

**УНИВЕРЗИТЕТ „УНИОН - НИКОЛА ТЕСЛА“ У БЕОГРАДУ**

**Факултет за пословне студије и право Универзитета „Union Nikola – Tesla“ у Београду**

**Наставно-научном већу Факултета**

**Сенату Универзитета**

На основу Одлуке Наставно-научног већа Факултета за пословне студије и право Универзитета „Union – Nikola Tesla“ у Београду, бр. 249-3/23 од 19.04.2023. године именовани смо у Комисију за оцену докторске дисертације кандидата МА Мiodрага Дžоджа, под насловом „*Утицај стратешког ризика на процену адекватности капитала у пословним банкама Србије*“.

Комисија у саставу:

1. др Milan Radosavljević, редовни професор, Факултет за пословне студије и право Универзитета „Union – Nikola Tesla“ у Београду – председник,
2. др Milica Kaličanin, редовни професор, Факултет за пословне студије и право Универзитета „Union - Nikola Tesla“ у Београду – ментор,
3. др Igor Stubelj, ванредни професор, Универзитет Приморска, Факултет за менаџмент, Копар, Словенија – коментор,
4. проф. др Maja Dimić, ванредни професор, Факултет за пословне студије и право Универзитета „Union – Nikola Tesla“ у Београду – члан.

Подноси следећи:

## ИЗВЕШТАЈ

### **1. Подаци о кандидату**

Master Miodrag Džodžo је рођен 14.8.1974 године у Приштини. Студије завршио 2001. године на Факултету за рударство и геологију у Београду, са званјем дипломираног инжењера геологије за хидрогеологију. Далје усавршавање настао је на Факултету за пословне студије и право у Београду где је дипломирао 2013 г. са званјем Master менаџер.

Кандидат има преко 19 година радног искуства у банкарству, од тога је провео преко 14 година на руководећим радним местима највише у области управљања ризиком. У овом периоду учествује у раду међубанкарске групе за управљање ризиком при Удружењу банака Србије, у својству коаутора документа „**Методологија за евидентирање и праћење оперативних ризика у банкама**“. У току рада у сектору ризика руководи са неколико пројеката као што су „**Увођење стандарда IFRS9**“, „**Увођење стандарда Базел III**“, „**Увођење управљања ризиком заштите животне околине у складу са стандардима EBRD-а**“ и „**Евиденција губитака по оперативним ризиком**“.

У периоду од 2002 до 2010 је радио на позицијама руководиоца ризиком и пројект менаџера у Комерцијалној банци АД Београд. Од 2010 до 2014 је радио као у Opportunity A.D. банци у Новом Саду на позицији директора Сектора ризика. Током рада у овој банци учествовао је у процесима трансформације система управљања ризиком. Од 2014. године постаје члан је Извршног одбора задужен за управљање ризиком. У то време је био члан више различитих одбора банке. У склопу активности бави се идентификацијом нових врста ризика, прати поштовање стандарда ризика, обавља контролу и праћење свих унутрашњих и спољних обавеза у оквиру својих надлежности, обезбеђује адекватно управљање ризиком темељно и у складу са законом, одлукима НБС као и принципима и стандардима Базелског комитета.

Kandidat Miodrag Džodžo je do sada objavio više stručnih radova u domaćim i međunarodnim časopisima, na domaćim i međunarodnim konferencijama. U nastavku je spisak objavljenih radova:

Redn i broj	Naziv grupe rezultata	Oznaka grupe rezultata	Br.bod ova
	<b><u>Radovi objavljeni u naučnim časopisima međunarodnog značaja</u></b>	M20	
1.	<b>Džodžo, M.,</b> Kaličanin, M., Kaličanin, Z.: <i>Strateški rizik pozicioniranja u bankarskom sektoru, primer iz Srbije</i> , International review, ISSN 2217-9739. Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Serbia, 2023 (prihvaćeno za objavljivanje ID: 16/2023)	M24	3

Redn i broj	Naziv grupe rezultata	Oznaka grupe rezultat a	Br.bod ova
	<b><u>Zbornici međunarodnih naučnih skupova</u></b>	M30	
1.	Kaličanin, M., Kaličanin, Z. <b>Džodžo, M.:</b> <i>Financial risk management in sustainable development conditions</i> , LEMiMA 2019, 19-21 April 2019, ISBN 978-86-81088-29-6, str 390-401, Belgrade, Serbia, 2019.	M33	1
2.	<b>Džodžo, M.,</b> Kaličanin, M.: <i>Projektno finansiranje - ponuda banaka u Srbiji</i> , Peta međunarodna konferencija pravo, ekonomija i menadžment u savremenim uslovima LEMiMA 2017, ISBN 978-86-87333-80-2. - Str. 87-88, Beograd, 2017. Dostupno na: <a href="http://lemima.rs/fajlovi/LEMiMA_2017_Vol_1.pdf">http://lemima.rs/fajlovi/LEMiMA_2017_Vol_1.pdf</a>	M33	1
3.	<b>Džodžo, M.,</b> Kaličanin, M.: <i>Stepen svesti o projektnom upravljanju po generacijama u Srbiji</i> , Peta međunarodna konferencija pravo, ekonomija i menadžment u savremenim uslovima LEMiMA 2017, ISBN 978-86-87333-78-9. - Str. 271-278, Beograd, 2017. Dostupno na: <a href="http://lemima.rs/fajlovi/LEMiMA_2017_Vol_1.pdf">http://lemima.rs/fajlovi/LEMiMA_2017_Vol_1.pdf</a>	M33	1
4.	Jovanović-Kuprešanin, D., <b>Džodžo, M.,</b> Lilić, G.: <i>Managing process of using Tehnologies and internet by immigrants from Serbia</i> , 4th International Conference Application of New Technologies in Management, ANTiM 2014, ISBN 978-86-87333-42-0. - str. 1181-1185, Belgrade, Serbia, 2014.	M33	1
5.	Lilić, G., Jovanović-Kuprešanin, D., <b>Džodžo, M.:</b> <i>Mobile telecommunications in Serbia</i> , 4th International Conference Application of New Technologies in Management, ANTiM 2014, ISBN 978-86-87333-42-0. - str. 1145-1151, Belgrade, Serbia, 2014.	M33	1

Redni broj	Naziv grupe rezultata	Oznaka grupe rezultata	Br.bodova
	<b>Radovi u časopisima nacionalnog značaja</b>	<b>M50</b>	
1.	<b>Džodžo, M., Kaličanin, M., Kaličanin, Z.:</b> <i>Značaj faktora strateškog rizika za održivo bankarstvo</i> , Ecologica, 2019. (prihvaćeno za objavljivanje)	M51	2
2.	<b>Džodžo, M.:</b> <i>Stress Testing Tool in Banking Risk Management - an Evidence from Serbia</i> , Economic Analysis, ISSN: 1821-2573.- Vol. 49, no.3/4, str. 20-24, 2016.	M51	2
3.	<b>Džodžo, M., Kaličanin, M.:</b> <i>Uticaj zaštite životne sredine na procenu kreditnog rizika u bankama - primer iz Srbije</i> , Ecologica, ISSN: 0354-3285.- god. 23, broj 84, str. 742-745, 2016.	M51	2
4.	<b>Džodžo, M., Kaličanin, M.:</b> <i>Komparativna analiza strateškog rizika bankarskih sektora Srbije i Bugarske u godini pre i godini tokom pandemije Covid19</i> , International journal of economics and law, Faculty of Business Studies and Law, Belgrade, Serbia, 2022	M53	1
5.	<b>Džodžo, M., Kaličanin, M., Kaličanin, Z.:</b> <i>Credit risk and Strategic risk identification in financing of Social enterprises— example from Germany</i> , International journal of economics and law, Faculty of Business Studies and Law, Belgrade, Serbia, 2019.	M53	1

Redni broj	Naziv grupe rezultata	Oznaka grupe rezultata	Br.bodova
	<b>Predavanja po pozivu na skupovima nacionalnog značaja</b>	<b>M60</b>	
1.	<b>Džodžo, M., Kaličanin, M.:</b> <i>Stepen svesti o projektnom upravljanju po generacijama u Srbiji</i> . У: РАДОСАВЉЕВИЋ, Живота (ur.). <i>Knjiga apstrakta</i> . Beograd: Univerzitet "Union-Nikola Tesla": Fakultet za poslovne studije i pravo: Fakultet za strateški i operativni menadžment, 2017, str. 85-86.	M63	0,5
2.	<b>Džodžo, M., Kaličanin, M.:</b> <i>Projektno finansiranje - ponuda banaka u Srbiji</i> . У: Радосављевић, Живота (ur.). <i>Knjiga apstrakta</i> . Beograd: Univerzitet "Union-Nikola Tesla": Fakultet za poslovne studije i pravo: Fakultet za strateški i operativni menadžment, 2017, str. 87-88.	M63	0,5

Naziv grupe rezultata	Broj referenci	K - Vrednost	Ukupno
M-24 Rad u nacionalnom časopisu međunarodnog značaja	1	3	3
M-33 Saopštenje sa međunarodnog skupa štampano u celini	5	1	5
M-51 Rad u vrhunskom časopisu nacionalnog značaja	3	2	6
M-53 Rad u naučnom časopisu	2	1	2
M-64 Saopštenje sa skupa nacionalnog značaja štampano u celini	2	0,2	0,4
<b>Ukupno</b>			<b>16,4</b>

## 2. Ispoštovanost procedura za odbranu disertacije

Proverom relevantnih činjenica u vezi sa stepenom ispoštovanosti odluka i procedure za javnu odbranu disertacije utvrđeno je da su iste ispoštovane, i to: (1) disertacija je urađena i mentoru, odnosno komisiji dostavljena nakon što je proteklo godinu i po dana od davanja saglasnosti Senata Univerziteta, (2) da je kandidat od davanja saglasnosti za izradu disertacije do njenog okončanja objavio predviđen broj radova u relevantnim domaćim i međunarodnim časopisima, kao i projekata.

Disertacija zajedno sa komisijskim izveštajem o oceni je bila dostupna na sajtu fakulteta 30 dana, od usvajanja od strane NNV, a takođe obaveštenje o dostupnosti disertacije i izveštaja je bilo istaknuto na oglasnoj tabli Fakulteta u trajanju od 30 dana.

Iz navedenog se zaključuje da je kandidat ispunio propisane standarde da disertacija može ući u proceduru davanja saglasnosti za odbranu od NNV i Senata Univerziteta.

## 3. Predmet istraživanja

U pogledu predmeta istraživanja, u dosadašnjem periodu su ostala neistražena nova pravila koja važe za bankarstvo u Srbiji u vezi sa strateškim rizikom, odnosno to na koji način faktori utiču na specifične tipove banaka u periodu pet do deset godina nakon svetske ekonomske krize. U ovom istraživanju je izložen proces upravljanja ovim rizikom u segmentu procene i identifikovanju uticaja spoljnih i unutrašnjih faktora na visinu strateškog rizika; odmeravanje i vrednovanje utvrđene izloženosti tih uticaja; kontrole ove izloženosti, kroz minimiziranje ili potpuno uklanjanje; i aspekt pokrivača ostatka ove izloženosti korekcijom nivoa internog kapitalnog zahteva za strateški rizik.

Predmet rada suštinski predstavlja istraživanje, kategorizaciju i rangiranje unutrašnjih i spoljašnjih faktora koji indikuju nivo strateškog rizika za sve tipove poslovnih banaka u Srbiji, posmatranih u periodu 2013-2018 godine, kao i predlog za uspostavljanje pogodnih sistema za umanjeње strateškog rizika, kao i uspostavljanje procesa za upravljanje internim kapitalom koje obezbeđuju održavanje takvog nivoa i takve sadržine internog kapitala koji su adekvatni da podrže očekivani rast kreditnog portfolija, izvora sredstava, stratešku poziciju, politiku dividendi, i sve izmene iznosa internog kapitala propisanog ICAAP odlukom.

Za osnovni zadatak u istraživanju ove kompleksne teme odabrano je da se naučno objasne složeni mehanizmi upravljanja unutrašnjim i spoljnim faktorima strateškog rizika posledično

važnih za uspostavljanje procedura za procenu adekvatnosti internog kapitala u poslovnim bankama Srbije. Za izvršavanje tog zadatka odabran je odgovarajući klaster banaka unutar koga su testirane postavljene hipoteze. Radi testiranja postavljenih hipoteza odabran je klaster banaka koje su predmet istraživanja, a koji je definisan spiskom svih banaka aktivnih na tržištu Republike Srbije na datum 31.12.2013 godine, i čiji se rad i razvoj prati u periodu od 31.12.2013 zaključno sa 31.12.2018 godine.

U formulaciji problema polazi se od šireg shvatanja da se bankarski rizici po vrsti mogu podeliti na one koji direktno utiču na finansijske pokazatelje banke kao i na one koji nisu finansijske prirode. U sagledavanju obima teme pošlo se od regulative i odluka Narodne banke Srbije, koje definišu da, svaka banka u svom poslovanju mora da upravlja različitim vrstama rizika opštih i specifičnih kako bi izbegla negativan uticaj na finansijski rezultat, kapital i celokupno poslovanje.

U doktorskoj disertaciji je naučno objašnjeno da je poslovna banka izložena mnogim internim i spoljašnjim faktorima strateškog rizika u svom poslovanju. Analizirani su mehanizmi koji ukazuju na potrebu da banka mora biti spremna da se sa ovim rizicima nosi, da ih predviđa i da sa njima upravlja. Adekvatno upravljanje strateškim rizikom u okolnostima permanentnih promena postaje ključno da bi se banka strateški održala na tržištu. Ovaj rad pomaže u identifikaciji ključnih faktora koji ukazuju na povećanje ili smanjenje strateškog rizika u jednoj banci.

Faktori koji utiču na strateški rizik mogu po mestu nastanka biti unutrašnji ili spoljašnji. Spoljašnji su izazvani nekim događajima van banke, npr. regulativi, tržištu, u državi ili inostranstvu. Unutrašnji faktori nastaju i uzrokovani su u samoj banci, kao što su oni koji ukazuju na promene poslovanja u odnosu na samu banku u prethodnom periodu, na promene kataloga proizvoda, cenovnika usluga, promene informacionog sistema, promene u strukturi radne snage, u organizacionoj shemi ili u opremi, proizvodima, uslugama i sistemima i sl. Sve ove faktore banka bi trebalo da prati odnosno prepozna, kako bi izbegla da preuzima veći rizik od planiranog. Cilj ovog rada je između ostalog i to da identifikuje koji su to unutrašnji i spoljašnji faktori koji su u korelaciji sa nivoom strateškog rizika banke.

U sledećem pregledu se nalazi uzorak (odabrani klaster) od 30 banaka koje su predmet istraživanja ovog rada:

1. Agroindustrijsko Komercijalna Banka "AIK Banka" Ad Niš
2. Alpha Bank Srbija A.D. Beograd
3. Banca Intesa Akcionarsko Društvo Beograd
4. Banka Poštanska Štedionica Akcionarsko Društvo Beograd
5. Crédit Agricole Banka Srbija, Akcionarsko Društvo, Novi Sad
6. Čačanska Banka Akcionarsko Društvo Čačak
7. Dunav Banka Akcionarsko Društvo Beograd
8. Erste Bank Akcionarsko Društvo Novi Sad
9. Eurobank Akcionarsko Društvo Beograd
10. Findomestic Banka A.D. Beograd
11. Hypo Alpe-Adria-Bank A.D. Beograd
12. Jubmes Banka A.D. Beograd
13. KBC Banka A.D. Beograd
14. KBM Banka Ad Kragujevac
15. Komercijalna Banka A.D. Beograd
16. Marfin Bank Akcionarsko Društvo Beograd
17. NLB Banka A.D. Beograd
18. Opportunity Banka A.D. Novi Sad

19. OTP Banka Srbija A.D. Novi Sad
20. Piraeus Bank Akcionarsko Društvo Beograd
21. Procredit Bank A.D. Beograd
22. Jugobanka Jugbanka A.D. Kosovska Mitrovica
23. Raiffeisen Banka A.D. Beograd
24. Sberbank Srbija A.D. Beograd
25. Soci t  G n rale Banka Srbija A.D. Beograd
26. Srpska Banka A.D. Beograd
27. Unicredit Bank Srbija A.D. Beograd
28. Univerzal Banka Akcionarsko Društvo Beograd\*
29. Vojvođanska Banka A.D. Novi Sad
30. VTB Banka A.D. Beograd

Univerzal banka izgubila dozvolu za rad Februara 2014 godine te nije bilo dovoljno podataka za analizu kretanja uticajnih faktora za tu banku.

#### 4. Ciljevi istraţivanja

Prilikom formulacije pojma i predmeta istraţivanja unapred se prostorno, vremenski i uţe predmetno odredilo šta će se istraţivati. Time je delom određen i zadatak istraţivanja. Za potrebe određenja ciljeva istraţivanja opredeljeno je da se odrede opšti ciljevi istraţivanja u koje se ubrajaju naučni cilj i društveni cilj istraţivanja. ***Opšti cilj istraţivanja je da se naučno objasne sloţeni mehanizmi upravljanja unutrašnjim i spoljnim faktorima strateškog rizika vaţnih za uspostavljanje procedura za procenu adekvatnosti internog kapitala u poslovnim bankama Srbije.***

Naučni cilj istraţivanja odabrane teme ima značaj jer se njenom obradom dobijaju opšte odrednice o upravljanju faktorima strateškog rizika poslovnih banaka. ***Elaboracijom ove teme dolazi se do sticanja novih teorijskih saznanja o polazištima, postavkama i premisama u razumevanju rizika, što će posledično dovesti do poboljšanja postojeće prakse upravljanja rizikom u savremenim uslovima poslovanja banaka na trţištu kapitala Srbije.*** Osim toga daje se doprinos u popunjavanju naučnog fonda o ovoj temi.

Naučni cilj predmetnog istraţivanja je da se, polazeći od naučne deskripcije i naučnog objašnjenja, dođe do potpunijeg teorijskog razumevanja faktora strateškog rizika na poslovne banke, uz to da se primenom naučnih metoda i instrumenata utvrde, kategorišu i rangiraju po značaju, unutrašnji i spoljašnji faktori koji utiču na strateški rizik banaka u Srbiji, u odnosu na tipologiju banaka, te da se na osnovima istih utvrde adekvatni mehanizmi za umanjeње odnosno upravljanje strateškim rizikom. Isto tako, naučni cilj istraţivanja ostvaruje se kroz obezbeđivanje novog naučnog fonda i novih naučnih saznanja o problematici upravljanja rizikom u bankarskom sektoru Srbije.

***Društveni cilj istraţivanja ogleda se u doprinosima koje rezultati naučnog istraţivanja mogu pruţiti u usavršavanju prakse upravljanja rizikom u bankarskom sektoru Srbije.*** Stalna briga i razmišljanje o naćinima na koje rizici nastaju i naćinima na koje se prostiru omogućava nam da ih što bolje upoznamo, a i time da ih naćinimo poznatim i predvidivim. Prevencija i minimiziranje moguće štete od nastanka ovih vrsta rizika na poslovanje banke omogućiće, u širem društvenom smislu, doprinos boljoj zašćiti građana i privrede, kao i zašćiti monetarnog i fiskalnog sistema u zemlji od gubitaka, odnosno doprinos u izgradnji mehanizama minimiziranja mogućih gubitaka zbog nastanka ovih rizika.

## 5. Hipoteze

Hipotetički okvir u ovom istraživanju polazi od sledećih pretpostavki:

- Bankarsko tržište je u periodu 2013 – 2018 poslovalo u relativno stabilno makro-ekonomskom okruženju
- U Srbiji nije bilo snažnog uticaja globalnih događaja koji bi mogli da nesrazmerno pogode jedne banke na tržištu Srbije u odnosu na druge (domaće, strane, manje ili veće).
- Strateški planovi banaka su tajni dokumenti koji istraživačima nisu bili dostupni, međutim bezbedno je usvojiti pretpostavku da sve banke svoje strateške planove u većoj meri zasnivaju na ciljevima rasta tržišnog učešća, jačanja profitabilnosti i kapitala i rastu aktive.
- Jasan signal da je banka bila u povećanom strateškom riziku je taj da je banka prodana, pripojena ili spojena sa drugom bankom (ili je prestala sa radom).
- Banke koje su bile prodane, spojene ili pripojene drugoj banci i time prestale da pod istim imenom posluju u periodu 2013-2018 pripadaju grupi sa povišenim ili visokim strateškim rizikom.
- U posmatranom periodu je važio period blage, odnosno minimalna promene kursa RSD u odnosu na EUR – suštinski postojao je stabilan kurs (114,656 – 118,923 RSD/EUR)
- Kretanje referentne kamatne stope NBS je bilo uravnoteženo i sa stabilnim tempom opadanja (9,50% - 3,00%) što je ukazivalo na stabilizaciju finansijskog tržišta
- Za samu procenu strateškog rizika je bitnije kretanje faktora u odnosu na prethodni period (uz korišćenje praga od  $\pm 2\%$  nominalnog iznosa, tj u nivou medijane inflacije za dati period). Cilj je da postoji određena mera kako bi se konstatovalo da je nivo između prethodne i posmatrane godine stagnirao.
- Faktore treba posmatrati u binarnom formatu (0 – nije se dogodio ili 1 - dogodio se) kako bi se omogućila uporedivost između manjih i većih banaka
- Posmatrani faktori treba da pripadaju domenu javno dostupnih informacija radi praktične primenljivosti utvrđene metode i uporedivosti banaka.

### Generalna hipoteza

- *„Ukoliko se u okviru sistema upravljanja rizicima banke predvide bliži uslovi za identifikaciju, merenje i procenu uticaja unutrašnjih i spoljašnjih faktora na strateški rizik kojem se banke izlažu u svom poslovanju, izvesno je da će banka održati planirani okvir adekvatnosti kapitala u poslovanju.“*

U sklopu testiranja ove hipoteze ovim radom je tražen statistički dokaz da:

- Postoje unutrašnji, spoljašnji faktori čija pojava korelira sa povećanim nivoom strateškog rizika u bankama
- Da ti isti faktori omogućuju da se uspostavi veza između nivoa strateškog rizika i internim kapitalnim zahtevima za strateški rizik
- Ukoliko se ovim radom identifikuje lista unutrašnjih i spoljašnjih faktori koji koreliraju sa nivoom strateškog rizika stvaraju se preduslovi da se isti meri i da se procenjuje njihov uticaj na poslovanje banke, a time se stvaraju preduslovi za održanje planiranog okvira adekvatnosti internog kapitala fokusom i reakcijom na njihovo kretanje.
- Kontrolom kretanja bitnijih faktora strateškog rizika je moguće kontrolisati i nivo adekvatnosti internog kapitala

Testiranje glavne hipoteze je izvršeno statističkom metodom korelacije. U prve dve faze istraživanja je putem anketa i intervjuja utvrđen širi skup mogućih internih i eksternih faktora

koji utiču na strateški rizik banaka u Srbiji. Potom je obavljen proces prikupljanja podataka o svim identifikovanim faktorima za sve banke koje su poslovale u Srbiji za ceo period 2013-2018 godine. Nakon prikupljanja sprovedna je njihova priprema i obrada na način da se binarno utvrdi da se događaj koji opisuje predmetni faktor pojavio (Nije/Jeste - odnosno binarno 0/1).

Nakon su faktori statistički obrađeni metodom korelacije i utvrđen je koeficijent korelacije i p vrednost za svaki faktor pojedinačno - u odnosu na podatak o tome da li banka pripada grupi banaka koje su u posmatranom periodu promenile vlasništvo odnosno grupa banaka sa povišenim strateškim rizikom. U ovom procesu su odbačeni oni faktori koji u značajnoj meri koreliraju sa drugim faktorima kako bi se izbeglo dupliranje uticaja na konačno skorovanje strateškog rizika.

**Generalna hipoteza je potvrđena istraživanjem** tako što je identifikovano ukupno 34 unutrašnja i spoljašnja faktora strateškog rizika koji koreliraju sa stepenom strateškog rizika banaka. Utvrđena je lista faktora, njihov rang i smer uticaja kao i vezu sa internom kapitalnom adekvatnošću. Upravljanjem faktorima strateškog rizika banka održava planirani okvir interne kapitalne adekvatnosti. Takođe, intervju je pokazao da 83% intervjuisanih eksperata iz oblasti bankarstva se slaže da ukoliko se u okviru sistema upravljanja rizicima banke predvide bliži uslovi za identifikaciju, merenje i procenu uticaja unutrašnjih i spoljašnjih faktora na strateški rizik kojem se banke izlažu u svom poslovanju, izvesno je da će banka održati planirani okvir adekvatnosti kapitala u poslovanju.

#### ***Pomoćne hipoteze***

- *„Pretpostavlja se da unutrašnji i spoljni faktori mogu imati značajan uticaj na strateški rizik banke“*

Pomoćna hipoteza je testirana korelacijom, odnosno unapred je definisano da će biti dokazana ako u dobijenom uzorku faktora identifikujemo unutrašnje i spoljašnje faktore sa koje koreliraju sa pripadnošću bankama sa visokim strateškim rizikom odnosno ukazuju na viši ili niži stepen strateškog rizika.

**Ova pomoćna hipoteza je konačno dokazana istraživanjem** tako što je od identifikovano ukupno 31 unutrašnjih i 3 spoljašnja faktora koji imaju značaj uticaj na strateški rizik banke i da su svi u korelaciji sa stepenom strateškog rizika. Takođe, rezultati ankete ispitanika ukazuju na to da je većina predloženih unutrašnjih i spoljašnjih faktora viđena da imaju uticaj na njihovo viđenje stabilnosti poslovanja banke.

- *Ukoliko su kvalitativni i kvantitativni faktori strateškog rizika pozitivni ili imaju pozitivan trend, banka će se održati u planiranim okvirima strateške pozicije adekvatnosti kapitala.*

Testiranje ove pomoćne hipoteze je obavljeno putem provere konačne liste identifikovanih faktora u odnosu na prosečne vrednosti adekvatnosti kapitala po grupama banaka. Unapred je definisano da će biti potvrđena ukoliko u bankama koje su se održale bez promene vlasništva do 2018 godine imamo prosečno pozitivan skor strateškog rizika.

Ova hipoteza je na bazi rezultata iztrživanja **ocenjena kao logična** na način da je identifikovano ukupno 17 kvantitativnih faktora sa pozitivnim trendom i za koje je u procesu testiranja dokazano da pozitivno koreliraju sa internom kapitalnom adekvatnošću i smanjenjem nivoa strateškog rizika. Dodatno, ukupno 83% ispitanika odgovara potvrdno na pitanje u vezi sa ovom hipotezom uz isticanje da trend kretanja kvalitativnih i kvantitativnih faktora strateškog rizika može biti indikator da će banka održati planirane okvire pozicije adekvatnosti kapitala.

- *„Dobro upravljanje faktorima strateskog rizika utiče na uspešno održavanje*



*planiranog okvira poslovanja i okvira adekvatnosti kapitala.*“

Ova pomoćna hipoteza je na osnovu ankete i skoringa **ocenjena kao logična**. Faktorima strateškog su dodeljeni odgovarajući skorovi odnosno broj poena proporcionalnih dobijenom koeficijentu korelacije. Unapred je definisano da ukoliko se potvrdi da izmereni nivoi strateškog rizika korespondiraju nivoima grupa dokazuje se da je upravljanjem tim faktorima moguće održati planirane okvire poslovanja, a time i interne adekvatnosti kapitala.

Ova hipoteza je razmatrana i u prvoj fazi intervju sa ekspertima iz oblasti upravljanja rizicima u bankama. Unapred je definisano da će hipoteza biti potvrđena ukoliko eksperti u većoj meri navedu da upravljanje faktorima strateškog rizika omogućava uspešno održavanje planiranog okvira poslovanja i okvira adekvatnosti kapitala procene događaja na ukupnu adekvatnost kapitala.

Urađena je provera i skorovanje banaka na bazi faktora koji su identifikovani kao značajni. Rezultat skorovanja je da su sve banke koje su bile identifikovane kao one sa visokim strateškim rizikom korespondirale sa grupom Viši strateški rizik. Dodatno 94% ispitanika - eksperata su dali pozitivan odgovor na pitanje „Da li dobro upravljanje faktorima strateškog rizika utiče na uspešno održavanje planiranog okvira poslovanja i okvira adekvatnosti kapitala?“ i time potvrdili hipotezu.

#### **Pojedinačne hipoteze**

- *„Za različite tipove banaka isti faktori rizika imaju različiti rang po značaju za procenu adekvatnosti kapitala.“*

Ova hipoteza je testirana na način što je nakon formiranja konačne liste faktora testirana korelacija grupisanjem banaka u dve grupe (domaće i strane). Unapred je definisano da ukoliko se ispostavi da su koeficijenti korelacije značajno različiti, hipoteza će biti potvrđena, u suprotnom će biti opovrgnuta. **Hipoteza konačno nije prihvaćena** usled nedostatka obima i baze podataka koja je korišćena. Svaka dodatna podela na tipove banaka odnosno deljenje uzorka je dovela do značajnog iskrivljenja slike i nemogućnosti dalje upotrebljive statističke obrade.

- *Menadžeri rizika uzimaju u obzir negativne i pozitivne efekte događaja koji su se pojavili u ciklusima poslovanja koji utiču na procenjivanje adekvatnosti kapitala.*

Ova hipoteza je razmatrana u prvoj fazi – tokom intervju sa ekspertima iz oblasti upravljanja rizicima u bankama. Unapred je definisano da će hipoteza biti potvrđena ukoliko eksperti u većoj meri navedu važnost procene vanrednih događaja na ukupnu internu procenu adekvatnosti kapitala. **Ova hipoteza je ocenjena kao logična** rezultatima intervju gde su se svi eksperti saglasili da menadžeri rizika moraju da uzimaju u obzir negativne i pozitivne efekte događaja koji su se pojavili u ciklusima poslovanja koji utiču na procenjivanje adekvatnosti kapitala. (strateški događaji tipa merđeri i akvizicije)

- *Mogućnost nastanka strateškog rizika je veća u zemljama u tranziciji nego u razvijenim zemljama.*

Ova pojedinačna hipoteza je testirana kroz studije slučajeva. Definisano je da će biti dokazana ukoliko je izveden zaključak da je mogućnost strateškog rizika veća u zemljama u tranziciji nego u razvijenim zemljama. **Ova hipoteza je ocenjena kao logična** uvidom u rezultate intervju eksperata. Ukupno 65% ispitanika na ovu hipotezu odgovara potvrdno. Ukupno 20% ispitanika takođe odgovara potvrdno uz obrazloženje da je uslov za to konstantan monitoring i preispitivanje strateških ciljeva u odnosu na spoljašnje i unutrašnje faktore, kao i da se u obzir treba uzeti položaj zemlje iz koje banka dolazi jer kod zemalja u tranziciji su faktori rizika veći,

a tržište nestalnije.

- *Stalno izučavanje rizika koji se šire reprodukcijom lancem banaka može bolje pripremiti način na koji će se u novom nastanku posledica odgovoriti na rizik.*

Ova hipoteza je testirana u prvoj fazi – upotrebom ankete sa ekspertima iz oblasti upravljanja rizicima u bankama. Unapred je definisano da će hipoteza biti potvrđena ukoliko se eksperti u većoj meri slože da izučavanje rizika koji se šire reprodukcijom lancem banaka može bolje pripremiti način na koji će se u novom nastanku posledica odgovoriti na rizik. **Hipoteza je uvidom u rezultate ankete ocenjena kao logična.** Svi ispitanici su odgovorili potvrdno i složili se da se stalno izučavanje strateškog rizika može bolje pripremiti način na koji će se u novom nastanku posledica bolje odgovoriti na rizik.

#### **Posebna hipoteza**

- *Uređenje regulative strateškog rizika u razvijenim zemljama oslanja se na bazelske principe i standarde banaka.*

Ova hipoteza je testirana u prvoj fazi – tokom ankete sa ekspertima iz oblasti upravljanja rizicima u bankama. Hipoteza će biti potvrđena ukoliko se eksperti u većoj meri se slože da se uređenje regulative strateškog rizika u razvijenim zemljama oslanja se na bazelske principe i standarde banaka. **Hipoteza konačno nije potvrđena** jer bi za dokaz ove hipoteze bilo potrebno dodatno istraživanje i detaljan pregled regulative u svim razvijenim zemljama (ovo posebno važi razvijene zemlje van EU).

## **6. Metodologija istraživanja**

U cilju istraživanja teme „Uticaj strateškog rizika na procenu adekvatnosti kapitala u poslovnim bankama Srbije“, koristila se kombinacija više metoda. Složenost teme ne dozvoljava primenu jedne metode već je potrebno primeniti više naučnih metoda. U istraživanju su korištene opšte naučne metode koje mogu poslužiti radi davanja odgovora o prirodi predmeta istraživanja u koje spadaju: Osnovne metode: metoda generalizacije, metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije, metoda deskripcije i metoda komparacije; Opšte naučne metode: istorijsko-komparativna metoda, statistička metoda, hipotetičko-deduktivna metoda, analitičko-deduktivna metoda; Posebne naučne metode: metoda klasifikacije, dijalektički metod i metod strukturalizacije.

Posebno su apostrofirani istorijski metod - putem koga se opisno utvrđuju zakonitosti i uzročno posledični odnosi uticaja unutrašnjih i spoljašnjih faktora na strateški rizik i inovacija u poboljšanju poslovnih performansi sistema upravljanja rizikom.

**Primarna metoda istraživanja je bila analitičko-statistička metoda**, koja se koristila primarno za prikupljanje i obradu podataka za istraživanje internih faktora koji utiču na strateški rizik banke. Analitička metoda – u okviru koje posebno metoda analize sadržaja, gde je obavljena analiza sadržaja finansijskih izveštaja odabranog klastera banaka u Srbiji u periodu 2013-2018 godine. Sintetička metoda – gde se interakcijom svih dobijenih pokazatelja obavlja sinteza i izvlačenje zaključaka i generalizacija u odnosu na postavljene hipoteze. Primarni izvori su podaci u vezi sa poslovanjem banaka, prvenstveno podaci o kretanju u bilansu stanja i uspeha banaka sa internet prezentacije Narodne banke Srbije, kao i podaci iz upitnika o poslovanju banaka. Takođe, obrađeni su i podaci raspoloživi u Godišnjim finansijskim izveštajima, Godišnjim izveštajima kao i Podacima i informacijama banaka koje se periodično objavljuju na internet prezentacijama.

Korišćene su i studije slučajeva tj. analiza prakse uspešnih banaka i banka koje su otišle u

likvidaciju i stečaj, razlozi, uzroci i preporuke. Obrada, analiza i korišćenje podataka obavljala se kroz kontrolu, klasifikaciju i obeležja podataka, kroz razvrstavanje, ukrštanje i tabeliranje podataka i na kraju kroz iskazivanje i ocenu podataka izborom analitičkog postupka radi verifikacije hipoteza i zaključivanje. Za istraživanje spoljašnjih faktora koji utiču na strateški rizik banaka koristile su se sledeće studije slučaja, i to:

1. Slučaj CHF u segmentu odluka Centralne banke Švajcarske o vezivanju kursa na EUR na strateški rizik banaka u Srbiji
2. Slučaj CHF u svetlu faktora domaće regulative i uticaj na strateški rizik banaka u Srbiji
3. Slučaj ALPHA BANKA i uloga Grčke dužničke krize na strateški rizik Alpha Banke Srbija
4. Slučajevi detaljne analize unutrašnjih i spoljašnjih faktora u slučajevima oduzimanja dozvole za rad banaka u periodu 2013-2018
5. Slučajevi detaljne analize unutrašnjih i spoljašnjih faktora strateškog rizika kod banaka gde je došlo do promene vlasništva, spajanja i pripajanja u periodu 2013-2018

Korišćena je metoda generalizacije kao i induktivno-deduktivna metoda. Induktivna metoda pomoću koje su istraživane i analizirane zakonitosti u pojedinim bankama iz oblasti strateškog rizika i mogućnost dobre prakse u primene upravljanja rizikom. Deduktivna metoda pomoću koje su utvrđene opšte zakonitosti u kretanjima iz kojih nastaje strateški rizik i kreiranje merenja unutrašnjih i spoljnih faktora koji utiču na strateški rizik. **Sekundarna metoda prikupljanja podataka za ovaj naučni rad je bila ispitivanje**, dok su tehnike koje su primenjivane intervju i anketa.

Nakon prve faze studija slučaja, prikupljanje podataka intervjuom i anketom se odvijalo u naredne dve faze, dok je četvrta faza istraživanja fokusirana na statističko matematičku obradu. Prva faza je podrazumevala studije slučaja koje su ukazale na moguće spoljašnje faktore strateškog rizika. Druga faza je podrazumevala polu strukturisane individualne intervju sa do 30 ispitanika koji imaju najviše iskustva u oblasti upravljanja strateškim rizikom u bankarstvu. Cilj prve faze je bio da se usmeri ispitivanje i formiraju i pitanja za narednu fazu anketiranja.

U drugoj fazi je ispitivana grupa ispitanika koji su eksperti koji se bave bankarskim poslovanjem i rade u operativnim sektorima različitih institucija, zatim predstavnici iz organizacionih jedinica za upravljanje projektima i rizicima iz različitih banaka koje posluju na tržištu Srbije, stručnjaci iz revizorskih kuća, predstavnici dobavljača bankarskih softvera i sistema itd. Treća faza je podrazumevala anketu sa ukupno 412 ispitanika koji imaju iskustvo u oblasti bankarstva, odnosno predstavnici populacije tržišta Republike Srbije koji su korisnici bankarskih usluga. Četvrta faza je bila prikupljanje podataka za potrebe matematičko-statističke analize za sve banke koje su postojale u periodu 2013 do 2018 i za sve faktore koji su identifikovani u prvoj i drugoj fazi.

## 7. Opis sadržaja (strukture po poglavljima) doktorske disertacije

**Teorijski deo disertacije** se okvirno sastoji iz više tematskih celina. U prvom **poglavljju „Predmet i metode istraživanja“** opisane su tema istraživanja, teorijska osnova, predmet, ciljevi, hipoteze istraživanja kao i metodologija istraživanja. U drugom poglavljju je dat detaljni istorijski kontekst istraživanja u vezi sa strateškim rizikom. U okviru trećeg poglavljja **„Savremeni regulatorni okvir strateškog rizika“** opisana je strategija upravljanja strateškim rizicima u savremenim uslovima, proces Supervizorske procene banke (SREP) u vezi sa strateškim rizikom kao i proces procene adekvatnosti Internog kapitala (ICAAP) i strateški rizik. U četvrtom poglavljju **„Faktori i uticajne sile strateškog rizika“** opisani su spoljni faktori, unutrašnji faktori kao i strateški rizik u razvijenim ekonomijama, zemljama u tranziciji

i u zemljama u okruženju. U petom poglavlju „Upravljanje strateškim rizikom u Srbiji“ opisani su rizici i upravljanje strateškim rizikom u bankarstvu Srbije, specifičnosti upravljanja strateškim rizicima u Srbiji i uticaj strateškog rizika sistemskih banaka.

U empirijsko istraživačkom delu istražena je validnost navedenih hipoteza prikupljanjem podatka iz raspoloživih izvora, statističko matematičkom analizom, razradom studija slučaja, dopunskom metodom ispitivanja (intervjui, ankete) i obradio rezultate putem statističke metode kao osnove za utvrđivanje naučnih zakonitosti i preporuka.

U Zaključku su dati osnovni izvodi disertacionog istraživanja u skladu sa ciljevima i zadacima disertacije, izjava o rezultatima, diskusija, preporuke za implementaciju rezultata istraživanja i preporuke za budući istraživački radi.

## 8. Ostvareni rezultati i naučni doprinos

Najvažniji nalaz ovog istraživanja je taj da je **pronadeno ukupno 34 unutrašnja i spoljašnja faktora koji indikuju povišen strateški rizik** kod poslovnih banaka. Na ovaj način je naučno objašnjen složeni mehanizmi strateškog rizika, odnosno istraženi su unutrašnji i spoljni faktori strateškog rizika i njihovu vezu sa adekvatnošću internog kapitala u bankama Srbije. Obradom ove teme su date i opšte odrednice o upravljanju faktorima strateškog rizika poslovnih banaka, i njihovom razumevanju, što posledično dovodi do unapređenja važeće prakse upravljanja rizikom na području u Srbije.

Rezultati su omogućili da se potpunije razumeju faktori strateškog rizika na poslovne banke, koji su kategorisani na one sa pozitivnim smerom i one sa negativnim smerom, rangirani su po značaju korišćenjem stepena korelacije. Na bazi rezultata su **dati adekvatni mehanizmi za umanjene odnosno upravljanje strateškim rizikom** u smislu uticajnih faktora. Rezultati ovog naučnog istraživanja takođe daju doprinos u usavršavanju generalne prakse upravljanja rizikom u bankarskom sektoru Srbije, što konačno doprinosi boljoj zaštiti građana, vlasnicima kapitala banaka i privrede uopšte, kao i zaštiti finansijskog sistema u zemlji od gubitaka usled nastanka ovih rizika.

Obradeno je ukupno 118 faktora i statističko matematičkim metodom je odbačeno ako i anketiranjem ispitanika. Precizirano je 34 faktora, od toga 31 unutrašnja i 3 spoljašnja koji su potom kategorizovani i rangirani po značaju. Urađeno je testiranje dobijenog modela, **formiran je model skoriniga strateškog rizika** i testirano je na koji način ovaj model skoruje banke u istom periodu. Na osnovu rezultata može se zaključiti da model ispravno kategorizuje i rangira te da je većina banaka ispravno klasifikovana u odgovarajuću grupu, odnosno da je povišeni strateški rizik izmeren u dovoljnom nivou preciznosti.

Ovim radom smo utvrdili uticajne unutrašnje faktore od značaja za strateški rizik, a to su Aktiva, kapital, kreditni portfolio, depoziti, Finansijska sredstva koja su raspoloživa za prodaju, prihodi, kamatna marža, krediti i potraživanja od banaka i drugih finansijskih organizacija Nematerijalna ulaganja, amortizacija, broj zaposlenih, dobit po zaposlenom i trošak zarade po zaposlenom. Od spoljašnjih faktora uticajni na nivo strateškog rizika su tržišne pozicije kapitala, broja zaposlenih i kredinog portfolija.

Većina faktora ima dvosmerni uticaj, odnosno na primeru nivoa ukupne aktive pojava pada indikuje rast nivoa strateškog rizika, dok rast indikuje smanjenje nivoa strateškog rizika. Ali to nije u svim slučajevima tako, zbog toga što su neki faktori jednosmerni. Kod njih je utvrđeno da pojava pada faktora ima negativan uticaj odnosno indikuje porast strateškog rizika. Ovo je

u slučaju primera faktora pada tržišne pozicije u broju zaposlenih (koja indikuje porast strateškog rizika), ali nema dokaza da rast tržišne pozicije u broju zaposlenih smanjuje nivo strateškog rizika.

Većina indikatora prolazi logičke i testove intuicije (npr. rast prihoda pozitivno, pad prigoda negativno), ali su utvrđeni i neki slučajevi kontra intuitivnih rezultata. Kontra intuitivna informacija je ta da rast neto kamatna marže indikuje porast strateškog rizika. Jedno od tumačenja ove pojave može biti da je kod nekih banaka sa povećanim rizikom menadžment banke pokušavao da većim maržama nadomesti lošiju poziciju profitabilnosti. Spoljašnji faktori koji utiču na strateški rizik banaka u Srbiji se mogu kontrolisati pravovremenom akcijom menadžmenta, kojoj prethodi robustan sistem merenja identifikovanih faktora strateškog rizika. Menadžment koji je svestan uticaja identifikovanih faktora, i dobije ispravnu informaciju na vreme ima dovoljno vremena da promenom strukture ponude, ulaganjem u tehnologiju, radom na strukturi zaposlenih, efikasnosti da promeni smer kretanja ključnih faktora. Ovo vidimo da je bio uspešno u slučajevima nekih banaka koje su preokrenule visok strateški rizik pravovremenom akcijom menadžmenta.

Ovim istraživanjem je utvrđena **veza između faktora odnosno nivoa strateškog rizika i interne procene adekvatnosti kapitala** u poslovnim bankama Srbije. Ovo je urađeno na način da je predložen određeni dodatni procenat zahteva za internom kapitalnom adekvatnosti u zavisnosti od nivoa strateškog rizika premerenog putem formiranog scoring modela.

Rezultat istraživanja se ogleda u tome da menadžeri rizika sada imaju na naučnim osnovama utvrđen scoring model za strateški rizik. Ovaj model pruža mogućnost da se rukovodstvo banke pravovremeno informiše o povišenom stepenu strateškog rizika i šta je uzrok povećanja ovog rizika (koji faktori su se pojavili). Takođe, zbog toga što je metoda bazirana na javno dostupnim podacima, banka može da po ovoj metodi meri strateški rizik konkurentnih banaka i u tim informacijama pronađe put za dalje strateško pozicioniranje na tržištu.

Ograničenja koja su pratila istraživanje se ogledaju u opsegu istraživanja koje je ograničeno na period 2013 do 2018 godine. Širim obuhvatom i dužim vremenskim periodom uzorka bi se zasigurno povećala preciznost dobijenih rezultata. Ograničenja u vezi sa metodologijom se ogledaju u broju raspoloživih opservacija jer je upravo godišnji rezultat upotrebljavan za statističko matematičku analizu i zahtevala je određen fokus na ograničen broj parametara zbog namere da se koriste isključivo faktori o kojima su podaci javno dostupni.

Obzirom na utvrđen značaj tržišne pozicije banke kao spoljašnjeg faktora bilo je neophodno da se prikupe i obrade podaci i banaka koje su se pojavile na bankarskom tržištu u posmatranom periodu. Bez ovih podataka o celom tržištu ne bi bilo moguće sačiniti celovitu sliku svih uticajnih faktora strateškog rizika. Ograničenja su se odnosila i na uopštenost nalaza jer je studija fokusirana na područje Republike Srbije i samo na bankarski sektor, te bi eventualna primenljivost zakonitosti na drugim područjima ili industrijama morala da se posebno istraži.

## 9. Literatura

Kandidat je uz urađenu doktorsku disertaciju pod naslovom „Uticaj strateškog rizika na procenu adekvatnosti kapitala u poslovnim bankama Srbije“ priložio referentnu domaću i stranu literaturu, koja je korišćena u izradi teze i to 262 naslova. Korišćeni su naučni časopisi, statistički izveštaji i saopštenja, zakonska i podzakonska akta, nacionalne politike i strategije.

Spisak korišćene literature dat je na kraju disertacije, a zbog obimnosti se izostavlja u ovom Izveštaju o oceni doktorske disertacije.

## 10. Zaključak

Na osnovu svega prethodno izloženog, a imajući u vidu predmet i ciljeve istraživanja, aktuelnost i značaj teme, teorijsko-metodološki i hipotetički okvir istraživanja, sadržaj, te evidentan teorijsko-naučni i društveni doprinos doktorske disertacije, komisija daje pozitivnu ocenu urađene doktorske disertacije i ocenjuje da je kandidat kroz objavljene naučne i stručne radove, kao i projekte, te tokom izrade ove disertacije ovladao metodologijom i tehnikama istraživanja i naučnog i logičkog zaključivanja.

Imajući u vidu navedeno, komisija sa zadovoljstvom:

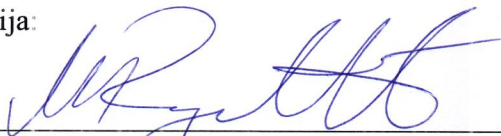
### Predlaže:

Da Nastavno - naučno veće Fakulteta za poslovne studije i pravo prihvati, a Senat Univerziteta „Union - Nikola Tesla” iz Beograda da saglasnost na pozitivnu ocenu urađene doktorske disertacije kandidata MA Miodraga Džodža, pod naslovom: „*Uticaj strateškog rizika na procenu adekvatnosti kapitala u poslovnim bankama Srbije*“ i da odobri javnu odbranu pred istoimenom komisijom.

Beograd, septembar 2023. godine

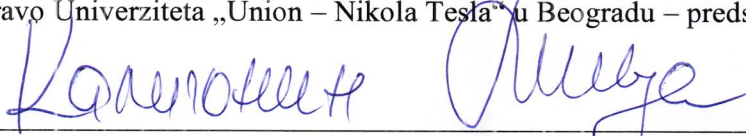
Komisija:

1.



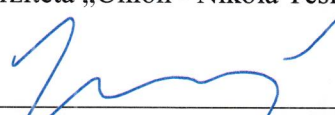
dr Milan Radosavljević, redovni profesor, Fakultet za poslovne studije i pravo Univerziteta „Union – Nikola Tesla” u Beogradu – predsednik

2.



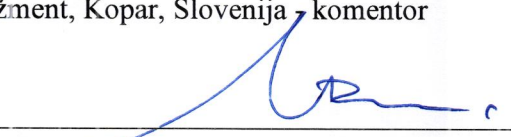
dr Milica Kaličanin, redovni profesor, Fakultet za poslovne studije i pravo Univerziteta „Union - Nikola Tesla” u Beogradu - mentor

3.



dr Igor Stubej, vanredni profesor, Univerzitet Primorska, Fakultet za menadžment, Kopar, Slovenija - komentor

4.



dr Maja Dimić, vanredni profesor, Fakultet za poslovne studije i pravo Univerziteta „Union - Nikola Tesla” u Beogradu - član