

# Izveštaji upravljačkog računovodstva za potrebe odlučivanja u poslovnoj banci

UDK: 657.375.05:336.71 ; 005.52:005.33

Draginja P. Đurić

Banca Intesa

*Uticaj okruženja na razvoj banaka rezultirao je u novom trendu razvoja bankarskih usluga, a on opet na spektar informacija koje su neophodne menadžmentu banke za praćenje pojedinih segmenta poslovanja, ocenu rizika, bolje tržišno pozicioniranje u konkurentnom okruženju, ali i kvalitetno poslovno odlučivanje. Posebna pažnja je posvećena definisanju kvalitetnog sistema upravljačkog računovodstva poslovne banke iz ugla iskusnog profesionalca, polazeći od specifičnosti upravljanja i odlučivanja u poslovnoj banci, čiji je krajnji cilj definisanje elemenata sistema efikasnog i efektivnog upravljačkog računovodstva. Definisana su tri osnovna segmenta upravljačkog računovodstva poslovne banke: Segment strateškog upravljanja; Segment upravljanja performansama; i Segment upravljanja rizicima, pri čemu je su svaki od navedenih segmenta definisani izgled, sadržaj i vremenska dinamika informacija koje treba da sadrže, kao i nivo menadžerske strukture banke kojoj je taj izveštaj potreban. Isto tako precizirane su i namene izveštaja, tj. vrste odluka koje se baziraju na pojedinim izveštajima.*

## 1. Uvod

U današnje vreme, bankarstvo je delatnost u stalnom procesu promena. Za bankarstvo se ne može reći da je nešto posebno, već pre nešto, što stalno postaje nešto novo – nudi nove usluge, vrši spajanja i konsolidaciju u mnogo veće i sveobuhvatnije poslove koje više nije lako prpoznati samo kao bankarske, usvoja nove tehnologije, koje se menjaju brže nego što većina nas može da prati i suočava se sa nizom pravila koja se menjaju, dok sve više i više nacija saradjuje sa ciljem da se regulišu i kontrolišu banke i druge finansijske institucije koje služe svojim gradjanima. Iz svih ovih razloga upravljanje bankom, a naročito donošenje poslovnih odluka, postalo je veoma komplikovano. Drugim rečima, neophodno je da menadžment banke raspolaže kvalitetnim i aktuelnim infomracijama, kako iz okruženja, tako i iz samog poslovnog sistema banke. (PIS) Stoga raste značaj tzv. Poslovnog informacionog sistema koji treba da učini upravljanje poslovanjem banke fleksibilnijim i efikasnijim. Rezultat ovih zahteva jeste i neopodnost da PIS ne može i ne sme da se iscrpljuje u obezbedjivanju informacija koje osvetljavaju samo prošlost i sadašnjost određenih poslovnih kretanja i stanja. Naprotiv, pošto je poslovanje svake organizacije okrenuto budućnosti, ostvarivanju budućih razvojnih ciljeva, to i PIS treba u što većoj meri da predstavlja podršku budućem poslovnom odlučivanju i budućoj poslovnoj politici. To praktično znači da on mora da emituje: programske informacije, planske informacije, informacije o potencijalnim limitirajućim faktorima, o potencijalnim pozitivnim faktorima, kao i informacije o mogućim korektivnim faktorima. Kao rezultat ovih zahteva menadžmenta, nastao je segment upravljačkog računovodstva u organizacijama, pa i u bankama.

## 2. Proces upravljanja i sistem upravljačkog računovodstva i izveštavanja

U uslovima vrlo dinamičnih promena poslovnog okruženja, najviši upravljački nivo u bilo kom poslovnom entitetu suočen je sa značajnim i rastućim izazovima u procesu ostvarivanja definisanih poslovnih ciljeva. Top menadžeri donose odluke i iniciraju aktivnosti koje pokrivaju vrlo širok opseg delovanja – od organizovanja dnevnih operativnih aktivnosti, pa do definisanja i sprovođenja dugoročne razvojne strategije. Preduslov uspešnog funkcionisanja organizacije, jeste, postojanje adekvatnog sistema upravljačkog računovodstva i izveštavanja, koji obezbeđuje pravovremene i tačne informacije neophodne za donošenje menadžerskih odluka. U tom kontekstu, svaki poslovni subjekat mora da definiše i razvije sistem upravljačkog računovodstva i izveštavanja koji će omogućiti identifikovanje, merenje, analizu i tačnu interpretaciju informacija i podataka kako bi se omogućilo ostvarivanje svih projektovanih ciljeva organizacije. Posledično, i poslovna banka, kao kompleksna organizaciona forma, mora da ima razvijen, pouzdan i efikasan sistem upravljačkog računovodstva i izveštavanja. Evidentno je i da proces uspešnog upravljanja podrazumeva postojanje vrlo jake korelace veze između sistema koji "proizvodi" upravljačke informacije i sistema odlučivanja. Naime, preduslov za donošenje ispravnih upravljačkih odluka, kao i generalno adekvatnog sistema upravljačkog odlučivanja, jeste uspostavljanje jasnih, direktnih i pravovremenih tokova informacija ka top menadžerima, kao i srednjem i nižem nivou menadžmenta. Vrlo dinamičan razvoj tržišnog okruženja, rastuća kompleksnost strukture proizvoda i usluga koje se pružaju klijentima, pritisak regulatornih ograničenja i slično, postavljaju dodatne prepre-

ke i izazove u procesu upravljanja poslovnom bankom. Karakteristike ambijenta u kome banke poslju, stavljuju banke u specifičnu poziciju gde je za uspešnu realizaciju definisanih poslovnih ciljeva potreban i veći nivo sofisticiranosti menadžerskih informacija. Upravo iz tih razloga, u praksi se vrlo često sistem upravljačkog računovodstva i izveštavanja proširuje na oblasti: Strateškog upravljanja (*strategic management*), gde je akcenat na „proizvodnji“ informacija i podataka koji su neophodni za donošenje strateških (dugoročnih) odluka. Posledično, u ovom segmentu je značajno unapređena uloga odgovornog lica za upravljačko računovodstvo i izveštavanje (*management accountant*); Upravljanja performansama (*performance management*), gde se potencira razvoj sistema donošenja poslovnih (operativnih) odluka kroz upravljanje performansama u okviru organizacije; kao i oblast Upravljanja rizicima (*risk management*), gde se kroz razvoj prakse identifikovanja, merenja, upravljanja i izveštavanja o izloženosti rizicima nastoje ostvariti postavljeni ciljevi organizacije. U kontekstu navedenog, osnovni cilj funkcionisanja uspostavljenog sistema upravljačkog računovodstva i izveštavanja u poslovnim bankama, jeste pružanje adekvatne podrške najvišem nivou menadžmenta u procesu:<sup>1</sup>

- Formulisanja strategije;
- Planiranja i definisanja poslovnih aktivnosti;
- Optimalnog korišćenja ograničenih resursa i efikasnog donošenja poslovnih odluka;
- Očuvanja poslovne imovine banke.

Na ovim osnovama postavljen sistem upravljačkog računovodstva i izveštavanja prepostavlja i novu ulogu i značaj lica koja su odgovorna za kreiranje ovih izveštaja. Prema jednoj od definicija, odgovorno lice za upravljanje računovodstvenim izveštajima (*management accountant*) „primenjuje svoje profesionalno znanje i veštine u pripremi i prezentaciji finansijskih i drugih izveštaja na način kojim se pruža adekvatna podrška najvišem nivou rukovodstva pri formulisanju politika kao i u procesu planiranja i kontrole sprovedenih poslovnih operacija“. Bazirano na ovoj definiciji, evidentno je da su njihove aktivnosti više okrenute ka budućnosti i donošenju odluka koje će uticati na poslovanje banke u narednom periodu, nego na knjigovodstveno evidentiranje i istorijsko praćenje nastalih računovodstvenih podataka. Konzistentno sa ostatim ulogama u današnjoj organizacionoj šemi banke, lica koja su odgovorna za funkcionisanje sistema upravljačkog računovodstva i izveštavanja imaju dvo-

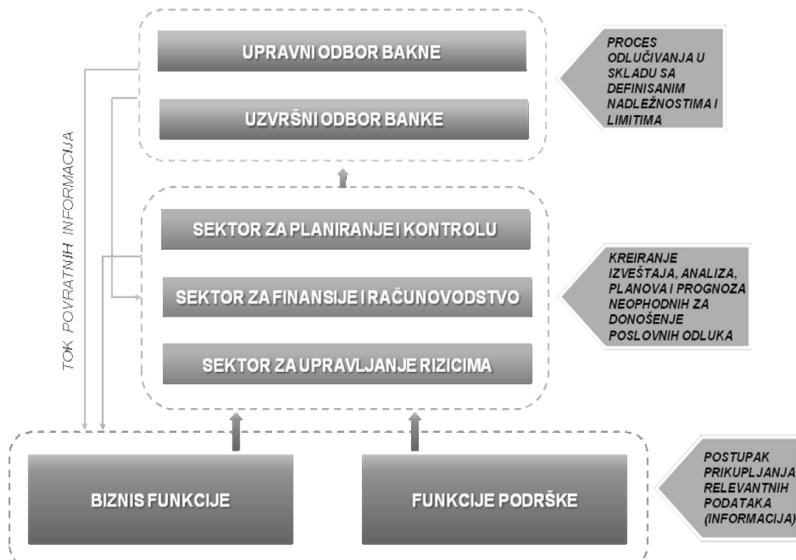
struku ulogu u njenom funkcionisanju. Na jednoj strani, ona obezbeđuju tok informacija ka biznis funkcijama, dok na drugoj, usmeravaju, izveštavaju i koordiniraju rad finansijske (računovodstvene) funkcije. Generalno, njihove aktivnosti odnose se na planiranje i prognozu kretanja osnovnih poslovnih indikatora, analizu varijansi ostvarenih rezultata, praćenje i kontrolu troškova i drugo. U praksi, vrlo često dolazi do potpunog poistovećivanja funkcije menadžerskog i finansijskog računovodstva i izveštavanja. Suštinska razlika se odnosi na činjenicu da je osnovna svrha ili cilj upravljačkog računovodstva da top menadžmentu pruži adekvatne informacije neophodne za proces upravljanja i odlučivanja, dok je svrha finansijskog računovodstva i izveštavanja prevashodno da obezbedi i pruži finansijske informacije zainteresovanim stranama van organizacije (akcionarima, kreditorima, regulatornim agencijama, poreskim organima i slučno). Suštinski, finansijsko računovodstvo predstavlja deo upravljačkog računovodstva i izveštavanja. Naime, izveštaji koji se sastavljaju u sklopu upravljačkog računovodstva se mogu generisati za bilo koji period (dnevni, nedeljni, mesečni i drugo) i prevashodno služe za praćenje ostvarenih rezultata i prognozu budućih kretanja (tzv. „future looking“). Na drugoj strani, finansijski izveštaji se obično sastavljaju za tačno određen period vremena (na primer jedna fiskalna godina). Finansijski izveštaji se baziraju na istorijskim podacima i treba da posluže licima van banke da donesu odgovarajuće finansijske odluke.

### **3. Elementi sistema upravljačkog računovodstva i izveštavanja u poslovnoj banci**

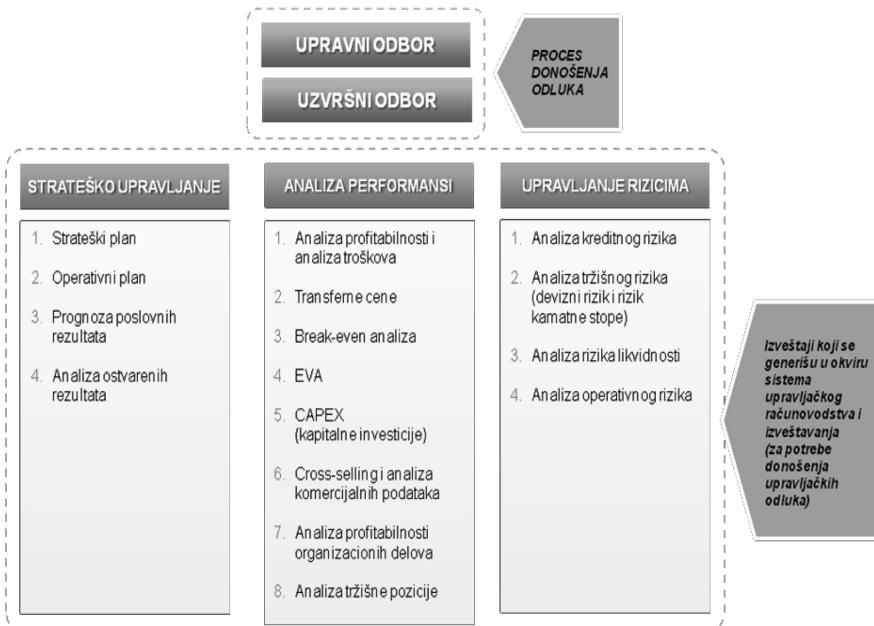
Sam dizajn, struktura i složenost sistema upravljačkog računovodstva i izveštavanja, odnosno broj učesnika u sistemu, kao i broj generisanih izveštaja/analiza direktno je uslovjen veličinom i kompleksnošću same banke (ili bilo koje druge organizacije). Složeniji i veći poslovni sistemi sami po sebi prepostavljaju i razvijeniju strukturu upravljačkog računovodstva i izveštavanja koju karakteriše veći broj formi izveštaja kao i (hijerarhijskih) linija izveštavanja (Slika 1).

Osnovna kategorizacija izveštaja podrazumeva grupisanje izveštaja/informacija na segmente strateškog upravljanja, segment operativnog, odnosno upravljanja prema performansama kao i segment upravljanja rizicima (slika 2). Iako je ova podela samo uslovna, budući da postoji međuzavisnost i uslovjenost njihovih sadržaja, u suštini ona sa bazira na razlici u krajnjim korisnicima, deteljnosti sadržaja kao i frekvenciji proizvodnje.

<sup>1</sup> Bhimani, A. (2006) *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press: Oxford.



Slika 1: Osnovni činioci sistema upravljačkog računovodstva i izveštavanja i tok informacija<sup>2</sup>



Slika 2: Pregled osnovnih izveštaja koji se generišu u sistemu upravljačkog računovodstva i izveštavanja<sup>3</sup>

#### 4. Segment strateškog upravljanja

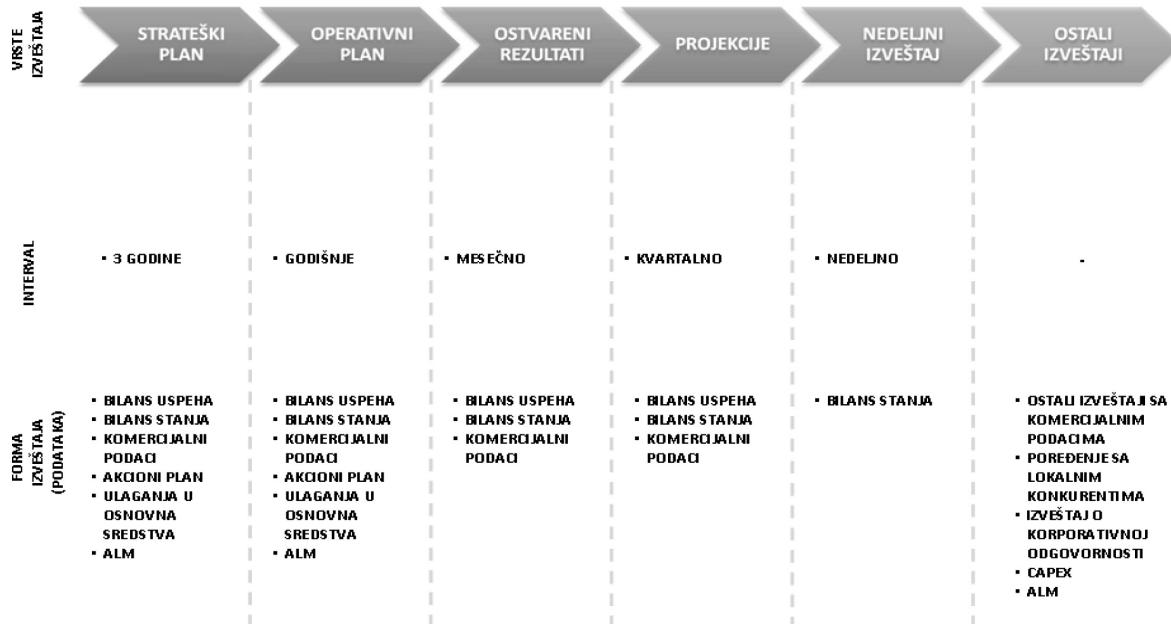
Celokupan tok, od izrade do komuniciranja/prezentovanja dokumenata koji se svrstavaju u okviru ove kategorije, vezuje se za proces strateškog upravljanja i odlučivanja. U procesu izrade učestvuju sve osnovne i pomoćne funkcije banke (uz koordinaciju funkcije planiranja i izveštavanja), dok su nastala dokumenta isključivo namenjena najvišem upravljačkom nivou.

Istovremeno, kako je strateški razvoj banke direktno vezan za planove razvoja matične banke, tokom samog postupka izrade ovih dokumenata postoji direktna interakcija između subsidijarne banke i matične grupacije (Slika 3).

Kada je reč o kompleksnim međunarodnim finansijskim organizacijama uobičajeno je da se sistem upravljačkog računovodstva i izveštavanja bazira na stan-

<sup>2</sup> Žarkić-Joksimović N. "Upravljanje finansijama", FON, Beograd, 2008.

<sup>3</sup> Žarkić-Joksimović N. "Upravljanje finansijama", FON, Beograd, 2008.



Slika 3: Tok izveštavanja subsidijarne kompanije ka matičnoj bankarskoj grupaciji<sup>4</sup>

dardizovanoj metodologiji koja omogućava kreiranje unificiranih formi koji će omogućiti uporedivost prezentovanih informacija. Primena standardne metodologije podrazumeva:<sup>5</sup>

- formiranje i održavanje standardizovane baze podataka;
- kreiranje i dostavljanje standardizovanih izveštaja;
- primenu međunarodnih računovodstvenih standarda izveštavanja;
- izveštavanje u lokalnim valutama; kao i da se
- komunikacija obavlja na engleskom jeziku.

Strateško planiranje predstavlja proces definisanja strategije razvoja kao i proces donošenja odluka vezano za alokaciju raspoloživih resursa kako bi se omogućilo sprovođenje izabrane strategije. U izvesnom smislu, strateško planiranje definiše pravac u kome treba da se kreće organizacija. Za svaku organizaciju od suštinsko značaja je da se definišu odgovori na tri strateška pitanja: *gde se kompanija trenutno nalazi, u kom pravcu treba da ide, i kako će se to ostvariti*. Dokument koji, uslovno rečeno, treba da da odgovore na ova pitanja jeste strateški plan. Strateški plan se obično odnosi na period od tri godine. Na bazi strateškog plana, izvodi se tzv. operativni plan koji se odnosi na kraći vremenski period (najčešće godinu dana) i koji sadrži veći nivo detaljnosti.

U poslednjoj deceniji došlo je do značajnih promena u procesu budžetiranja poslovnih banaka. U ranijem periodu, priprema budžeta je predstavljala regulatornu obavezu, pri čemu su banke nastojale da procene svoje troškove i prihode u narednoj godini. Ovakav pristup se brzo izmenio budući da je tržišno okruženje postalo značajno dinamičnije, bolje organizovano i konkurentnije. Samim tim, da bi bile uspešne, banke moraju konstantno da unapređuju svoju sposobnost za tačno predviđanje budućeg poslovanja, kao i za precizno procenjivanje potrebnih resursa. Drugim rečima, da bi održale svoju profitabilnost, banke više ne mogu sebi da priušte da imaju bilo kakvo nepodudaranje između anticipiranih prihoda i troškova.

Posledično, zajedno sa rastom značaja procesa budžetiranja, i instrumenti koji se koriste u samom procesu (pre svega sistem izveštavanja) su postali više integrirani i sa većom detaljnošću. Međutim, veći nivo detaljnosti ne prepostavlja situaciju u kojoj se top menadžmentu prezentuju izveštaji koji sadrže veliki obim informacija. Veći nivo detalja se traži kod poslovnih funkcija/segmenata koji generišu veće troškove i prihode za banku. Upravo iz tog razloga, u novije vreme se u proces izveštavanja uvode ključni indikatori za merenje učinka (engl. *KPIs – key performance indicators*; Slika 4). Osnovni cilj je da se pruži podrška menadžmentu kako bi konstantno bio fokusiran na osnovne generatore rasta prihoda i troškova banke.

Bez obzira na izabrani model izveštavanja, uobičajena je praksa da danas većina poslovnih banaka budže-

<sup>4</sup>Arnold A., Hope B. "Accounting for Management Decision", Prentice Hall, London, 1990.

<sup>5</sup>Davis, S. and Albright, T. (2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance, Management Accounting Research, 15, pp. 135-153.

Bazna godina	Plan			Plan vs. Bazna godina			Godina 2	Plan			P Godina 2 vs. Godina 1			Godina 3	Plan			Godina 3 vs. Godina 2		
	Godina 1	abs.	%		abs.	%		Godina 3	abs.	%	Godina 2	abs.	%		Godina 3	abs.	%	Godina 2	abs.	%
16,789	19,569	2,780	17%	<i>Neto Operativna Marža</i>	21,688	2,119	13%	24,898	3,154	13%										
7,065	7,956	891	13%	<i>Ukupni operativni rashodi</i>	8,455	499	11%	9,544	1,002	11%										
9,724	11,613	1,889	19%	<i>Neto operativni profit</i>	13,233	1,620	2%	15,354	2,152	2%										
4,200	5,900	1,700	40%	<i>Rashodi rezervisanja za kreditne rizike</i>	6,899	999	23%	7,159	-651	-8%										
403	120	-283	-70%	<i>Ostali rashodi rezervisanja</i>	200	80	67%	200	0	0%										
5,121	5,593	472	9%	<i>Neto profit pre poreza</i>	6,134	541	-87%	7,995	2,804	11%										
-516	-402	114	-22%	<i>Porez na profit</i>	-579	-177	44%	-860	-280	48%										
4,605	5,191	586	13%	<i>Neto protit posle poreza</i>	5,555	364	-43%	7,135	2,523	59%										
5.9%	5.7%	-0.3%	-4%	<i>Kamatna marža</i>	5.3%	-0.4%	-6%	5.1%	-0.2%	-5%										
42.1%	40.7%	-1.4%	-3%	<i>Troškovi/Prihodi</i>	39.0%	23.5%	82%	38.3%	31.8%	81%										
2,055	2,031	-24		<i>Ukupan broj zaposlenih</i>	2,069	38		2,100	31											
170	182	12		<i>Ukupan broj ekspozitura</i>	192	10		210	18											

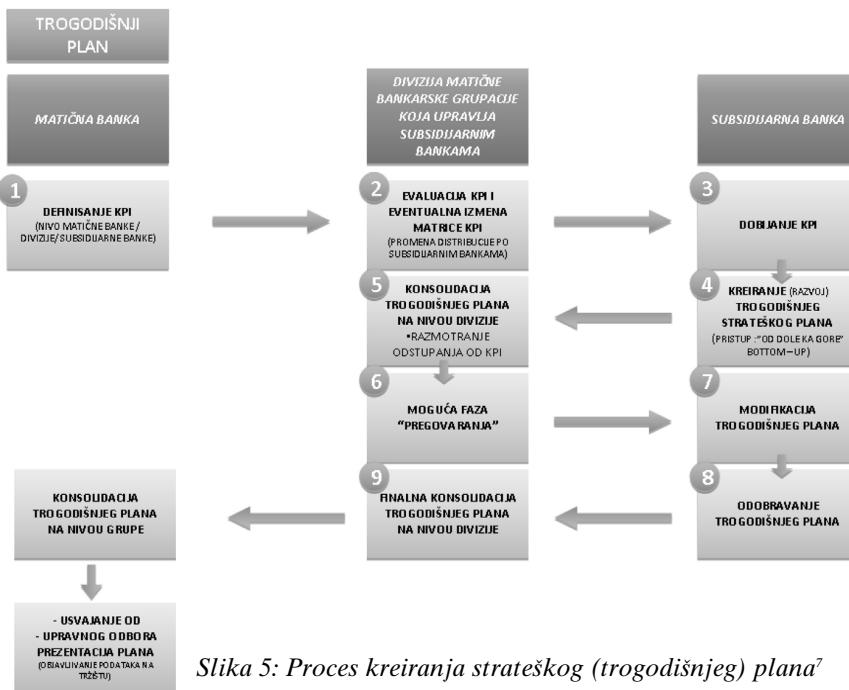
Slika 4: Pregled ključnih indikatora preformansi<sup>6</sup>

tira sva svoja konta bilansa uspeha uz različit nivo detaljnosti. Koncept je takav da se sada top menadžmentu prezentuju osnovni podaci, kako bi on mogao da se više fokusira na najvažnije poslovne indikatore. Ukoliko je potrebno, na upit, dostavljaju se detalji koji stoje iza agregatnih podataka. Na ovaj način, najviši upravljački nivo u banci u poziciji je da može da posveti više vremena analizi najvažnijih pokazatelja i da preduzme odgovarajuće akcije. Istovremeno, za top menadžment je od suštinske važnosti da svi pre-

zentovani podaci budu tačni i jasno formulisani, kako bi se minimizirao rizik donošenja pogrešnih upravljačkih odluka.

#### Strateški i operativni plan

U situaciji kada banka posluje u okviru finansijske grupacije, proces kreiranja strateškog plana inicira matična banka i on se odvija kroz nekoliko interakcija (Slika 5).



Slika 5: Proces kreiranja strateškog (trogodišnjeg) plana<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Hopper, T., Northcott, D. and Scapens, D. (eds) (2007), Issues in Management Accounting, 3rd edition, FT/Prentice Hall: Harlow.

<sup>7</sup> Arnold A., Hope B. "Accounting for Management Decision", Prentice Hall, London, 1990.

Strateški plan, u suštini, predstavlja formalizovan izveštaj koji sadrži set poslovnih ciljeva koji treba da se ostvare, kao i plan za njihovu realizaciju. Strateški plan može biti *fokusiran* na interne i eksterne korisnike. Eksterno orijentisani strateški planovi dominantno su usmereni na ciljeve koji su značajni svim tzv. spoljnim *stejkholderima*, pre svega (potencijalnim) investitorima i klijentima. Na drugoj strani, interno orijentisani strateški planovi sadrže tzv. međuciljeve, čije ispunjenje prepostavlja ostvarenje tzv. eksternih ciljeva. U ovu kategoriju ciljeva spadaju

razvoj novih proizvoda i sluga, razvoj IT sistema, finansijsko i organizaciono restrukturiranje i drugo. Sam format strateškog plana zavisi od konteksta njegove upotrebe. Nije uobičajeno da organizacije koriste i po nekoliko formi prezentacije strateškog plana. Strukturalno, strateški plan se sastoji iz dva dela – kvalitativnog i kvantitativnog dela. Kvalitativni deo sadrži analize makroekonomskog scenarija, SWOT analizu, misiju kompanije, strateške smernice kao i akcioni plan koji treba da omogući ostvarenje definisanih planova (Slika 6).

### Srbija: Makroekonomski scenario

	Jedinica	Note	2005	2006	2007	2008	2009E	2010E	2011E
<b>Realni BDP y/y</b>	%	(1)	6.0	5.7	7.5	5.7	1.0	2.0	3.5
<b>Nominalni BDP</b>	RSD, bn	(1)	1,750.0	2,042.0	2,338.8	2,773.8	3,023.5	3,265.4	3,526.8
<b>BDP per capita</b>	RSD, th	(1)	235	275	315	376	411	445	482
<b>Inflacija y/y (prosečna)</b>	%		17.3	12.7	6.8	12.9	8.0	6.0	4.5
<b>EUR / RSD (prosek)</b>	RSD per Euro		83.72	84.19	79.67	81.46	94.00	93.65	92.73
<b>EUR / RSD (na kraju perioda)</b>	RSD per Euro		85.16	79.17	78.44	89.70	94.00	93.30	92.15
<b>Kamatna stopa na tržištu novca (pros.)</b>	%	(2)	n.a.	19.62	10.49	14.60	15.38	12.75	12.25
<b>Kamatna stopa na tržištu novca</b>	%	(2)	n.a.	15.30	9.57	17.75	13.00	12.50	12.00
<b>Kamatna stopa na kredite</b>	%		n.a.	16.90	12.50	17.80	18.10	16.00	15.80
<b>Kamatna stopa na depozite</b>	%		n.a.	5.12	4.39	6.80	7.42	4.80	4.30
<b>Bankarski krediti y/y</b>	% RSD	(3)	53.9	17.26	40.17	40.00	6.75	8.00	10.00
<b>Bankarski depoziti y/y</b>	% RSD	(4)	46.5	38.58	50.95	11.00	9.00	8.80	9.60
<b>Bankarski krediti</b>	RSD, bn		487.4	594.3	815.0	1,141.0	1,218.0	1,315.5	1,447.0
<b>Bankarski depoziti</b>	RSD, bn		398.1	555.6	816.2	906.0	987.5	1,074.4	1,177.6

Slika 6: Izvod iz kvalitativnog dela strateškog plana<sup>8</sup>

(a) Osnovni makroekonomski pokazatelji

(b) SWOT analiza

### SWOT analiza

Jake strane (Strengths)	Slabe strane (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Široka i disperzovana baza klijenata, iz svih poslovnih sektora i prihodnih grupa, što garantuje stabilnost u upravljanju likvidnosnom pozicijom</li> <li>■ Snažna kapitalna pozicija</li> <li>■ Dobra pokrivenost poslovne mreže sa 179 ekspozitura i 145 bankomata</li> <li>■ Visok nivo efikasnosti poslovanja</li> <li>■ Snažna pozicija na tržištu</li> <li>■ Dobar imidž – banka je stekla reputaciju na tržištu kao institucije koja pruža proizvode i usluge visokog kvaliteta</li> <li>■ Dobar kvalitet kreditnog portfolija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neadekvatna tehnološka platforma za dalji ubrzani razvoj</li> <li>■ Visoka koncentracija deviznih depozita</li> <li>■ Nizak procenat cross selling-a između korporativnih klijenata i građana</li> <li>■ Visok procenat neaktivnih klijenata</li> <li>■ Gužve u ekspoziturama (posebno u većim mestima)</li> <li>■ Neefikasnosti u procesima naplate potraživanja</li> </ul>

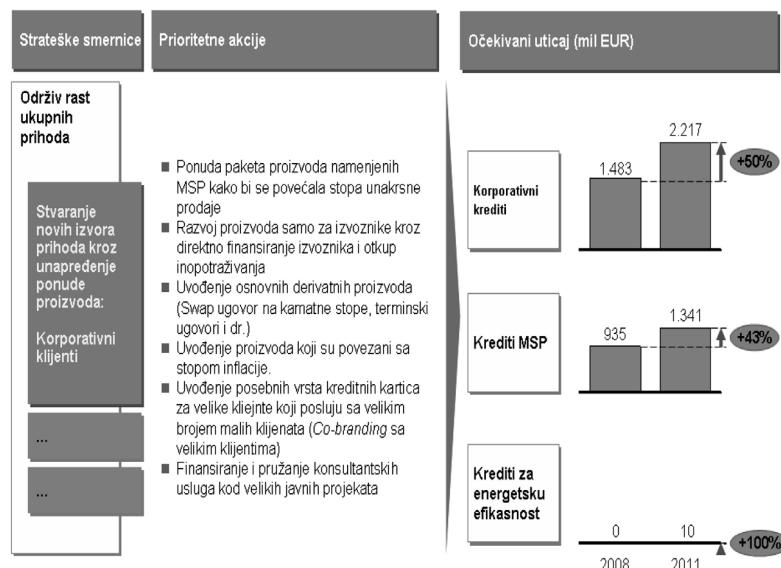
<sup>8</sup> Davis, S. and Albright, T. (2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance, Management Accounting Research, 15, pp. 135-153.

# SWOT analiza

Mogućnosti (Opportunities)	Pretnje (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Još uvek nedovoljna penetracija tržišta (nizak nivo krediti/BDP ratio u poređenju sa ostalim zemljama u regionu)</li> <li>■ "Preuzimanje" dela nezadovoljnih klijenata ostalih banaka, koristeći visok nivo kvaliteta proizvoda i usluga banke</li> <li>■ Koristiti prednosti brenda matične banke</li> <li>■ Razvoj proizvoda investicionog bankarstva i integriranje u ponudu korporativnim klijentima</li> <li>■ Mogućnosti za dalje unapređenje efikasnosti poslovanja</li> <li>■ Obučeni mlađi kadrovi</li> <li>■ Unapređenje ponude kroz inovativne i savremenije proizvode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prenošenje krize na domaću ekonomiju (recesija) ugrožava mogućnosti za dalji rast:</li> <li>□ Usporavanje rasta ukupnih kredita i depozita (visoka volatilnost u kamatnim maržama)</li> <li>□ Nepredvidivost u kretanju inflacije i stope deviznog kursa</li> <li>■ Dodatna regulatorna ograničenja koja mogu da limitiraju rast</li> <li>■ Pritisak na cene zbog konkurenkcije</li> <li>■ Pad kvaliteta kreditnog portfolija (posebno u delu deviznih kredita zbog pada vrednosti domaće valute)</li> </ul>

(c) Izvod iz akcionog plana

## Akcioni plan



Kvantitativni deo obuhvata finansijske projekcije pozicija bilansa stanja i bilansa uspeha, kao i projekcije seta odabranih finansijskih izveštaja (Slika 7). Preciznije, u okviru kvantitativnog dela sadržane su višegodišnje (najčešće trogodišnje) projekcije:<sup>9</sup>

- pozicija bilansa stanja, praćeno komentarima o očekivanim trendovima;
- pozicija bilansa uspeha, sa posebnim osvrtom na trend kretanja neto operativnih prihoda, troškova poslovanja, operativnih prihoda kao i rashoda rezervisanja;
- osnovnih pokazatelja uspešnosti poslovanja, uključujući:

### a) Pokazatelji profitabilnosti

ROA - Prinos na ukupnu aktivu

ROE - Prinos na kapital banke

### b) Pokazatelji kamatnih marži

Kamatnosna aktiva/ ukupna aktiva

Prosečna kamatna stopa na kamatonosnu aktivu

Prosečna kamatna stopa na kamatonosnu pasivu  
(izvore finansiranja)

### c) Pokazatelji adekvatnosti kapitala

Ukupan kapital/ukupna aktiva

Osnovni kapital/ukupna aktiva

<sup>9</sup> Major, M. (2007) Activity based costing and management: a critical review, in Hopper, T., Northcott, D. and Scapens, R. (eds) Issues in Management Accounting, 3rd edition, FT Prentice Hall: Harlow.

**d) Pokazatelji trenda rasta**

Stopa rasta ukupne aktive  
Stopa rasta kamatonosne aktive  
Stopa rasta kredita  
Stopa rasta depozita

**e) Pokazatelji likvidnosti**

Ukupni krediti/depoziti  
Ukupni krediti/ depoziti+kapital

Kapitala, gde je neophodno da se posebno vodi računa da se u svim godinama projekcija, ispunjavaju zakonski definisan kriterijum minimalnog nivoa kapitala. U slučaju da projekcije ukazuju da je potrebno povećanje kapitala, u ovom delu se mogu navesti mogući modaliteti za dokapitalizaciju/povećanje pokazatelja adekvatnosti kapitala.

## 6. Zaključak

Nasuprot mnogim drugim poslovima, poslovi u bankarstvu zahtevaju pored tehničkog znanja i stručnost, a ne samo jedno ili drugo. Ljudi stiču poverenje u banku sa kojom posluju i oslanjaju se na njeno poštenje, pouzdanost i stabilnost.

Menadžeri koji se bave pružanjem bankarskih usluga nikada ne prestaju sa učenjem, pošto njihova delatnost svakog dana zahteva nešto novo, a klijenti i vlasnici od menadžera očekuju da budu „iznad proseka“, bez obzira kako se okruženje brzo menjalo.

Očigledno je da su procesi globalizacije koji su zahvatili svetsku ekonomiju doneli značajne promene u bankarstvu. Banke sve više liče na finansijske supermarkette u kojima se nudi kompletna usluga, od klasičnih poslova, preko investicionog bankarstva, osiguranja, do trgovine harijama od vrednosti. Osim toga novi poslovi i nove tehnološka rešenja uslovljavaju banke da se stalno prilagodjavaju, pronalaze nove modele, instrumente.

Za tu novu ulogu banke u kompleksnom okruženju menadžment banke mora imati pored ostalog i razvijen sistem upravljačkog računovodstva kao značajnu podršku za odlučivanje.

## LITERATURA

- [1] Bhimani, A. (2006) Contemporary Issues in Management Accounting, Oxford University Press: Oxford.
- [2] C. Gowthrope, Upravljačko računovodstvo, Data Status, Beograd, 2009.
- [3] Chenhall, R. H. (2006) The contingent design of performance measures in Bhimani, A. (ed.) Contemporary Issues in Management Accounting, Oxford University Press: Oxford.
- [4] Hopper, T., Northcott, D. and Scapens, D. (eds) (2007), Issues in Management Accounting, 3rd edition, FT/Prentice Hall: Harlow.
- [5] Parmenter, D. (2007) Performance measurement, Financial Management, February, pp. 32-33.
- [6] Žarkić-Joskimović N., Miličević V. „Finansijska racija u funkciji poslovnog odlučivanja“, Poslovna politika, septembar, 1995.
- [7] Žarkić-Joksimović N. „Upravljanje finansijama“, FON, Beograd, 2008.
- [8] The Institute of Certified Management Accountants (ICMA).
- [9] Najviši upravljački nivo u ovom kontekstu najčešće obuhvata top menadžment kao i članove Upravnog odbora Banke.
- [10] Major, M. (2007) Activity based costing and management: a critical review, in Hopper, T., Northcott, D. and Scapens, R. (eds) Issues in Management Accounting, 3rd edition, FT Prentice Hall: Harlow.
- [11] Davis, S. and Albright, T. (2004) An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance, Management Accounting Research, 15, pp. 135-153.
- [12] Arnold A., Hope B. „Accounting for Management Decision“, Prentice Hall, London, 1990.
- [13] Thomas, R. J. (1999) What machines can't do: politics and technology in the industrial enterprise, in Mackenzie, D. and Wajcman, J. (eds) The social shaping of technology, (2nd edition) Open University Press: Maidenhead.