

ČUVARI STABILNOSTI

Rješavanje loših kredita

Sistemska rješavanje pitanja NPL u mnogo većoj mjeri zahtijeva koordinisani i proaktivni pristup

I skustva iz prethodnih kriza ukazuju da NPL-ovi mogu biti kočnica ekonomskom rastu i da trajan oporavak zahtijeva čišćenje bilansa banaka od nekvalitetnih kredita i smanjivanje njihovog nivoa. Rješavanje nekvalitetnih kredita ide sporo, uprkos velikim naporima banaka i ostalih zainteresovanih strana. Problem NPL je posebno izražen kod ekonomija kakva je naša, gdje je ekonomski pad u krizi bio snažan, a predkrizni rast izražen, dakle sa jačim vrhom i dnom ekonomskog ciklusa i čiji je oporavak nakon krize slab i usporen. NPL racio je i dalje na visokom nivou. Smanjenje nivoa NPL-ova ne može biti rešeno samo kroz ekonomski rast. Oslanjanje na poboljšanje spoljnjih ekonomskih uslova veoma rizično i nedovoljno za rješavanje problema NPL-a.

Visok nivo NPL je za brigu iz brojnih razloga. Oni povećavaju finansijski stres, naročito kod banaka čiji je kapital nedovoljan da odbrani rizike i kod kojih je dalji rast NPL-a očekivajući. Visoki NPL produbljuju problem opšte prezađenosti domaćinstava i preduzeća.

Ograničeni progres u rješavanju pitanja NPL-ova postoji uprkos velikim naporima banaka koje su u organizacionu strukturu uvele posebne organizacione jedinice u kojima, po pravilu, rade dobro obučeni ljudi za poslove naplate potraživanja, a same banke su veoma fleksibilne u prilagođavanju uslova plaćanja klijenata koji imaju problema s vraćanjem kredita.

Prije pojave NPL-a crnogorske banke su se suočile sa nekoliko godina enormnog ekonomskog rasta i bankarske ekspanzije, eksplozijom kredita - potrošačkih i hipotekarnih. Ponekad se radilo o prvom kreditnom zaduženju klijenata. Nakon tranzicije privreda nije doživjela ni puni ekonomski ciklus, pa je problem rješavanja NPL-ova ustvari pravi test za ljude, sistem i procedure.

Mnoge banke su se suočile sa činjenicom da tek treba da usvoje pristup "da se moralo dobro vladati u prošlosti kako bi tekući nivo NPL-ova bio podnošljiv". U rješavanju problema nekvalitetnih kredita, u slučajevima banaka koje imaju svoje majke banke, često je premiještan kvalitetan kadar u posebno formirane "work out" organizacione jedinice kako bi se efikasnije rješavao problem NPL-ova.

Interne procedure su usvojene i služe da se identifikuju nekvalitetni klijenti u ranoj fazi. Banke su postale mnogo disciplinovanije u izvještavanju NPL-ova. Informacije o NPL se sada prenose srednjem menadžmentu sa većim nivoom detalja i na frekventnijoj osnovi. Dodatno banke su poboljšale monitoring portfolija i prilagodile svoje modele. Parametri o stopi oporavka su dopunjeni nekim novim koji su nastali posle krize. Banke su takođe poboljšale svoju sposobnost da segmentiraju nekvalitetne klijente, što ih je učinilo efikasnijim u nudi različitih solucija restrukturiranja. Uveden je sistem ranog upozorenja ("early warning system") koji na kvalitetnim kreditima omogućava bankama da u ra-

noj fazi uoče problematične događaje. Korišćenjem ovih unaprijeđenih oruđa prati se kompletan portfolio banke. Takođe, politika kreditne autorizacije je u mnogim slučajevima za nove kredite izmijenjena i reflektuje veću osjetljivost na preuzimanje rizika u promijenjenom makroekonomskom okruženju.

U organizacionom smislu, mnoge banke su izvršile interno odvajanja funkcije odobravanja kredita od funkcije "oporavka" i "work out-a". Ovo iz razloga što je menadžer koji je odobrio kredit manje objektivan u ocjenjivanju kreditne sposobnosti klijenta. Jačanje ovih organizacionih jedinica je pravi izazov zbog prirode posla i limitiranog prethodnog iskustva. Rad na naplati nekvalitetnih kredita nije prijatan posao i mnoge banke imaju problema da interno transferišu ljude u te jedinice. Potrebne vještine za taj posao su brojne.

Neke banke kod naplate spornih potraživanja radije angažuju spoljne kompanije uz argumente da im to omogućava da se koncentrišu na osnovne biznis ak-

kredit nerado priznaju da nešto sa kreditom ne ide kako valja i dr.

Druge banke, međutim smatraju da je problem što ne postoje respektivne kompanije sa dobro obučanim ljudima za naplatu duga, ne postoji adekvatna regulativa za licenciranje kompanija za naplatu dugovanja, ne postoji ranija praksa u dijelu ove vrste posla; da se banke koje angažuju eksterne kompanije za naplatu potraživanja izlažu reputacionom riziku, jer banke ne biraju metode naplate za kompanije, a kompanije posluju u ime banke koja ih angažuje.

Iako bi pogoršanje ekonomske situacije dovelo do rasta NPL-ova, sada su banke bolje opremljene da opreznije prate kreditne dužnike i da reaguju brže i efikasnije. Slabiji klijenti se često brzo prebacuju u work out jedinicu. Jer nema odlaganja tamo gdje su procedure efikasne. Aktivno praćenje fajlova je esencijalno da se drži pritisak na klijenta, i kako se ne bi izgubio kontinuitet u plaćanjima duga. Usljed poboljšanog monitoringa banke imaju dobar pregled nad svojim portfolijima i kroz granularnost portfolija imaju dobar pregled šta mogu očekivati. Ova sposobnost nije bitna samo u tekućem periodu, jer teško da će se nivo NPL-ova vratiti na predkrizni veoma nizak nivo.

Ipak, sistemska rješavanje pitanja NPL u mnogo većoj mjeri zahtijeva koordinisani i proaktivni pristup. U prethodnom periodu predstavljen je „Podgorički model rješavanja nekvalitetnih kredita“. Na ovom modelu intezivno rade CBCG, Ministarstvo finansija i Svetska banka, uz saradnju svih poslovnih banaka i njihovih Klijenata. Ovaj način predstavlja ponovno uređenje dužničko-povjerilačkih odnosa između privrednog društva koje se nalazi u finansijskim teškoćama, kao dužnika i banaka uz obavezne podsticaje i pomoć države. On treba da bude osnov za pravilno sprovođenje procesa restrukturiranja obaveza privrednih subjekata, jer se predloženim modelom pravi kohezija više oblasti i to: uticaj NPL na finansijsku stabilnost i makroekonomski okvir, unapređenje regulatornog okvira bankarskog sistema, unapređenje u dijelu upravljanja rizikom u bankama, pravni sistem, poreze, i korporativnu regulativu koja definiše ovu oblast sa akcentom na analizi šireg spektra pravnih propisa, poput izvršnog postupka, stečaja, likvidacije, imovinsko-svojinskih odnosa, zakona o privrednim društvima. Veoma je važna kooperativnost svih poslovnih banaka prema kojima pojedinačni klijenti imaju izloženošću koje mogu biti ili već jesu u značajnom kašnjenju u servisiranju obaveza. Ovdje Udruženje banaka igra značajnu ulogu u dijelu povezivanja i davanja značaja ovoj problematiki.

Autorica je šef Odjeljenja za odnosa upravljanja kreditnim rizikom, Sektor za kontrolu banaka CBCG

PIŠE



**Mr TANJA
RADUNOVIĆ**

tnosti bolje. Argumenti za angažovanje spoljnih kompanija su sljedeći: najčešće oporavak podrazumijeva povoljnije uslove u smislu otplate kredita koje je lakše obezbijediti van banke kako se klijenti ne bi dovodili u neravnotežan položaj; van firme portfolio je podijeljen na tranše kredita sa sličnim karakteristikama usljed čega se kod naplate mogu ponuditi posebni uslovi na nivou tranši; vještine potrebne za službenike koji se bave oporavkom kredita su drugačije od onih koji se bave razvojem proizvoda; restrukturiranje kredita podrazumijeva i vještine pregovaranja; službenici koji su odobrili