

RACIONALNO UPRAVLJANJE RESURSIMA KOMERCIJALNE BANKE

Ibrahim Kajtazović

JKUP "Komunalije" d.o.o., Ive Marinkovića bb, 77230 Velika Kladuša, Bosna i
Hercegovina, kajtazovicibrahim@yahoo.com

STRUČNI RAD

ISSN 2637-2150

e-ISSN 2637-2614

UDK 005.961.6:[336.71:338.23

DOI 10.7251/STED1901065K

Rad primljen: 12.04.2019.

Rad prihvaćen: 03.05.2019.

Rad publikovan: 13.05.2019.

<http://stedj-univerzitetpim.com>

Korespondencija:

Ibrahim Kajtazović, JKUP "Komunalije"
d.o.o. Velika Kladuša, BiH.

E-mail: kajtazovicibrahim@yahoo.com



Copyright © 2019 Ibrahim
Kajtazović; published by UNIVERSITY PIM.
This work licensed under the Creative
Commons Attribution-NonCommercial-
NoDerivs 4.0 License.

SAŽETAK

Upravljanje bankarskim resursima je složeno i zavisi od više faktora. Stoga pojedinačni faktor, bez obzira koliko bio značajan, nije dovoljan da se racionalno upravlja ovim resursima. S obzirom da su resursi banke različiti i da ih sve nije moguće, niti potrebno držati pod kontrolom, banka se obično koncentriše na njihove najznačajnije kategorije. S tim u vezi banka mora prvo da definiše poslovnu politiku kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva, budući da njih nije moguće ostvariti ako se racionalno ne upravlja bankarskim resursima. Osim internih faktora, banka

mora da respektira makroekonomske okolnosti i institucionalni okvir monetarne politike i faktore koji djeluju na fokusiranom tržišnom segmentu. Poslovna politika banke mora biti prilagodljiva i efikasna, ali i da odražava stabilnost, što podrazumijeva da se poštuju faze u njenom donošenju i da se pravilno kvantificiraju unutrašnji faktori, a vanjski anticipiraju. S obzirom da su veličina banke i geografski obuhvat primarnih plasmana, organizacija, planiranje i drugi elementi poslovanja u ingerenciji nosilaca upravljanja bankarskim resursima, oni su sa internog aspekta posmatrano ključni elementi za definiranje poslovne politike banke.

Ključne riječi: Nosioци upravljanja bankarskim resursima, organizacija banke, operativno i strateško planiranje bankarskih resursa, bankarski bilansi, bankarski agregati i banakarska kontrola.

UVOD

Racionalno upravljanje resursima komercijalne banke ključni je faktor uspješne poslovne politike banke. Poslovna politika obično se definiše kao skup određenih načela, metoda i procedura koje banka primjenjuje u ostvarivanju zadataka i ciljeva za određeni vremenski period poslovanja i razvoja (Muratović, 2014). Da bi ostvarila postavljene zadatke i ciljeve banka mora racionalno da upravlja raspoloživim resursima. Kako je ključni cilj poslovanja banke ostvarivanje programirane stope dobiti uz prihvatljiv stepen rizika, ovom cilju trebaju se prilagoditi ostali segmenti poslovne politike banke. S obzirom da je poslovna politika sredstvo za

ostvarivanje postavljenih ciljeva, njih nije moguće ostvariti ako se racionalno ne upravlja bankarskim resursima na strani inputa, odnosno outputa. Sintetički posmatrano, resursi banke na strani inputa su depozitni i nedepozitni, a na strani outputa su plasmani banke privredi i stanovništvu preko različitih vrsta kreditnih i nekreditnih plasmana i plasmana u vrijednosne papire. Dakle, upravljanje bankarskim resursima u suštini se svodi na upravljanje njenim depozitnim i nedepozitnim izvorima, kreditnim i drugim plasmanima, rezervama i kapitalom. Da bi upravljanje bankarskim resursima bilo racionalno, koncept poslovne politike treba da respektira makroekonomske okolnosti i instistucionalni okvir monetarne politike i faktore koji su u nadležnosti same banke (Rose i Hudgins, 2015). Praksa je pokazala da nema racionalne poslovne politike banke, ako ona nije prilagodljiva, ako ne održava stabilnost i ako nije provodljiva. Dakle, ova politika treba da je efikasna, što podrazumjeva da se poštuju faze u njenom donošenju, da se pravilno odrede i kvantificiraju unutrašnji i vanjski faktori.

NOSIOCI UPRAVLJANJA BANKARSKIM RESURSIMA

Nosioci upravljanja komercijalnom bankom su njene upravljačke i menadžerske strukture. Upravljačke strukture banke su Upravni odbor, Nadzorni odbor i skupština dioničara (Ćirović, 2015). Upravni odbor banke saziva sjednice skupštine banke, priprema prijedloge za skupštinu banke, izvršava odluke skupštine, razmatra i usvaja izvještaje o poslovanju, obavlja i druge poslove koji su određeni statutom banke. Profesor Zaklan njihove funkcije sistematizira na slijedeći način (Zaklan, 2014):

- određivanje ciljeva bankarske politike, pri čemu se ti ciljevi mogu odrediti na različite rokove. Oni se obično dijele na kratkoročne i dugoročne,

- utvrđivanje instrumenata za ostvarivanje definiranih ciljeva, gdje se ti ciljevi mogu shvatiti i kao načini, odnosno smjernice ili principi ostvarivanja ciljeva poslovne politike za određene rokove,
- davanje savjeta izvršnim menadžerima kod donošenja važnijih tekućih odluka,
- izbor glavnog menadžera,
- nadzor nad ostvarivanjem utvrđene politike.

Nadzorni odbor banke učestvuje u radu skupštine banke, prati i kontrolira rad direktora i zaposlenih u banci, razmatra odluke organa banke, razmatra izvještaje o reviziji, obavještava skupštinu banke o rezultatima revizije, daje mišljenje na odluke i druga akta organa banke kojima se smanjuje visina i struktura osnivačkog kapitala banke i može predlagati da se određena pitanja uvrste u dnevni red i razmatraju.

Skupština banke najviši je organ upravljanja bankom. Čine ju njeni osnivači, odnosno dioničari. Upravljanje bankom srazmjerno je visini dioničkog kapitala, što se utvrđuje Statutom banke. Prema Zakonu o bankama, Skupština banke obavlja slijedeće: donosi akte poslovne banke, donosi statut banke, razmatra i usvaja godišnje izvještaje upravnog i nadzornog odbora i direktora banke, usvaja godišnji obračun i odlučuje o upotrebi i rasporedu ostvarene dobiti, odnosno o pokriću eventualnog gubitka, odlučuje o povećanju osnivačkog kapitala banke, o njegovom ulaganju, imenuje i razriješava članove nadzornog odbora i direktora banke, odlučuje o statusnim promjenama i o prestanku rada banke (ako postoji ekonomski interes za njen daljnji rad), imenuje i razriješava internog revizora u skladu sa zakonom.

Direktor banke, odnosno izvršni menadžer prema zakonu o bankama predstavlja i zastupa banku, izvršava odluke skupštine banke, upravnog i nadzornog odbora banke, organizira rad i rukovodi

poslovanjem banke, donosi akte banke i odlučuje o svim pitanjima koja nisu u nadležnosti skupštine i upravnog i nadzornog odbora banke, učestvuje u pripremi važnih odluka koje donosi upravni odbor. Nosioци upravljanja bankom su njeni dioničari. Oni prava ostvaruju preko upravnog i nadzornog odbora, skupštine i direktora. Praksa je pokazala da najveći značaj u upravljanju bankom ima upravno – menadžerska struktura banke.

VELIČINA BANKE I GEOGRAFSKI OBUHVAT PRIMARNIH PLASMANA

Upravljanje bankom u operativnom smislu zavisi od veličine banke i geografskog obuhvata primarnih plasmana banke. S tim u vezi, razlike u upravljanju postoje između manjih i velikih banaka i činjenice da li je geografski obuhvat usmjeren na uža ili šira područja primarnih kreditnih, nekreditnih i drugih plasmana (Chanon, 1996). Manje banke po svojoj prirodi usmjerene su na uža područja zbog ograničenosti kreditnog potencijala i nemogućnosti da se pokriju potrebe šireg područja. Kod ovih banaka često dolazi do povezanosti između glavnih dioničara i izvršnih menadžera, tako da je njihova dominacija u određivanju faktora racionalnog upravljanja resursima banke obezbjeđena. Kod velikih banaka sa velikim brojem dioničara, koji su uz to i široko rasprostranjeni, mali je njihov utjecaj na određivanje faktora od kojih zavisi racionalnost upravljanja bankom. Nadležnosti dioničara ostaju kod donošenja krupnih odluka. Međutim, i te odluke zavise od prijedloga koje su pripremili izvršni menadžeri, a prihvatio upravni odbor.

ORGANIZACIJA BANKE

Bankarska organizacija zasniva se na bankarskoj strategiji, koja je osnovna komponenta strateškog plana banke. U zavisnosti od veličine banke, bit će i njeno usmjerenje na produktivnu ili tržišnu orijentaciju. Činjenica je da postoji više determinanti bankarske organizacije:

veličina banke, lokacija banke i kultura banke, odnosno zaposlenih u banci. Ne ulazeći ovom prilikom u modele organizacije banaka, centralizirano ili decentralizirano bankarstvo, univerzalno i specijalizirano bankarstvo, profesor Čirović navodi da u SAD 370 velikih banaka učestvuje u ukupnoj bankarskoj aktivnosti sa preko 70%, dok 8.000 banaka, koje imaju aktivnu do 100 miliona dolara, u ukupnoj aktivnosti učestvuju sa oko 10% (Čirović, 2000).

PLANIRANJE BANKARSKIH RESURSA

Planiranje u komercijalnim bankama može biti operativno (godišnje) i strateško (dugoročno). Ono je osnovna komponenta upravljanja (Graddy & Spencer, 1990). U bankarstvu planiranje se definiše kao “sistemska procedura koja služi ostvarivanju bazičnog cilja bankarskog poslovanja – maksimizaciji imovine vlasnika (akcionara), odnosno vrijednosti (ili cijene akcija) banke”. Bankarsko planiranje u suštini predstavlja osnovu upravljanja bankarskim resursima o ostvarivanju programiranih prinosa u skladu sa prihvatljivim stepenom rizika. Pri planiranju postoji određena procedura. Ona polazi od zahtjeva za povećanjem prinosa, odnosno imovine vlasnika. U procesu planiranja uključeni su vlasničko – upravljačka i menadžersko – izvršna struktura banke. Svako planiranje, pa i ono u banci, polazi od pretpostavki o budućnosti. U slučaju da se planirano ne ostvaruje, dolazi do revizije operativnog plana. Ako dođe do privremenog odstupanja planiranog od ostvarenog, banka prilagođava svoju poslovnu politiku tim promjenama. Ali ako su u pitanju trajne promjene stvarnih uslova u odnosu na planirane, banka će promijeniti operativni i strateški plan i prilagoditi ga novonastalim okolnostima.

Operativno planiranje bankarskih resursa

Ovo planiranje naziva se još i profitno planiranje. Odnosi se na period od jedne godine. Ono je prisutno u svim

bankama bez obzira na njihovu veličinu, za razliku od strateškog planiranja koje se dominantno primjenjuje u velikim bankama. U manjim bankama ovo (profitno) planiranje vrši glavni direktor (menadžer) sa izvršnim direktorima (menadžerima) i u suradnji sa upravnim odborom. U velikim bankama to rade timovi stručnjaka, gdje su uključeni ne samo menadžeri najvišeg ranga, već i članovi upravnog odbora. U procesu planiranja u velikim bankama uključeni su i profitni centri. Operativno planiranje konkretizirano je u Odluci o kreditnoj politici i u pismenoj je formi.

Strateško planiranje bankarskih resursa

U prethodnoj tački rečeno je da strateško planiranje karakterizira velike banke. Ono ozbiljnije počinje da se primjenjuje tokom 1970-tih godina. Naime, taj period karakteriziraju značajne promjene u svjetskoj privredi, gdje dolazi do deregulacije finansijsko – bankarskog sistema, globalizacije, povećane konkurencije između banaka, između banaka i drugih nebankarskih finansijskih organizacija, povećanog naučnog progressa, informatizacije poslovanja, primjene marketinga itd. S obzirom da banke imaju velike materijalne i kadrovske resurse, one ih nastoje dobro pozicionirati na svjetskim tržištima. Da bi udovoljile profitnim zahtjevima velike banke formiraju planske timove koje čine najviši menadžeri, eksperti za planiranje za određene segmente poslovanja i članovi upravnih odbora. Strateški plan banke obuhvata: misiju, zadatke, strategiju, organizaciju i nadzor (Zaklan, 2014).

Misija izražava opšti stav upravljačke strukture o ulozi banke, obuhvata kulturu zaposlenih u banci, historijat banke, vlasničku strukturu i ključne rukovodioce. Zadaci banke mogu biti kvantificirani i nekvantificirani. Prvi se odnose na veličinu ključnih bilansnih kategorija (dobiti, aktive, dividende), a drugi na izgradnju boljeg imidža banke na fokusiranom tržištu. Strategija banke obuhvata način ostvarivanja

zadataka banke, odnosno rasporedu ukupnih resursa banke i njihovog dekomponiranja na profitne centre. Organizacija zavisi od veličine banke i ona može biti produktivno i/ili tržišno usmjerena. Dobra organizacija treba da definiše mjesta i odgovornosti menadžera za ostvarivanje zacrtanih planova. Nadzor predstavlja praćenje ostvarenih planskih veličina, kontrolu zakonitosti poslovanja i provođenje određenih operativnih procedura, te izvještavanje menadžerskih i upravljačkih struktura banke o uspješnosti i zakonitosti provođenja plana banke.

BANKARSKI BILANSI I NJIHOVA ANALIZA

Bankarski bilansi, njihova struktura i iznosi važni su za određivanje faktora od kojih zavisi racionalno upravljanje bankarskim resursima. Najvažniji bankarski bilansi su bilans stanja i bilans uspjeha. Uz njih su važni još iznos i struktura kapitala i rezervi, poreski bilans i gotovinski tokovi (cash flow). Bilans stanja predstavlja sistematizirani prikaz (pregled) aktive i pasive banke na određen dan, odnosno na dan zaključenja izvještaja.

Bankarska aktiva obuhvata gotovinu i depozite kod drugih banaka, državne obveznice (kupljene), kupljene obveznice vladinih agencija, kupljene obveznice različitih javno–pravnih kolektiviteta, ostale kupljene obveznice, kupljene obveznice iz trgovinskih računa, REPO aranžmane, međubankarske kredite (date drugim bankama), komercijalne zajmove odobrene i plasirane različitim subjektima, potrošačke kredite odobrene stanovništvu, hipotekarne kredite odobrene stanovništvu i sektoru preduzeća, realnu aktivu (zgradu i opremu) i ostalu aktivu.

Bankarska pasiva obuhvata transakcione depozite, štedne i oročene depozite, depozitne certifikate, NOW račune, depozitne račune novčanog tržišta, REPO aranžmane, primljene međubankarske kredite, prodane obveznice, ostale obaveze, akcijijski kapital koji se sastoji od nominalne

vrijednosti običnih i povlaštenih akcija, viška i neraspoređene dobiti te rezerve. Najvažnije stavke u pasivi su različiti depoziti, prodate obveznice i drugi vrijednosni papiri i kapital i rezerve. Istina, velike banke u bilansu pasive imaju značajne iznose međubankarskih kredita i drugih nedepozitnih izvora. One imaju visok stepen leveridža jer im to omogućava povoljna pozicija na finansijskim tržištima, gdje nedostajuća sredstva mogu lako i pod povoljnijim uslovima da brzo obezbijede. Manje (male) banke preferiraju depozitne i kapitalne izvore u odnosu na nedepozitne izvore upravo zbog relativno nepovoljnijeg položaja na finansijskom tržištu.

Bilans uspjeha ili bilans dohodka označava sistematizirani pregled svih prihoda i rashoda banke i neto dohodak. Ovaj bilans radi se za obračunske periode, obično za godinu dana. Sa vremenskog aspekta posmatrano, ovi bilansi (stanja i uspjeha) razlikuju se po tome što je bilans stanja sastavlja na određen dan, a bilans uspjeha se odnosi na određeni vremenski period. Nadalje, bilans stanja predstavlja stok, a bilans uspjeha tok.

BANKARSKI AGREGATI

Bankarski bilansi opisani u prethodnom poglavlju a preventivno bilans stanja, omogućavaju određivanje bankarskih agregata kao ukupnih vrijednosti stavki aktive i pasive. Značaj bilansnih stavki je u tome što ona svojim međusobnim odnosima sublimiraju bitne odrednice bankarskih performansi. Ove stavke sa svojim odnosima upućuju na osnovne pravce operativnih aktivnosti bankarskih organa upravljanja. Prije analize bankarskih agregata potrebno je odrediti međusobne odnose najvažnijih sintetičkih veličina bilansa banke. One su date svojim relacijama, gdje je aktiva jednaka zbiru obaveza i kapitala banke, kapital razlici između aktive i obaveza, a obaveza razlici između aktive i kapitala. Nakon definisanja tri najvažnija agregata, potrebno je definisati finansijski potencijal banke, finansijske plasmane, kreditni

potencijal i rezerve banke. Finansijski potencijal banke predstavlja zbir svih potraživanja banke, koji zajedno sa realnom aktivom čini ukupnu aktivu banke. S obzirom da je sintetička kategorija, on se dekomponira na kreditne plasmane, plasmane u vrijednosne papire i likvidne rezerve.

Finansijski potencijal kao najširi agregat bankarske pasive sastoji se od depozitnog i nedepozitnog potencijala. U zavisnosti od veličine banke i njene ukupne poslovne filozofije, biti će veće ili manje relativno učešće depozitnog u ukupnom finansijskom potencijalu banke. Tako manje banke preferiraju relativno veće učešće depozitnih izvora u odnosu na nedepozitne izvore. Kod velikih banaka obrnuta je situacija. U okviru finansijskog potencijala najvažnija kategorija je kreditni potencijal. On predstavlja iznos koji banka može plasirati različitim zajmotražiocima, a da pri tome ne ugrozi sopstvenu likvidnost.

Kreditni potencijal jedni autori nazivaju "slobodnim", drugi "raspoloživim", treći samo "kreditni", četvrti "bruto i neto kreditni potencijal". Smatra se da je ispravno ovaj potencijal nazvati raspoloživim kreditnim potencijalom. To je onaj dio koji se dobije nakon što se od njega odbiju rezerve likvidnosti. Pri tome ni rezerve likvidnosti nisu homogena kategorija, budući da se dijele na obavezne rezerve i dobrovoljne primarne rezerve, koje služe za pokriće eventualnih likvidonosnih poremećaja. Kreditni potencijal dobije se kada se od finansijskog potencijala odbiju programirane rezerve. Može se desiti da programirane rezerve odstupaju od stvarnih rezervi, što dovodi do odstupanja kreditnog potencijala i kreditnih plasmana. Praksa je pokazala da je za banku najpovoljnija solucija da su približno jednake stvarne i programirane rezerve, što omogućuje približnu jednakost kreditnog potencijala i kreditnih plasmana. Istina, odstupanja stvarnih od programiranih primarnih rezervi neutraliziraju se sekundarnim rezervama, što je posebno izraženo kod velikih banaka.

Naime, velike banke, primarne rezerve likvidnosti drže na niskom nivou, budući da one nisu prihodovne i na činjenicu da raspoložu značajnim sekundarnim rezervama, koje su uz to još i prihodonosne. Odnos kreditnog potencijala i kreditnih plasmana odražava se na ravnotežnu poziciju banke, na njenu likvidnu i nelikvidnu poziciju. Pri tome ravnotežna pozicija banke postoji onda kada su jednake stvarne i programirane rezerve i kreditni potencijal i kreditni plasmani. U takvim okolnostima pretpostavlja se da je banka u mogućnosti da postigne najveću profitabilnost uz očuvanje svoje likvidnosti. S obzirom da su sve relacije (jednakosti) teško ostvarive, one mogu biti naznačene kao cilj u poslovanju banke. Banka može imati i super likvidnu poziciju. Ona postoji kada su veće stvarne od programiranih rezervi likvidnosti i kada je nivo kreditnog potencijala veći od kreditnih plasmana.

Treća solucija je da banka ima nelikvidnu poziciju. Ova pozicija nastaje uslijed toga što su programirane rezerve manje od stvarnih i što su kreditni plasmani veći od kreditnih potencijala. U ovakvoj poziciji banka može na kratki rok da ostvaruje nivo rentabilnosti iznad optimalnog nivoa, ali rizikuje da ugrozi svoju likvidnosnu poziciju. Ako ovakva situacija ostane na duži rok, banka ugrožava i svoju solventnost i prijeti joj mogućnost stečaja. Za svaku banku važno je da se ostvaruje porast njenih agregata i da ono odražava realan porast, a ne nominalan (posebno u inflatornim okolnostima). Poznato je da porast finansijskog potencijala zavisi od više faktora. Prvi od njih je karakter monetarne politike zemlje, gdje ekspanzivna politika dovodi do povećanja rezervi poslovnih banaka i njihovog potencijala, odnosno kreditnog potencijala, a restriktivna politika ih umanjuje. Ekspanzivna politika u zemlji postoji onda kada je veći rast novčane mase od rasta realnog društvenog proizvoda, a restriktivna politika postoji onda kada je situacija obrnuta. Drugi faktor koji utječe na porast

bankarskih agregata je stopa novčane štednje u određenoj zemlji. Ova stopa pozitivno utječe na rast bankarskih agregata na način da povećava različite vrste depozita, a preko njih finansijskog, odnosno kreditnog potencijala banaka.

Naredni faktori koji utiču na rast bankarskih agregata su razvijenost makrofinansijske strukture, stopa i trend kretanja inflacije, veći ili manji stepen (de)regulacije bankarskog sektora, inovacije u bankarstvu, kurs devizne politike zemlje, kretanje kamatnih stopa itd. Na osnovu unaprijed izloženog, vidljivo je da porast bankarskih agregata zavisi od više faktora koje banka mora da respektira i da ih u budućnosti anticipira (predvidi).

BANKARSKA KONTROLA

Da bi se bankarski resursi racionalno i zakonito koristili, potrebna je bankarska kontrola. Budući da je ova kontrola izuzetno važna, ona mora biti analizirana sa više aspekata. Ovdje se obično radi o aspektima njenih nosilaca, sadržaja i metoda, koje se koriste pri kontroli poslovanja banke. Nosioci bankarske kontrole mogu biti: eksterni i interni. Eksternu kontrolu vrše eksterni supervizori, pa se ona naziva i nezavisna kontrola ili revizija. Cilj ove kontrole je da se obezbjedi poštovanje zakonitosti u radu banaka i da se unaprijedi stabilnost i efikasnost poslovanja bankarskog sektora. Interna kontrola nastoji da obezbjedi sigurnost i efikasnost bankarskih postupaka, odnosno ispravnost rada zaposlenih s ciljem da se osigura tačnost i potpunost poslovnih izvještaja. S obzirom da ne postoji mogućnost da na izvještaju eksterne kontrole utiču na upravljačko-menadžerske strukture banke, smatra se da je ona vjerodostojnija. Istina, i interna kontrola morala bi da poštuje sve standarde i da podatke dostavlja isključivo Nadzornom odboru i skupštini banke, ali se to u praksi uvijek i ne događa. Bankarska, kao i svaka druga kontrola podrazumjeva da se određene aktivnosti odvijaju na prethodno utvrđen način. Ona može biti usmjerena na

sprječavanje i otkrivanje grešaka, zloupotrebe položaja, pronevjere itd. Stoga su nosioci kontrole i revizije u organizacijskom i personalnom smislu razdvojeni. Revizija pored principa ima i metode po kojima djeluje. Njen osnovni metod u radu je da se vrši provjera kontrolnih radnji i provjera kontrolisanih uzoraka. Ovdje je najveći problem određivanje veličine uzorka provjere i termina provjere. Revizija se može vršiti redovno i u vanrednim okolnostima, kada nije predvidiva. Redovna revizija vrši se za godišnje izvještaje. Nju vrše i eksterni (nezavisni) revizori i rezultate javno objavljuju. Troškovi ove revizije idu na teret banke koja je predmet izvještaja. Dakle, nakon ustanovljenja grešaka, slijedi njihova analiza i uzroci njihovog nastanka. Sistemi finansijskih izvještavanja u bankama su nophodni. S tim u vezi, došlo je do problema selekcioniranja bitnih od manje bitnih informacija, odnosno pokazatelja koji su važni za ostvarenje plana poslovanja banke. Takođe, u zavisnosti od veličine i organizacije banke, one su razvile načine (a veće banke i sisteme) koji moraju biti u izvještajima profitnih centara ili njihovih operativnih jedinica. Banke obično imaju dnevne, mjesečne, tromjesečne, polugodišnje i godišnje izvještaje. Dnevni izvještaji su oni koji služe za obavljanje operativnih upravljanja. Sadrže ukupne iznose priliva i odliva likvidnih sredstava, pri čemu je akcenat na saldu priliva i odliva depozita i na rokovima dospjeća obaveza banke po osnovu nedepozitnih izvora. Tromjesečni i drugi izvještaji menadžmentu banke, u prvom redu ključnom menadžeru, treba da daju podatke o ukupno ostvarenim prihodima i profitu, o određenim troškovima poslovanja koji se odnose na primanja zaposlenih, depozite, plasmane, investicije, sumnjiva i sporna potraživanja, rezervisanja itd. Profitni centri, odnosno operativne jedinice banke, obavezne su da dostave i vanredne izvještaje ukoliko se dogode promjene u pojedinim segmentima

poslovanja koje značajno odstupaju od određenih.

ZAKLJUČAK

Za pravilno definiranje faktora od kojih zavisi racionalnost upravljanja bankarskim resursima najvažnija je kvaliteta i odgovornost nosioca upravljanja ovim resursima. Nosioci upravljanja bankom su njene upravljačke strukture (Upravni odbor, Nadzorni odbor, Skupština dioničara i menadžment banke). U koncipiranju poslovne politike banke mora se početi od veličine geografskog obuhvata njenih primarnih plasmana. Praksa je pokazala da bez dobre organizacije nema racionalnog upravljanja bankarskim resursima. Planiranje je osnovna komponenta upravljanja. Stoga ono u suštini predstavlja osnovu upravljanja bankarskim resursima u ostvarivanju programiranih ciljeva. Pri utvrđivanju faktora od kojih zavisi racionalnost upravljanja resursima banke jedno od najvažnijih pitanja je marketinško vs. produktivno usmjerenje banke. Takođe, jedni od najvažnijih faktora su bankarski agregati Finansijski potencijal, kreditni potencijal i rezerve likvidnosti, koje su ključni u planiranju do kojeg cilja banka može ići. U namjeri da se bankarski resursi racionalno i zakonito koriste, potrebna je bankarska kontrola. Kao vrlo važna aktivnost, ona mora da se analizira sa više aspekata: preko nosilaca, sadržaja i metoda. Na kraju, važno je podvući da je za naprijed navedeno u određivanju faktora od kojih zavisi racionalnost upotrebe bankarskih resursa najvažnija uloga menadžmenta banke. U zavisnosti od filozofije toga menadžmenta bit će i optiranje na realaciji: profitni zahtjevi i prihvatljivi stepen rizika u kvantificiranju izvora i upotrebe baničnih sredstava.

LITERATURA

Channon, D. (1996). *Bank Strategic Management and Marketing*, John Wiley i Sons, Chcester, UK.

Kajtezović, I. (2019). Racionalno upravljanje resursima komercijalne banke. *Sted Journal*. 1(1). str. 65-72.

Ćirović, M. (2000). *Bankarski menadžment*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, Srbija.

Graddy, D.B. & Spencer, A.H. (1990). *Managing commercial banks: community, regional and global*. Prentice Hall.

Muratović, H. (2014). *Menadžment Poslovnih banaka*, Visoka škola Primus, Gradiška, BiH.

Rose, P.S. i Hudgins, S.C. (2015). *Upravljanja bankama i finansijske usluge*, MATE, Neum, BiH.

Zaklan, D. (2014). *Komercijalno bankarstvo u uslovima deregulacije vs. regulacije*. Ekonomski fakultet Univerziteta "Džemal Bijedić", Mostar, BiH.

RATIONAL COMMERCIAL BANK RESOURCE MANAGEMENT

Ibrahim Kajtezović

Public Utility Company "Komunalija" Ltd, Ive Marinkovića b.b., 77230 Velika Kladuša, Bosnia and Herzegovina, kajtezovicibrahim@yahoo.com

PROFESIONAL PAPER

ISSN 2637-2150

e-ISSN 2637-2614

UDC 005.961.6:[336.71:338.23

DOI 10.7251/STED1901065K

Paper received: 12.04.2019.

Paper accepted: 03.05.2019.

Published: 13.05.2019.

<http://stedj-univerzitetpim.com>

Corresponding Author:

Ibrahim Kajtezović, JKUP "Komunalije" d.o.o., Ive Marinkovića b.b., 77230 Velika Kladuša, Bosnia and Herzegovina.

E-mail: kajtezovicibrahim@yahoo.com

SUMMARY

Bank resources management is a complicated issue and depends on multiple factors. Therefore, a single factor, regardless of how significant it may be, is not sufficient for a rational management of these resources. Since bank resources are so different that it is not possible or necessary to keep all of them under control, the bank usually concentrates on their most important categories. In relation to this, the bank must

first define its business politics as a means for achieving the set goals, because it is not possible to achieve them unless the bank resources are not managed in a rational manner.

Beside the internal factors, the bank also has to take into account the macroeconomic circumstances and the institutional framework of monetary policy, as well as the factors which effect the focused market segment. The bank business politics has to be adaptable, efficient, and reflective of stability, which implies respecting the phases in the making of the politics and a proper quantification of internal factors, with anticipation of external ones. Since the size of the bank and the geographic range of primary placements, organization, planning and other elements of conducting business are in the authority of the bank resource management, when regarded from the internal aspect, they are the key elements in defining the bank business politics.

Key words: carriers of bank resource management, bank organization, planning, operative and strategic planning of bank resources, bank balances, bank aggregates and bank control.