

# Računovodstveni sistem informisanja za planiranje i kontrolu u bankama

UDK: 005.51:336.71 ; 007:336.71Ć:004

Draginja Đurić, Snežana Knežević, Slađana Barjaktarović Rakočević

Banca Intesa

Fakultet organizacionih nauka u Beogradu

knezevic.snezana@fon.bg.ac.rs

Savremena ekonomска teorija kompanije posmatra izvan ustanovljenih, klasičnih okvira. Kompanije se definišu kao stecište brojnih interesnih grupa čiji su ciljevi često suprostavljeni. Dve osnovne grupe, fokusirajući se na bankarski sektor, jesu akcionari koji zahtevaju visoke prinose, i s druge strane poverioci koji su pre svega vodjeni principom sigurnosti i očuvanjem depozita. Njihovi interesi, ciljevi i motivi stavljanju pred menadžment zahteve za brzo, agilno i fleksibilno planiranje i kontrolu poslovnih performansi. Za adekvatno upravljanje finansijskim performansama banke važno je identifikovati sistem poslovnih performansi i uspostaviti informacioni sistem sa detaljno razvijenim računovodstvenim podsistom. Zahtevi različitih interesnih grupa prema računovodstvu se povećavaju, u smislu sve većeg broja računovodstvenih izveštaja i računovodstvenih informacija, kao i njihove učestalosti. Računovodstveni sistem informisanja je ishodište za procese planiranja i kontrole u bankama.

## 1. Uvod

Savremeno upravljanje kapitalom banke zahteva različite informacije u realnom vremenu:

- ✉ kretanje kapitala,
- ✉ finansijska ravnoteža (dugoročna i kratkoročna),
- ✉ poslovni rezultati,
- ✉ finansijske performanse, i
- ✉ druge operativne upravljačke informacije.

U okviru banaka treba da bude razvijena tehnika strategijske i operativne kontrole zadataka postavljenih u skladu sa cilnjim veličinama. Naime, kontrola je funkcija koja osigurava, a na osnovu odgovarajućih analiza i informacija, da se poslovanje bankarskog preduzeća sprovodi u skladu s planom postavljenih ciljeva i zadataka. Putem obuhvatanja i pripremanja vodećih relevantnih informacija, težište je na integraciji i koordinaciji svih delova poslovnog sistema bankarskog preduzeća ka glavnim ciljevima celokupnog sistema preduzeća. Za donošenje kvalitetnih finansijskih odluka od primarnog je značaja sistematski razvoj računovodstva kao informacionog centra za ukupno finansijsko poslovanje banaka, povezivanje planskih zadataka sa informacionom sistemom i vodjenje ciljno orijentisanog preduzeća. Kontrola nije isključivo regulator već i navigator i inovator aktivnosti banke.

Računovodstveni izveštaji tj. informacije sadržinski su pripremljene kao osnova za donošenje odluka, odnosno njihovi korisnici su nosioci organi upravljanja i odlučivanja. Sadržina računovodstvenih informacija je u funkcionalnoj zavisnosti od objekata na koje se odnosi, od vremenskog aspekta i od nosilaca

organu upravljanja. Naime, informacije se razlikuju u zavisnosti od toga o čemu informišu, kako, kada i kome se upućuju. Prema tome, razlikuju se: informacije kao osnova akcije za izvodjenje i kao kontrola izvodjenja, strateške i operativne računovodstvene informacije za potrebe planiranja, informacije kao osnova upravljačkog i poslovnog odlučivanja o radu i poslovanju banke i sl. [1] Konkurentnost u savremenim tržišnim uslovima privredjivanja podrazumeva brzo i efikasno reagovanje na zahteve tržišta, projekciju rentabilnosti, likvidnosti i u tom smislu brzo donošenje adekvatnih odluka, što je nezamislivo bez primene savremene informaticke tehnologije. Uloga informacione tehnologije više nije samo da stvori i prenese što brojnije i kvalitetnije informacije, već da poboljša znanje menadžera o poslovnim dogadjajima putem analize, tumačenja i objašnjenja, radi stvaranja strateške prednosti banke u odnosu na svoje konkurente.

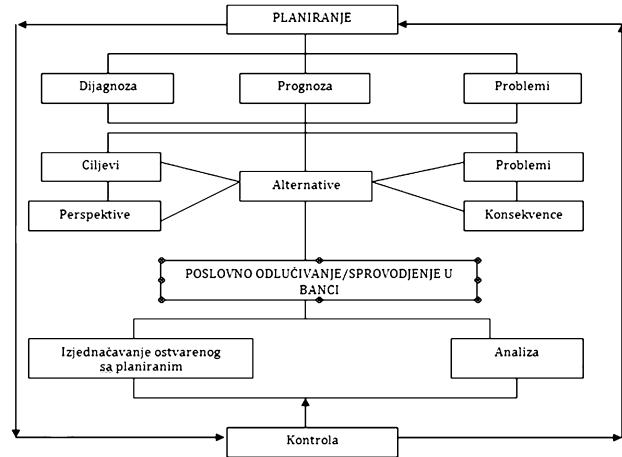
## 2. Računovodstvo kao sistem informisanja

S obzirom na to svaka odluka može da bude samo toliko dobra koliko i njena informaciona osnova, kvalitet odluka bankarskog menadžmenta takodje zavisi od toga u kojoj meri se uspešno mogu optimizirati osnove odlučivanja. Informacije tako postaju strateški resurs menadžmenta. Pri tome, informacioni sistem treba da služi, pre svega, obuhvatanju, čuvanju i distribuciji relevantnih informacija. Drugim rečima, od informacionog sistema se očekuje da omogući da prave informacije stoje na raspolaganju na pravom mestu i u pravo vreme. Adekvatan upravljačko-informacioni sistem u osnovi čine dva povezana dela: računovodstvo i izveštavanje [1] [2] [7].

Trajni izazov sa kojim se suočavaju menadžeri, konsultanti i istraživači je kako da se uskladi funkcionalna aktivnost i disciplina jedna sa drugom i istovremeno dâ podrška korporativnoj strategiji. Deo težine usklađivanja strategije i upravljačkog računovodstva, uključujući i kontrolu upravljanja i merenja performansi odnosi se ne samo na dinamičnu prirodu u različitim kontekstima strategije već i na širenje različitih pogleda strategije i kod akademika i praktičara. Za optimalno informaciono fundiranje odluka bankarskog menadžmenta treba da se izgradi računovodstvo banke koje bi predstavljalo vodeći instrument. Posebno je neophodno osigurati da nosiocima odlučivanja u banci u svako vreme stoje na raspolaganju relevantne i istinite informacije o rezultatima, kako bi svaki nosilac odluka mogao egzaktno da izmeri konsekvene rezultata pojedinih odluka. Stoga, od računovodstva se očekuje da omogući da rezultati odluka u preduzeću budu transparentni, da disagregira celokupni uspeh i potom da isti reagregira prema relevantnim dimenzijama. Prema tome, računovodstvo treba da pruži sledeće informacije:

- kolika je zarada banke na pojedinim poslovima;
- kolika je visina kamata u konkretnim poslovima sa komitentima;
- koji, koliki i gde nastaju troškovi za bankarske usluge;
- koji doprinos rezultatu preduzeća pružaju pojedine vrste poslova, grupe komitenata ili poslovne jedinice;
- koja struktura poslova prikazuje profil profita i profil rizika;
- koji uslovi poslovanja imaju posledice na visinu rezultata itd.

Osnovu internog računovodstva orijentisanog ka odlukama u operativnom kontrolingu čini priprema informacija za budžetiranje i poredjenje planskih i ostvarenih veličina. Pri tome se ne može izostaviti primena usluga računskih centara i kompjuterskih softvera, jer se samo na taj način može obraditi masa relevantnih podataka po poslovnim transakcijama. Izveštavanje obuhvata celokupnost informacija koje nosiocima odlučivanja u posebnim intervalima bez poziva ili u slučaju konkretnih potreba stoje na raspolaganju. Pri tome, radi se o informacijama iz računovodstva koje su pripremljene u odgovarajućoj formi tabelarnih ili grafičkih prikaza. Pored toga, i analize tržišta, prognoze vezane za kamatu i konjunkturne prognoze kao i sve druge informacije iz privrednog okruženja banke posmatraju se kao delovi izveštaja.



**Ilustracija broj 1.** Funkcije u procesu ciklusa kontrole

Zbog velikog priliva informacija koji permanentno deluju na nosioce odlučivanja ne vidi se svrha formiranja izveštaja uopšteno u sagledavanju pravih i odgovarajućih informacija o svim mogućim relevantama, već više u smislu ograničavanja informacionih askeza (odricanja) i izbegavanja preopširnosti. Dakle, postavlja se pitanje: kome su neophodne neke informacije, koliko diferencirane i koliko često? Pri tome, može se kreirati, na primer, trostepena šema potreba za pripremu, proizvodnju i primenu informacija. Samo jedan manji deo informacija, koje su neophodne nosiocima odluka, stavlja se na raspolaganje redovno, bez prethodnog zahtevanja. Sve druge informacije se daju samo po konkretnim zahtevima za pojedine slučajeve, pri čemu treba razlikovati dva slučaja: informacije koje su već proizvedene i stavljene na raspolaganje i informacije koje prouzrokuju visoke troškove, te se ispostavljaju isključivo po konkretnoj potrebi.

Na osnovu ilustracije br.1. jasno se uočava da su planiranje i kontrola u uzročno-posledičnom odnosu, dok osnovu ovih procesa čine aktivnosti prognoziranja, definisanje alternativa shodno postojećim problemima, konsekvcencama, ciljevima koji se žele ostvariti i mogućim perspektivama [9]. Nakon definisanja željennog pravca delovanja, aktivnosti se implementiraju uz obaveznu analizu performansi poređenjem rezultata i uspostavljenih standarda.

### 3. Planiranje kao upravljački proces

Planiranje je jedna od najznačajnijih funkcija za obezbeđenje kontinuiteta u poslovanju banke, jer menadžeri banke između više poslovnih opcija biraju onu za koju, prema informacijama koje su im dostupne, intuiciji i spremnosti da preuzmu rizik, smatraju da će biti najbolja. Izuzetan značaj za sigurnost budućeg uspeha u poslovanju banke je u planiranju kao dina-

mičkom inovativnom delu kontrole, koji se posebno odnosi na strategijsko planiranje.

Pod strategijskim planiranjem podrazumeva se instrument koji bi "potencijale" pretvorio u prednosti u odnosu na konkurenčiju i izbegao opasnosti koje prete opstanku banaka. Takvi potencijali su npr. približavanje komitentima, iskrenost prema komitentima, imidž, kreativnost, široka prisutnost, snaga inovativnosti itd.

U definisanju strategijskih pravaca razvoja banke, neophodno je uključiti sledeće bitne elemente:

1. Definisanje profila banke;
2. Analiza makroekonomskog okruženja;
3. Projektovanje budućih poslovnih aktivnosti i identifikovanje ciljnih poslovnih rezultata;

Strateški ciljevi banke mogu biti sledeći:

1. Stabilno i dugoročno profitabilno poslovanje uz adekvatnu zaštitu kapitala sa jedne strane, odnosno interesa klijentana i akcionara banke sa druge strane;
2. Rast tržišnog učešća jačanjem finansijskog potencijala;
3. Jačanje depozitne baze;
4. Rast aktivnih računa stanovništva i privrede;
5. Rast kreditnog portfolija;
6. Unapređenje kvaliteta bankarskih proizvoda;
7. Održavanje poslovnog rejtinga;
8. Dugoročna primena koncepta društvene odgovornosti.

Prepostavlja se da menadžeri formalno analiziraju konkurenčke prednosti i svrshodnu procenu raspodele i korišćenja resursa, kao dela strategije razvoja. Formalni informacioni sistemi će omogućiti takvu analizu. Implementacija strategija isto tako podrazumeva široku analizu ekonomskih, kvantitativnih i kvalitativnih informacija. Konačno, tražeći da se postigne održiva konkurenčka prednost prati se rezultat diskretnih menadžerskih izbora i strateški resurs akumulacije i upotrebe, što zavisi od proizvodnje i prime ne efikasno dizajniranog sistema za upravljanje informacijama. Strategija se smatra organizaciono zasnovanom u procesima donošenja odluka i sprovođenja, smatra se složenom, dinamičnom i višestrukom. Organizacione aktivnosti su preduzete da oblikuju različite interese, uključujući specifične snage banke, kao i institucionalne pritiske.

#### **4. Računovodstveni izveštaj i i planiranje**

Koncept strateškog planiranja i pozicioniranja samo je početni deo poslovne strategije [6]. U mnogim slučajevima strategija proizlazi iz interakcije između menadžmenta, zaposlenih i okruženja. Shodno tome, u nekim izuzetnim slučajevima, strategije se mogu razlikovati od prvobitno planirane strategije od strane rukovodstva.

Računovodstveno planiranje predstavlja postupak projekcije raznih vrsta planiranja, čime se ostvaruju sledeće *menadžerske funkcije*:

1. projekcijom planova menadžment kreira viziju poslovanja u budućnosti;
2. planovi predstavljaju bazu za ocenu ostvarenih rezultata;
3. planovi predstavljaju instrument za koordinaciju aktivnosti, radi njihovog usmeravanja ka postavljenim strategijskim ciljevima.

Planiranje treba da obuhvati sledeće segmente:

- Planiranje prihoda i rashoda po bankarskim proizvodima i poslovnim segmentima;
- Planiranje troška prema tipu troška na nivou banke ili organizacionih jedinica;
- Planiranje kamatnih i nekamatnih prihoda;
- Planiranje internih cena i kamatnih stopa;
- Planiranje novčanih tokova;
- Planiranje u domaćoj valuti i u više različitih valuta i drugo;

Efikasno upravljanje procesom planiranja i praćenja ostvarenih učinaka zahteva jaku informatičku podršku, kao i razvijanje internih modela za praćenje rezultata na nivou bankarske grupe (banke), na nivou segmenata, grupa bankarskih proizvoda i menadžera poslovnih segmenata.

Implementacija međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja povećava kvalitet i uporedivost finansijskih izveštaja, te otuda promoviše konzistentnost i pouzdanost u finansijskom izveštavanju i olakšava kompanijama međunarodno prikupljanje kapitala.

Kao osnovni izvori podataka za informacije o radu i poslovanju banke, bilans stanja i bilans uspeha nisu sami sebi cilj, već predstavljaju adekvatno sredstvo za:

- planiranje,
- kontrolu,
- analizu,
- informisanje i
- upravljanje

posebno ako su prezentirani u uprošćenom obliku koji karakteriše sažetost i veća preglednost.

Ukoliko se bilans stanja i bilans uspeha posmatraju u odnosu na svoje projektovane (planske) bilanse, kvalitet ovih informacija još više se povećava.

Finansijsko planiranje obuhvata planski bilans uspeha i planski bilans stanja i plan novčanih tokova, u svojoj projekciji dobitka i finansijske situacije – solventnosti i likvidnosti banke.

Bilans stanja i bilans uspeha kao osnovni računovodstveni izveštaji (iskazi) iz prošlosti, predstavljaju polaznu osnovu za projekciju planskih bilansa. Time, se potvrđuje ili negira opravданost prepostavki o predviđenim budućim poslovnim rezultatima i finansijskom stanju banke [10]. U kojoj meri će se planski bilansi podudarati sa budućim stvarnim rezultatima poslovanja banke, zavisi od stepena tačnosti usvojenih polaznih premlisa. Zbog toga je neophodno da banka raspolaže sa što adekvatnijim podacima i informacijama, ne samo o ovim bilansima, već i šire, zarad kontinuiranog poboljšanja kvaliteta usvojenih premlisa.

Procesom planiranja kao polaznom osnovom upravljanja definišu se ciljevi banke i načini poslovne realizacije. Naime, postavljaju se ciljevi i zadaci koje treba ostvariti, kako bi "banka" poslovala efektivno i efikasno. Drugim rečima, sprovodi se strategijsko i operativno planiranje. Pod strategijskim planiranjem se podrazumeva organizovan proces aktivnosti u kojem učestvuju zaposleni, menadžment tim i upravni odbor banke. Strategijsko planiranje treba da bude kontinuirano i objektivno. Krajnji rezultat je određivanje dugoročnih pravaca razvoja i ciljeva banke i perioda kratkoročne primene i ostvarivanja specifičnih ciljeva uz korišćenje odredjene tehnike i taktike, koje će omogućiti banci da ostvari svoje dugoročne ciljeve.

Operativni planovi predstavljaju razradjene strategijske planove, odnosno preciziranje njihovog ostvarenja za ukupne aspekte poslovanja banke, za sve poslovne funkcije banke sažete u jedinstven poslovni plan, a ishod ovoga su planski bilans stanja i planski bilans uspeha.

Planiranje je jedna od vitalnih funkcija za obezbeđenje kontinuiteta u poslovanju banke, jer menadžeri planiranjem između više alternativa biraju onu, za koju, prema informacijama koje im stoje na raspolaganju, intuiciji i spremnosti za preuzimanje rizika koji je imantan bankarskom poslovanju, smatraju da će biti najuspešnija.

*Najvažniji i veoma kompleksan zadatak menadžmenta u procesu upravljanja bankom predstavlja sastavljanje strateškog plana za upravljanje kapitalom banke i njegovim razvojem.* Pri izradi strateškog plana, neophodno je izvršiti procenu kapitala, kao i potreba za kapitalom koje su proporcionalne specifičnom profilu rizika banke i njenim sposobnostima upravljanja rizicima. U tom smislu, neophodno je razmotriti kao minimum sledeće značajne parametre:

- profitabilnost,
- likvidnost,
- adekvatnost rezervi,
- kvalitet aktive,
- vanbilansna izloženost riziku,
- koncentracije određenih vrsta izloženosti riziku,
- operativni rizik i
- efikasnost bankarskog sistema praćenja i kontrole rizika.

U procesu planiranja banke kapitala treba poći od ispitivanja ekonomске sredine i moguće zarade banke, pri čemu se značaj daje tekućoj strukturi kapitala a posebno mogućnosti generisanja kapitala na internom nivou. Predviđanje potrebe za dodatnim kapitalom olakšava menadžment timu banke da pribavi pod povoljnim uslovima dodatni kapital, a to je primarno, uslovljeno tekućim prinosom na kapital banke.

Veoma je značajno da banka uspostavi adekvatan sistem za praćenje o izloženosti rizicima, kao i o tome kako promenljivi profil rizika banke utiče na potrebu za kapitalom. U tom smislu, od upravljačkog računovodstva strategijske orientacije očekuje se da formira izveštaje o upravljačkoj izloženosti banke rizicima, te prezentira iste višem rukovodstvu banke ili upravnom odboru. Svrha tih izveštaja je da omoguće procenu budućih potreba banke za kapitalom koje su zasnovane na identifikovanom profilu rizika i da shodno tome, banka izvrši potrebne korekcije u svom strateškom planu.

Menadžment banke pred strategijski orientisano upravljačko računovodstvo [1] postavlja novi zadatak: formiranje adekvatne procedure za dve svrhe: (1) kontinuirano praćenje i održavanje postojećeg kapitala i (2) procena potrebe za novim kapitalom.

Analizom strukture kapitala za više uzastopnih perioda moguće je doći do raznih značajnih informacija o poslovanju banke:

- informacije o ostvarenom rastu (ili padu) profita;
- informacije o kretanju vrednosti sredstava;

- informacije o uticaju spoljnih činilaca na poslovanje banaka;
- primjenjeni sistem raspodele profita;
- rezultati politike finansiranja i dr.

U procesu planiranja kapitala banke od velikog značaja je da se menadžment banke opredeli da li je za prvu opciju koja predstavlja zahtev za maksimizacijom profita, ili je to druga opcija koja prioritet daje opstanku i rastu banke.

*Strateški plan kapitala banke treba da sadrži najmanje sledeće podatke:*

- potrebe banke za kapitalom,
- poželjan nivo kapitala,
- eksterni izvori kapitala,
- očekivana kapitalna ulaganja i dr.

U procesu planiranja kapitala banke treba voditi računa o tome da struktura kapitala odgovara prirodi i obimu poslovanja banke. U tu svrhu mogu da posluže rezultati koji su obavili kontrolori banke o tome u kom nivou je banka bila obezbeđena za nepredviđene događaje a pri određivanju adekvatnog nivoa kapitala uz pomoć različitih scenarija i tehnika.

Na osnovu strateškog plana za upravljanje kapitalom banke, sastavlja se *godišnji plan kapitala* koji obuhvata sledeće značajne elemente:

- postojeće i planirane izvore kao bazu za projektovani rast kapitala;
- politiku raspodele profita koja uključuje stopu isplate dividendi tj. kapitalizaciju na bazi ostvarenog i očekivanog profita banke;
- oblasti za koje se prognozira rast bilanske aktive;
- unapređenje postojećih bankarskih aktivnosti, kao i planiranje novog seta ponude bankarskih usluga;
- ulaganje u savremenu tehnologiju, uključujući i širenje bankarske mreže;
- procena unutrašnje kontrole i alokacije kapitala u skladu sa individualnim rizicima po pojedinim poslovnim aktivnostima banke;
- procena potrebe banke za kapitalom, kao i prognoza očekivanog stanja za naredni vremenski period;
- obračun minimalne stope prinosa na kapital;
- kvantitativna i kvalitativna analiza postojećih i potrebnih resursa internog i eksternog kapitala banke.

Ključni izveštaji u procesu računovodstvenog budžetiranja jesu projektovani bilans stanja i projektovani bilans uspeha. Projekcija bilansa stanja i bilansa uspeha

se uobičajeno fokusira najduže na period od pet godina. Opšte pretpostavke za efikasno budžetiranje i prognozu jesu sledeće:

- stabilnost cena kako bi bio eliminisan rizik od promene kamatnih stopa,
- stabilnost kurseva,
- realan rast bilansnog potencijala banke i
- jaka informaciona baza, pri čemu je dominantna uloga upravljačkog računovodstva strategijske orijentacije.

U projekciji realnog rasta bilansnog potencijala banke treba respektovati tri činjenice:

1. razvoj celog regiona u kome banka posluje,
2. razvojnu tendenciju banke iz prethodnog perioda i
3. objektivno sagledavanje položaja banke na finansijskom tržištu.

Cilj projektovanog bilansa stanja je da prikaže kako planirane poslovne aktivnosti finansijski prezentovane utiču na parcijalne delove imovine, kapitala, obaveza banke, kao i na finansijski položaj banke.

*Za potrebe strategijskog računovodstvenog budžetiranja mogu se koristiti sledeći izveštaji koje banka generiše:*

- mesečni izveštaji menadžmenta banke o ostvarenjima i troškovnoj efikasnosti koji su u domenu operativne statistike;
- kvartalni izveštaji uprave banke o dinamici ostvarenja ciljeva;
- godišnji izveštaji o tržišnom učeštu banke i njenih filijala koji su u domenu marketing informacionog sistema;
- racio izveštaji za merenje performansi i komparaciju sa konkurentima (bankarskim i nebankarskim institucijama), i za poređenje po užim organizacionim delovima koje kreiraju upravljačke računovode.

U divizionalno strukturiranom bankarskom preduzeću bazu budžetiranja predstavlja centar odgovornosti. U tom smislu, logično je u izradi poslovnih planova početi od centra prihoda i centra troškova, a potom nastaviti ka profitnim ili investicionim centrima, sa finalizacijom procesa na nivou preduzeća izradom glavnog budžeta. Za to je neophodno formirati planske računovodstvene izveštaje po centrima odgovornosti, što je u nadležnosti upravljačkog računovodstva.

*U daljem nastavku, biće prikazani projektovani finansijski izveštaji banke (Pregled 1, Pregled 2):*

**Pregled 1: Projekcija bilansa stanja**  
(u 000 dinara)

Promenljiva veličina	31.XII 2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
<b>Aktiva</b>						
Neto krediti	8.486.676	9.707.400	10.131.937	10.573.209	11.138.945	11.733.022
Ostali kamatonosni plasmani	1.377.483	1.078.600	1.125.771	1.174.801	1.237.661	1.303.669
Svega prinosna aktiva	9.864.159	10.786.000	11.257.707	11.748.010	12.376.605	13.036.691
Neprinosna aktiva	4.235.187	3.595.333	3.555.065	3.509.146	3.490.837	3.456.449
<b>Ukupna aktiva</b>	<b>14.099.346</b>	<b>14.381.333</b>	<b>14.812.773</b>	<b>15.257.156</b>	<b>15.867.442</b>	<b>16.502.140</b>
<b>Obaveze</b>						
Nekamatonosni osnovni depoziti	3.862.163	4.441.483	5.377.004	5.391.027	5.479.911	5.496.316
Kamatonosni osnovni depoziti	1.259.781	671.387	960.179	1.117.652	1.301.479	1.409.312
Drugi depoziti	8.181	51.645	64.012	65.744	68.499	140.931
Svega depoziti	5.130.125	5.164.515	6.401.195	6.574.423	6.849.889	7.046.559
Krediti (kamat.)	992.109	992.200	-	-	-	-
Druge obaveze (nekamat.)	396.765	298.929	711.244	730.491	761.099	782.951
<b>Ukupne obaveze</b>	<b>6.518.999</b>	<b>6.455.644</b>	<b>7.112.439</b>	<b>7.304.914</b>	<b>7.610.988</b>	<b>7.829.510</b>
Rezervisanja za potencijalne gubitke po vanbilansnim stawkama	1.117.269	1.117.269	528.000	400.000	300.000	250.000
Sopstveni kapital	6.463.078	6.808.420	7.172.334	7.552.242	7.956.455	8.422.630
<b>Ukupno kapital i obaveze</b>	<b>14.099.346</b>	<b>14.381.333</b>	<b>14.812.773</b>	<b>15.257.156</b>	<b>15.867.442</b>	<b>16.502.140</b>
<b>Vanbilansna evidencija</b>	<b>3.574.284</b>	<b>3.751.979</b>	<b>2.650.000</b>	<b>2.650.000</b>	<b>2.550.000</b>	<b>2.350.000</b>
Poslovi u ime i za račun trećih lica						
Izdate plative garancije, u tome:	1.812.181	1.812.181	650.000	700.000	700.000	700.000
1. Stare		1.039.296				
2. Nove		772.885	650.000	700.000	700.000	700.000
Izdate činidbene garancije, u tome:	1.389.798	1.389.798	1.400.000	1.300.000	1.200.000	1.000.000
1. Stare		194.125				
2. Nove		1.195.673	1.400.000	1.300.000	1.200.000	1.000.00
Dati avali, akcepti menica	372.305	550.000	600.000	650.000	650.000	650.000

## Pregled 2: Projekcija bilansa uspeha

(u 000 dinara)

	<b>1.VI 2007.</b>	<b>2008.</b>	<b>2009.</b>	<b>2010.</b>	<b>2011.</b>	<b>2012.</b>
Neto prihodi od kamata	717.818	1.027.487	1.100.602	1.073.685	1.057.131	1.088.562
Prihodi od naknada	521.290	807.311	900.493	914.621	975.813	1.179.275
<b>Ukupan prihod</b>	<b>1.239.108</b>	<b>1.834.798</b>	<b>2.001.095</b>	<b>1.988.306</b>	<b>2.032.945</b>	<b>2.267.837</b>
Operativni rashodi						
a) Zarade i naknade zaposlenima	596.754	733.919	800.438	795.322	813.178	907.135
b) Nekretnina i oprema		55.044	60.033	59.649	60.988	68.035
c) Drugi rashodi poslovanja	429.836	642.179	700.383	695.907	711.531	793.743
<b>Svega operativni rashodi</b>		<b>1.431.143</b>	<b>1.560.854</b>	<b>1.550.879</b>	<b>1.585.697</b>	<b>1.768.913</b>
Rashodi po osnovu gubitaka						
na kreditima		(24.903)	(8.661)	(9.002)	(11.541)	(12.119)
Dobici od prodaje hartija od vrednosti	36.116	73.392	80.044	99.415	121.977	158.749
Dobitak/gubitak pre poreza iz dobitka		501.950	528.945	545.845	580.765	669.792
Porez iz dobitka		70.273	74.052	70.960	75.500	87.073
<b>Neto dobitak/gubitak</b>		<b>431.677</b>	<b>454.893</b>	<b>474.885</b>	<b>505.266</b>	<b>582.719</b>

Potreba za planiranjem bankarskih aktivnosti kao segmentom upravljačkog procesa uslovljena je procesima deregulacije i globalizacije finansijskih tržišta. Te aktivnosti treba da ispune tri cilja:

1. efikasno upravljanje resursima banke ("Uraditi pravu stvar"),
2. efektivno iskorišćenje šansi banke na finansijskom tržištu ("Na pravi način").
3. adekvatno merenje efikasnosti i produktivnosti u bankama; u tu svrhu koristi se Malmquist-ov indeks [5][7][11]; koristi se kao podrška u funkciji nadzora nad bankarskim sektorom, kao i za strateško planiranje.

Sa aspekta namene, za koje se prave, vrste planova u banci jesu sledeće:

- Strateški planovi na nivou banke kojima se utvrđuju ukupni ciljevi banke i teže ka tome da banku adekvatno pozicioniraju u poslovnom okruženju;

- Operacioni planovi kojima se specificiraju detalji kako realizovati ukupne ciljeve banke;
- Dugoročni planovi koji obuhvataju vremenski okvir duži od tri godine;
- Kratkoročni planovi koji pokrivaju jednogodišnji period, kvartal ili mesec;
- Trajni planovi koji obezbeđuju sredstva za aktivnosti koje se ponavljaju;
- Planovi za primenu u jedinstvenoj situaciji;
- Specifični planovi koji su usko precizirani.

Strategijsko planiranje je instrument koji treba da "potencijale" banke prebaci u realne prednosti u odnosu na konkureniju i izbegne opasnosti koje prete opstanku banaka. Kao potencijale banke možemo navesti sledeće: približavanje komitentima banke radi zadovoljenja njihovih sofisticiranih potreba, imidž banke, kreativnost, fleksibilnost, snaga inovativnosti i drugo. Upravljačko računovodstvo ima ulogu komuniciranja između budžetskih ciljeva, postignutih ostvarenja i zadovoljstva po tom osnovu, te u tom



smislu predstavlja značajan strateški informacioni potencijal za kreiranje motivacionih signala, posmatrano na duži vremenski period. U tom smislu, neophodno je da bude ispunjen zahtev da nosioci budžetskog procesa definišu ciljeve u budžetu na realnim osnovama.

Strategijske poslovne jedinice u banci bave se iznalaženjem sredstava za sticanje i održavanje konkurenčke prednosti. Način na koji će strategijska poslovna jedinica osigurati konkurenčku prednost a da pritom ostvari ciljeve banke definije se *planom strategijske poslovne*

jedinice. Tipičnu strategijsku poslovnu jedinicu za banku predstavljaju profitni centri (npr. filijale banke), te je za njih neophodno praviti posebne planove.

## 5. Racunovodstvo u funkciji kontrole

Proces kontrole predstavlja merenje ostvarenih ciljnih veličina i preduzimanje korektivnih akcija ukoliko je to neophodno. Sa finansijskog aspekta, kontrola se sprovodi u nekoliko faza: 1. identifikovanje standarda, 2. merenje performansi, 3. poredjenje performansi sa standardima i 4. evaluacija performansi i preduzima-

nje odgovarajućih akcija [3] [4]. Za efikasno funkcionisanje sistema kontrola na nivou banke koji treba da omogući kvalitetno upravljanje bankom neophodno je uspostavljanje potpunog *sistema internih kontrola*. Složenost sistema internih kontrola zavisi od nekoliko faktora: veličine banke, obima poslovanja, vrste poslova koje banka obavlja, rizika u svakoj oblasti poslovanja, obima pojedinačnih transakcija, kontrola koje sprovode izvršni direktori banke i filijala, obima decentralizacije i organizacione strukture.

Rukovodstvo banke treba da obezbedi kontrolu koja će omogućiti sigurnost uloženih sredstava osnivača, a posebno sigurnost depozitnih sredstava.

Dejstvo interne kontrole treba da bude dvojako-preventivno i represivno. Kroz preventivno dejstvo interna kontrola treba da spreči pojavu nepravilnosti u poslovanju i da doprinese organizacionom sredjivanju u banci koje treba da otkloni sve potencijalne mogućnosti za pojavu nepravilnosti. Represivno dejstvo interne kontrole ispoljava se u tome što ona kao detektivna kontrola kroz istraživanje poslovanja otkriva nepravilnosti, preduzima odgovarajuće mere za otklanjanje posledica koje su nastale počinjenim nepravilnostima (nedozvoljenim radnjama) i stvara mogućnosti za pokretanje disciplinskeg postupka protiv odgovornih lica.

S obzirom na činjenicu da se interna kontrolna služba u svom radu u velikoj meri oslanja na računovodstvo, može se s pravom reći da je interna kontrola jedna od najznačajnijih funkcija računovodstva. Pritom je osnovna pretpostavka da računovodstvo raspolaže uredno vodjenom evidencijom o poslovanju, kao i da omogućuje i druga kontrolna ispitivanja radi utvrđivanja efikasnosti u poslovanju banke.

U računovodstvu se obavljaju operativni finansijski poslovi i vodi finansijska evidencija. Prevencija dolazi do izražaja kod operativnih finansijskih poslova a represivno dejstvo kod evidencionalih poslova.

*Za potrebe finansijske kontrole mogu se primeniti: 1. budžetska kontrola, 2. analiza finansijskih indikatora, 3. finansijska revizija.*

Kontrolni značaj računovodstva dolazi do punog izražaja isključivo ako se svi računovodstveni poslovi obavljaju tačno, blagovremeno i ispravno. Stoga, rad računovodstva takodje mora biti sistematski kontrolisan, od strane odgovarajućih organa banke, kako bi računovodstvo predstavljalo validnu osnovu za internu kontrolu.

Kontrolni značaj celine računovodstva posebno se može posmatrati kroz: kontrolni značaj finansijske evidencije, kontrolni značaj izveštaja i kontrolni značaj knjigovodstvenih računa. Pored toga, treba sagledati uticaj primene savremene tehnike na kontrolni značaj računovodstva. U knjigovodstvu se nalaze sistematski sredjeni podaci (sistemska finansijska evidencija) koji čine veoma značajnu osnovu za kontrolne postupke odgovarajućih službi.. Formiranje adekvatnog *sistema izveštavanja*, odnosno upotreba većeg broja izveštaja međusobno povezanih i vremenski uporedivih, pojačava kontrolini značaj službe internog izveštavanja [1].

Osnovne karike u kontroli podataka predstavljaju *konta* (računi). Preduslov za jačanje kontrolnog značaja samih konta predstavlja verodostojna dokumentacija. Saldo bilansnog računa koji sadrži elemente koji ne odgovaraju sadržini tog konta nema kontrolni značaj, jer nije homogen. Saldo bilansnog računa (konta) koji nije integralan, takodje ne poseduje nikakav kontrolni značaj, jer on ne iskazuje realno stanje zbog nedostatka odredjenih transakcija koje menjaju promet na računu.

Pod pojmom »kontrola nezavisna od procesa bankarskog poslovanja« podrazumeva se interna i eksterna revizija.

Interna revizija je deo funkcije upravljanja bankom koje ispituje, ocenjuje i unapređuje internu kontrolu. Interna revizija pruža podršku rukovodstvu banke radi efikasnijeg upravljanja i u tom smislu ocenjuje efikasnost interne kontrole po organizacionim jedinicama banke. Interna revizija dostavlja svoj izveštaj isključivo nadležnom organu banke. Kao deo upravljačkog sistema banke interna revizija mora biti adekvatno organizovana. Potreba za internom revizijom izraženija je kod velikih banaka koje imaju dislociranu mrežu svojih filijala za prodaju bankarskog proizvoda. Zadatak *interne revizije* je da se spreče nedozvoljene radnje, kako bi se izbegle posledice i štete za instituciju i njene komitente ili bar smanje na manji mogući nivo. Interna revizija jedne banke mora se posvetiti proveri ekonomskе svrhe toka poslovanja: npr. na njoj je da razvije predloge poboljšanja i racionalizacije kod postupaka organizacije, da pomogne ostvarenju smanjenja troškova imovine i personala banke. U globalu, interna revizija nema granice u odnosu na objekte provere: iako su postavke zadataka u suštini po pravilu iste, ipak se od banke do banke razlikuju objekti, težište i intenzitet dostignutog stepena uvedene tehnologije.

Menadžeri i nezavisni eksterni revizori treba da rade kooperativno, pošto imaju iste ciljeve: sastavljanje i

distribuciju finansijskih izveštaja koji predstavljaju istinit pregled ostvarenog rezultata, kretanje imovine i opšte stanje banke.

Ukupan plan preduzeća, planom postavljeni ciljevi i zadataci treba da posluže kao obavezna osnova i instrument izvodjenja, upravljanja, kontrole i analize. Računovodstvene, kontrolne i analitičke informacije, na principima dobro organizovanog povratnog dejstva postaju sredstvo za upravljanje i usmeravanje poslovnog sistema preduzeća prema postavljenom cilju. Računovodstvena kontrola ostvarenih rezultata poslovanja banke je zasnovana na budžetu, te se stoga često i naziva budžetska kontrola. Može se posmatrati sa više aspekata:

- kontrola ostvarenja bankarskog preduzeća kao celine;
- kontrola ostvarenja profitnih i investicionih centara banke;
- kontrola ostvarenja centra troškova banke, pri čemu je kriterijum odstupanje od očekivanih troškova i početak menadžerskog procesa za novi ciklus bankarskog menadžmenta.

## Zaključak

Načelno govoreći, značaj računovodstva javlja se u dva vida. Sa jedne strane, računovodstvo svojom aktivnošću, samostalno, otkriva nepravilnosti u radu banke u celini, odnosno računovodstvo ima ulogu kontrolnog organa. Sa druge strane, računovodstvo čini osnov za rad drugih kontrolnih organa u banci time što im omogućava detaljan uvid u tokove celokupnog poslovanja banke. Time je kontrolni značaj računovodstva izražen posredno, kroz rad drugih organa.

U poslednje vreme, u prvom redu zbog prisustva ekonomske krize, primarna upravljačka aktivnost-planiranje je veoma izrazena u bankama, kao i računovodstveno planiranje (budžetiranje) kao instrument u realizaciji godišnjeg planiranja, posebno u segmentu upravljanja troškovima. Efikasnog upravljanja bankom nema bez dobrog planiranja, a ono je opet nesvrishodno bez odgovarajuće kontrole. Strategijska kontrola zahteva aktivno praćenje okruženja i pribavljanje kvalitetnih eksternih informacija.

*Analiza i planiranje kapitala predstavljaju kritične elemente za ostvarenje želenih ciljeva od strane menadžmenta banke. Ključni činilac procesa strateškog planiranja predstavlja analiza postojećeg i budućeg obaveznog kapitala u odnosu na strateške ciljeve.*

*Kontrola kao upravljačka funkcija nije regulator tekućih aktivnosti banke, već je navigator i inovator po-*

*slovnih aktivnosti koje će se tek odvijati u budućnosti.*

Od menadžera banke očekuje se kreiranje različitih izveštaja za različite tipove poslovnih odluka i to: na godišnjem nivou, polugodišnje, kvartalno i mesečno. [to je veći stepen rizika i neizvesnosti u poslovanju na finansijskom tržištu, veći su zahtevi za izveštavanjem o ostvarenim performansama banke, kao i za prognostičkim informacijama

Uspešno strateško upravljanje bankom ne može se realizovati bez adekvatne informacione podrške upravljačkog računovodstva. Drugim rečima, akcenat u zadovoljavanju informacionih potreba strateškog menadžmenta, upravljačko računovodstvo treba da stavi na sledeće aktivnosti:

1. uvođenje nove strukture izveštavanja menadžmenta banke; kvartalno i mesecno izvestavanje;
2. uvođenje novih informacionih sistema zasnovanih na objedinjavanju planskih informacija, internog i eksternog karaktera;
3. uvođenje novih sistema kontrole i nagrađivanja, kao mere za praćenje ostvarenih performansi, radi poboljšanja istih.

Adekvatna sinhronizacija funkcija - *finansijskog izveštavanja, planiranja i kontrole* uz snažnu informatičku podršku, nije dovoljna, već je neophodan i kvalitetan *bankarski menadžment* koji će upravljati svim poslovnim aktivnostima banke u realizaciji strateških i drugih ciljeva.

## LITERATURA

- [1] Đurić, D., (2010), *Izveštaji upravljačkog računovodstva za potrebe odlučivanja u poslovnoj praksi*, Menadžment 55, str. 17-24.
- [2] Đurić, D., Knežević, P. S., Barjaktarović, R. S., (2011), *Upravljačko računovodstvo u funkciji sticanja konkurenčke prednosti i bankarski kontroiling*, Menadžment 59, str. 5-15.
- [3] Fries, S., Neven, D., Seabright, P., (2002), *Bank Performance in Transition Economies*, EBRD.
- [4] Fries, S., Taci, A., (2002), *Banking Reform and Development in Transition Economies*, EBRD.
- [5] Grifell-Tatje, E., Lovell, C.A.K., (1996), *Deregulation and productivity decline: The case of Spanish savings banks*, European Economic Review 40, pp. 1281-1303.
- [6] Hopkins, E.W., Hopkins, A.S., (1997), *Strategic planning financial performance relationships in banks: a causal examination*, Strategic Management Journal 18:8, pp. 635-652.

- [7] Isik, I., (2008), Productivity, *technology and efficiency of de novo banks: A counter evidence from Turkey*, Journal of Multinational Financial management 18, pp. 427-442.
- [8] Knežević, S., Milosavljević, M., Dimitrović, V., (2010), *Značaj strategijskog upravljačkog računovodstva za upravljanje bankama*, Menadžment, 57, pp. 23-29.
- [9] Kloten, N., Von Stein, J., (1999), *Geld-Bank-und Borsenwesen*, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- [10] OECD, (2008), *Rentabilité des banques – comptes des banques 1996-2005*.
- [11] Primorac, M., Troskot, Z., (2005), *Mjerenje efikasnosti i produktivnosti hrvatskih banaka Malmquistovim indeksom promjene ukupne faktorske produktivnosti*, Finansijska teorija i praksa 29 (4), str. 367-383.
- [12] Wu, Cheng-Ru, Lin, Chin-Tsai, Tsai, Pei-Hsuan., (2010), *Evaluating Business Performance of wealth management banks*, European Journal of Operational Research 207, pp. 971-979.