

STRATEGIJA UPRAVLJANJA RIZIČNOM AKTIVOM I „PROBLEMATIČNIM“ NENAPLATIVIM POTRAŽIVANJIMA BANKE

Dajana Vindžanović*

Rezime: Pri upravljanju sa aktivom banke, odnosno sa plasmanima bančnih sredstava bitno je pitanje obima i strukture nenaplativnih potraživanja banke. Zbog značaja posledica koje nemogućost naplate plasmana uzrokuje na ukupno poslovanje banke i njenu likvidnost i profitabilnost, u ovom radu će biti objašnjeno kako se upravlja rizičnom aktivom i nenaplativim potraživanjima banke i kako se ona svode na najmanju moguću meru.

Ključne reči: strategija, upravljanje nenaplativim potraživanjima banke.

Abstract: Very important question when dealing with bank asset management and their investments is the question of scale and structure of unpayable bank demands. Because of the important results caused by disposibilities of cashing their investments on bank's global business and their liquidity and profitability, in this paper I will explain how bank's riscal asset and unpayable demands should be managed and how we can decrease them to the smallest posible level.

Key words: strategy, management of bank's unpayable demands.

Uvod

Banke u svom poslovanju moraju dosta pažnje da posvete spornim plasmanima koji ne mogu da se naplate od strane svojih komitenata. „Problematičnim“ potraživanjima banke mogu da upravljaju ex post putem strategije *work out* i korektivnih mera u vidu:

- 1) restrukturiranja rizičnih nenaplativih plasmana banke, kojim se „loši“ plasmani pokušavaju rekonfigurisati bilo u vidu odloženog roka otplate glavnice i kamate, bilo u smanjenju kamatne stope, bilo u delimičnom otpisu potraživanja da bi se banka uspela naplatiti ako ne u punom iznosu, onda barem delimično;
- 2) realizacijom kolaterala, odnosno obezbeđenja potraživanja;
- 3) zamenom duga u celini ili delu u udeo u kapitalu dužnika banke.

Korektivne mere, delovanje *work out* i odeljenja restrukturiranja kredita predstavljaju način reagovanja kada se problemi u naplati već dese ili se predvide, ali bitno je predupređiti nastajanje situacija nemogućnosti naplate svojih potraživanja prema dužnicima, *ex ante* planiranjem i dekontaminiranjem aktive od rizičnih plasmana, ulaganjem sredstava banke u manje rizične plasmane, pooštavanjem procedure odobravanja kredita i plasmana sredstava od strane Kreditnog odbora onim korisnicima koji su kreditno sposobni, koji

* Dajana Vindžanović, saradnik u nastavi, Visoka poslovna škola strukovnih studija u Novom Sadu

imaju izgleda da će biti kreditno sposobni u periodu na koji se plasman odnosi i adekvatnim obezbeđenjem potraživanja kao sekundarnim sredstvom zaštite potraživanja u vidu zaloge, hipoteke, garancije, jemstva ili menicom sa dva žiranta.

Strategija upravljanja rizičnom aktivom banaka

Rizičnost u poslovanju banaka je imanentna i prateća posledica tržišnog načina privređivanja. Sami rizici po uzrocima mogu biti različiti i mogu se podeliti u 4 osnovne grupe: kreditni rizici, kamatni rizici, valutni rizici i rizici zemlje. Postojanje širokog spektra rizika obavezuje banku kao poslovnog subjekta da ih predvida i da upravlja sa njima na način da ih svede na prihvatljiv nivo i da ostvari ciljnu profitabilnost banke.

Pod *neto rizičnom aktivom* banke podrazumeva se zbir rizične aktive i rizičnih vanbilansnih stavki banke, umanjen za iznos potencijalnih gubitaka u aktivni i određenog stepena naplativosti potraživanja banke. Saglasno tome, *rizična bilansna aktiva* banke predstavlja zbir knjigovodstvenih vrednosti potraživanja banke umanjenih za deo obrazovanih rezervi za identifikovane gubitke po bilansnoj aktivni, pomnoženih sa utvrđenim ponderima rizika: 0, 20, 50 i 100%. *Rizične vanbilansne stavke* banke predstavljaju zbir knjigovodstvenih vrednosti vanbilansnih stavki banke umanjenih za deo obrazovanih rezervi za identifikovane gubitke po vanbilansnim stavkama, pomnoženih sa faktorima kreditne konverzije: 0, 20, 50 i 100%.

Stopu rizičnosti aktive banke po njenim pojedinim elementima i elementima vanbilansne evidencije, propisuje Narodna banka Srbije. Prvi uslov usklađenog obima poslovanja banke, odnosi se na usklađen odnos između kapitala banke i iznosa rizične aktive banke. Narodna banka je sva potraživanja klasifikovala u sledeće kategorije: A, B, V, G i D propisujući pondere rizičnosti po pojedinim kategorijama. *Klasifikacija aktive banke prema odluci¹ Narodne banke Srbije* koja utvrđuje kriterijume i nivo pondera potraživanja banke od njenih klijenata se vrši na sledeći način:

Tabela br. 1 Klasifikacija aktive prema kategorijama i ponderima rizika

GRUPA RIZIKA	PONDER RIZIKA (obaveze rezervacije)
KATEGORIJA A	2% od iznosa potraživanja
KATEGORIJA B	5% od iznosa potraživanja
KATEGORIJA V	25% od iznosa potraživanja
KATEGORIJA G	50% od iznosa potraživanja
KATEGORIJA D	100% od iznosa potraživanja

¹ Sl. list 39/2002, Odluka o klasifikaciji aktive

Zavisno od boniteta klijenta banke, stepena naplativosti potraživanja, rokova trajanja naplate kao i izvesnosti da će se naplata izvršiti, obavlja se razvrstavanje klijenata u pojedine grupe, odnosno prema tom rasporedu banke vrše klasifikaciju svoje aktive. Iskaz sredstava koji se utvrdi klasifikacijom banke obavezuje je da taj iznos rezerviše na teret svog dobitka, a ukoliko za to nema finansijskih mogućnosti, tada banka iskazuje gubitak koji pokriva na teret pozicija kapitala (koji se zbog te okolnosti mora umanjiti). Takva legitimacija loše poslovne aktivnosti i negativnih rezultata banke negativno utiče na marketinški i poslovni imidž banke.

„Saglasno navedenom zahtevu klijenti banke se razvrstavaju:

I u kategoriju A (izdvaja se 2% od iznosa potraživanja i predstavlja nizak rizik) :

- potraživanja od dužnika kod koga se ne očekuju problemi u naplati i koji svoje obaveze izmiruje blagovremeno, a izuzetno s docnjom ne dužom od 30 dana;

II u kategoriju B (izdvaja se 5% od iznosa potraživanja i predstavlja umereni nivo rizika) :

- potraživanja od dužnika čiji su tokovi gotovine ocenjeni kao adekvatni sa aspekta izmirivanja obaveza, ali čije finansijsko stanje nije zadovoljavajuće usled određenih problema u poslovanju, s tim da ne ukazuje na znatnije pogoršanje u budućnosti;
- potraživanja od dužnika koji svoje obaveze izmiruje s docnjom ne dužom od 30 dana, a ponekad sa docnjom ne dužom od 90 dana;

III u kategoriji V (izdvaja se 25% od iznosa potraživanja i predstavlja neprihvatljiv nivo rizika):

- potraživanja od dužnika čiji tokovi gotovine nisu adekvatni sa aspekta izmirivanja obaveza i kod koga ročna usklađenost određenih elemenata aktive i pasive ne odgovara delatnostima za koje je registrovan i koje stvarno obavlja;
- potraživanja od dužnika čija struktura i visina kapitala ne odgovaraju delatnostima za koje je registrovan i koje stvarno obavlja;
- potraživanja od dužnika koji svoje obaveze uglavnom izmiruje s docnjom ne dužom od 90 dana, a ponekad s docnjom ne dužom od 180 dana;

IV u kategoriju G (izdvaja se 50% od iznosa potraživanja i predstavlja vrlo rizičan plasman) :

- potraživanja od dužnika koji posluje s gubitkom ili za koga se može predvideti da će poslovati sa gubitkom;
- potraživanja od nelikvidnog ili nesolventnog dužnika;
- potraživanja od dužnika protiv koga je pokrenut postupak prinudnog poravnanja ili prethodni postupak za utvrđivanje uslova za otvaranje stečajnog postupka;
- potraživanja od banke u sanaciji;
- potraživanja od dužnika koji svoje obaveze uglavnom izmiruje s docnjom ne dužom od 180 dana, a ponekad s docnjom ne dužom od 360 dana, pod uslovom da se osnovano može očekivati da će dužnik izmiriti bar deo obaveze;

V u kategoriju D (izdvaja se 100% od iznosa potraživanja i predstavlja loš plasman) :

- potraživanja za koja se osnovano može očekivati da neće biti naplaćena;
- potraživanja sa sumnjivim ili spornim pravnim osnovom;
- potraživanja od dužnika u stečaju ili kod koga se osnovano može očekivati otvaranje postupka stečaja;
- potraživanja od dužnika koji svoje obaveze često izmiruje s docnjom dužom od 360 dana;

- sredstva stečena naplatom potraživanja koja banka nije otudila ili stavila u funkciju svog poslovanja u roku od jedne godine od datuma sticanja².

Pod aktivom banke podrazumevaju se svi dospeli i nedospeli kratkoročni i dugoročni krediti, plasmani u hartijama od vrednosti, udružena sredstva, eskontovane menice, obračunata kamata, naknada i provizija, kao i potraživanja za isplaćene garancije, avale i drugi oblike jemstva. Pod odgovarajućim vanbilansnim pozicijama podrazumevaju se izdate garancije, avali i drugi oblici jemstva po kojima može doći do plaćanja, nepokriveni akreditivi, preuzete neopozive obaveze za kreditiranje i odobreni neiskorišćeni limit po okvirnim kreditima.

Pod odlaganjem roka plaćanja obaveza ne podrazumevaju se odlaganja koja proizilaze iz refinansiranja, odnosno reprogramiranja kredita po osnovu aranžmana sklopljenih sa vladinim agencijama zemalja poverilaca i inostranim komercijalnim bankama.

Banka prati finansijsko stanje svojih dužnika i korisnika garancija, avala i dr. oblika jemstva koje izdaje i na osnovu njihovog finansijskog stanja klasifikuje svoja potraživanja na način koji je propisan, zatim o tome, kao i o stanju svog kapitala, periodično izveštava Narodnu banku Srbije na odgovarajućem obrascu.

Menadžment banke je u obavezi da razvrsta plasmane i primeni odgovarajuću stopu na sve kategorije potraživanja po odobrenim kreditima, s obzirom na to da predstavljaju potencijalni gubitak banke. Što je više plasmana u kategorijama veće rizičnosti, veći deo sredstava će se izdvojiti u vidu rezervisanja radi zaštite od potencijalnog rizika nenaplativosti i po tom osnovu će se povećati troškovi, umanjiti dobit banke i dividenda akcionarima banke.

„Osnovicu za obračun potencijalnih gubitaka (nenaplativih potraživanja) predstavlja knjigovodstvena vrednost potraživanja koja se umanjuje za: 1) izvršene ispravke potraživanja; 2) potraživanja po osnovu hartija od vrednosti koje se mogu refinansirati kod centralne banke; 3) potraživanja obezbeđena garancijama centralne banke; 4) potraživanja po osnovu pokrivenih akreditiva i sl.

Neklasifikovanu aktivu banke čine: 1) gotovina u blagajni, sredstva na tekućem računu, zlato i drugi plemeniti metali; 2) osnovna sredstva i nematerijalna ulaganja; 3) sredstva po viđenju i sredstva oročena do 7 dana na računu banaka koja su prema poslednjem rangiranju agencije *Standard&Poors* rangirana sa najmanje BBB ili koja su rangirana sa Baa3 prema agenciji *Moody's*; 4) hartije od vrednosti koje se mogu refinansirati kod Narodne banke Srbije; 5) potraživanja od Narodne banke Srbije i Republike Srbije i potraživanja banke obezbeđena njihovim безусловnim garancijama, plativim na prvi poziv; 6) potraživanja od Vlada i centralnih banaka zemalja članica OECD; 7) sredstva stečena naplatom potraživanja u toku od godinu dana od dana sticanja; 8) obveznice emitovane u skladu sa Zakonom o regulisanju javnog duga države po osnovu devizne štednje građana; 9) vanbilansne stavke po kojima se može doći do plaćanja³.

Potraživanja klasifikovana u kategorije A i B smatraju se dobrom aktivom, dok se potraživanja svrstana u kategorije V, G i D smatraju lošom aktivom. Potraživanja od jednog dužnika klasifikuju se samo u jednu kategoriju. Prenos potraživanja na nekog drugog dužnika ne utiče na njegovu klasifikaciju po kriterijumu

² Bjelica dr Vojin, Đukić dr Đorđe, Ristić dr Života, *Bankarstvo*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006, str. 92 i 93

³ Vunjak dr Nenad, Kovačević dr Ljubomir, *Bankarstvo* (Bankarski menadžment), "Proleter" a.d. Bečež, Ekonomski fakultet Subotica, 2006, str. 327

docnje i naplate. Isto tako, sva potraživanja od dužnika za koja banka ne raspolaže ažurnim podacima, klasifikuju se u kategoriju D, a ukoliko podaci o dužniku samo delimično nedostaju tada se potraživanja dužnika klasifikuju u kategoriju G.

Banke su u obavezi da centralnoj banci kvartalno dostavljaju izveštaje o visini i klasifikaciji potraživanja i to po stepenu naplativosti u visini posebne rezerve izdvojene za obezbeđenje od potencijalnih gubitaka. Iznos posebne rezerve je neophodno utvrditi za svakog klijenta banke. Pozicije koje se odnose na lošu aktivnost banke, kategorije V, G i D poveravaju se posebno organizovanom delu banke-odeljenju *work out*, koje upravlja sa „lošim“ plasmanima banke i vrši njihovu naplatu, koje će detaljno biti objašnjeno u sledećem poglavlju.

Rezerve za neidentifikovane gubitke se formiraju iz nerasporedene dobiti po bilansnim i vanbilansnim stavkama i evidentiraju se na posebnom računu u okviru rezervi iz dobiti. Pod neidentifikovanim gubicima smatraju se potraživanja klasifikovana u kategoriju A. Rezerve za identifikovane gubitke se formiraju na teret rashoda i evidentiraju se kao indirektni otpisi plasmana po bilansnoj aktivni i rezervisanja za gubitke po vanbilansnoj aktivni.

Pod identifikovanim gubicima se smatraju potraživanja klasifikovana u kategorije B, V, G i D. Potraživanja od fizičkih lica, samostalnih trgovinskih radnji, samostalnih zanatskih radnji i drugih preduzetnika (bez obzira na iznos) kao i potraživanja od pravnih lica do iznosa od 2 miliona dinara klasifikuju se na osnovu kriterijuma blagovremenosti, odnosno docnje u izmirenju obaveza prema banci u poslednje dve godine. Ova potraživanja se klasifikuju i na osnovu procene banke o mogućnosti dužnika da uredno izmiruje obaveze, osim potraživanja sa sumnjivim pravnim osnovom koji se klasifikuju u kategoriju D.

„Pri klasifikaciji potraživanja od pravnih lica većih od 2 miliona dinara, banke obično koriste standardizovane obrasce „Benchmark“ dužnika, koji su definisani prema preporukama Svetske banke i Evropske agencije za rekonstrukciju. Prema „Benchmark“ obrascu navode se potraživanja, pojedinačno i zbirno, koja su klasifikovana u rasponu od „AA do D“ (prema važećim propisima države) i u rasponu od „D do F/Z“ (prema klasifikaciji Evropske unije)“⁴.

Za razliku od zakonom propisanih uslova klasifikacije rizične aktive, uputstvima pojedinih banaka postavljaju se strožiji kriterijumi klasifikacije i analize rizičnosti bilansne aktive i njenih vanbilansnih stavki. Radi sprečavanja situacije da poslovna banka veže svoj kreditni potencijal samo za nekoliko velikih klijenata i time učini svoje plasmane rizičnim, centralna banka je u cilju zaštite banke propisala gornje limite za plasmane velikih kredita i najvećih mogućih kredita. Isto tako, centralna banka je propisala osnivački kapital bankama koji iznosi 10 miliona evra u dinarskoj protuvrednosti na dan uplate po srednjem kursu.

U bankama u Srbiji i svetu organi upravljanja, rukovodstvo banke i stručne službe bave se procenom rizika i obezbeđuju njegovo svodenje na što niži nivo, vodeći računa o pribaljanju kvalitetnih instrumenata obezbeđenja kredita (hipoteka, devizna klauzula). Upravljanje rizicima treba pre svega da onemogući nesolventnost banke s obzirom na promenljivo okruženje u kome posluje i u kome su kreditni i tržišni rizici znatno povećani u odnosu na raniji period. Drugi cilj je maksimiziranje stope prinosa na kapital, uz korekciju za rizik, kako bi se realno procenila profitabilnost banke.

⁴ Vunjak dr Nenad, Kovačević dr Ljubomir: Bankarstvo (Bankarski menadžment), „Proleter“ a.d. Bečej, Ekonomski fakultet Subotica, 2006. str. 329.

Banke su usvojile politike upravljanja rizikom zemlje, upravljanja rizikom izloženosti i politiku upravljanja rizikom ulaganja kao instrumentima sučeljavanja sa pomenutim rizicima, takođe, banke vrše i adekvatno upravljanje kreditnim rizikom, rizikom likvidnosti, kamatnim, deviznim rizikom i ostalim tržišnim rizicima kroz definisane politike i procedure upravljanja rizicima.

Banke vrše neophodna rezervisanja za procenjene gubitke koji mogu nastati po osnovu bilansne aktive i vanbilansnih stavki, kao i rezervu za opšte bankarske rizike. Posebna rezerva za procenjene gubitke obračunava se npr. kao zbir: 1% potraživanja klasifikovana u kategoriju A, 5% potraživanja klasifikovana u kategoriju B, 20% potraživanja klasifikovana u kategoriju V, 40% potraživanja klasifikovana u kategoriju G i 100% potraživanja klasifikovana u kategoriju D.

Obračun posebne rezerve za procenjene gubitke umanjuje se za ispravku vrednosti bilansne aktive i rezervisanja za gubitke po vanbilansnim stavkama, koje su u skladu sa Procedurom za upravljanje kreditnim rizikom banaka, obračunate i iskazane na teret rashoda, pri čemu se utvrđena razlika evidentira na poseban račun u okviru rezervi iz dobiti. Otpis nenaplativih potraživanja izvršava se na osnovu odluka suda, poravnanja zainteresovanih strana ili na bazi odluka upravnog odbora.

Karakteristike strategije *work out*

Nezavisno od obaveze klasifikacije plasmana prema stepenu rizičnosti koje je propisala Narodna banka Srbije i klasifikovala plasmane u kategorije: A, B, V, G i D, menadžment banke može doneti odluku o upravljanju „lošim“ plasmanima (*work out*) i iste klasifikovati prema stepenu naplativosti. *Moguće su varijante klasifikacije kredita prema work out po osnovu sledećih plasmana:*

- 1) plasmani bez rizika,
- 2) plasmani niskog rizika,
- 3) plasmani srednjeg rizika,
- 4) plasmani visokog rizika.

Plasmani bez rizika obuhvataju sve plasmane u bilansnoj i vanbilansnoj aktivi koji imaju dobro obezbeđenje (*collateral*) i naplaćuju se u roku njihovog dospeća.

Plasmani niskog rizika obuhvataju plasmane sa dobrim instrumentom obezbeđenja i vremenom naplativosti od 60 dana, od njihovog dospeća. *Plasmani srednjeg rizika* obuhvataju plasmane čija je naplativost u periodu od 60 do 120 dana, od dana njihovog dospeća. *Plasmani visokog rizika* obuhvataju plasmane čija je naplativost u periodu od 120 i više dana, od dana njihovog dospeća i ovi plasmani predstavljaju potencijalne uzročnike gubitka i problema nelikvidnosti u banci.

Procedura klasifikacije plasmana obezbeđuje banci bolju zaštitu od rizika, veći stepen naplativosti i ukazivanje na okolnosti koje su imale neposrednog uticaja na smanjenje kvaliteta plasmana banke. *Work out* podrazumeva sagledavanje celine bilansne i vanbilansne aktive i celine dinarskih i deviznih obaveza jednog komitenta prema banci. U uslovima kada banka u svojoj organizaciji ima sistem filijala i ekspozitura, neophodno je na nivou banke kao celine formirati posebno odeljenje za restruktuiranje plasmana i to u poslovnoj liniji kredita i investicija, a u filijalama je neophodno formirati referadu u okviru kreditnog sektora ili službe sa određenim brojem izvršioaca.

Zadatak *work out* je da identifikuje „loše“ plasmane i predloži plan njihovog restrukturiranja menadžmentu filijala i menadžmentu banke. Nakon svestrane i detaljne analize ukupnih plasmana, prilazi se klasifikovanju u četiri navedene grupe.

Prvu grupu čine plasmani bez rizika, koji se prepuštaju redovnoj proceduri naplate potraživanja o roku njihovog dospeća i izuzimaju se iz metode *work out*.

Drugu grupu plasmana čine plasmani niskog rizika čija je naplativost u intervalu od 60 dana od dana njihovog dospeća. Pošto se kod ovih plasmana uočava negativni trend naplate, a u određenim slučajevima postoji sumnja u ispravnost i efikasnost primene instrumenata obezbeđenja plaćanja, te se ovi plasmani moraju preneti u referadu *work-out*. Delokrug rada referade *work out* je da: 1) sastavi izveštaj o stanju naplativosti plasmana sa inicijalnim predlozima; 2) dostavi inicijalne predloge odeljenju za restrukturiranje plasmana, na osnovu prethodnog mišljenja kreditnog odbora filijale. Nakon sagledavanja mogućnosti naplate potraživanja, *work out* preduzima sve aktivnosti u funkciji smanjenja stepena rizičnosti naplate.

Treću grupu plasmana čine plasmani srednjeg nivoa rizika čija je naplativost od 60 do 120 dana od dana njihovog dospeća. Plasmane srednjeg nivoa rizika obično prati: nekompletna finansijska dokumentacija, nepovoljno kreditno dospeće i nedostatak valjanih instrumenata obezbeđenja plaćanja. Ovi plasmani predstavljaju potencijalnu opasnost za održavanje kontinuelne likvidnosti banke kao i za ostvarivanje ciljne profitabilnosti. Stoga je potrebno ove plasmane u roku od 7 dana od dana kada se utvrdi da je došlo do opadanja njihovog kvaliteta, preko inicijalnog izveštaja preneti na odeljenje za restrukturiranje plasmana, oni se isknižavaju iz evidencije organizacionog dela banke i prenose u evidenciju poslovne linije za kreditiranje i investiranje na nivou banke.

Četvrtu grupu plasmana čine plasmani većeg nivoa rizika, čija naplativost je duža od 120 dana od dana njihovog dospeća i ovi plasmani se smatraju visoko rizičnim, jer direktno ugrožavaju kontinuiranu likvidnost banke, stvaraju gubitak u banci, uz izrazitu neprofitabilnost banke. Plasmane visokog rizika je potrebno od strane referade *work out* odvojiti od ostalih plasmana banke i o tome doneti odluku na Kreditnom odboru filijale banke, koja se odnosi na: nivo kolateralne zaštite plasmana, visinu kamatne stope, ugovorene rokove dospeća, mogućnosti pretvaranja plasmana u akcije dužnika, naplatu potraživanja uz diskont, pretvaranje potraživanja u robu i nekretnine, diskontnu naplatu putem cediranja potraživanja i sl. Inicijalne predloge treba uputiti odeljenju za restrukturiranje plasmana, koji predloge prosleđuje centralnom kreditnom odboru banke. Za razliku od plasmana srednjeg stepena rizičnosti, plasmani visokog stepena rizičnosti najčešće ostaju u domenu rešavanja poslovne linije za kreditiranje i investiranje u odeljenju za restrukturiranje plasmana, uz dnevno operativno angažovanje referade *work out* na realizaciji zadataka koje je utvrdio centralni kreditni odbor banke. Svođenjem ovih plasmana na nivo nižeg stepena rizičnosti, plasmani se mogu ponovo vratiti u evidenciju organizacionog dela banke u kojem su i nastali.

„Pri upravljanju 'lošim' plasmanima imamo sledeći hijerarhijski redosled aktivnosti:

- 1) referada *work out* vrši analizu i alociranje 'loših' kredita;
- 2) kreditni odbor organizacionog dela banke donosi predlog odluke za restrukturiranje 'loših' plasmana;
- 3) odeljenje za restrukturiranje plasmana na nivou banke po prihvatanju predloga odluke kreditnog odbora filijale upućuje zahtev za restrukturiranje 'loših' plasmana centralnom kreditnom odboru banke;
- 4) centralni kreditni odbor banke donosi konačnu odluku o restrukturiranju plasmana, koja se odnosi na zadržavanje istih na nivou poslovne linije kredita i investicija ili njihovo vraćanje u organizacioni deo banke gde su plasmani i nastali;

- 5) nijedna promena u restruktuiranju plasmana, ako su vraćeni u referadu *work out*, ne može se izvršiti bez dostavljanja akcionog plana, inicijalnog zahteva za plasmane i odluke Kreditnog odbora oragnizacionog dela banke i to desetog dana od dana nastale promene;
- 6) odeljenje za restruktuiranje plasmana na nivou banke sastavlja zahtev za promenu plasmana na osnovu predloga iz organizacionog dela banke i dostavlja ga centralnom kreditnom odboru banke,
- 7) centralni kreditni odbor donosi odluku o promeni strukture i uslova rizičnog plasmana,
- 8) odeljenje za restruktuiranje plasmana na nivou banke, dostavlja centralnom kreditnom odboru banke mesečni izveštaj o potraživanjima i to 15. dana u mesecu za prethodni mesec;
- 9) kvartalni izveštaj o stanju potraživanja banke dužni su sastaviti organizacioni delovi banke, koji ga dostavljaju odeljenju za restruktuiranje plasmana na nivou banke. Odeljenje za restruktuiranje plasmana dužno je formirati konačan predlog o stanju potraživanja na nivou banke. Takav predlog se dalje podnosi u vidu izveštaja poslovnoj liniji kredita i investiranja i top menadžmentu banke.⁵

Aktivnim delovanjem referade *work out*, sektora za kreditiranje, kreditnog odbora filijale banke, odeljenja za restruktuiranje plasmana, poslovne linije za kreditiranje i investiranje, centralnog kreditnog odbora banke, moguće je brže i efikasnije iščistiti kontaminiranu aktivu banke od loših plasmana i stvoriti uslove za veću profitabilnost banke. Opravdanost formiranja referade *work out*, kao i odeljenja za restruktuiranje plasmana na nivou banke ogleda se u temeljnijem prilazu plasmanima banke, njihovom razdvajanju po stepenu rizičnosti i dnevnom bavljenju sa grupama različitog stepena rizičnih plasmana.

Klasično bankarstvo se istovremeno bavilo i sa „dobrim“ i sa „lošim“ plasmanima, vodeći računa da u svom kreditnom portfelju imaju što više dobrih plasmana, a „loše“ plasmane su obično rešavali na „kraju“ poslovne godine, a problemi su uočavani obično u momentu visoke nelikvidnosti i u nedostatku prihoda na kraju poslovne godine, što je za posledicu imalo negativni finansijski rezultat. Tradicionalne banke su se okretale problemima visokorizičnih plasmana u zadnjem kvartalu tekuće poslovne godine zbog čega su se suočavali sa poteškoćama.

Pitanje pravilnog upravljanja plasmanima se ne može rešavati od slučaja do slučaja, već se plasmani banke moraju kontinuirano sagledavati, uz preduzimanje poteza koji će: dekontaminirati aktivu, uskaditi ročnost aktive sa pasivom, obezbediti veće prihode od rashoda, obezbediti dnevnu prohodnost žiro-računa banke, profitabilnost i višu dividendu akcionarima banke. Radi optimiranja poslovanja banke i realizacije navedenih zadataka opravdano je upravljati „lošim“ plasmanima banke putem odeljenja *work out*, kreditnog sektora, odeljenja za restruktuiranje plasmana i poslovnom linijom kredita i investicija na nivou banke.

Korektivna strategija „problematičnih“ nenaplativih potraživanja banaka

Nije dovoljno samo voditi računa da li je korisnik kredita propustio da plati banci ugovorenu kamatu i deo glavnice, pa ako nije platio, da banka preduzima aktivnosti vezane za blokadu dužnikovog poslovnog računa. Da bi se problemi u vezi sa naplatom potraživanja sveli na najmanju moguću meru, neophodno je da kreditni referent dobro upozna korisnika kredita, da na vreme prepozna potencijalne probleme u vezi sa naplatom potraživanja i da preduzme mere u vezi sa zaštitom bančinog potraživanja. Potencijalni uzroci loše naplate potraživanja (glavnice i kamate) mogu biti eksternog i internog karaktera.

⁵ Vunjak dr Nenad, Kovačević dr Ljubomir, *Bankarstvo* (Bankarski menadžment), "Proleter" a.d. Bečej, Ekonomski fakultet Subotica, 2006 str. 202

Eksterni uzroci su posledica nepovoljnih kretanja u okruženju, promene kamatnih stopa, kretanja deviznog kursa, tehnološkog napretka, delovanja konkurencije, promena u monetarno-kreditnoj politici i sl. Kvalitetan menadžment tim (kreditni menadžer sa kreditnim analitičarom i referentom), može na vreme da prepozna loše trendove mikro i makro okruženja i da preduzme odgovarajuće mere u cilju svodenja negativnih posledica na najmanju moguću meru.

Interni uzroci se često mogu pripisati „lošem“ i nekvalitetnom menadžmetnu preduzeća. Na interne faktore kreditni referent može na vreme reagovati, pod uslovom da dobro poznaje svog klijenta. Najčešći signal upozorenja za kreditnog referenta je pad prodaje, niža profitna marža, visok nivo zaliha, pogoršanje pokazatelja likvidnosti, brži rast kratkoročnih obaveza u odnosu na obrtna sredstva i sl. Mnoga od ovih upozorenja mogu se lako uočiti i prepoznati u finansijskim izveštajima dužnika, kao i preko prometa na tekućem računu dužnika, koji se vodi kod banke poverioca, jer smanjen promet na računima, niži nivo raspoloživog salda ili kašnjenje u izmirenju obaveza, predstavljaju prvi nagoveštaj da se dužnik suočava sa finansijskim problemima.

Da bi banka mogla formulisati efikasnu naplatu „problematičnih“ kredita, neophodno je da prikupi relevantne informacije o kreditnim dužnicima i njihovom poslovanju. Nakon analize kreditnog dužnika, moguće je da kreditni referenti konstatuju da bi „problematične“ kredite trebalo klasifikovati u nižu kategoriju radi sveobuhvatnijeg prilaza njegovom rešavanju. U takvim slučajevima kreditni referenti popunjavaju izmenjen obrazac klasifikacije kredita, a u obrascu se navode razlozi, zbog kojih su krediti klasifikovani u nižu kategoriju.

Korektivnu strategiju „problematičnog“ kredita formuliše kreditni referent u saradnji sa kreditnim analitičarem i kreditnim menadžerom banke. Svaki pogrešno definisan predlog u ovoj fazi rada, može imati u budućnosti dalekosežne negativne posledice. Strategija banke u ovakvim slučajevima se najčešće opredeljuje u zavisnosti kakvo je mišljenje menadžmenta banke prema rukovodstvu korisnika kredita.

Korektivna strategija se najčešće odnosi na:

- 1) realizaciju obezbeđenja potraživanja i likvidaciju kreditnog dužnika;
- 2) reprogramiranje „problematičnog“ kredita;
- 3) zamenu neotplaćenog kredita učešćem u kapitalu dužnika.

Pre nego što se menadžment banke obrati sudu radi licitacione prodaje predmeta obezbeđenja (hipoteke, ručne zaloge i sl.), neophodno je profesionalno proceniti šta se dobija, a šta se gubi licitacionom prodajom imovine dužnika, što znači da treba izvršiti test primarne likvidnosti svih instrumenata obezbeđenja i izvršiti procenu da li će biti zainteresovanih kupaca na licitacionoj prodaji, a iskustva pokazuju da banke u ovakvim slučajevima pribavljaju mišljenje od strane sudskih veštaka. Likvidacija kreditnog dužnika prinudnim putem je uvek moguća, te se zbog toga i ostavlja kao poslednja mera, koju banka kao poverilac može preduzeti.

Ukoliko banka nakon izvršene analize i korigovane projekcije toka gotovine utvrdi, da se korisnik kredita nalazi u privremenim i rešivim problemima, ona predlaže plan reprogramiranja „problematičnog“ kredita. Reprogramiranje može biti delimično ili u celini, sa odloženom otplatom glavnice kredita, sa odloženim plaćanjem kamata i sa nižim kamatnim stopama, kako bi dužnik mogao što pre prevazići tekuće likvidnosne probleme.

Reprogramiranje kredita može biti opcija samo u slučaju da menadžment banke čvrsto veruje u dugoročnu budućnost korisnika kredita i sposobnost njegovog rukovodstva da prevaziđe kratkoročne probleme.

Postupku reprogramiranja kredita treba prići isključivo u saradnji sa drugim bankama koje imaju potraživanja od korisnika kredita.

Zamena neotplaćenog kredita učešćem u kapitalu dužnika je poslednja opcija koju treba primeniti samo kada je banka ubeđena da korisnik kredita ima pred sobom dugoročnu budućnost. Zamena neotplaćenog kredita učešćem u kapitalu dužnika podrazumeva otpis celokupnog ili dela potraživanja, na način da se kredit zamenjuje sa učešćem u kapitalu korisnika kredita. U saradnji sa rukovodstvom korisnika kredita banka vrši analizu *cash flow* i donosi procenu o tome koji je deo dugovanja prema banci realno održiv, a koji deo potraživanja treba otpisati. Saradnja može biti uspostavljena i između više banaka i korisnika kredita. Primenom ove korektivne strategije banka stiče akcije korisnika kredita preko nove emisije ili prenosom akcija od strane postojećih vlasnika i to bez naknade. Pošto se iznos akcija veže za iznos usitnjenih potraživanja, povećava se broj usitnjenih akcija koje se mogu u budućem periodu lakše prodati na tržištu kapitala.

Inicijalne planove korektivnih mera obično predlaže kreditni referent, a saglasnost na predloženu korektivnu strategiju nenaplativih potraživanja odobrava menadžment banke koji je dao saglasnost za odobravanje prvobitnog kredita.

Plan korektivnih mera treba da sadrži:

- 1) kompletan rezime „problematičnog“ kredita,
- 2) razloge zbog kojih je kredit nepovoljno klasifikovan,
- 3) predlog korektivne strategije,
- 4) načine realizacije korektivne strategije,
- 5) način merenja rezultata korektivne strategije,
- 6) rokove realizacije korektivne strategije.

Plan korektivnih mera kreditnog dužnika treba pripremati svaka tri meseca, pod uslovom da se finansijska situacija dužnika ne pogoršava. U protivnom, korektivne mere treba operativno planirati i u kraćim vremenskim periodima (na 15 dana, mesečno). Banka kao poverilac ima pravo da promeni korektivnu strategiju, ukoliko utvrdi da postojeća strategija nije pružila planirane adekvatne rezultate.

Banke u Srbiji su u prethodnim godinama ostvarile pozitivan finansijski rezultat, povećale svoj bilansni potencijal, poboljšale njegovu strukturu i kvalitet, ali ove pozitivne poslovne rezultate ostvarile su uz veoma velike finansijske teškoće realnog sektora i nemogućnost privrednih subjekata da servisiraju svoje obaveze po uzetim kreditima, zbog činjenice da realni sektor ne ostvaruje proizvodnju koja bi mogla obezbediti blagovremenu otplatu kredita i plaćanje kamata po tako uzetim kreditima.

Banke štite svoja potraživanja prema realnom sektoru i obezbeđuju vraćanje kredita raznim vidovima obezbeđenja, kao npr. uknjižbom hipoteke na nekretnini dužnika u odnosu 1:2.5, odnosno da je 2.5 puta veća vrednost nekretnine od vrednosti datog kredita. Hipotekarno obezbeđenje vraćanja datih kredita izvršeno je u velikom broju odobrenih kredita.

Banke zbog problema naplate svojih potraživanja, posvećuju veću pažnju proceduri ocene boniteta dužnika i odobravanje kredita se vrši odlučivanjem na kreditnom odboru banke, da bi se donele racionalne odluke o plasiranju bančinih sredstava. Takođe, vrši se neophodna klasifikacija bilansne i vanbilansne aktive i formiraju se posebne rezerve od rizika potencijalnih gubitaka zbog nenaplativosti kredita.

U 2004. godini došlo je do izmene zakonskih propisa kojima se obezbeđuje skraćenje postupka naplate potraživanja sudskim putem, a posebno tamo gde je obezbeđena uredna hipoteka. U slučaju dužnikove docnje u isplati svojih obaveza prema banci, dolazi do obračunavanja zatezne kamate, koja predstavlja vid obeštećenja poverioca za zakonom ustanovljenu štetu usled jednostranog kršenja ugovora, dužnikove docnje i nemogućnosti da se koriste sopstvena sredstva. Zatezna kamata ima dvojaku funkciju, prvo, da se obezbedi zaštita vrednosti plasmana i kamata (potraživanja) od uticaja inflacije, kao i da predstavlja izvesnu kaznu za dužnika. Visina zatezne kamate je određena zakonom i sastoji se od stope rasta cena na malo i fiksne stope od 0,5% mesečno, što omogućuje zaštitu potraživanja od inflatornih gubitaka, a ukoliko je stopa redovne kamate po osnovu ugovora o kreditu viša od stope zatezne kamate, onda ona teče i u periodu dužnikove docnje.

Zaključak

Postojanje širokog spektra rizika koji utiču na poslovanje banke obavezuje banku kao pravnog subjekta da *upravlja rizičnom aktivom*, da predviđa rizike, upravlja njima na način da ih svede na prihvatljiv nivo i da ostvari ciljnu profitabilnost banke. Narodna banka Srbije je propisala pondere rizičnosti aktive banke prema kategorijama potraživanja koje mogu biti A, B, V, G i D. Menadžment banke je u obavezi da razvrsta plasmane i klasifikuje aktivu zavisno od boniteta klijenta banke, stepena naplativosti potraživanja, rokova naplate, izvesnosti naplate i primeni adekvatnu stopu na sve kategorije potraživanja po odobrenim kreditima, s obzirom na to da predstavljaju potencijalni gubitak banke.

Što je više plasmana u kategorijama veće rizičnosti, veći deo sredstava će se izdvojiti u posebnu rezervu radi zaštite od potencijalnog rizika nenaplativosti i po tom osnovu će se povećati rashodi po osnovu indirektnih otpisa plasmana i umanjiti dobit banke, odnosno umanjiti dividendu akcionarima banke. Potraživanja klasifikovana u kategorije A i B smatraju se dobrom aktivom, dok se potraživanja svrstana u kategorije V, G i D smatraju lošom aktivom. Pozicije koje se odnose na lošu aktivnost banke, kategorije V, G i D poveravaju se posebno organizovanom delu banke-odeljenju *work out*, koje upravlja „lošim“ plasmanima banke i radi na njihovoj naplati.

U *Bankama u Srbiji* rukovodstvo banke i stručne službe bave se procenom rizika i obezbeđuju njegovo svodenje na što niži nivo, vodeći računa o pribavljanju kvalitetnih instrumenata obezbeđenja kredita (hipoteka, devizna klauzula). Upravljanje rizicima treba pre svega da onemogući nesolventnost banke s obzirom na promenljivo okruženje u kome banka posluje. Dalje, banke vrše neophodna rezervisanja za procenjene gubitke koji mogu nastati po osnovu bilansne aktive i vanbilansnih stavki, kao i rezervu za opšte bankarske rizike.

„*Problematičnim*“ potraživanjima banke se upravlja *ex post* putem strategije *work out* i korektivnih mera u vidu: 1) restrukturiranja rizičnih nenaplativih plasmana banke, gde se „loši“ plasmani pokušavaju rekonfigurirati u vidu odloženog roka otplate glavnice i kamate, smanjenju kamatne stope; 2) realizacije kolaterala; 3) zamene duga u celini ili delu u udeo u kapitalu dužnika banke. Korektivne mere, delovanje *work out* i odeljenja restrukturiranja kredita predstavljaju način reagovanja kada se problemi u naplati već dese ili se predvide. Međutim, bitno je preduprediti nastajanje situacija nemogućnosti naplate potraživanja prema dužnicima, *ex ante* planiranjem, uskađivanjem ročnosti aktive i pasive, dekontaminiranjem aktive od rizičnih plasmana, ulaganjem sredstava banke u manje rizične plasmane, pooštavanjem procedure odobravanja kredita i plasmana sredstava od strane kreditnog odbora onim korisnicima koji su kreditno

sposobni, koji imaju izgleda da će biti kreditno sposobni u periodu na koji se plasman odnosi sa adekvatnim obezbeđenjem potraživanja bilo u vidu zaloge, hipoteke, devizne klauzule, garancije, jemstva ili menice sa dva žiranta.

Literatura

- [1] Bjelica dr Vojin, Đukić dr Đorđe, Ristić dr Života, (2006) *Bankarstvo*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta
- [2] Ćirović dr Milutin, (2001) *Bankarstvo*, Beograd, Bridge Company
- [3] Ćurčić dr Uroš, (2003) *Upravljanje rastom i performansama banke* (Strategijsko upravljanje rastom, korporativnim i portfolio performansama banke), Loznica, Mladost Color Print
- [4] Krstić dr Borko, (2004) *Bankarski menadžment*, Niš, Ekonomski fakultet
- [5] Vunjak dr Nenad, Kovačević dr Ljubomir, (2006) *Bankarstvo* (Bankarski menadžment), "Proleter" a.d. Bečej, Ekonomski fakultet Subotica
- [6] Vunjak dr Nenad, Kovačević dr Ljubomir, (2002) **Poslovno bankarstvo** (Savremeni trendovi), "Proleter" a.d. Bečej, Ekonomski fakultet Subotica
- [7] www.nbs.yu , Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke, „Službeni glasnik RS“ broj 57/2006.