

# INDIKATORI EFIKASNOSTI BANAKA U SRBIJI KAO IZRAZI KVALITETA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

## MERENJE KVALITETA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Merenje kvaliteta korporativnog upravljanja među prvima su uradili La Porta i njegovi sledbenici i koautori. Njihov rad predstavlja pokušaj sistematičnog obuhvatanja svih faktora koji utiču na kvalitet korporativnog upravljanja. Ovo istraživanje rezultiralo je LLSV indeksom (LLSV index), ili indeksom antidirektorskih prava (antidirector rights index). Autori su kao osnov postavili pravni sistem i njegove elemente, navodeći da: „Akcionari dobijaju dividende zato što mogu glasanjem da smene direktora koji im ne plaća, a poverioci bivaju isplaćeni jer imaju moć da uzmu kolateral ili imovinu koja je pod hipotekom.“ (7,110).

Dobru osnovu za merenje kvaliteta korporativnog upravljanja imaju OECD principi korporativnog upravljanja. Principi OECD korporativnog upravljanja nastali su 1998. godine, a nakon toga su u više navrata usaglašavani i dopunjavani. Svakako da kvalitet korporativnog upravljanja zavisi od zakonskog, institucionalnog i regularnog okruženja. Stoga, mnoštvo faktora utiče na dugoročni poslovni uspeh pravnog entiteta, preduzeća odnosno banke koja posluje u određenom institucionalnom okruženju. Srbiji je vrlo važno da unapređuje institucionalne okvire korporativnog upravljanja po ugledu na OECD principe i omogućiti sve povoljniji pristup potencijalnim investitorima u zemlji. Ukoliko zemlje žele u punoj meri da iskoriste globalno tržište kapitala i ako žele da privuku dugoročni – strpljivi kapital, uređenje korporativnog upravljanja treba da bude uverljivo, dobro razumljivo u drugim zemljama i mora da poštuje međuna-

## REZIME

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

Proces tranzicije, odnosno poslovno-organizacionog restrukturiranja privrednog i finansijskog sistema naše zemlje ima za posledicu kreiranje drugačijeg poslovnog ambijenta. Uređenje vlasničkog odnosa opredeljuje i njegove drugačije ciljeve i drugačiju korporativnu kulturu. Bankarski sistem u državnoj svojini imao je za cilj povezivanje privrednih i finansijskih tokova, ne vodeći računa o profitabilnosti bankarskog sistema. Njihova profitabilnost, kreiranjem profitabilne kamatne politike, bila bi na teretu njihovih osnivača i upravljača, što isključuje logiku profitabilnosti bankarskog sistema. Privatno vlasništvo aktuelizuje prvenstveno efikasno upravljanje bankama, koje za rezultat ima iskazivanje profita i podelu dividendi kao krajnjeg cilja vlasnika.

Korporativno upravljanje u bankarskom sistemu pretpostavlja profesionalno upravljanje poverenim kapitalom, u kome principi kontrolišu menadžment i kao rezultat realizacije zadatih planova ostvaruje se veći prinos na kapital. Za merenje zadatih poslovnih rezultata koriste se pažljivo izabrani finansijski iskazi u bankama sa različitim strukturom vlasništva u našem bankarskom sistemu.

rodno priznate principe (8,10). Svakako, jedno od objašnjenja je da zakonske odredbe koje regulišu ulaganje nisu relevantne samo propisima koji se bave korporativnim upravljanjem i zaštitom akcionara, već i ostalim zakonskim segmentima koji omogućavaju efikasnije funkcionisanje privrednog sistema. Vrlo su bitni monetarna politika, poreski sistem, efikasnost rada državnih organa. Uprkos napretku u određenim reformskim procesima, privredni i finansijski sistem Srbije suočava se sa brojnim problemima i makroekonomskim neravnotežama, koje se prvenstveno ispoljavaju kod visokog nivoa javne potrošnje prema stanju realne ekonomije i visokog spoljnotrgovinskog deficita. Efikasno zakonodavstvo treba da pruži jaču zaštitu poverioca i naplatu potraživanja. Implementacija javnih izvršitelja i pored mnogih nelogičnosti njihovog funkcionisanja u smislu visine tarifnog sistema, umnogome je ubrzao proces naplate potraživanja kao dugogodišnji sistemski problem u funkcionisanju privrednog i finansijskog sistema. Svakako da se u navedenim privrednim i finansijskim okolnostima može očekivati veća zaštita akcionara, koji su nosioci kvaliteta sistema korporativnog upravljanja, jer njihova zaštita i zaštita manjinskih akcionara je osnov za kvalitetno korporativno upravljanje u privrednom i bankarskom sistemu naše zemlje.

*U bankama je vlasnička struktura bitan faktor kvaliteta njihovog korporativnog upravljanja.*

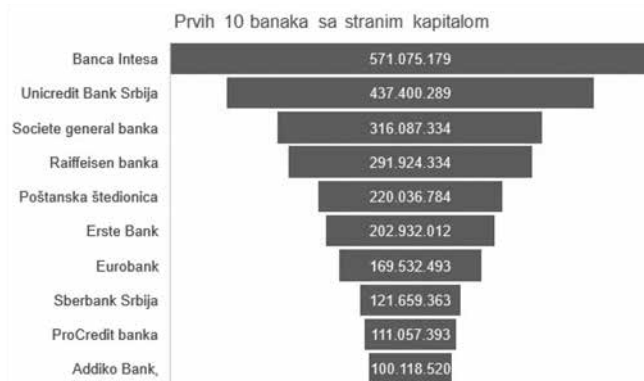
Za ocenu kvaliteta korporativnog upravljanja u bankarskom sistemu Srbije, vrlo je važna vlasnička struktura bankarskog sistema. Odnosno, ciljevi i motivi vlasnika, njihova disperzija, uloga i korporativna kultura su početna odrednica koja je relevantna za ocenu kvaliteta korporativnog upravljanja banaka u Srbiji.

## **BANKE U SRBIJI – VLASNIČKA STRUKTURA**

Na srpskom bankarskom tržištu u poslednjem kvartalu 2019. godine, po podacima NBS, posluje ukupno 26 banaka, od toga je 20 banaka u stranom vlasništvu sa ukupnom bilansnom sumom od 26,14 milijardi evra, odnosno 76,27% ukupne bilansne sume bankarskog sektora u Srbiji.

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%.

Od 2008. godine relativno učešće banaka sa domaćim kapitalom se u izvesnoj meri brzo smanjuje u ukupnoj bilansnoj sumi u našem bankarskom sektoru, posebno što vodeće strane banke ostvareni profit uglavnom ne iznose iz zemlje i rastom kapitala nastoje da povećaju svoje tržišno učešće. Profit koji je za naše domaće prilike vrlo visok, posebno za banke Intesa,



Grafikon 1. Prvih 10 banaka stranih vlasnika

UniCredit, Raiffeisen, CredyAgricol, velikim bankarskim grupacijama, vodećim u Srbiji, vrlo je mali, imajući u vidu ostvarenje profita sestrinskih banaka u daleko razvijenijim ekonomijama u kojima posluju.

Ostatak od šest banaka sa bilansnom sumom od 7,83 milijarde dinara pripada domaćim vlasnicima ili ukupno 23,31% bilansne sume našeg bankarskog sistema.

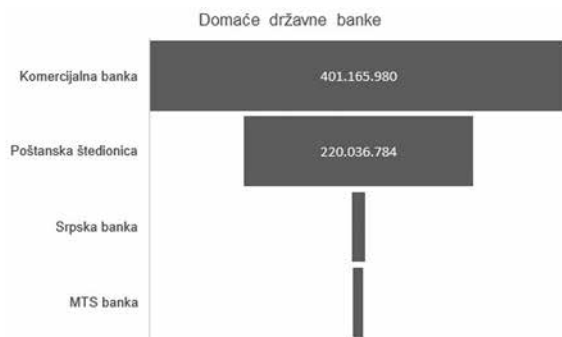
Direktna banka zauzima 2,2% bankarskog tržišta, dok AIK banka ima 7,4% bankarskog tržišta, vlasništva domaćih privatnih investitora, dok je država prodala svoj paket akcija u Jubmes banci, tokom 2019. godine. Međutim, novi privatni investitor iz Srbije je najveći vlasnik (Alta Pay Group doo, Beograd) sa 28,51%, ali nema i kontrolni paket, odnosno ima ispod 51% kapitala.



Grafikon 2. Privatne domaće banke u Srbiji

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%) i postala vlasnik 83,2% kapitala najveće domaće banke. U Banci Poštanska štedionica Republika Srbija je vlasnik 44,37% kapitala banke a Javno preduzeće Pošta Srbije 49%, što

ukupno čini državno vlasništvo ove banke od 93,37%. U Srpskoj banci Republika Srbija ima vlasništvo od 76,68% i Jugoimport SDPR od 23,31%, što čini 99,99% vlasništva (informacije sa sajtova pomenutih banaka).



Grafikon 3. Državne domaće banke u Srbiji

Iz ove skupine banaka, Komercijalna banka je jedina ozbiljna konkurencija bankama sa stranim kapitalom. Strane banke mogu da razviju kartelsko ponašanje, što u značajnoj meri može da poveća odliv domaće akumulacije kroz profite inostranih banaka. Banke sa stranim kapitalom u našoj zemlji, kao tržišni lideri, mogu da nametnu kreiranje aktivnih kamatnih stopa.

*Strane banke u Srbiji imaju iskazati kartelsko ponašanje.*

Svaki dobronamerni apel bilo kojih institucija neće moći da se suprotstavi interesima moćnih dominantnih igrača na bankarskom tržištu. Jedini način je da se kreira umerena – realna kamatna politika, a za to je potrebno posvetiti posebnu pažnju antikartelskom ponašanju stranih banaka, kako bi se stvorilo olakšanje realnom sektoru koji se bori sa inostranom konkurencijom u zemljama čija su finansijska i bankarska tržišta razvijenija. Samim tim, treba kreirati i povoljnije izvore za finansiranje tekuće reprodukcije.

Kada na malom finansijskom i bankarskom tržištu kao što je naše dominantnu lidersku poziciju drže najveći igrači sa prevladavajućim stranim kapitalom, svi drugi konkurenti su automatski iza tih lidera, koje moraju da slede da ne bi ispali iz tržišne utakmice. Stoga je održavanje domaćih državnih banaka dugoročni i strateški interes srpske privrede. Banka Poštanska štedionica je preporukama MMF-a usmerena na segment stanovništva, što će drugu po veličini domaću državnu banku odmah staviti u sekundarni značaj za kreiranjem aktivne kamatne politike prema realnom sektoru. Strane banke po nalogu svojih matičnih banaka po prioritetu finansiraju kompanije zemalja odakle dolaze vlasnici tih kompanija. Intesa banka i UniCredit banka po prioritetu podržavaju italijanske kompanije koje rade

u Srbiji, kao što Erste i Raiffeisen banke podržavaju austrijske kompanije, a 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 bi mogla da bude 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 naše zemlje.

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

## INDIKATORI EFIKASNOSTI ZA OCENU KVALITETA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA BANKAMA

Korporativno upravljanje se vezuje za privredne subjekte kojima ne upravljaju vlasnici, već profesionalni menadžeri. Na početku razvoja banaka u Vavilonu, Egiptu i Grčkoj početni bankari su bili vlasnici tih banaka. Njihova delatnost je bila – mesto za menjanje novca. U Italiji u srednjem veku menjači novca su obavljali svoj posao na ulici, na klupi (klupa se na italijanskom jeziku kaže „banco“), pa je otuda nastao naziv banka. Međutim, kroz istorijski razvoj bankarstva davno se odvojila uloga vlasnika banaka od menadžmenta banaka. Stoga je uloga kvaliteta korporativnog upravljanja u bankama od posebnog značaja kako u pogledu kontrole vlasnika nad menadžmentom, tako i u pogledu uloge koje banke imaju u privrednom i finansijskom sistemu države. Kvalitet korporativnog upravljanja bankarskog sistema se zasniva na činjenici da je vlasništvo u velikoj disperziji, a vrlo često u velikom broju malih akcionara.

*Korporativno upravljanje je instrument balansa različitih interesa.*

Kvalitet korporativnog upravljanja podrazumeva ustanovljavanje određenih principa u odnosima između vlasnika i rukovodilaca banke, sa ciljem maksimiranja poslovnih rezultata u interesu prvenstveno vlasnika, a samim tim i menadžmenta banke. Korporativno upravljanje treba da obezbedi efikasnu pravnu zaštitu i postizanje određenih poslovnih rezultata banke. Stoga su metodologija i instrumenti merenja rezultata poslovnih banaka bitni sa stanovišta kvaliteta korporativnog upravljanja, kao njegove bitne odrednice.

Ekonomski analitičari i matematičari su u poslednjih 30 godina kreirali mnoge analitičke metode u cilju sagledavanja efi-

kasnosti banaka. U stručnoj ekonomskoj literaturi pominju se granične funkcije efikasnosti zasnovane na funkciji profita ili troškova. U bankama se uglavnom primenjuje merilo efikasnosti C/L (engl. Cost/Income). Ovaj pokazatelj predstavlja količnik nekamatnih rashoda – bez rashoda kreditnih rezervisanja i zbira neto kamatnih i ostalih prihoda. Ovaj parametar pokazuje sposobnost banke da ostvarenom kamatnom maržom i ostalim poslovnim prihodima pokrije onaj deo poslovnih rashoda koji nastaje izvan kreditno-depozitnih operacija. Nekamatni rashodi u velikoj meri imaju fiksni karakter, odnosno ne zavise od obima poslovne aktive. Najznačajniji elementi ove kategorije rashoda su bruto zarade, amortizacija, materijalni i nematerijalni rashodi, ali i izvesne kategorije kreditnih operacija, kao negativne kursne razlike, rashodi po osnovu promene vrednosti imovine i drugo. Međutim, tumačenje ovih parametara isključuje agregate nekamatnih rashoda – rashode rezervisanja za kreditne gubitke, koji zbog načina obračuna bankarske dobiti mogu uticati na profitabilnost banaka.

U slučaju kada banka veliki deo svojih prihoda ostvaruje iz aktivnosti koje su vezane za trgovinu hartija od vrednosti, ovaj parametar neće biti najbolji pokazatelj poslovne efikasnosti te banke. Svakako su ti parametri veći kod banaka na našem bankarskom tržištu (UniCredit, Intesa, Erste, Komercijalna, OTP, Raiffeisen banka i AIK banka), stoga oni neće u potpunosti da iskazuju verodostojnost na našem bankarskom tržištu.

Indikator profitabilnosti banaka je izuzetno značajan sa stanovišta vlasnika-akcionara bankarskog sektora. Kvalitetnim korporativnim upravljanjem, usmeravanjem, kontrolom i praćenjem menadžmenta, akcionari sa pravom očekuju dividendu. Određene studije, koje se bave problematikom profitabilnosti, suočene su sa određenim ograničavajućim faktorima, zbog čega je teško oceniti profitabilnost bankarskog sektora pojedinih zemalja. Odnosno, na profitabilnost utiče veliki broj faktora, u zavisnosti od tržišnih uslova i makrookruženja, koje se ispoljava kroz različite monetarno-kreditne politike. Na primer, visina obavezne rezerve koju propisuje Centralna banka zemlje, u velikoj meri utiče na profitabilnost bankarskog sistema (2,379-408). Visoke stope privrednog rasta i visok nivo bruto domaćeg proizvoda, po pravilu takođe visoke stope profitabilnosti bankarskog sektora.

U analizi profitabilnosti bankarskog sistema najčešće se koristi prinos na akcijski kapital (ROE – Return on Equity), neto prinos na aktivu (ROA – Return on Assets), dobit po akciji (EPS – Earnings per Share) i najčešće korišćena varijacija prinosa na akcijski kapital (ROAE – Return on Average Equity). Kada je u pitanju profitabilnost banke, imajući u vidu njenu poslovnu

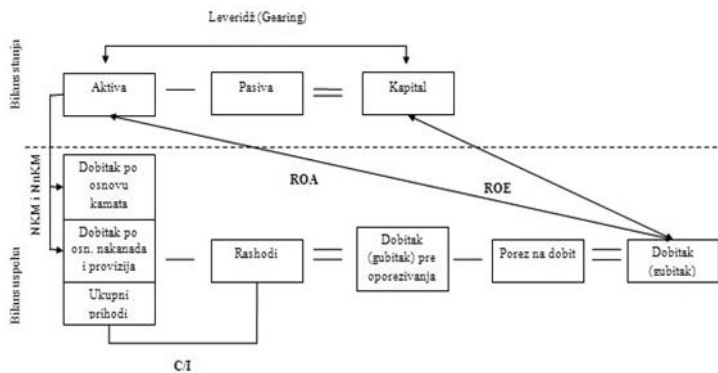
efikasnost, vrlo značajan parametar može da bude – profit po zaposlenom. Ovim parametrom ocenjuje se produktivnost zaposlenih, odnosno poslovna efikasnost menadžmenta koji treba da bude u funkciji ostvarenja poslovne efikasnosti banke.

U cilju povezivanja koncepta efikasnosti i profitabilnosti koristićemo DuPontovu formulu. DuPont će ostati najpoznatiji po DuPont analizi koja je trajno promenila način shvatanja upravljanja preduzećima. „Upravo u tom periodu DuPont kao većinski vlasnik preuzima *General Motors*, a sama formula postaje najvažniji alat kontrolinga ovog preduzeća. Vremenom ovaj osnovni model biva unapređen dodavanjem treće komponente i izračunavanjem rentabilnosti sopstvenog kapitala (ROE – Return on Equity) – proširena DuPont formula. Kako se pokazala efikasnom u analizi poslovanja preduzeća različitih delatnosti, DuPont formula u ovom obliku se održala u primeni do dana današnjeg.“ (10,9).

Tvorac čuvene DuPont analize je inženjer elektrotehnike Frenk Donaldson Braun. Upravo u tom periodu DuPont kao većinski vlasnik preuzima *General Motors*, a sama formula postaje najvažniji alat kontrolinga ovog preduzeća.

Navedeni ROE parametar izračunava se po sledećoj formuli:

$$ROE = \frac{\text{Neto dobit}}{\text{Ukupan (prosečni) kapital}}$$



Grafikon 4. ROA i ROE (6,80)

Banka kao poslovni sistem uključuje primanje depozita, procesiranje novčanih transakcija i uloge kreditiranja. Kao profitna organizacija, banka opstaje i razvija se po zahtevu vlasnika i ispunjavanjem interesa stejkholdera.

Najbitniji stejkholderi banke su: vlasnici, zaposleni, klijenti banke, dobavljači, poverioci i Vlada/Narodna banka Srbije. U osnovi, potrebno je definisati njihove zahteve i potrebe, od-



nosno koji su zahtevi stejkholdera koje je potrebno da ispuni menadžment banke. Naime, banka kao složeni poslovni sistem nije predviđena samo za postizanje nivoa profita, što je osnovna intencija vlasnika, već za ispunjavanje zahteva i ostalih stejkholdera.

STEJKHOLDERI	POKAZATELJI EFEKTIVNOSTI I EFIKASNOSTI
Vlasnici	Finansijski rezultat/profit/dividenda
Zaposleni	Zadovoljstvo zaposlenih, plata, bonusi, napredovanje
Klijenti banke	Efikasnost, brzina usluge, kvalitet usluge, cena
Dobavljači	Redovnost plaćanja obaveza
Poverioci	Ispunjavanje obaveza na vreme, dostavljanje informacija o kreditnoj sposobnosti
Društvo	Društvena korporativna odgovornost
Vlada, Narodna banka, ostali regulatori	Poštovanje zakona i propisa, plaćanje poreza, osiguranja I dostavljanje informacija

Tabela 1. Zahtevi stejkholdera – odgovornost menadžmenta

## PROFIT BANKE – PRVA OCENA KVALITETA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Znatan broj istraživanja kvaliteta indikatora za merenje kvaliteta korporativne efikasnosti oslanja se na efikasnost ili profitabilnost bankarskog sistema u funkciji vlasnika. Ostvarivanje profita je proces koji je u interesu vlasnika i treba da omogući dugoročni prinos na kapital, a n kratkoročni. Stoga menadžeri koji upravljaju bankom moraju na njega da gledaju kao na vrednost čijim upravljanjem odnosno kvalitetom korporativnog upravljanja treba da unapređuju i održavaju nivo koji im je zadat u skladu sa tržišnim uslovima, s jedne strane, i njihovim željama, s druge strane.

„Kompanija koja iz dana u dan žrtvuje profit na kratak rok da bi ugodila stalno rastućim očekivanjima javnosti uskoro neće imati brige sa dugim rokom, jer će ga izgubiti. Sa druge stra-



ne, kompanija koja nastoji da čuva profit za sebe time što izbegava njegovu upotrebu prema očekivanjima javnosti uskoro će ući u konflikt sa javnošću od koje zavisi njen profit.“ (5,80). Ostvarivanje profita kao dugoročni cilj vlasnika rezultira ubiranjem dividende, koja je posebna, vrlo složena tematika kvaliteta korporativnog upravljanja.

Banka, kao i svaka druga kompanija u uslovima tržišne privrede i poslovanja, mora svojim prihodima pokrivati svoje rashode i ostvariti profit. Kao finansijska institucija mora biti sposobna da obezbeđuje prednost u konkurentskoj borbi na tržištu. Pošto finansijski posrednik obavlja proces primanja, transformacije i pozajmljivanja novca-sredstava, on ima određene operativne izdatke, administrativne troškove i poreze. Vlasnici pred menadžere predstavljaju zahteve za obezbeđivanje dugoročne profitabilnosti iz koje će isplaćivati dividende za akcionare, ali voditi računa o dugoročnoj stabilnosti i rezervama. Banka kao finansijska institucija plaća kamate depozitarima i dugoročno usmerava visinu aktivne kamate. Razlika između ove dve kamate (interest spread) predstavlja glavni izvor neto prihoda banke njenog profita.

Nekoliko je faktora koji utiču na profitabilnost banaka, među kojima navodimo sledeće (4,27):

1. Menadžment,
2. Ekonomski uslovi,
3. Veličina,
4. Kamatne stope,
5. Konkurentski uslovi,
6. Procenat uposlenih resursa,
7. Dobici i gubici hartija od vrednosti i
8. Gubici na kreditima i obnovljeni krediti.

Menadžment je ključni faktor profitabilnosti banke i obuhvata faktore kao što su planiranje, organizovanje, rukovođenje i kontrola. „Veličina banke je faktor koji ukazuje da su male banke manje profitabilne nego velike banke. Smatra se da su banke (u SAD) sa aktivom manjom od 250 miliona američkih dolara premale za ostvarivanje maksimalne efikasnosti.“ (1,183). Ova konstatacija je primerljiva i za naš bankarski sistem, jer po pravilu, najveći lideri na našem bankarskom tržištu ostvaruju i najveće profite, što će biti posebno analizirano.

## INDIKATORI KVALITETA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA BANAKA

Za korporativnu efikasnost banaka vrlo je teško naći određene parametre koji bi na jednostavan način prikazali kvalitet poslovnih aktivnosti koji rezultiraju njihovom poslovnom efika-

snošću. Uzimajući pretpostavku da su izlazni (output) ciljevi prioritet za investitore-vlasnike i da vlasnici na bazi ostvarivanja ovih ciljeva ocjenjuju kvalitet menadžmenta i svoju misiju radi povraćaja svog uloženog kapitala, definišu se osnovni output parametri za banke.

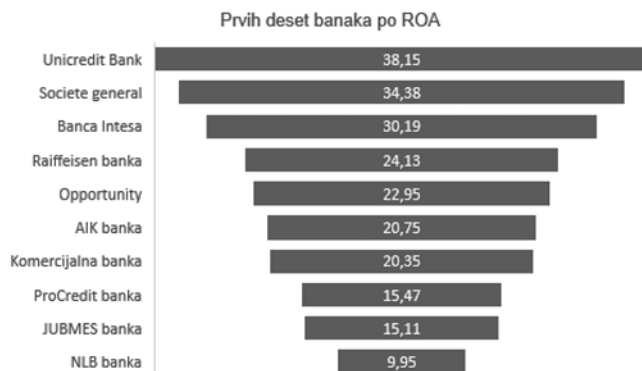
Parametri korporativne efikasnosti za poslovne banke, koje iz praktičnih i metodoloških razloga možemo analizirati za poslovnu 2018. godinu, svode se na sledeće:

- Prinos na ukupno angažovana sredstva ROA (Return on Assets),
- Prinos na kapital ROE (ROE, Return on Equity),
- Profit po zaposlenom
- Adekvatnost kapitala

Prethodna tri parametra u osnovi su pokazatelji koji generišu bankarske parametre kako bi se sagledala profitabilnost banke kao primarni cilj akcionara, dok adekvatnost kapitala, kao odnos između kapitala i ponderisane aktive, pokazuje sposobnost banke da apsorbuje gubitke nastale lošim plasmanima. U mnogim državama minimalna adekvatnost kapitala je na propisanom minimumu od 8%, dok je u Srbiji propisna adekvatnost kapitala od strane NBS-a 12%. Ovaj parametar je od bitnog interesa korporativnog vlasnika za dugoročno održavanje poslovanja banke, a samim tim i kvalitet funkcionisanja menadžmenta čije ocene sprovode korporativni akcionari banke.

### **Prinos na ukupno angažovana sredstva - ROA**

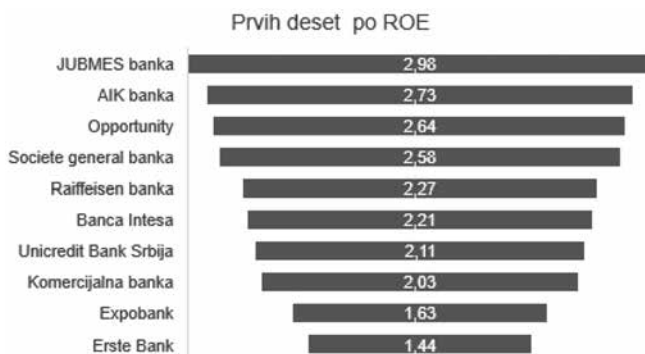
Rentabilnost ukupne imovine bankarskog sektora stavlja u odnos akcijski kapital banke i dobit banke (uzeta je dobit nakon oporezivanja). Očekuje se da većim angažovanjem sopstvene imovine banke ostvaruju i veću dobit; inače je ulaganje u imovinu/sopstveni kapital neisplativo. Rentabilnost ukupne imovine (ROA) upućuje na količinu ostvarene zarade na jedinicu angažovanog sopstvenog kapitala. Podaci koji su jedino dostupni za bankarski sistem su podaci po završnom računu za 2018. godinu, jer bilansni podaci za 2019. godinu još nisu objavljeni. Iz navedenog pregleda se vidi da po ovom parametru prvih pet mesta zauzimaju banke sa stranim kapitalom, i to: UniCredit, Societe Generale, Banka Intesa, Raiffeisen, Opportunity banka, na šestom mestu je AIK banka, domaća banka sa domaćim privatnim kapitalom, a na sedmom Komericijalna banka, još uvek državna banka čija privatizacija je u toku. Navedeni podaci uzeti su sa sajta NBS (10,1).



Grafikon 5. Deset najuspešnijih banaka po ROA

### Prinos na kapital

Rentabilnost sopstvenog kapitala pokazuje kolika je dobit po jedinici ukupne imovine banke, odnosno ukupne aktive u odnosu na dobit banke nakon oporezivanja. Ovi podaci iz našeg bankarskog sistema takođe su uzeti iz bilansa banaka na dan 31.12.2008. godine. Ovaj parametar je takođe značajan alat za vlasnike i menadžere pri strateškom donošenju odluke unutar same banke, sa ciljem povećanja svog ROE. Pored Jubmes banke (prošle godine je Alta Pay Group kupila državni paket akcija za 5 mil. EUR i postala vlasnik 28,51% kapitala banke, i time je postala najveći vlasnik ove banke), domaća AIK banka je na drugom mestu, nakon toga pet narednih banaka sa stranim kapitalom su u vrhu ovog parametra (Opportunity banka, Societe Generale, Raiffeisen, Banca Intesa, UniCredit), Komercijalna banka, i nakon toga su domaće banke sa stranim kapitalom (Erste, Eurobank, Adiko, NLB,...). Jubmes banka je izbila na prvo mesto ovog parametra zbog malog kapitala u imeniocu ROE, u odnosu na druge banke.



Grafikon 6. ROE prvih deset banaka 2018.

## Dobit po radniku

Dobit po radniku je parametar u cilju definisanja profitabilnosti svakog zaposlenog, radi detaljnih analiza učinka i doprinosa svakog zaposlenog i kontrolisanje parametra KPI (Key Performance Indicators) za svakog zaposlenog. Pošto vlasnici vrednuju menadžment shodno ispunjavanju budžetsko-planskih parametara, tako i menadžment preko različitih metoda merenja KPI-a može da vrednuje rad zaposlenih. Ovi parametri za zaposlene, u stranim bankama posebno su relevantni za radnike u *front office-u*, koji dobijaju visinu budžeta i čiji je cilj da ostvarivanjem postavljenih budžeta lično dobiju bonuse za svoj rad, a time i banka ostvaruje zacrtane ciljeve vlasnika.

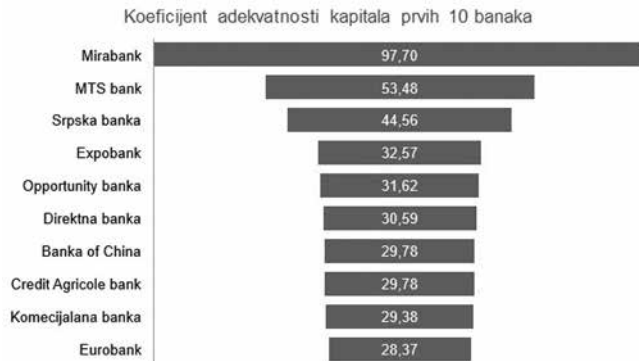
Prema ovom parametru, već duži niz godina AIK banka je neprikosnoveni lider, nakon toga slede domaće banke sa stranim kapitalom: Societe banka, UniCredit, Raiffeisen banka, Banca Intesa, itd. U navedena tri parametra izuzeti su parametri Direktna banke, zbog izuzetno velike dobiti koji je rezultat knjiženja nakon pripajanja Pireus banke, što remeti objektivnost upoređenja ostalih banaka, a koji je rezultat knjigovodstvenih transakcija.



Grafikon 7. Dobitak banaka po zaposlenom

## Adekvatnost kapitala

Za razliku od prva tri parametra koji pokazuju profitabilnost banke, parametar adekvatnosti bankarskog sektora odnosi se na sposobnost banke da apsorbuje gubite nastale lošim plasmanima. Naime, zakonskim propisima je predviđeno da svaka banka u svakom trenutku ima kapital veći od 10.000.000 EUR, kao i da njena rizična aktiva kao zbir aktive ponderisane kreditnim rizikom uvećan za otvorenu deviznu pozicije bude najmanje 12%. Navedeni koeficijenti su kod većine banaka veći od minimalnih propisanih 12%.



Grafikon 8. Koeficijent adekvatnost kapitala

## ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada nije bio usmeren ka izračunavanju profitabilnosti i efikasnosti pojedinačnih banaka ili bankarskog sektora u celini. Osnovni cilj je bio da se analizom osnovnih bankarskih indikatora prikaže visina ovih parametara kod banaka sa različitom vlasničkom strukturom. Odnosno, različita vlasnička struktura pokazuje određenu korelaciju između banaka sa različitom vlasničkom strukturom i indikatora bankarske profitabilnosti i efikasnosti. Takav pristup omogućava sagledavanje korporativne efikasnosti banaka različitih bankarskih struktura, što ukazuje na moguće pravce koji vode kvalitetnijem bankarskom sistemu. Iz navedene analize jasno proističe da kvalitet korpo-



## EFFICIENCY INDICATORS OF BANKS IN SERBIA AS QUALITY INDICATORS CORPORATE MANAGEMENT SUMMARY

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

The process of transition, i.e. the business and organizational restructuring of the economic and financial system of our country, has resulted in the creation of the different business environment. The arrangement of ownership relationship determines both its long range goals and different corporate culture. The banking system in State ownership aims to connect economic and financial flows, not to take care of the profitability of the banking system, because their profitability by creating a compatible interest policy would be at the burden of their founders and the profitability of the banking system. Private ownership is the most efficient management of banks, which results in profitability and distribution of dividends as the primary goal of the owner. Corporate governance in the banking system is a process in which the managers professionally govern the entrusted capital, in which the principles are to control the management and as a result of the completion of the plans, the larger yield to capital is made. Measuring of the given business results will be used carefully selected financial statements in banks with a different structure of ownership in our banking system.

rativnog upravljanja, sagledavan iz ugla profitabilnosti i stabilnosti banaka, ukazuje da su domaće banke sa stranim kapitalom na višem nivou korporativnog upravljanja u pogledu postavljenih finansijskih indikatora. Međutim, vrlo je važno uravnoteženje bankarske strukture sa stanovišta odnosa banaka sa stranim vlasništvom, kao dominantnim, i ostalim vlasničkim strukturama državne banke i domaće banke sa domaćim kapitalom, kako bi se sprečila moguća kartelska dominacija stranih banaka, koje dugoročno mogu da izazovu veliki odliv domaće akumulacije kroz povlačenje profita. Poznato je da se međunarodna regulatorna tela bave pitanjem obuzdavanja velikih bankarskih sistema na međunarodnim bankarskim tržištima. Stoga, kvalitet banaka, posmatran sa stanovišta kvaliteta korporativnog upravljanja, spada u vrlo važnu stručnu tematiku, kojom se treba baviti, a o kojoj još nema detaljnije stručne rasprave.

## LITERATURA

1. Ćurčić, N., U., Bankarski portfolio menadžment, Komakt, Novi Sad, 2010.
2. Demircuc, A. & H. Huizinga, Determinants of Commercial Bank Interest Margins and Profitability: Some International Evidence, <http://ideas.repec.org/s/oup/wbecrv.html> World Bank Economic Review, Oxford University, 2009.
3. Dondur, N., S. Radojević, i Z. Veljković, Efekti privatizacije i restrukturiranja u industrijskim preduzećima u Srbiji, *Industrija* 35, 2007.
4. Graddy Duane B. and H. S. Austin, *Managing Commercial Banks, Regional and Global*; Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 2010.
5. Kostić Ž., Milojević M., „Ekonomika preduzeća“, Institut za ekonomiku finansije, Beograd, 2001.
6. Ljubović I., S. Marinković, B. Pejović, „Efikasnost i profitabilnost banaka – koliko su koncepti međusobno isključivi“, *Industrija*, 4/2011
7. La Porta et al., *Law and finance*, *Journal of Political Economy*, 1998.
8. OECD Principi korporativnog upravljanja, str. 17. Misija OEBS-a u Srbiji, Kreativna, Beograd, 2004.
9. Pajić, Z., *Primena DuPont analize u zavisnosti od veličine privrednog subjekta*, master rad, Prirodno matematički fakultet u Novom Sadu, 2018, str. 9
10. [www.NBSBankarski](http://www.NBSBankarski): sistem bilansiranja/bilansi uspeha