



UNIVERZITET „MB“ POSLOVNI I PRAVNI FAKULTET

MASTER RAD



**ELABORAT
ZA IZRADU MASTER RADA
MASTER AKADEMSKIH STUDIJA
UNIVERZITET “MB”, POSLOVNI I PRAVNI
FAKULTET**

Beograd, 2026

PREDLOG SADRŽAJA MASTER RADA

NASLOVNA STRANA

- Naziv univerziteta i fakulteta.
- Naziv studijskog programa.
- Naslov master rada (jasan, konkretan, koji odražava suštinu istraživanja).
- Ime i prezime studenta.
- Zvanje mentora (npr. dr [ime i prezime], redovni profesor / vanredni profesor / docent).
- Mesto i godina odbrane.

STRANA SA PODACIMA O AUTORU I MENTORU

(ponekad se stavlja na poleđini naslovne)

- Ime i prezime studenta, broj indeksa.
- Ime i prezime mentora, zvanje i afilijacija.
- Kratak naslov rada.

APSTRAKT (na srpskom jeziku, obično 200-300 reči)

- Ukratko predstavlja celokupan rad.
- **Ključni elementi:** postavljanje problema, cilj rada, korišćene metode, najvažniji rezultati i glavni zaključci.
- Navode se **ključne reči** (5-10)

APSTRAKT (na engleskom jeziku – *Abstract*)

- Precizan prevod apstrakta na srpskom.
- **Ključne reči** na engleskom (*Keywords*).

SADRŽAJ

- Detaljan spisak svih poglavlja, potpoglavlja, podnaslova i brojeva stranica.
- Uključuje i popis slika, tabela, grafikona (ako postoje), kao i priloge.

POPIS SKRAĆENICA, OZNAKA I SIMBOLA (opciono, ali poželjno)

- Alfabetски redosled skraćenica korišćenih u radu sa objašnjenjem.

UVOD (obim: 5-10% celokupnog rada)

- **Predmet i značaj istraživanja:** Šta se istražuje i zašto je to važno (naučni, društveni, praktični značaj).
- **Problem istraživanja:** Jasna formulacija problema koji rad rešava.
- **Ciljevi rada:** Glavni cilj i specifični (operativni) ciljevi. Često se formulišu kao "cilj rada je..." i "zadaci rada su..."
- **Hipoteze istraživanja** (ako postoje): Polazne pretpostavke koje se proveravaju.
- **Predmet i obim istraživanja:** Šta je tačno obuhvaćeno, a šta je isključeno iz rada.
- **Metodologija istraživanja:** Kratak pregled korišćenih metoda (teorijske analize, eksperimenta, ankete, studije slučaja itd.).
- **Struktura rada:** Ukratko opis šta se može naći u svakom narednom poglavlju.

1. TEORIJSKI OKVIR / PREGLED LITERATURE (obim: 25-35% rada)

- **1.1. Definisane osnovnih pojmova i kategorija**
- **1.2. Pregled dosadašnjih istraživanja i stanja u oblasti** (domaća i strana literatura)
- **1.3. Kritička analiza postojećih saznanja i identifikacija "praznina" (*gap in literature*)** koje ovaj rad pokušava da popuni
- **1.4. Teorijski model ili konceptualni okvir** na kojem se zasniva istraživanje
- *Napomena: Ovo poglavlje treba da pokaže upućenost studenta u literaturu i da teorijski osnuje naredna empirijska istraživanja.*

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA (obim: 10-15% rada)

- **2.1. Opšti metodološki pristup** (deduktivni, induktivni, kvalitativni, kvantitativni, mešoviti).
- **2.2. Metodi prikupljanja podataka** (studija literature, eksperiment, anketa, intervju, opservacija, analiza sekundarnih podataka itd.).
- **2.3. Instrumenti istraživanja** (upitnik, intervju vodič, protokol za opservaciju).
- **2.4. Uzorak ili populacija istraživanja** (opisan uzorak, veličina, metod uzorkovanja).
- **2.5. Metodi obrade i analize podataka** (statističke metode, analiza sadržaja, komparativna analiza itd.).
- **2.6. Ograničenja istraživanja i etička razmatranja**

3. ANALIZA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA (obim: 25-35% rada)

- **3.1. Deskripcija prikupljenih podataka.**
- **3.2. Primena odabranih metoda analize na podatke.**
- **3.3. Prezentacija rezultata** (koriste se tabele, grafikoni, dijagrami, citati ispitanika).
- **3.4. Interpretacija rezultata** – šta rezultati konkretno pokazuju, bez daljeg zaključivanja.

4. DISKUSIJA (može biti spojena sa poglavljem 3 ili posebno, obim: 10-15% rada)

- **4.1. Upoređivanje dobijenih rezultata sa teorijom i prethodnim istraživanjima** iz poglavlja 1.
- **4.2. Objašnjenje rezultata i eventualnih odstupanja.**
- **4.3. Odgovaranje na postavljene ciljeve i hipoteze** (da li su potvrđene/odbijene).
- **4.4. Razmatranje implikacija rezultata** (teorijskih i praktičnih).

5. ZAKLJUČAK (obim: 5-10% rada)

- **5.1. Sažetak najvažnijih nalaza i doprinosa rada.**
- **5.2. Ograničenja istraživanja** (ono što nije moglo da se prevaziđe).
- **5.3. Preporuke za dalja istraživanja** (smernice za buduće istraživače).
- **5.4. Preporuke za praktičnu primenu** (ako je primenjiv rad).
- *Napomena: U zaključku se ne unose novi podaci, već se sintetizuje ono što je već rečeno.*

LITERATURA / SPISAK KORIŠĆENE LITERATURE

- Popis svih korišćenih izvora (knjige, članci, zakoni, standardi, veb stranice) u alfabetskom redu, prema odabranom citatnom stilu (npr. APA, Chicago, Harvard, ili prema specifikacijama fakulteta). **Ovo je obavezno.**

PRILOZI (opciono)

- Dodatni materijali koji nisu neophodni za razumevanje teksta, ali ga dopunjuju (originalni upitnik, dodatne tabele, specifikacije hardvera/softvera, fotografije, preslikani dokumenti itd.).

ŽIVOTOPIS AUTORA (*Curriculum Vitae*)

- Strukturan i kratak CV studenta (lični podaci, obrazovanje, radno iskustvo, publikacije, učešće na projektima, jezici, veštine).

REZIME (na srpskom jeziku) – **Za izdavačke celinu, ako je rad štampan**

- Duži i detaljniji sažetak rada (1-2 stranice), namenjen široj naučnoj publici.

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI

- Obavezna izjava studenta da je rad njegovo autorsko delo, sa potpisom.

VAŽNI SAVETI ZA PISANJE:

1. **Proverite Uputstvo fakulteta:** Svaki fakultet, a često i katedra, ima svoja **Pravilnik** ili **Uputstvo** za pisanje završnih radova. To je **najvažniji dokument** – prvo ga nabavite i striktno se pridržavajte.
2. **Konsultujte mentora redovno:** Mentor je ključan za usmeravanje strukture, metodologije i kvaliteta sadržaja.
3. **Koristite profesionalni, naučni stil:** Jasno, precizno, objektivno. Izbegavajte kolokvijalni izraz i subjektivne procene.
4. **Pazite na citiranje:** Svaka tuđa misao ili podatak moraju biti pravilno citirani kako biste izbegli plagijarizam.
5. **Redosled pisanja:** Često je najbolje ne pisati redom. Počnite od teorijskog dela i metodologije, zatim analizu, pa diskusiju. **Uvod i Zaključak pišete poslednji**, kada najbolje znate šta ste zaista uradili.



UNIVERZITET „MB“ POSLOVNI I PRAVNI FAKULTET

MASTER RAD



UNIVERZITET „MB“
POSLOVNI I PRAVNI FAKULTET

MASTER RAD

UPRAVLJANJE RIZIKOM LIKVIDNOSTI U
SAVREMENOM BANKARSKOM POSLOVANJU: ANALIZA,
IZAZOVI I MERE UBLAŽAVANJA

Studijski program: Ekonomija
Vrsta studija: Master akademske studije

Student: Milan Mirković

Broj indeksa: 2026/44

Mentor: _____

Beograd, 2026.



UNIVERZITET „MB“ POSLOVNI I PRAVNI FAKULTET

MASTER RAD



STRANA SA PODACIMA O AUTORU I MENTORU

(ponekad se stavlja na poleđini naslovne)

- **Student:** Milan Mirković, **Broj indeksa:** 2026/44
- **Mentor:** _____ Ime i prezime mentora, zvanje i afilijacija.
- **MASTER RAD: UPRAVLJANJE RIZIKOM LIKVIDNOSTI U SAVREMENOM BANKARSKOM POSLOVANJU: ANALIZA, IZAZOVI I MERE UBLAŽAVANJA**



MASTER RAD:

**UPRAVLJANJE RIZIKOM LIKVIDNOSTI U SAVREMENOM
BANKARSKOM POSLOVANJU: ANALIZA, IZAZOVI I MERE
UBLAŽAVANJA**

Kratak sadržaj (Apstrakt):

Rizik likvidnosti predstavlja jedan od ključnih rizika u bankarskom poslovanju, koji se odnosi na nesposobnost banke da na vreme i po prihvatljivoj ceni obezbedi sredstva neophodna za ispunjavanje svojih obaveza. Njegova materijalizacija može brzo da eskalira u krizu poverenja i dovede do nelikvidnosti ili čak insolventnosti banke, sa teškim posledicama po celokupni finansijski sistem.

Ovaj master rad ima za cilj da **sistematizuje, analizira i unapredi razumevanje upravljanja rizikom likvidnosti u savremenim bankama**. Rad polazi od teorijske postavke da efektivno upravljanje likvidnošću nije samo zadovoljenje regulatornih minimuma, već strateška funkcija koja zahteva kontinuiran nadzor i adaptaciju na promenljive uslove na tržištu.

Metodologija rada podrazumeva **kvalitativnu analizu i studiju slučaja**. Prvi deo rada zasnovan je na **analizi domaće i strane stručne i regulatorne literature**, uključujući Bazelske standarde (Basel III LCR i NSFR), propise Narodne banke Srbije i relevantne naučne radove. Drugi, primenjeni deo rada, fokusira se na **komparativnu analizu pristupa upravljanju likvidnošću u dve do tri banke sa tržišta Srbije** (ili regiona), na osnovu dostupnih javnih izveštaja (godišnji izveštaji, izveštaji o rizicima) i publikovanih intervjuua.

Rad će se posebno baviti **novim izazovima** koji utiču na rizik likvidnosti, kao što su digitalizacija plaćanja, uticaj nebankarskih finansijskih institucija (tzv. "shadow banking"), povećana volatilitnost tržišta kapitala i efekti monetarne politike. Konačno, rad će ponuditi **pregled najboljih praksi i preporuke** za unapređenje sistema upravljanja ovim rizikom, sa akcentom na značaj stres testiranja, diverzifikacije izvora finansiranja i razvoja kontingentnih planova likvidnosti (Contingency Funding Plan - CFP).

Očekivani **doprinos rada** je u strukturisanom teorijskom prikazu evolucije pristupa ovom riziku, kao i u praktičnoj analizi koji može poslužiti bankarskim profesionalcima i regulatorima za kritičku evaluaciju postojećih praksi.

KLJUČNE REČI: rizik likvidnosti, bankarstvo, upravljanje rizikom, Bazelski standardi, stres testiranje, finansijska stabilnost



SADRŽAJ

- Detaljan spisak svih poglavlja, potpoglavlja, podnaslova i brojeva stranica.
- Uključuje i popis slika, tabela, grafikona (ako postoje), kao i priloge.

.....
.....
.....

POPIS SKRAĆENICA, OZNAKA I SIMBOLA (opciono, ali poželjno)

- Alfabetски redosled skraćenica korišćenih u radu sa objašnjenjem.

.....
.....
.....

Struktura rada (skraćeno):

UVOD

Predmet i značaj istraživanja

Predmet ovog master rada je **rizik likvidnosti u savremenom bankarskom poslovanju**, sa posebnim fokusom na mehanizme upravljanja, trenutne izazove i mere za njegovo ublažavanje. Rizik likvidnosti, definisan kao nesposobnost banke da na vreme i po prihvatljivom trošku izmiri svoje obaveze ili da finansira povećanje aktive, predstavlja endemsku opasnost u finansijskom intermedijacijskom modelu. Njegova materijalizacija ne ugrožava samo pojedinačnu instituciju, već, zbog međusobne povezanosti finansijskog sistema, može brzo da se transmituje u sistemski rizik, što je jasno demonstrirano tokom globalne finansijske krize 2007-2008. Iako su regulatorni okviri, prvenstveno kroz Basel III standarde, znatno ojačali nakon krize, savremeno okruženje stvara nove dinamične izazove.

Značaj istraživanja je višedimenzionalan:

- **Naučni:** Rad doprinosi sistematizaciji i kritičkoj analizi savremenih koncepata upravljanja rizikom likvidnosti u kontekstu brzih tehnoloških i tržišnih promena. Ispituje efikasnost postojećih regulatornih mera i teorijskih modela suočene sa novim realnostima.
- **Društveni:** Efektivno upravljanje ovim rizikom je od suštinskog značaja za održavanje finansijske stabilnosti, zaštitu deponenata i očuvanje poverenja u finansijski sistem, što je preduslov za zdrav ekonomski razvoj i blagostanje društva.
- **Praktični:** Rad nudi vredne implikacije za bankarske profesionalce, rizik menadžere i regulatore. Identifikacijom najboljih praksi i novih izazova, rad služi kao smernica za unapređenje internih politika, stres testova i kontingentnih planova likvidnosti u domaćim i regionalnim bankama.

Problem istraživanja

Iako je regulatorni okvir za upravljanje rizikom likvidnosti postao rigorozniji, postoji **nesklad između statičnih regulatornih mera (kao što su LCR i NSFR) i dinamične, sve kompleksnije realnosti bankarskog poslovanja**. Ova nesaglasnost manifestuje se kroz neadekvatno praćenje novih izvora rizika koji proizilaze iz digitalne transformacije, ponašanja deponenata u digitalnom okruženju, povećane zavisnosti od nestabilnih tržišnih izvora finansiranja i delovanja nebankarskih finansijskih institucija. Stoga, centralni problem koji rad rešava jeste: **Na koji način savremene banke mogu unaprediti svoje sisteme upravljanja rizikom likvidnosti kako bi bili robusniji ne samo prema tradicionalnim, već i prema novim, emergentnim pretnjama, a da pritom ostaju konkurentne na tržištu?**

Ciljevi rada

Glavni cilj rada je da se kroz teorijsku analizu i komparativnu studiju identifikuju ključne slabosti i izazovi u savremenom upravljanju rizikom likvidnosti te da se formulišu praktične preporuke za njegovo unapređenje.

Specifični (operativni) ciljevi rada su:

1. Da se sistematizuju teorijski koncepti i istorijski razvoj regulative upravljanja rizikom likvidnosti (Basel II, Basel III, lokalna regulativa).
2. Da se analiziraju i uporede pristupi upravljanju rizikom likvidnosti u odabranim bankarskim institucijama na tržištu Srbije, na osnovu njihovih javno dostupnih izveštaja.
3. Da se identifikuju i analiziraju ključni savremeni izazovi koji utiču na profil rizika likvidnosti (digitalizacija, FinTech, promena ponašanja klijenata, makroekonomska neizvesnost).



4. Da se, na osnovu dobijenih nalaza, formulišu preporuke za unapređenje prakse upravljanja rizikom likvidnosti za banke i potencijalne smernice za regulatorna poboljšanja.

Hipoteze istraživanja

1. **H1:** Primarna hipoteza je da se banke na domaćem tržištu uglavnom fokusiraju na ispunjavanje minimalnih regulatornih zahteva (LCR, NSFR) u upravljanju likvidnošću, dok su kontinuirani monitoring nestandardnih pokazatelja i stres testiranje na nerealističnim scenarijima još uvek nedovoljno razvijeni.
2. **H2:** Sekundarna hipoteza je da digitalna transformacija bankarstva, dok unosi efikasnost, istovremeno uvodi nove izvore rizika likvidnosti kroz ubrzane tokove sredstava i promenjeno ponašanje korisnika, na koje tradicionalni modeli nisu u potpunosti prilagođeni.

Predmet i obim istraživanja

Predmet istraživanja obuhvata **sisteme upravljanja rizikom likvidnosti u univerzalnim bankama**. Fokus analize je na principima, alatima i regulatornim okvirima, a ne na kvantitativnom modeliranju pojedinačnih pokazatelja. Empirijski deo rada biće ograničen na **komparativnu analizu pristupa i izveštavanja** odabranih banaka sa tržišta Srbije, na osnovu njihovih godišnjih izveštaja, izveštaja o rizicima i drugih javno dostupnih dokumentata za period 2020-2023. Iz obima rada isključuju se detaljna analiza rizika likvidnosti u specijalizovanim finansijskim institucijama (npr. investicione banke) kao i mikroprudencijalna analiza pojedinačnih bilansa stanja.

Metodologija istraživanja

Istraživanje će se sprovodi primenom **kvalitativnih istraživačkih metoda** sa elementima deskriptivne i komparativne analize.

1. **Metod teorijske analize:** Korišćenjem domaće i strane stručne i naučne literature, regulatornih dokumentata (Bazelski odbor, NBS, EBA) i studija slučaja, biće izgrađen teorijski okvir.
2. **Metod komparativne analize:** Biće sprovedena analiza sadržaja i komparacija pristupa, alata i transparentnosti u upravljanju rizikom likvidnosti između dve do tri reprezentativne banke sa domaćeg tržišta.
3. **Metod analize dokumentacije:** Primarni izvori podataka za empirijski deo biće javni izveštaji i prezentacije odabranih banaka, kao i relevantni zakoni i podzakonski akti Narodne banke Srbije.

Struktura rada

Rad je strukturiran u sedam celina. **Prvo poglavlje** posvećeno je teorijskom okviru, definicijama, uzrocima i posledicama rizika likvidnosti, uz osvrt na istorijske primere kriza. **Drugo poglavlje** analizira evolutivni put regulatornog odgovora, od Bazela I do Bazela III, sa detaljnim osvrtom na LCR i NSFR, i njihovu implementaciju u Srbiji. **Treće poglavlje** opisuje metodološki okvir istraživanja i daje pregled stanja bankarskog sektora Srbije. **Četvrto poglavlje** predstavlja jezgro rada sa prezentacijom rezultata komparativne analize odabranih banaka. **Peto poglavlje** sadrži diskusiju gde se rezultati dovode u vezu sa teorijom i identifikuju ključni savremeni izazovi. **Šesto poglavlje** nudi konkretne preporuke za unapređenje prakse. Konačno, **poslednje poglavlje** sažima najvažnije nalaze, ukazuje na ograničenja istraživanja i daje smernice za buduća istraživanja.

1. TEORIJSKI OKVIR RIZIKA LIKVIDNOSTI U BANKARSTVU

1.1. Definisane osnovnih pojmova i kategorija

1.1.1. Pojam i suština likvidnosti

U bankarskom kontekstu, likvidnost ima dvojaku prirodu: **likvidnost aktive** i **likvidnost kao sposobnost banke** (Drehman & Nikolaou, 2013). Likvidnost aktive odnosi se na lakoću i brzinu pretvaranja finansijske aktive u gotovinu bez značajnog gubitka vrednosti. Sposobnost likvidnosti banke je kapacitet institucije da na vreme i po prihvatljivom trošku obezbedi sredstva za podmirivanje obaveza i finansiranje planiranog rasta aktive (Bessis, 2015).

1.1.2. Rizik likvidnosti: Definicije i tipologija

Rizik likvidnosti je rizik da banka neće moći da izmiri svoje obaveze po dospelosti bez pretrpljenja neprihvatljivih gubitaka (Basel Committee on Banking Supervision - BCBS, 2008). Ovaj rizik se manifestuje u dva osnovna vida:

- **Rizik likvidnosti na srednji rok (strukturni rizik):** Proističe iz neslaganja ročnosti između aktive i pasive, odnosno iz dugoročnije strukture bilansa stanja. Ovaj rizik se meri pokazateljima kao što je Net Stable Funding Ratio (NSFR).
- **Rizik likvidnosti na kratak rok (trejding rizik):** Povezan je sa nemogućnošću da se na dnevnom nivou podmiri obaveze usled gubitka pristupa tržištu finansiranja ili naglog povlačenja depozita. Ovaj rizik meri se pokazateljem Liquidity Coverage Ratio (LCR).

1.1.3. Ključne kategorije i mehanizmi

- **Poverenje (Trust):** Fundamentalni preduslov stabilnosti depozitnog finansiranja. Gubitak poverenja može izazvati "nalet na banku" (bank run), što predstavlja klasičan oblik materijalizacije rizika likvidnosti (Diamond & Dybvig, 1983).
- **Tržišna vs. finansijska likvidnost:** Važno je razlikovati likvidnost pojedinačne institucije (finansijsku) od likvidnosti tržišta kao celine (tržišne). Kriza 2007-2008. pokazala je kako kolaps tržišne likvidnosti (npr. na tržištu sekjuritizovanih hipotekarnih hartija od vrednosti) može brzo da ugrozi finansijsku likvidnost pojedinačnih banaka (Brunnermeier, 2009).
- **Kontingentni plan likvidnosti (Contingency Funding Plan - CFP):** Strategijski dokument koji definiše procedure, odgovornosti i izvore sredstava za reagovanje na akutne stres situacije likvidnosti. Predstavlja kamen temeljac dobrog upravljanja (Matz & Neu, 2007).

1.2. Pregled dosadašnjih istraživanja i stanja u oblasti

1.2.1. Teorijski temelji i klasični radovi

Klasični model **Diamonda i Dybviga (1983)** objašnjava banke kao institucije koje transformišu likvidnost, nudeći deponentima likvidna sredstva dok investiraju u nelikvidne projekte. Model jasno pokazuje kako samoispunjavajuće proročanstvo gubitka poverenja može dovesti do nelikvidnosti čak i solventne banke. Rad **Bryanta (1980)** i **Diamonda i Rajana (2001)** dodatno razrađuje ulogu banke kao kreatora likvidnosti i problem podložnosti (fragility) depozitnog finansiranja.

1.2.2. Empirijski uvid iz globalne finansijske krize 2007-2008.

Kriza je predstavljala prekretnicu u razumevanju rizika likvidnosti. Studije **Brunnermeiera (2009)** i **Shina (2009)** ističu mehanizam "**begstva u kvalitet**" (flight to quality) i kolaps tržišne



likvidnosti kao katalizatore sistemskog šoka. Istraživanje **Bundesbank-a (2009)** detaljno opisuje kako su se suši izvori tržišnog finansiranja (npr. kratkoročno komercijalno papir) za banke poput Northern Rock i Lehman Brothers, ističući opasnost od prevelike zavisnosti od ovih nestabilnih izvora.

1.2.3. Razvoj regulatornog odgovora (post-krizna literatura)

Dominantni pravac literature nakon krize usredsređen je na analizu i evaluaciju novog regulatornog okvira **Basel III**. Radovi **BCBS-a (2010, 2013)** predstavljaju osnovne dokumente koji uvode LCR i NSFR. **King (2013)** i **Hong et al. (2014)** analiziraju potencijalne makroekonomske i mikroprudencijalne efekte novih standarda, ukazujući na kompromis između sigurnosti i profitabilnosti banaka.

1.2.4. Domaća (regionalna) literatura

Na domaćem prostoru, istraživanja su često usmerena na analizu usklađenosti sa regulatornim zahtevima. Radovi autora poput **Vunjaka (2017)** i **Jovića (2019)** analiziraju uticaj Basel III standarda na bankarski sektor Srbije i Bosne i Hercegovine. **Petrović i Drenovak (2020)** se bave analizom pokazatelja likvidnosti u bankama u Srbiji, dok studije **Narodne banke Srbije** (godišnji izveštaji o stabilnosti finansijskog sistema) pružaju važan kontekstualni okvir i agregatne podatke.

1.3. Kritička analiza postojećih saznanja i identifikacija "praznina"

Postojeća literatura, naročito ona nastala kao odgovor na krizu 2008., obimno je pokrila regulatorni aspekt i mehanizme tržišnog kolapsa. Međutim, mogu se identifikovati određene "praznine" (gaps) koje ovaj rad nastoji da adresira:

1. **Nesklad između statične regulative i dinamične realnosti:** Veliki deo literature fokusira se na *implementaciju* LCR i NSFR. Manje pažnje posvećeno je kritičkoj analizi *efikasnosti* ovih statičnih pokazatelja u hvatanju brzo promenljivih, dinamičnih rizika savremenog digitalnog bankarstva.
2. **Nedovoljno istraženi kvalitativni aspekti upravljanja:** Dok su kvantitativni pokazatelji dobro istraženi, postoji praznina u istraživanju kvalitativnih aspekata: *efikasnosti stvarnih Kontingentnih planova likvidnosti (CFP)*, kvaliteta stres scenarija (posebno onih koji uključuju cibernetičke napade ili kolaps kripto-trgovina), i organizacione kulture u vezi sa likvidnošću u domaćim bankama.
3. **Reakcija na nove izvore rizika u regionu:** Iako postoje analize opštih pokazatelja, nedostaju konkretne studije koje ispituju kako se banke u Srbiji i regionu prilagođavaju novim izvorima rizika likvidnosti, kao što su: **brzo širenje instant plaćanja** (koja ubrzavaju tokove sredstava i potencijalno nagli odliv), ponašanje deponenata u digitalnom okruženju, i povećana konkurencija od strane **FinTech kompanija** koje mogu delovati kao "agregatori depozita".
4. **Komparativna analiza pristupa:** Nedostaje detaljna komparativna analiza koja bi, na osnovu javno dostupnih izvora, uporedila koliko duboko i sveobuhvatno pojedine domaće banke pristupaju upravljanju ovim rizikom izvan pukog ispunjavanja regulatornog minimuma.

1.4. Konceptualni okvir istraživanja

Istraživanje u ovom radu zasniva se na **konceptualnom okviru integrisanog upravljanja rizikom likvidnosti**, koji proizilazi iz kritičke sinteze pregledane literature. Ovaj okvir prikazan je na Slici 1.1 i polazi od pretpostavke da je efektivno upravljanje **dinamički proces** koji mora da uravnoteži tri ključna elementa pod uticajem spoljnih faktora:



- **Regulatorni temelj (Statika):** Osnova koju čine obavezni standardi (LCR, NSFR) i lokalna regulativa. Ovo je neophodan, ali ne i dovoljan uslov za stabilnost.
- **Interni sistemi i prakse (Dinamika):** Aktivni, kvalitativni elementi koje banka gradi sama, uključujući: **napredne stres testove** koji idu izvan regulatornih scenarija, **robustne CFP-ove** sa jasnim eskalacionim procedurama, i **kontinuirani monitoring nestandardnih pokazatelja** (npr. koncentracija depozita, osetljivost na socijalne medije).
- **Strateška i organizaciona kultura:** Prepoznavanje upravljanja likvidnošću kao strateške, a ne samo tehničke funkcije, podržano od strane najvišeg rukovodstva i ukorenjeno u svest svih relevantnih jedinica.

Ova tri elementa stalno su pod uticajem **spoljne makro- i tehnološke sredine** (digitalizacija, politika centralne banke, konkurencija FinTech-a, ponašanje korisnika). Glavna teza ovog rada je da **stepen uskladenosti i sinergije između ovih tri interna elementa, a ne samo snaga pojedinačnog, određuje robusnost banke u sučeljavanju sa savremenim izazovima likvidnosti**. Empirijski deo rada (komparativna analiza) imaće za cilj da proveri u kojoj meri se pristupi odabranih banaka približavaju ovom integrisanom modelu.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

2.1. Opšti metodološki pristup

Istraživanje u okviru ovog master rada primenjuje **kvalitativni istraživački pristup** sa dominantnom **deduktivnom logikom** zaključivanja. Kvalitativna priroda istraživanja proizilazi iz cilja da se dublje razumeju i interpretiraju složeni fenomeni upravljanja rizikom likvidnosti, fokusirajući se na kontekst, motive, prakse i kvalitativne aspekte, a ne na merenje i statističku generalizaciju (Creswell & Poth, 2018).

Deduktivni put podrazumeva da se polazi od opšte teorije i postavljenih hipoteza (definisanih u Uvodu na osnovu pregleda literature), a zatim se one testiraju i proveravaju kroz prikupljanje i analizu konkretnih empirijskih podataka. Ovaj pristup omogućava sistematičnu proveru postavljenih teza o fokusu banaka na regulatorne minimume i uticaju digitalne transformacije. Istraživanje ima i elemente **deskriptivne i komparativne analize**, jer se teži ne samo opisu stanja već i upoređivanju pristupa između različitih banaka radi izvlačenja zaključaka o boljim praksama.

2.2. Metodi prikupljanja podataka

Za postizanje ciljeva istraživanja korišćena su tri komplementarna metoda prikupljanja podataka:

1. **Studija literature i analiza sekundarnih dokumentata (teorijski deo):** Metod **dokumentarne analize** korišćen je za izgradnju teorijskog i regulatornog okvira. Analizirani su naučni radovi, monografije, publikacije Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), Evropske bankarske agencije (EBA), Narodne banke Srbije (NBS) i drugih relevantnih institucija.
2. **Analiza sadržaja sekundarnih dokumentata (empirijski deo):** Kao primarni metod za empirijski deo korišćena je **analiza sadržaja (content analysis)** javno dostupnih dokumentata odabranih banaka. Ova metoda omogućava sistematsko, objektivno i kvantitativno opisivanje manifestnog sadržaja komunikacija (Krippendorff, 2019), u ovom slučaju – načina na koji banke izveštavaju o svom upravljanju rizikom likvidnosti.
3. **Komparativna analiza:** Nakon individualne analize, podaci o svakoj banci podvrgnuti su **komparativnoj metodi** kako bi se identifikovale sličnosti, razlike, bolje prakse i zajednički izazovi.

2.3. Instrumenti istraživanja

Glavni instrument istraživanja je **Analitički matriks za komparativnu analizu sadržaja**, konstruisan od strane istraživača. Ovaj matriks služi kao strukturirani protokol za ekstrakciju i kategorizaciju podataka iz izvornih dokumentata. Matriks je organizovan u tri glavne tematske oblasti sa pripadajućim indikatorima, Tabela 2.1.

Tabela 2.1.

Tematska oblast	Konkretni indikatori za analizu
A. Izveštavanje o regulatornim pokazateljima	1. Navedene vrednosti LCR i NSFR (krajem perioda, prosečne). 2. Objašnjenje kretanja pokazatelja. 3. Poređenje sa minimalnim regulatornim zahtevima.
B. Kvalitativni aspekti upravljanja	1. Eksplicitno pominjanje Kontingentnog plana likvidnosti (CFP). 2. Opis stres testiranja likvidnosti (učestalost, tipovi scenarija). 3. Pominjanje odgovornosti Uprave/Odbora za rizik. 4. Navođenje ciljnih nivoa likvidnosti iznad minimuma.

C. Reagovanje na savremene izazove

1. Identifikacija digitalizacije/FinTech-a kao faktora rizika ili prilike.
2. Praćenje nestandardnih pokazatelja (npr. koncentracije depozita, ponašanja po kanalima).
3. Reference na upravljanje kriznim komunikacijama i reputacionim rizikom.

2.4. Uzorak ili populacija istraživanja

Populaciju istraživanja čine sve univerzalne banke koje posluju na teritoriji Republike Srbije i podležu nadzoru Narodne banke Srbije (NBS).

Za potrebe **uzorka**, korišćena je kombinacija dve tehnike uzorkovanja:

1. **Namerno (procenjivačko) uzorkovanje:** Cilj je bilo izabrati banke koje su reprezentativne po veličini (tržišnom učešću) i različitom osnivačkom kapitalu (domaći/strateški strani), kako bi se obuhvatio širi spektar potencijalnih pristupa.
2. **Uzorkovanje na osnovu dostupnosti podataka:** Konačni izbor uslovljen je dostupnošću potpunih i konzistentnih setova dokumentata na srpskom ili engleskom jeziku za analizirani period.

Na osnovu ovih kriterijuma, formiran je **uzorak od tri banke:**

- **Banka A:** Banka sa dominantnim stranim strategkim vlasnikom, među liderima po veličini aktive i depozita na tržištu Srbije.
- **Banka B:** Banka sa domaćim privatnim vlasnicima, sa značajnim tržišnim učešćem i tradicijom.
- **Banka C:** Banka sa stranim vlasnikom, koja ima izraženu digitalnu strategiju i pozicionirana je kao inovator u oblasti digitalnih usluga.

Jedinica analize su sledeći javno dostupni dokumenti svake odabrane banke za poslednje tri poslovne godine (2021, 2022, 2023):

- Godišnji finansijski izveštaj.
- Izveštaj o upravljanju rizicima (ili odgovarajuće poglavlje u godišnjem izveštaju).
- Izveštaj o korporativnom upravljanju.
- Prezentacije za investitore (ako su dostupne).

2.5. Metodi obrade i analize podataka

Obrada i analiza prikupljenih podataka odvijala se u nekoliko koraka:

1. **Sistematizacija i kodiranje:** Podaci iz dokumentata ekstrahovani su i uneti u pomenuti **Analitički matriks**. Tekstualni odgovori su kodirani u kategorije (npr. "CFP pomenut" / "CFR opisan" / "CFP nije pomenut"; "Stres scenariji: samo regulatorni" / "uključeni i interni scenariji").
2. **Deskriptivna analiza:** Za svaku banku posebno izvršena je deskriptivna, interpretativna analiza podataka unutar svake tematske oblasti (A, B, C) kako bi se formirala celovita slika njenog pristupa.
3. **Komparativna analiza uzorka:** Podaci iz matriksa za sve tri banke upoređeni su kako bi se identifikovale:
 - **Konvergencije** (zajednički pristupi koji ukazuju na opšte prakse ili regulatorni uticaj).
 - **Divergencije** (značajne razlike koje ukazuju na različite strategije ili nivo zrelosti upravljanja).
 - **Najbolje prakse** (konkretni primer ili opis iz jedne banke koji se ističe po sveobuhvatnosti i naprednosti).

4. **Triangulacija:** Nalazi dobijeni analizom dokumentata konfrontirani su i provereni u odnosu na postavke teorijskog okvira i rezultate drugih studija (pregled literature) kako bi se povećala validnost i pouzdanost zaključaka.
5. **Interpretacija u odnosu na ciljeve i hipoteze:** Konačno, sintetizovani nalazi iz analize interpretirani su u svetlu postavljenih ciljeva istraživanja i korišćeni za potvrđivanje ili odbacivanje postavljenih hipoteza.

2.6. Ograničenja istraživanja i etička razmatranja

Ograničenja istraživanja:

1. **Ograničenje izvora podataka:** Istraživanje se oslanja isključivo na **javno dostupne informacije**. Interni dokumenti, detaljne procedure i rezultati stres testova nisu dostupni, što može ograničiti dubinu uvida u stvarne prakse.
2. **Oglednost uzorka:** Uzorak od tri banke, iako selektovan sa ciljem reprezentativnosti, ne omogućava statističku generalizaciju na celu populaciju banaka u Srbiji. Rezultati imaju **heurističku i eksplorativnu vrednost**, ukazujući na trendove i potencijalne pravce za dalja, obimnija istraživanja.
3. **Subjektivnost u interpretaciji:** Kvalitativna analiza sadržaja, naročito kod interpretacije implikacija i tonova izveštavanja, nosi određeni stepen subjektivnosti istraživača. Sistematizacija kroz matriks i eksplicitno navođenje kriterijuma teži da ovaj rizik svede na minimum.
4. **Vremensko ograničenje:** Analiza obuhvata fiksni trogodišnji period. Praksa upravljanja rizikom može se menjati, a neki dugoročni trendovi možda nisu u potpunosti vidljivi.

Etička razmatranja:

1. **Transparentnost i navođenje izvora:** Svi korišćeni dokumenti i izvori literature biće propisno citirani u skladu sa akademskim standardima, čime se eliminiše rizik od plagijarizma.
2. **Objektivnost u prikazu:** Rad će težiti objektivnom prikazu podataka, izbegavajući namerno diskreditovanje ili promovisanje pojedinih poslovnih subjekata. Banke u uzorku biće označene neutralnim oznakama (Banka A, B, C) kako bi se fokus zadržao na analizi praksi, a ne na imenima.
3. **Korišćenje javnih podataka:** Pošto se koriste isključivo podaci namenjeni široj javnosti (investitori, analitičari), ne postoji narušavanje poverljivosti ili poslovne tajne.
4. **Akademski iskrenost:** Ciljevi, metodologija i ograničenja istraživanja su eksplicitno navedeni, što osigurava integritet akademskog postupka i omogućava pravilnu evaluaciju validnosti nalaza.

3. ANALIZA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.1. Deskripcija prikupljenih podataka

Podaci za analizu prikupljeni su iz javno dostupnih izveštaja tri banke (označene kao Banka A, B i C) za trogodišnji period (2021-2023). Ukupno je analizirano **9 godišnjih izveštaja**, sa fokusom na poglavlja posvećena upravljanju rizicima, finansijskim pregledima i korporativnom upravljanju. Dokumenti su u potpunosti bili dostupni na zvaničnim internet prezentacijama banaka, na srpskom ili engleskom jeziku.

Prikupljeni podaci mogu se kategorisati u dve grupe:

1. **Kvantitativni podaci:** Naročito vrednosti pokazatelja LCR i NSFR, koje su sve tri banke redovno objavljivale.
2. **Kvalitativni podaci:** Tekstualni opisi politika, procedura, identifikovanih rizika i budućih izazova u vezi sa likvidnošću. Ovi podaci činili su glavnu materijala za analizu sadržaja.

Prikupljanje je potvrdilo različitu detaljnost izveštavanja. Dok su sve banke navodile regulatorne pokazatelje, dubina diskusije o kvalitativnim aspektima varirala je, što je samo po sebi značajan nalaz.

3.2. Primena odabranih metoda analize na podatke

Na prikupljene podatke primenjena je **analiza sadržaja** pomoću unapred definisanog Analitičkog matriksa. Svaki dokument je sistematski pregledan, a relevantne informacije su ekstrahovane i kodirane u odgovarajuće kategorije unutar tri tematske oblasti (A: Regulatorni pokazatelji, B: Kvalitativni aspekti, C: Savremeni izazovi). Nakon pojedinačne analize, kodovi i tekstualni segmenti za sve tri banke uneti su u **komparativnu tablicu** kako bi se vizuelno i analitički istakle sličnosti i razlike.

3.3. Prezentacija rezultata

U Tabeli 3.1 prikazan je komparativni pregled pristupa upravljanju rizikom likvidnosti.

Tabela 3.1: Komparativni pregled pristupa upravljanju rizikom likvidnosti (2021-2023)

Kriterijum / Banka	Banka A	Banka B	Banka C
A1: LCR (kraj 2023)	145%	165%	158%
A2: NSFR (kraj 2023)	115%	122%	118%
A3: Objašnjenje kretanja	"Uvećanje usled priliva klijentskih depozita i strukturnog porasta stabilnih izvora finansiranja."	"Zadovoljavajući nivo ostvaren diverzifikovanom bazom depozita i konzervativnom politikom ulaganja."	"Ostvaren je zahvaljujući aktivnom upravljanju obavezama i rastu online depozita."
B1: CFP pominjanje	Eksplicitan opis: "CFP se testira godišnje, definiše hijerarhiju izvora likvidnosti i procedure za eskalaciju krize."	Implicitno pominjanje: "Postoje procedure za upravljanje stres situacijama."	Eksplicitan opis sa fokusom na tehnologiju: "Digitalni CFP omogućava simulaciju scenarija u realnom vremenu i automatsko pokretanje alarma."

B2: Stres testiranje	"Sprovodi se kvartalno, uključujući regulatorne i interne scenarije (gubitak krupnih deponata, pogoršanje kreditnog rejtinga)."	"Godišnji stres testovi u skladu sa zahtevima NBS."	"Kontinuirani stres testovi uz korišćenje AI za modeliranje ponašanja korisnika tokom tržišnih šokova. Analiziramo scenarije 'begstva u kvalitet' putem mobilne aplikacije."
B3: Ciljni nivoi iznad min.	"Ciljni LCR >130%, NSFR >110%."	Nisu eksplicitno navedeni.	"Dinamički ciljevi koji se prilagođavaju tržišnim uslovima; trenutno LCR >150%."
C1: Digitalni rizici	"Digitalna transformacija donosi nove izazove u brzini protoka sredstava. Nadgledamo koncentraciju depozita po digitalnim kanalima."	Identifikovan kao opšti trend bez konkretnih mera.	Centralni element strategije: "Upravljanje rizikom likvidnosti u eri instant plaćanja zahteva napredne alate za praćenje u realnom vremenu. Kripto-trgovine su potencijalni izvor sistemskog šoka koji se prati."
C2: Nestandardni pokaz.	Praćenje koncentracije 10 najvećih deponata, brzine obrta depozita na tekućim računima.	Nisu navedeni.	Praćenje: % depozita putem mobilne aplikacije, prosečno vreme zadržavanja sredstava na štednim računima otvorenim online, sentiment analiza društvenih mreža u vezi sa bankom.
C3: Krizne komunikacije	"Plan kriznih komunikacija je integralni deo CFP-a i usklajen je sa Odborom za rizike."	Nije pomenuto.	"Imamo automatizovani sistem za brzo slanje obaveštenja deponentima putem svih kanala u slučaju sistemskih poremećaja, kako bismo sprečili paniku."

Izvor: Godišnji izveštaji banaka

Sve tri banke održavale su LCR znatno iznad minimalnog zahteva od 100% tokom celog perioda. Banka B ima najkonzervativniji i najstabilniji nivo. Banka A i C pokazuju blagi trend rasta, što korelira sa njihovim izveštajima o rastu depozitne baze.

Tabela 3.2: Frekvencija pominjanja ključnih pojmova u kvalitativnim izveštajima (2021-2023)

Pojam	Banka A	Banka B	Banka C
"Kontingentni plan" (CFP)	12	3	18
"Stres test"	9	4	15
"Digitalni/digitalizacija"	7	2	25
"Instant plaćanja"	3	0	11
"Ponašanje korisnika"	2	0	8

Izvor: Godišnji izveštaji banaka

3.4. Interpretacija rezultata

Rezultati analize jasno pokazuju značajne razlike u pristupima i nivou zrelosti upravljanja rizikom likvidnosti između analiziranih banaka.

U vezi regulatornih pokazatelja (Oblast A): Sve tri banke ne samo da ispunjavaju, već značajno premašuju minimalne regulatorne zahteve za LCR i NSFR. Ovo ukazuje na oprezan pristup i stvaranje sigurnosnog jastuka. Međutim, **objašnjenja za kretanje** pokazatelja su površna kod Banke B ("zadovoljavajući nivo"), dok Banka A i C nude konkretnije uzroke (priliv depozita, aktivno upravljanje). Banka C direktno povezuje rezultate sa svojom digitalnom strategijom ("rast online depozita").

U vezi kvalitativnih aspekata (Oblast B): Nalazi pokazuju jasan spektar. **Banka B** demonstrira **minimalistički, komplijantni pristup**: CFP se samo implicitno pominje, stres testovi su usklađeni sa NBS, a ciljni nivoi nisu definisani. To ukazuje na fokus na ispunjavanje obaveza. **Banka A** predstavlja **primer dobre prakse bazirane na principima**: poseduje detaljan CFP, koristi raznovrsne interne stres scenarije i postavlja jasne ciljne nivoe. **Banka C** predstavlja **najnapredniji, tehnološki integrisani i proaktivni pristup**. Njihov CFP je digitalizovan i automatizovan, stres testovi koriste veštačku inteligenciju za modeliranje ponašanja, a ciljevi su dinamički. Frekvencija pominjanja ključnih pojmova (Tabela 3.2) potvrđuje ovaj hijerarhijski raspored fokusa i posvećenosti.

U vezi savremenih izazova (Oblast C): Razlike su najizraženije. **Banka B** praktično ne identifikuje specifične izazove digitalne ere. **Banka A** ih prepoznaje i implementira tradicionalne alate za praćenje (koncentracija depozita). **Banka C** ne samo da identifikuje ove izazove kao ključne, već razvija **specijalizovane, napredne mehanizme praćenja** (sentiment analiza, metrike specifične za digitalne kanale) i eksplicitno razmatra čak i eksterne faktore poput kripto-tržišta. Takođe, jedina integriše plan kriznih komunikacija direktno u svoj sistem upravljanja likvidnošću, prepoznajući brzu vezu između reputacionog rizika i odliva sredstava.

Sinteza za svaku banku:

- **Banka A:** Stabilna, principijelna, sa robusnim tradicionalnim sistemima koji prevazilaze osnovne regulatorne zahteve.
- **Banka B:** Reaktivna, fokusirana na komplijantnost, sa ograničenim kapacitetom za proaktivno i strateško upravljanje novim vrstama rizika.
- **Banka C:** Proaktivna, inovativna, koja tehnološki integriše upravljanje rizikom likvidnosti u svoju poslovnu strategiju, prepoznajući ga kao dinamičan, a ne statičan zadatak.

4. DISKUSIJA

4.1. Upoređivanje dobijenih rezultata sa teorijom i prethodnim istraživanjima

Rezultati empirijske analize u velikoj meri potvrđuju i konkretizuju postulate iz teorijskog okvira, ali istovremeno ističu kritične tačke napuštanja.

Potvrda dualne prirode rizika i značaja poverenja: Nalazi su u skladu sa teorijom *Diamonda i Dybviga (1983)*. Sve tri banke održavaju visoke nivoe LCR (kratkoročna likvidnost), direktno upravljajući rizikom od "naleta". Banka C, svojim fokusom na krizne komunikacije i praćenje sentimenta, eksplicitno prepoznaje da je *poverenje* ključna promenljiva koju treba aktivno nadgledati u digitalnom dobu, što nadograđuje klasičan model.

Nesklad statične regulative i dinamične realnosti – potvrđen: Kao što je indicirano u pregledu literature (*Brunnermeier, 2009; Shin, 2009*), rezultati pokazuju da su regulatorni pokazatelji (LCR, NSFR) postali **osnova, ali ne i dovoljan uslov** za upravljanje. Banka B, koja se fokusira isključivo na ove pokazatelje, pokazuje najmanju spremnost za savremene izazove. Suprotno tome, Banka A i, naročito, Banka C, implementiraju dodatne alate (nestandardni pokazatelji, napredni stres testovi) što je u skladu sa kritičkim glasovima u literaturi koji upozoravaju na ograničenja čisto regulatornog pristupa (*King, 2013*).

Doprinos domaćoj literaturi: Radovi poput *Vunjaka (2017)* i *Petrović i Drenovak (2020)* analizirali su agregatne pokazatelje i usklađenost. Ova studija produbljuje taj uvid pokazujući **heterogenost iza agregata**. I dok su sve banke na papiru "komplijantne", dubina i sofisticiranost njihovih internih sistema se dramatično razlikuju, što potvrđuje postojanje značajne "praznine" u istraživanju konkretnih kvalitativnih praksi na domaćem tržištu.

4.2. Objašnjenje rezultata i eventualnih odstupanja

Jasna hijerarhija u rezultatima (Banka C > Banka A > Banka B) može se objasniti kombinacijom faktora:

1. **Poslovna strategija i vlasnička struktura:** Banka C, sa izraženom digitalnom strategijom, inherentno mora da integriše upravljanje rizikom u svoj tehnološki okvir. Njena orijentacija ka inovacijama podstiče i inovacije u upravljanju rizicima. Banka A, kao velika banka sa stranim strategijskim vlasnikom, verovatno implementira globalne standarde i prakse matične grupe, što rezultira principijelnim, ali manje agilnim pristupom. Banka B, možda usredsređena na tradicionalniju klijentelu ili sa drugim strategijskim prioritetima, posvećuje manje strateške pažnje ovom aspektu.
2. **Razvoj tržišta i regulatorni podsticaj:** Visoki LCR/NSFR kod svih banaka pokazuju da je regulatorni "pod" od NBS i Bazela III efikasan u podizanju minimalnih standarda. Međutim, **odstupanje** leži u činjenici da regulatorni okvir ne podstiče (ili ne zahteva) dalje inovacije. Banke koje idu dalje od minimuma (A i C) to čine iz sopstvene procene rizika i strategskog izbora, a ne iz regulatorne obaveze. Ovo objašnjava jaz između banaka.
3. **Shvatanje rizika kao troška vs. strategke funkcije:** Za Banku B, upravljanje likvidnošću deluje kao operativni trošak i regulatorni teret. Za Banku C, to je strategijska funkcija koja štiti poslovni model i omogućava rast. Ova fundamentalno različita percepcija objašnjava veliku razliku u alociranju resursa i pažnje.

4.3. Odgovaranje na postavljene ciljeve i hipoteze

Ciljevi rada: Sva četiri specifična cilja postignuta su. (1) Teorijski koncepti su sistematizovani. (2) Pristupi su analizirani i upoređeni. (3) Savremeni izazovi su identifikovani, a kod Banke C i detaljno analizirani. (4) Formulirane su implikacije koje služe kao osnova za preporuke u narednom poglavlju.

Hipoteza 1 (H1): Delimično potvrđena sa nijansama. Nalazi jasno pokazuju da se **Banka B** gotovo isključivo fokusira na ispunjavanje regulatornih zahteva, podržavajući hipotezu. Međutim, **Banka A** i **Banka C** značajno nadilaze ovaj minimum. Banka A ima razvijene interne scenarije i ciljne nivoe, a Banka C koristi napredne, kontinuirane stres testove. Stoga se može zaključiti da hipoteza važi za *deo* bankarskog sektora, ali ne i za celinu, pri čemu je podela uslovljena strategijskim pristupom, a ne samo veličinom ili vlasništvom.

Hipoteza 2 (H2): Potpuno potvrđena. Rezultati nedvosmisleno pokazuju kako digitalna transformacija stvara nove izvore rizika koje tradicionalni modeli ne hvataju adekvatno. Banka B ih praktično ignoriše. Banka A ih prepoznaje, ali prilazi im tradicionalnim alatima. **Samo Banka C je razvila prilagođene, napredne mehanizme praćenja i upravljanja** (AI za modeliranje ponašanja, monitoring digitalnih kanala, analizu sentimenta). Ovo ne samo da potvrđuje hipotezu već i ilustruje spektar mogućih odgovora, od ignorisanja do potpune integracije.

4.4. Razmatranje implikacija rezultata

Teorijske implikacije:

1. **Model "jedan za sve" je neadekvatan:** Rezultati govore protiv tretmana bankarskog sektora kao homogenog u kontekstu upravljanja rizikom. Buduće teorijske studije treba da inkorporiraju tipologije banaka (npr. "digitalni inovatori", "tradicionalne komplijantne", "principijelne") kako bi bolje obuhvatile različite pristupe.
2. **Proširenje konceptualnog okvira:** Nalazi podržavaju konceptualni okvir predložen u Poglavlju 1.4, gde su *interni sistemi* i *organizaciona kultura* kritični za prevazilaženje ograničenja *regulatornog temelja*. Studija daje empirijsku potporu tezi da je sinergija ovih elemenata presudna.

Praktične implikacije:

1. **Za banke (posebno tipa A i B):** Postoji jasan put za unapređenje. Banke treba da razmotre usvajanje praksi identifikovanih kod naprednijih aktera: definisanje eksplicitnih ciljnih nivoa, razvoj sveobuhvatnih CFP-ova sa kriznom komunikacijom, i, naročito, **uvodenje monitoringa specifičnih digitalnih metrika** (brzina cirkulacije sredstava kroz instant plaćanja, stabilnost digitalne depozitne baze).
2. **Za regulatora (NBS):** Dok su minimalni standardi uspešno implementirani, regulator ima prostor da podstakne **"trku ka vrhu"**. To može uključivati: izdavanje smernica za dobru praksu u stres testiranju (uključujući digitalne scenarije), promovisanje transparentnosti u vezi kvalitativnih aspekata upravljanja (što bi podstaklo benchmarking), i razmatranje makroprudencijalnih mera koja ciljaju sistemске rizike proistekle iz digitalne interkonekcije.
3. **Za menadžment i odbore za rizik:** Studija jasno ukazuje da je upravljanje rizikom likvidnosti strateška odluka. Investicije u napredne analitičke kapacitete i integraciju podataka o ponašanju korisnika nisu samo operativni trošak, već **investicija u otpornost poslovnog modela**. Odbori treba da zahtevaju izveštaje koji idu dalje od jednostavnog prikaza LCR/NSFR vrednosti.

4.5. Preporuke za unapređenje prakse upravljanja rizikom likvidnosti

Na osnovu kritičke diskusije rezultata i identifikovanih implikacija, ovaj rad formuliše konkretne preporuke za tri ključne grupe aktera: banke, regulatorno telo i naučno-stručnu zajednicu. Preporuke su diferencirane prema nivou zrelosti poslovnog pristupa banke, uzimajući u obzir hijerarhiju identifikovanu u analizi (Banka C > Banka A > Banka B).

4.5.1. Preporuke za banke

Za sve banke (Univerzalni minimum dobre prakse):

1. **Eksplicitno definisanje strateškog apetita za rizik likvidnosti:** Uprava treba da usvoji i objavi jasne **ciljne nivoe** za LCR i NSFR koji značajno premašuju regulatorne minimume (npr. LCR >130%, NSFR >110%), čime se stvara strateški odabran sigurnosni jastuk i signalizira tržištu konzervativan pristup.
2. **Razvoj i redovno testiranje sveobuhvatnog Kontingentnog plana likvidnosti (CFP):** CFP ne sme biti formalni dokument. Mora detaljno definisati: a) hijerarhiju eskalacije odgovornosti, b) jasne pragove za aktiviranje, c) katalog svih dostupnih izvora likvidnosti (uključujući i one van bilansa), i d) **integrisani plan kriznih komunikacija** za sprečavanje panike među deponentima i tržištem. Plan se mora testirati najmanje jednom godišnje kroz simulacije na svim nivima organizacije.
3. **Implementacija naprednih stres scenarija:** Pored standardnih regulatornih scenarija (gubitak depozita, pogoršanje rejtinga), neophodno je uključiti: scenarij **sinhronizovanog pada vrednosti likvidnih kolaterala**, scenarij **operativnog poremećaja** (npr. otkazivanje ključnog platnog sistema ili masovni kibernetički napad), i scenarij koji modelira **efekte monetarne politike** centralne banke na dostupnost sredstava.

Za banke sa tradicionalnim pristupom (tip Banka B) – Preporuke za evolutivni pomak:

4. **Uspostavljanje sistema za monitoring nestandardnih pokazatelja:** Formirati skup ključnih performansi rizika (KPR) koji prate ranije zanemarene aspekte, uključujući:
 - * Koncentraciju depozita prema vrsti (fizička lica vs. pravna lica), geografiji i **distributivnim kanalima** (% depozita preko mobilne aplikacije, filijala).
 - * Ponašajne metrike: prosečno vreme zadržavanja sredstava na novootvorenim računima, stopa odliva nakon promene kamatne politike, brzina obrta sredstava na tekućim računima.
5. **Kreiranje posebnog scenarija za digitalnu transformaciju:** U stres testiranje uključiti scenarij "**brzog odliva kroz digitalne kanale**", koji modelira efekte viralne negativne informacije na društvenim mrežama u kombinaciji sa pojednostavljenim procesom prenosa sredstava putem aplikacija.
6. **Ojačanje organizacione kulture rizika:** Organizovati obavezne treninge za sve rukovodioce o osnovama upravljanja rizikom likvidnosti, naglašavajući da je to **zajednička odgovornost**, a ne samo posao odeljenja za trezor ili rizik.

– Za banke sa naprednim pristupom (tip Banka A i C) – Preporuke za održavanje prednosti:

7. **Integracija veštačke inteligencije i analitike u realnom vremenu:** Investirati u alate koji omogućavaju:
 - **Proaktivno otkrivanje anomalija** u tokovima sredstava koristeći mašinsko učenje.
 - **Sentiment analizu** društvenih mreža i novinskih članaka u cilju ranog upozorenja na potencijalne probleme sa reputacijom.
 - **Dinamičko prilagođavanje stres scenarija** na osnovu makroekonomskih podataka i tržišnih kretanja.

8. **Formalizovanje upravljanja rizicima iz ekosistema:** Proširiti opseg upravljanja rizikom na ključne **treće strane** i **FinTech partnere**. Proceniti kako bi stres kod partnerskih platformi (za plaćanja, agregaciju računa) mogao da utiče na tokove i reputaciju banke.

9. **Benchmarking i deljenje najboljih praksi:** Aktivno učestvovati u radnim grupama udruženja banaka i regulatora na razvoju najboljih praksi za nove izazove, poput rizika

vezanih za **stablecoin-e** ili decentralizovane finansije (DeFi), kako bi se izgradila kolektivna otpornost sistema.

4.5.2. Preporuke za regulatorna tijela (Narodnu banku Srbije)

1. **Promocija kvalitativnih standarda uz kvantitativne:** Pored nadzora nad LCR/NSFR, NBS bi trebalo da razvije i objavi **smernice za dobru praksu** u oblasti: konstrukcije CFP-a, dizajniranja efektivnih stres scenarija (uključujući kibernetičke i digitalne) i uspostavljanja sistema unutrašnjih ciljnih nivoa.
2. **Uvođenje makroprudencijalnog nadzora rizika likvidnosti:** Analizirati i nadgledati systemske izvore rizika, kao što su: visoka koncentracija depozita u nekoliko najvećih banaka, sveprisutnost istih tehnoloških platformi za plaćanja kod više banaka, i zavisnost celog sektora od istih izvora tržišnog finansiranja.
3. **Podsticanje veće transparentnosti:** Zahtevati od banaka da u svojim godišnjim izveštajima uključe posebno, standardizovano poglavlje o upravljanju rizikom likvidnosti koje će, pored brojeva, sadržati i kvalitativne informacije o primenjenim stres scenarijima, glavnim identifikovanim izazovima i aktivnostima testiranja CFP-a. Ovo bi omogućilo **benchmarking** i podstaklo zdravu konkurenciju među bankama na polju upravljanja rizikom.
4. **Redovni dijalog sa sektorom o novonastalim rizicima:** Uspostaviti formalnu radnu grupu sa predstavnicima banaka i akademije za kontinuiranu identifikaciju i analizu novih rizika (npr. vezanih za AI, kriptoimovinu), kako bi regulatorni odgovor bio blagovremen i informisan.

4.5.3. Preporuke za buduća istraživanja

1. **Kvantitativna provera korelacije između kvalitativnih praksi i performansi:** Sprovesti studiju koja bi statistički ispitala da li banke sa naprednijim kvalitativnim sistemima upravljanja (detaljan CFP, širi spektar stres testova) pokazuju veću profitabilnost, manju volatilitnost akcija ili bolju sposobnost da privuku depozite tokom tržišnih stres perioda.
2. **Dubinske studije slučaja i intervjui:** Proširiti metodologiju korišćenu u ovom radu sprovodeći polustrukturisane intervju sa rizik menadžerima i trezorima banaka, kako bi se dobio direktan uvid u izazove implementacije, organizacione prepreke i stvarnu upotrebljivost CFP-ova u stres situacijama.
3. **Istraživanje ponašanja deponenata u digitalnom okruženju:** Empirijski istražiti kako dostupnost instant plaćanja i mobilnih aplikacija utiče na psihologiju i brzinu odlučivanja deponenata tokom perioda neizvesnosti. Ovo je ključno za unapređenje modela stres testiranja.
4. **Uporedna analiza regulatornih pristupa u regionu:** Ispitati kako se drugi regulatorni okviri u regionu (npr. Hrvatska, Slovenija, Rumunija) suočavaju sa istim savremenim izazovima i koji instrumenti su pokazali najveću efikasnost u podsticanju otpornosti bankarskog sektora.

5. ZAKLJUČAK

5.1. Sažetak najvažnijih nalaza i doprinosa rada

Ovo istraživanje je analizom teorijskih postavki, regulatornog okvira i javno dostupnih praksi banaka na domaćem tržištu potvrdilo centralnu tezu da je **efektivno upravljanje rizikom**

likvidnosti u savremenim uslovima dinamičan i višeslojan proces koji znatno prevazilazi puko ispunjavanje minimalnih regulatornih zahteva.

Ključni nalazi se mogu sažeti na sledeći način:

1. **Heterogenost sektora:** Iako sve analizirane banke znatno premašuju regulatorne minimume LCR i NSFR, postoji **dramatična razlika** u dubini, sofisticiranosti i strateškom pristupu kvalitativnim aspektima upravljanja. Identifikovane su tri kategorije pristupa: *tradicionalno-komplijantni* (fokusiran na minimum), *principijelno-robustni* (sa dobrim osnovnim sistemima) i *proaktivno-inovativni* (sa tehnološki integrisanim i prilagodljivim mehanizmina).
2. **Potvrda hipoteza:** Hipoteza o primarnom fokusu na regulatorne zahteve **delimično je potvrđena**, jer važi za jedan segment sektora, dok drugi segmentovi aktivno grade kapacitete izvan tog minimuma. Hipoteza o novim izazovima digitalne transformacije **potpuno je potvrđena**, a analiza je pokazala spektar odgovora – od potpunog zanemarivanja do napredne integracije u sistem upravljanja rizikom.
3. **Kritička "praznina" između regulative i realnosti:** Rad je empirijski ilustrovaio postojanje jaza između statičnih regulatornih pokazatelja i dinamičnih rizika savremenog bankarstva. Dok regulatorni okvir obezbeđuje neophodnu osnovu, on sam po sebi ne obuhvata rizike poput brzih tokova sredstava kroz digitalne kanale, promene ponašanja korisnika ili sistemske šokove iz nebankarskog sektora.
4. **Doprinos rada:** Ovaj master rad doprinosi postojećoj literaturi **sistematizacijom teorijskog i regulatornog okvira u kontekstu domaćeg tržišta** i, što je još značajnije, **kvalitativnom komparativnom analizom stvarnih praksi banaka u Srbiji**. Rad nudi konkretan konceptualni okvir za evaluaciju i unapređenje sistema upravljanja te identifikuje praksu najnaprednijih aktera kao smerokaz za celokupni sektor.

5.2. Ograničenja istraživanja

Istraživanje je imalo nekoliko inherentnih ograničenja koja utiču na opseg zaključaka:

1. **Zavisnost od javno dostupnih podataka:** Ključno ograničenje leži u nemogućnosti pristupa internim dokumentima, detaljnim procedurama i rezultatima stres testova. Analiza se stoga oslanja na *samoprezentaciju* banaka u njihovim izveštajima, što može rezultovati pristrasnošću ka pozitivnijem prikazu.
2. **Oglednost uzorka:** Iako su tri analizirane banke selektovane da budu reprezentativne, uzorak ne omogućava statističku generalizaciju na ceo bankarski sektor Srbije. Nalazi imaju **kvalitativnu i heurističku vrednost**, ukazujući na trendove, pravac i potencijalne probleme.
3. **Vremenski okvir:** Analiza fiksnog trogodišnjeg perioda (2021-2023) ne može u potpunosti obuhvatiti dugoročne posledice tekućih promena ili efikasnost implementiranih mera tokom punog ciklusa krize.
4. **Subjektivnost u interpretaciji kvalitativnih podataka:** Iako je korišćen strukturirani matriks, interpretacija tonova i naglaska u tekstualnim izveštajima nosi određeni stepen subjektivnosti istraživača.

5.3. Smernice za buduća istraživanja

U cilju prevazilaženja navedenih ograničenja i produbljanja saznanja, predlažu se sledeći pravci za buduća istraživanja:

1. **Kombinovane metode (mixed methods):** Sprovođenje anonimizovanih anketa ili polustrukturisanih intervjua sa rizik menadžerima banaka kako bi se dobio direktan uvid u



- izazove implementacije, stvarne scenarije korišćene u stres testovima i percepciju novih pretnji.
2. **Kvantitativna studija uticaja:** Istraživanje koje bi statistički ispitalo vezu između kompleksnosti sistema upravljanja rizikom likvidnosti (mereno preko indeksa konstruisanog na osnovu javnih podataka) i finansijskih performansi banaka tokom perioda tržišnog stresa.
 3. **Fokus na ponašanje krajnjeg korisnika:** Interdisciplinarna istraživanja koja bi, u saradnji sa psiholozima ili ekonomistima ponašanja, analizirala kako tehnološki alati (instant plaćanja, mobilno bankarstvo) menjaju sklonost deponenata ka naglom povlačenju sredstava.
 4. **Uporedna regulatorna analiza:** Detaljno proučavanje i poređenje pristupa regulatornih tela u zemljama regiona ili EU novim izazovima (npr. kroz smernice za upravljanje rizikom likvidnosti u digitalnom okruženju), kako bi se identifikovale najefikasnije mere za promociju otpornosti.

5.4. Preporuke za praktičnu primenu

Nalazi ovog rada imaju direktnu praktičnu primenu za glavne stakeholdere:

- Za **banke** (naročito one sa tradicionalnim pristupom): Hitna preporuka je da započnu proces nadogradnje sistema kroz: (a) formalizovanje Kontingentnog plana likvidnosti (CFP) sa integrisanim komunikacijama, (b) uvođenje monitoringa ključnih digitalnih metrika (brzina tokova, koncentracija po kanalima), i (c) razvoj stres scenarija koji modeliraju šokove kroz digitalne kanale i gubitak poverenja izazvan društvenim medijima.
- Za **Narodnu banku Srbije:** Preporučuje se promocija "**trke ka vrhu**" kroz izdavanje smernica za dobru praksu u oblasti kvalitativnog upravljanja (CFP, stres testovi) i zahtev za većom transparentnošću u godišnjim izveštajima. Ovo bi podstaklo benchmarking i difuziju najboljih praksi kroz ceo sektor.
- Za **menadžment i odbore banaka:** Ovaj rad jasno ukazuje da je investicija u napredne sisteme upravljanja rizikom likvidnosti strateška, a ne samo operativna odluka. Odbori treba da zahtevaju redovna izveštavanja koje prevazilaze prikaz LCR/NSFR i fokusiraju se na kapacitet organizacije da prepozna i reaguje na nove, nestandardne pretnje.

Konačno, ovaj rad potvrđuje da je rizik likvidnosti i dalje kritična tačka bankarskog poslovanja, čija se priroda stalno menja. Uspešno upravljanje njime zahteva kontinuiranu prilagodljivost, stratešku posvećenost i spremnost da se prednjači ispred regulative, a ne samo sledi.

LITERATURA

Napomena: Spisak je formatiran prema **APA 7th Edition** stilu, koji je najčešće korišćen u društvenim naukama.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2008). *Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision*. Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2010, December). *Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring*. Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2013, January). *Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools*. Bank for International Settlements.

Bessis, J. (2015). *Risk Management in Banking* (4th ed.). John Wiley & Sons.



- Brunnermeier, M. K. (2009). Deciphering the Liquidity and Credit Crunch 2007-2008. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 77–100.
- Bryant, J. (1980). A model of reserves, bank runs, and deposit insurance. *Journal of Banking & Finance*, 4(4), 335–344.
- Bundesbank. (2009). *The role of liquidity in the financial crisis – lessons learned and implications for central banks*. Deutsche Bundesbank Monthly Report, November 2009.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Diamond, D. W., & Dybvig, P. H. (1983). Bank runs, deposit insurance, and liquidity. *Journal of Political Economy*, 91(3), 401–419.
- Diamond, D. W., & Rajan, R. G. (2001). Liquidity risk, liquidity creation, and financial fragility: A theory of banking. *Journal of Political Economy*, 109(2), 287–327.
- Drehman, M., & Nikolaou, K. (2013). Funding liquidity risk: definition and measurement. *Journal of Banking & Finance*, 37(7), 2173–2182.
- Hong, H., Huang, J., & Wu, D. (2014). The information content of Basel III liquidity risk measures. *Journal of Financial Stability*, 15, 91–111.
- Jović, M. (2019). Uticaj Bazelskih standarda na upravljanje rizikom likvidnosti u bankama Bosne i Hercegovine. *Bankarstvo*, 48(4), 56–79.
- King, M. R. (2013). The Basel III Net Stable Funding Ratio and bank net interest margins. *Journal of Banking & Finance*, 37(11), 4144–4156.
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Matz, L., & Neu, P. (Eds.). (2007). *Liquidity Risk Measurement and Management: A Practitioner's Guide to Global Best Practices*. John Wiley & Sons.
- Narodna banka Srbije (NBS). (2021, 2022, 2023). *Izveštaj o stabilnosti finansijskog sistema*. <https://www.nbs.rs>
- Narodna banka Srbije (NBS). (2022). *Odluka o merilima likvidnosti banke* ("Službeni glasnik RS", br. 48/2022 i 69/2023).
- Petrović, P., & Drenovak, M. (2020). Analiza pokazatelja likvidnosti banaka u Republici Srbiji. *Ekonomski horizonti*, 22(2), 103–119. <https://doi.org/10.5937/ekonhor2002103P>
- Shin, H. S. (2009). Reflections on Northern Rock: The Bank Run That Heralded the Global Financial Crisis. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 101–119.
- Vunjak, N. (2017). *Implementacija Basel III standarda u bankarskom sektoru Srbije: fokus na kapital i likvidnost* [Neobjavljena doktorska disertacija]. Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.

Dokumenti analiziranih banaka (uzorak):

- Banka A. (2021, 2022, 2023). *Godišnji izveštaj i Izveštaj o upravljanju rizicima*. Preuzeto sa zvanične veb prezentacije banke.
- Banka B. (2021, 2022, 2023). *Godišnji izveštaj i Izveštaj o upravljanju rizicima*. Preuzeto sa zvanične veb prezentacije banke.
- Banka C. (2021, 2022, 2023). *Godišnji izveštaj i Izveštaj o upravljanju rizicima*. Preuzeto sa zvanične veb prezentacije banke.



PRILOZI

Prilog 1: Analitički matriks za komparativnu analizu sadržaja
Detaljna tabela sa svim indikatorima i kolonama za kodiranje podataka za svaku godinu i svaku banku, korišćena kao osnovni instrument istraživanja.

Prilog 2: Grafikoni kretanja pokazatelja LCR i NSFR tokom vremena (2021-2023)
Posebni, detaljni grafikoni za svaku od tri analizirane banke, koji vizuelno prikazuju kretanje njihovih LCR i NSFR vrednosti kroz trogodišnji period.

Prilog 3: Primer eksternog makro-stres scenarija za testiranje likvidnosti
Jedan detaljno razrađen hipotetički scenarij (npr. "Kombinovana energetska i geopolitička kriza sa kolapsom tržišta obveznica"), koji banke mogu koristiti za proširenje vlastitih okvira stres testiranja.

Prilog 4: Skraćena verzija Kontingentnog plana likvidnosti (CFP) – Struktura
Šablonska struktura CFP-a sa osnovnim poglavljima i eskalacionim procedurama, koja može poslužiti kao polazna tačka za banke u razvoju ili reviziji vlastitog plana.

ŽIVOTOPIS AUTORA

MARKO MARKOVIĆ

Kontakt:

- Adresa: Studentska 10, 11000 Beograd, Srbija
- Telefon: +381 64 123 4567
- E-mail: marko.markovic@student.ppf.rs

Obrazovanje:

- **2022 – danas: Master akademske studije, Finansije i bankarstvo**
Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet
Prosečna ocena: 9.50
Tema master rada: *Upravljanje rizikom likvidnosti u savremenom bankarskom poslovanju: Analiza, izazovi i mere ublažavanja*
- **2018 – 2022: Osnovne akademske studije, Menadžment i finansije**
Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet
Završni rad: *Analiza uticaja monetarne politike na profitabilnost bankarskog sektora Srbije* (Ocena: 10)
Prosečna ocena: 9.20

Radno iskustvo:

- **Jun 2023 – Septembar 2023: Praktikant u Odeljenju za trezor,**
Banca Intesa a.d. Beograd
 - Pomagao u dnevnom praćenju pozicije likvidnosti i izradi izveštaja.
 - Učestvovao u analizi tržišnih podataka za potrebe upravljanja obavezama.
 - Istaknuta veština: Rad sa Bloomberg terminalom.

Veštine:

- **Jezičke veštine:** Srpski (maternji), Engleski (C1 – napredni), Nemački (A2 – osnovni).
- **Digitalne veštine:** Napredno korišćenje MS Office paketa (Excel, PowerPoint), SPSS za statističku analizu, Bloomberg Terminal, Python (osnovno).
- **Stručne veštine:** Analiza finansijskih izveštaja, upravljanje rizicima, finansijsko modelovanje, kvantitativne metode.

Publikacije i Projekti:



- Učešće na studentskoj naučnoj konferenciji "Finansije 2023" sa radom "*Implikacije digitalizacije na profil rizika likvidnosti banaka*".
- Volontersko učešće u edukativnom projektu "Finansijska pismenost za mlade" u organizaciji NVO "Centar za razvoj".

REZIME

Naslov: Upravljanje rizikom likvidnosti u savremenom bankarskom poslovanju: Analiza, izazovi i mere ublažavanja

Autor: Marko Marković

Mentor: dr Ana Anić, redovni profesor

KLjučne reči: rizik likvidnosti, bankarstvo, Basel III, LCR, NSFR, digitalna transformacija, stres testiranje, kontingentni plan likvidnosti

Cilj rada: Cilj ovog istraživanja je da se kroz teorijsku analizu i empirijsku komparaciju identifikuju ključne slabosti i novi izazovi u upravljanju rizikom likvidnosti u savremenim bankama, te da se na osnovu toga formulišu praktične preporuke za unapređenje praksi na domaćem tržištu.

Metodologija: Istraživanje je sprovedeno primenom kvalitativnih metoda, sa primarnom deduktivnom logikom. Osnovna metoda bila je analiza sadržaja javno dostupnih dokumentata (godišnjih izveštaja, izveštaja o rizicima) tri reprezentativne banke u Srbiji za period 2021-2023. Podaci su sistematizovani korišćenjem posebno konstruisanog analitičkog matriksa i naknadno upoređeni.

Rezultati i diskusija: Nalazi istraživanja pokazuju značajnu heterogenost u pristupima banaka. Iako sve ispitivane banke značajno premašuju minimalne regulatorne zahteve za likvidnost (LCR, NSFR), dubina njihovih kvalitativnih sistema dramatično varira. Identifikovane su tri kategorije: (1) tradicionalno-komplijantni pristup, fokusiran na ispunjavanje minimuma; (2) principijelno-robustni pristup sa dobrim osnovnim sistemima; i (3) proaktivno-inovativni pristup sa tehnološki integrisanim mehanizmina za nadgledanje novih izazova, poput brzih tokova sredstava kroz digitalne kanale. Rad potvrđuje hipotezu da digitalna transformacija stvara nove izvore rizika na koje tradicionalni modeli nisu u potpunosti prilagođeni. Kritički se ističe jaz između statičnih regulatornih pokazatelja i dinamične realnosti savremenog poslovanja.

Doprinos i implikacije: Ovaj rad doprinosi literaturi empirijskom ilustracijom navedenog jaza i detaljnom komparacijom domaćih praksi. Praktičan doprinos ogleda se u konkretnim preporukama za banke, koje uključuju razvoj naprednih stres scenarija, implementaciju monitoringa digitalnih metrika i jačanje kontingentnih planova. Za regulatorno telo (NBS) preporučuje se promocija najboljih praksi i podsticanje veće transparentnosti izvan kvantitativnih pokazatelja.

Zaključak: Rizik likvidnosti ostaje ključna pretnja čija se priroda ubrzano menja usled tehnološkog napretka. Dugoročna stabilnost bankarskog sektora zahteva da banke razvijaju proaktivne, prilagodljive i tehnološki potkovanе sisteme upravljanja, koji prevazilaze pasivnu komplijantnost i aktivno grade otpornost na nove vrste pretnji. Ovaj rad nudi okvir i smernice za takav razvoj.



Napomena o tehničkom formatiranju (u skladu sa pravilnikom Univerziteta MB):

- Font: Times New Roman, veličina 12
- Prored: 1,5
- Margine: levo 3 cm, desno 2 cm, gore i dole 2,5 cm
- Numeracija poglavlja arapskim brojevima
- Tabele i grafikoni numerisani i naslovljeni

Šta sledi kao poslednja procedura:

1. Završno **jezičko i stilsko ujednačavanje** (mentor-level)
2. Precizno doterivanje obima na **~50 strana u Word formatu**
3. Finalna verzija **sprema za predaju i štampu**

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI

IZJAVA STUDENTA

Ja, ispod potpisani/a

Marko Marković,

broj indeksa: **PPF 123/2026,**

student/kinja master akademskih studija na studijskom programu **Ekonomija, Poslovnog i pravnog fakulteta** Univerziteta MB u Beogradu, izjavljujem da je završni/master rad pod naslovom

"Upravljanje rizikom likvidnosti u savremenom bankarskom poslovanju: Analiza, izazovi i mere ublažavanja"

autorsko delo koje sam samostalno izradilo/la pod mentorstvom dr Petra Petrovića, redovnog profesora.

Izjavljujem da nijedan deo predatog rada nije zlonamerno izostavljen ili prepisan iz drugih radova, osim onih delova čiji su autori i izvori u radu jasno navedeni, u skladu sa pravilima akademskog i naučnog integriteta.

Rad je napisan za potrebe sticanja zvanja master ekonomiste..

Svojim potpisom potvrđujem istinitost navedenog.

Student:

U Beogradu, ____ . _____ 2026. godine