zateznoj kamati. Zakonska zatezna kamata se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvarni broj dana u mesecu / godini. Ukoliko je zakonska zatezna kamatna stopa niža od ugovorene, Banka u tom slučaju primenjuje ugovorenu kamatnu stopu, koja se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvarni broj dana u mesecu / godini.
4. Vrsta i visina naknade	
4.1 Naknada za obradu zahteva	2% od iznosa kredita min 5.000 RSD jednokratno unapred pre realizacije kredita.
4.2 Naknada za privremeno vraćanje kredita	
• Naknada za privremeno vraćanje kredita (pravna lica)	2,00% -2,50%, jednokratno na iznos prepravno vraćene glavnice za pravna lica
• Naknada za privremeno vraćanje kredita (preduzetnici)	Naknada za prepravno otplatu kredita sa ugovorenim fiksnom kamatnom stopom i kredita sa ugovorenim fiksnom ili promenljivom kamatnom stopom, a čiji je predmet kupovina nepokretnosti  Korisnik kredita Banka plaća naknadu za prepravno otplatu u visini pretrpljene štete zbog prepravne otplate, obračunate u skladu sa Zakonom o zaštiti korisnika finansijskih usluga, a ne veće od: -1% prepravno otplaćenog iznosa, ako je period između prepravne otplate i ugovorenog roka duži od jedne godine, odnosno -0,5% prepravno otplaćenog iznosa, ako je period između prepravne otplate i ugovorenog roka krađ od jedne godine. Navedena naknada ne plaća se u slučaju da je ukupno prepravno otplaćen iznos jednak ili manji od RSD 1.000.000 uključujući sve prepravne otplate u toku



		prethodnih 12 meseci.
	Naknada za prevremenu otplatu kredita sa ugovorenim promenljivom kamatnom stopom čiji predmet nijekupovina nepokretnosti	bez naknade
4.3 Naknada za održavanje kredita	0 - 0,5% kvartalno Obračun naknade se vrši na stanje duga poslednjeg radnog dana u kalendarskom kvartalu, a naknada neće biti obračunata ukoliko klijent ugovoreni deo svog finansijskog poslovanja usmerava i vodi preko poslovnogračuna u NLB band.	
<b>IV MINIMALNA SREDSTVA OBEZBEĐENJA</b>		
10 blanko sopstvenih menica potpisanih i overenih od strane korisnika sa ovlašćenjima za korišćenje; Ukoliko je predviđeno jemstvo pravnog ili fizičkog lica, bilo da je u obliku solo (sopstvene menice) ili avala, pored menica dužnika, potrebno je uzeti još minimum polovinu od broja uzetih menica dužnika. Kada u dosijeu ostanu samo dve neiskorišćene menice glavnog dužnika, odnosno jedna menica dužnika sa avalom, odnosno jedna menica jemca, neophodno je zahtevati zamenu, odnosno dostavljanje novih menica, do utvrđenog minimuma, a o trošku dužnika.		
Osim dokumentacije sa standardne liste potrebne dokumentacije za realizaciju plasmana klijent dostavlja i: Projekciju novčanog toka u periodu korišćenja kredita Poslovni (biznis) plan		

## AKREDITIVI

<b>I KORISNIK PROIZVODA</b>	
1. Klijenti koji mogu koristiti proizvod	Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika Srbija ima punu državnu ingerenciju i za koje se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udruženja banaka Srbije, a ispunjavaju sledećeminimalno potrebne uslove: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 2 pune fiskalne godine poslovanja za pravna lica, odnosno, 3 godine za preduzetnike</li> <li>• U poslednjem završnom računu iskazana dobit</li> <li>• U poslednjih 12 meseci TR klijenta nije bilo u blokadi duže od 30 dana</li> </ul> Uredna kreditna istorija (maksimalna docnja kod NLB banke do 30 dana u poslednjih 12 meseci; ne sme postojati docnja kod NLB banke duža od 90 dana u prethodne 3 godine - materijalno značajan iznos po NBS)
2. Segment klijenata	Postojeći i novi klijenti Banke koji pripadaju segmentu Mikro biznisa - pravna lica i preduzetnici sa ukupnim godišnjim prihodima do 1.000.000.EUR
<b>II OPIS PROIZVODA</b>	
1. Vrsta proizvoda	Akreditivi
2. Period na koji se akreditiv odobrava	Kratkoročni do 1 godine, dugoročni u zavisnosti od ugovornog posla
3. Iznos akreditiva	od 100 EUR
4. Valuta u kojoj se akreditiv odobrava	EUR, USD, CHF i druge valute
5. Namena	Dokumentarni akreditiv predstavlja obavezu Banke da po prezentaciji dokumenata koji potvrđuju preuzimanje određene robe u skladu sa uslovima akreditiva plati prodavcu robe ili usluga određen iznos u određenom roku. Osnovna podela akreditiva je na NOSTRO (uvozni) i LORO (izvozni). Dokumentarni akreditiv koji se otvara po nalogu domaćeg kupca u korist inoprodavca se naziva nostro akreditiv, a loro akreditiv otvara

	inokupac ukorist domaćeg prodavca.
<b>III TROŠKOVI AKREDITIVA</b>	
1. Kamatna stopa koja se primenjuje u slučaju docnje	U slučaju docnje, Banka primenjuje zakonsku zateznu kamatnu stopu na nadn propisan Zakonom o zateznoj kamati. Zakonska zatezna kamata se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvami broj danau mesecu / godini. Ukoliko je zakonska zatezna kamatna stopa niža od ugovorene, Banka u tom slučaju primenjuje ugovorenu kamatnu stopu, koja se obračunava proporcionalnom metodom obračuna za stvami broj dana u mesecu /godini.
2. Vrsta i visina naknada	
2.1. Naknada za obradu zahteva	0,5 -1% od iznosa kredita min 5.000 RSD
2.2. Naknada za otvaranje i praćenje akreditiva bez pokrića	0,5 - 0,75% tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.3. Naknada za otvaranje i praćenje akreditiva sa delimičnim pokrićem	0,4% za pokriveni, 0,75% za nepokriveni deo tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.4. Naknada za otvaranje i praćenje akreditiva sa 100% pokrića	0,3 - 0,4% tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.5. Naknada za izmenu ugovorenih uslova	0,5% min 5.000 RSD (ukoliko izmene zahtevaju novu odluku nadležnog organa) 2.000 RSD ukoliko nije potrebna odluka nadležnog organa
<b>IV POTREBNA DOKUMENTACIJA</b>	
Osim dokumentacije sa standardne liste potrebne dokumentacije za realizaciju plasmana klijent dostavlja	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nalog za otvaranje akreditiva</li> <li>• Kopiju ugovora koji je osnov za izdavanje akreditacije ili profakture i sl.</li> </ul>	

#### OKVIR ZA GARANCIJE

<b>I KORISNIK PROIZVODA</b>	
1. Klijenti koji mogu koristiti proizvod	<b>Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika Srbija ima punu državnu ingerenciju i kako se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udruženja banaka Srbije, a ispunjavaju sledeće minimalnopotrebne uslove:</b> <b>Minimum 2 pune fiskalne godine poslovanja za pravna lica, odnosno, 3 godine za preduzetnike</b> <b>U poslednjem završnom računu iskazana dobit</b> <b>U poslednjih 12 meseci TR klijenta nije bilo u blokadi duže od 30 dana</b> Uredna kreditna istorija (maksimalna docnja kod NLB banke do 30 dana u poslednjih 12 meseci; ne sme postojati docnja kod NLB banke duža od 90 dana u prethodne 3 godine - materijalno značajan iznos po NBS)
2. Segment klijenata	Postojed i novi klijenti Banke koji pripadaju segmentu Mikro biznisa - pravna lica i preduzetnici sa ukupnim godišnjim prihodima do 1.000.000.EUR
<b>II OPIS PROIZVODA</b>	
1. Vrsta proizvoda	Okvir za garancije
2. Period na koji se okvir odobrava	<b>12 meseci</b> (Garancije odobrene unutar okvira ne mogu imati rok važnosti duži od roka važnosti Okvira za garancije)
3. Iznos okvira	od 100 EUR
4. Valuta u kojoj se odobravju garancije unutar okvira	RSD, RSD sa VK u EUR. EUR, USD. CHF i druge valute
5. Garancije koje se mogu izdavati u odobrenom okviru	<b>ČINIDBENE DINARSKE I DEVIZNE GARANCIJE:</b>

	<b>licitacione (tenderske) garancije za dobro izvršenje posla za povraćaj avansa za otklanjanje nedostataka u garantnom roku PISMA O NAMERAMA</b>
6. Nivo odlučivanja	Kreditni odbor poslovne mreže, Kreditni odbor Banke
<b>III TROŠKOVI ZA IZDAVANJE I ODRŽAVANJE</b>	
Troškovi za izdavanje i održavanje okvira	bez naknade
Troškovi za izdavanje i održavanje garancija odobrenih u okviru:	
1. Kamatna stopa koja se primenjuje u slučaju docnje	U skladu sa Odlukom o kamatnim stopama za nebankarski sektor NLB banke i Ugovoru o izdavanju garancije
2. Vrsta i visina naknada	
<b>2.1. DINARSKJE GARANCIJE</b>	
2.1.1. Naknada za obradu zahteva	0,5 -1% od iznosa kredita min 5.000 RSD
2.1.2. Naknada za izdavanje garancije bez pokrića	0,5 -1% tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.1.3. Naknada za izdavanje garancije obezbedjene 100% beskamatnim novčanim kolateralom	0,2 - 0,4% tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.1.4. Naknada za izdavanje licitacionih garancija	0,1 - 0,5% tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.1.5. Naknada za izmenu ugovorenih uslova	<b>0,5% jednokratno min 5.000 RSD</b> 2.000 RSD ukoliko nije potrebna odluka nadležnog organa
<b>2.2. DEVIZNE GARANCIJE</b>	
2.2.1. Naknada za obradu zahteva	0,5 -1% od iznosa kredita min 5.000 RSD
2.2.2. Naknada za izdavanje garancije bez pokrića	0,5 -1% tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.2.3. Naknada za izdavanje garancije sa delimičnim pokrićem	tromesečno unapred min 5.000 RSD za sve A: 0,2% pokriveni deo, 0,5% nepokriveni deo B: 0,3% pokriveni deo, 0,75% nepokriveni deo C: 0,4% pokriveni deo, 1% nepokriveni deo
2.2.4. Naknada za izdavanje garancije obezbedjene 100%	0,2 - 0,4% tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.2.5. Naknada za izmenu ugovorenih uslova	0,5% jednokratno, min 5.000 RSD (ukoliko izmene zahtevaju novu odluku nadležnog organa) 2.000 RSD ukoliko nije potrebna odluka nadležnog organa
<b>2.3. IZDAVANJE PISMA O NAMERAMA</b>	0,1 - 0,3% jednokratno, min 5.000 RSD

## GARANCIJE

### I KORISNIK PROIZVODA

1. Klijenti koji mogu koristiti proizvod	<p>Klijenti rezidenti čija je adresa sedišta na teritoriji na kojoj Republika Srbija ima punu državnu ingerenciju i za koje se može pribaviti Izveštaj kreditnog biroa preko Udruženja banaka Srbije, a ispunjavaju sledeće minimalnopotrebne uslove:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum 2 pune fiskalne godine poslovanja za pravna lica, odnosno, 3 godine za preduzetnike</li> <li>• U poslednjem završnom računu iskazana dobit</li> <li>• U poslednjih 12 meseci TR klijenta nije bilo u blokadi duže od 30 dana</li> </ul> <p>Uredna kreditna istorija (maksimalna docnja kod NLB banke do 30 dana u poslednjih 12 meseci; ne sme postojati docnja kod NLB banke duža od 90 dana u prethodne 3 godine - materijalno značajan iznos po NBS)</p>
2. Segment klijenata	Postojeći i novi klijenti Banke koji pripadaju segmentu Mikro biznisa - pravna lica i preduzetnici sa ukupnim godišnjim prihodima do 1.000.000.EUR

II OPIS PROIZVODA	
1. Vrsta proizvoda	Garancije
2. Period na koji se garancija odobrava	Kratkoročne do 1 godine, dugoročne u zavisnosti od ugovornog posla
3. Iznos garancije	od 100 EUR
4. Valuta u kojoj se garancija odobrava	RSD, RSD sa VK u EUR, EUR, USD, CHF i druge valute
5. Namena	<p>Garancija je instrument obezbeđenja plaćanja ili izvršenja ugovornih obaveza kojom Banka garantuje da ćenalogodavac garancije ispuniti sve obaveze navedene u garanciji prema korisniku garancije u ugovorenom roku. Osnovne vrste garancija su:</p> <p>PLATIVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- za obezbeđenje kredita,</li> <li>- za obezbeđenje plaćanja roba i usluga.</li> </ul> <p>ČINIDBENE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- licitacione (tenderske) garancije,</li> <li>- za dobro izvršenje posla,</li> <li>- za povraćaj avansa,</li> <li>- carinske.</li> </ul> <p>U platnom prometu sa inostranstvom, razlikuju se:</p> <p>NOSTRO GARANCIJE - Nostro garancije izdaje Banka po nalogu svog klijenta po poslovima sa inostranstvom</p> <p>LORO GARANCIJE - Loro garancije prima Banka od banke garanta po poslovima sa inostranstvom (notifikacija bez obaveze, konfirmacija, izmena uslova i aktiviranje loro garancije)</p>
III TROŠKOVI ZA IZDAVANJE I ODRŽAVANJE GARANCIJE	
1. Kamatna stopa koja se primenjuje u slučaju docnje	U skladu sa Odlukom o kamatnim stopama za nebankarski sektor NLB banke i Ugovoru o izdavanju garancije
2. Vrsta i visina naknada	
2.1. DINARSKE GARANCIJE	
2.1.1. Naknada za obradu zahteva	0,5 -1% od iznosa kredita min 5.000 RSD
2.1.2. Naknada za izdavanje garancije bez pokrića	0,5 -1% tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.1.3. Naknada za izdavanje garancije obezbedjene 100% beskamatnim novčanim kolateralom	0,2 - 0,4% tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.1.4. Naknada za izdavanje licitacionih garancija	0,1 - 0,5% tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.1.5. Naknada za izmenu ugovorenih uslova	0,5% jednokratno min 5.000 RSD 2.000 RSD ukoliko nije potrebna odluka nadležnog organa
2.2. DEVIZNE GARANCIJE	
2.2.1. Naknada za obradu zahteva	0,5 -1% od iznosa kredita min 5.000 RSD
2.2.2. Naknada za izdavanje garancije bez pokrića	0,5 -1% tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.2.3. Naknada za izdavanje garancije sa delimičnim pokrićem	tromesečno unapred min 5.000 RSD za sve A: 0,2% pokriveni deo, 0,5% nepokriveni deo B: 0,3% pokriveni deo, 0,75% nepokriveni deo C: 0,4% pokriveni deo, 1% nepokriveni deo
2.2.4. Naknada za izdavanje garancije obezbedjene 100% beskamatnim novčanim kolateralom	0,2 - 0,4% tromesečno unapred, min 5.000 RSD
2.2.5. Naknada za izmenu ugovorenih uslova	0,5% jednokratno, min 5.000 RSD (ukoliko izmene zahtevaju novu odluku nadležnog organa) 2.000 RSD ukoliko nije potrebna odluka nadležnog organa
2.3. IZDAVANJE P IS MA 0 NAME RAMA	0,1 - 0,3% jednokratno, min 5.000 RSD
IV POTREBNA DOKUMENTACIJA	
<p>Osim standardne liste potrebne dokumentacije klijent dostavlja i:</p> <p>Nalog za otvaranje garancije</p> <p><b>Kopiju Ugovora koji je osnov za izdavanje garancije ili profakturu ili javni poziv kod licitacionih garancija ili Rešenje Uprave carina za carinske garancije za postupak tranzita i sl</b></p>	

**SPISAK POTREBNE DOKUMENTACIJE ZA REALIZACIJU PLASMANA**

PRAVNA LICA	
Statusna dokumentacija	
○	Osnivački akt, sa svim istorijskim izmenama
○	Statut (ukoliko ga klijent ima), sa svim istorijskim izmenama
○	Izvod iz registra nadležnog organa, sa svim istorijskim izmenama
○	PIB
○	OP obrazac (lica ovlašćena za zastupanje)
○	Karton deponovanih potpisa.
Finansijska dokumentacija	
○	Finansijski izveštaj klijenta u poslednja dva obračunska perioda pre nastanka potraživanja
○	Odluka o razvrstavanju po veličini
○	Bruto bilans (zaključni list) - poslednje ažurno stanje
○	Kod srednjih preduzeća - Izveštaj ovlašćenog revizora sa napomenama uz finansijske izveštaje
○	Podatke o ostvarenom obimu platnog prometa u prethodnoj kalendarskoj godini kao i u tekućoj godini do podnošenja zatheva
○	Obrazac valutne strukture
Dokumentacija za sve plasmane	
○	Upitnik za odobravanje kredita ili jemstva za preduzeća
○	Zahtev za odobrenje kredita ili jemstva za preduzeća
○	Zahtev Kreditnom birou za izdavanje izveštaja

PREDUZETNICI	
Statusna dokumentacija	
○	Izvod iz registra privrednih subjekata, sa svim istorijskim izmenama
○	PIB
○	OP obrazac (lica ovlašćena za zastupanje)
○	Karton deponovanih potpisa
Finansijska dokumentacija	
○	Bilans uspeha za poslednja dva obračunska perioda - ukoliko preduzetnik vodi poslovne knjige po sistemu prostog knjigovodstva
○	Bilans stanja, bilans uspeha i statistički aneks za poslednja dva obračunska perioda - ukoliko preduzetnik vodi poslovne knjige po sistemu dvojnog knjigovodstva
○	Zaključni list - poslednje ažurno stanje - ukoliko preduzetnik vodi poslovne knjige po sistemu dvojnog knjigovodstva
○	Uverenje/Potvrda poreske uprave o (ne)izmirenim obavezama po osnovu javnih prihoda u poslednjih dvanaest meseci
○	Podatke o ostvarenom prometu u poslednja dva obračunska perioda
Dokumentacija za sve plasmane	
○	Upitnik za odobravanje kredita ili jemstva za preduzetnike
○	Zahtev za odobrenje kredita ili jemstva za preduzetnike
○	Zahtev Kreditnom birou za izdavanje izveštaja (i za vlasnika kao fizičko lice)

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.40

**Tabela 54: PREGLED USLOVA KREDITIRANJA KLIJENATA FIZIČKIH LICA od 01.05.2016.**

PROIZVOD	TIP KLIJEN TA	VALUTA	IZNOS KREDITA	DEPOZIT / UČEŠĆE	PER IOD (mes eci)	NNA KNA DA	NKS	EKS
Gotovinski kredit i kredit uz zatvaranje kreditnih obaveza	Klijenti banke	RSD	50.000-1.200.000	/	6-24	3,00 %	9,95% fiksna	13,97% - 25,70%
	Klijenti banke	RSD	50.000-1.200.000	/	25-100	3,00 %	12,95% fiksna	14,77% - 18,45%
	Ostali klijenti	RSD	50.000-1.200.000	/	25-84	3,00 %	14,95% fiksna	17,96% - 34,08%

Gotovinski kredit ZA PENZIONERE	Klijenti banke	RSD	50.000-1.000.000	/	6-84	3,00%	14,95% fiksna	17,25%-32,22%
	Ostali klijenti	RSD	50.000-1.000.000	/	6-84	3,00%	16,45% fiksna	17,25%-32,22%
Kredit uz zatvaranje kreditnih obaveza ZA PENZIONERE	Klijenti banke	RSD	50.000-1.000.000	/	6-84	3,00%	14,95% fiksna	17,25%-32,22%
	Ostali klijenti	RSD	50.000-1.000.000	/	6-84	3,00%	16,45% fiksna	17,25%-32,22%
Gotovinski kredit	Klijenti banke	indeksiran u EUR	300.000-10.000	30% depozit	13-72	1,50%	6M EURIBOR + 14,00 (promenljiva)	29,57%-41,92%
	Ostali klijenti	indeksiran u EUR	300.000-10.000	30% depozit	13-72	2,00%	6M EURIBOR + 15,00 (promenljiva)	32,91%-47,93%
Kredit sa koeficijentima		indeksiran u EUR	od 1.500	100% depozit	13-84	0,50%	3,5% fiksna	
Gotovinski kredit obezbeđen hipotekom	Klijenti banke	indeksiran u EUR	1.000-30.000	30% depozit	13-120	1,50%	6M EURIBOR + 12,50 (promenljiva)	24,51%-41,90%
	Ostali klijenti	indeksiran u EUR	1.000-30.000	30% depozit	13-120	2,00%	6M EURIBOR + 13,50 (promenljiva)	26,23%-44,63%
Potrošački kredit	Klijenti banke	indeksiran u EUR	300-12.000	30% depozit	13-84	1,50%	6M EURIBOR + 13,00 (promenljiva)	14,59%-17,15%
	Ostali klijenti	indeksiran u EUR	300-12.000	30% učešće	13-84	2,00%	6M EURIBOR + 14,00 (promenljiva)	15,98%-19,64%
	Klijenti banke	RSD	30.000-1.000.000	/	13-84	1,50%	REF Stopa NBS + 8,00 (promenljiva)	16,82%-19,98%
	Ostali klijenti	RSD	30.000-1.000.000	/	13-84	2,00%	REF Stopa NBS + 9,00 (promenljiva)	18,80%-23,60%
Auto kredit	Klijenti banke	RSD	80.000-3.000.000	/	13-72	1,50%	REF Stopa NBS + 6,00 (promenljiva)	15,11%-17,57%
	Ostali klijenti	RSD	80.000-3.000.000	/	13-72	2,00%	REF Stopa NBS + 7,00 (promenljiva)	16,56%-19,93%
	Klijenti banke	RSD	500-30.000	30% učešće	13-84	1,50%	6M EURIBOR + 12,00 (promenljiva)	13,45%-15,95%
	Klijenti banke	RSD	500-30.000	30% depozit	13-84	1,50%	6M EURIBOR + 11,50 (promenljiva)	24,06%-35,20%
	Ostali klijenti	RSD	500-30.000	30% učešće	13-84	2,00%	6M EURIBOR + 13,00 (promenljiva)	14,85%-18,26%
	Ostali klijenti	RSD	500-30.000	30% depozit	13-84	2,00%	6M EURIBOR + 12,50 (promenljiva)	26,37%-40,66%
Kredit za poboljšanje energetske efikasnosti	Klijenti banke	RSD	50.000-1.000.000	/	13-60	1,00%	16,65%	18,71%-20,85%
	Ostali klijenti	RSD	50.000-1.000.000	/	13-60	1,00%	17,95%	21,52%-27,44%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	1.000-50.000	30% učešće	13-120	1,00%	6M EURIBOR + 8,00 (promenljiva)	8,76%-10,99%
Stambeni kredit bez osiguranja kod NKOSK	Klijenti banke	RSD	500.000-10.000.000	20% učešće	24-120	1,30%	REF Stopa NBS + 8,50 (promenljiva)	18,87%
	Klijenti banke	RSD	500.000-10.000.000	bez učešća/depozit	24-120	1,55%	REF Stopa NBS + 9,50 (promenljiva)	20,04%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	20% učešće	24-120	1,30%	6M EURIBOR + 7,25 (promenljiva)	8,17%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	bez učešća/depozit	24-120	1,55%	6M EURIBOR + 7,55 (promenljiva)	8,49%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	20% depozit	24-120	1,20%	6M EURIBOR + 6,75 (promenljiva)	10,13%
Stambeni kredit sa osiguranjem kod NKOSK	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	20% učešće	121-360	0,50%	6M EURIBOR + 3,50 (promenljiva)	4,03%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	bez učešća/depozit	121-360	0,50%	6M EURIBOR + 3,50 (promenljiva)	4,03%
Stambeni kredit za kupovinu stambenih objekta u vlasništvu banke	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	20% učešće	24-300	0,90%	6M EURIBOR + 6,25 (promenljiva)	7,15%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	20% depozit	24-300	0,70%	6M EURIBOR + 5,75 (promenljiva)	8,80%
Kredit za adaptaciju i rekonstrukciju	Klijenti banke	RSD	500.000-5.000.000	bez učešća/depozit	24-96	1,55%	REF Stopa NBS + 9,50 (promenljiva)	20,20%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	5.000-50.000	20% učešće	24-240	1,30%	6M EURIBOR + 6,50 (promenljiva)	7,64%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	5.000-50.000	bez učešća/depozit	24-240	1,55%	6M EURIBOR + 7,00 (promenljiva)	8,11%

	Klijenti banke	indeksiran u EUR	5.000-50.000	20% depozit	24-240	1,20%	6M EURIBOR + 5,00 (promenljiva)	8,40%
Kreditni za adaptaciju i rekonstrukciju sa osiguranjem kod NKOSK	Klijenti banke	RSD	500.000-5.000.000	bez učešća/depozit	24-96	1,55%	REF Stopa NBS + 9,50 (promenljiva)	20,97%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	5.000-50.000	20% učešće	24-240	1,30%	6M EURIBOR + 5,50 (promenljiva)	6,55%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	5.000-50.000	bez učešća/depozit	24-240	1,55%	6M EURIBOR + 6,00 (promenljiva)	7,02%

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.43

**Tabela 55: PREGLED USLOVA KREDITIRANJA KLIJENATA LIČNOG BANKARSTVA od 01.05.2016.**

PROIZVOD	TIP KLIJENTA	VALUTA	IZNOS KREDITA	DEPOZIT / UČEŠĆE	PERIOD (meseci)	NAK NADA	NKS	EKS
Gotovinski kredit i kredit uz zatvaranje kreditnih obaveza	Klijenti banke	RSD	50.000-1.200.000	/	6-24	3,00%	9,95% fiksna	13,97%-25,70%
	Klijenti banke	RSD	50.000-1.200.000	/	25-100	3,00%	12,95% fiksna	14,77%-18,45%
	Ostali klijenti	RSD	50.000-1.200.000	/	25-84	3,00%	14,95% fiksna	17,95%-34,08%
Gotovinski kredit ZA PENZIONERE	Klijenti banke	RSD	50.000-1.000.000	/	6-84	3,00%	14,95% fiksna	17,25%-32,22%
	Ostali klijenti	RSD	50.000-1.000.000	/	6-84	3,00%	16,45% fiksna	17,25%-32,22%
Kredit uz zatvaranje kreditnih obaveza ZA PENZIONERE	Klijenti banke	RSD	50.000-1.000.000	/	6-84	3,00%	14,95% fiksna	17,25%-32,22%
	Ostali klijenti	RSD	50.000-1.000.000	/	6-84	3,00%	16,45% fiksna	17,25%-32,22%
Gotovinski kredit	Klijenti banke	indeksiran u EUR	300.000-10.000	30% depozit	13-72	1,50%	6M EURIBOR + 14,00 (promenljiva)	29,57%-41,92%
	Ostali klijenti	indeksiran u EUR	300.000-10.000	30% depozit	13-72	2,00%	6M EURIBOR + 15,00 (promenljiva)	32,91%-47,93%
Kredit sa koeficijentima		indeksiran u EUR	od 1.500	100% depozit	13-84	0,50%	3,5% fiksna	
Gotovinski kredit obezbeđen hipotekom	Klijenti banke	indeksiran u EUR	1.000-30.000	30% depozit	13-120	1,50%	6M EURIBOR + 12,50 (promenljiva)	24,51%-41,90%
	Ostali klijenti	indeksiran u EUR	1.000-30.000	30% depozit	13-120	2,00%	6M EURIBOR + 13,50 (promenljiva)	26,23%-44,63%
Potrošački kredit	Klijenti banke	indeksiran u EUR	300-12.000	30% učešće	13-84	1,50%	6M EURIBOR + 13,00 (promenljiva)	14,59%-17,15%
	Ostali klijenti	indeksiran u EUR	300-12.000	30% učešće	13-84	2,00%	6M EURIBOR + 14,00 (promenljiva)	15,98%-19,64%
	Klijenti banke	RSD	30.000-1.000.000	/	13-84	1,50%	REF Stopa NBS + 8,00 (promenljiva)	16,82%-19,98%
	Ostali klijenti	RSD	30.000-1.000.000	/	13-84	2,00%	REF Stopa NBS + 9,00 (promenljiva)	18,80%-23,60%
Auto kredit	Klijenti banke	RSD	80.000-3.000.000	/	13-72	1,50%	REF Stopa NBS + 6,00 (promenljiva)	15,11%-17,57%
	Ostali klijenti	RSD	80.000-3.000.000	/	13-72	2,00%	REF Stopa NBS + 7,00 (promenljiva)	16,56%-19,93%
	Klijenti banke	EUR	500-30.000	30% učešće	13-84	1,50%	6M EURIBOR + 12,00 (promenljiva)	13,45%-15,95%
	Klijenti banke	EUR	500-30.000	30% depozit	13-84	1,50%	6M EURIBOR + 11,50 (promenljiva)	24,06%-35,20%
	Ostali klijenti	EUR	500-30.000	30% učešće	13-84	2,00%	6M EURIBOR + 13,00 (promenljiva)	14,85%-18,26%
	Ostali klijenti	EUR	500-30.000	30% depozit	13-84	2,00%	6M EURIBOR + 12,50 (promenljiva)	26,37%-40,66%
Kreditni za poboljšanje energetske efikasnosti	Klijenti banke	RSD	50.000-1.000.000	/	13-60	1,00%	16,65%	18,71%-20,85%
	Ostali klijenti	RSD	50.000-1.000.000	/	13-60	1,00%	17,95%	21,52%-27,44%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	1.000-50.000	30% učešće	13-120	1,00%	6M EURIBOR + 8,00 (promenljiva)	8,76%-10,99%

Stambeni kredit bez osiguranja kod NKOSK	Klijenti banke	RSD	500.000-10.000.000	20% učešće	24-120	1,30 %	REF Stopa NBS + 8,50 (promenljiva)	18,87%
	Klijenti banke	RSD	500.000-10.000.000	bez učešća/depozit	24-120	1,55 %	REF Stopa NBS + 9,50 (promenljiva)	20,04%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	20% učešće	24-300	1,30 %	6M EURIBOR + 7,25 (promenljiva)	8,17%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	bez učešća/depozit	24-300	1,55 %	6M EURIBOR + 7,55 (promenljiva)	8,49%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	20% depozit	24-300	1,20 %	6M EURIBOR + 6,75 (promenljiva)	10,13%
Stambeni kredit sa osiguranjem kod NKOSK	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	20% učešće	121-360	0,50 %	6M EURIBOR + 3,50 (promenljiva)	4,03%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	bez učešća/depozit	121-360	0,50 %	6M EURIBOR + 3,50 (promenljiva)	4,03%
Stambeni kredit za kupovinu stambenih objekta u vlasništvu banke	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	20% učešće	24-300	0,90 %	6M EURIBOR + 6,25 (promenljiva)	7,15%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	10.000-100.000	20% depozit	24-300	0,70 %	6M EURIBOR + 5,75 (promenljiva)	8,80%
Kreditni za adaptaciju i rekonstrukciju	Klijenti banke	RSD	500.000-5.000.000	bez učešća/depozit	24-96	1,55 %	REF Stopa NBS + 9,50 (promenljiva)	20,20%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	5.000-50.000	20% učešće	24-240	1,30 %	6M EURIBOR + 6,50 (promenljiva)	7,64%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	5.000-50.000	bez učešća/depozit	24-240	1,55 %	6M EURIBOR + 7,00 (promenljiva)	8,11%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	5.000-50.000	20% depozit	24-240	1,20 %	6M EURIBOR + 5,00 (promenljiva)	8,40%
Kreditni za adaptaciju i rekonstrukciju sa osiguranjem kod NKOSK	Klijenti banke	RSD	500.000-5.000.000	bez učešća/depozit	24-96	1,55 %	REF Stopa NBS + 9,50 (promenljiva)	20,97%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	5.000-50.000	20% učešće	24-240	1,30 %	6M EURIBOR + 5,50 (promenljiva)	6,55%
	Klijenti banke	indeksiran u EUR	5.000-50.000	bez učešća/depozit	24-240	1,55 %	6M EURIBOR + 6,00 (promenljiva)	7,02%

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.45

## USLOVI ZA ODOBRAVANJE KREDITA ZA POLJOPRIVREDNIKE

Poljoprivrednici su fizička lica sa otvorenim namenskim tekućim računima u banci po osnovu otkupa i premija za poljoprivredne proizvode koji su nosioci registrovanog poljoprivrednog gazdinstva.

Kredite namenjene poljoprivrednicima u NLB banci a.d. Beograd mogu da dobiju tražoci kredita koji ispunjavaju utvrđene i precizno navedene uslove kreditne sposobnosti.

### 2.1 Opšti uslovi za tražioca kredita

Poslovni staratelj u prvom kontaktu proverava ispunjenost opštih uslova za poljoprivrednike u svojstvu tražioca kredita, a koji je nosioc poljoprivrednog gazdinstva koji se registruje u skladu sa Uredbom kojom se uređuje register poljoprivrednih gazdinstava. Takođe, daje informaciju o tome koje opšte uslove treba da ispunjava.

Opšti uslovi za korisnika kredita -poljoprivrednika su sledeći:

- Državljanstvo i rezidentnost poljoprivrednika,
- Pravi status rezidentnosti utvrđuje u skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju i to u skladu sa članom 2 tačkama 4 i 5 tako da rezident može biti samo:
  - fizičko lice koje ima prebivalište u republici Srbiji, osim fizičkog lica koje ima



- boravak u inostranstvu duži od godinu dana,
  - fizičko lice - strani državljanin koji na osnovu dozvole za boravak, odnosno radne vize boravi u Republici Srbiji duže od godinu dana, osim diplomatsko konzularnih predstavnika stranih zemalja i članova njihovih porodica.
- Za identifikaciju korisnik kredita mora da priloži važeći dokument - ličnu kartu. Određivanje dokumentacije, pribavljanje saglasnosti za odobrenje i obezbeđivanje potpisnika ugovora o kreditu i depozitu se vrši u skladu sa ovim uputstvom,
  - Fizičko lice - poljoprivrednik koje poseduje dvojno državljanstvo (Republike Srbije i strano) ne može imati dvojni status (može biti ili rezident ili nerezident) tako da je prilikom otvaranja svih računa kao i kod odobrenja kredita u banci bitno odrediti pravi status rezidentnosti fizičkog lica u skladu sa Zakonom o deviznom poslovanju. O tome se klijent mora unapred upoznati.

## **2.2 Računi kao osnov za odobravanje kredita**

Namenski tekud računi - za poljoprivrednike (Tip 5) sa usmerenjem priliva po osnovu otkupa ili premija za proizvode su definisani u Uputstvu za rad-tekući računi za fizička lica NLB-3-S-001.

Takav paket je namenjen isključivo za poljoprivrednike, koji imaju usmerenje primanja po osnovu otkupa ili premija za poljoprivredne proizvode.

Namenski tekuci računi iz ovog paketa se otvaraju samo za poljoprivrednike koji imaju registrovano poljoprivredno gazdinstvo.

Poljoprivrednici sa otvorenim računima po navedenim osnovima mogu biti korisnici samo kreditnih proizvoda za poljoprivrednike.

## **2.3 Kreditna sposobnost korisnika kredita**

Za poljoprivrednika, kreditna sposobnost se utvrđuje na osnovu finansijske agro analize. Finansijska agro analiza se radi na osnovu razgovora sa klijentom i na osnovu dokumentacije koju klijent prilaže:

- Dokaz o registrovanoj setvenoj strukturi, struktura stočnog fonda kod Ministarstva finansija RS-Uprave za trezor,
- Promet po namenskom računu poslednjih 12 meseci (banka gde klijent ima račun),
- Potvrda/Uverenje/Dokaz iz poreske uprave o izmirenim obavezama za javne prihode,
- Na osnovu likvidnosti klijenta,
- Ostali dokumentovani prihodi,
- Ponuđenih instrumenata obezbeđenja.

## **2.4 Kreditna sposobnost za žiranta - fizičko lice**

Shodno Odluci o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke, ocena kreditne sposobnosti žiranta - fizičkog lica (osim poljoprivrednika i preduzetnika) vrši se na osnovu slededh elemenata

- Stepenu kreditne zaduženosti žiranta, a koji se određuje kao odnos ukupnih mesečnih kreditnih obaveza i redovnih neto mesečnih prihoda, koje banka utvrđuje inicijalno u početnoj fazi odobravanja kredita,
- Ukupnih mesečnih obaveza koje predstavljaju zbir obaveza po kreditima, kreditnim karticama, aktiviranim jemstvima po kreditima kao i obaveza iz

- ugovora o finansijskom lizingu,
- Valutne strukture ukupnih mesečnih obaveza žiranta gde se naročito uzima u obzir veća izloženost rizika žiranta tj. žiranta čije su obaveze u većoj meri ugovorene u stranoj valuti ili u dinarima sa deviznom klauzulom.

## **2.5 Kreditna sposobnost za žiranta - pravno lice ili registrovano poljoprivredno gazdinstvo**

Žirant po kreditu za registrovana poljoprivredna gazdinstva može biti pravno lice ili drugo registrovano poljoprivredno gazdinstvo. Da bi se procenila kreditna sposobnost žiranta potrebno je pribaviti zvanične finansijske izveštaje za prethodnu kalendarsku godinu, proveriti blokade jemca na sajtu NBS-a, promet po računu iz Banke sa kojim jemac saraduje kao i izveštaj KB-a za pravno lice.

Ukoliko je jemac registrovano poljoprivredno gazdinstvo neophodno je da dostavi karticu registrovanog poljoprivrednog gazdinstva. Neophodan uslov je da jemac ima poljoprivredno zemljište ili nekretnine u svom vlasnistvu. Kao i za pravno lice, potreban je izveštaj kreditnog biroa.

## **DOKUMENTACIJA ZA ODOBRAVANJE KREDITA ZA POLJOPRIVREDNIKE**

### **2.6 Popis osnovne dokumentacije za kredite za poljoprivrednike**

U popisu dokumentacije navodi se osnovna dokumentacija za poljoprivredne kredite koja je neophodna za donošenjedluke o kreditu po podnetom zahtevu za agro kredit.

- Skenirana lična isprava za identifikaciju - kod stare lične karte I ili III strana (predviđena za promenu adrese) za tražioca kredita i žiranta ili sa čipa elektronske lične karte štampani podatak sa Internet sajta MUP-a (realizovano isključivo putem čitača u banci),
- Popunjen Zahtev za poljoprivredni kredit NLB-4-K-247,
- Popunjen agro upitnik na terenu ili u prostorijama Banke. Upitnik potpisuju službenik banke koji je radio analizu i klijent,
- Popunjena forma finansijske agro analize,
- Potvrda o obnovi registracije poljoprivrednog gazdinstva za tekuću godinu-fotokopija,
- Potvrda o registrovanim članovima poljoprivrednog gazdinstva,
- Potvrda/Uverenje Poreske uprave RS o izmirenim obavezama za javne prihode,
- Izmirenim poreskim obavezama,
- Promet - po namenskom računu u NLB banci a.d. Beograd ili iz banke sa kojom je klijent do podnošenjazahteva saradivao u prethodnih 12 meseci,
- Zahtev Kreditnom birou, sa saglasnošću za izdavanje izveštaja tražilac,
- Osnovni Izveštaj Kreditnog biroa za fizička lica-za tražioca kredita, služi komercijalisti i rukovodiocu ekspoziture za analizu kreditne sposobnosti korisnika i žiranta i to pre donošenja konačne odluke o prihvatanju popunjene kreditne dokumentacije.

### **Ostali zapisi i dokumentacija**

Pored navedene neophodne osnovne dokumentacije, sadržaj kreditnog dosijea zavisi od konkretne vrste kreditnog proizvoda u delu koji se odnosi na instrumente obezbeđenja i namene po kojoj se odobrava kredit. Za žirante fizicka lica po poljoprivrednom kreditu

primenjuju se pravila i važi dokumentacija koja je određena za žirante po gotovinskim i potrošačkim kreditima.

Lična karta kreditnog dosijea kredita za poljoprivrednike NLB-4-K-013/b

Obavezan zapis, koji će se koristiti za rad prilikom prikupljanja dokumentacije i slanja skenirane dokumentacije u Odeljenje za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima, je Lična karta kreditnog dosijea kredita za poljoprivrednike NLB-4-K-013/b. Preko ovog obaveznog zapisa se uočava redosled prikupljanja i kontrole dokumentacije, kao i eventualnog nedostatka traženog zapisa ili dokumenta.

Na zapisu Lična karta kreditnog dosijea kredita za poljoprivrednike NLB-4-K-013/b u delu predviđenom za potpisivanje pored Poslovnog staratelja koji vrši otvaranje kreditne odluke i prikupljanje dokumentacije, potpisuje se i Direktor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture kao odgovorno lice koje je izvršilo suštinsku kontrolu dokumentacije i uskladjivanje iste sa Katalogom proizvoda i usluga o konkretnom kreditnom proizvodu.

Zapis Lična karta kreditnog dosijea kredita za poljoprivrednike NLB-4-K-013/b je obavezni deo kreditnog dosijea.

Provera unetih novčanih tokova u kreditnu odluku i formalna kontrola EKS-a NLB-4-K-265

Pored zapisa Lična karta kreditnog dosijea kredita za poljoprivrednike NLB-4-K-013/b obavezan zapis je i Provera unetih novčanih tokova u kreditnu odluku i formalna kontrola EKS-a NLB-4-K-265 gde Poslovni staratelj unosi vrednosti za nominalnu i efektivnu kamatnu stopu i vrši čekiranje svih naknade sa unosom iznosa za iste koje su predviđene za konkretni kreditni proizvod i koje su već evidentirane u polju "OSTALI TROŠKOVI" u kreditnoj odluci u aplikaciji Krediti stanovništva.

Zapis Provera unetih novčanih tokova u kreditnu odluku i formalna kontrola EKS-a NLB-4-K-265 je obavezni deo kreditnog dosijea.

Utvrđivanje načina plaćanja anuiteta kredita (za anuitetske kredite).

U skladu sa procenjenom kreditnom sposobnošću i specifičnostima konkretnog poljoprivrednog gazdinstva, vrši se odabir anuiteta u kojim će korisnik otpladovati kredit, a u skladu sa vrstom proizvoda prema Katalogu proizvoda i usluga.

Otplata anuiteta se realizuje isključivo preko trajnog naloga. uz potpisanu Saglasnost za obustave anuiteta kredita trajnim nalogom NLB-4-K-008 koju potpisuje korisnik kredita.

## **PROCES ODOBRAVANJA KREDITA ZA POLJOPRIVREDNIKE I KONTROLA DOKUMENTACIJE**

Realizuje: Direktor regiona, Direktor ekspoziture senior, Direktor ekspoziture, Specijalista za mikro i agro biznis, Senior saradnik za agro biznis, Saradnik za agro biznis

### **2.7 Komunikacija sa tražiocem kredita**

U toku uvodnog razgovora Poslovni staratelj predstavlja ponudu banke u skladu sa Katalogom proizvoda i usluga i pomaže tražiocu kredita prilikom izbora kreditnog proizvoda. Ako tražilac kredita nije izričit pri izboru, pojašnjavaju se mogućnosti različitih proizvoda uz sugerisanje od strane Poslovnog staratelja o proizvodima koji bi mogli odgovarati njegovim potrebama.

Prilikom svakog prijema tražioca kredita, Poslovni staratelj je u obavezi da proveriti da li se potencijalni korisnik nalazi na Listi nepoželjnih klijenata - fizička lica, koja predstavlja evidenciju klijenata kod kojih postoji najmanje jedna kreditna partija koja je likvidirana otpisom. Ukoliko je proverom utvrđeno da se potencijalni korisnik nalazi na navedenoj Listi, potrebno je utvrditi uzrok otpisa potraživanja i u skladu sa izvršenom analizom razmotriti mogućnost naplate otpisanog potraživanja pre obrade konkretnog zahteva. Zahtev za kredit-

formiranje kreditnog zahteva.

**ZAHTEV ZA KREDIT**-podrazumeva popunjavanje osnovnih podataka o proizvodnji RPG-a. Zahtev za kredit se može popuniti i na terenu prilikom posete klijentu.

Neophodno je da se prilikom razgovora poštuju načela diskrecije, u skladu sa prostornim mogućnostima. Informacije uupitnik upisuje isključivo Poslovni staratelj i to čitkim slovima. Pitanja su sastavljena na način da se sazna što više podataka o tražiocu kredita i snazi njegovog gazdinstva. Takav razgovor se vodi bez vremenskih ograničenja.

## **POSETA POLJOPRIVREDNOM GAZDINSTVU**

Posetu poljoprivrednom gazdinstvu unapred treba zakazati sa klijentom kako bi se utvrdio najbolji termin za posetu klijentovom gazdinstvu. Pre posete RPG, klijentu je neohodno predstaviti koja je to dokumentacija neophodna za realizaciju kredita. U situacijama kada se poseta zakazuje, klijent ima dovoljno vremena da pripremi potrebnu dokumentaciju koja bi na terenu sačekala Poslovnog staratelja. Prilikom posete se popunjava UPITNIK za agro klijente. Upitnik se popunjava na terenu za sve iznose iznad 3.000,00 eur (iznos do 3.000,00 eur u Banci).

Popunjavanje upitnika predstavlja ostavljanje pisanog traga o komunikaciji sa poljoprivrednikom, potencijalnim korisnikom kredita. To znači da se u razgovoru sa klijentom obavlja razgovor u kojem se postavljaju unapred definisana pitanja i pravi se pismena zabeleška. Obaveza je da Upitnik potpisu klijent i poslovni staratelj prilikom posete gazdinstvu, odnosno u banci ukoliko je zahtev za kredit jednak ili manji od 3.000,00 eur.

Nakon posete RPG-u poslovni staratelj podatke dobijene na terenu unosi u Formu finansijske agro analize. Na osnovu dobijenih informacija, Poslovni staratelj iznosi predlog za odobrenje odnosno odbijanje zahteva za kredit uz pozitivne i negativne aspekte i svoja zapažanja.

Podaci koji su neophodni za popunjavanje Forme finansijske analize, se formiraju u skladu sa potrebnom dokumentacijom koju poljoprivrednik dostavlja. Tako prikupljena dokumentacija odlaže se kao prilog uz isti.

### **Odobrenje kredita-slepom licu**

Ukoliko zahtev za kredit podnosi slepo lice Direktor ekspoziture-Senior i/ili Direktor ekspoziture i Poslovni staratelj formiraju zahtev za kredit na uobičajen način, s tim da je slepo lice kojem se odobrava kredit u obavezi da overi punomoć drugom licu, koje će po osnovu overene punomoći potpisivati ugovornu dokumentaciju. U sudsku overu službeno lice mora staviti: da lično ili preko privedenih svedoka poznaje lice koje hoće da se menično obaveže ili da izda punomoćje, zatim da je pomenutom licu pročitana izjava kojom se menično obvezuje ili kojom daje punomoćstvo i da je ono potvrdilo da to odgovara njegovoj volji. Overa mora imati službeni broj, pečat i potpis službenog lica.

Overena punomoć se odlaže u dosije korisnika kredita, kao i dokumentacija lica koje ima ovlašćenje za potpisivanje umesto slepog lica (lična karta).

## **2.8 Dokumentacija za kredit**

### **Definisanje dokumentacije**

Nakon popunjavanja zapisa: **ZAHTEV ZA KREDIT NLB-4-K-247**, Poslovni staratelj definiše dokumentaciju koja je potrebna za onu vrstu kreditnog proizvoda u zavisnosti od namene za koji se klijent odlučio i za koji ispunjava utvrđene uslove.

Poslovni staratelj je obavezan da klijentu da sve informacije vezane za kreditiranje poljoprivrede. Klijentu je potrebno dati instrukcije kako da na najjednostavniji način prikupi

neophodnu dokumentaciju kako bi je što pre dostavio u Banku. Svu potrebnu dokumentaciju je potrebno klijentima iskomunicirati odmah kako bi klijent mogao da završi sve dolazeći samo jednom u Banku.

### **Prijem dokumentacije i kontrola**

*Realizuje:* Direktor regiona, Direktor ekspoziture senior, Direktor ekspoziture, Specijalista za mikro i agro biznis, Senior saradnik za agro biznis, Saradnik za agro biznis.

Kontrola primljene dokumentacije realizuje se: nakon završetka analize poslovanja klijenta, pre predaje rukovodiocu ekspoziture na saglasnost proverava se kompletnost dostavljene dokumentacije.

Kontrola dokumentacije je proces koji traje do momenta puštanja kredita u korišćenje.

U specifičnim slučajevima dokumentacija se kontroliše nakon puštanja kredita u korišćenje (dostavljanje kupoprodajnog ugovora, dostavljanje rešenja o upisu hipoteke).

### **Prijem popunjenih obrazaca i dokumentacije od strane tražioca kredita/žiranta**

Poslovni staratelj, Direktor ekspoziture, Direktor ekspoziture-senior kontrolišu da li su svi potrebni podaci upisani i overeni na ispravan način.

Potpise trećih lica u dokumentaciji i pečate potrebno je detaljno prekontrolisati i vratiti tražiocu ili žirantu na dopunu, ukoliko postoje nedostaci u dokumentaciji. Menica kao obavezni instrument obezbeđenja svakog kreditnog proizvoda za poljoprivrednike, treba da je popunjena na način koji je u skladu sa Uputstvom o menici kao sredstvu obezbeđenja. Ukoliko je menica nepropisno popunjena ne može se uzeti kao instrument obezbeđenja kredita. U takvom slučajupotrebno je pristupiti popunjavanju nove menice i to pre puštanja kredita u korišćenje.

Ako se utvrdi bilo koje neslaganje između datih podataka u Upitniku, i u delu analize klijentovog poslovanja ili u aktivnostima provere firme žiranta u odnosu na podatke sa dostavljenih zapisa i podataka dobijenih proverom firme u kojoj radi žirant, tražiocu kredita se saopštava da je zahtev odbijen.

### **Kontrola osnovne dokumentacije za žirante koji su u radnom odnosu ili su penzioneri**

Kontrola osnovne dokumentacije za žirante koji su u radnom odnosu ili su penzioneri se vrši na identičan način koji je opisan u Uputstvu za odobravanje gotovinskih i potrošačkih kredita fizičkim licima NLB-3-K-024.

Sadržaj dosijea sačinjavaju pored osnovne dokumentacije, zapisi koje formira banka u toku procesa odobravanja kredita.

Sve provere firme u kojoj je zaposlen žirant po kreditu se proveravaju na identičan način koji je opisan u Uputstvu za odobravanje gotovinskih i potrošačkih kredita fizičkim licima NLB-3-K-024.

U slučajevima kada je tražilac kredita ili žirant u radnom odnosu u NLB banci a.d. Beograd, ne rade se provere firme.

### **Vrste odbijenih kreditnih zahteva**

Odbijeni kreditni zahtevi mogu biti po dva osnova:

- A. Odbijeni kreditni zahtevi po prvom osnovu su zahtevi za koje se nisu stekli propisani uslovi za odobrenje kredita koji su precizno definisani u ovom uputstvu. Tako odbijen zahtev je zahtev za koji nije postojala namera davanja netačnih

podataka od strane podnosioca zahteva.

- B.** Odbijeni kreditni zahtevi po drugom osnovu su zahtevi za koje je proverom utvrđeno da su sadržali netačne podatke u odnosu na date podatke u zahtevu za kredit ili upitniku ili se radi o klijentima za koje se utvrdi nekorektno poslovanje po bilo kojoj vrsti posla.

## **2.9 Obračun kreditne sposobnosti**

Pojam poljoprivrednik se definiše kao “nosioc poljoprivrednog gazdinstva koji se registruje u skladu sa Uredbom kojom se uređuje register poljoprivrednih gazdinstava”.

Klasifikacija poljoprivrednika se vrši u skladu sa važećim odlukama NBS o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke i to “na osnovu kriterijuma blagovremenosti, odnosno docnje i izmirivanja obaveza prema banci u toku poslednjih dvanaest meseci na osnovu likvidnosti dužnika, kao i na osnovu njegove urednosti u izmirivanju poreskih obaveza, osim potraživanja sa sumnjivim i spornim pravnim osnovom, koja se klasifikuju u kategoriju D”.

Ovo praktično znači da se klasifikacija poljoprivrednika vrši u skladu sa Uputstvom o klasifikaciji dužnika i potraživanja u NLB banci a.d. Beograd NLB-3-R-048.

Elementi za procenu kreditne sposobnosti za poljoprivrednike se unose u Formu finansijske agro analize. Instrukcije na koji način se dolazi do podataka i koji se podaci unosle nalaze se u Priručniku za rad sa agro klijentima. Ukoliko ne postoje potraživanja sa sumnjivim i spornim pravnim osnovom, koja se klasifikuju u kategoriju D, (Odluka NBS o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke, objavljena u Službenom glasniku RS br 62/2003 i 55/2004), a na osnovu prometa po namenskom računu, snage domaćinstva kao i instrumenata obezbeđenja i uz pozitivno mišljenje Odeljenja za kreditnu analizu, donosi se odluka o odobrenju kredita.

### **Formalno pravna kontrola primljene dokumentacije (prva provera koju realizuju Poslovni staratelj i Direktor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture)**

Za formalno pravnu kontrolu overene/dostavljene dokumentacije odgovorni su: Poslovni staratelj, Direktor ekspoziture senior i/ili Direktor ekspoziture Direktor regiona na način definisan ovim Uputstvom i Procedurom kreditnog poslovanja sa korisnicima-fizičkim licima NLB-2-K-008, a takva kontrola obuhvata:

- Suštinski i formalnu kontrolu propisane dokumentacije za traženi kreditni proizvod;
- Suštinsku i formalnu kontrolu da li je svaki dostavljeni dokument pravilno popunjen;
- Kontrolu načina na koji su overeni obrasci (pečati i potpisi ovlašćenih lica).

## **2.10 Instrumenti obezbeđenja**

### **Menica kao instrument obezbeđenja**

U radu sa instrumentima obezbeđenja Poslovni staratelj banke je obavezan da postupa u skladu sa Priručnikom za obezbeđenje plasmana u NLB banci a.d. Beograd NLB-2-R-008, Uputstvom za obezbeđenje plasmana fizičkim licima i poljoprivrednicima NLB-3-K-032, i Uputstvom o menici kao sredstvu obezbeđenja.

Konkretni instrumenti obezbeđenja otplate kredita za svaki kreditni proizvod, navedeni su u Katalogu proizvoda i usluga, a dostavljaju se banci od strane korisnika pre puštanja kredita u korišćenje (isplate kredita).

Saglasnost supružnika za menično obezbeživanje (ukoliko se odobrava kredit koji je

obezbeđen menicom).

Kriterijumi i način formiranja saglasnosti supružnika za menično obezbeživanje određen je Priručnikom za obezbeđenje plasmana u NLB banci a.d. Beograd NLB-2-R-008, Uputstvom za obezbeđenje plasmana fizičkim licima i poljoprivrednicima NLB-3-K-032 (Poslovni staratelj je dužan da se pridržava načina rada iz navedenog Priručnika i Uputstva vezano za saglasnost supružnika za menično obezbeživanje).

Blanko sopstvena menica se popunjava u skladu sa Uputstvom o menici kao sredstvu obezbeđenja.

**Napomena:** Menica, kao instrument obezbeđenja otplate kredita, se evidentira, prema Uputstvu za obezbeđenje plasmana fizičkim licima i poljoprivrednicima NLB-3-K-032, pre puštanja kredita u korišćenje, a nakon što je ona adekvatno popunjena i potpisana.

**Napomena:** Žirant, kao garant-jemac obezbeđenja otplate kredita, se evidentira u aplikaciji prema Uputstvu za obezbeđenje plasmana fizičkim licima i poljoprivrednicima NLB-3-K-032, pre puštanja kredita u korišćenje, a nakon kompletiranja dokumentacije i saglasnosti o prihvatanju žiranta od strane ovlašćenih lica.

### **Trasirana menica po sopstvenoj naredbi**

Trasirana menica po sopstvenoj naredbi se potpisuje u banci, uz identifikaciju lica koja je popunjavaju sa važećim ličnimispravama. Popunjava se pred Poslovim starateljem i Rukovodiocem ekspoziture.

Trasirana menica po sopstvenoj naredbi popunjava se u skladu sa Uputstvom o menici kao sredstvu obezbeđenja.

### **Postupak popunjavanja menice**

Korisnik kredita i žiranti potpisuju menicu u banci, uz identifikaciju sa važećom ličnom ispravom.

Navedene radnje se realizuju ukoliko korisnik kredita ispunjava sve uslove navedene u ovom uputstvu i to pre puštanjakredita u korišćenje.

Neophodno je da korisnik kredita i žirant/žiranti potpišu menicu u banci isključivo na mestu podnošenja kreditnog zahteva, pred Poslovnim starateljem i Rukovodiocem ekspoziture.

Direktor ekspoziture senior ilii Direktor ekspoziture je obavezan da korisniku kredita i žirantu pokaže na koji način i na kojim mestima se potpisuje menica za potrebe obezbeđenja kredita u banci. Za ispravnost popunjene menice, odgovorni su Direktor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture i Direktor filijale- regiona.

**Napomena:** Menica, kao instrument obezbeđenja otplate kredita, se evidentira, prema Uputstvu za obezbeđenje plasmana fizičkim licima i poljoprivrednicima NLB-3-K-032, pre puštanja kredita u korišćenje, a nakon što je ona adekvatno popunjena i potpisana od strane trasanta.

**Napomena:** Žirant, kao garant-jemac obezbeđenja otplate kredita, se evidentira u aplikaciji prema Uputstvu za obezbeđenje plasmana fizičkim licima i poljoprivrednicima NLB-3-K-032, pre puštanja kredita u korišćenje, a nakon kompletiranja dokumentacije i saglasnosti o prihvatanju žiranta od strane ovlašćenih lica.

## **2.11 Donošenje odluke o odobravanju kredita**

## **Donošenje odluke o odobravanju kredita za poljoprivrednike u skladu sa Pravilnikom za donošenje odluka o plasmanima u NLB banci AD Beograd.**

### **2.12 Otvaranje kreditne odluke sa dodeljivanjem kreditne partije**

#### **Kreditna odluka (otvaranje kreditne partije)**

Poslovni staratelj u aplikaciji Krediti stanovništva bira određeni proizvod iz grupe koja je kreirana za poljoprivrednike.

U kreditnoj odluci u okviru aplikacije potrebno je popuniti sve elemente utvrđene odlukom nadležnog organa o odobrenju plasmana.

Po dobijanju predviđenih saglasnosti/otpravka Odluke iz nadležnosti Kreditne komisije poslovne mreže ili KO banke, u skladu sa definisanim nivoima odlučivanja, koja su data u ovom uputstvu, Poslovni staratelj formira odluku i otvara partiju kredita na kreditnoj aplikaciji prema korisničkom uputstvu za Kreditno depozitne poslove.

Unos svih naknada prilikom otvaranja kredite odluke Poslovni staratelj vrši u skladu sa Instrukcijom za unos novčanihtokova/naknada u skladu sa Odlukom NBS o uslovima i načinu obračuna EKS-a.

Instrukcija za unos novčanih tokova/naknada u skladu sa Odlukom NBS o uslovima i načinu obračuna EKS- a kao poseban dokument na INTRANETU, postaje sastavni deo ovog Uputstva.

### **2.13 Skeniranje dokumentacije kroz eDMS**

Obaveza svih organizacionih delova poslovne mreže je da u aplikaciji "Origami" (projekat eDMS), izvrši skeniranje dokumentacije. U skladu sa uputstvom, skenirana dokumentacija kroz "Origami" se formira za, Odeljenje za poslovnupodrsku-fizička lica odnosi se na kreditni zahtev koji ima sve predviđene saglasnosti (Odluku o odobrenju) po nivoima odlučivanja u skladu sa ovim uputstvom.

Nakon otvaranja kreditne odluke u aplikaciji Krediti stanovništva i unosa svih karakteristika kreditnog proizvoda, Poslovni staratelj pristupa skeniranju kreditne dokumentacije u skladu sa Korisničkim uputstvom - Krediti za fizička lica (projekat eDMS) postavljenim na INTRANETU.

Skeniranjem dokumentacije od strane Poslovnog staratelja u aplikaciji "Origami" Odeljenje za poslovnu podršku-fizičkalica počinje proces kontrole dokumentacije i istu upoređuje sa prethodnim aplikativnim unosom u Kreditnu odluku/aplikacija Krediti stanovništva.

Odeljenje za poslovnu podršku -fizička lica obavlja dalju komunikaciju sa poslovnom mrežom zaključno sa puštanjemkredita u korišćenje, postupkom verifikacije naloga za prenos - virmana i dopunjavanjem skeniranog kreditnog dosijea (nedostajućom) ugovornom dokumentacijom i to isključivo kroz aplikaciju "Origami".

#### **Aktivnost Poslovnog staratelja i Direktora ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture**

1. Ukoliko je stigla potvrda da su dokumentacija i parametri u okviru popunjene kreditne odluke u redu, Poslovni staratelj poziva tražioca kredita, obaveštava ga o statusu njegovog zahteva za kredit tj. obaveštava ga da su ispunjeni uslovi da se isplati kredit. Sledi dogovor i određivanje datuma kada će se isplata izvršiti.
2. Ukoliko je stigla informacija da je dokumentacija nepotpuna ili ima određene



nedostatke i tada, Poslovni staratelj poziva tražioca kredita, informiše ga o statusu njegovog zahteva. Sledi dogovor i iznalaženje rešenja i mogućnosti da nedostaci u dokumentaciji budu ispravljani ili otklonjeni. Ukoliko tražilac kredita dostavi dokumentaciju u kojoj će nedostaci biti prevaziđeni, Poslovni staratelj ponovo skenira ispravan ili nedostajući dokument tj. dopunjava već skenirani kreditni dosije. Ponavljanje postupka ponovnog skeniranja dokumentacije će se ponavljati sve dok se od ovlašćenog lica iz Odeljenja za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkih lica, ne dobije pozitivan odgovor o validnosti iste, nakon čega sledi dogovor i određivanje datuma isplate kredita.

Ukoliko postoje nepravilnosti u unetim parametrima u okviru popunjene kreditne odluke, Poslovni staratelj pristupa korekciji istih.

Postupak rada, odnosno komunikacije poslovne mreže i Odeljenje za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima tokom kontrole dokumentacije i provere tačnosti unetih parametara u Kreditnoj odluci u aplikaciji Krediti stanovništva pre puštanja kredita u korišćenje, definisana je Uputstvom za sprovođenje kontrole pre puštanja kredita fizičkim licima u korišćenje u Odeljenja za poslovnu podršku - fizička lica NLB-3-K-009.

### **Obračun efektivne kamatne stope**

Banka korisniku kredita uz Ugovor o kreditu dostavlja i Plan otplate kredita u okviru kog je iskazana EKS, a u skladu sa Odlukom NBS o uslovima i načinu obračuna efektivne kamatne stope i izgledu i sadržini obrazaca koji se uručuju korisniku i Poslovnom politikom banke.

Radi pravilnog izračunavanja EKS, poslovni staratelj mora uneti u odluku o kreditnom proizvodu sve troškove koje definiše banka (unapred poznati troškovi u skladu sa Katalogom i Odlukom o tarifi naknada za usluge) i ukoliko su mu poznati i troškove koje ne definiše banka (npr. Troškovi knjizbe založnog prava).

Od dana zaključenja ugovora do dana puštanja kredita u korišćenje postoji vremenski period koji može da utiče na visinu nominalne/efektivne kamatne stope i zbog toga će postojati razlika u visini NKS/EKS na zaključenom ugovoru u odnosu na Plan otplate kredita koji se štampa i uručuje u postupku puštanja kredita u korišćenje.

U navedenim slučajevima konačna vrednost NKS/EKS formirana na dan puštanja kredita u korišćenje i prikazuje se u Planu otplate kredita i predstavlja vrednost po kojoj će korisnik kredita realizovati otplatu kredita na način definisan u zaključenom ugovoru.

Formiranje dinarske protivvrednosti tokom generisanja virmana.

Kod kredita sa valutnom klauzulom, na dan zaključenja ugovora formira se dinarska protivvrednost po tada važećem kursu, a koja je definisana u ugovoru, dok se na dan puštanja kredita u korišćenje u procesu generisanja virmana formira druga dinarska protivvrednost po kursu koji važi na taj dan. U navedenom slučaju postojaće razlika u dinarskoj protivvrednosti.

### **Formiranje i unos podataka o sredstvu obezbeđenja**

Pre puštanja kredita u korišćenje, a nakan realizacije svih aktivnosti koje su obrađene u ovom Uputstvu, a koje se odnose na uspostavljanje založnog prava - hipoteke, poslovni staratelj je u obavezi da unese podatke o sredstvu obezbeđenja. Unos sredstva obezbeđenja se realizuje na osnovu dostavljene dokumentacije po osnovu uspostavljanja Založnog prava - hipoteke, a u svemu prema Uputstvu za obezbeđenje plasmana fizičkim licima i poljoprivrednicima NLB-3-K-032, kao i Priručnikom za obezbeđenje plasmana u NLB banci a.d. Beograd NLB-2-R-008.

Ukoliko se unose ostala sredstva obezbeđenja (menica, depozit, jemstva, zaloga, osiguranje i sl.), postupa se u skladu sa Uputstvom za obezbeđenje plasmana fizičkim licima i

## **Formiranje izveštaja o unetim podacima o sredstvu obezbeđenja u okviru kreditne odluke**

Nakon unosa podataka o sredstvu obezbeđenja potrebno je realizovati štampu izveštaja: Podaci o sredstvu obezbeđenje (po osnovu overenog Zahteva za uknjižbu založnog prava izvršne vansudske hipoteke"). Svi prethodno uneti podaci, a odnose se na uspostavljanje založnog prava - hipoteke, su istovremeno i podaci koji će biti prikazani u navedenom izveštaju.

Poslovni staratelj koji je obrađivao kreditni zahtev, pomoću navedenog izveštaja vrši kontrolu unetih podataka, a nakon toga Direktor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture je u obavezi da realizuje suštinsku kontrolu unetih podataka. Nakon realizacije kontrole unetih podataka od strane navedenih lica, potpisan izveštaj: Podaci o sredstvu obezbeđenje . (po osnovu overenog Zahteva za uknjižbu založnog prava izvršne vansudske hipoteke) se dostavlja Odeljenju za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima koje realizuje kontrolu, (dostavljanje izveštaja se vrši kroz EDMS").

Štampa izveštaja: Podaci o sredstvu obezbeđenje (po osnovu overenog Zahteva za uknjižbu založnog prava izvršne vansudske hipoteke) se realizuje na putanji: Aplikacija Krediti stanovništvu/3-Izveštaji/Exel izveštaji/KREDITI/Front Office-Retail.

Nakon otvaranja ovog izveštaja u prazno polje potrebno je uneti broj kreditne partije za koju se štampa izveštaj i nakon toga potrebno se pozicionirati na EXCEL verziju prikaza. Nakon formiranja podataka u excel tabeli štampu realizovati sa PRINT. Izveštaj se izvlači samo za one kredite koji kao instrument obezbeđenja imaju založno pravo-hipoteku.

### **2.14 Zaključivanje ugovora o kreditu**

Zaključivanje ugovora između banke i korisnika kredita se vrši u organizacionom delu u kome se isplaćuje odobreni kredit i obavlja se pre puštanja kredita u korišćenje, odnosno pre uručenja kreditne kartice njenom korisniku, a zaključivanje se realizuje na način određen Pravilnik o ovlašćenjima i potpisivanju akata NLB banke a.d. Beograd.

### **2.15 Realizacija isplate odobrenog kredita - poslovna mreža**

#### **Realizacija kredita - Kreditna odluka**

U slučajevima kada je, od strane ovlašćenog lica iz Odeljenja za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkih lica stigao potvrđan odgovor o validnosti dokumentacije i unetih parametara u okviru kreditne odluke i kada je postignut dogovor oko datuma isplate sa tražiocem kredita, Poslovni staratelj obaveštava klijenta i dogovara datum isplate.

Na sam dan isplate Poslovni staratelj pre svih aktivnosti vezanih za isplatu kredita mora izvršiti sledeću aktivnosti:

- Vršiti promenu datuma na Kreditnoj odluci kroz aplikaciju "Promena odluke" (u slučajevima kada se datum otvaranja odluke razlikuje od datuma kada se isplaćuje kredit) - Datum na odluci mora biti isti sa datumom isplate kredita.

#### **Realizacija kredita- isplata**

Realizacija kredita znači samu isplatu kredita i ona se obavlja u organizacionom delu gde je podnet zahtev za kredit. Poslovni staratelj ili lice koje je određeno za realizaciju odobrenog kredita nakon izmene datuma na kreditnoj odluci obavlja sledeće aktivnosti:

## Uplata naknada

Sledeća aktivnost koju vrši Poslovni staratelj je primanje uplate za iznos jednokratne naknade za obradu kredita i obavlja se po sledećim fazama:

**I Faza:** U aplikaciji KREDITI STANOVNIŠTVA vrši se transakcija zaduživanja kreditne partije za iznos naknade. Putanjom:

- Krediti stanovništva/4-Odobranje-korišćenje/fakturisanje jednokratne nadoknade,
- Krediti stanovništva/4-Odobranje-korišćenje/zaduživanje za proviziju.

**II Faza** - Finansijska uplata iznosa jednokratne naknade se obavlja kroz aplikaciju Univerzalni bankarski šalter. Putanja:

- Univerzalni bankarski šalter 4-Kr 1-Uplata kredita,
- Kopiju uplatnog naloga, Poslovni staratelj odlaže u kreditni dosije klijenta,
- Visina naknade je određena u procentima prema Katalogu za konkretnu vrstu kreditnog proizvoda.

**III Faza** - Sledeća aktivnost je rasknjižavanje avansa koja se vrši iz aplikacije Krediti stanovništva. Putanja:

- Krediti stanovništva 2- Obračuni 4 - Rasknjižavanje avansa,
- Jednokratne naknade za kredite za poljoprivrednike,
- Visina naknade je definisana u konkretnom kreditnom proizvodu, a u skladu sa Katalogom proizvoda i usluga za Agro segment.

## Isplata kredita (samo anuitetski krediti)

Način isplate kredita je određen Katalogom proizvoda i usluga i odlukom nadležnog organa banke o odobrenju kredita. Isplata kredita bezgotovinskim prenosom u situacijama kada se u ulozi prodavca pojavljuje poljoprivrednik sa registrovanim gazdinstvom, prenos se obavlja isključivo na namenski račun koji ne mora biti otvoren u NLB banci a.d. Beograd.

Korisnik kredita za poljoprivrednike sa registrovanim gazdinstvom je u obavezi da potpiše:

- Izjavu o namenskom korišćenju poljoprivrednog kredita NLB-4-K-022.

Izjava se odnosi na onaj deo sredstava koji je prenet na namenski račun korisnika kredita.

Kopija naloga isplate ili prenosa su sastavni deo kreditnog dosijea.

Isplata kredita se vrši u organizacionom delu u kome podnet zahtev za kredit, a realizuje je Poslovni staratelj - blagajnik koji obavlja **generisanje naloga za prenos-virman** sa kreditne partije na partiju namenskog tekućeg računa korisnika kredita (transakcioni broj dinarskog računa), ako je tako određeno Katalogom proizvoda i usluga.

Kredit može da se koristi po osnovu predugovora ili ugovora o kupoprodaji, profakturi ili fakturi o kupljenoj robi ili izvršenoj usluzi, u skladu sa Katalogom proizvoda i usluga.

Navedena dokumentacija mora da sadrže broj tekućeg računa pravnog lica (njegov tačan naziv i sedište-adresa) ili fizičkog lica kao prodavca, (kada je reč o kupoprodajnom ugovoru).

Nalog za prenos sredstava-virman, po osnovu namenskog korišćenja kredita generiše

Poslovni staratelj, a verifikaciju vrši ovlašćeno lice iz Odeljenja za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima. Prenos sredstava se obavlja preko platnog prometa. Kopija naloga za prenos odlaže se u kreditni dosije korisnika kredita

### **Aktivnosti Poslovnog staratelja u organizacionom delu u postupku same isplate odobrenog kredita**

Poslovni staratelj obavlja sledeće aktivnosti:

- 1) Započinje proces isplate kredita transakcijom "Korišćenje kredita",
- 2) Popunjavanje i generisanje naloga za prenos-virmana,
- 3) Štampanje Ugovora (na aplikaciji INTRANET), vrši njegovo skeniranje (obavezno obezbediti POTPISKORISNIKA KREDITA, za potrebe kontrole) putem "ORIGAMIJA",
- 4) Opcijom za komunikaciju u aplikaciji "ORIGAMI" prosleđuje poruku Odeljenju poslovnu podršku-fizička lica.

"Generisan virman za kreditnu odluku KR 20/-ČEKAM VERIFIKACIJU"  
Poslovni staratelj (šifra radnika)-Ugovor u prilogu

1. Vršiti štampanje Plana otplate kredita,
2. Vršiti štampanje Obaveznih elemenata ugovora o kreditu i obrasca Ponuda.

### **Proces isplate kredita**

Poslovni staratelj proces isplate kredita vrši u aplikaciji Krediti stanovništva u skladu sa Korisničkim uputstvom za odobravanje kredita fizičkim licima.

### **Sadržaj kreditnog dosijea kredita za poljoprivrednike**

1. Korisnik kredita - formiranje dokumentacije se realizuje u skladu sa uslovima koji su navedeni u ovom uputstvu,
2. Namena-u skladu sa važećim Katalogom za Agro segment i uslovima iz važeće Uredbe i zaključenog Ugovora o poslovnoj saradnji između banke i Ministarstva poljoprivrede i zaštite životne sredine,
3. Dokumentacija za korisnika kredita (zavisi i od vrste kredita i prihvaćenog instrumenta obezbeđenja): usklađeno sa konkretnom namenom iz kreditnog proizvoda.

### **Napomena:**

Pod navodom „Ostalo:“ navode se zapisi i specifična dokumentacija (Izjave, Potvrde...) koja je vezana za pojedinačnetipove proizvoda, a koja je utvrđena ovim uputstvom ili Odlukom IO o konkretnom kreditnom proizvodu.

**Tabela 56:** Zapisi i specifična dokumentacija (Izjave, Potvrde...) koja je vezana za pojedinačnetipove proizvoda

<b>Za korisnika kredita (osnovna, a koja je obavezna bez obzira na namenu kredita)</b>
Lična karta kreditnog dosijea kredita za poljoprivrednike NLB-4-K-013/b;
Skenirana lična karta za korisnika (prva i druga strana) ili štampan očitani podatak sa mikro - čipa LK;
Popunjen ZAHTEVZA KREDIT i upitnik - NLB-4-K-247
Popunjena Forma finansijske agro analize

Opravak odluke nadležne Kreditne komisije poslovne mreže i/ili KO banke (u skladu sa nivoima odlučivanja);
Potvrda o obnovi registracije poljoprivrednog gazdinstva za tekuću godinu-fotokopija;
Potvrda o registrovanim članovima poljoprivrednog gazdinstva
Potvrda/Uverenje Poreske uprave RS o izmirenim obavezama za javne prihode;
Popunjen zapis: Podaci o tražiocu kredita, žirantu i firmi isplatiocu ličnih primanja NLB-4-K-012, sa odštampanim priložima iz provere;
Promet po namenskom računu u banci (za prethodnih 12 meseci);
Zahtev- Saglasnost i Izveštaj Kreditnog biroa;
Saglasnost za obustavu anuiteta kredita trajnim nalogom NLB-4-K-008;
Odluka o odobrenju kredita za poljoprivrednike NLB-4-K-308; (za opcije definisane u ovom Uputstvu);
Nalozi blagajni o uplaćenim naknadama:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• za kupovinu menice;</li> <li>• za odobravanja kredita;</li> <li>• za generisanje izveštaja Kreditnog biroa;</li> <li>• kao i ostale dokaze o naknadama u skladu sa prihvaćenim instrumentom obezbeđenja</li> </ul>
<b>OSTALA OPCIONA DOKUMENTACIJA KOJA ZAVISI OD NAMENE I INSTRUMENTATA OBEZBEĐENJA</b>
Pisana izjava korisnika da će sredstva koristiti za obavljanje poljoprivredne delatnosti, potpisana od strane korisnika: <i>(samo za kredite za obrtna sredstva)</i> ;
Faktura, profaktura, Račun. Predračun ili uaovor: <i>(samo za kredite za Fiskalini račun, faktura ili orofaktura - (za kredite sa subvencijom kamate od ministarstva)</i> ;
Zahtev za sufinansiranje kredita <i>(samo za dugoročne investicione sufinansirane kredite) (Ministarstvo)</i> ;
Biznis plan (za fizička lica) <i>(samo za dugoročne investicione sufinansirane kredite) (Ministarstvo)</i> ;
Eksterni zapisi Ministarstva poljoprivrede i zaštite životne sredine (za konkretan kredit koji se odobrava na bazi zaključenog Ugovora o poslovnoj saradnji između banke i Ministarstva);
Dokaz o posedovanju zemljišta ili ugovor o zakupu;
Dokaz o poljoprivrednoj delatnosti koja nije vezana za posedovanje zemljišta;
Dokaz o posedovanju poljoprivrednih mašina - fotokopije saobraćajne dozvole;
Dokaz ili rešenje o delatnostima prerade poljoprivrednih proizvoda;
Dokaz o posedovanju ili registraciji farme za uzgoj životinja ili za proizvodnju sekundarnih proizvoda;
Procena vrednosti nepokretnosti;
Inicijativa za uspostavu založnog prava NLB-4-P-160;
Dokaz o vlasništvu nepokretnosti koja je predmet hipoteke -Izvod iz lista nepokretnosti;
Skenirana lična karta založnog dužnika ili štampan očitani podatak sa mikro - čipa LK;
Potpisana izjava supružnika založnog dužnika o saglasnosti za uspostavljanje hipoteke;
Overena Založna izjava i zahtev za uknjižbu sa prijemnim pečatom katastra i republičkog geodetskog zavoda;
Polisa osiguranja vunkulirana u korist banke;
Izvod iz zemljišnih knjiga/lista nepokretnosti, na svoje ime i/ili ime drugog lica sa upisanim teretom u korist banke i Rešenje o izvršenoj uknjižbi založnog prava - hipoteke
Izveštaj:Podaci o sredstvu obezbeđenja (po osnovu overenog Zahteva za uknjižbu založnog prava izvršne vansudske hipoteke")
Procena vrednosti ručne zaloge;
Specifikacija pokretnih stvari, koje se daju za zalogu;
Dokaz o osnovu sticanja prava vlasništva, za pokretne stvari koje su predmet ručne zaloge;
Dokaz o upisu ručne zaloge u skladu sa Zakonom o založnom pravu na pokretnim stvarima upisanim u register u korist banke;
Popunjen i overen zapis: Dodatna dokumentacija za odobravanje kredita za fizička lica NLB-4-K-026;
Izjava o namenskom korišćenju poljoprivrednih kredita NLB-4-K-022;
Predviden instrument obezbeđenja kredita u skladu sa odlukom nadležnog organa banke;
Ugovor o poljoprivrednom kreditu koji se refinansira;
Potvrda o iznosu duga kredita koji se refinansira, sa brojem tekućeg računa banke poverioca;
Overena izjava banke poverioca da će skinuti hipoteku po izmirenju svih dugovanja;
Dokumentacija za izgradnju objekta u primarnoj prehrambenoj proizvodnji (uz dokaz o nameni za primarnu Prehrambenu Proizvodnju <i>(samo za dugoročne investicione sufinansirane kredite) (ministarstvo)</i> ;
<b>ŽIRANTI</b>
Skenirana lična karta (prva i druga strana) ili štampan očitani podatak sa mikro - čipa LK;
Obračunska lista plate za poslednja tri meseca ili fotokopija listića od penzije za prethodna tri meseca;
PPP PD - Poreska prijava o obračunatim porezima i doprinosima ili Izvod iz pojedinačne Poreske prijave o obračunatim porezima i doprinosima, ukoliko klijent podnosi Poresku prijavu elektronski putem aplikacije E-

porezi;
Promet po dinarskom - deviznom računu (ako je žirant klijent banke);
Overena Potvrda o zaposlenju - izjava o saglasnosti obustave od zarade NLB-4-K-321;
Rešenje o administrativnoj zabrani NLB-4-K-006 (dva primerka) a za dinarske penzionere i primerakobrasca AZ 2;
Zahtev- Saglasnost za Izveštaj Kreditnog biroa;
Osnovni izveštaj Kreditnog biroa za fizička lica (za žiranta);
Popunjen zapis: Podaci o tražiocu kredita, žirantu i firmi isplatiocu ličnih primanja NLB-4-K-012, saodštampanim priložima iz provere;
Zapis: Ocena finansijskog stanja klijenta NLB-4-K-026 sa predviđenim saglasnostima;
Potpisana menica;
Ostali potpisani i overeni uplatni nalozi koji se štampaju na aplikaciji Pexim;
Ostalo - u sadržaju i na način definisan u ovom uputstvu, obuhvata i preduzetnika vlasnika firme, obuhvata OPJ/OD;
Dokumentacija formirana na dan puštanja kredita u korišćenje (pre isplate)
Potpisan i overen ugovor sa korisnikom kredita na način definisan ovim uputstvom (navesti tačan naziv ugovora);
Potpisan i overen Plan otplate kredita;
Nalog za prenos (generisan virman) kojim je kredit pušten u korišćenje ( nepotpisan i bez overe pečatom);
Provera unetih novčanih tokova u kreditnu odluku i formalna kontrola EKS-a NLB-4-K-265;
Ostalo;

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.62

## 2.16 Kreditni dosije korisnika kredita

### Formiranje kreditnog dosijea

Kreditni dosije formira Direktor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture, a koji je dužan da u roku od 15 dana po isplati kredita, originalnu dokumentaciju dostavi Odeljenju za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima. Primopredaja se realizuje u skladu sa Uputstvom za primopredaju kreditnih dosijea fizičkih lica NLB-3-K-011. Zapisnici o primopredaji kreditnih dosijea će se obostrano potpisivati.

Kreditni dosije se formira pre puštanja kredita u korišćenje i sadrži dokumentaciju koja je:

- a) Kompletna sa svim zapisima-dokumentima u skladu sa važećim Katalogom i ovim Uputstvom,
- b) Ima važeće verzija zapisa (uzimaju se sa Popisne liste na dan uručivanja obrazaca),
- c) Pravilno popunjena i kontrolisana na način definisan u ovom uputstvu,
- d) Potpisana i overena na predviđenim mestima,
- e) Priloženi pisani prilozi iz provere,
- f) Obračunata kreditna sposobnost u skladu sa Internom metodologijom NLB banke za utvrđivanje stepena kreditne zaduženosti prilikom odobravanja plasmana fizičkim licima (**za fizičko lice**),
- g) Pre puštanja kredita u korišćenje (isplata kredita) su dostavljeni i ispravno uneti instrumenti obezbeđenja u skladu sa Uputstvom za obezbeđenje plasmana fizičkim licima i poljoprivrednicima NLB-3-K-032, Priručnikom za obezbeđenje plasmana u NLB banci a.d. Beograd NLB-2-R-008 i Uputstvom o menici kao sredstvu obezbeđenja u skladu sa vrstom instrumenta koji je određen u Katalogu proizvoda po kojem se odobrio kredit ili otpravka Odluke nadležnog KO banke.

Direktor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture i Direktor regiona su odgovorni za svu dokumentaciju koju šalju Odeljenju za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima i to za sadržaj, broj i validnost dokumentacije i da je skenirana dokumentacija istovetna

sa originalnom dokumentacijom u dosije.

### **Dopunjavanje kreditnog dosijea nakon izmene kamatne stope**

U slučajevima kada se vrši izmena kamatne stope za dugoročne kredite uz primenu odgovarajućih referentnih kamatnih stopa po ciklusima koji su navedeni u konkretnom ugovoru, neophodno je novi Plan otplate kredita za naredni ciklus otplate uredno (u jednom primerku, potpisan) odložiti u dosije korisnika kredita.

### **Odlaganje dokumenata u kreditni dosije**

Odlaganje dokumenata/zapisa u kreditni dosije korisnika kredita vrši se u skladu sa Sadržajem kreditnog dosijea kredita za poljoprivrednike.

#### **2.17 Poslovno starateljstvo i ažuriranje dokumentacije**

Regioni/ekspoziture u čijem je portfoliju kreditno i nekreditno potraživanje, odnosno Direktor regiona, Direktor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture i Poslovni staratelj, su dužni da redovno prate poštovanje ugovornih obaveza. Poslovni staratelj klijenta je onaj bankarski službenik u poslovnoj organizacionoj jedinici koja vodi poslovni odnos sa klijentom, to je lice koje je formiralo ZAHTEV ZA KREDIT- NLB-4-K-247.

Poslovni staratelj su sledeća lica: Direktor ekspoziture - senior, Direktor ekspoziture, Specijalista za mikro i agro biznis, Senior saradnik za agro biznis, Saradnik za agro biznis. Navedeni profili radnih mesta su lica koja će obavljati i poslove starateljstva za kredite. U ekspoziturama koje imaju do 3 zaposlena (ne postoji odvojena zona za kreditne i depozitne poslove) starateljstvo u delu kreditnih poslova preuzima Direktor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture.

Pored Poslovnog staratelja klijenta sa klijentom odnosno njegovim zakonitim zastupnicima ili ovlaštenicima neposredno sarađuju i operativni staratelji klijenata. To su oni zaposleni u sektorima podrške, a koji u nijednom slučaju nisu nadležni za odobravanje plasmana klijentima/fizičkim licima.

Vođenje poslovnog odnosa sa klijentom (poslovno starateljstvo) obuhvata celokupnu poslovnu saradnju sa klijentom. U slučajevima kada se korisnik kredita obavezuje da nakon puštanja kredita u korišćenje, ima za obavezu da naknadno dostavlja dokumentaciju (ako je definisano u zaključenim Ugovorima ili Uredbama kod subvencionisanih kredita, kod opcija uspostavljanja hipoteke, vinkulacije polise osiguranja, dostavljanja nove procene tržišne vrednosti hipoteke, dostavljanje fiskalnih računa i garancija i sl.) poslovni staratelj mora voditi evidenciju o tome. Obaveza Poslovnog staratelja je da vrši kontinuirano ažuriranje dokumentacije tokom trajanja otplate kredita, da istu skenira u Origami, kao i prosleđuje originalnu dokumentaciju Odeljenju za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima u cilju odlaganja u kreditni dosije.

Direktor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture kao i nadležni Direktor regiona su obavezni da vrše redovne kontrole toka aktivnosti (uvid u dinamiku ažuriranja dokumentacije) koja se odnosi na formiranje tj. kompletiranje naknadno dostavljene kreditne dokumentacije.

U konkretnoj ekspozituri Direktor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture je dužan da uspostavi elemente poslovnog starateljstva koji su definisani u uvom uputstvu.

### **Dokaz o uknjižbi Založnog prava - hipoteke u korist banke na nepokretnosti**

Rešenje o izvršenoj uknjižbi Založnog prava- hipoteke, izdaje nadležni državni organ na

bazi prethodno dostavljenog Zahteva za uknjižbu založnog prava, u okviru kojeg je dostavljena overena Založna izjava zalagodavca i primerak zaključenog ugovora o kreditu.

Ukoliko nadležni državni organ, službenim putem, Rešenje o izvršenoj uknjižbi Založnog prava - hipoteke dostavi Službapравnih poslova je u obavezi da realizuje sledeće:

- Odloži u registrator original Rešenja o izvršenoj uknjižbi Založnog prava- hipoteke, a fotokopiju istog dostavi Odeljenju za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima i Rukovodiocu organizacionog dela koji je inicijator uspostavljanja založnog prava-hipoteke.

Nakon prijema Rešenja, Direktor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture je u obavezi da ažurira podatke o sredstvuobezbeđenja u okviru kreditne odluke na način da se u polje Rešenje o upisu tereta unese sledeće: DA/unos brojarešenja.

### **Dinamika formiranje izveštaja za ažuriranje dokumentacije za kredit obezbeđen hipotekom**

Nakon puštanja kredita u korišćenje, odobrenog sa instrumentom obezbeđenja uspostavljenog založnog prava -hipoteke, kontinuirano ažuriranje dokumentacije se realizuje na osnovu podataka iz navedenog izveštaja. Sviorganizacioni delovi realizuju štampu ovog izveštaja samo za svoje kreditne partije i to minimum jednom mesečno.Direktor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture na osnovu podataka iz izveštaja kreira plan rada na osnovu kojeg se realizuje aktivnost ažuriranja po svim prikazanim partijama sa izveštaja.

Nakon štampe izveštaja i nakon izvršenih aktivnosti u cilju ažuriranja dokumentacije navedeni primerak izveštajapotpisuje Poslovni staratelj koji je izvršio ažuriranje dokumentacije. Kontrolu i verifikaciju izvršenih aktivnosti potvrđujeDirektor ekspoziture senior ili Direktor ekspoziture svojim potpisom na istom izveštaju.

Svi prethodno štampani izveštaji za ažuriranje dokumentacije za kredit obezbeđen hipotekom se odlažu u poseban registrator koji se nalazi na mestu odobrenja kredita.

## **3. KORIŠĆENJE KREDITA**

### **3.1 Korišćenje kredita i naplata dospeća**

Realizuje: Poslovni staratelj, Direktor ekspoziture-Senior i/ili Direktor ekspoziture i Odeljenje za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima.

### **Kontrola namenskog korišćenja kredita**

Kontrola namenskog korišćenja kredita ima za cilj da utvrdi da li se odobrena sredstva koriste u skladu sa namenom po osnovu koje je odobren kredit.

Kontrolu vrši filijala, Specijalista za mikro i agro biznis, Senior saradnik za agro biznis, Saradnik za agro biznis u kojoj je kredit odobren, po nalogu Direktora Regiona i direktora odeljenja za upravljanje prodajom agro biznisu. Obaveza poslovnog staratelja je da kontaktira klijenta (najmanje dva puta) radi dostavljanja fiskalnog računa odnosno druge dokumentacije predviđene ugovorom o kreditu, kao i sačinjavanje Službene beleške o istom, koju će potpisati poslovni staratelj, Direktor ekspoziture-Senior i/ili Direktor ekspoziture i direktor odeljenja za upravljanje prodajom agro biznisu. Obaveza poslovnog staratelja je da o nedostavljanju fiskalnog računa za nabavljenu robu odnosno druge dokumentacije predviđene ugovorom o kreditu od strane klijenta obavesti nadležni organ koji je doneo odluku.

Monitoring (praćenje) klijenta treba da je najjači u prvim mesecima posle odobrenja kredita. Obavezan monitoring u prvih 3-6 meseci od puštanja kredita u tečaj.



Prilikom monitoringa potrebno je uzeti moguću dokumentaciju koju klijent poseduje (fiskalni računi, prilože slike gazdinstva, imovine, zaliha i sl. Relevantnih stvari, kako bi se dokumentovano ono što je na terenu viđeno). Monitoring se radi nenajavljeno naročito kada se radi o kreditu čija je namena investicija, kupovina osnovnog sredstva. Dokument koji se ovom prilikom popunjava je Forma monitoringa za agro.

### **Obračuni po kreditima**

Obračuni po kreditima obuhvataju i periodiku izmena kamatnih stopa u skladu Katalogom proizvoda i usluga o konkretnom kreditnom proizvodu i takve obračune realizuje Sektor za poslovnu tehnologiju i organizaciju. Promenljivost kamatnih stopa za posledicu ima izmenu Plana otplate kredita. Obaveštenja korisnicima kredita o izmeni kamatne stope se preko automatizovanog postupka prosleđuju na kućne adrese u skladu sa odredbama Zakona o zaštiti korisnika finansijskih usluga.

### **Rasknjižavanje izvoda**

Rasknjižavanje izvoda o puštenom kreditu u korišćenje vrši Odeljenje za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima.

### **Kontrola naplate puštenih kredita u korišćenje i pregled neurednih dužnika**

Kontrola naplate puštenih kredita u korišćenje i pregled neurednih dužnika.

Kontrola naplate puštenih kredita je obaveza svakog poslovnog staratelja. Sluzbenik je u obavezi da svakog dana proveri klijente koji se nalaze u portfoliu o urednosti otplate kredita. Ukoliko se kredit pojavi u kašnjenju, obaveza sluzbenika je da pozove klijenta i da kroz telefonski razgovor dobije informacije o razlozima kašnjenja. Ukoliko je problem trenutne likvidnosti od klijenta treba tražiti tačan datum kada će dospela obaveza po kreditu biti plaćena. Praćenje redovne otplate kredita je obaveza Poslovnog staratelja. To podrazumeva praćenje kredita do 45 dana kašnjenja kredita i aktivan rad sa ovom vrstom klijenata.

Praćenje otplate kredita realizuje se svakodnevno po svim vrstama kredita u svim organizacionim delovima koji imaju registrovane kreditne partije, na aplikaciji Krediti i uz pomoć raspoloživih izveštaja. Kontrola naplate je aktivnost koja se radi i u saradnji sa nadležnim Centrima.

## **3.2 OSTALI USLOVI**

### **3.3 Dopunjavanje kreditnog dosijea nakon izmene kamatne stope**

U slučajevima kada se vrši izmena kamatne stope uz primenu odgovarajućih referentnih kamatnih stopa po ciklusima koji su navedeni u konkretnom Katalogu proizvoda kao i ugovoru, neophodno je novi Plan otplate kredita za naredni ciklus otplate uredno (u jednom primerku) skenirati kroz eDMS, a originalni primerak proslediti u Odeljenje za podršcuprodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima radi odlaganja u kreditni dosije.

### **3.4 Pravo na odustanak**

Klijent ima pravo da odustane od zaključenog Ugovora o kreditu na način određen Zakonom o zaštiti korisnika finansijskih usluga, bez navođenja razloga za odustanak.

**Odgovorna osoba:** Poslovni staratelj,

**Kontroliše:** Direktor ekspoziture - Senior i/ili Direktor ekspoziture,

**Ulaz:** Prijem obaveštenja o odustanku od kredita od strane korisnika,

**Izlaz:** Odustanak od kredita.

### 3.5 Promena ugovorenih uslova kreditiranja

U skladu sa važećim Katalogom proizvoda/Odlukom IO banke/otpravkom Odluke nadležnog KO banke, moguće je vršiti izmenu uslova definisanih osnovnim ugovorom, ukoliko su obe ugovorne strane saglasne sa tim izmenama uslova. Promene ugovorenih uslova inicira Poslovni staratelj na bazi popunjenog Zahteva za izmenu uslova kreditiranja, a nakon toga obezbeđuje saglasnost nadležnog nivoa odlučivanja. Ukoliko se dobije pozitivna Odluka pristupa se izradi Aneksa osnovnog ugovora.

Uz Aneks osnovnog ugovora Korisniku kredita se dostavlja i Plan otplate kredita i Pregled obaveznih elemenata kredita.

**Odgovorna osoba:** Poslovni staratelj i Odeljenje za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima,

**Kontroliše:** Direktor ekspoziture - Senior i/ili Direktor ekspoziture/ Odeljenje za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima, Direktor odeljenja za upravljanje prodajom agro biznisu,

**Ulaz:** Klijentov zahtev za izmenu uslova kreditiranja,

**Izlaz:** Aneks Ugovora o kreditu.

### 3.6 Prevremena otplata, prevremeno vraćanje

Prevremena otplata kredita-Na prevremenu otplatu, u skladu sa Zakonom o zaštiti korisnika finansijskih usluga, korisnik ima pravo da u bilo kom momentu, delimično izvrši svoje obaveze iz ugovora o kreditu.

Dokumentacija koju je Poslovni staratelj formirao prilikom vršenja prevremene otplate kredita se u roku 5 radnih dana prosleđuje u Odeljenje za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima, putem Zapisnika o primopredaji.

Prevremeno vraćanje kredita-Prevremeno vraćanje, u skladu sa Zakonom o zaštiti korisnika finansijskih usluga, korisnik ima pravo da u bilo kom momentu izvrši prevremeno vraćanje kredita.

Za kredite u otplati, prevremeno vraćanje se vrši u skladu zaključenim ugovorom o kreditu, na osnovu kojeg Korisnik kredita može realizovati prevremeno vraćanjem u celosti preostalog duga ili "prebijanjem" sa depozitom.

**Odgovorna osoba:** Poslovni staratelj,

**Kontroliše:** Direktor ekspoziture-Senior i/ili Direktor ekspoziture,

**Ulaz:** Klijentov zahtev za prevremenu otplatu ili prevremeno vraćanje,

**Izlaz:** Izrada novog Plana otplate ili likvidacija kredita, ako se radi o prevremenom vraćanju.

### 3.7 Likvidacija kredita istekom ugovorenog roka dospeća

Likvidacija kredita se vrši po isteku ugovorenog roka otplate kredita ili u slučaju prevremenog vraćanja kredita.

Poslovni staratelj realizuje forsiranje obračuna, a Odeljenje za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima likvidaciju.

**Kontroliše:** zaposleni u Odeljenju za podršku prodaji i upravljanje prodajom fizičkim licima IT sistem,

**Ulaz:** Istek ugovorenog roka otplate kredita,

**Izlaz:** Likvidacija kredita i arhiviranje dokumentacije vezane uz potpunu otplatu kredita.

Sva dokumentacija, proistekla iz sprovođenja potpune otplate kredita dostavlja se Odeljenju za poslovnu podršku - fizička lica.

### 3.8 Obaveštavanje klijenta

Obaveštavanja klijenta o stanju njihovog duga se realizuje na način definisan u Uputstvu za obaveštavanje klijenata o stanju duga NLB-3-K-042.

### 4. Zapisi

1. NLB-4-K-008 Saglasnost za obustave anuiteta trajnim nalogom,
2. NLB-4-K-009 Zahtev za prevremeno vraćanje kredita,
3. NLB-4-K-247 ZAHTEV ZA KREDIT- Upitnik za agro klijente,
4. NLB-4-K-305 Forma finansijske agro analize,
5. NLB-4-K-013/b Lična karta kreditnog dosijea kredita za poljoprivrednike,
6. NLB-4-K-023 Zahtev za prevremenu otplatu kredita,
7. NLB-4-K-026 Dodatna dokumentacija za odobravanje kredita za fizička lica,
8. NLB-4-K-308 Odluka o odobrenju kredita za poljoprivrednike,
9. NLB-4-K-265 Provera unetih novčanih tokova u kreditnu odluku i formalna kontrola EKS-a,
10. NLB-4-K-284 Izjave supružnika (sačinjena pred nadležnim javnim beležnikom odnosno područja nije imenovan javni beležnik),
11. NLB-4-K-022 Izjava o namenskom korišćenju poljoprivrednog kredita Navedeni zapisi se nalaze na Popisnoj listi obrazaca na INTRANETU banke.

## "UPUTSTVO ZA PRIMENU CPC KALKULATORA"

### 4.1 DETALJAN OPIS PRIMENE CPC KALKULATORA

CPC web aplikacija koristi se za obračun profitabilnosti što je sastavni deo kreditne dokumentacije na bazi kojeg se donosi odluka o odobravanju plasmana za pravna i za fizičkalica.

Svaki obračun mora da ispunjava minimalno propisane vrednosti **ROE posla od 10%**. Kod specifičnih kreditnih poslova gde nije moguće izvršiti obračun vrednosti ROE, potrebno je utvrditi ispunjenost uslova minimalne **EVA vrednosti koja mora biti veća od 0**.

CPC web aplikacija omogućava:

- Pojedinačne obračune profitabilnosti kredita koji uključuju:
  - sve nestandardne kreditne predloge koji nisu definisani u okviru standardnih kreditnih proizvoda Banke, odnosno ukoliko se formira kreditni predlog čiji se uslovi razlikuju od uslova iz Kataloga proizvoda uključujući bonitet klijenta, iznos, kamatnu stopu, visinu naknade, sredstva obezbeđenja, ročnost i dinamiku otplate,
  - sve kredite koji se reprogramiraju i/ili restrukturiraju, kao i
  - sve kredite koji se razmatraju na nivou velikog Kreditnog odbora.
- Obračune profitabilnosti standardnih kreditnih proizvoda koji su sadržani u Katalogu proizvoda i u Odluci o kamatnim stopama odnosno u Specijalnim standardnim ponudama Banke.

Sve kreditne izloženosti moraju da imaju CPC obračun. CPC obračun se verifikuje kroz

**CPC printout** koji čini standardni deo prateće dokumentacije koja se razmatra prilikom odobravanja kreditnog posla ili usvajanja standardnog kreditnog proizvoda. Plasmani koji se ne obračunavaju kroz CPC kalkulator uključuju: **kreditne transakcije u okviru članica grupe, kreditne transakcije zaposlenih i Money Market transakcije. CPC obračuni se ne koriste kod vanbilansnog angažovanja Banke.**

### **Obračun profitabilnosti KREDITNOG POSLA**

Poseban obračun profitabilnosti formira se kod individualnog predloga kreditnog posla za klijente pravna i fizička lica, a čiji se uslovi razlikuju od uslova iz važećeg Kataloga proizvoda odnosno Specijalne ponude Banke, za reprogramirane i restrukturirane kredite kao i za kredite koji se razmatraju na nivou velikog Kreditnog odbora. Obračun profitabilnosti kreditnog posla podrazumeva individualne obračune **ROE posla**, odnosno individualne obračune **ROE klijenta**, a najmanje jedan od navedenih obračuna mora da ispunjava minimalno propisane vrednosti. Kod specifičnih kreditnih poslova gde nije moguće izvršiti obračun vrednosti **ROE**, potrebno je utvrditi ispunjenost uslova minimalne vrednosti **EVA obračuna**.

Obračun profitabilnosti individualnih predloga kreditnog posla realizuje se saglasno pravilima i metodama preračuna koji se koriste i za standardne kreditne proizvode (član 2.2.1 Uputstva). Printout CPC obračuna posla se uz Referat daje kao prilog i nakon toga se navedeni materijal dostavlja nadležnom KO na odlučivanje na način definisan važećim uputstvima za odobrenje kredita.

### **Obračun profitabilnosti kod RESTRUKTURIRANJA plasmana**

Ukoliko se realizuje restrukturiranje i/ili reprogramiranje izloženosti za klijente koji su C, D i E boniteta, neophodno je da predlagač takvog zahteva realizuje obračun profitabilnosti posla u skladu sa Uputstvom za restrukturiranje problematičnih plasmana po preporukama Evropske komisije. Produžavanje roka otplate/obnavljanje plasmana klijentima razvrstanim u bonitetnu grupu C, koji ne kasne sa plaćanjima ili kasne manje od 90 dana i ispunjavaju minimalno zahtevane vrednosti profitabilnosti posla ili klijenta, produženje roka otplate/obnavljanje plasmana se izvodi po postupcima u skladu sa članom 2.1. ovog Uputstva.

Printout CPC obračuna se štampa i čini sastavni deo predloga za Restrukturiranje.

### **Obračun profitabilnosti posla za KREDITNI PROIZVOD**

Ukoliko se u ponudu Banke, uvodi nov kreditni proizvod i/ili se radi o modifikaciji postojećeg kreditnog proizvoda za pravna i fizička lica i takve promene zahtevaju izmenu Kataloga proizvoda i/ili su sadržane u Specijalnoj ponudi Banke, potrebno je formirati obračun profitabilnosti. Obračun u okviru CPC kalkulatora za kreditne proizvode se bazira na kalkulaciji profitabilnosti odnosno obračunu **ROE posla**.

Posebna pravila preračuna kreditnog proizvoda uključuju primenu konzervativnog scenarija, odnosno unosa svih graničnih parametara koji utiču na maksimalno povećanje rizičnosti, odnosno umanjenje prihoda banke. Obračun ROE posla mora da ispunjava minimalno propisane vrednosti. Kod specifičnih kreditnih poslova gde nije moguće izvršiti obračun vrednosti **ROE**, potrebno je utvrditi ispunjenost uslova minimalne vrednosti **EVA obračuna**.

Obračun ROE posla je ključan element prilikom odlučivanja o modifikaciji postojećeg odnosno usvajanja novog proizvoda. Printout CPC obračuna čini sastavni deo materijala koji se upućuje na razmatranje organima odlučivanja NLB banke. CPC obračuni čine sastavni deo Kataloga proizvoda odnosno Specijalne ponude Banke.

## Periodični obračun profitabilnosti za kreditni proizvod

Periodičan (mesečni) obračun profitabilnosti posla se realizuje u odnosu na postojeće kreditne proizvode Banke iz Kataloga proizvoda odnosno Specijalne ponude u uslovima kada dolazi do periodičnog ažuriranja ulaznih parametara CPC modela i/ili značajnijih promena vrednosti referentnih kamatnih stopa. Tada će se realizovati nova kalkulacija u okviru CPC obračuna i time se formira ROE posla+pravila preračuna, za konkretan kreditni proizvod na kojem je realizovana promena kamatne stope u uslovima promene vrednosti referentne kamatne stope.

### Pravila preračuna

Posebna pravila preračuna standardizovanog kreditnog proizvoda uključuju primenu konzervativnog scenarija, odnosno unosa svih graničnih parametara koji utiču na maksimalno povećanje rizičnosti posla kao i na umanjeње potencijalnih prihoda banke.

Testiranje profitabilnosti posla periodično se sprovodi za sve standardne kreditne proizvode.

Obračuni ROE posla za **agro segment, pravna lica i preduzetnike** za svaki proizvod su realizuju se kroz unos parametara prema sledećem principu:

- CPC obračuni se rade prema važećem rejtingu klijenata koji su navedeni u Katalogu, za proizvode gde nisu odvojeno definisani uslovi kreditiranja za A i B bonitetne klijente obračun se realizuje prema najnižem bonitetu po kojem se klijent kreditira,
- Minimalni iznosi kredita i/ili minimalne vrednosti kojima se postiže ciljani ROE posla,
- Maksimalne ročnosti plasmana sa maksimalnim prolongiranjem plana otplate,
- Minimalna vrednost kamatne stope i naknade; procenjena vrednost operativnog troška realizacije plasmana 1 FTE **dni**), izuzetak je kredit sa 100% keš kolateralom gde je procenjena realizacija 0.5 FTE,
- Bez obezbeđenja (izuzeci su krediti sa 100% keš kolateralom i krediti sa garancijom države),
- Kod kredita sa 100% keš kolateralom uzet je u obzir zbir predviđene nominalne kamatne stope i pasivne kamatne stope koju Banka ne plaća na depozit; kod revolving kredita i dozvoljenog prekoračenja po tekućem računu procenjena je prosečna vrednost iskorišćenosti limita na nivou od 50%.

Obračuni ROE posla za segment **fizičkih lica** za svaki proizvod realizuju se kroz unos parametara prema sledećem principu:

- Najniži bonitet klijenta (B),
- Minimalne vrednosti kredita i/ili minimalne vrednosti kojima se postiže ciljani ROE posla,
- Maksimalne ročnosti plasmana,
- Minimalna vrednost kamatne stope i naknade,
- Procenjena vrednost operativnog troška realizacije plasmana 0,13 FTE (**sklenitev dni**) za sve kreditne proizvode osim stambenih kredita i kredita za adaptaciju i rekonstrukciju gde se koristi 1 FTE (**sklenitev dni**). Za stambeni krediti u EUR sa NKOSK se koristi 0,75 FTE (**sklenitev dni**),
- Minimalna sredstva obezbeđenja zavisno od proizvoda koji su propisani Katalogom proizvoda,

- Kod kreditnih kartica i dozvoljenog prekoračenja unosi se prosečna iskorišćenost limita.

Pojedini CPC obračuni mogu se koristiti koji uzimaju u obzir najkonzervativniji pristup samih ulaznih parametara mogu se koristiti više puta kao podloga verifikaciji povoljnijih uslova u okviru istih i/ili sličnih proizvoda. Svaki deo strukturirane ponude kreditnih proizvoda Banke ima odvojene obračune ROE i/ili EVA koji istovremeno nose ID broj same kalkulacije koja je generisana preko CPC web aplikacije.

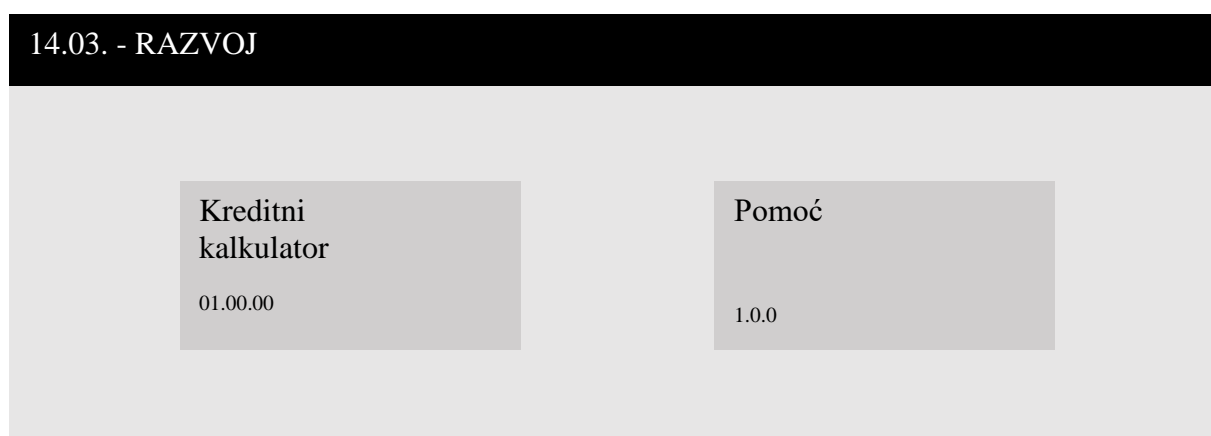
### **Tehnička instrukcija za upotrebu CPC**

Korišćenje CPC web aplikacije od strane lica ovlašćenih za pristup CPC kalkulatoru sprovodi se primenom sledećih koraka:

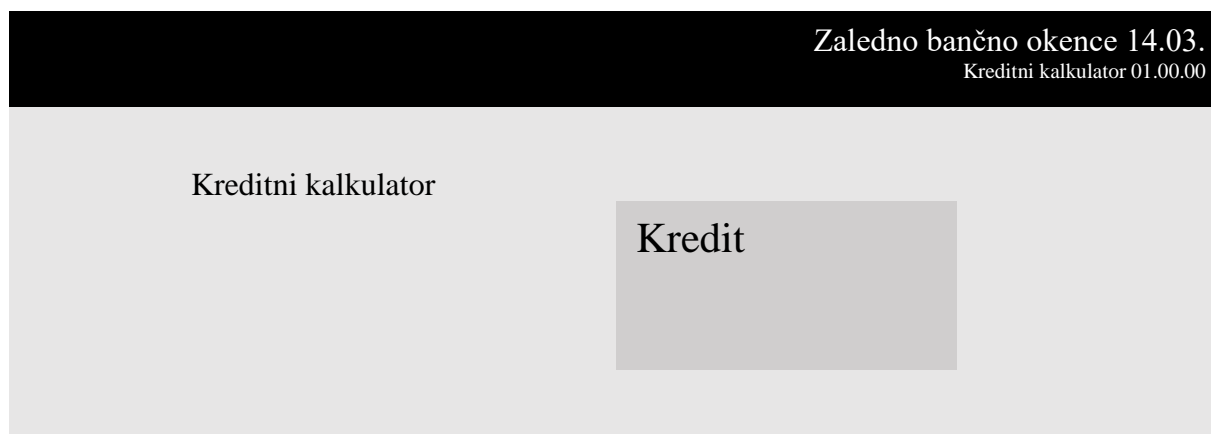
#### **Pristup kalkulatoru**

Preko aplikacije Zaledno bančno okence ili odgovarajućeg linka sa domenskim korisnikom, potrebna su ovlašćenja.

#### **Grafikon 5: Kalkulator**



- *Referenti izaberu prozorčić za kredit.*



## Unos komitenta

- Unesemo bankarski broj komitenta. Klikom na "Traži" ("Išči") program ispiše podatke okomitentu iz registra, bonitet/kreditni rejting i izloženost. U slučaju fizičkog lica ilinepoznatog komitenta (kada se radi obračun standardnog proizvoda) upiše se vrednost 0.

**Grafikon 6:** Izračin kredita

Izračun kredita - Izbrani poslovni sistem: NLB d.d., Ljubljana

▼ Komitent

Komitent LOK:	<input type="text"/>	<input type="button" value="Išči"/>	<input type="button" value="Posli"/>	MBO/Stečaj/CCC+:	<input type="checkbox"/>
Naziv:	<input type="text"/>			RETAIL(pod 1M €):	<input type="checkbox"/>
KONS_ID:	<input type="text"/>			Izpostavljenost:	<input type="text"/> €
Davčna št.:	<input type="text"/>			Datum:	<input type="text"/>
Dejavnost:	<input type="text"/>			Velikost:	<input type="text"/>
Sektor:	<input type="text"/>			Boniteta:	<input type="text"/>
Skiz:	<input type="text" value="0"/>			Datum sklepa:	<input type="text"/>
Država:	<input type="text" value="BREZ PODATKA O DRŽAVI"/>				

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.81

- Polje MBO/Stečaj/CCC+: označimo ako je kredit namenjen za MBO ili LBO ako je komitent u stečaju ili ima spoljni kreditni rejting CCC+ ili lošiji,
- Polje RETAIL označimo ako je ukupna izloženost komitenta ispod 1 milion EUR. Uzimamo u obzir i novi kredit.

### 1.3.3 Unos komitenta - tražilica

- Bankarski broj možemo da tražimo pomoću tražilice Komitent LOK. Možemo da biramo po više kriterijuma, npr.: punim ili delimičnim imenom, poreskim brojem...

Komitenta izaberemo klikom na zelenu kvačicu.

Iskanje komitenta:

## ISKANJE PRAVNE OSEBE

Skrj / Prikaži iskalne kriterije

Tip iskanja: Skrajšano ime

Skrajšano ime: POŠTA S

Išči

Samo aktivni

Način iskanja

Da

Ne

Filtriraj:

Komitent	Status	Podtip	Polno ime	Identifikacijska št.	Davčna št.	Šifra kreditorja BS	SWIFT koda
168768	8	999	POŠTA SLOV.MARIBOR,PE CELJE	0	0	0	

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.82

### Unos posla

- Za pravna lica izaberemo produkt "kredit PO". U slučaju fizičkog lica, možemo da biraemo između stambenog i potrošačkog kredita.

Posel

Produkt: kredit PO

Znesek: 100.000,00

Valuta: EUR

100.000,00 €

Ročnost v mesecih: 12

Obrestna mera: Nespremenljiva

Obresti skupaj: 4,00%

Referenca: 0,00

Pribitek: 4,00%

Enkratna provizija: 0,140%

v višini: 140,00 €

Letna provizija: 0,010%

v višini: 10,00 €

ECB primeren:

Sklenitev dni: 1

Podpora T24/Bancs: DA

PD: 0,02%

LGD: 80,00%

Osnovni CAR: 100,00%

Pričakovana izguba: 0,02%

Zavarovanje: Basel 2 - Poslovna nepremičnina na dobri lokaciji

Ocena likvid. vred.: 20.000,00 €

Ponder CAR: 92,86%

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.84

### Unos posla - opis polja



- Iznos, Valuta, Iznos u EUR (automatski se preračuna - sve zajedno radi u evrima).Ročnost v mesecih (ročnost u mesecima) je deklarirana ročnost posla u mesecima, kojanam pomaže da generišemo odgovarajući novčani tok,
- Obrestna mera (Kamatna stopa) određuje "repricing" kamatne stope, npr. neprihvatljiv, mesečni... i utiče na određivanje transferne cene,
- Obresti skupaj (Ukupno kamate) je ukupna kamatna stopa kao zbir referentnih kamatnih stopa i marži. Npr.: EURIBOR 3,51% + 0,3% marže,
- Referenca je referentna kamatna stopa koja se ispiše na osnovu izbora u polju "Kamatnastopa" (»Obrestna mera«),
- Pribitek (Marža) u slučaju fiksne kamatne stope unesemo samo maržu.
- Enkratna provizija (Jednokratna provizija) je provizija posla u procentima od iznosa koji komitent plaća prilikom sklapanja posla. Jednokratna provizija se preračuna i u EUR,
- Letna provizija (Godišnja provizija) u procentima od iznosa posla i u EUR,
- ECB primeren (ECB adekvatan) označi se ako je kredit adekvatan po kriterijumima BSkao osiguranje za generisanje dodatne likvidnosti. Kvačica u tom polju snizi transfenucenu,
- Sklenitev dni (Sklopljeno dana) je neto broj dana koje ste potrošili za sklapanje posla.
- Podpora T24/Bancs (Podrška T24/Bancs) je DA ako se posao vodi u spomenutoj aplikaciji, inače je NE. Kod NE se uzima u obzir viši faktor kod izračunavanja troškaprodukta.

### **Osiguranja PD i LGD**

- PD - probability of default je verovatnoća stečaja komitenta u narednoj godini; odredi se polazna vrednost s obzirom na kreditni rejting, moguć je ručni popravak,
- LGD - očekivani gubitak u slučaju stečaja prilikom unovčenja osiguranja; izračuna se kao procenat od iznosa kredita koji predstavlja ocenjena likvidaciona vrednost,
- Osiguranje - utiče na smanjenje LGD i posledično na smanjenje očekivanog gubitka koji utiče na smanjenje marže za kreditni rizik. Ako je osiguranje u skladu sa metodologijom Bazel 2 (iz liste se izabere Bazel 2 osiguranje), utiče na zahtev za kapitalom Ponder CAR,
- Ako postoji više osiguranja za posao, izabere se primarno osiguranje,
- Procena likvidacione vrednosti: procenjena likvidaciona vrednost osiguranja koja utiče na sniženje vrednosti LGD i »Očekivan gubitak«; izračunavanje likvidacione vrednosti sprovodi referent primenom definisane "Liste, Haircut na procenjenu vrednost obezbeđenja, saglasno Pravilniku za obezbeđenje plasmana.

Likvidaciona vrednost obezbeđenja se izračunava na sledeći način:

### **LV = TV - haircut - vrednost prethodnih redova prvenstva po istom obezbeđenju**

LV - Likvidaciona vrednost

TV - Tržišna vrednost obezbeđenja

PD:	<input type="text" value="0,02"/>	LGD:	<input type="text" value="80,00"/>
Osnovni CAR:	<input type="text" value="100,00"/> %	Pričakovana izguba:	<input type="text" value="0,02"/>
Zavarovanje:	<input type="text" value="Basel 2 - Poslovna nepremičnina na dobri lokaciji"/>		
Ocena likvid. vred.:	<input type="text" value="20.000,00"/> €	Ponder CAR:	<input type="text" value="92,86"/>

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.86

### Novi dodatni poslovi

Ako sklapanje kredita bude uticalo na sklapanje dodatnih novih poslova, upišemo neto sadašnju vrednost prihoda od tih dodatnih novih poslova u periodu od jedne godine. Zatim sadašnju vrednost možemo da izračunamo u excelu pomoću funkcije NPV. Za diskontnu stopu koristimo kamatnu stopu iz polja »Obresti skupaj« (Ukupno kamate).

▼ Novi dodatni posli			
Dodatni neto neobrestni prihodi:	<input type="text" value="470,00"/>	€	v procentu naložbe: <input type="text" value="0,47"/>

### Izračunavanje

- Izaberemo intervale otplate glavnice i kamata. Klikom na dugme generišemo novčani tok, a zatim klikom na "Izračunaj ISD" pokrenemo izračunavanje internog stepena prinosa.

▼ Denami tokovi			
Interval odplačil gl.:	<input type="text" value="Mesečno"/>	Interval odplačil ob.:	<input type="text" value="Mesečno"/>
Generiraj CF	Duration: <input type="text" value="0,25"/> leta	Izračunaj ISD	ISD: <input type="text" value="4,08"/>
▼ Izračun CF			
Prikaži <input type="text" value="25"/> zapisov			
Zap.št.	Datum	Glavnica	Obresti
0	22.10.2014	0,00	0,00
1	22.11.2014	2.000,00	33,97
2	22.12.2014	2.000,00	26,30
3	22.01.2015	2.000,00	20,38
4	22.02.2015	2.000,00	13,59
5	22.03.2015	2.000,00	6,14

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.89

## Izračunaj EVA in ROE koncept

- Konačni rezultat dobijemo klikom na dugme na ekranu desno gore. U slučaju popravljajapojedinačnih parametra, potrebno je ponovo pritisnuti sva tri dugmeta da se ponovo izračuna.

## Rezultati - profitabilnost posla

- Profitabilnost posla na godišnjem nivou i ukupnom periodu govori kakva je profitabilnostnovo sklopljenog posla. Za godišnji nivo su u koloni »+Novi poslovi« uzeti u obzir i dodatni novi poslovi.

▼ Profitabilnost posla €			
	Letni podatki	+Novi posli	Celotno ob.
Skupni prih.:	0,00	0,00	0,00
Str.ref.po TC:	0,00	0,00	0,00
Str.rezervacij:	0,00	0,00	0,00
Str.kred.tveganje:	0,00	0,00	0,00
Str.produkta:	0,00	0,00	0,00
Bruto dobiček:	0,00	0,00	0,00
<b>Neto dobiček:</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
ROE bt-brez str.prod. (%):	0,00	0,00	
<b>ROE bt(%):</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
ROE at(%):	0,00	0,00	

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.93

- Zahtev EK za konkurentnost se odnosi na pokazatelj ROE bt u koloni +Novi poslovi.

## Profitabilnost posla kalkulacija

Grafikon 7: Izračunavanje profitabilnosti komitenta

▼ Profitabilnost komitenta €

Posli sklenjeni po 18.12.2013 :

Izračunaj profitabilnost	Obstoječi	+Novi posli	Skupaj
Datum nabora:	31.08.2014	22.10.2014	
Znesek izpostavljenosti:	17.071.513	10.000	17.081.513
Kapitalska zahteva:	297.997	800	298.797
<u>Bruto dobiček:</u>	382.961	-77	382.884
ROE1 (%):	128,51	40,51	128,14
<u>Stroški komitenta / posla:</u>	15.688	401	16.089
ROE bt (%):	123,25	-9,63	122,76

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.106

- Parametar »Poslovi sklopljeni posle 18.12.2013.« omogućava procenu profitabilnosti poslova sklopljenih (početni datum) posle 18.12.2013. kada je banka dobila obaveze Evropske komisije.

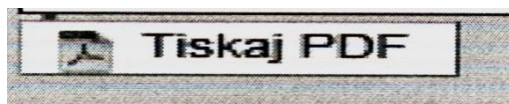
Posli sklenjeni po 18.12.2013:

- Prikazan natpis na ekranu znači da računar preračunava i da je potrebno sačekati na rezultat.

Nabiram podatke-prosim počakajte!

### Generisanje CPC printout-a

- Pritisnuti polje za generisanje A4 pdf formata obračuna



### Zadaci i odgovornosti zaposlenih

CPC obračune realizuju zaposleni/lica koja su ovlašćena za pristup CPC aplikaciji. Pokretanje postupka za davanje ovlašćenja pristupa CPC aplikaciji za svoje zaposlene odobravaju na nivou sektora izvršni direktori sektora i direktori odeljenja, a na nivou poslovne mreže direktori filijala i ekspozitura. Davanjem odobrenja za pristup CPC aplikaciji rukovodioci potvrđuju da je zaposleni adekvatno obučen za korišćenje CPC aplikacije. Postupak davanja/ukidanja ovlašćenja za pristup CPC aplikaciji sprovodi se u skladu sa **“Procedurom za autorizacijukorisnika informacionog sistema”**. U cilju održavanja adekvatnog nivoa obučenosti zaposlenih, Sektor za marketing i razvoj proizvoda, periodično (najmanje jednom godišnje) organizuje radionice za zaposlene, odnosno sprovodi monitoring primene i poznavanja CPC procesa.

Sektor za marketing i razvoj proizvoda periodično (najmanje jednom kvartalno) sprovodi kontrole koje obuhvataju primenu CPC postupka i pravilnosti CPC kalkulacija u poslovnim procesima Banke.

### Obračun profitabilnosti KREDITNOG POSLA koji nije u okviru standarda definisanih kreditnim proizvodom

Pojedinačni CPC obračuni primenjuju se saglasno: Merilima i postupcima za odobravanje plasmana, Uputstvu za restrukturiranje problematičnih klijenata, Uputstvu za odobravanje gotovinskih i potrošačkih kredita fizičkim licima, Uputstvu za odobravanje stambenih kredita i Uputstvu za odobravanje kredita za poljoprivrednike.

U cilju verifikacije pojedinačnih obračuna i poštovanja principa dva para očiju Printout CPC obračuna koji je prilog kreditnoj dokumentaciji potpisuju staratelj (koji je izvršio CPC unos parametara) i neposredni rukovodilac i/ili rukovodilac koji je obučen za korišćenje CPC aplikacije. CPC obračun se verifikuje/potpisuje od strane neposrednog rukovodioca i/ili rukovodioca koji je obučen za korišćenje CPC aplikacije na poledjini (odnosno drugoj strani) Printout-a CPC obračuna.

Aktivnosti: Pristup CPC i obračun profitabilnosti posla i/ili klijenta, CPC printout kao prilog kreditnoj dokumentaciji

Odgovornost: Predlagač posla/staratelj u sektoru za upravljanje prodajom privredi, sektora za upravljanje prodajom fizičkim licima i mikro biznisu i/ili na nivou poslovne mreže banke - ovlašćeni korisnik CPC web aplikacije dužan je da poštuje princip dva para i da obezbedi na Printout-u pojedinačnog CPC obračuna koji je prilog kreditnoj dokumentaciji pored svog potpisa i potpis neposrednog rukovodioca i/ili rukovodioca koji je obučen za korišćenje CPC aplikacije.

Ulaz: Kreditni proizvod van standarda Printout CPC obračuna

Izlaz: Printout CPC obračuna

## **Obračun profitabilnosti posla za KREDITNI PROIZVOD sadržan u Katalogu proizvoda ili u Specijalnoj ponudi Banke**

Obaveza zaposlenih na nivou sektora za marketing i razvoj proizvoda je da realizuju CPC obračune profitabilnosti za nove i/ili modifikovane proizvode kao i da vrše mesečno ažuriranje CPC obračuna kod standardizovanih kreditnih proizvoda sadržanih u Katalogu proizvoda i/ili u Specijalnoj ponudi Banke. Svi periodični CPC obračuni sadržani u izveštaju sektora za marketing i razvoj proizvoda **“Periodični kataloski izveštaj CPC obračuna”** se elektronski čuvaju a odštampani primerci obračuna se odlažu u arhivu sektora uz predaju kopija primeraka obračuna Sektoru za operativnu podršku. Direktor odeljenja za razvoj proizvoda odgovoran je da interno uspostavi proces koji će omogućiti poštovanje principa dva para očiju kod sprovođenja CPC obračuna

- Aktivnosti:** Pristup CPC i obračun profitabilnosti posla svih kreditnih proizvoda u Katalogu proizvoda, najmanje jednom mesečno, kao i predloga novih i/ili izmena postojećih proizvoda, CPC printout i arhiviranje rezultata za sve standardizovane proizvode.
- Odgovoran:** Sektor za marketing i razvoj proizvoda/ovlašćena lica za pristup CPC web aplikaciji/direktor odeljenja za razvoj proizvoda je dužan da obezbedi poštovanje principa dva para očiju.
- Ulaz:** Nov/modifikovan i/ili postojeći standardni kreditni proizvod
- Izlaz:** Printout CPC obračuna

## **Obračun profitabilnosti za kreditni zahtev u okviru kojeg se realizuje RESTRUKTURIRANJE plasmana**

Pojedinačni CPC obračuni se primenjuju saglasno odredbama Uputstva za restrukturiranje problematičnih klijenata u NLB band ad Beograd.

- Aktivnosti:** Pristup CPC i obračun profitabilnosti posla i/ili klijenta, CPC printout kao prilog kreditnoj dokumentaciji.
- Odgovoran:** Predlagač posla/staratelj - ovlašćeni korisnik CPC web aplikacije u sektoru za naplatu potraživanja.
- Ulaz:** Parametri zahteva
- Izlaz:** Printout CPC obračuna

### **4.2 Završne odredbe**

Datum početka primene Dokumenta je dan nakon objavljivanja. Početkom primene Uputstva stavlja se van snage Uputstvo za primenu CPC kalkulatora, V3.0. usvojeno 30.09.2015.g.

**Objašnjenja za primenu CPC web aplikacije.**



**Pitanja i odgovori za primenu CPC web aplikacije**



## Periodični kataloški izveštaj CPC obračuna.



### "UPUTSTVO ZA RAD SA TEKUĆIM RAČUNIMA FIZIČKIH LICA"

#### 4.3 Paketi tekućih računa

Paketi tekućih računa su bankarski proizvodi, koji čine zbir definisanih usluga, povezanih u osnoveotvaranja. Osnovi otvaranja određuju uslove po kojima se može otvoriti tekući račun. Osnov se prikazuje preko trocifrenog broja u okviru kojeg se navodi maksimalan broj usluga koje može koristiti klijent u okviru konkretnog Paketa u skladu sa ponudom iz Kataloga usluga.

Prilikom otvaranja računa u banci, posebnu pažnju treba obratiti na tačnost unosa matičnih podataka o klijentu: ime, očevo ime i prezime, adresa stanovanja (država, grad, ulica i broj), jmbg, datum i mesto rođenja, broj identifikacione isprave - datum i mesto izdavanja, broj telefona - fiksni i mobilni, e-mail adresa), kao i unos ostalih podataka koji su važni zbog komunikacije sa klijentom.

U slučaju da dođe do promene nekih od prethodno navedenih podataka, neophodno je da klijent o svakoj promeni obavesti banku. Takođe, Poslovni staratelj je dužan da proverava ispravnost unetih podataka o klijentu. Ispravnost se proverava prilikom bilo koje usluge koja se vrši po tekućem računu.

U situacijama kada klijent ne obavesti banku o promeni adrese, ili se upućena pošta vrati sa naznakom "nepoznaf ili "odselio", u polju adresa prilikom vršenja korekcije matičnih podataka ispred poslednje adrese uneti napomenu: "**postojeća adresa - nevažeća**". U tim situacijama pokušati uspostaviti telefonski kontakt sa vlasnikom i ažurirati podatak o adresi. Nastale promene, o kojima ima saznanja, Poslovni staratelj je obavezan da evidentira kroz aplikaciju Univerzalni bankarski šalter/TR/ - Korekcija adresnih podataka.

Klijenti NLB banke a.d. Beograd počev od 08.04.2013.godine izuzev Osnovnog paketa koji je u ponudi od 01.10.2013.godine u ponudi imaju sledeće Pakete tekućih računa, a čiji je sadržaj i uslovi otvaranja definisan u Katalogu usluga i proizvoda. U narednom prikazu daju se paketi tekućih računakoji su prilagođeni odredbama Zakona o platnim uslugama i Opštim uslovima poslovanja.

#### **Paketi tekućih računa (obuhvata usmerenje primanja, za mlade 15-26 i poljoprivrednike)**

**Tabela 57:** Paketi tekućih računa

	VRSTA	TIP RAČUNA	PAKET	OSNOV OTVARANJA	DINAMIKA NAPLATE NAKNADE
1	Fizička lica usmerenje primanja	001	Osnovni paket	119	Mesečno
2	Mladi 15-26	003	NLB račun za mlade	703	Mesečno
3	Fizička lica usmerenje penzije	001	NLB penzionerski	118	Mesečno

			račun		
4	Fizička lica usmerenje primanja	001	NLB dobar račun	117	Mesečno
5	Agro segment	005	NLB domaćinski račun-osnovni paket	912	Mesečno
6	Agro segment	005	NLB domaćinski račun-Paket 1	913	Mesečno
7	Lično bankarstvo	001	NLB zlatni račun	120	Mesečno

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.122

### Račun za rezidente (bez usmerenja ličnih primanja)

**Tabela 58:** Račun za rezidente

	VRSTA	TIP RAČUNA	račun	OSNOV OTVARANJA	DINAMIKA NAPLATE NAKNADE
1	Fizička lica bez usmerenja primanja	002	Bez usmerenja	201	Jednokratno

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.122

### Paket za mlade i nerezidente (sa i bez usmerenja ličnih primanja)

**Tabela 59:** Paket za mlade i nerezidente

	VRSTA	TIP RAČUNA	OSNOV	PAKET	DINAMIKA NAPLATE NAKNADE
1	Mladi (maloletna lica)	011	702	Za mlade osnovni paket	Bez naknade
2	Nerezidenti sa usmerenjem primanja	009	803	NLB dobar račun	Mesečno
3	Nerezidenti bez usmerenja primanja	010	801	Bez usmerenja ličnih primanja	Jednokratno

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.122

Navedeni paketi predstavljaju tekuće račune sa kojih se mogu realizovati transakcije u skladu sa Zakonom o platnim uslugama i Opštim uslovima poslovanja NLB banke.

### Zakon o platnim uslugama (primena 01.10.2015.g)

#### PREDUGOVORNA FAZA

Ova faza se odnosi na neklijente banke, koji će na bazi Nacrta okvirnog ugovora, doneti



odluku o otvaranju tekućeg računa u band. Potencijalnim klijentima se uručuje sledeća dokumentacija:

- 1) **Nacrt ugovora** za konkretan paket tekućeg računa odabran od strane klijenta (štampa se udva primerka, a jedan primerak se odlaže u zaseban registrator u cilju odlaganja u dosije klijenta ukoliko klijent kojem je dat Nacrt realizuje i zaključivanje okvirnog ugovora). Ukoliko klijent po osnovu Nacrta ne realizuje zaključivanje okvirnog ugovora tada nije potrebno čuvati Nacrt. Kada se Nacrt uručuje klijentu potrebno je da isti potpiše klijent i zaposleni banke,
- 2) **Opšte uslove poslovanja** (u okviru Opštih uslova nalazi se tarifa banke). Opšti uslovi poslovanja se dostavljaju klijentu na način koji je određen u okviru Nacrta okvirnog ugovora i pritom su Opšti uslovi poslovanja sastavni deo Nacrta okvirnog ugovora.

## UGOVORNA FAZA

Ova faza se odnosi na klijente banke, koji će zaključivati okvirne ugovore u skladu sa odabranim paketom tekućeg računa na sledeći način:

- **Nakon unosa matičnih podataka. određivanja načina komunikacije sa klijentom (načinu ručenja izvoda) i dodele partije tekućeg računa. zaključenja okvirnog ugovora klijentu se kao sastavni deo okvirnog ugovora uručuju Opšti uslovi poslovanja (u okviru Opštih uslova nalazi se tarifa banke). Opšti uslovi poslovanja se uručuju klijentu na jedan od ponuđenih načina koji je određen u okviru okvirnog ugovora.**

### 4.4 Otvaranje tekućih računa po definisanim paketima

#### **Otvaranje tekućeg računa na Paket sa usmerenjem ličnih primanja/penzije (obuhvata Osnovni paket -119 osnov otvaranja)**

Ovaj paket je namenjen za klijente koji imaju redovno usmerenje ličnih primanja ili usmerenje penzije (bez obzira da li je zaposlenje na određeno ili neodređeno vreme). Uplatu zarade vrši pravno lice ili preduzetnik (isplati lac zarade) ili Republički fond za penzijsko i invalidsko osiguranje. U okviru navedenog paketa koji se nalazi na osnovu otvaranja 119, navedene su opcije bankarskih proizvoda koje koristi klijent- korisnik ovog paketa. U opisu Osnovnog Paketa su date opcije/usluge.

Obavezna opcija je izdavanje debitne Visa Electron kartice, kao i izvoda po računu, za koji klijent određuje način uručenja u zaključenom ugovoru i u Zahtevu za otvaranje tekućeg računa NLB-4-S- 021.

#### **Otvaranje tekućih računa**

Nakon davanja osnovnih informacija o tekućem računu u predugovornoj fazi, klijentu se uručuje Nacrt okvirnog ugovora, a nakon toga klijent popunjava Zahtev za otvaranje tekućeg računa NLB-4-S-021. To su početne aktivnosti koje se realizuju pre otvaranja tekućeg računa (predugovorna faza). Poslovni staratelj nakon popune Zahteva za otvaranje tekućeg računa NLB-4-S-021 otvara tekući račun i nakon toga uručuje klijentu zapis: Ovlašćenje za prenos zarade, penzije, naknade zarade odnosno drugih primanja iz radnog odnosa na tekući račun kod NLB banke a.d Beograd NLB-4-S-065, koju klijent overava u firmi u kojoj ima zasnovan radni odnos i/ili fondu PIO (jedan primerak ostaje kod komercijaliste, a drugi se daje klijentu za overu, koji se nakon overe vraća komercijalisti i

nakon toga se isti odlaže u dosije klijenta).

Ukoliko se račun otvara penzioneru klijent popunjava Zahtev za otvaranje tekućeg računa NLB-4-S- 021 i nakon toga potpisuje zapis Ovlašćenje za prenos zarade, penzije, naknade zarade odnosno drugih primanja iz radnog odnosa na tekući račun kod NLB banke a.d Beograd NLB-4-S-065, koji Poslovni staratelj popunjava (u 2 primerka), jedan primerak se od strane banke prosleđuje putem eksterne pošte na adresu Republičkog fonda za penzijsko i invalidsko osiguranje ili ga lično dostavlja penzioner na istu adresu na dalju obradu, dok se drugi primerak odlaže u dosije tekućeg računa.

Ukoliko se radi o prvoj penziji klijent treba da dostavi na uvid Rešenje Fonda za penzijsko i invalidskoosiguranje o odobrenju penziji.

Klijentu se nakon izvršene popune Zahteva za otvaranje tekućeg računa NLB-4-S-021, traži skenirana ili fotokopirana važeća lična karta (obavezno upisivanje **datuma, vremena**, overava se pečatom i potvrđuje sa dva potpisa zaposlenih), a nove elektronske lične karte je potrebno očitati i odštampatiočitane podatke (uz obavezno upisivanje **datuma, vremena** i overava se pečatom i potvrđuje sa dva potpisa zaposlenih) i nakon toga pristupa otvaranju računa, sa prethodno definisanim osnovima, uz upoznavanje klijenta o načinu naplate naknade za vođenje tekućeg računa.

Na aplikaciji se popunjava pristupnica sa ličnim podacima iz važećeg dokumenta (lična karta klijenta).

Takođe, je potrebno da Poslovni staratelj unese broj telefona klijenta (fiksni i mobilni) i e-mail adresu, ukoliko je klijent poseduje.

Ako se prilikom utvrđivanja i provere identiteta domaćeg fizičkog lica utvrdi da obavlja javnu funkciju u međunarodnoj organizaciji ili u stranoj državi, u tom slučaju stranka - rezident jeste **strani funkcioner** (ili je član porodice stranog funkcionera ili bliži saradnik stranog funkcionera), obavezno treba da popuni pisanu izjavu (prilog 5 iz Pravilnika za sprovođenje zakona o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma sa procedurom »Upoznaj svog klijenta«NLB-3-Q-001). Pre sklapanja poslovnogodnosa sa stranim funkcionerom, zaposleni je u obavezi da pribavi pismenu saglasnost člana IzvršnogOdbora Banke kojom se odobrava uspostavljanje poslovnog odnosa (Prilog 5a).

Nakon popunjavanja pristupnice sačinjava se i štampa okvirni Ugovor, Način uručenja izvoda je dat u okviru Zahteva za otvaranje tekućeg računa NLB-4-S-021, a opredeljeni način se obavezno čekira u okviru aplikacije) Klijent potpisuje Ugovor u levom uglu, na mestu označenom sa: KORISNIK na identičan način kao što je potpisao i pristupnicu, a Poslovni staratelj i Direktor ekspoziture-Senior i/ili Direktor ekspoziture u desnom uglu, na mestu označenom: ZA BANKU. Jedan primerak Ugovora Poslovni staratelj uručuje klijentu, a druge primerke zadržava i odlaže u dosije klijenta.

Nakon štampe Ugovora, klijent je obavezan da izvrši uplatu dinarskih sredstava na novootvorenu partiju tekućeg računa (u minimalnom iznosu od 100,00 RSD).

Nakon navedenih aktivnosti Poslovni staratelj saopštava klijentu broj tekućeg računa i uručuje mu šifruza govorni automat, a koja se upisuje na kartonu: NLB informativna kartica (kartica se uručuje klijentu za ovaj kao i za sve ostale pakete iz ponude NLB banke) i upoznaje ga sa mogućnostima na koje načine se mogu vršiti uplate sredstava na tekud račun, (korišćenjem definisanog poziva na broj za popunu na nalogu za prenos ili putem računa koji je dodeljen u platnom prometu - tekud račun - partija u PP).

Poslovni staratelj obaveštava klijenta da posle isteka od sedam radnih dana može lično na istom mestu (organizacionom delu) da preuzme osnovnu/debitnu Visa Electron karticu, uz podnošenje na uvid važeće lične karte i potpisanog Ugovora.

Nakon upoznavanja klijenta, od strane Poslovnog staratelja, sa osnovnim mogućnostima kartice, klijent obavezno potpisuje karticu na poleđini pred Poslovnim starateljem na mestu otvaranja tekućegračuna, kao i Potvrdu o preuzimanju kartice NLB-4-1-077. Navedenu potvrdu u levom uglu potpisuje Poslovni staratelj koji uručuje karticu.

Preuzimanje kartice može samo realizovati lice koje je pre toga otvorilo tekud račun za

fizička lica (vlasnik tekućeg računa). Uz potpisanu karticu, klijentu se uručuju, kovrirani pin kod (koji se u trezoru oraanizacionoa dela čuva odvojeno od pripadajuće kartice).

Otvaranje tekućeg računa je aktivnost koja je uspešno završena, nakon knjiženja prve plate ili penzije i to po modelu koji je unapred definisan sa klijentom.

### **Provizija za otvaranje tekućeg računa**

Prilikom otvaranja tekućeg računa sa osnovom 119 u okviru aplikacije za otvaranje računa potrebno je odabrati opciju naplate provizije u skladu sa Odlukom o tarifi naknada za usluge NLB-4-R-004. Prilikom otvaranje tekućeg računa putanjom UNIVERZALNI BANKARSKI ŠALTER/Tekući računi/O-Otvoranje omogućen je izbor tipa provizije. Na polju Tip provizije opcijom F3, odabrati tip provizije za plaćanje naknade za otvaranje tekućeg

### **Prijava ovlašćenja**

Prilikom otvaranja tekućeg računa, ili naknadno, na lični zahtev vlasnika računa, uz prisustvo budućegovlašćenog lica, vrši se prijava ovlašćenja. Vlasnik i ovlašćeno lice daju na uvid važeći dokument za identifikaciju, a ovlašćeno lice dostavlja fotokupiju važeće lične karte ili Poslovni staratelj prilažeštamput očitanih podataka sa elektronske lične karte (obavezno upisivanje datuma, vremena, overava se pečatom i potvrđuje sa dva potpisa zaposlenih ).

Nakon prijave ovlašćenja, Odeljenje za alternativne kanale, platne kartice i kontakt centar, vrši izradu dodatne kartice u roku od sedam dana. Ovlašćeno lice lično preuzima dodatnu karticu i obavezno je potpisuje na poleđini, u prisustvu Poslovnog staratelja. Ovlašćeno lice u potpunosti koristi sve mogućnosti tekućeg računa (osim da gasi tekud račun, daje ovlašćenje i podnosi zahtev za dozvoljeno prekoračenje) ili u slučaju da to drugačije odluči vlasnik tekućeg računa.

Prijavu ovlašćenja Poslovni staratelj sprovodi kroz aplikaciju UNIVERZALNI BANKARSKI ŠALTER/Tekud računi/P -ovlašćenje. Ukoliko se matični podaci ovlašćenog lica ne nalaze u bazi podataka banke potrebno je u okviru iste aplikacije odabrati opciju OTVARANJE PRISTUPNICE i uneti matičnepodatke iz važeće lične karte.

Nalog Ovlašćenje za tekud račun se štampa u 3 primerka koji potpisuju vlasnik tekućeg računa,ovlašćeno lice i Poslovni staratelj. Po jedan potpisan i overen primerak ovlašćenja Poslovni staratelj uručuje vlasniku i ovlašćenom lieu, a tred primerak odlaže u dosije tekućeg računa. Vlasnik tekućegračuna ima mogućnost odabira samo određenih vrsta poslova/transakeija za koje želi da ovlašćenolice može da obavlja. Blokiranje određenih transakeija za ovlašćeno lice može da zahteva vlasnik tekućeg računa.

Ovlašćeno lice pottekućem računu ne može trećoj osobi dodeliti ovlašćenje po računu pokojem je i sam ovlašćen. ne može da traži ili produži dozvoljeno prekoračenje (kredit) po tekućem računu na kojije ovlašćen i ni u kom slučaju ne može ugasiti tekući račun.

Ovlašćeno lice može samo da otkáže ovlašćenje po dodeljenoj partiji i u tom slučaju popunjavapismeni zahtev u slobodnoj formi, nakon čega vraća karticu komercijalisti.

### **Provizija za prijavu ovlašćenja**

Prilikom prijave ovlašćenja po tekućim računima sa osnova koji dozvoljavaju opciju prijave vrši se naplata provizije.

U okviru aplikacije za prijavu ovlašćenja potrebno je odabrati opciju naplate provizije u skladu saOdlukom o tarifi naknada za usluge NLB-4-R-004.

### **Sadržaj dosijea tekućeg računa-Osnovni paket**

**Tabela 60:** Sadržaj dosijea tekućeg računa-Osnovni paket

<b>SADRŽAJ DOSIJEJA TEKUĆEG RAČUNA - OSNOVNI PAKET</b>	
<b>1</b>	Fotokopirana ili skenirana važeća lična karta ili štampa očitanih podataka nove elektronske ličnekarte (obavezno upisivanje datuma, vremena, overava se pečatom i potvrđivanjem sa dva potpisazaposlenih )
<b>2</b>	Ovlašćenje za prenos zarade, penzije, naknade zarade odnosno drugih primanja iz radnogodnosa na tekući račun kod NLB banke a.d Beograd NLB-4-S-065.
<b>3</b>	Zahtev za otvaranje tekućeg računa NLB-4-S-021
<b>4</b>	Ugovor o otvaranju i vođenju tekućeg računa fizičkog lica po osnovu usmerenja ličnih primanja, zamlade i/ili po osnovu primanja koja ostvaruju poljoprivrednici NLB-4-P-001
<b>5</b>	Nacrt okvirnog ugovora
<b>6</b>	Potvrdu o preuzimanju kartice NLB-4-1-077
<b>7</b>	Upitnik za ocenu rizika od pranja novca i finansiranja terorizma za fizička lica kod uspostavljanjaposlovne saradnje
<b>8</b>	Izjava stranog funkcionera, člana porodice stranog funkcionera, užeg saradnika stranogfunkcionera NLB-4-Q-011 (prilog 5)

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.131

**Napomena:** Upitnik za ocenu rizika od pranja novca i finansiranja terorizma za fizička lica - ocena poslovanja (učestalost ocene poslovanja vršiti u skladu sa važećim Uputstvom za sprovođenjezakona o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma sa procedurom "Upoznaj svog klijenta" NLB-3-Q-001.

## **"UPUTSTVO ZA ODOBRAVANJE STAMBENIH KREDITA FIZIČKIM LICIMA"**

### **PROCES ODOBRAVANJA STAMBENIH KREDITA I KONTROLA DOKUMENTACIJE**

Realizuje: Poslovni staratelj, Direktor ekspoziture-Senior i/ili Direktor ekspoziture i Direktor regiona.

#### **4.5 Komunikacija sa potencijalnim korisnikom kredita**

Komunikacija sa klijentima izvodi se u banci, po mogućnosti na posebno odvojenim mestima (sedeća komunikacija). U toku uvodnog razgovora Poslovni staratelj pomaže tražiocu kredita prilikom izbora kreditnog proizvoda. Ako tražilac kredita nije izričit pri izboru, pojašnjavaju se mogućnosti različitih proizvoda uz sugerisanje od strane Poslovnog staratelja o proizvodima koji bi mogli odgovarati njegovim potrebama.

U ovoj predugovornoj fazi Poslovni staratelj je u obavezi da na zahtev potencijalnog korisnika kredita istom uruči obrazac Ponude o konkretnom kreditnom proizvodu.

Prilikom svakog prijema klijenta, Poslovni staratelj je u obavezi da proveri da li se klijent nalazi na Listi nepoželjnih klijenata -fizička lica , koja predstavlja evidenciju klijenata kod kojih postoji najmanje jedna kreditna partija koja je likvidirana otpisom. Ukoliko je proverom utvrđeno da se klijent nalazi na navedenoj Listi, potrebno je utvrditi uzrok otpisa potraživanja i u skladu sa izvršenom analizom razmotriti mogućnost naplate otpisanog potraživanja pre obrade konkretnog zahteva.

#### **4.6 ZAHTEV ZA KREDIT NLB-4-K-010**

ZAHTEV ZA KREDIT- NLB-4-K-010, predstavlja zahtev za odobranje kredita i ostavljanje pisanog zapisa o komunikaciji sa tražiocem kredita potencijalnim korisnikom

kredita. Na osnovu ovog zapisa vršiće se drugi nivo kontrolnih aktivnosti, a koje će realizovati zaposleni na poslovima kontrole kvaliteta kreditnih zahteva (provera poslodavca, kontrola dokumentacije, ličnih primanja, ukupne izloženosti klijenta).

To znači da se u prvom kontaktu radi intervju sa tražiocem kredita u kojem se postavljaju unapred definisana pitanja i o tom kontaktu pravi se pismena zabeleška koja je data u zapisu: ZAHTEV ZA KREDIT- NLB-4-K-010.

Neophodno je da se prilikom realizacije intervjuja poštuju načela diskrecije, u skladu sa mogućnostima prostora u ekspozituri. Odgovore u tabelu upisuje isključivo Poslovni staratelj i to čitko štampanim slovima na osnovu usmenih odgovora koje daje tražilac kredita, žirant i solidarni dužnik.

Pre popunjavanja zapisa ZAHTEV ZA KREDIT NLB-4-K-010, potrebno je da Poslovni staratelj identifikuje klijenta, žiranta i solidarnog dužnika (utvrđivanje istovetnosti klijenta na osnovu fotografije iz zvaničnog važećeg ličnog dokumenta, koji je izdao državni organ).

ZAHTEV ZA KREDIT NLB-4-K-010 se popunjava i za tražioca kredita za žiranta i za solidarnog dužnika i u situacijama kada isti nemaju usmerenje ličnih primanja preko NLB banke a.d. Beograd.

To znači da se za njih, pre starta aktivnosti Intervjuja, ne može izvršiti uvid u promet dinarskog računa, ali se može povući izveštaj Ocena finansijskog stanja klijenta NLB-4-K-026, uz prethodno popunjen Zahtev i potpisanu Saglasnost za pribavljanje Osnovnog izveštaja Kreditnog biroa za fizička lica.

Popis pitanja koja se postavljaju klijentu:

- Pitanja su sastavljena tako da se sazna što više podataka o tražiocu kredita, isplatiocu ličnih primanja, a u drugom koraku i o žirantu. Razgovor se vodi bez vremenskih ograničenja. Potencijalnom korisniku se daju kvalitetne informacije i podaci, a koje će kasnije kontrolisati zaposleni na poslovima kontrole kvaliteta kreditnih zahteva,
- Poslovni staratelj ima obavezu da obavesti tražioca kredita i žiranta da će svi podaci koji su prezentovani i koji su uneti' u tabelu Intervju, će biti predmet provere od strane banke.

Ovo su pravila koja se moraju poštovati u svim slučajevima prilikom podnošenja zahteva za odobrenje kredita (za tražioca i žiranta) i za njihovu doslednu primenu odgovoran je Direktor ekspoziture-Senior i/ili Direktor ekspoziture. Ukoliko postoje eventualna odstupanja od strane Poslovnog staratelja, obavezno je da Direktor ekspoziture-Senior i/ili Direktor ekspoziture, pisanim putem obaveste Direktora regiona, koji će odmah preduzeti odgovarajuće mere i o tome obavestiti Izvršnog Direktora za upravljanje prodajom fizičkim licima i mikro biznisu.

### **Napomene:**

Broj ličnog mobilnog telefona nije broj koji se upisuje kao broj telefona sa radnog mesta. Broj centrale firme je obavezan broj koji je registrovan u telefonskom imeniku.

Broj ličnog mobilnog telefona može biti samo broj sa mreže koja posluje na teritoriji Srbije. Broj fiksnog telefona je broj fiksnog telefona sa adrese stanovanja bez obzira na ime pretplatnika i to predstavlja obavezan podatak. **Ukoliko klijent nema fiksni telefon takav podatak se proverava (bele i žute strane).**

- Prvi kontakt sa potencijalnim korisnikom omogućuje da se bilo koja netačno data informacija u drugom kontaktu utvrdi preko provere osnovne dokumentacije i provere koju će realizovati zaposleni na poslovima kontrole kvaliteta kreditnih zahteva. Eventualna neslaganja između datih podataka u definisanim tabelama i kasnijom proverom preko dokumentacije

utiču da se odbije traženi kredit.

Ukoliko je za konkretni proizvod predviđeno postojanje žiranta prethodno navedeno se primenjuje i kod popunjavanja podataka koji se odnose na žiranta ili na solidarnog dužnika.

#### 4.7 Prva preliminarna procena kreditne sposobnosti

Prva preliminarna procena kreditne sposobnosti za tražioca kredita, žiranta i solidarnog dužnika se vrši u okviru zapisa ZAHTEV ZA KREDIT NLB-4-K-010 (realizuje Poslovni staratelj, Direktor ekspoziture-Senior i/ili Direktor ekspoziture).

Visina kreditne sposobnosti predstavlja iznos maksimalno mogućeg anuiteta i služi za preračunavanje maksimalnog iznosa kredita (putem Izveštaja: Ocena finansijskog stanja klijenta NLB-4-K-026 ili putem Kreditnog kalkulatora).

Preliminarna procena se može razlikovati od konačnog obračuna kreditne sposobnosti. Kriterijum za određivanje maksimalnog iznosa pri odobravanju kredita je dokumentovan i relevantan obračun kreditne sposobnosti koji se realizuje nakon donošenja obavezne dokumentacije i realizovanja Izveštaja iz Kreditnog biroa. Direktor ekspoziture- Senior i/ili Direktor ekspoziture je obavezan da prilikom prve preliminarne procene obračuna kreditne sposobnosti, upozna tražioca kredita sa načinom obračuna nakon donošenja overenih zapisa i nakon obezbeđivanja Izveštaja iz Kreditnog biroa.

Navedeni principi pri preliminarnoj proceni kreditne sposobnosti važe i pri obračunu kreditne sposobnosti za žiranta/žirante, osim što se podaci o primanjima i zaduženjima žiranta koji nema usmerenje primanja na banku uzimaju iz zapisa ZAHTEV ZA KREDIT- NLB-4-K-010, gde je žirant dao usmene (nedokumentovane) podatke.

#### 4.8 Dokumentacija za stambene kredite

##### Uručivanje obrazaca i definisanje dokumentacije

Nakon popunjavanja zapisa: ZAHTEV ZA KREDIT NLB-4-K-010, Poslovni staratelj uručuje obrasce za kredit i definiše dokumentaciju koja je potrebna za onu vrstu kreditnog proizvoda za koji se klijent odlučio i za koji ispunjava utvrđene uslove u skladu sa Katalogom proizvoda.

Broj obavezujućih dokumenata će zavistiti od konkretnog klijenta, da li je: preduzetnik, vlasnik firme ili suvlasnik, lice zaposleno kod preduzetnika, penzioner, rezident, nerezident, u skladu sa obavezujućom dokumentacijom iz ovog uputstva za navedne kategorije klijenata.

**Tabela 61:** Obrasci koji se uručuju klijentu (za overu u firmi isplatiocu zarade):

RB	Naziv i šifra zapisa	broj primeraka
1	Potvrda o zaposlenju i visini primanja NLB-4-K-322	1
2	Rešenje o administrativnoj zabrani NLB-4-K-007	2
3	Ostala dokumentacija koja je obrađena u ovom uputstvu (ako se kredit odobrava sa žirantom, solidarnim dužnikom, ako tražilac, žirant i solidarni dužnik rade kod preduzetnika, ako su tražilac, žirant i solidarni dužnik vlasnik firme ili suvlasnik ili Preduzetnik	

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.143

Poslovni staratelj je obavezan da potencijalnom korisniku kredita da precizne smernice i instrukcije za popunjavanja obrazaca, kao i načina pribavljanja predviđene dokumentacije, prema Katalogu proizvoda i usluga o konkretnom proizvodu i ovim uputstvom. Obavezno je

da Poslovni staratelj označi na obrascima ko ih popunjava i mesta koja treba popuniti (ko i gde).

**Formalno pravna kontrola primljene dokumentacije (prva provera koju realizuju Poslovni staratelj i Direktor ekspoziture-Senior i/ili Direktor ekspoziture), a obavlja se pre slanja dokumentacije na kontrolu.**

Za formalno pravnu kontrolu overene/dostavljene dokumentacije odgovorni su: Poslovni staratelj, Direktor ekspoziture- Senior i/ili Direktor ekspoziture na način definisan ovim Uputstvom i Procedurom kreditnog poslovanja sa korisnicima- fizičkim licima NLB-2-K-008, a takva kontrola obuhvata:

- Suštinski i formalnu kontrolu propisane dokumentacije za traženi kreditni proizvod; Suštinsku i formalnu kontrolu da li je svaki dostavljeni dokument pravilno popunjen; Kontrolu načina na koji su overeni obrasci (pečati i potpisi ovlašćenih lica).

**Način realizacije formalno pravne kontrole osnovne dokumentacije za klijente koji su u radnom odnosu (korisnik kredita, žirant i solidarni dužnik)**

**Tabela 62:**Načini kontrole osnovne dokumentacije

Red broj	Dokumentacija za korisnika kredita, žiranta i solidarnog dužnika	Kontrola
1)	Skenirana lična karta ili štampan očitani podatak sa mikro - čipa	Proverava se na UV lampi za kontrolu novčanica ili putem čitača (za LK sa mikro - čipom), štampa očitano podataka sa mikro - čipa za potrebe kreditnog dosijea radi se isključivo u banci, uz potpis na dokumentu lica koje je izvršilo štampu, (uz obavezno upisivanje <b>datuma, vremena</b> i overava se pečatom i potvrđivanjem sa dva potpisa zaposlenih )
2)	Obračunske liste plata za poslednja tri meseca	Dokument mora biti izdat, overen i potpisan od strane poslodavca, a sadrži podatke o visini zarade pre i posle odbitka poreza i doprinosa koji se iz nje isplaćuju, za poslednja tri meseca, kao i broj računa zaposlenog i naziv banke kod koje je taj račun otvoren, a na koji se vrši uplata zarade.
3)	Izvod po tekućem računu u okviru kojeg se prikazuju <b>uplate u poslednja 6 meseci za lica koja rade kod preduzetnika</b>	Dokument mora biti izdat od strane banke u kojoj klijent ima tekući račun, mora da obuhvati primanja za 6 meseci i mora da ima adekvatnu šifru plaćanja po osnovu uplate ličnih primanja. Ako se radi o Izvodu iz druge banke za traženi period, tada se traži overa Izvoda od strane druge banke
4)	PPP PD - Poreska prijava o obračunatim porezima i doprinosima ili Izvod iz pojedinačne Poreske prijave o obračunatim porezima i doprinosima, ukoliko klijent podnosi Poresku prijavu elektronski putem aplikacije E-porezi	Dokument mora biti overen pečatom od strane poslodavca.
5)	Potvrda o zaposlenju i visini primanja NLB-4- K-322	U prvom delu zapisa -Potvrda mora pored svih ostalih obaveznih podataka biti naveden datum (DDMMGG) od kada tražilac kredita radi u firmi, overen i potpisan zapis od

		strane poslodavca.
6)	Potvrda o zaposlenju - Izjava o saglasnosti obustave od zarade NLB-4-K-321 (overava se za žiranta i za solidarnog dužnika - korisnik kredita/solidarni dužnik II)	U prvom delu zapisa -Potvrdi mora pored svih ostalih obaveznih podataka mora biti naveden datum (DDMMGG) od kada žirant i solidarni dužnik rade u firmi, overen i potpisan zapis od strane poslodavca. Drugi deo zapisa - Izjava / saglasnost o obustavi od zarade popunjava Poslovni staratelj uz identifikaciju davaoca izjave, a istu samo potpisuje davalac izjave/saglasnosti
7)	Rešenje o administrativnoj zabrani NLB-4-K- 007	Overena u dva primerka, od strane poslodavca popunjava se samo u delu predviđenom za lične podatke
8)	Zahtev-Saglasnost Kreditnom birou	Dokument je obavezno potpisan od strane tražioca kredita, žiranta i solidarnog dužnika.
9)	Osnovni Izveštaj Kreditnog biroa za fizička lica	Izveštaj generiše Kreditni biro, obavezan je dokument za tražioca kredita, žiranta i solidarnog dužnika, a štampa ga banka.
10)	Ocena finansijskog stanja klijenta NLB-4-K- 026	Automatizovan zapis banke, štampa se i overava od strane banke
11)	Menice i Menično ovlašćenje NLB-4-K-025	Ako se radi o kreditu koji se obezbeđuje menicama

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.144

**Tabela 63:**Kontrola osnovne dokumentacije za penzionere

R/B	Dokumentacija za penzionera, korisnika kredita i žiranta	
1)	Skenirana lična karta ili štampan očitani podatak sa mikro - čipa	Proverava se na UV lampi za kontrolu novčanica ili putem čitača (za LK sa mikro - čipom), štampa očitanih podataka sa mikro - čipa za potrebe kreditnog dosijea radi se isključivo u banci, uz potpis na dokumentu lica koje je izvršilo proveru (uz obavezno upisivanje <b>datuma, vremena</b> i overava se pečatom i potvrđivanjem sa dva potpisa zaposlenih ).
2)	Fotokopija listića od penzije za prethodna 3 meseca ili promet po deviznom računu za prethodna 3 meseca	Obavezan dokument, upoređuje se sa iznosom iz aplikacije Pexim
3)	AZI(zahtev)	PIO AZ 1 se štampa u 2 primerka AZ 2 u slučaju AKTIVIRANJE se štampa u 4 primerka od kojih (nakon overe) 2 zadržava Fond PIO, a po jedan PIO dostavlja korisniku kredita i banci (u slučaju aktiviranja AZ2). AZ1 je obavezan zapis (potpisan i odložen u dosije) za sve kategorije - penzionere (primaju i/ili ne primaju penziju na računa banke)
4)	Zahtev -Saglasnost Kreditnom birou	Dokument je obavezno potpisan je od strane tražioca kredita, žiranta i solidarnog dužnika
5)	Osnovni Izveštaj Kreditnog biroa za fizička lica	Izveštaj generiše Kreditni biro, obavezan je dokument za tražioca kredita, žiranta, a štampa ga banka.
6)	Ocena finansijskog stanja klijenta NLB-4-K-026	Automatizovan zapis banke, štampa se i overava od strane banke

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.146



Sadržaj dosijea sačinjavaju pored navedene osnovne dokumentacije, zapisi koje formira banka u toku procesa odobravanja kredita (Intervju, Podaci o tražiocu kredita i si.) i posebna dokumentacija koja se navodi u ovom uputstvu pod konkretnom vrstom kredita: stambeni ili stambeni sa subvencijom Republike Srbije.

#### **4.9 Donošenje odluke o odobravanju stambenih kredita**

Donošenje odluke o odobrenju kredita se realizuje u skladu sa Pravilnikom za donošenje odluka o plasmanima u NLB banci a.d Beograd. Odluka se donosi na obrascu: **Predlog o angažovanju banke - Odluka**

Nakon obezbeđene odluke na navedenom zapisu, Poslovni staratelj nastavlja aktivnosti u skladu sa ovim uputstvom do puštanja kredita u korišćenje (isplata kredita).

#### **Mišljenje Sektora za upravljanje rizicima/Odeljenja za kreditnu analizu**

Mišljenje Sektora za upravljanje rizicima/Odeljenja za kreditnu analizu se daje na obrascu:

- Mišljenje Odeljenja za kreditnu analizu na predlog o angažovanju banke NLB-4-K-047 i "prilog" je uz Referat za odobravanje stambenih kredita fizičkom licu NLB-4-K-122 (na navedenom obrascu daje se mišljenje samo u situacijama kada se predmet upućuje na odlučivanje KO banke),
- Zapis: Mišljenje Odeljenja za kreditnu analizu na predlog o angažovanju **banke NLB-4-K-047** koje se dostavlja uz Referat, postaje sastavni deo kreditnog dosijea i u zapisu Lična karta kreditnog dosijea za stambene kredite evidentira se pod opcijom "Ostalo".

U situacijama kada se odobrava kredit za refinansiranje pored obaveznog zapisa Ocena finansijskog stanja klijenta NLB-4-K-026 potrebno je istovremeno dostaviti i zapis Zahtev za refinansiranje anuitetskih kredita fizičkim licima NLB-4-K-136 na sve nivoe donošenja odluka.

#### **4.10 Zaključivanje ugovora o kreditu**

Zaključivanje ugovora između banke i korisnika kredita se vrši u organizacionom delu u kome se isplaćuje odobreni kredit i obavlja se pre puštanja kredita u korišćenje, shodno Pravilniku o ovlašćenjima i potpisivanju akata u NLB banci.

#### **Overavanje Ugovora**

Ugovor se overava četvrtastim pečatom banke. Korisnik kredita potpisuje Ugovor na levoj strani. Postupak je isti i za zaključenje Ugovora o depozitu, ukoliko je predviđen Katalogom proizvoda i usluga za konkretni kreditni proizvod.

Broj primeraka Ugovora naznačen je na samom Ugovoru a određuje se u zavisnosti koji instrument obezbeđenja je potreban za konkretni kreditni proizvod (odnosi se na Založno pravo-hipoteku). Pri određivanju broja primeraka Ugovora Direktor ekspoziture-Senior i/ili Direktor ekspoziture se vodi sledećim pravilima: 2 primerka za banku, 1 primerak za korisnika kredita, 1 primerak za Službu Katastra (ako je instrument obezbeđenja Založno pravo-hipoteka), 1 primerak za nadležno Ministarstvo RS (kada su uključene i subvencije). Sastavni deo kreditnog dosijea čine:

- Potpisan Ugovor o kreditu i položenom depozitu (ukoliko je predviđeno Katalogom proizvoda i usluga),
- Plan otplate kredita i Obavezni elementi Ugovora o kreditu i obrazac Ponuda potpisani od strane korisnika kredita i overeni i potpisani od strane banke,
- **Redosled aktivnosti za kredite sa hipotekom kao instrumentom obezbeđenja otplate,**
- Za potrebe obezbeđivanja Založnog prava- hipoteke kao instrumenta obezbeđenja kredita, potpisivanje Ugovora se obavlja pre puštanja kredita u korišćenje (isplate kredita).

Ugovor o kreditu korisnik kredita može raskinuti pre isplate kredita i u tom slučaju se naplaćuje naknada u skladu sa Odlukom o tarifi naknada za usluge NLB-4-R-004.

### **Povrđivanje načina otplaćivanja kredita**

Način plaćanja anuiteta određuje se prema Katalogu proizvoda i usluga, za konkretan kreditni proizvod. Potpisuje se dokument o saglasnosti za predviđen način plaćanja.

Otplata anuiteta se realizuje preko trajnog naloga i važi za sve namene i vrste po osnovu odobrenih stambenih kredita (pušteni krediti u korišćenje), uz prethodno potpisanu Saglasnost za obustave anuiteta trajnim nalogom NLB-4-K-008 koju potpisuje korisnik kredita, a aktiviranje trajnog naloga realizuje Odeljenje za poslovnu podršku.

## **"METODOLOGIJA ZA ODREĐIVANJE BONITETA PRAVNIH LICA I PREDUZETNIKA"**

### **4.11 Ocena boniteta**

Ocene boniteta opisuju pojedinačne klase boniteta u nameri da se utvrdi poredak pri bonitetnom razvrstavanju klijenata i koja odslikava određeni Probability of Default (PD) klijenta. Ocena boniteta se obeležava sa slovnim oznakama kao što je navedeno u narednoj tabeli.

**Tabela 64:** Ocena boniteta

Ocena	PD min.	PD pros.	PD maks.
AAA	0,00 %	0,05 %	0,10 %
AA	0,11 %	0,15 %	0,20 %
A	0,21 %	0,30 %	0,40 %
BBB	0,41 %	0,60 %	0,80 %
BB	0,81 %	1,20 %	1,60 %
B	1,61 %	2,40 %	3,20 %
ccc	3,21 %	4,80 %	6,40 %
cc	6,41 %	9,60 %	12,80 %
c	12,81 %	19,20 %	25,60 %
D	25,61 %	100 %	100 %
E	100 %	100 %	100 %

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.151

## 4.12 Detaljan opis modela

Model za određivanje boniteta pravnih lica i preduzetnika se sastoji iz dva dela:

- Statistički deo,
- Ekspertski deo,
- Bonitet klijenta se određuje kombinacijom oba dela modela,
- Statistički deo modela.

Statistički deo modela ima za cilj da postavi osnovnu prediktivnost modela. On se računa na osnovu finansijskih izveštaja koji su zasnovani na 9 indikatora. Ova kalkulacija se izvodi na osnovu finansijskih izveštaja bilansa stanja i bilansa uspeha. Statistički deo jeste uvek polazna osnova za određivanje boniteta klijenata bez obzira na njihovu izloženost. Statistički model jeste statistički dokazan i njime se definiše statistički Probability of Default (PD) klijenta. Za određivanja Probability of Default (PD) klijenta statistički model koristi sledeće varijable:

**Tabela 65:** Varijable statističkog modela

Varijable statističkog modela
- MONTHS_IN_BUSINESS
- R_OBRT_UKUPNIH_SREDSTAVA_LA
- R_KAPITAL_2UKUPNASREDSTVA_LA
- R_BRUTO_KAMAT_OBAVEZE_2EBITDA_LA
- R_EBITDA_2FINRASHODI_LA
- R_LIKVIDNOST_1_STEPENA_LA
- R_BRUTO_KAMAT_OBAVEZE_2EBITDA_PREV
- R_LIKVIDNOST_1_STEPENA_PREV
- R_FINANS_DUG_PRIHODI_PROXY

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.159

Statistički model je detaljno opisan u dokumentu Statistički deo rejting modela za pravna lica i preduzetnike u NLB band a.d. Beograd koji je prilog ove metodologije.

### Ekspertski deo modela

Ekspertski deo modela ima za cilj da poboljša prediktivnost modela i sastoji se od metodoloških pravila korekcije i informacija koje mogu povećati ili smanjiti statistički dobijeni bonitet. Pravila za ekspertski deo modela se razlikuje u zavisnosti od ukupne izloženosti klijenta. Kombinacijom različitih pravila ekspertske modela dobija se konačni bonitet.

Poboljšanje prediktivnosti modela za sve izloženosti postiže se:

- A. Dodavanjem varijable INDUSTRY\_GROUP (grana industrije) čiji bi uticaj na PD trebao da bude snažan po ekspertskom mišljenju banke. Naime, vrednosti koje ekspertski model koristi su grane industrije kojom se klijent primarno bavi u svom poslovanju a ne grane industrije za koju je podnosilac zahteva primarno registrovan. Dodavanje ovog parametra postignuto je klasifikovanjem varijable u pozitivnu, negativnu i neutralnu kategoriju. Svrstavanje klijenta u pozitivnu kategoriju po grani industrije unapređuje bonitet klijenta dobijen statističkim modelom za jednu ocenu, svrstavanje klijenta u negativnu kategoriju unapređuje bonitet klijenta dobijen statističkim modelom za jednu ocenu, dok svrstavanje

klijenta u neutralnu kategoriju ne utiče na bonitet dobijen statističkim modelom. Grupe od najmanje do najviše rizične:

**Tabela 66:** Grupe od najmanje do najviše rizične

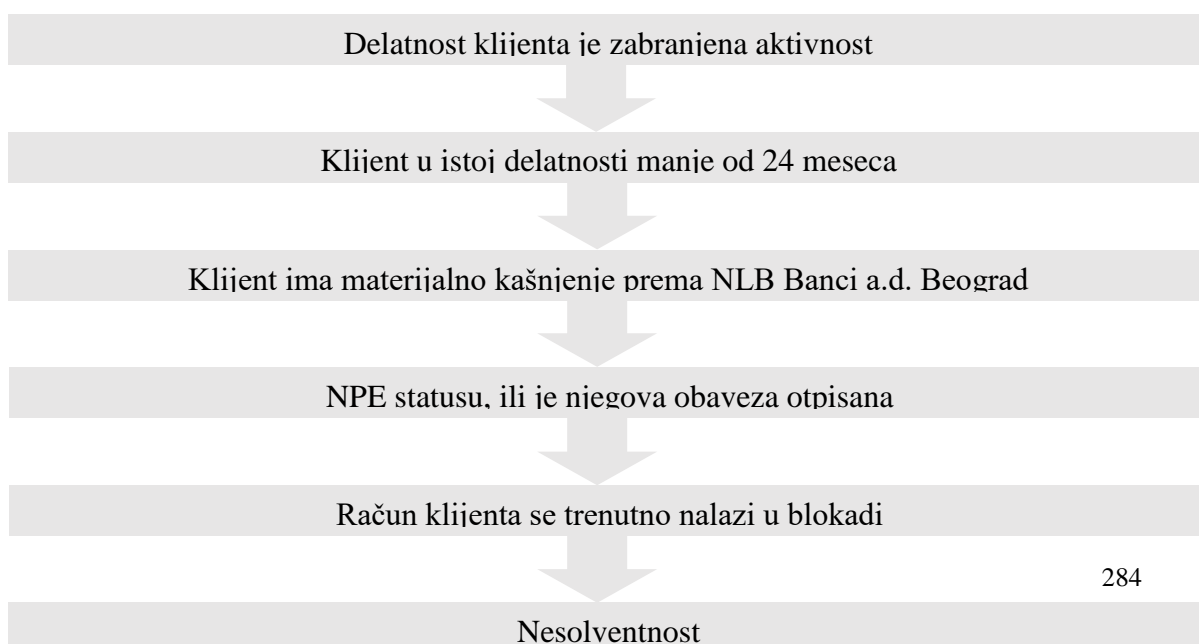
<b>N:</b>	Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti
<b>S:</b>	Ostale uslužne delatnosti
<b>P:</b>	Obrazovanje
<b>Q:</b>	Zdravstvena i socijalna zaštita
<b>E:</b>	Snadbevanje vodom, upravljanje otpadnim
<b>J:</b>	Informisanje i komunikacije
<b>M:</b>	Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti
<b>H:</b>	Saobraćaj i skladištenje
<b>B:</b>	Rudarstvo
<b>G:</b>	Trgovina na veliko i trgovina na malo, popravka motomih vozila i motocikala
<b>R:</b>	Umetnost, zabava i rekreacija
<b>C:</b>	Prerađivačka industrija
<b>F:</b>	Građevinarstvo
<b>A:</b>	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
<b>K:</b>	Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja
<b>D:</b>	Snadbevanje električnom energijom, gasom, parom i klimatizacija
<b>L:</b>	Poslovanje nekretninama
<b>I:</b>	Usluge smeštaja i ishrane

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.211

Do poboljšanja boniteta dolazi u slučajevima da klijent pripada jednoj od grupa od 1. do 9, pozitivna kategorija. Dok kod pogoršanja boniteta dolazi ukoliko klijent pripada grupi industrije od 13-18. Ukoliko klijent pripada grupama od 10 do 12 zadžava dobijenu ocenu, odnosno bonitet ostaje nepromenjen.

- B.** Dodavanjem eliminacionih kriterijuma koji imaju za cilj diskvalifikovanje klijenta u lošiju bonitetnu klasu. Oni predstavljaju osnovne kriterijume koje klijent mora da ispuni da bi mu se dodelio bonitet AAA, AA, A, BBB, BB ili B. Ukoliko klijent ne ispuni navedene kriterijume automatski se razvrstava u bonitet CCC. Eliminacioni kriterijumi su navedeni u sledećem dijagramu.

**Grafikon 8:** Eliminacioni kriterijumi



Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.233

### Ekspertski deo modela za izloženosti do 20.000 EUR

Za ukupne izloženosti klijenta i grupe povezanih lica do 20.000 EUR bonitet klijenta se određuje uključivanjem određenih finansijskih pokazatelja u kalkulaciju konačnog boniteta u cilju poboljšanja prediktivnosti celog modela. Na osnovu finansijskih pokazatelja moguće je pomeranje boniteta za 1 ili 2 ocene uz ispunjenost sva tri pravila navedena u sledećoj tabeli.

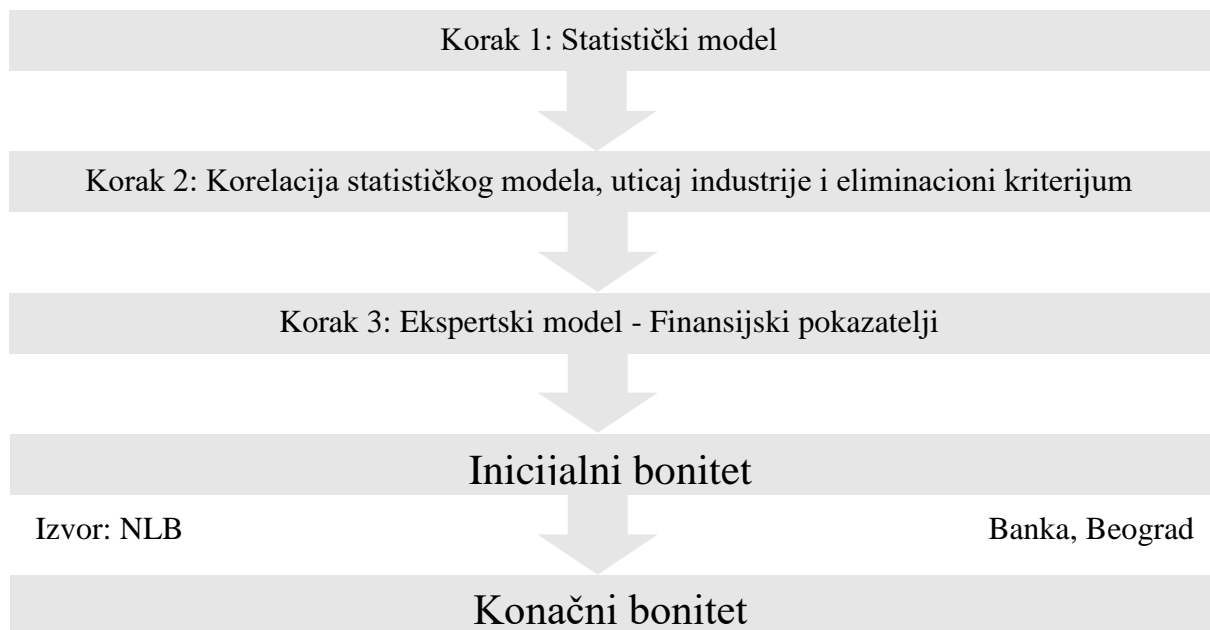
**Tabela 67:** Finansijski pokazatelji

Finansijske obaveze/EBITDA	Kapital/Aktiva	Profit	Pomeranje
<2	>25%	>0	+2 ocene
<3,5	>15%	>0	+1 ocena
>0<5,5	<15%	>0	-1 ocena
>0<5,5	<15%	<0	-2 ocene

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.233

Konačni bonitet klijenata za izloženosti do 20.000 EUR je jednak inicijalnom bonitetu i automatski se računa u IT rešenju banke prema koracima navedenim u nastavku.

**Grafikon 9:** Koraci za izračunavanje boniteta za izloženost do 20.000 EUR



Izvor: NLB

Banka, Beograd

2016, str.235

### Ekspertski deo modela za izloženosti od 20.000-100.000 EUR

Za ukupne izloženosti klijenta i grupe povezanih lica od 20.000-100.000 EUR bonitet klijenta se određuje uključivanjem određenih finansijskih i soft pokazatelja u kalkulaciju konačnog boniteta u cilju poboljšanja prediktivnosti celog modela..Na osnovu finansijskih pokazatelja moguće je pomeranje boniteta za 1 ili 2 ocene uz ispunjenost sva tri pravila navedena u sledećoj tabeli.

**Tabela 68:** Finansijski pokazatelji

Finansijske obaveze/EBITDA	Kapital/Aktiva	Profit	Pomeranje
<2	>25%	>0	+2 ocene
<3,5	>15%	>0	+1 ocena
>0<5,5	<15%	>0	-1 ocena
>0<5,5	<15%	<0	-2 ocene

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.237

**Tabela 69:** Finansijski pokazatelji

Varijable	-1	Bodovi 0	+1
Kretanje prihoda u tekućoj godini u odnosu na prethodnu	Pad > 10%	Rast/Pad do 10%	Rast > 10%
Kratkoročne obaveze u odnosu na mesečne prihode	> 100%	50-100%	< 50%
Tendencija kretanja privredne grane	U padu	Bez promene	U porastu
Sezonalnost privredne grane	Jako izražena	Blago izražena	Nije izražena
Očekivani trendovi u narednom periodu	Negativni	Nepredvidivi	Pozitivni
Konkurencija među učesnicima	Jako izražena	Blago izražena	Nije izražena
Učešće najvažnijeg kupca	> 50%	25-50%	25%
Učešće najvažnijeg dobavljača	> 50%	25-50%	25%
Godine iskustva u poslu	Do 3 godine	Od 3-7 godina	Preko 7 godina
Godine starosti vlasnika	Do 30 godine	Od 30-50 godina	Preko 50 godina
Znanje menadžmenta	Nizak nivo	Srednji nivo	Visok nivo
Reputacija vlasnika	Nema informacije	Loša	Dobra
Ispunjenost dodatnih ugovornih obaveza	Ne	Delimično	Da
Docnja u NLB u poslednjih 6 meseci	> 15 dana	1-15 dana	Ne
Dužina saradnje	Do 1 godine	1-3 godine	Preko 3 godinw
Pojavljivanje na WL i ICL listi u poslednjih 6 meseci	Konstantno	Povremeno	Nikad

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.237

Na osnovu soft pokazatelja moguće je potvrditi inicijalni bonitet, smanjiti ili povećati za jednu bonitetnu ocenu prema sledećem pravilu:

**Tabela 70:** Rezultat soft pokazatelja

Odgovori	Promena bonitetne ocene
Broj pozitivnih odgovora prelazi 6	Povećanje
Broj pozitivnih i broj negativnih odgovora je ispod 6	Bez promene
Broj negativnih odgovora prelazi 6	Smanjenje

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.237

Soft pokazatelje nije moguće koristiti ukoliko je dobijeni bonitet pre pravila korekcije na osnovu finansijskih pokazatelja CC ili lošiji.



							FO D T	FSR	EBI T/i	Dana obrt kupa dobavlj a i zalit	FOD T	
AAA	Najbolji klijent	Veliki, srednji	0,0 0 %	0,10 %	0,05 %	<=5	<1	>60%	>10	<30	AAA	
AA	Odličan klijent	Veliki, srednji	0,1 1 %	0,20 %	0,15 %	<=5	<1, 5	>60%	>7	<40	AA	UPRAVLJANJE - Vlasništvo nad kompanijom je stabilno, evidentno je dugoročno partnerstvo, deoničari obezbeđuju potreban kapital. Rukovodstvo se odlikuje velikim iskustvom, jasnom vizijom budućeg rada i transparentnošću. RAČUNOVODSTVO (FINANSIJE) I PLANIRANJE - Kompanija redovno pravi nacрте planova za nadzor i upravljanje kompanijom u skladu sa strategijom. Rezultati kompanije su bolji od planiranih, mogu se učiti umerene isplate (uključujući dividende) u odnosu na profit. Vrednost kompanije se povećava. Klijent nema nikakvih teškoća pri plaćanju poreza i doprinosa. USLOVITRŽIŠTA - Industrija sa velikim potencijalom i dobar položaj klijenta koji ga svrstava među veoma konkurentne kompanije (i međunarodno). Može se učiti snažan i dugoročan rast prihoda, Icao i raznolikost kvaliteta kupaca i prodavaca. RAD KOMPANIJE - Oprema kompanije je najmodemija i omogućava najveće moguće kapacitete za konkumtnest na tržištu. Kvalitet proizvoda je veoma visok. SARADNJA SA NLB - Klijent šalje ažurne informacije i otkriva potrebne informacije o radii. Kamate i rate su rarije uvek plaćane na vreme. Kreditne linije se povlače umereno i u skladu sa svrhom (u okviru odobrenih limita).
A	Vrlo dobar	Sve	0,2 1 %	0,40 %	0,30 %	<=15	<2	>50%	>5	<50	A	UPRAVLJANJE - Rukovodstvo kompanije je dobra, ima mnogo iskustva i utvrdio je ciljeve i strategiju. Vlasništvo nad kompanijom je relativno stabilno, deoničari su sposobni da obezbede potreban kapital. RAČUNOVODSTVO (FINANSIJE) I PLANIRANJE - Kompanija izrađuje nacрте planova u skladu sa strategijom za planiranje i kontrolu rada. Rezultati kompanije su bolji od planiranih, mogu se učiti odgovarajuće isplate (uključujući dividende) u odnosu na profit. Vrednost kompanije je stalna. Klijent nema nikakvih teškoća pri plaćanju poreza i doprinosa. USLOVI TRŽIŠTA - Rastuća i atraktivna industrija, klijent ima snažno mesto na tržištu u okviru industrije i sektora, konkurencija je ograničena. Kompanija obavlja međunarodne aktivnosti prodaje sa susednim zemljama. Vrlo dotar nivo kvaliteta i raznovrsnosti prihoda dugoročno, kao i raznolikost kvaliteta kupaca i prodavaca. INFORMACIJE O RADU KOMPANIJE - Oprema kompanije je moderna i dobra se održava, omogućava dobru i konkurentnu proizvodnju/usluge. Kvalitet proizvoda je veoma visok. SARADNJA SA NLB - Klijent otkriva sve važne informacije o radu na odgovarajući način i po zahtevu banke. Kamate i rate su ranije uvek plaćane na vreme. Kreditne linije se koriste, izloženost je u okviru limita.
BBB	Dobar	Sve	0,4 1 %	0,80 %	0,60 %	<=15	<3	>40%	>2,5	<60	BBB	UPRAVLJANJE - Vlasništvo nad kompanijom se promenilo, ali struktura vlasništva ostaje stabilna. Vlasnid su sposobni da obezbede samo deo potrebnih sredstava (dokapitalizacije). Rukovodet tim je kvalitetan i u celini je dobar, ima viziju budućnosti koja možda nije do kraja isplanirana; transparentnost je slabija. RAČUNOVODSTVO (FINANSIJE) I PLANIRANJE - Kompanija povremeno pravi nacрте planova za nadzor i upravljanje kompanijom u skladu sa strategijom. Rezultati kompanije su zadovoljavajući u smislu ostvarivanja planova; kompanija ima obezbeđen pristup dodatnim izvorima finansiranja kod banaka. Isplate kompanije su odgovarajuće i vrednost kompanije je konstantna. Znatne promene u kamatnim stopama nemaju značajan uticaj na rad kompanije. Klijent nema nikakvih teškoća pri plaćanju poreza i doprinosa. USLOVI TRŽIŠTA - Industrija za koju se očekuje da će rasti i u budućnosti. Kompanija je na prosečnom položaju na regionalnom tržištu. Mogu da se očekuju stabilni prihodi i profit, klijent zavisi od manjeg broja kupaca koji su kvalitetni ili imaju dobru kreditnu sposobnost. INFORMACIJE O RADU KOMPANIJE - Oprema je dobra i održava se, i može da obezbedi prosečnu konkurentnos kompanije. Proizvodi su dobrog kvaliteta i beleže konstantan rast u prihodima. SARADNJA SA NLB - Klijent pruža sve informacije o radu i objašnjenja koja banka traži. Kamate i rate su ranije uvek plaćane na vreme. Kreditne linije se povlače umereno i u skladu sa svrhom (u okviru odobrenih limita).
BB	Dobar	Sve	0,8 1 %	1,60 %	1,20 %	<=15	<4	>30%	>2	<90	BB	
B	Manje dobra	Sve	1,6 1 %	3,20 %	2,40 %	<=40 dana	<5, 5	>25%	>1,5	<120	B	UPRAVLJANJE - Vlasništvo nad kompanijom se promenilo, mogu se učiti promene među deoničarima/vlasnidma, vlasnid teško uspejaju da obezbede potreban kapital (dokapitalizaciju). Rukovodet tim nije uverljiv, vizija budućnosti e slabo isplanirana, planiranje sukcesije je upitno, transparentnost je slaba. RAČUNOVODSTVO (FINANSIJE) I PLANIRANJE - Kompanija retko izrađuje nacрте planova i oni se najčešće ne ostvaruju. Isplate nisu adekvatne, što negativno utiče na vrednost kompanije. Kompanija nema pristup izvorima finansiranja kod međunarodnih institudja. Promene u kamatnim stopama mogu da utiču na finansijsku stabilnost klijenta. Postoji mogućnost da će biti potrebno refinansiranje usled problema sa likvidnošću. USLOVITRŽIŠTA - Može se očekivati opadanje u industriji ili se klijentov položaj na tržištu pogoršava. Mogućnosti za razvoj su slabe, industrija stagnira u tom pogledu, može se učiti rast putem konkurencije. Klijent zavisi od ograničenog broja kupaca i dobavljača, ipak, većina kupaca i dobavljača pokazuje visok kvalitet. INFORMACIJE O RADU KOMPANIJE - Oprema je (još uvek) pogodna za prosečnu konkurentnost kompanije. Ipak, potrebno je investirati u modemiju opremu. Kvalitet proizvoda je dobar, ali ne predstavlja konkurentnu prednost. SARADNJA SA NLB - Klijent šalje informadje, ali je potrebno podsetiti ga na to više puta, i poslate informacije na sadrže uvek zadovoljavajuće informadje. Kreditne linije se uglavnom potpuno iskorišćavaju. Postoje povremena kašnjenja u plaćanju kamata i rata.
ccc	Slab	Sve	3,2 1 %	6,40 %	4,80 %	<60 dana	<8	<25%	>1,5	>180	ccc	UPRAVLJANJE - Vlasništvo nad kompanijom se menja ili postoji velika verovatnoća da vlasnid napuste kompaniju, mogućnost dokapitalizacije je mala (bez strateškog partnera). Slabo rukovodstvo, trebalo bi zameniti makar deo rukovodećeg tima. Kompanija nema isplaniranu viziju, planiranje sukcesije je upitno i transparentnost je vrlo slaba. RAČUNOVODSTVO (FINANSIJE) I PLANIRANJE - Kompanija nema planove, uočava se negativan trend u ostvarenim prihodima. Kompanija ne prati i ne planira tokove gotovine, njena zaduženost je velika, postoji velika verovatnoća da će biti potrebno refinansiranje. Pristup novim izvorima finansiranja je loš. Promene u kamatnim stopama mogu da utiču na finansijsku stabilnost klijenta u kratkom roku. USLOVI TRŽIŠTA - Klijent gubi svoj položaj na tržištu i nema konkurentne proizvode ili usluge. Nema mogućnosti razvoja, uočava se opadanje profita u industriji. Klijent zavisi od ograničenog broja kupaca, vedna ispod neophodne granice kvaliteta. INFORMACIJE O RADU KOMPANIJE - Oprema je zastarela i loše se održava. Investidje za zamenu su neophodne da bi kompanija popravila svoju konkurentnost na tržištu. Većina proizvoda i usluga beleži pad u prihodima, kvalitet proizvoda je loš.



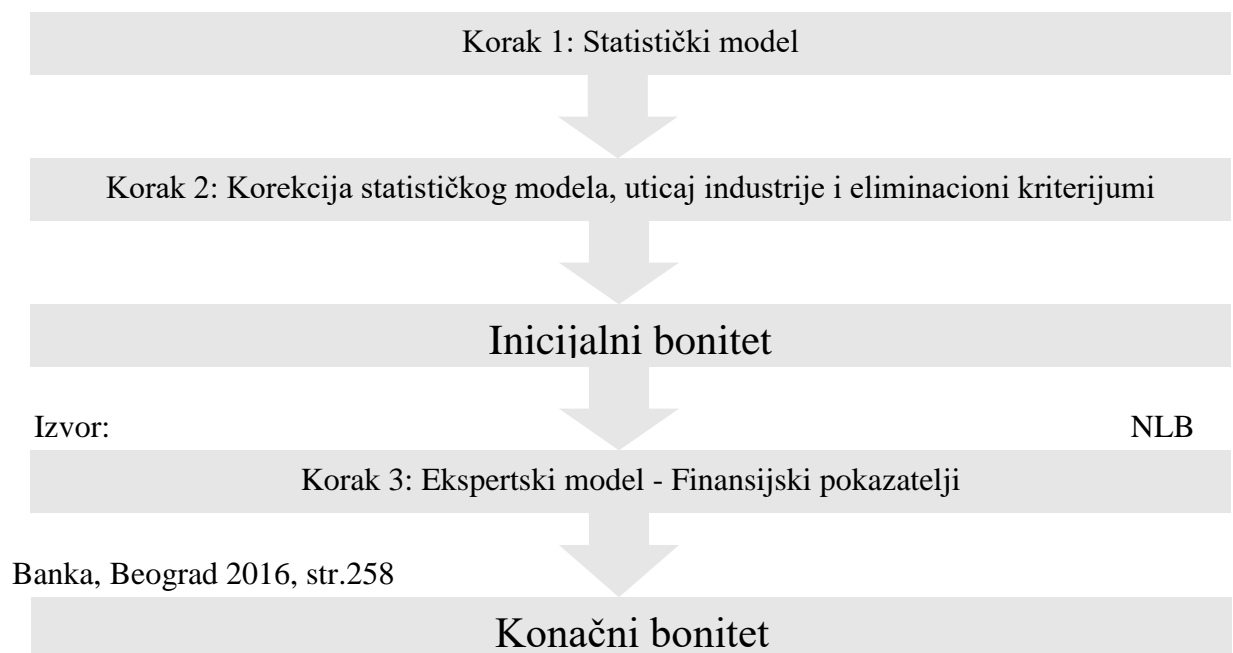
												SARADNJA SA NLB - Klijenta je potrebno više puta podsetiti da obezbedi informacije, i poslate informacije na sadrže uvek sva zadovoljavajuća objašnjenja. Plaćanje kamata i rata najčešće nije na vreme. Kreditne linije se često prekoračuju, kompanija ima problema sa likvidnošću.
cc	WL	Sve	6,41 %	12,80 %	9,60 %	<=60 dana	<8	<25%	>1	>180	cc	Negativni trendovi na tržištu, pad prodaje i velika zaduženost klijenta. Kredibilitnost i transparentnost finansijskih izveštaja su upitni. Klijent ne želi da obezbedi napomene uz finansijske izveštaje. Znatna nestabilnost u radu i profitu. Potrebno je restrukturiranje obaveza. Mogu se uođiti blokade računa na 3 do 5 dana u toku prethodnog meseca. Poslednjih godina klijent je više puta odložio ili zakasnio sa plaćanjem poreza ili doprinosa. p'otpuni nedostatak iskustva i kvalifikacija. Visokorizični klijent, rad kompanije je ekstremno nestabilan ili sumnjiv.
D	Visoka VN	Sve	25,61 %	100 %	100%	<=90 dana	>18	<5%	<0	>365	D	
DF	Nemo gućno st plaćanja	Sve	100 %	100 %	100%	>90 dana	-	■ -	-	-	DF	
E	Nemo gućno stplaćanja	Sve	100 %	100 %	100%	>360 dana	*	-		Sjfft	E	

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.255

\*FODT = fmansijske obaveze/EBITDA

\*\*Dana neizmireno = prosećan broj dana kada nisu bile izmirene obaveze (obaveze prema dobavljaćima, potraživanja, zalihe)

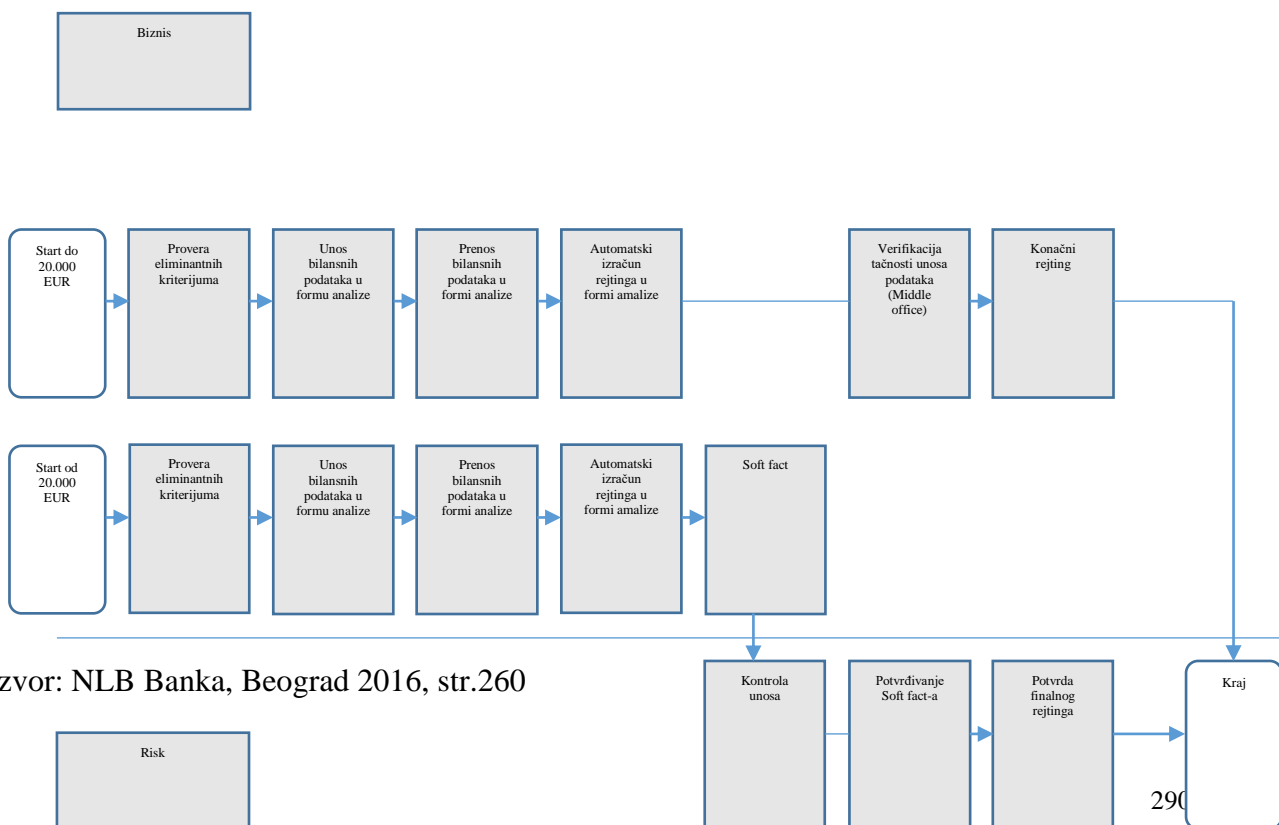
\*\*\*Nije prosek



**Proces bonitetnog razvrstavanja klijenata**

Proces bonitetnog razvrstavanja se zasniva na aplikativnoj podršci pri izradi inicijalnog boniteta i potvrđivanja istog. Kompletan i potpisan obrazac Interni bonitet klijenta jeste neophodan dodatak predlogu angažovanja banke. Obrazac mora da potpiše odgovorni zaposleni koji je izradio bonitet i zaposleni koji je delegiran za donošenje odluka u skladu sa svojim nivoom odlučivanja. Nakon usaglašavanja ili argumentovanih korekcija pri određivanju konačnog boniteta od strane Saradnika u odeljenju za kreditnu analizu obrazac mora da potpiše Saradnik u odeljenju za kreditnu analizu i njegov nadređeni menadžer. Do potpune implementacije IT rešenja sve odluke o bonitetu je potrebno dostaviti na adresu rizik@nlb.rs. Odgovornost za unos rejtinga u IT sistem Banke ima Odeljenje kreditne analize.

**Grafikon 11:** Proces određivanja boniteta



Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.260

Odvojeni tretman u Odeljenju za kreditnu analizu se pokreće i u sledećim slučajevima kada:

- Klijent ima samo godišnje ili privremene finansijske izveštaje jer radi manje od dve godine,
- Poslednji finansijski izveštaji su stariji od 365 dana,
- Treba uraditi klasifikaciju grupe povezanih lica.

Odvojeni tretman nije potreban ako poslovni staratelj predloži 100% depozit kao obezbeđenje plasmana.

Odobranje konačnog boniteta je u nadležnosti donosilaca odluka uvažavajući ovu metodologiju.

Važenje boniteta je najviše jednu godinu od poslednjeg bonitetnog razvrstavanja klijenta.

#### 4.13 Završne odredbe

Metodologija ima dva priloga. Ukoliko postoji potreba za izmenom priloga 1., bez izmene ostalog dela ove Metodologije, ovlašćuje se Izvršni direktor Sektora za upravljanje rizicima da može da usvoji izmene priloga na predlog autora.

Datum početka primene Metodologije je danom objavljivanja. Datumom početka primene ove metodologije stavlja se van snage dokument Metodologija za određivanje boniteta pravnih lica i preduzetnika V2.0.

### PREGLED KAMATNIH STOPA-Depozit fizičkih lica

**Tabela 71:** Metod obračuna koji se primenjuje je proporcionalni  
Kamatne stope su izražene u % na godišnjem nivou.

Štednja po videnju - Fiksna kamatna stopa		
VALUTA	NKS	EKS
RSD	0,10%	0,01%
EUR	0,01%	0,01%
CHF	0,01%	0,01%
USD	0,01%	0,01%
GBP	0,01%	0,01%
AUD	0,01%	0,01%
CAD	0,01%	0,01%
NOK	0,01%	0,01%
DKK	0,01%	0,01%
SEK	0,01%	0,01%

Dinarska oročena štednja - Fiksna kamatna stopa minimalno oročene - 5.000 RSD				
Period	Standardna ponuda		Ponuda za klijenta ličnog bankarstva	
	NKS	EKS	NKS	EKS
1M	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
3M	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
6M	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
12M	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
24M	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%

Devizna oročena štednja EUR - Fiksna kamatna stopa				
Period	minimalno oročenje 100EUR		minimalno oročenje 100 EUR	
	NKS	EKS	NKS	EKS
3M	0,20%	0,17%	0,20%	0,17%

6M	0,40%	<b>0,34%</b>	0,40%	<b>0,34%</b>
12M	0,70%	<b>0,60%</b>	0,70%	<b>0,60%</b>
24M	0,90%	<b>0,76%</b>	0,90%	<b>0,76%</b>

Slobodna štednja EUR - Fiksna kamatna stopa				
Period	minimalno oročenje 100 EUR		minimalno oročenje 100 EUR	
	NKS	EKS	NKS	EKS
14M	0,80%	<b>0,68%</b>	0,80%	<b>0,68%</b>

Devizna oročena štednja EUR sa isplatom kamate unapred - Fiksna kamatna stopa				
Period	minimalno oročenje 100 EUR		minimalno oročenje 100 EUR	
	NKS	EKS	NKS	EKS
12M	0,70%	<b>0,60%</b>	0,70%	<b>0,60%</b>
24M	0,90%	<b>0,76%</b>	0,90%	<b>0,76%</b>

Devizna oročena štednja CHF - Fiksna kamatna stopa			
Period	NKS		EKS
3M	0,01%		<b>0,01%</b>
6M	0,01%		<b>0,01%</b>
12M	0,01%		<b>0,01%</b>
24M	0,01%		<b>0,01%</b>

Devizna oročena štednja USD - Fiksna kamatna stopa			
Period	NKS		EKS
3M	0,10%		<b>0,06%</b>
6M	0,30%		<b>0,26%</b>
12M	0,50%		<b>0,43%</b>
24M	0,80%		<b>0,68%</b>

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.274

Prikazane kamatne stope za oročene depozite su primeri od 01.04.2016. godine.  
EKS je obračunat na dan 31.03.2016. za Deviznu štednju, i 29.02.2016. za ostale proizvode

**Tabela 72: "KREDITNI KALKULATOR"**

Komitent, <b>VOJIN MIŠKOVIĆ, SRBIJA</b>	<b>BŠ.</b>	<b>0</b>
Matični broj: 0	MBO/LBO/Stečaj/CCC+:	NE
Poreski broj:	RETAIL (izp pod 1 mio €):	DA
Aktivnost:	Ispostavljeno na dan:	0,00
Sektor:	Veličina:	
Država: Srbija	Bonitet:	F
	Datum sklapanja:	/
Produkt: potrošački kredit FO		
<b>Iznos: 1.100.000,00</b>	<b>RSD</b>	<b>Zrelost: 84</b>
Kamatna stopa: 14,95 %	Zamena:	Nepromenljiva
REferentna + premija: 0,00 + 14,95 %		
Jedinstvena provizija: 3,000 %	od:	267,21 €
Godišnja provizija: 0,000 %	od:	0,00 €
Zaključak: 0,13 dni	Apl. T24/Banks:	DA

PD:	0,73	%			
LGD:	100,0	%	Očekivani gubitak:	0,73	%
Osiguranje	Bez osiguranja		Osnovni CAR:	75,00	%
Ocena likvidacijske vrednosti	0,00	€	Zamišljeni CAR:	75,00	%
Nove dodatne funkcije:					
Neto sadašnja vrednost:	0,00	€	procenat ulaganja:	0,0	%

<b>ISD</b>	<b>17,35</b>	<b>%</b>	<b>Trajanje:</b>	<b>3,08</b>	<b>let</b>
Otplata glavnice:	Mesečno		broj rata	84	
Otplata interesa:	Mesečno				

#### Struktura refinansiranja

Cena resursa (TC):	6,68%
Doplata za troškove kapitala:	0,80%
Doplata za troškove rezervacije:	0,07%
Doplata za kreditni rizik:	0,73%
Doplata za troškove proizvoda:	0,11%
<b>Minimalna tražena ISD:</b>	<b>7,39%</b>
Ostvareni ukupni ISD:	17,38%
Neto obrtna marža	11,70%
Razlika između ostvarenog i zahtevanog ISD:	9,99%

Rentabilnost posla u €	Godišnji podaci		Godišnji podaci sa novim poslovima		Ceo period	
Troškovi prihoda (provizija):	1.548,00	€	1.548,00	€	4.768,00	€
Troškovi refinansiranja po TC:	506,00	€	506,00	€	1.558,00	€
Troškovi oblikovanja rezervacije:	6,00	€	6,00	€	18,00	€
Troškovi kreditnog rizika	65,00	€	65,00	€	200,00	€
Standardno oblikovanje proizvoda:	10,00	€	10,00	€	30,00	€
Bruto dobitak:	961,00	€	961,00	€	2.962,00	€
<b>Neto dobitak:</b>	<b>817,00</b>	<b>€</b>	<b>817,00</b>	<b>€</b>	<b>2.518,00</b>	<b>€</b>
ROE bt - bez troškova proizvoda:	122,02	%	122,02	%		%
ROE bt:	<b>120,76</b>	<b>%</b>	<b>120,76</b>	<b>%</b>		<b>%</b>
ROE at:	102,67	%	102,67	%		%

Rentabilnost klijenta u €	postojeći		novi poslovi		ukupno	
Poslovi sklopljeni do 18.12.2013.:	DA					
Datum kompleta:						
Iznos izloženosti	0,00	€	0,00	€	0,00	€
Bruto dobitak:	0,00	€	0,00	€	0,00	€
ROE 1:	0,00	€	0,00	€	0,00	€
Trošak klijenta/posla:	0	%	Nema zapisa	%	Nema zapisa	%

ROE bt:	0,00	€	0,00	€	0,00	€
	0	%	Nema zapisa	%	Nema zapisa	%

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.282

**Tabela 73:"RACIO ANALIZA"**

RACIO ANALIZA	Bruto bilans na 31.10.2015.	31.12.2014.	31.12.2013	31.12.2012.	teorijska vrednost
<b>Profitna stabilnost</b>					
neto rezultat	1.244	443	645	599	>0
<b>Operativna stabilnost</b>					
obrtna sredstva/kratkoročne obaveze	3,46	5,19	3,03	3,00	>=1
<b>Finansijska stabilnost</b>					
(poslovni rezultat+amortizacija) / finansijski rashodi	11,90	2,64	2,41	1,05	>1
<b>Analiza tokova gotovine</b>					
poslovni dobitak+amortizacija-kratkoročne finansijske obaveze	-593	-973	3.503	0	>0
<b>Ročna uskladenost aktive i pasive</b>					
obrtna imovina-(kratkoročne obaveze+odložene poreske obaveze)	9.659	9.854	6.871	7.829	>0
<b>Racio likvidnost I stepena</b>					
gotovinski ekvivalenti i gotovina/kratkoročne obaveze	0,06	0,32	0,08	0,12	>0,5
<b>Racio likvidnost II stepena (reducirana likvidnost)</b>					
kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina/kratkoročne obaveze	3,05	4,25	2,25	2,44	>=1
<b>Racio pokrića II stepena (kreditna sposobnost)</b>					
dugoročni kapital/stalna imovina	2,71	2,75	2,17	2,30	>=1
<b>Racio pokrića III stepena</b>					
dugoročni kapital/(stalna imovina+zalihe)	2,12	1,97	1,50	1,69	>=1
<b>Racio solventnosti</b>					
sopstveni kapital/pozajmljeni kapital	2,63	2,46	3,15	1,88	1
<b>Racio zaduženosti</b>					
(dugoročna rezervisanja+dugoročne obaveze)/kapital	0,10	0,22	0,04	0,19	<=0,8
<b>Sopstveni neto obrtni fond</b>					
kapital-stalna imovina	8.294	7.051	6.376	5.583	pozitivan
<b>Neto obrtni fond</b>					
dugoročni izvori-stalna imovina	9.659	9.854	6.871	7.829	pozitivan
<b>racio pokrića zaliha</b>					
NOF/zalihe	6,08	4,43	2,60	3,57	>1
<b>koeficijent obrta zaliha</b>					
cena koštanja/zalihe	14,4097	13,8786	11,3120	16,3151	veći
<b>prosečno vreme vezivanja zaliha</b>					
365/koeficijent obrta zaliha	25,3302	26,2995	32,2666	22,3719	kraće
<b>koeficijent obrta obrtnih sredstava</b>					
poslovni prihodi/ukupna obrtna sredstva	1,9404	2,8959	3,3948	3,4538	veći
<b>prosečno vreme vezivanja obrtnih sredstava</b>					
365/koeficijent obrta obrtnih sredstava	188,1045	126,0383	107,5182	105,6811	kraće
<b>koeficijent obrta dobavljača</b>					
materijalni troškovi/obaveze iz poslovanja	7,3624	41,7673	27,0118	15,6591	manji
<b>prosečno vreme plaćanja dobavljača</b>					
365/koeficijent obrta dobavljača	49,5764	8,7389	13,5126	23,3091	duže

<b>koficijent obrta kupaca</b>					
prihodi od prodaje/potraživanja po osnovu prodaje	3,6156	7,4223	10,3806	6,2214	veći
<b>prosečno vreme naplate od kupaca</b>					
365/koficijent obrta kupaca	100,9507	49,1761	35,1617	58,6687	kraće
<b>Stopa prinosa na aktivu (ROA)</b>					
neto dobit/ukupna aktiva (POZITIVNA)	6,47%	2,48%	4,00%	3,37%	pozitivna
neto dobit/ukupna aktiva (NEGATIVNA)					
<b>Stopa prinosa na kapital (ROE)</b>					
neto dobit/ukupna kapital (POZITIVNA)	8,93%	3,49%	5,27%	5,17%	pozitivna
neto dobit/ukupna kapital (NEGATIVNA)					
<b>Finansijski leverage</b>	1,38	1,41	1,32	1,53	veći
poslovna aktiva/kapital					
(kapital-gubitak)/kapital	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100%

#### PRIKAZ STRUKTURE

period pozicija	31.10.2015.	u %	31.12.2014.	u %	31.12.2013.	u %	31.12.2012.	u %
<b>POSLOVNA IMOVINA</b>	<b>19.227</b>	<b>100,00%</b>	<b>17.839</b>	<b>100,00%</b>	<b>16.124</b>	<b>100,00%</b>	<b>17.763</b>	<b>100,00%</b>
Upisani a neuplaćeni kapital	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Stalna imovina	5.634	29,30%	5.634	31,58%	5.865	36,37%	6.013	33,85%
Oložena poreska sredstva	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Obrtna imovina	13.593	70,70%	12.205	68,42%	10.259	63,63%	11.750	65,15%
<b>OBRTNA IMOVINA</b>	<b>13.593</b>	<b>100,00%</b>	<b>12.205</b>	<b>100,00%</b>	<b>10.259</b>	<b>100,00%</b>	<b>11.750</b>	<b>100,00%</b>
Zalihe	1.589	11,69%	2.224	18,22%	2.641	25,74%	2.196	18,68%
Potraživanja po osnovu prodaje	7.295	53,67%	4.762	39,02%	3.355	32,70%	6.523	55,51%
Potrživanja iz specifičnih poslova	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,07%
Druga potraživanja	1.481	10,90%	1.387	11,36%	1.452	14,15%	0	0,00%
Finansijska sredstva koja se vrednuju po fer vrednosti kroz Bilans uspeha	0	0,00%	2.482	20,34%	2.481	24,18%	0	0,00%
Kratkoročni finansijski plasmani	2.504	18,42%	550	4,51%	0	0,00%	2.529	21,52%
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	231	1,70%	749	6,14%	279	2,72%	456	3,88%
Porez na dodatu vrednost	442	3,25%	0	0,00%	0	0,00%	38	0,32%
Aktivna vremenska razgraničnja	51	0,38%	51	0,42%	51	0,50%	0	0,00%
<b>IZVORI SREDSTAVA</b>	<b>19.227</b>	<b>100,00%</b>	<b>17.839</b>	<b>100,00%</b>	<b>16.124</b>	<b>100,00%</b>	<b>17.763</b>	<b>100,00%</b>
Sopstveni izvori	13.928	72,44%	12.685	71,11%	12.241	75,92%	11.596	65,28%
Pozajmljeni izvori	5.299	27,56%	5.154	28,89%	3.883	24,08%	6.167	34,72%
<b>POZAJMLJENI IZVORI</b>	<b>5.299</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.154</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.883</b>	<b>100,00%</b>	<b>6.167</b>	<b>100,00%</b>
Dugoročne obaveze	1.365	25,76%	2.803	54,38%	495	12,75%	2.246	36,42%
Kratkoročne obaveze	3.934	74,24%	2.351	45,62%	3.388	87,25%	3.921	63,58%
<b>PRIHODI I RASHODI</b>								
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>26.410</b>	<b>100,00%</b>	<b>35.419</b>	<b>100,00%</b>	<b>34.951</b>	<b>100,00%</b>	<b>41.407</b>	<b>100,00%</b>
Poslovni prihodi	26.376	99,87%	35.345	99,79%	34.827	99,65%	40.582	98,01%
Finansijski prihodi	34	0,13%	74	0,21%	124	0,35%	136	0,33%
Ostali prihodi	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	689	1,66%
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>25.166</b>	<b>100,00%</b>	<b>34.953</b>	<b>100,00%</b>	<b>34.274</b>	<b>100,00%</b>	<b>40.789</b>	<b>100,00%</b>
Poslovni rashodi	25.055	99,56%	34.547	98,84%	33.704	98,34%	39.071	95,79%
Finansijski rashodi	111	0,44%	405	1,16%	555	1,62%	1.631	4,00%
Ostali rashodi	0	0,00%	1	0,00%	15	0,04%	87	0,21%

Bilans uspeha	31.12.2015.	31.12.2014.	31.12.2013.	31.12.2012.	% promena
Poslovni prihodi	26.376	35.345	34.827	40.582	1,49%
Poslovna dobit + Amortizacija (EBITDA)	1.321	1.029	1.335	1.709	-22,92%
Poslovna dobit	1.321	798	1.123	1.511	-28,94%

Neto dobit	1.244	443	645	599	-31,32%
<b>Bilans stanja</b>					
Bilansna suma	19.227	17.839	16.124	17.763	10,64%
Kratkoročni finansijski plasman + gotovinski ekvivalenti i gotovina	2.735	1.299	279	2.985	365,59%
Ukupne dugoročne i kratkoročne finansijske obaveze	1.448	3.854	2.411	3.546	59,85%
Ukupan kapital	13.928	12.685	12.241	11.596	3,63%
Procenat kapitala u bilansnoj sumi	72,44%	71,11%	75,92%	65,28%	-6,34%
<b>Racio</b>					
Finansijska obaveza/kapital	0,10	0,30	0,20	0,31	54,26%
Finansijske obaveze/EBITDA	1,10	3,75	1,81	2,07	107,39%
EBITDA marža	5,01%	2,91%	3,83%	4,21%	-24,05%
EBIT marža	5,01%	2,26%	3,22%	3,72%	-29,98%
NWC	5.774	6.247	4.890	6.431	27,75%

<b>RACIO ANALIZA</b>	<b>31.12.2015.</b>	<b>31.12.2014.</b>	<b>31.12.2013.</b>	<b>31.12.2012.</b>	<b>teorijska vrednost</b>
Profitna stabilnost	1.244	443	645	599	>0
Operativna stabilnost	3,46	5,19	3,03	3,00	>=1
Finansijska stabilnost	11,90	2,64	2,41	1,05	>1
Analiza tokova gotovine	-593	-973	3.503	0	>0
Ročna usklađenost aktive i pasive	9.659	9.854	6.871	7.829	>0
Racio likvidnost II stepena (reducirana likvidnost)	3,05	4,25	2,25	2,44	>=1
Racio pokrića II stepena (kreditna sposobnost)	2,71	2,75	2,17	2,30	>=1
Racio solventnosti	2,63	2,46	3,15	1,88	1
Neto obrtni fond	0,10	0,22	0,04	0,19	<=0,8
Stopa prinosa na aktivu (ROA)	9.659	9.854	6.871	7.829	pozitivan
Stopa prinosa na kapital (ROE)	6,47%	2,48%	4,00%	3,37%	pozitivna
Finansijski leverage	1,38	1,41	1,32	1,53	veći
Stopa očuvanosti kapitala	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100%

<b>BILANS STANJA</b>									
	<b>Bruto bilans na dan: 31.10.2015.</b>	<b>31.12.2014.</b>	<b>31.12.2013.</b>	<b>31.12.2012.</b>		<b>Bruto bilans na dan: 31.10.2015.</b>	<b>31.12.2014.</b>	<b>31.12.2013.</b>	<b>31.12.2012.</b>
<b>AKTIVA</b>					<b>PASIVA</b>				
<b>A. UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL (0001)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>A. KAPITAL</b>	<b>13.928</b>	<b>12.685</b>	<b>12.241</b>	<b>11.596</b>
<b>B. STALNA IMOVINA</b>	<b>5.634</b>	<b>5.634</b>	<b>5.865</b>	<b>6.013</b>	<b>I. OSNOVNI KAPITAL</b>	<b>6.364</b>	<b>6.364</b>	<b>6.364</b>	<b>6.364</b>
I NEMATERIJALNA IMOVINA	0	0	0	0	1. Akcijski kapital	0	0	0	0
1. Ulaganje u razvoj	0	0	0	0	2. Udeli društva s ograničenom odgovornošću	0	0	0	0
2. Koncesije, patenti, licence, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	0	0	0	0	3. Ulozi	0	0	0	0
3. Goodwill	0	0	0	0	4. Državni kapital	0	0	0	0
4. Ostala nematerijalna imovina	0	0	0	0	5. Društveni kapital	0	0	0	0
5. Nematerijalna imovina u pripremi	0	0	0	0	6. Zadržni udeli	0	0	0	0
6. Avansi za nematerijalnu imovinu	0	0	0	0	7. Emisiona premija	0	0	0	0
II. NEKRETNINE, POSTROJENJA I OPREMA	5.634	5.634	5.865	5.998	8. Ostali osnovni kapital	6.364	6.364	6.364	6.364
1. Zemljište	0	0	0	0	II. UPISANI A	0	0	0	0



					NEUPLAĆENI KAPITAL				
2. Građevinski objekti	5.575	0	0	0	III. OTKUPLJENE SOPSTVENE AKCIJE	0	0	0	0
3. Postrojenja i oprema	59	0	0	0	IV. REZERVE	0	0	0	0
4. Investicione nekretnine	0	0	0	0	V. REALIZOVANE REZERVE PO OSNOVU REVALORIZACIJE NEMATERIJALNE IMOVINE, NEKRETNINA, POSTROJENJA I OPREME	0	0	0	0
5. Ostale nekretnine, postrojenja i oprema	0	5.634	5.865	5.998	VI. NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI I DRUGIH KOMPONENTI OSTALOG SVEOBUHVA TNO G REYULTATA	0	0	0	0
6. Nekretnine, postrojenja i oprema u pripremi	0	0	0	0	VII. NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI I DRUGIH KOMPONENTI OSTALOG SVEOBUHVA TNO G REZULTATA	0	0	0	0
7. Ulaganja u tuđim nekretninama, postrojenjima i opremi	0	0	0	0	VIII. NERASPOREĐENI DOBITAK	7.564	6.321	5.877	5.232
8. Avansi za nekretnine, postrojenja i opremu	0	0	0	0	1. Neraspoređeni dobitak ranijih godina	6.320	6.321	5.877	5.232
III. BIOLOŠKA SREDSTVA	0	0	0	0	2. Neraspoređeni dobitak tekuće godine	1.244	0	0	0
1. Šume i višegodišnji zasadi	0	0	0	0	IX. UČEŠĆE BEZ PRAVA KONTROLE	0	0	0	0
2. Osnovno stado	0	0	0	0	X. GUBITAK	0	0	0	0
3. Biološka sredstva	0	0	0	0	1. Gubitak ranijih godina	0	0	0	0
4. Avansi za biološka sredstva	0	0	0	0	2. Gubitak tekuće godine	0	0	0	0
IV. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI	0	0	0	15	<b>B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE</b>	<b>1.365</b>	<b>2.803</b>	<b>495</b>	<b>2.246</b>
1. Učešća u kapitalu zavisnih pravnih lica	0	0	0	15	I. DUGOROČNA REZERVISANJA	0	0	0	0
2. Učešće u kapitalu pridruženih pravnih lica i zajedničkim poduhvatima	0	0	0	0	1. Rezervisanja za troškove restrukturiranja	0	0	0	0
3. Učešća u kapitalu ostalih pravnih lica i druge hartije od vrednosti raspoložive za prodaju	0	0	0	0	2. Rezervisanja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	0	0	0	0
4. Dugoročni plasmani matičnim i zavisnim pravnim licima	0	0	0	0	3. Rezervisanja za troškove restrukturiranja	0	0	0	0
5. Dugoročni plasmani ostalim povezanim pravnim licima	0	0	0	0	4. Rezervisanja za naknade i druge beneficije zaposlenih	0	0	0	0
6. Dugoročni plasmani u zemlji	0	0	0	0	5. Rezervisanja za troškove sudskih sporova	0	0	0	0
7. Dugoročni plasmani u	0	0	0	0	6. Ostala dugoročna	0	0	0	0

inostranstvu					rezervisanja				
8. Hartije od vrednosti koje se drže dospeća	0	0	0	0	II. DUGOROČNE OBAVEZE	1.365	2.803	495	2.246
9. Ostali dugoročni finansijski plasmani	0	0	0	0	1. Obaveze koje se mogu konvertovati u kapital	0	0	0	0
V. DUGOROČNA POTRAŽIVANJA	0	0	0	0	2. Obaveze prema matičnim i zavisnim pravnim licima	0	0	0	0
1. Potraživanja od matičnog i zavisnih pravnih lica	0	0	0	0	3. Obaveze prema ostalim povezanim pravnim licima	0	0	0	0
2. Potraživanja od ostalih povezanih lica	0	0	0	0	4. Obaveze po emitovanim hartijama od vrednosti u periodu dužem od godinu dana	0	0	0	0
3. Potraživanja po osnovu prodaje na robni kredit	0	0	0	0	5. Dugoročni krediti i zajmovi u zemlji	1.365	2.803	495	2.246
Potraživanja za prodaju po ugovorima i finansijskom lizingu	0	0	0	0	6. Dugoročni krediti i zajmovi u inostranstvu	0	0	0	0
5. Potraživanja po osnovu jemstva	0	0	0	0	7. Obaveze po osnovu finansijskog lizinga	0	0	0	0
6. Sporna i sumnjiva potraživanja	0	0	0	0	8. Ostale dugoročne obaveze	0	0	0	0
7. Ostala dugoročna potraživanja	0	0	0	0	V. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	0	0	0	0
<b>VI. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>G. KRATKOROČNE OBAVEZE</b>	<b>3.934</b>	<b>2.351</b>	<b>3.388</b>	<b>3.921</b>
<b>G. OBRтна IMOVINA</b>	<b>13.593</b>	<b>12.205</b>	<b>10.259</b>	<b>11.750</b>	I. KRATKOROČNE FINANSIJSKE OBAVEZE	83	1.051	1.916	1.300
I. ZALIHE	1.589	2.224	2.641	2.196	1. Kratkoročni kredit od matičnih i zavisnih pravnih lica	0	0	0	0
1. Materijal, rezervni delovi, alat isitan inventar	0	0	0	0	2. Kratkoročni kredit od ostalih povezanih pravnih lica	0	0	0	0
2. Nedovršena proizvodnja i nedovršene usluge	0	0	0	0	3. Kratkoročni krediti i zajmovi u zemlji	83	1.051	1.916	1.300
3. Gotovi proizvodi	0	0	0	0	4. Kratkoročni krediti i zajmovi u inostranstvu	0	0	0	0
4. Roba	1.589	2.224	2.641	2.196	5. Obaveze po osnovu ostalih sredstava i sredstava obustavljenog poslovanja namenjenih prodaji	0	0	0	0
5. Stalna sredstva namenjena prodaji	0	0	0	0	6. Ostale kratkoročne finansijske obaveze	0	0	0	0
6. Plaženi avansi za zalihe i usluge	1	0	0	0	II. PRIMLJENI AVANSI, DEPOZITI I KAUCIJE	0	0	0	0
II. POTRAŽIVANJA PO OSNOVU PRODAJE	7.295	4.762	3.355	6.523	III. OBAVEZE IZ POSLOVANJA	3.110	739	1.106	2.288
1. Kupci u zemlji - matična i zavisna pravna lica	0	0	0	0	1. Dobavljači - matična i zavisna pravna lica u zemlji	0	0	0	0
2. Kupci u inostranstvu - matična i zavisna pravna lica	0	0	0	0	2. Dobavljači - matična i zavisna pravna lica u inostranstvu	0	0	0	0
3. Kupci u zemlji - ostala povezana pravna lica	0	0	0	0	3. Dobavljači - ostala povezana pravna lica u zemlji	0	0	0	0
4. Kupci u inostranstvu - ostala povezana pravna	0	0	0	0	4. Dobavljači - ostala povezana	0	0	0	0

lica					pravna lica u inostranstvu				
5. Kupci u zemlji	7.295	4.762	3.355	6.523	5. Dobavljači u zemlji	3.110	739	1.106	2.288
6. Kupci u inostranstvu	0	0	0	0	6. Dobavljači u inostranstvu	0	0	0	0
7. Ostala potraživanja po osnovu prodaje	0	0	0	0	7. Ostale obaveze iz poslovanja	0	0	0	0
III. POTRAŽIVANJA IZ SPECIFIČNIH POSLOVANJA	0	0	0	0	IV. OSTALE KRATKOROČNE OBAVEZE	2	175	208	130
IV. DRUGA POTRAŽIVANJA	0	0	0	8	V. OBAVEZE PO OSNOVU POREZA NA DODATU VREDNOST	780	386	73	203
V. FINANSIJSKA SREDSTVA KOJA SE VREDNUJU PO FER VREDNOSTI KROZ BILANS USPEHA	0	2.482	2.481	0	VI. OBAVEZE ZA OSTALE POREZE, DOPRINOSE I DRUGE DAŽBINE	-43	0	13	0
VI. KRATKOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI	2.504	550	0	2.529	VII. PASIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	2	0	72	0
1. Kratkoročni krediti i plasmani - matična i zavisna pravna lica	0	0	0	0	<b>D. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2. Kratkoročni krediti i plasmani - ostala povezana pravna lica	0	0	0	0	<b>Đ. UKUPNA PASIVA</b>	<b>19.227</b>	<b>17.839</b>	<b>16.124</b>	<b>17.763</b>
3. Kratkoročni krediti i zajmovi u zemlji	2.504	0	0	2.529	<b>E. VANBILANSNA PASIVA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
4. Kratkoročni krediti i zajmovi u inostranstvu	0	0	0	0					
<b>5. Ostali kratkoročni finansijski plasmani</b>	<b>0</b>	<b>550</b>	<b>0</b>	<b>0</b>					
VII. GOTOVINSKI EKVIVALENTI I GOTOVINA	231	749	279	456					
VIII. POREZ NA DODATU VREDNOST	442	0	0	38					
IX. AKTIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	51	51	51	0					
<b>D. UKUPNA AKTIVA = POSLOVNA IMOVINA</b>	<b>19.227</b>	<b>17.839</b>	<b>16.124</b>	<b>17.763</b>					
<b>Đ. VANBILANSNA AKTIVA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>					

Dodatne informacije	Bruto bilans na dan: 31.10.2015.	31.12.2014.	31.12.2013.	31.12.2012.
Priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	0	0	0	0
Odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	0	0	0	0

BILANS USPEHA									
	Bruto bilans na dan: 31.10.2015.	31.12.2014.	31.12.2013.	31.12.2012.		Bruto bilans na dan: 31.10.2015.	31.12.2014.	31.12.2013.	31.12.2012.
<b>PRIHODI OD REDOVNOG POSLOVANJA</b>					<b>D. FINANSIJSKI PRIHODI</b>	<b>34</b>	<b>74</b>	<b>124</b>	<b>136</b>
<b>A. POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>26.376</b>	<b>35.345</b>	<b>34.827</b>	<b>40.582</b>	I. FINANSIJSKI PRIHODI OD POVEZANIH LICA I OSTALI FINANSIJSKI PRIHODI	34	6	88	136
I. PRIHODI OD PROJE ROBE	26.376	35.345	34.827	40.582	1. Finansijski prihodi od matičnih i zavisnih pravnih lica	0	0	0	0
1. Prihodi od	0	0	0	0	2. Finansijski prihodi od	0	0	0	0

prodaje robe matičnim i zavisnim pravnim licima na domaćem tržištu					ostalih povezanih pravnih lica				
2. Prihodi od prodaje robe matičnim i zavisnim pravnim licima na inostranom tržištu	0	0	0	0	3. Prihodi od učešća u dobitku pridruženih pravnih lica i zajedničkih poduhvata	0	0	0	0
3. Prihodi od prodaje robe ostalim povezanim pravnim licima na domaćem tržištu	0	0	0	0	4. Ostali finansijski prihodi	34	6	88	136
4. Prihodi od prodaje robe ostalim povezanim pravnim licima na inostranom tržištu	0	0	0	0	II. PRIHODI OD KAMATA (OD TREĆIH LICA)	0	65	23	0
5. Prihodi od prodaje robe na domaćem tržištu	26.376	35.345	34.827	40.582	III. POZITIVNE KURSKE RAZLIKE I POZITIVNI EFEKTI VALUTNE KLAUZULE (PREMA TREĆIM LICIMA)	0	3	13	0
6. Prihodi od prodaje robe na inostranom tržištu	0	0	0	0	<b>Đ. FINANSIJSKI RASHODI</b>	<b>111</b>	<b>405</b>	<b>555</b>	<b>1.631</b>
II. PRIHODI OD PRODAJE PROIZVODA I USLUGA	0	0	0	0	I. FINANSIJSKI RASHODI IZ ODNOSA SA POVEZANIM LICIMA I OSTALI FINANSIJSKI RASHODI	111	3	59	1.631
1. Prihodi od prodaje proizvoda i usluga matičnim i zavisnim pravnim licima na domaćem tržištu	0	0	0	0	1. Finansijski rashodi iz odnosa sa matičnim i zavisnim pravnim licima	0	0	0	0
2. Prihodi od prodaje proizvoda i usluga matičnim i zavisnim pravnim licima na inostranom tržištu	0	0	0	0	2. Finansijski rashodi iz odnosa sa ostalim pravnim licima	0	0	0	0
3. Prihodi od prodaje proizvoda i usluga ostalim povezanim pravnim licima na domaćem tržištu	0	0	0	0	3. Rashodi od učešća u gubitku pridruženih pravnih lica i zajedničkih poduhvata	0	0	0	0
4. Prihodi od prodaje proizvoda i usluga ostalim povezanim pravnim licima na inostranom tržištu	0	0	0	0	4. Ostali finansijski rashodi	111	3	59	1.631
5. Prihodi od prodaje proizvoda i usluga na domaćem tržištu	0	0	0	0	II. RASHODI KAMATA (PREMA TREĆIM LICIMA)	0	387	495	0
6. Prihodi od prodaje proizvoda i usluga na inostranom tržištu	0	0	0	0	III. NEGATIVNE KURSNE RAZLIKE I NEGATIVNI EFEKTI VALUTNE KLAUZULE (PREMA TREĆIM LICIMA)	0	15	1	0
III. PRIHODI OD PREMIJA, SUBVENCija, DOTACIJA, DONACIJA I SL.	0	0	0	0	<b>E. DOBITAK IZ FINANSIRANJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV. DRUGI	0	0	0	0	<b>Ž. GUBITAK</b>	<b>77</b>	<b>331</b>	<b>431</b>	<b>1.495</b>

POSLOVNI PRIHODI					IZFINANSIRANJA				
<b>RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA</b>					<b>Z. PRIHODI OD USKLADIVANJA VREDNOSTI OSTALE IMOVINE KOJA SE ISKAZUJE PO FER VREDNOSTI KROZ BILANS USPEHA</b>	0	0	0	0
<b>B. POSLOVNI RASHODI</b>	<b>25.055</b>	<b>34.547</b>	<b>33.704</b>	<b>39.071</b>	<b>I. RASHODI OD USKLADIVANJA VREDNOSTI OSTALE IMOVINE KOJA SE ISKAZUJE PO FER VREDNOSTI KROZ BILANS USPEHA</b>	0	0	0	0
I. NABAVNA VREDNOST PRODATE ROBE	22.688	30.818	29.805	35.393	<b>J. OSTALI PRIHODI</b>	0	0	0	<b>689</b>
II. PRIHODI OD AKTIVIRANJA UČINKA I ROBE	0	0	0	0	<b>K. OSTALI RASHODI</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>87</b>
III. POVEĆANJE VREDNOSTI ZALIHA NEDOVRŠENIH I GOTOVIH PROIZVODA I NEDOVRŠENIH USLUGA	0	0	0	0	<b>L. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>1.244</b>	<b>466</b>	<b>677</b>	<b>618</b>
IV. SMANJENJE VREDNOSTI ZALIHA NEDOVRŠENIH I GOTOVIH PROIZVODA I NEDOVRŠENIH USLUGA	0	0	0	0	<b>LJ. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V. TROŠKOVI MATERIJALA	229	46	70	435	<b>M. NETO DOBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA, EFEKTI PROMENE RAČUNOVODSTVEN E POLITIKE I ISPRAVKA GREŠAKA IZ RANJEG PERIODA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VI. TROŠKOVI GORIVA I ENERGIJE	0	199	271	0	<b>N. NETO GUBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA, RASHODI PROMENE RAČUNOVODSTVEN E POLITIKE I ISPRAVKA GREŠAKA IZ RANJEG PERIODA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VII. TROŠKOVI ZARADA, NAKNADA ZARADA I OSTALI LIČNI RASHODI	1.747	2.411	2.363	2.138	<b>NJ. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>1.244</b>	<b>466</b>	<b>677</b>	<b>618</b>
VIII. TROŠKOVI PROIZVODNIH USLUGA	242	260	380	0	<b>O. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IX. TROŠKOVI AMORTIZACIJE	0	231	212	198	<b>P. POREZ NA DOBITAK</b>				
X. TROŠKOVI DUGOROČNIH REZERVISANJA	0	0	0	0	<b>I. PORESKI RASHOD PERIODA</b>	0	23	32	19
XI. NEMATERIJALNI TROŠKOVI	169	580	603	907	<b>II. ODLOŽENI PORESKI RASHODI PERIODA</b>	0	0	0	0
<b>V. POSLOVNI DOBITAK</b>	<b>1.321</b>	<b>798</b>	<b>1.123</b>	<b>1.511</b>	<b>III. ODLOŽENI PORESKI PRIHODI</b>	0	0	0	0

					PERIODA				
<b>G. POSLOVNI GUBITAK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>R. ISPLAĆENA LIČNA PRIMANJA POSLODAVCA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
					<b>S. NETO DOBITAK</b>	<b>1.244</b>	<b>433</b>	<b>645</b>	<b>599</b>
					<b>T. NETO GUBITAK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
					I. NETO DOBITAK KOJI PRIPADA MANJINSKIM ULAGAČIMA	0	0	0	0
					II. NETO DOBITAK KOJI PRIPADA VEĆINSKOM VLASNIKU	0	0	0	0
					III. ZARADA PO AKCIJI				
					1. Osnovna zarada po akciji	0	0	0	0
					2. Umanjena (razdvojena) zarada po akciji	0	0	0	0

Izvor: NLB Banka, Beograd 2016, str.291

## Zaključci

Upravljanje rizikom je naučni pristup problemu suočavanja sa potpunim rizicima koji se postavljaju ispred individue i organizacije. Nastao je iz upravljanja osiguranjem kooorporacija i ima kao svoju žižnu tačku, mogućnost gubitka sredstava nesrećnim okolnostima i prihoda organizacije. I ako je izraz upravljanja rizikom skorašniji, stvarna praksa upravljanja rizikom je stara koliko i sama civilizacija.

Porastom kompleksnosti modernih finansijskih tržišta upravljanje rizicima u finansijskim institucijama postaje sve značajnija aktivnost u funkcioniranju finansijskih institucija, a kreditni rizik predstavlja najznačajniji rizik s kojim se banke suočavaju. Kvalitetno upravljanje rizicima zahteva poznavanje različitih aspekata rizika, ali podjednako i poznavanje metoda koje je moguće koristiti prilikom procene različitih rizika. Regulatori finansijskih institucija, koji se nalaze pod uticajem najznačajnije međunarodne regulacije, poznate pod nazivom Baselski ugovori, bankama na izbor ostavljaju različite mogućnosti upravljanja rizikom, ali svaka banka prema svojim potrebama, mogućnostima i regulatornim zahtevima mora odabrati model upravljanja koji će odgovarati njihovim potrebama. Banke su donedavna koristile klasičnu analizu koja se pretežno bazira na proceni stručnjaka obučenih za ocenu sposobnosti klijenata, ali danas sve više banaka teži upotrebi preciznijih internih modela koji im omogućavaju veću preciznost u određivanju rizičnosti koja može biti podcenjena, ali i precenjena, a oba slučaja bankama donose probleme u kontinuitetu poslovanja. Interni modeli bankama omogućuju precizniji izračun potrebnih rezervacija što omogućuje veću profitabilnost pojedine banke. Osim pasivnog upravljanja portfolijom koji se odnosi na procenu zahteva i eventualno odbijanje klijenata kojima je procenjen prevelik potencijalni rizik bankama na raspolaganju stoji i trgovanje rizikom na finansijskim tržištima. Razvijena tržišta finansijskim institucijama omogućuju trgovanje rizikom koje može povećati stabilnost bankarskoga portfolija, ali moguće je i dodatno ugroziti finansijske institucije ako se trgovanju kreditnim rizikom ne pristupi s oprezom. Kreditni rizici u Srbskom bankarskom portfoliju u ovom radu prikazani su prema podacima Srbske narodne banke, a tokom promatranoga perioda od 2008. do kraja 2016. godine može se uočiti kako je jedna od posledica krize, koja je obeležila promatrano razdoblje, povećanje broja delimično i potpuno nenadoknadivih kredita te samim tim i povećanje troškova rezervacija za banke. U prvim godinama posmatranog razdoblja izloženost riziku se povećava, ali na kraju razdoblja, kada se društvo počinje oporavljati od krize, izloženost i rezervacije za odobrene kredite se počinju smanjivati.

Upravljanje rizicima podrazumeva kontinuirani proces stalnog praćenja identifikovanih rizika, ali i identifikovanje novih i njihovo tretiranje. Potrebe za upravljanjem rizicima osnovna je potreba tržišnog delovanja banke i stvaranja konkurentske prednosti. Današnji uslovi poslovanja nametnuli su potrebu za upravljanjem rizicima više nego ikada do sada i proces poslovnog upravljanja učinili transparentnijim i efikasnijim. Upravljanje rizicima u velikoj meri doprinosi efikasnijem poslovnom delovanju, jer podrazumeva proaktivno

delovanje sa ciljem smanjenja ili eliminisanja uticaja rizika ili njihovo iskorišćenje u svrhu prosperiteta.

Zadatak svake banke koja ozbiljno shvata posao upravljanja rizicima podrazumeva identifikovanje i vrednovanje rizika koji se javljaju u poslovanju preduzeća i na osnovu detaljnije analize prepoznatih rizika koncepciranje strategije eliminisanja ili smanjenja uticaja ovih rizika. Način upravljanja rizicima i definisanje mera za delovanje zavisi od kapaciteta banke, odnosno njenih potencijala. Koliko god da se čini da ovaj posao zahteva angažovanje velikih sredstava nekada je dovoljno učiniti mali pomak koji može doprineti eliminisanju ili dovoljno umanjenju uticaja određenih rizika tako da njihov uticaj ne može drastično uticati na ciljeve banke. Svakako da se moraju dodeliti odgovornosti i ovlašćenja svim zaposlenim u predmetnoj banci, kako bi svi bili svesni svojih obaveza. Najodgovornija osoba je direktor koji zajedno sa zaposlenima mora učestvovati na sprovođenju mera eliminisanja i smanjenja uticaja rizika na ciljeve banke.

Najvažniji razlog zbog kojeg se upravlja rizicima u bankarstvu i kome se poklanja posebna pažnja jeste priznanje ekonomskog i društvenog doprinosa bankarstvu u razvoju društva. Kroz poslovanje banke se manifestuju ne samo interesi njenih neposrednih vlasnika, već i interesi nacionalne ekonomije. Javni doprinos banke podrazumeva doprinos konkretne banke i stabilnosti nacionalnog finansijskog tržišta.

Savremene banke se shvataju kao multinacionalni, multiorganizacioni i multiadaptivni sistemi, koji mogu da usmeravaju privredna i investiciona kretanja. Prema tome, banke doprinose ekonomskom rastu putem investicija, inovacija, stvaranja mogućnosti za zapošljavanje, krđitiranje njihovih poslova itd.

Dodatni značaj banke imaju u zemljama u tranziciji kakva je i naša jer od kreditnog potencijala banke zavisi dinamika i kvalitet privrednih i društvenih reformi. Bankeu Srbiji nalaze se pred strateški važnom zadatku, da razviju efikasne okvire za upravljanje rizicima u poslovanju banke. Ipak, na tom putu postoje mnoge poteškoće koje mogu dodatno iskomplikovati poslovanje banke ali i sam proces upravljanja rizicima. Bitno je na prvom mestu postaviti uopšteno svest kod zaposlenih i samog rukovodstva o postajanju rizika i načinu upravljanja istim.

Upravljanje bilo kojim od rizika ili upravljanje svim rizicima zahteva formulisanje strategije, politike i procesa upravljanja svim rizicima u poslovanju banke. Na ovaj način se određuju smernice za delovanje na planu upravljanja rizicima i samim tim se stvara okvir kako bi se na osnovu toga preduzele dalje mere upravljanja rizicima i preduzimanje mera da se smanji uticaj ovih rizika.

U opštem smislu, upravljanje rizikom je proces zaštite osoba i sredstava, a u najužem smislu, ima upravljačku funkciju u poslovanju, koja koristi naučni pristup u suočavanju sa rizikom. Kao takav, baziran je na specifičnoj filozofiji i prati ga dobro determinisani niz koraka.

Institucija je dužna da strategiju za upravljanje rizicima periodično razmatra i da je po potrebi menja, a naročito u slučaju značajnih izmena poslovne politike i strategije banke, odnosno promena u makroekonomskom okruženju u kome se posluje.

Finansijska institucija je u obavezi da usvoji i primenjuje strategiju razvoja informacionih sistema i politiku sigurnosti tog sistema. Strategijom razvoja informacionog sistema finansijska institucija obezbeđuje da taj sistem uvek bude u skladu sa prirodom, obimom i složenošću aktivnosti finansijske institucije. Politika sigurnosti informacionog sistema naročito se odnosi na:

1. Način obezbeđivanja sigurnosti ovog sistema,
2. Principe i procedure za obezbeđivanje:
  - poverljivost podataka, odnosno njihove dostupnosti samo ovlašćenim licima,
  - integritet podataka, odnosno njihove preciznosti i postupnosti,



- dostupnost podataka ovlašćenim licima kad je to potrebno, uključujući i procedure koje omogućuju kontinuirano izvršenje poslovnih operacija finansijskih institucija u slučaju nastanka sistemskih grešaka ili pada sistema,
- podela poslova i dužnosti u vezi sa informacionom tehnologijom, podacima iz informacionog sistema i pratećom dokumentacijom.

Finansijska institucija je u obavezi da obezbedi da računovodstveni sistem, drugi sistemi za obradu podataka, kao i sistem izveštavanja budu integralni delovi informacionog sistema banke.

Značajan proces u upravljanju rizicima u finansijskim institucijama je i interna procena adekvatnosti kapitala, odnosno proces određivanja iznosa internog kapitala u skladu sa njenim rizičnim profilom i proces njegove raspodele. Finansijska institucija je dužna da uspostavi strategiju upravljanja kapitalom koja obezbeđuje odražavanje takvog nivoa i takve strukture internog kapitala koji mogu da podrže očekivani rast plasmana, budućih izvora sredstava i njihovog korišćenja, politiku dividendi, kao i sve promene minimalnog iznosa kapitala propisanog odlukom kojom se uređuje adekvatnost kapitala.

Proces interne procene adekvatnosti kapitala obuhvata sledeće faze:

- a) Utvrđivanje materijalno značajnih rizika,
- b) Računanje iznosa potrebnog internog kapitala za pojedinačne rizike,
- c) Određivanje ukupnog internog kapitala,
- d) Poređenje iznosa kapitala obračunatog u skladu sa odlukom kojom se uređuje adekvatnost kapitala finansijske institucije i iznosa potrebnog internog kapitala.

Putem svoje metodologije finansijska institucija uspostavlja kvantitativne i kvalitativne kriterijume na osnovu kojih utvrđuje materijalno značajne rizike koji će biti uključeni u proces interne procene adekvatnosti kapitala, uzimajući u obzir vrstu, obim i složenost svog poslovanja, kao i specifičnosti tržišta na kojima posluje.

Primenom metodologije, finansijska institucija izračunava nivo potrebnog internog kapitala za pojedinačne rizike.

Kreditni rizik predstavlja najznačajniji rizik kome je finansijska institucija izložena u svom poslovanju. Moglo bi se reći da je ovaj rizik star koliko i samo bankarstvo, jer pozajmljivanje novca drugoj ugovorenoj strani uvek je sasobom nosilo opasnost da pozajmljena sredstva neće biti vraćena. Još tada je prepoznata potreba za upravljanjem ovim rizikom kako bi se sprečile negativne posledice po bankarski posao, te su u skladu sa tim preduzimane različite aktivnosti. Naravno stepen složenosti mehanizama kojima se upravljalo kreditnim rizikom tada bio je daleko jednostavniji nego što je danas. Kompleksnost upravljačkih sistema nametnula se kao neophodnost u uslovima kada se finansijsko tržište razvija velikom brzinom, kada se kreiraju novi instrumenti i bankarski proizvodi itd. Cilj je da se na adekvatan način kontroliše izloženost riziku i prate sva eventualna pogoršanja kao i da se preduzmu preventivne mere kako bi se nepovoljne situacije sprečile.

Način na koji finansijska institucija pristupa upravljanju rizicima zavisiće od obima i složenosti njenih aktivnosti.

Cilj upravljanja rizicima je maksimiziranje stope prinosa korigovane za veličinu rizika kojima je finansijska institucija izložena, pri čemu će se izloženost držati u okviru prihvatljivih granica.

Da bi se postigao ovaj cilj, finansijska institucija će okvir upravljanja rizicima zasnivati na četiri glavna procesa koja čine sistem upravljanja rizicima:

1. Identifikacija i definisanje izvora rizika kojima je banka izložena. Stepem tolerancije prema rizicima se definiše i dovodi u vezu sa poslovnim ciljevima,

2. Proces merenja trebalo bi da bude dovoljno obuhvatan da pokrije sve važne izvore izloženosti rizicima. Proces merenja trebalo bi da odgovara potrebama korisnika informacija,
3. Limiti izloženosti rizicima treba da su u skladu sa politikom finansijske institucije i odobrenim izloženostima. Upravljanje rizicima treba da omogući da finansijska institucija u operativnom poslovanju ne bude izložena gubicima koji bi mogli ugroziti stabilno poslovanje,
4. Izveštaji rukovodstvu treba da pruže relevantne, precizne i blagovremene informacije o izloženosti rizicima. Lica koja se bave upravljanjem i kontrolom rizika treba da budu nezavisna od onih lica koja su zaposlena na mestima preuzimanja rizika.

Ovim radom sam dokazao da je moguće upravljati finansijskim rizicima svodeći ih na objektivno potreban minimum uzimajući u obzir finansijsku potražnju, konkurentsku prednost, vrednovanje i merenje rizika.

Kako se poslovanje dinamički menja u svim oblastima pa i u Finansijskim institucijama, potrebno je brzo i adekvatno reagovanje. Banke su odgovorile ovom izazovu tako što su Racio analizu izdvojili kao najsigurniju i najbolju po njih, pridodali joj Aritmetiču scoring metodu, uveli skoro pa u svemu obavezno osiguranje plasiranih sredstava, za manji racio broj koristi se Zakon verovatnoće, česta finansijska analiza i izveštavanje kao i deljenje rizika tamo gde je to moguće.

Kada se sve ovo objedini i ubaci u kalkulator stepen rizika u svakom pojedinačnom slučaju je minimalan. Kroz studiju slučaja na konkretnim primerima sam sve ovo i pokazao u samom radu.

## Literatura

### a) Autorizovani izvori:

1. A. Rachad Abdel-Khalik, Reforming corporate governance post- Enron: shareholders, board of trustees and the auditor, Maryland, 2002.
2. Andrijašević, S., Petranović, V., "Ekonomika osiguranja" Alfa Zagreb.1999.
3. Andrić M, Revizija javnog sektora, Proleter, Subotica, 2012.
4. Avdalović, V.: Osiguranje, Beogradska bankarska akademija, Novi Sad, 2007.
5. Avdalović, V., Ćosić Đ., Avdalović, S.: Upravljanje rizikom u osiguranju, Fakultet tehničkih nauka Novi Sad, 2008.
6. Avdalović, V., Marović, B., Osiguranje i upravljanje rizikom, treće dopunjeno i izmenjeno, Subotica, Birografika, 2005.
7. Bangia, A., Diebold, F., Sehnormam, T., Strughair, J., (2008), Liquidity on the Outside, Risk, Amsterdam,2012.
8. Bessis, J., Risk Management in Banking, A John Wiley & Sons, Ltd, Publication, New Jersey, 2011.
9. Bessis, J., Risk management in Banking, A John Wiley and Sons, ltd, New Jersey, 2010.
10. Bessis, J., Risk Management in Banking, A John Wiley & Sons, Ltd, Publication, New Jersey, 2011.
11. Bessis, J., Risk Management in Banking, A John Wiley & Sons, Ltd, UK, New Jersey, 2011.
12. Bol, Georg et al., Editors Credit Risk: Measurement, Evaluation and Management, New York, Karlsruhe: Physica - Verlag, A Springer-Verlag Company, New York, 2005.
13. Brawley, W. G., Gilekson, J. H., Ispitali su International Measures of Interest Rate Risk: Are Income and Economic Value Approaches Different, Banka federlnih rezervi u Atlanti, 2005.
14. Bragg S., Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly, Washington, 2009.
15. Bogojević Arsić, V., Upravljanje finansijskim rizikom, FON, Beograd, 2009.
16. Bogojević Arsić, V., Upravljanje finansijskim rizikom, SZR Kragulj, Beograd 2009.
17. Cantino V., Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole, Data status Beograd,2009.
18. Carnegie D., "Vođa u vama", PS "GRMEČ", Privredni pregled, Beograd, 1994.

19. Campbell, Tim and William Kracaw, *Financial Risk Management: Fixed Income and Foreign Exchange*, Harper Collins College Publishers, New York, 1993.
20. Crouhy, M., Galai, D., Mark, R., *The Essentials of Risk Management*, McGrawHill, Texas, 2008.
21. Crouhy, M., Galai, D., Mark, R., *The Essentials of Risk Management*, McGraw-Hill, Texas, 2010.
22. Crouhy, M., Galai, D., Mark, R., *The Essentials of Risk Management*, McGrawHill, Texas, 2009.
23. Crouhy, M., Galai, D., Mark, R., *The Essentials of Risk Management*, McGrawHill, 2004. Crouhy, M., Galai, D., Mark, R., *A comparative analysis of current credit risk model*, *Journal of Banking and Finance* 2002, Volume 24.
24. Crouhy, M., Galai, D., Mark, R., *Risk Management*, Mc Growhill, NewYork, 2005.
25. Chapelle, A., Rachev, S., Fabozzi. M., *Operatial Risk–A Gudie to Basel II Capital Requirements, Models and Analysis*, John Wiley & Sons, USA, New York, 2007.
26. Christian, K., *Managing Liquidity Risk*, Credit Svisse, Basel, 2008.
27. Curtis, S., (Maj 1997), *C-1 RISK*, Canadian Institute of Actuaries, Toronto, 2009.
28. Čizmić B. i dr.: *"Psihologija i menadžment"* Filozofski fakultet Beograd, 1995.
29. Dimitris, N. C., *Operational Risk Control with Basel II*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2009.
30. Drucker P., *"Menadžment za budućnost"*, PS "Grmeč", Privredni pregled, Beograd, 1995.
31. Drucker P., *"Inovacije i preduzetništvo"*, Privredni pregled, Beograd, 1990.
32. Đordjević B., *"Menadžment"*, treće dopunjeno i preradjeno izdanje, Ekonomski fakultet Priština, 1998.
33. Đukić, Đ., *Upravljanje rizicima i kapitalom u bankama*, Beogradska berza, Beograd, 2007.
34. Đ. Đukić, V. Bjelica, Ž. Ristić, *Bankarstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
35. Gillet, R., Hubnar, G., Plunus, S., *Operativni rizik i regulative u finansijskoj industriji*, 2010, *Journal of Banking & Finance*, 34, dol: 10.2016/banking.2009.07.020, Skopje 2011.
36. Gray, E. R. & Smeltzer, L. R., *"Management"*, Mc Millan, New York, 1989.
37. Kaufmana George, *Measuring and Managing Interest Rate Risk Economic Perspective* (Chicago: Federal Reserve Bank of Chicago, 2004).
38. Kolari, J. W., *Commercial Banking The Management of Risk*, John Wiley & Sons, Texas, 2005.
39. Edward I. Atltman, *Managing the Comercial Leding Process*, in *Handbook of Banking Strategy*, ed.R.C. Aspinwall an R.A. Eisenbies, NewYork: John Wiley L Sons, Legon Gana, 2006.
40. Erić, D., *"Finansijska tržišta"*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
41. Figar N., *"Upravljanje menadžerima"*, Prosveta Niš, 1995.
42. Ficher, B., Scholes, M., *The pricing of options and corporate liabilites*, *Journal of Political Economy*, Chicago press, 1973.
43. Frantz-Friedrich Neubauer, *"Portfolio menadžment: koncept profitnih potencijala i njegova primena"*, Svjetlost Sarajevo, 1991.
44. Frederic S.Mishkin, Stanley G.Eakins, *"Finansijska tržišta i institucija"*, Zgreb, 2005.
45. Friedberg, L., Webb, A., *"Life is Cheap: Using Mortality Bonds to Hedge Aggregate Mortality Risk"*, Boston College, Filozofski fakultet Niš, 1962.
46. Ivanović, P., *Upravljanje rizicima u bankama*, Beograd, Čigoja štampa, 2009.
47. Ivanišević, M., *"Poslovne finansije"*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
48. Ivanišević, M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2012.

49. Janičijević N., "Korporativna transformacija", Timit Beograd, 1994.
50. Jensen, M. and Meckling, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, Journal of Financial Economics, New York, 1976.
51. Jovanović M., "Radna motivacija u demokratizovanim industrijskim odnosima", FOB Kranj, 1991.
52. Jojić R., "Preduzeće-teorija i praksa organizacije i rukovodjenje", Svjetlost, Sarajevo 1989.
53. Jovanović M., "69-lekcija o menadžmentu", Poslovna škola "Mwgtrend", Beograd, 1994.
54. J.P. Morgan Guide to Credit Derivatives, Published by Risk, With Contributions from RiskMetrics Group, New York, 2005.
55. J.P. Morgan to Review Deals for Risks to Bank's Reputation, The Wall Street Journal, New York, 2005.
56. Kočović, J., Šulejić, P., "Osiguranje", Savremena administracija, Beograd, 2002.
57. Kealhofer, S., Quantifying Credit Risk I: Default Prediction, Financial Analysts Journal, 3, Hong Kong, 2003.
58. Krstić Dj., "Tajna uspeha japanskih kompanija", IQ Medija & HAT Beograd, 1994.
59. Kronseder, C., Measuring Liquidity Risk, Credit Suisse, June, Basel, 2008.
60. Rittenberg Larry and Frank Martens "Enterprise Risk Management- Understanding and Communicating Risk Appetite, Madison, 2012.
61. Leković B., "Principi menadžmenta", Ekonomski fakultet Subotica, 1995.
62. Lepotić Kovačević B., Pravni okvir za korporativno upravljanje u javnim preduzećima u oblasti energetike, Privredna komora Beograd, 2008.
63. Lukić Radojko, "Bankarsko računovodstvo", Ekonomski fakultet Beograd, 2011.
64. Lukić Radojko, "Računovodstvo osiguravajućih kompanija", Ekonomski fakultet Beograd, 2010.
65. Lukić, V., Novi pristup u upravljanju i merenju kreditnog rizika u finansijskoj instituciji, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2008, i Bazel-II.
66. Lukić, V., Novi pristup u upravljanju i merenju kreditnog rizika u finansijskoj industriji, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2008.
67. Marović B., Kuzmanović B., Njegomir V., "Osnovi osiguranja i reosiguranja", Beograd, 2009.
68. Mathias, D., Stress tests; Objectives, challenges and modelling choice, Economic Review 2/2008, Riskbank, Stockholm, 2015.
69. Marović, B., «Osiguranje», Ekonomski fakultet Subotica, Univerzitet u Novom Sadu, 1997.
70. Marović, B., Avdalović, V.: Osiguranje i upravljanje rizikom, Birografika, Subotica, 2005.
71. Milenković B.D.: Poslovno pravo, Pravni fakultet Niš, 2001.
72. Milisavljević M., "Osnovi strategijskog menadžmenta", Poslovna škola "Megatrend" Beograd, 1997.
73. Milisavljević M. i Todorović J.: "Strategijsko upravljanje", Ekonomski fakultet Beograd, 1991.
74. Milićević V., "Strategijsko poslovno planiranje - menadžment pristup", Kultura, Beograd, 1993.
75. Nerandžić B., Interna i operativna revizija. Subotica, 2010.
76. Nerandžić B., Prović V., "Upravljačko računovodstvo", Subotica, 2013.
77. Nerandžić B., Perović V., Živkov E., Uloga i značaj interne revizije i kontrolinga za korporativno upravljanje, Subotica, 2012,
78. Nerandžić B., Perović V., Živkov E., Sistemi eksternih i internih nadzornih instrumenata korporativnog upravljanja, Subotica, 2013.
79. Nićin N. i Martinović A., "Menadžment danas", Ulixes, Novi Sad 1995.

80. Perović, V., Kontroling. Novi Sad, 2007.
81. Pickett Spencer K. H., "The Essential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING", Paperback, 2005.
82. Rose, P.S., Hudgins, L. S. C., Bankarski menadžment i finansijske usluge, Data Status, 2005.
83. Russel L. A., "Menadžment u malim dozama", PS "Grmeč", Beograd, 1997.
84. Barać S., B. Stakić, M. Hadžić, M. Ivaniš: Organizacija bankarstva, Fakultet za finansijski menadžment i bankarstvo, Beograd, 2005.
85. Sanders, A., α Cornett, M.M., Financial Markets and Institutions, McGrawHill, 2010.
86. Saunders, A., L Cornett, M.M, Financial Institutions Management—A Risk Management Approach, McGrawHill, 2011.
87. Saunders, A. α Cornett, M.M., Credit risk measurement: new approaches to value at risk and other paradigms, New York: John Wiley & Sons, Inc. 2006.
88. Saunders, A., α Cornett, M.M., Credit risk measurement: new approaches to value at risk and other paradigms, 2 editions, New York: John Wiley & Sons, Inc. 2005.
89. Saunders, A. α Cornett, M.M., Financial Markets and Institutions, An Introduction to the Risk Management Approach, Mc GrowHill, 2009.
90. Servigny, DeA. L O. Renault, Measuring and Managing Credit Risk , McGraw Hill, New York, 2008.
91. Scotti, V., Effenberger, D., (2007), "Annuities: Private Solution to Longevity Risk", Swiss Reinsurance Company, Economic Research and Consulting, No 3/2007, Orlando, 2005.
92. Soltani, B., Revizija—međunarodni pristup, Zagreb, Mate, 2009.
93. Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organizations, Basel Committee on Banking Supervision, BIS, Basel, 2000.
94. Stakić B., Vasić A. i Marković D., "Sve o stranim ulaganjima", Poslovni biro, Beograd, 1996.
95. Shleifer A., Vishny R.W., Survey of Corporate Governance, Journal of Finance, New York, 1997.
96. Tasić, A., "Osnovi osiguranja", Ekonomski fakultet, Savremena administracija, Beograd, 1976.
97. Tišma T, "Kontrola finansijskog poslovanja", Informatorov priručnik za kadrove, Zagreb, 1974.
98. Tušek B., Filipović D., Pokrovec I., Uloga revizijskog odbora u povećanju efikasnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja, Split, 2008.
99. Trivunac J., Vučinić J, Veselinović M., Milačić D., Pržulj Ž., Rakočević S., Sikimić V., "Interna revizija-upravljanje, rizici, kontrole", 2012.
100. Harrington, S., Niehaus G, "Risk Management and Insurance", Boston, 1999.
101. Howard H., "Lider u svakom od nas - siguran put da otkrijete sebe", PS "Grmeč", Privredni pregled, Beograd, 1995.
102. Hempel, G.H., Simonsen, D.G., Bank Management, John Wiley α Sons, New York, 2006.
103. Heffernan, S., Modern Banking in Theory and Practice , John Wiley Sons, Ltd, Chichester, 2006.
104. Heffernan, S., Modern Banking in Theory and Practice, John Wiley α Sons, ltd, Chichester 2008.
105. Hull J.C, Risk Management and Financial Institutions, Pearson, 2011.
106. Hull, C. J, Risk Management and Financial Institutions, Pearson, 2010.
107. Hull, J., Nelken, I. α White, A., merton's model, credit risk, and Volatility Skews,

- Journal of Credit risk, Pearson, 2006.
108. Urošević, B., Finansijska ekonomija, Centar za izdavačku delatnost EF u Beogradu, 2008.
  109. Visick, O., Loan portfolio value, Risk magazine, decembre, 2002.
  110. Vujičić D., Preduzeće, participacija i akcionarstvo, Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka, 2011.
  111. Vujošević, M., Upravljanje rizicima kao segment integrisanog sistema menadžmenta, International Journal "Total Quality Management & Excellence", Vol. 36, No. 4, Beograd, 2008.
  112. Vunjak, N., Kovačević, Lj., Menadžment performanse banke, 38. Sipozijum SRR, Srbije, Zlatibor, 2007.
  113. Vučenović V., "Izvorišna veština rukovodjenja", Ekonomski fakultet Beograd, 1991.
  114. William E.Vaughan,T.Vaughan; "Osnove osiguranja, upravljanje rizicima", MATE, Zagreb, 2000.
  115. Zbigniew Paszek i Edmund J. Saunders "Interna kontrola i revizija i suzbijanje korupcije", Novi Sad, 2004.
  116. Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L., Analiza finansijskih izveštaja, 2008.
  117. Žarkić Joksimović, N., Finansijske preduzeća, FON, Beograd, 1995.
  118. Žarkić Joksimović, N., Upravljanje finansijama: osnove i principi, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.
  119. Žarkić Joksimović, N., Upravljačko računovodstvo, FON, Beograd, 2008.
  120. Žarkić Joksimović, N., Upravljačko računovodstvo: računovodstvo za menadžment,, FON, Beograd, 2008.
  121. Živković A., Ž. Ristić, Upravljanje finansijskim i deviznim poslovanjem, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.
  122. Živkov E. i Nerandžić B.,Upravljanje poslovnim rizicima-Teorijski aspekt uz praktičan primer mape rizika u svetlu važećeg zakonodavstva u Republici Srbiji, Institut za ekonomiju i finansije, Beograd, 2013.
  123. Živkov S. "Agrarno zakonodavstvo Jugoslavije 1918-1941–socijalni osnovi", 1976, Novi Sad, 2006.

#### **b) Neautorizovani izvori:**

1. Audis of property and liability companies with comfoming changes as od May 1, 1993, AICPA
2. Bank for International Settlemnts, Basel Committe on Banking Supervision, The Standradised Approach to Credit Risk, Consultive Document , Basel, 2001.
3. Bazelski komitet za superviziju banaka, (2004), "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (Bazel II)".
4. Basel Committee on Banking Supervision, Risk Management Group, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Bank for Internatonal Settlements, Basel, February 2003.
5. Bazel Committe on Banking Supervision, A New Capital Adequacy Framework, Bazel, jul 1999. Sem toga, korisno je pogledati Principles for the Management and Supervisinon of Interest Rate Risk, Bazel, mart 2001.
6. Bazelski komitet za bankarsku superviziju, Bazel III: Globalni regulatorni okvir za stabilnije banke i bankarske sisteme (2010).
7. BCBS–Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organizatons, Basel, february, 2000.
8. BCBS-The Joint Forum-The Management of liqvidity risk in financial grups, Basel, May, 2006.

9. BCBS-Liquidity Risk: Management and Supervisory Challenges, February, 2008.
10. Saunders Anthony., α Cornnett, M.M., Financial Market and Institutions, McGrawHill, 2010.
11. BCBS, Consultative Document, Range of practices and issues in economics capital modelling, avgust, 2008.
12. BIS, Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Operational Risk, BCBS, 2000. II deo.
13. BIS, Implementation of Basel–II: Practical Considerations, BCBS, 2004.
14. BIS, Credit Risk Transfer, BCBS, 2004.
15. BIS, Proposed Enhancements to the Basel–II Framework i Revisions to the Basel–II Market Risk Framework, January, 2009.
16. "Chemical Reports Peso Loss", The Wall Street Journal (January 4, 1995 i 2009.): A3 i A5.
17. Committee of Sponsoring Organization, C/O AICPA, Harborside Financial Center, 201 Plaza Three Jersey City, NJ 07311-3881, SAD.
18. Deloitte-Materijal sa predavnja COSO studija (Committee of Sponsoring Organizations) Interne kontrole,2007.
19. "Ekonomika i poslovna enciklopedija", Savremena administracija Beograd, 1994.
20. Federal Deposit Insurance Corporation, Quarterly Banking Profile, različita izdanja (1985–2011.).
21. Federal Reserve Bulletin, različita izdanja. www.federalreserve.gov Economics Research and Da i Statistics: Relases and Historical Data, 2001-2010.
22. IFC- International Finance Corporatin, Korporativno upravljanje–Priručnik, 2011.
23. "Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju", Zbornik radova, Ekonomski fakultet Beograd, 1998.
24. NBS, Odluka o upravljanju rizicima, Sl. glasnik RS, br. 129/2007.
25. Materijal za prezentaciju "Definisanje rizika poslovanja za izradu plana rada Centra za internu reviziju NIS a.d. za 2007.
26. OECD, Corporate governance and the financial crisis Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles,2010.
27. Pravilnika o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru, Sl. glasnik RS br. 99/11, 106/13.
28. "Priručnik za menadžere" - praktični vodič kroz uspešan menadžment, IQ Medija, Beograd, 1992.
29. Priručnik za rad u kontroli SDK, 1981.
30. Principles for the Management and Supervision of Interest Rate Risk, Bank for Intrenational Settlements, Basel, Švajcarska, godina 2001. i 2004, I deo.
31. Sajt Evropske centralne banke:Memorandum of Understanding on Cooperation between the Financial Supervisory Authorities, Central banks and Finance Ministries of the European Union on cross-border Financial Stability.
32. Sl.glasnik RS, br. 129, Odluka o upravljanju rizicima i odluka o adekvatnosti kapitala banke, 2007.
33. Sl.glasnik RS, br.129/2007, tačka 21.
34. Ustav kneževine Srbije – Sretenjski ustav (1835).
35. Zakon o bankama, "Službeni glasnik Republike Srbije" br.107/2005, član 33.
36. Zakon o privrednim društvima, Sl. glasnik RS br. 36/11, 99/11.
37. Zakon o računovodstvu, Sl. list SRJ br. 46/96, 60/96, 74/99, 22/01, 71/01.
38. Zakon o reviziji računovodstvenih izveštaja, Sl. list SRJ br. 30/96, 74/99, 1/00, 71/01.
39. Zakon o računovodstvu i reviziji, Sl. list SRJ br. 71/02 i Sl. Glasnik RS 55/04.
40. Zakon o računovodstvu i reviziji, Sl. glasnik RS br. 46/06, 111/09, 99/11.



41. Zakon o računovodstvu, Sl. glasnik RS br. 62/13.
42. Zakon o tržištu kapitala, Sl. glasnik RS br. 31/11.
43. Zakonom o javnim preduzećima, Sl. glasnik RS br. 119/12, 116/13, 44/14.
44. Zakonom o budžetskom sistemu (Sl. glasnik RS br. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13, 108/13).
45. Zakon o državnoj revizorskoj instituciji, Sl. glasnik RS br. 101/05, 54/07, 36/10.

**c) Elektronski izvori:**

1. [www.fdic.gov](http://www.fdic.gov)
2. [www.bis.org](http://www.bis.org)
3. [www.irmi.com/online/insurance-glossary/terms/l/legal-risk.aspx](http://www.irmi.com/online/insurance-glossary/terms/l/legal-risk.aspx)
4. [www.fdic.gov](http://www.fdic.gov)
5. [www.kmv.com](http://www.kmv.com).
6. [www.federalreserve.gov](http://www.federalreserve.gov)
7. web site Agencije za privredne registre.
8. web site Narodne banke Srbije i web site Agencije za privredne registre.
9. web site Agencije za privredne registre.
10. [www.forexcourse.com/forex-glossarz.html](http://www.forexcourse.com/forex-glossarz.html)
11. [www.investorwords.com/1170/country\\_risk.html](http://www.investorwords.com/1170/country_risk.html)
12. [www.businessdictionary.com/definition/country-risk.html](http://www.businessdictionary.com/definition/country-risk.html)
13. [www.voanews.com](http://www.voanews.com)
14. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
15. [www.riskglossary.com/link/legal\\_risk.htm](http://www.riskglossary.com/link/legal_risk.htm)
16. [www.fsa.gov.uk/pubs/discussion/dp09\\_02.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/discussion/dp09_02.pdf)

## BIOGRAFIJA AUTORA

Rođen 29.05.1967. godine u Nišu. Osmogodišnju školu završio u Nišu. Srednje ekonomsku završio redovnim školovanjem takođe u Nišu.

Nakon završetka srednje škole od služio vojnu obavezu.

1986. godine upisao Ekonomski fakultet u Prištini i na istom diplomirao 1990. godine, sa prosečnom ocenom 8,64.

Uradno od 1989. godine kada se zapošljava u JKP "Medijana" na poslovima magacionera. 1990. godine prelazi u KTK "Đuka Dinić", gde radi na poslovima šefa velikog prodaje, šefa malog prodaje i šefa marketinga.

1991. godine na ekonomskom fakultetu u Prištini upisuje poslediplomske studije na smeru Ekonomika preduzeća. Sve ispite predviđene nastavnim planom polože, sa četiri pozitivno ocenjena seminarska rada.

Odmaja 1994. godine nalazi se na "Višoj Ekonomskoj Školi" u Leskovcu na poslovima stručnog saradnika.

1995. godine prijavljuje magistarsku tezu pod nazivom: "Upravljanje amortizacijom i rizikom", uspešno je branila 1998. godine. Iste godine postaje jedan od urednika časopisa Ekonomika - Niškog Ekonomskog fakulteta.

U dosadašnjem radu usvojio je stručnog saradnika i asistira na predmetima:

- Ekonomika i organizacija preduzeća,
- Marketing,
- Istraživanje tržišta,
- Marketing istraživanja i marketing informacionih sistema,
- Savremeni privredni sistemi,
- Komercijalno poslovanje
- Spoljnوترgovinsko poslovanje.

Porešenjim za izbor uzvanje predavača i višeg predavača na Visoko poslovnoj školi strukovnih studija u Leskovcu, angažuje se na predmetima:

- Menadžment rizika u finansijskim institucijama,
- Spoljnotrgovinsko poslovanje,
- Komercijalno poslovanje,
- Menadžment turizma i ugostiteljstva i
- Savremeni privredni sistemi.

Po Bolonjskoj deklaraciji i Akreditaciji ove visokoškolske ustanove angažuje se u zvanju Višeg predavača na predmetima:

- Menadžment rizika u finansijskim institucijama,
- Spoljnotrgovinsko poslovanje,
- Menadžment turizma i ugostiteljstva,
- Trgovinski menadžment,
- Poslovna ekonomija,
- Osnovi marketinga,
- Međunarodni marketing,
- Istraživanje tržišta u turizmu i
- Osnovi organizacije.

Učestvuje na više domaćih i inostranih projekata i to:

1998. **Časopis Ekonomika Niš** - *jedan od urednika*

2002. **Investicioni program o društveno-ekonomskoj opravdanosti podizanja sportsko-rekreativnog centra na seličevici** - *autor*

2005-2007. **"Socio-ekonomski razvoj Juga Srbije"** Program regionalnog društveno-ekonomskog razvoja Evropske agencije za rekonstrukciju RSEDP, Grad Vranje - *član radne grupe i konsultant*

2007. **Program razvoja turizma područja "Opštine Babušnica" sa investicionim projektima ulaganja u kapacitete iz oblasti eko-etno ruralnog i rekreativno-sportskog turizma** - *koautor*

2007. **Osnivanje i razvoj instituta Horos medical Niš** - *autor*

2007. **Projekat izgradnje separacije Bela Palanka** - *autor*

2008. **Investicioni projekat uzgoja steonih krava područja Bela Palanka** - *autor*

2009. **Program proširenja delatnosti Astera Niš** - *autor*

2009. **"Socio-ekonomski razvoj Juga Srbije"** Program frekvencije putnika u letnjoj sezoni koridorom 10, Evropske agencije za rekonstrukciju RSEDP, Grad Leskovac - *učesnik*

2010. **Tehničko-tehnološki projekat proizvodnih i pratećih odeljenja proizvodnje poslastica PP Raša Niš** - *koautor*

2010. **Program razvoja turizma područja Stara planina - Babin Zub - Kalna** - *koautor*

2012. **"Dan otvorenih vrata"** - Visoka poslovna škola strukovnih studija Leskovac - *učesnik*

2013. **Projekat Visoke poslovne škole - Leskovac - Prikupljanje i obrada poslovnih informacija na teritoriji Jablaničkog okruga - Leskovac** - *učesnik*

2014. **Tempus projekat - "Modernization and harmonization of Tourism study programs in Serbia"** - *Srbija - učesnik*