

OCENA KVALITETA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U BANKAMA U SRBIJI

TRANSFORMACIJA BANKARSKOG SEKTORA OD DEVEDESETIH GODINA DO DANAS

U bankarstvu naše zemlje devedesetih godina prošlog veka dominantno mesto pripadalo je „starim društvenim bankama“. Sve stare banke bile su u društvenoj svojini. Njihov broj je bio preko 100 - na primer 1993 - 106; 1994 - 107; 1995 - 104; 1998 - 106; 1999 - 80. Do prelaza sa 106 banaka, koliko je bilo 1998, na 80, koliko ih je bilo 1999. godine, došlo je zbog utapanja malih banaka u sistem Beogradske banke usled ratnog stanja 1999. godine, kada je došlo do drastičnog pada broja banaka. Ova godina je uzeta kao referentna godina nakon koje dolaze godine ubrzanih reformi u bankarskom sektoru.

Državna i društvena preduzeća su bili uticajni vlasnici banaka i nalazili su se u trostrukoj ulozi: kao najznačajniji korisnici kredita, deponenti i kao vlasnici. Iz trostruke uloge, koji su imali klijenti banke, proistekao je veliki uticaj dužnika na upravljanje bankama. Često su direktori društvenih preduzeća sedeli u upravnim odborima banaka što je često dovodilo do privilegovanog uzimanja novca i koncentracije kreditnog rizika na malom broju klijenata. Takva situacija dovodila je do visokog udela nenaplativih potraživanja od državnih i javnih preduzeća. Na strani pasive postojali su zamrznuti devizni izvori-inostrani dug i stara devizna štednja. Banke su zbog ekonomskih sankcija bile odsečene od međunarodnog tržišta kapitala. Bankarski izvori su bili kratkoročni i nestabilni. Kreiranje kreditnog portfolija je bilo shodno izvorima uglavnom kratkoročno. Podela bilansa banaka na devizni i dinarski deo pokazala je da preko 75% bilansne sume otpada na devizni deo što je značilo veliku izloženost riziku deviznog kursa. Kamate nisu mogle da nadoknade inflatorni gubitak banaka čime je izvršen dodatni

REZIME

Ključne reči: korporativno upravljanje, bankarske grupacije, menadžment, pravo akcionara, profitabilnost banaka

Značaj koji se pridaje uspešnom korporativnom upravljanju u bankama proizilazi pre svega iz značaja koje ove imaju u finansijskom i ekonomskom sistemu zemlje. Posebno interesovanje u svetskim okvirima za kvalitet korporativnog upravljanja u bankama nastaje nakon izbijanja svetske ekonomske krize 2007.-2008.godine, čije posledice traju do danas. Tokom transformacije privrednog sistema naše zemlje uporedo se menjao i bankarski sistem, menjala se suština i kvalitet korporativnog upravljanja u bankama u Srbiji. U postupku svojinske transformacije privrednog sistema prisutno je snažno prodiranje stranih banaka, kupovinom domaćih ili osnivanjem novih banaka. Dolaskom stranih banaka srpska privreda dolazi do novih izvora za sopstveno finansiranje, isto tako menja se regulatorni i pravni okvir funkcionisanja bankarskog sektora jer se zemlja postepeno integriše u standarde Evropske unije. Sa druge strane, dolaskom stranih banaka podiže se kvalitet korporativnog upravljanja, koji kao rezultat donosi veće zarađivačku moć stranih banaka. Kvalitet korporativnog upravljanja u domaćim bankama sa privatnim i državnim kapitalom se prilagođava novim regulatornim i tržišnim uslovima. Kvalitet i brzina tih promena u uskoj su korelaciji sa tržišnim izazovima koje im nameću banke sa stranim kapitalom. Stoga, je cilj sagledavanja kvaliteta i specifičnosti korporativnog upravljanja banaka sa domaćim kapitalom upravo u sagledavanju i primeni standarda korporativnog upravljanja banaka. Cilj je da se podigne i unapredi kvalitet njihovog korporativnog upravljanja, posebno politika Upravnih odbora, Odbora za reviziju, uloge nezavisnih jedinica rizika, unutrašnje revizije i poštovanje tržišnih principa rada i funkcionisanja.

Bez oporavka banaka nema oporavka privrede.

udar na slab kapital banaka. U uslovima spoljnog okruženja u kojima je naša privreda poslovala i nepostojanja budžetskih sredstava za dokapitalizaciju bankarskog sektora, prestrukturiranje bankarskog sektora bilo je *conditio sine qua non*. Bez oporavka bankarskog sektora i zdravog bankarskog sistema nema ni stvarnog oporavka privrede.

Poslovna 2001. godina bila je u znaku priprema za početak ubrzane reforme bankarskog sektora, koji se ogledao u nekoliko bitnih zahteva monetarnih vlasti:

- dostizanje minimalnog osnivačkog dela akcionarskog kapitala u iznosu od 10 miliona evra,
- izbor strateških investitora za dokapitalizaciju i
- pripajanje domaćih banaka kako bi se ispunio kapitalni cenzus.

Tokom ovih mera za kratko vreme tokom 2001. od 81 banke, 18 banaka je izgubilo dozvolu za rad, 2 banke stavljene su pod stalni nadzor Narodne banke. Agencija za sanaciju banaka i osiguranje depozita preuzela je 9 banaka u cilju njihove sanacije ili likvidacije. Studija o opravdanosti sanacije pokazala je da su za 4 od preuzetih 9 banaka ukupni troškovi likvidacije niži od ukupnih troškova sanacije, da su velike državne banke: Beobanka, Beogradska banka, Invest banka i Jugobanka imale negativan kapital zbog loše kontaminirane aktive što je rezultiralo otvaranjem stečaja nad ovim bankama početkom 2002. godine. Autor ovog rada je vodio stečaj Beobanke i osetio sve poslovne, ekonomske, socijalne i političke reperkusije gašenja najveće banke, kako po staroj deviznoj štednji tako i broju radnika u bivšoj SFRJ.

„Ideološke podele i ostrašćenosti oko ovog krupnog pitanja verovatno su razlog što do danas nema argumentovanih analiza i odgovora na pitanja kao što su: koliko bi se sredstava dobilo prodajom banaka čija bi aktiva bila „očišćena“, kakvi su zaista efekti stečaja 4 velike banke, budući da on ni posle 8 godina nije pri završetku, koliki bi zaista bio alternativni trošak da sve ove banke nisu otišle u stečaj, (budući da je nakon toga došlo do otpisa oko 70% potraživanja po osnovu Pariskog i Londonskog kluba i konverzije duga u kapital, pa da je nakon konverzije i izdvajanja loše aktive jedna od velikih prodata), itd. Problem koji nikada nije bio u žiži javnosti je i upravljanje enormnom imovinom banaka u stečaju i činjenica da su bilansna suma i prihodi banaka u stečaju do pre par godina još uvek bili znatno veći od banaka koje posluju na tržištu, što dovoljno govori o tome da je bankarski sektor u Srbiji još uvek nedovoljno razvijen, bez obzira što u finansijskom sektoru postoji bankocentričnost.“(4,7)

Nedoumice oko banaka o kojima govorimo, stoje i danas 17 godina po otvaranju stečaja. Ni jedan stečaj od četiri velike banke nije završen. Kvalitet korporativnog upravljanja u ovim

bankama, pored ostalog, bio je ključna kočnica opstanka ovih banaka, jer su u upravnom odboru koji je bio nadležan menadžmentu banke bio je u ulozi vlasnika banke, najvećih depozitara i najvećih korisnika kredita. (Vodeći stečaj Beobanke, jednom transakcijom, naplatom akceptnog naloga odjednom je naplaćen dug od 10.000.000 tadašnjih nemačkih maraka. Naime, jednom transakcijom ova banka je mogla da omogući dovoljan kapitalni cenzus i da nastavi rad. Međutim, prethodni menadžment to nije smeo da uradi jer mu je u Upravnom odboru sedeo generalni direktor JP NIS-a, koji bi pokrenuo smenu "neposlušnog direktora".

Od ukupno 81 banke, koliko je bilo početkom 2001. godine, na kraju 2001. godine ostalo je da radi 55 banaka. Od ovog broja kao zdrave finansijske organizacije ocenjene su 34 banke, 6 banaka je bilo relativno zdravo uz obaveznu dokapitalizaciju, 1 banka je ocenjena kao problematična i 9 banaka je stavljeno pod upravu i praćenje Agencije za sanaciju banaka i osiguranje depozita. Kapitalno jačim bankama pripojeno je 12 banaka, dok je osnovana jedna banka sa domaćim kapitalom i četiri banke sa mešovitim kapitalom.

Tokom 2003. godine dolazi do dalje ubrzane reforme bankarskog sistema. Banke preuzimaju platni promet od Službe društvenog knjigovodstva koja se gasi. Ulazak inostranih banaka se odvija po dvostrukom modelu, bilo prodajom državnog kapitala Jubanke Alpha banci ili osnivanjem banaka sa stranim kapitalom: Raiffeisen banka, HVB i Hypo Alpe Adria banka, dok je od stranih banaka bila prisutna samo Societe Générale banka, koja, kao stana, najduže posluje na našem finansijskom tržištu. Strane banke došle su na naše tržište kupovinom domaćih banaka: Intesa je kupila Delta banku, Erste banka Novosadsku banku, EFG Eurobank Nacionalnu štedionicu-banku, Nacionalna banka Grčke Vojvođansku banku, Credi Agricola Meridian banku. Od stanih banaka koje danas posluju na srpskom tržištu najbrojnije banke su iz Italije, Austrije, Mađarske i Francuske.

Tokom 2009 - 2010. godine ekonomska kriza, koja se u značajnoj meri osetila u Srbiji, zaustavila je dinamičan rast bankarskog sektora. Privreda je počela da stagnira, a samim tim preduzeća iskazuju lošije rezultate nego prethodnih godina. Rezultat takvog stanja je da privreda postaje nelikvidna i dovodi se u pitanje otplata postojećih kredita, samim tim i povećane rezervacije po osnovu loših plasmana u sektoru privrede, odnosno smanjenje profita banaka. Nakon, kriznog perioda, višegodišnji nepovoljni trend nije samo posledica suzdržanosti banaka i čišćenja od loših kredita, već i zbog nepovoljne privredne strukture – gašenje velikih privrednih sistema, slabi privredni efekti urađene loše privatizacije. Ubrzani

Kriza je banke uterala u stagnaciju, čime je oslabila podrška privredi.

privredni rast u poslednje tri godine rezultat je velikih infrastrukturnih projekata, kao i značajan dolazak stranih investitora, koji pored finansiranja od glavnih investitora, sve više angažuju i domaći bankski potencijal za finansiranje obrtne imovine.

BANKE SVE BOLJE

U Srbiji posluje, na kraju 2018. godine, ukupno 26 banaka sa stranim i domaćim kapitalom. 1.599 poslovnih jedinica i 23.101 zaposlenih što ukazuje na rasprostranjenu bankarsku mrežu na celoj teritoriji Srbije.

Ukupna neto bilansna aktiva bankarskog sektora Srbije na kraju juna 2019. iznosila je 3.810,0 milijardi dinara (podaci sa sajta NBS-a). Banke u većinskom vlasništvu domaćih lica (privatnih lica i Republike Srbije) u posmatranom periodu imaju tržišni udeo u ukupnoj bilansnoj sumi bankarskog sektora (23,5%) ali i učešće u ukupnom kapitalu bankarskog sektora (23,9%). Učešće banaka u većinskom vlasništvu investitora u ukupnoj bilansnoj sumi banaka u Srbiji 2019. godine je 76,5%. Nominalno smanjenje je zabeleženo kod banaka u većinskom vlasništvu Republike Srbije, u segmentu bilansne sume, i kod svih grupa banaka kad je u pitanju kapital. Dominantno učešće u bankarskom sektoru Srbije imaju banke poreklom iz Italije, Austrije, Francuske i Mađarske (ukupno sedam banaka), sa udelom u ukupnoj bilansnoj sumi od 57,3%. Direktna banka vlasništvo Andreja Jovanovića i Bojana Milovanovića zauzimaju 2,2% bankarskog tržišta, dok AIK banka ima 7,4% bankarskog tržišta, koja je domaća banka sa privatnim kapitalom.

Ulazak stranih banaka na domaće finansijsko tržište rezultirao je ne samo rastom kapitalne snage domaće bankarske industrije, već i bržoj integraciji domaće privrede u globalnu ekonomiju.

Ulazak stranih banaka je doneo mnogo novina i podrške privredi.

Ovakve trendove i dalje treba očekivati - međusobna konkurencija banaka će dovesti do smanjenja kamatnih stopa i time omogućiti dinamičniji rad srpske privrede. S druge strane, to će omogućiti i veće profite bankama, jer povećanjem poslovnog polazaja preduzeća bankama će omogućiti veće kreditno angažovanje i realni rast zarada zaposlenih, kao uslova većeg kreditnog angažovanja u sektoru stanovništva.

Bankarskom sektoru dugoročno najviše odgovara stabilan i predvidiv ekonomski ambijent. U relativno stabilnim ekonomskim uslovima od 2000-2008 godine, bankarski sektor ima relativno stabilan rast kreditnog portfolija u segmentu stanovništva i privrede. Nastupanjem svetske ekonomske krize tokom 2009. i 2010. godine zaduženost države beleži značajniji rast.(4, 22)

Od 2016. Godine, kada je aktiva bankarskog sektora iznosila 3.242 milijardi dinara, 2017. godine je porasla na 3.360 milijardi

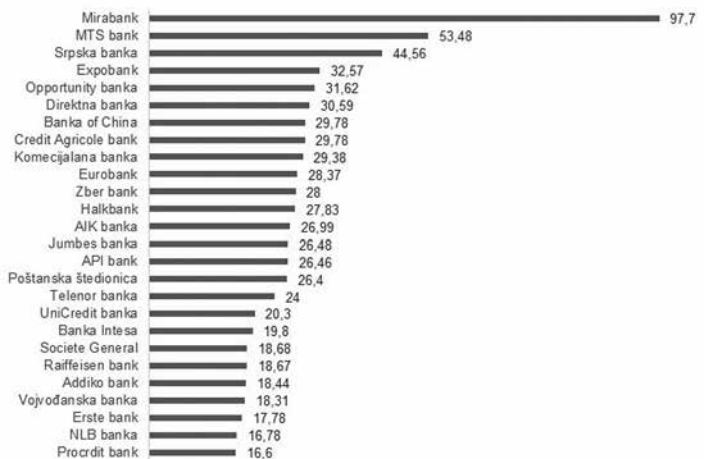
dinara, 2018. godine na 3.476 milijardi dinara, i na 3.810 milijardi dinara krajem juna 2019. godine. Ovakav konstantan rast kreditne aktivnosti bankarskog sektora u stabilnim monetarno finansijskim uslovima ujedno znači i konstantan rast svih bankarskih parametara uključujući i povećanje profitabilnosti bankarskog sektora, i konstantan pad nenaplativih kredita. Bruto problematični krediti pali su sa 345,8 milijardi dinara 2016. godine, u 2017. godine na 204,9 milijardi dinara, 2018. godine na 130,6 milijardi dinara, na 122,6 milijardi čdinara 2019. godine (9). Inače, 2017. godina je, po svim znacima, prelomna u istoriji srpskog bankarskog sektora, jer je u toj godini došlo do preloma u efektivnosti upotrebe bankarskih sredstava. Analize ukazuju da je stopa prinosa na aktivnu sa iznosila 2,2% što je znatno više nego u prethodnoj godini (0,7%), dok je stopa prinosa na kapital sa 3,4% koliko je iznosilo u 2016, porastao na 11,1% (6, 28-29).

Profit banaka u 2018. godini dostigao je 70,5 milijardi dinara, odnosno 13%. Posmatrajući prethodne godine, dobit banaka je dostigla rekordni nivo od izbijanja ekonomske krize 2008. godine. "Intesa je vodeća i prema visini apsolutnog profita koji je 2018. godine iznosio 12,6 milijardi dinara, druga je Unikredit banka sa profitom od 9,2 milijardi dinara, dok je treća Societe Generale banka, koja odlazi sa srpskog tržišta, po prvi put zauzela treću poziciju sa krajnjim rezultatom od 8,2 milijardi dinara. Slede Komercijalna i Raiffeisen banka, a veliki skok profitabilnosti zabeležila je Direktna banka 6,2 milijarde dinara, ali je pre svega posledica pripajanja Pireus banke... sa druge strane AIK banka beleži veliki pad apsolutnog profita sa prošlogodišnjih 12,1 na 5,6 milijardi dinara, ali je to bio rezultat jednodokratnih računovodstvenih efekata nakon pripajanja Alpha banke" (3,1-2).

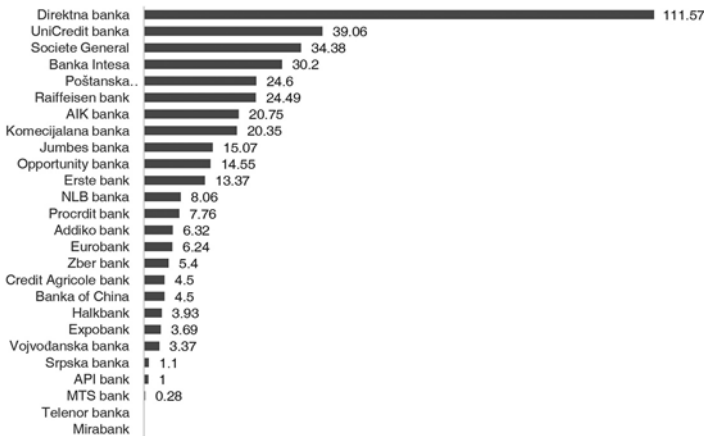
Analizom dva ključna parametara u bankarskom sektoru Srbije tokom 2018. godine u pogledu adekvatnosti kapitala i stope prinosa na kapital (Return on Equity), dolazimo do sledećih zaključaka:

- adekvatnost kapitala bankarskog sektora je iznad minimalnih 8% što ukazuje na adekvatnu zaštićenost kapitala banaka od rizika, odnosno da je smanjeno učešće problematičnih kredita u aktivi banaka,

Koeficijent adekvatnosti kapitala



Prinos na kapital



- stopa prinosa na kapital je veoma različita od banke do banke, ali se jasno izdvaja grupa banaka sa stranim kapitalom koje su rangirane u vrhu (vidi grafički prikaz). Prikazana enormna stopa prinosa na kapital za Direktnu banku je rezultat spajanja sa Pireus bankom, tako da se ovo ne može smatrati normalnom stopom.

Dobra praksa korporativnog upravljanja u osnovi omogućava zaštitu interesa akcionara. U osnovi zaštita interesa akcionara su relevantna sa stanovišta sigurnosti poslovanja banaka koja se ogleda u regulatornoj visini adekvatnosti kapitala, i svakako interes akcionara je da se njihov kapital vraća kroz nagradu – visina profita na kapital. Korporativno upravljanje kao jedna od naslabijih karika u procesu tranzicije u našoj privredi, svakako i u bankarskom sektoru, pokazuje da banke sa stranim kapitalom usmerava menadžere banaka da zadovolje interese vlasnika – akcionara.

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U BANKAMA SA VEĆINSKIM DRŽAVNIM KAPITALOM

Korporativno upravljanje u starim netransformiranim bankama do kraja devedesetih godina prošlog veka u našoj zemlji svodilo se na trostruku ulogu klijenata banke: kao deponenta, vlasnika i korisnika kredita. Slabe sudske zaštite poverilaca-kreditora permanentno su umanjivale kapital banaka, bilo usled dobijanja privilegovanih kredita suvlasnicima banaka bilo zbog velikog kašnjenja i velikih rezervacija što je direktno umanjivalo kapital banaka. Permanentno je narastao nivo nenaplaćenih potraživanja što je činilo kontaminiralo aktivu naših banaka.

Nakon ubrzanog procesa privatizacije stvoreno je privatno vlasništvo u realnom sektoru, a time je izgubljena poslovna moć velikih društvenih privrednih sistema, izvršena je reforma bankarskog i finansijskog sistema i stvorena je nova, izmenjena struktura vlasništva nad bankama. Vlasničke promene u korporativnoj strukturi uzročno-posledično se odrazilo na vlasničku strukturu bankarskog sektora i razvoj finansijskog tržišta i njegovih segmenata. Tako formirana bankarska pasiva u ban-

kama, koje imaju manje ili veće učešće državnog kapitala, stavlja u prvi plan bazičnih bankarskih načela: načelo likvidnosti, načela sigurnosti plasmana i načela rentabilnosti i profitabilnosti u poslovanju. Uticaj izmenjene vlasničke strukture uvodi niz pitanja u funkcionisanje banaka sa državnim kapitalom u cilju ostvarivanja što većeg prinosa na državni kapital, kao što su:

- organizacione strukture po ugledu na modele banaka sa inostranim kapitalom,
- način rukovođenja bankom – povećanjem profesionalizma i stručnosti,
- upravljanje troškovima banke,
- primene unificiranih standarda u poslovanju banke,
- ekonomske opravdanosti razvoja bankarske mreže.

Svakako da, pored državnih akcionara, manjinski akcionari učešćem u radu u upravnim odborima nastoje da banka bude profitabilnija; time je i vrednost njihovih akcija veća. U određenim upravnim odborima državnih banaka mali broj je privatnih investitora, koji podsećaju na recidive prošlosti, nastoje da dobijaju privilegovane kredite od svojih banaka, a monitoring uprave od strane revizora pritiskaju radi obezbeđenja pravilne implementacija interne i eksterne regulative.

Uprkos dugogodišnjoj strategiji SAD i Evrope na liberalnoj strategiji globalne akumulacije transnacionalnog kapitala i potiskivanja svih oblika ne-kapitalističkih društvenih odnosa, nakon razornog izbijanja krize krajem 2008. godine u Americi i ubzanog prenosa krize u Evropi sve više se spominje „podržavljenje banaka“ kao moguće privremeno spasonosno rešenje. Retorika svetске političke i finansijske elite sa sve mračnijim prognozama globalnog oporavka u prvi plan stavlja neka rešenja koja su do juče bila neprihvatljiva i nemoguća. Podržavljanje banaka je jedan od tih. Decenijama prezirana kao komunističko-socijalističko oruđe retrogradnih sistema Istoka, odjednom je postalo poslednje oruđe odbrane dela bankarskog sistema u Nemačkoj, Austriji, SAD i Velikoj Britaniji. Vlasnik kontrolnog dela akcija posrnule minhenske banke „Hypo Real Estate“, po inforacijama u tadašnjoj javnosti saznao za odluku nemačke vlade da prvi put od 1931. godine dozvoli nacionalizaciju banaka. Suočena sa basnoslovnim gubicima irskog ogranka banke „Hypo“ prošle jeseni nemačka vlada se mesecima gložila oko modela akcije neophodnog za očuvanje strateški važne finansijske institucije.

Na srpskom bankarskom tržištu država Austrija postala je vlasnik 67% odsto akcija Hypo Alpe Adria banke. Dosadašnji većinski vlasnik banke, nemačka grupacija „Bajern LB“, objavila je da će ustupiti austrijskoj državi svojih 67% udela u „Hypo Alpe Adria“ za jedan evro, a za istu simboličnu sumu svoje učešće prodaće ostala dva suvlasnika posrnule banke. Preuzimanje od strane države radi spasavanja posrnule banke značilo

je održanje finansijske stabilnosti austrijske ekonomije. Austrijska država je obezbedila iz budžeta 450 miliona evra radi sanacije i povećanja likvidnosti banke. Ova aktivnost znači veći monitoring od strane Centralne banke Austrije kao i nadležnih ministarstava. Sa druge strane, očuvana je stabilnost štednih uloga građana, jer bankrotstvo ove velike austrijske grupacije imalo bi dramatične negativne posledice u poverenje u bankarski sistem sa nesagledivim posledicama po finansijsku i privrednu stabilnost austrijske ekonomije.

U srpskim bankama dominantno državno vlasništvo imaju tri banke: Komercijalna banka nakon što je država otkupila kapital od EBRD-a (24,4%) i Međunarodne finansijske korporacije IFC-a (10,1%) postala vlasnik 83,2 odsto kapitala najveće domaće banke. U Poštankoj štedionici banci Republika Srbija je vlasnik 44,37% kapitala banke i Javno preduzeće Pošta Srbije 49%, što ukupno čini državno vlasništvo ove banke od 93,37%. U Srpskoj banci Republika Srbija ima vlasništvo 76,68% i Jugimport SDPR 23,31% što čini 99,99% vlasništva (informacije sa sajtova pomenutih banaka).

Iz ove skupine banaka Komercijalna banka je jedina ozbiljna konkurencija bankama sa stranim kapitalom, što u značajnoj meri može da umanjí odliv domaće akumulacije kroz profite inostranih banaka i da podrži preduzeća domaćih vlasnika, imajući u vidu, da strane banke po nalogu svojih matičnih banaka po prioritetu finansiraju kompanije zemalja odakle dolaze vlasnici tih kompanija. Odnosno Intesa banka i UniCredit po prioritetu podržavaju italijanske kompanije koje rade u Srbiji, kao što Erste i Raiffeisen banka podržavaju Austrijske kompanije, Bank of China kineske kompanije. Logično je, da Srbija zadrži u svom vlasništvu jaku domaću banku, koja će pored ostalog da radi na jačanju zdrave konkurencije stranim bankama i kao takva treba da bude od strateškog interesa za očuvanje stabilnosti finansijskog i bankarskog sistema u Srbiji. Ova banka je od strateškog značaja i za razvoj vojne industrije, jer Srpska banka, i pored svoje glavne poslovne orijentacije ka vojnoj industriji po svom kapitalu je nedovoljna za razvoj ove strateški važne industrije za očuvanje suvereniteta naše zemlje.

Od domaćih banaka sa većinskim srpskim kapitalom, pored Komercijalne banke kao državne banke, AIK banka beleži dobru profitabilnost (dugo godina najprofitabilnija banka u Srbiji u odnosu na aktivu i broj zaposlenih) i značajno tržišno učešće u delu kreditnog portfolija i u delu domaćih depozita.

Strane banke na srpskom bankarskom tržištu imaju brz rast aktive i tržišnog učešća. U značajnoj meri dominiraju po svim bankarskim parametrima. U pasivi strane banke imaju velike obaveze prema matičnim bankama iz svoje grupacije. Kreditiranje klijenata kod ovih banaka ne zavisi od depozita dobijenih

Komercijalna banka je jedina ozbiljna konkurencija bankama sa stranim kapitalom.

od domaćih klijenata. Cena kapitala njihovih inoizvora je povoljnija od izvora domaćih banaka. Ova prednost je odlučujuća za brz rast aktive i tržišnog učešće ovih banaka.

Korporativno upravljanje u bankama sa dominantnim državnim kapitalom ili u značajnom vlasništvu države u velikoj je zavisnosti od uticaja političke partije na menadžment banke, koja je dobila da upravlja određenom bankom. U bivšem socijalističkom sistemu postojao je partijski monopol jedne partije i bio je opravdan ideologijom tog doba. Ova faza tranzicije karakteriše partijska podela plena na određenim finansijskim i privrednim institucijama. Ovakva praksa dovodi do pada korporativne kulture i slabljenja tržišne pozicije banaka. Međutim, i pored ovakvih uticaja državnih institucija i partijskih lobija odabirom kvalitetnog menadžmenta i primenom savremenih bankarskih standarda državne banke mogu da se ravijaju i da prate konkurentnost stranih banaka.

Dok je u ranijem socijalističkom sistemu postojao javni konkurs za izbor direktora banaka, sada se unutrašnjim dogovorima u okviru partije, koja je dobila određenu finansijsku instituciju, biraju kadrovi. Partijska vladavina finansijskim institucijama onemogućava kvalitetnu institucionalnu kontrolu i onemogućava efikasan rad i efikasno korporativno upravljanje. Često menadžment ima dilemu da li da zadovolji partijsku podršku i kadrovima iz svoje partije podari neko kvalitetno mesto u rukovodnoj strukturi ili da se rukovodi principima efikasnog korporativnog upravljanja. Sa druge strane, partijska povezanost može da ima i pozitivne efekte kada partijski saradnici bez ekonomskih principa i poslovne logike drže pozamašne depozite i, na taj način, se promovišu lični i partijski interesi, a ne ekonomski interesi entiteta kojim se rukovodi.

Najveći problem menadžmentu državnih banaka je uticaj različitih partijskih struktura na donošenje operativnih odluka, posebno u delu odobravanja kredita. Odnosno, pored sagledavanja kvaliteta plasmana preduzećima koja imaju bolji otplatni kapacitet i bolje koletarale, vrlo često, preduzećima koja imaju dobru povezanost sa političkim partijama na vlasti odobravaju krediti koji te kredite ne mogu da vrate. Usled ovoga, svaka dalja kreditna politika gubi na značaju. Stoga, je vrlo važno da se državnim bankama napravi strateški plan segmenacije tržišta po kome treba da postupaju i plasiraju sredstva shodno strategiji industriskog razvoja zemlje i da se meri efikasnost rada menadžmenta i što veća samostalnost u odlučivanju u kreditnoj politici jer veliko mešanje političkih struktura u odluke menadžmenta u državnim bankama je kontraproduktivno i ima loše iskustvo u

Korporativno upravljanje banaka sa državnim kapitalom ugroženo uticajima političkih partija.

prethodnom periodu. Uostalom, Republika Srbija već ima specijalizovanu finansijsku ustanovu koja već odobrava kredite po različitim državnim i parijskim interesima - Fond za razvoj, koji je u ingerenciji ministarstva privrede.

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U BANKAMA SA VEĆINSKIM STRANIM KAPITALOM

Korporativno upravljanje u bankama sa većinskim stranim kapitalom smatra se suštinskim identitetom banke i uslovom stvaranja trajnih vrednosti akcionara, kao i ostalima kojima je u interesu sigurno poslovanje banke i to, pre svega, klijentima, zaposlenima i državnim institucijama.

Značaj koji se pridaje uspešnom korporativnom upravljanju u bankama proizilazi, pre svega, iz značaja koji banke imaju u finansijskom i ekonomskom sistemu jedne zemlje. Naime, banke su jedine zakonom ovlašćene depozitne institucije i kao takve su glavni generatori štednje i obrtnog kapitala. Sa druge strane, kao kreditne institucije, banke su i dalje najznačajniji izvor finansiranja privrede, s obzirom na relativno malo učešće tržišta kapitala u privrednom sistemu. To se posebno odnosi na ekonomske prilike u Srbiji. Tokom višegodišnjih sankcija, izolacije i bombardovanja naša preduzeća su ostala bez obrtnog kapitala. Takođe, dolazak stranih investicija često ne znači da matične kompanije obezbeđuju dovoljno obrtnog kapitala, već se traži obrtni kapital od domaćih banaka. Iz takve njihove uloge proizilazi i njihova neposredna odgovornost za pravilnu alokaciju slobodnih sredstava privredi i njihovu najbolju iskorišćenost.

U osnovi, pet osnovnih zakona regulišu odnose u finansijskom sektoru u Srbiji: Zakon o privrednim društvima, Zakon o bankama, Zakon o osiguranju, Zakon o hartijama od vrednosti i Zakon o penzijskim fondovima. Zakon o bankama sadrži najobuhvatniji i najdelotvorniji okvir korporativnog upravljanja. Donošenje ovog zakona rezultat je harmonizacije našeg finansijskog zakonodavstva sa propisima Evropske unije i Bazel II standardima, kao i usklađivanje propisa iz bankarskog sektora sa nešto ranije donetim propisima, koji regulišu neke druge oblasti finansijskog poslovanja u Srbiji.

U tom smislu banke primenjuju važeće eksterne i interne propise. Eksterne propise uređuje regulativa Centralne banke i lokalni propisi, koji su navedeni u Srpskom zakonodavstvu. Interni propisi uglavnom su na primeni eksternih propisa centralne monetarne i finansijske vlasti date zemlje kao i pravila matične banke, odnosno grupacije. Kada su propisi regulatornog okruženja u suprotnosti sa važećim propisima ino-bankarske grupacije primenjuju se propisi regulatornog okruženja.

Odgovorna bankarska grupacija drži da se dobro korporativno upravljanje ostvaruje ne samo ispunjenjem regulatornih zahteva, već da ono proizilazi i iz korporativne kulture menadžmenta i zaposlenih.

Dok primena bankarskih konzistentnih propisa može da vodi preuzimanju manjeg rizika i očuvanju kapitala vlasnika, takođe, vlasnička struktura u stranim bankama može da utiče na preuzimanje rizika i zarađivačke moći banke. "Niži stepeni rizika mogu da se jave kada su vlasnici primorani da investiraju više njihovih ličnih sredstava u banku, a obrnuto se dešava kada kapitalni zahtevi ne primoravaju vlasnike da investiraju veći deo ličnih sredstava u banku – mada oni mogu da podstaknu stvaranje veće količine kapitala. Međutim, Leaven i Levine dodaju da, zato što je odnos između rizika i propisa kritično zavisao o pojedinim bankama, vlasničke strukture, koje utiču na to da odnos između propisa i bankarskog rizika može da varira prema vlasničkoj strukturi, neophodno je razmotriti i uticaj vlasničke strukture kako bi se prikazala preciznija analiza preuzimanja bankarskog rizika. Nadalje, oni ilustruju svoje razmatranje demonstrirajući kako odnos vlasničke strukture i bankarskih propisa utiče na ponašanje pojedinih banaka vezano za preuzimanje rizika. Razmatraju se sledeće teorije:

- Da efekat propisa na rizik zavisi od relativnog uticaja vlasnika koji postoje u okviru upravljačkih struktura pojedinih banaka.
- Da bankarski regulatori utiču na inicijative vlasnika o preuzimanju rizika na drugačiji način nego što utiču na menadžere (bankovna teorija).
- Da vlasničke strukture utiču na sposobnost vlasnika da sami utiču na rizik. Pored toga što imaju fundamentalnu funkciju u prenošenju finansijskih rezultata u javnost, revizorski odbor služi kao predstavnik interesa akcionara i obavezan je da omogući proces u kojem menadžeri, eksterni revizori i izvršni direktor mogu biti ispitivani i pozivani na odgovornost – ukoliko je potrebno. Revizorski odbor nije samo odgovoran za nadzor procesa finansijskog izveštavanja, već i za efektivnost interne kontrole kompanije, interne revizije – gde je potrebno, i sistema upravljanja rizikom. Takođe, ima zadatak nadzora statutarne revizije godišnjih i konsolidovanih računa" (7,236).

Jedna od najuticajnijih smerinica u korporativnom upravljanju su principi korporativnog upravljanja OECD-a, prvi put su objavljeni kao principi OECD 1999. godine, revidirani 2014. godine i ponovo revidirani i usvojeni od strane G 20 tokom 2015. godine. (10, 5-18) Osnovna načela korporativnog upravljanja sadržani u navedenim standardima u bankama sa većinskim stranim kapitalom ostvaruje se kroz:

Zaštitu prava akcionara. Akcionari ostvaruju pravo glasa na Skupštini banke, a samim tim i akcionari imaju pravo na dividendu i druga prava u skladu sa regulatornim propisima u datoj državi kao i na osnovu Statuta banke. Najmanje jednom godišnje Uprava banke saziva Glavnu skupštinu banke objavom poziva na način da informiše članove skupštine. Pre redovne skupštine akcionara Nadzorni odbor ispita godišnji finansijski izveštaj o poslovanju banke i predlog odluke o upotrebi dobiti. Prihvatanjem izveštaja o poslovanju za prethodnu godinu Skupština donosi odluku o davanju ili razrešenju članova Upravnog, Nadzornog i Izvršnog odbora banke. Pored ovih osnovnih pitanja Skupština odlučuje o izmenama i dopunama Statuta banke, kao o izmenama i razrešenjima članova Izvršnog, Nadzornog i Upravnog odbora.

Uspostavljanje organizacione strukture, koja omogućava ostvarivanje strateških ciljeva i afirmacije osnovnih korporativnih vrednosti bankarske grupacije. Nadzor poslovnih aktivnosti se ostvaruje kroz funkcionisanje sistema organizacionih kontrola i izveštava se bankarska grupacija o horizontalnim aktivnostima po funkcijama.

Uspešna saradnja Nadzornog odbora i Uprave banke. U tom cilju Izvršni odbor banke uz saglasnost Nadzornog odbora usvaja osnovna dokumenta banke-budžet za narednu godinu i strateški plan poslovanja za određeno razdoblje, obično za period od tri do pet godina. Važan deo uspešne saradnje Nadzornog odbora i Izvršnog odbora banke, po pravilu, se definiše poslovnim politikom koja se usaglašava sa bankarskom grupacijom i konkretnim kretanjem ekonomskog okruženja u kojima banka posluje. Nadzorni odbor može u svako doba od Izvršnog odbora banke da zatraži informaciju o pitanjima vezanim za poslovanje banke a koja mogu u značajnoj meri da utiču na njen položaj na lokalnom finansijskom tržištu.

Uspostavljanje jasne linije rukovođenja i odgovornosti u banci. Izvršni odbor vodi poslove banke na ličnu odgovornost i zastupa prema trećim licima. U organizacionom smislu svaki član Izvršnog odbora po vertikalnoj liniji rukovodi određenim poslovnim delom banke: privreda, stanovništvo ili pratećim neposlovnim delovima: rizik banke, bankarske operacije, kadrovi, marketing, pravno odeljenje i sl. U vođenju poslova banke Izvršni odbor naročito osigurava da banka posluje u skladu sa pravilima o upravljanju rizicima: sistemsko praćenje, procenu i strategiju procedura za upravljanje rizicima, sistemsko praćenje, procenu i strategiju održavanja nivoa adekvatnosti kapitala u odnosu na rizike kojima je banka izložena u svom poslovanju. Funkcionisanje sistema internih kontrola za sva područja banke nesmetano uz svu pažnju i pomoć obavlja poslove interna revizija. Banka vodi poslovne i druge knjige i poslovnu

dokumentaciju, sastavlja finansijske i druge izveštaje u skladu sa računovodstvenim i drugim propisima i standardima definisanim zakonom zemlje u kojoj banka posluje. O rezultatima svake pojedinačne banke izveštava se grupacija, koja sumira rezultate na nivou grupe. Predsednik Izvršnog odbora rukovodi Izvršnim odborom i usklađuje sve poslovne funkcije i funkcije podrške u banci; u ime Izvršnog odbora podnosi izveštaj Upravnom odboru i Skupštini. Izvršnom odboru banke u radu pomažu odbori i tela banke: kreditni odbor, odbor za upravljanje aktivom i pasivom, odbor za upravljanje promenama i compliance funkcije i drugi odbori.

Dobre i transparentne odnose i komunikaciju između svih organa banke, zaposlenih, menadžmenta, akcionara i klijenata banke. U banci kao društveno odgovornoj finansijskoj instituciji definisane su osnovne komunikacione postavke, koje daju smernice za svakodnevno komuniciranje i odnose sa javnošću. Tačno je definisano ko ima ovlašćenje za davanje određenih informacija za javnost. Takođe, banke sa stranim kapitalom imaju razvijenu internu komunikaciju o tekućim rezultatima banke i bankarske grupacije.

Bazelski komitet naglašava ulogu četiri značajne forme nadzora, koje treba uključiti u organizacionu strukturu banke da bi se obezbedila primena zdravog korporativnog upravljanja bez obzira na formu koju bankarska organizacija koristi:

- nadzor koji vrše Upravni ili Nadzorni odbor;
- nadzor koji vode pojedini, koji nisu uključeni u dnevno vođenje različitih oblasti poslovanja banke;
- direktna linija nadzora različitih oblasti poslovanja i
- nezavisne funkcije upravljanja rizicima, komplajansa i revizije (1,98).

Pojavom banaka sa stranim kapitalom na srpskom finansijskom tržištu ubrzano je vraćanje poverenje građana u bankarski sistem. Takav trend treba očekivati i u narednom periodu. U većini stranih banaka evidentiran je kvalitetno novi odnos prema kapitalu i načinu upravljanja kapitalom. Bolja organizacija rada i standardizacija procedura rezultirao je većom efikasnošću poslovanja i pažljivije upravljanje rizicima, boljim finansijskim rezultatima što je jedan nesumnjivi rezultat kvalitetnog korporativnog upravljanja banaka sa većinskim stranim kapitalom.

U svojoj organizacionoj strukturi, u cilju efikasnijeg i sigurnijeg korporativnog upravljanja, izlaganje rizicima je neizbežno i javlja se usled prikrivenih i nepredvidivih razloga. U tom smislu, jedan od najvažnijih ciljeva menadžmenta je da identifikuje i procenjuje rizike i da upravlja rizicima u skladu sa Zakonom o bankama kao i svojim grupacijskim propisima. Najčešći rizici, koje banka posebno tretira i za koje formira posebnu organizacionu strukturu, su:

- kreditni rizik,
- rizik izloženosti banke,
- rizik likvidnosti,
- tržišni rizici (obuhvataju kamatni i devizni rizik),
- operativni rizik.

Primećeno je da domaće banke poslednje navedenom obliku rizika – operativnom riziku - ne posvećuju dovoljno pažnje više da bi se zadovoljila regulativa NBS-a. Strane banke vrlo precizno analiziraju moguće operativne rizike usled neadekvatnih procedura u banci ili nepoštovanja procedura od strane zaposlenih, usled neadekvatnog upravljanja informacionim sistemom ili nepredviđenih eksternih događaja (poplave, zemljotresi, požari).

Banke sa stranim kapitalom imaju izražen sofisticirani pristup u oceni i upravljanju kreditnim rizikom, kao rezultat odnosa u upravljanju kapitalom. On je omogućio ne samo pomenutu dinamiku kreditne aktivnosti, već je rezultirao i popravljanjem kapitala bilansne aktive po kriterijumu izloženosti riziku. Osim povećanog oblika kreditiranja i trenda dinamičkog rasta, poslovno bankarstvo u Srbiji učinilo je još jednu kvalitetnu značajnu promenu i to u strukturi kreditnog portfolija, u kojoj dominantno učešće imaju krediti odobreni privredi - ono beleži dinamiku rasta u korist stanovništva. Ovakve trendove treba očekivati i u budućnosti, jer po oceni zaduženosti sektor stanovništva nije zadužen u meri koliko je situacija u zemljama u okruženju sličnog stepena i privrednog i društvenog razvoja.

Strane banke imaju sofisticiran pristup upravljanja kreditnim rizikom.

Savremena bankarska praksa ukazuje da jedan od ključnih faktora uspeha moderne banke upravo njeno najviše rukovodstvo – njen „top menadžment“. Upravo se u delovanju ove funkcije banke mogu ispoljiti ključni problemi upravljanja savremenom bankom, koji mogu imati za poslovanje banke veoma loše posledice. U najkraćem, te posledice mogu se svesti na sledeće:

- nedovoljno upravljanje promenama,
- neodgovarajuća oraganizaciona struktura koja ne može da zadovolji potrebe turbulentnog finansijskog okruženja,
- neodgovarajući strateški pristup i
- neodgovarajuća poslovna i prodajna klima.

Ostvarivanje poslovnih zadataka menadžmenta u promenljivim i dinamičnim uslovima je postao kritičan faktor uspeha banke. Dobro je poznato da se listi ključnih razloga, zbog kojih jedna banka može da ode pod stečaj, pored loših plasmana i pada ekonomije može dodati i loš menadžment banke. Odnosno, menadžment banke koji nije u stanju da anticipira u budućem toku promena u okruženju i da prilagodi miks tim promenama i tako ostvari prihvatljiv nivo profita može da predstavlja generator gubljenja tržišnih pozicija banke, slabljenja ostvarivanja

gubitka i napokon bankrotstva. Međutim, isto tako “visoko izvršni rukovodioci stižu poštovanje, postaju vrlo uticajni i preuzimaju kvalitete koncentrisanih vlasnika kapitala. U meri u kojoj ovi lideri prihvataju centralizam osnivača, njihove kompanije -banke će doživeti prednosti efikasnosti u odnosu na konkurente” (8,77).

Znanja i sposobnosti koje moraju posedovati savremeni menadžeri, pored znanja o bankarskoj tehnici i tehnologiji koja je polazna pretpostavka, moraju biti iznad sadašnjeg nivoa u našim bankama. Nema sumnje da su danas znanja ljudi u našim bankama na solidnom nivou, ali se to ne može reći i za znanja iz menadžmenta. Misli se da menadžment tim banke nije u stanju, bez obzira na razloge, da predvidi tok i pravac tržišnih promena u okruženju i prilagodi svoj poslovni mikš tim promenama i ostvari dovoljan nivo profita kojim će biti vlasnici, odnosno akcionari zadovoljni. Čak i u mnogo razvijenijim bankarskim institucijama razvijenih zemalja, kao što je, na primer, američko bankarstvo, oseća se nedostatak kvalitetnog menadžmenta. Naročito se to oseća u sprovođenju daljih reformi, čija znanja i sposobnosti podrazumevaju preduzimanja rizika u bankarskim poslovima. Osnovni problemi savremenih banaka je upravljanje rizikom. Vi ne možete dobiti novac za pokrivanje gubitaka iz vazduha. On mora doći od klijenata i deoničara.

U bankama sa dominantno stranim kapitalom prisutan je agencijski problem, koji se sve više ispoljava u složenim uslovima privređivanja. Sa druge strane “korporativno upravljanje kao sistemu zakona i zdravih pristupa kojima se korporativno upravljanje usmerava i kontroliše sa namerom da prate rad menadžmenta i direktno, a samim tim ublažavajući rizike agencijskog problema koji proizilazi iz nedela korporativnih direktora.

Očigledno je da uz brze promene u svim segmentima bankarske sredine osnovne karakteristike utiču na njeno poslovanje. Prilagođavanje tim promenama, sa jedne strane, i sposobnost banke da preuzima na sebe veći rizik, sa druge strane, čini poslovanje banke jako složenim u turbulentnom finansijskom okruženju. Promene u okruženju dovode do konflikta novog sloja menadžera i tradicije intuitivnog odlučivanja. Upravljačke performanse posebno „top menadžmenta“ treba da uvažavaju kontrolu ključnih faktora uspeha savremene banke. U osnovi dobra praksa korporativnog upavljanja omogućava zaštitu interesa akcionara koji treba da stimulišu i adekvatno nagrađuju njihov rad, vodeći računa o agencijskom problemu, kao i nastojanje da menadžment obezbedi potpunu transparentnost kroz javni pristup svim informacijama od interesa za vlasnike kapitala tako i za regulatorna tela. Bankama je posebno nametnuta obaveza – dostupnost informacijama o poslovanju zbog svoje specifične delatnosti. Na kraju, svaka banka

U osnovi, dobra praksa korporativnog upravljanja je zaštita interesa akcionara.

ASSESSMENT OF BANK CORPORATE GOVERNANCE IN SERBIA

SUMMARY

Key words: corporate governance, banking groups, management, shareholders rights, bank profitability

The significance attached to successful corporate management of banks primarily originates in the importance that banks play in the financial and economical system of a country. There has been a global spike in interest in the quality of corporate management of banks after the onset of the World Economic Crisis in 2007/2008, the consequences of which are still visible today. Parallel to the transformation of our country's economic system, we have also witnessed changes not only to the banking system, but also to the concept and quality of corporate management of banks in Serbia. Ownership transformation of an economic system involves strong penetration of foreign banks, by means of acquisition of domestic banks or founding of new ones. The introduction of foreign banks brought new sources of financing to the Serbian economy; in addition, the regulatory and legal frameworks for operation and functioning of the banking sector changes, as the country gradually integrates into the standards of the European Union. On the other hand, the arrival of foreign banks raised the quality of corporate management, resulting in greater earning power of those banks. The quality of corporate management in the domestic banks with private and state capital is adapting to new regulatory and market conditions. The quality and speed of those adaptations correlate closely to the market challenges imposed by the banks with foreign capital. Therefore the aim of the analysis of quality and particulars of corporate management in domestic banks with domestic capital is precisely to analyze and implement the standards of corporate management used in the banks with foreign capital. The goal is to raise and improve the quality of their corporate management, especially the policies for operation of Boards of Directors and audit committees, the role of independent risk units, the operation of internal audit, as well as the application of market principles of operation and functioning.

koja obezbeđuje dobar sistem korporativnog upravljanja – bolje pozicionira svoju konkurentnost i uspešno realizuje zahteva vlasnika i eksternih regulatora.

ZAKLJUČAK

Kvalitet korporativnog upravljanja u Srbiji, kao i većini zemalja u tranziciji je na niskom nivou. Ovo se ne odnosi na bankarski sektor koji je u primetnom usponu koji je došao posle velikih restrukturiranja i jačanja uticaja stranih banaka u okviru sektora. Korporativno upravljanje u bankama sa stranim kapitalom je na višem nivou, koji dolazi od kvaliteta menadžmenta i politika, organizacije i kontola koje praktikuju bankarske grupacije u razvijenim tržišnim ekonomija Zapadne Evrope. Najveći broj tih grupa svoju praksu čvrsto temelji na OECD standardima korporativnog upravljanja. Kao rezultat takvog sistema korporativnog upravljanja dolaze i znatno veći profiti tih banaka na našem finansijskom tržištu.

Ovo je značajna lekcija srpskom bankarstvu na kojoj će ceo sektor, a posledično i privreda, kapitalizovati. U cilju postizanja kvaliteta korporativnog upravljanja kako u domaćim bankama sa državnim kapitalom, tako i domaćim bankama sa privatnim kapitalom, potrebno je odlučno implementirati OECD standarde korporativnog upravljanja i na taj način stvoriti uslove za povećanje poslovne efikasnosti banaka, što je u interesu kako akcionara tako i regulatornih tela koja kontrolišu i prate njihov rad. Sve to treba da osposobi bankarski sektor da bude jači postićaj razvoj ekonomije Srbije.

LITERATURA

1. Bazelski komitet za bankarsku kontrolu, Jačanje korporativnog upravljanja za bankarske organizacije, februar 2006
2. Claudio, R., "Eclipse of the Public Corporation Revisited: Concentrated Equity Ownership Theory". The University of Oxford. Retrieved June 27, 2017
3. Grujičić, R., Časopis Finansije i bankarstvo, Beograd, godina 2018
4. Jeremić, Z., Bankarski sektor u Srbiji, EMG Beograd, Prolog banke osiguranja i lizing kompanije, Beograd, 2008.
5. OECD, Principles of Corporate Governance, 2004". Jun 2015.
6. Obradović, M., Bankarski sektor u Srbiji 2017 u esencijalnim crtama, REVIZOR, Beograd, 83/2017, str. 21- 30.
7. Ojo, M., The role of external auditors in corporate governance - agency problems and management of risk, Center for European Law and Politics, University of Bremen, 06. July 2009
8. Pacy, S. A., (2017). Disclose or Abstain: The Prohibition of Insider Trading on Trial, Journal of International Banking Law and Regulation
9. Statistika NBS - <https://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/index.html>.