



# ZNAČAJ BANKARSKOG MENADŽMENTA

## IMPORTANCE OF BANKING MANAGEMENT

**Miloje A. Jelić**

„Klanica“ d.o.o, Kraljevo, Srbija

**Jasminka M. Đurović**

Visoka škola strukovnih studija Blace, Blace, Srbija

**Aleksandar Jokić**

Elektroprivreda Srbije, Elektro distribucija Beograd, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **G21, G32**

### **Apstrakt**

*Današnja ekonomska situacija u kojoj rade banke nameće niz uslova i zahteva koje moraju realizovati da bi uopšte opstale. U uslovima snažne finansijske konkurencije opstaju samo banke koje imaju dobar proizvod. Bankarski proizvod je namenjen klijentu i zadovoljenju njegovih potreba. Ovaj rad će pokazati značaj bankarskog menadžmenta u planiranju, akcijama i realizaciji ciljeva banaka i njihovom opstanku na finansijskom tržištu.*

*Početak ovog veka dolazi do promena u tehnološkom i ekonomskom razvoju bankarskog sistema koje utiču na profit, način rada i organizaciju banaka. U današnjim uslovima poslovanja osnovni problem je uspešno upravljanje bankama. U uslovima brzih promena u poslovnom okruženju sve više dolazi do izražaja sposobnost banke da ostvari veći profit.*

*Reč menadžment u bankarstvu odnosi se na ličnosti koje sprovode tehnologiju upravljanja materijalnim, energetskim i informacionim resursima posredstvom ljudi i uz pomoć znanja. Menadžment se stvara ne "rađa" se, on mora da ovlada savremenim metodama u vođenju bankarskog poslovanja. Osnovni zadatak menadžmenta je da obezbedi i iskoristi bankarske resurse i da ih transformiše kroz menadžersku funkciju.*

*U ovakvim uslovima kvalitetan i sposoban menadžment predstavlja osnovni uslov da banka ostvari željeni cilj. Menadžmentu su potrebna univerzalna i specifična znanja i sposobnost da bi banka bila uspešna. Menadžment u bankarstvu predstavljaju tim ili pojedinac, koji su odgovorni za pripremu, donošenje, realizaciju i analizu odluke. Osim kvaliteta i sposobnosti bankarski menadžment mora da poseduje i liderska znanja i sposobnosti.*

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

**Miloje A. Jelić**

[✉ jelic.m@open.telekom.rs](mailto:jelic.m@open.telekom.rs)

*Efikasno i uspešno vođenje banaka zahteva obavljanje brojnih i raznovrsnih aktivnosti. To je razlog da se posebna pažnja posvećuje poslovima koje menadžment treba da obavi u*



bankama. Cilj bankarskog menadžmenta je stvaranje vizije o pravom usmerenju bankarskog poslovanja i kreiranje najboljih rešenja za poslovanje banaka. Bankarski menadžment treba kroz proces planiranja, organizovanja i rukovođenje da oblikuje poslovnu politiku banke, a da bi to postigao, potrebno je da prethodno prikupiti sve informacije o ranijem poslovanju banke.

**Ključne reči:** ekonomska situacija, bankarski menadžment, interes banka, razumevanje, rukovođenje.

### **Abstract**

*Current economic situation imposes its own rules and conditions and the banks have to implement them in order to survive at all. The banks product is intended to clients and to satisfaction of their needs. This article deals about the importance of banking management in planning, actions and in achievement of the objectives of banks, and in their survival in the financial markets.*

*At the beginning of this century, there appeared changes in the technological and economic development of the banking system that affect profit, operation and organization of banks. In today's business environment the main problem is the successful management of banks. In conditions of rapid changes in the business environment, bank's ability to achieve higher profits is increasingly coming to the fore.*

*The phrase banking management refers to a person or persons conducting management of material, energy and informational resources through people and through knowledge. Management is not simply born, it's a process in making. It has to master contemporary methods in conducting banking business. The main task of management is to ensure the use of banking resources and to transform the managerial function.*

*In this conditions only management which is based on quality and ability can help the bank to reach its goals. Management needs universal, specific knowledge and abilities to be successful. Management in the banking sector can be a team, or an individual, who are responsible for the preparation, adoption, implementation, and decision analysis. In addition to the quality and professional skills bank management must possess also the knowledge, and leadership abilities and skills.*

*Efficient and effective managing of banks business requires implementation of a numerous different activities. This is the reason that special attention is paid to the operations that management should carry out. The aim of banking management is creating of both, bank's vision and the best solutions for doing business. Through processes of planning, organizing, and the implementation, banking management should shape business policy. To achieve this aim, it is necessary to collect all the information about previous doing business.*

**Keywords:** economic situation, banking management, banks' interest, understanding, management.

## **1 UVODNA RAZMATRANJA**

Razvoj menadžment veština počinje se razvijati od nastanka ljudskog društva. Čovek je prvi svoj rad obavljao intuitivno a zatim poučen svojim iskustvom počeo da planira i organizuje svoje stečeno iskustvo kako bi što bolje i efikasnije obavljao zacrtane ciljeve. Prvi pisani tragovi menadžmenta vezani su za upravljanje javnim radovima, vojnim aktivnostima i crkvenim delatnostima. Savremeni smisao menadžmenta nastaju u XVIII veku sa industrijskom revolucijom, nastankom industrijskih preduzeća i razvojem banaka. (Dželetović, Živković, & Bojović, 2008)

Banke se danas suočavaju sa velikim promenama u svom poslovnom okruženju čiji su uzroci svetska ekonomska i finansijska kriza, i stalni rast očekivanja korisnika bankarskih usluga. Ovi činioci utiču na porast zahteva prema bankama i jačanje konkurencije u bankarskom sektoru. Da bi obezbedile konkurentnost banke moraju da poboljšaju svoje usluge u odnosu na konkurenciju, i da budu osposobljene za zadržavanje postojećih i privlačenje novih klijenta. Trenutno u Srbiji banke uglavnom nude slične usluge, kako u poslovanju sa stanovništvom, tako i u poslovanju sa privredom. Većina novih usluga je tokom prethodnih godina tranzicije u srpskom bankarsku već ponuđena tržištu, pa su

moгуćnosti za razvoj novih usluga svedene na minimum. (Ćirović, 2006)

Bankarski menadžer u savremenim uslovima poslovanja je inovator finansijske strukture. Menadžer treba da pozna banku i bankarsko poslovanje, ali i savremene finansijske, pa kombinujem ova dva važna aspekta finansijskog poslovanja treba da upravlja profitnim, kao i neprofitnim finansijskim institucijama i organizacijama. Bankarski menadžment je lider promena i inicijator uvođenja novih modela upravljanja u finansijskim institucijama. Njegov cilj je blagovremeno prepoznati rizike, ali i izazove savremenog bankarskog upravljanja, te svoja znanja u ovoj oblasti staviti u funkciju stabilnosti i uspešnosti bankarskog poslovanja.

Bankarski menadžment bavi se upravljanjem bankarskim poslovima i ima veliki značaj u savremenom bankarstvu. Savremeni bankarski poslovi i brze promene u transformaciji banaka ukazuju na to da će u narednom periodu bankarstvo sve manje ličiti na tradicionalno bankarstvo. Iz tih razloga se danas pred bankama postavlja zadatak da prati i proučava savremene razvojne i operativne bankarske trendove u razvijenim zemljama i razmatra primenu u našem bankarskom sistemu. U tome posebnu ulogu ima bankarski menadžment. Polaznu osnovu bankarskog menadžmenta čini planiranje i razvojna politika banke. Bankarski menadžment predstavlja savremeni način upravljanja bankama koji polazi od strategije rasta i razvoja banaka uvodeći nove aktivnosti u bankarskim uslugama, tehnološkim inovacijama, formiranju cena bankarskih resursa i dr.

## 2 PLANIRANJE

Planiranje u savremenom bankarstvu dobija sve veći značaj i postaje ključ uspešnog poslovanja banke. Planiranje kao proces i menadžerska obaveza postaje neophodan preduslov za efikasno vođenje banke u uslovima savremenog poslovanja. Uslovi poslovanja su se drastično izmenili u odnosu na uslove koji su postojali pre deset i više godina. Okruženje ima potpuno drugačiju dinamiku razvoja što umnogome otežava vođenje banaka ka postizanju utvrđenih ciljeva. Metode i tehnike menadžmenta koje su bile do sada korišćene u bankama, i proizvodile željene efekte, u budućnosti to više neće moći da

omoguće. U ovakvim uslovima planiranje dobija sve veći značaj i postaje ključ opstanka što znatno otežava i menja uloge menadžera u bankama u budućnosti.

Razlikujemo :

- alternativni planiranje i
- kontingentno planiranje.

Alternativno planiranje predstavlja posebnu formu planiranja iz oblasti unutrašnje i spoljašnje sigurnosti i zaštite banaka od krize. U mnogim domaćim bankama, i pored koristi koje pruža ipak je zaboravljeno ili mu se ne pridaje toliki značaj kao što bi trebalo.

Kontingentno planiranje se označava i kao metod planiranja koji je usmeren ka stvarnoj praksi, i odnosi se na zbivanja u okruženju ili banci, koji imaju određenu verovatnoću pojavljivanja i koji mogu ugroziti redovno poslovanje banke.

Osnovu bankarskog menadžmenta u savremenom bankarstvu danas čini planiranje i razvojna politika poslovne banke. S tim u vezi, najvažnije karakteristike ogledaće se u:

- transformaciji sredstava tj. transformaciji kratkoročne depozitne pasive (više likvidna) u dugoročniju aktivu (manje likvidna),
- poslovna banka se pojavljuje kao procenjivač kreditnog rizika u ime deponenata čija sredstva ona plasira,
- osiguranju bankarskih poslova,
- pravnom koncipiranju ugovora, koji se odnose na depozite i zajmove itd.

Menadžment će preko poslovne i razvojna politika banke pratiti tržišne karakteristike poslovanja i rada, gde će poseban akcenat obratiti na praćenje tendencija internacionalizacije u funkcionisanju finansijskih tržišta i finansijskih institucija. Sve to uslovljava razvoj informacione tehnologije, struktura finansijskih tržišta, globalizacija finansijskih institucija i dr.

Kao polazna osnova u planiranju i razvoju bankarskog menadžmenta biće analiza ukupne ponude i tražnje bankarskih usluga, pa će u oštroj konkurenciji u budućnosti, banke koje izaberu optimalne strategije biti uspešnije i njihovi programi nudiće:

- veću inovativnost bankarskih proizvoda i usluga,
- adekvatnije zadovoljenje potreba korisnika

bankarskih usluga,

- bolji bankarski preduzetnički duh, posebno kod bankarskih menadžera i sl. (Krstić, 2004)

Pri planiranju bankarskog menadžmenta naročito važne biće određene faze koje će usmeravati dalji tok bankarskih aktivnosti i tu se, pre svega, misli na kreiranje vizije, izbor strategije, razradu akcionih bankarskih programa i sl.

### 3 SADRŽAJ, ZADACI, I ZNAČAJ BANKARSKOG MENADŽMENTA

Za bankarski menadžment kaže se da je poslovna funkcija kojom se ostvaruju ciljevi bankarstva, a orijentisana je na blagovremeni protok bankarskih informacija o poslovanju, kako centralne banke tako i poslovnih banaka. Svako dobro poznavanje bankarskog menadžmenta podrazumeva i poznavanje marketing menadžmenta banaka uopšte, kadrovskog menadžmenta i drugih poslovnih upravljačkih funkcija. (Ristić & Komazec, 2012).

Bit i suština bankarskog menadžmenta je u planiranju, organizovanju, vođenju i kontrolisanju svih bankarskih aktivnosti usmerenih na pribavljanje i plasiranje finansijskih sredstava od značaja za banku.

Bankarski menadžment, kao relativno nova naučno nastavna disciplina, dobija sve više na značaju. On se brzo razvijao, a posebno njegova tehnika i metodologija upravljanja, što je dovelo do utvrđivanja određenih principa za donošenje optimalnih bankarskih odluka. (Krstić, 2004)

Kao nosioci novih aktivnosti u bankarskom menadžmentu pojavljuju se bankarski menadžeri, koji se nalaze na različitim nivoima rukovodeće strukture banaka i to kao predsednici banaka, direktori direkcija, sektora i službi, kao i rukovodioci i šefovi, (na primer, šefovi odeljenja kredita).

Danas se pred poslovnim bankama postavljaju značajni zadaci u smislu kreiranja poslovnih politika koje će im obezbediti uspešnu kontrolu rizika i neizvesnosti u tržišnim uslovima poslovanja i rada. U vezi sa tim, posebnu ulogu imaće strateški bankarski menadžment, čiji zadatak je u sagledavanju srednjoročne pozicije bankarske politike. Sve to dovešće do mogućih revizija određenih planova, ali će omogućiti optimalno prilagođavanje finansijskim promenama.

U savremenim tržišnim ekonomijama danas bankarski menadžment će se sve više razvijati. Poslovne banke će uvoditi nove aktivnosti u svojim uslugama, tehnološkim inovacijama, kadrovskim potencijalima itd. Svakako, posebno će se insistirati na adekvatnom formiranju cena bankarskih resursa kao i odgovarajućoj naknadi za bankarske usluge. Drugačije rečeno, formiraće se kamatne stope koje će biti „realno pozitivne“, što znači da će biti više nego u razvijenim zemljama (zbog niže kredibiliteta naših banaka). Elektronsko bankarstvo će naglašeno imati posebnu ulogu u bankarskom menadžmentu, naročito u organizacionom delu poslovanja banaka i modelima pružanja bankarskih usluga. Futurolozi predviđaju da će bankarski menadžment biti pod određenim supervizijama, čime će se omogućiti aktivno upravljanje rizicima u smislu njihovog minimiziranja. (Đukić, 2009)

Uspešno donošenje bankarskih odluka vezano je za dobro poznavanje strukture sredstava i njihovih izvora, kao i njihova finansijska analiza. A sve to poboljšaće kvalitet bankarskih informacija, koje su osnova za donošenje racionalnih odluka. Ne treba zaboraviti i značaj raspoloživih informacija sadržanih u bilansu stanja i bilansu uspeha banke, neophodnih za utvrđivanje obima i strukture sredstava, kao i za odgovarajuće komponovanje i uspostavljanje odnosa u bankarskoj strukturi sredstava.

### 4 BANKARSKA ANALIZA FINANSIJSKIH SREDSTAVA

Svrha i cilj bankarske analize finansijskih sredstava je istraživanje funkcionalnih odnosa između određenih bilansnih pozicija banke. I pored toga što nam je poznat značaj pojedinačnog posmatranja i analize bilansnih pozicija, za realno sagledavanje mesta i položaja pojedine banke u bankarskom i privrednom sistemu neophodno je uspostaviti analitički značajne odnose, preko forme tzv. racio brojeva, gde se jedna veličina stavlja u odnos sa drugom veličinom, time što apsolutne veličine bilansnih pozicija banke zamenjujemo relativnim veličinama. (Žarkić Joksimović, Benković, & Milosavljević, 2013)

Kod bankarske analize finansijskih sredstava nisu dovoljni samo racio brojevi. Neophodno je da bankarski menadžeri i analitičari imaju odgovarajuće bankarske standarde, kriterijume,

planske veličine, podatke od drugih banaka iz prošlog i sadašnjeg perioda, te odgovarajuća kretanja u međunarodnom bankarstvu i sl.

Racio brojevi predstavljaju pokazatelje, kakav je slučaj sa: pokazateljima likvidnosti, pokazateljima rentabilnosti, pokazateljima aktivnosti i sl.

Među najpoznatije racio pokazatelje ubrajamo, kako sledi:

- opšti racio likvidnosti,
- poseban racio likvidnosti,
- neto obrtni fond,
- koeficijente obrta poslovnih sredstava, fiksnih sredstava, neto obrtnih sredstava, zaliha, kupaca, dobavljača i sl.,
- koeficijent pokrića ukupnog duga,
- koeficijent pokrića fiksnih rashoda na ime kamate,
- koeficijent, tj. odnos pozajmljenih sredstava prema ukupnim izvorima finansiranja,
- odnos dugoročnih dugova prema ukupnoj kapitalizaciji i dr. (Prokopović, 2005)

U bankarskoj analizi potrebno je dobro poznavanje i bankarskog rizika i poslovanja, tj. neizvesnost kod očekivanog poslovnog dobitka. Sve to najbolje reprezentuje tzv. leveridž (leverage) kao metod pomoću kojeg se procenjuju efekti poslovanja i kvantifikuju rizici. Inače, u savremenoj teoriji i praksi danas poznati su: poslovni, finansijski i kombinovani leveridž.

Za ostvarenje optimalnih rezultata u poslovanju banaka, u bankarskoj analizi finansijskih sredstava prilikom planiranja neophodna je stalna korelacija, organizovanja, vođenja i kontrole svih aktivnosti u bankarskoj delatnosti.

Zavidnu ulogu u bankarskom menadžmentu imaju bankarski menadžeri, koji su, u stvari, specijalna društvena elita, koja ima znanje, autoritet, vlast, moć i slično, koji planiraju, organizuju i kontrolišu finansijske i poslovne aktivnosti.

Za bankarske menadžere kaže se da su finansijski eksperti za upravljanje novcem i kapitalom. Oni dobro poznaju monetarno upravljanje, finansijski marketing i bankarski inženjering. Stručno komuniciraju sa fizičkim i pravnim licima, kao svojim klijentima i partnerima. Menadžer banke je inovator finansijske strukture i finansijskih plasmana banke. (Ristić & Komazec, 2012).

Bankarski menadžment, koji stvara bankarske menadžere, je univerzalna aktivnost koja

objedinjuje ekspertsko znanje, kulturu rada, poslovnu etiku i sl. Moderan razvoj teorije i prakse bankarskog menadžmenta aktivira i kreira tražnju za bankarskim menadžerima sa liderskim osobinama.

Menadžer banke sa liderskim osobinama može da kreira strategijsku viziju monetarnog i bankarskog finansiranja, koja podstiče ljude da razmišljaju u pravcu finansijskih inovacija. Bankarsko liderstvo jeste sposobnost da se finansijski i bankarski poslovi države i privrede obave preko drugih ljudi tržišno i profitabilno. (Petkovic, 2006)

Menadžment u poslovnoj banci ima jedinstven cilj: stvaranje jasne vizije o pravom usmeravanju bankarskih proizvoda (koje karakteriše integritet i usredsređenost na kvalitet) i održavanje profesionalne interakcije sa zaposlenima i potrošačima bankarskih proizvoda i kreiranje rešenja koja bolje zadovoljavaju njihove potrebe. Menadžment tim treba, kroz proces planiranja, organizovanja, rukovođenja, kontrolisanja i evaluacije, da oblikuje posebnu poslovnu ponudu bankarskih proizvoda i predstavi je u vidu *sui generis* (jedinstvene) poruke. Da bi to postigao, valja prethodno da prikupi sve validne informacije o ranijim transakcijama fizičkih i pravnih lica, ali i da, po principu menadžment odnosa sa njima, promisli novo u njihovim željama, zahtevima i potrebama.

Pravi lider je orjentisan na koncept „znati zašto“ (efikasnost), dok je menadžer skoncentrisan na način „znati kako“ (efektivnost). I dok lider identifikuje problem, menadžer rešava problem.

Posebno su važne osobine bankarskog menadžmenta, i to:

- kreativnost i sposobnost,
- upornost i istrajnost,
- fleksibilnost i otvorenost,
- motivisanost,
- vizionarstvo i inicijativnost,
- istraživački duh i sklonost eksperimentisanju,
- nezavisnost i autonomnost,
- ubedljivost u prezentiranju ideja i odbranu misli,
- samopotvrđivanje,
- spremnost za saradnju,
- pravilan izbor kadrova i saradnika,
- pravovremena procena rizika,
- verovanje u sebe, svoju stručnost, sposobnost, svoj rad i svoj uspeh.

Sve navedene osobine trebalo bi adekvatno sagledati, jer postoje različita mišljenja o bankarskim menadžerima (za koje se misli da im je jedina životna preokupacija velika zarada odnosno novac). Za bankarske menadžere se kaže kako su najviše opsjednuti opstankom u konkurentskoj utakmici, a rezultat uspešnih menadžera su novac i blagostanje, koji imaju stalno rastuću cenu. Ljudi govore da „ako vam roditelji nisu bogati, najteže je zaraditi prvi milion dolara“ (Yahoo, 2009).

## 5 STRATEŠKI MENADŽMENT

Danas se pred poslovnim bankama postavljaju značajni zadaci u smislu kreiranja poslovnih politika koje će im obezbediti uspešnu kontrolu rizika i neizvesnosti u tržišnim uslovima poslovanja i rada. U vezi sa tim, posebnu ulogu imaće strateški bankarski menadžment, čiji zadatak je u sagledavanju srednjoročne pozicije bankarske politike. Sve to dovešće do mogućih revizija određenih planova, ali će omogućiti optimalno prilagođavanje finansijskim promenama.

Za uspešno poslovanje i sposobnost banka kao i brzinu njihovog prilagođavanja nije dovoljno sprovesti samo strategijsku analizu i odrediti ciljeve poslovanja nego je neophodno utvrditi i način i metode akcije za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Način na koji menadžment deluje na ostvarivanje ciljeva nazva se strategijom. Menadžeri su u poslednje vreme počeli da povezuju poslovanje i strategiju. Javlja se ideja da je strategijsko planiranje i implementacija tog planiranja nazove strategijski menadžment. (Radosavljević & Tomić, 2007) Strateški menadžment predstavlja savremeni način upravljanja bankom koji polazi od nove poslovne filozofije u upravljanju finansijskim faktorima rasta poslovanja banaka. Strategijski menadžment uključuje u sebe način, cilj, sredstva i instrumente osnovne i alternativne strategije razvoja.

Strateški menadžment uključuje :

1. faktore koji deluju iz okruženja ,
2. planiranje pravca, razvoja,
3. planiranje strategije,
4. sprovođenje izabrane strategije.

Strategijski menadžment predstavlja novu filozofiju upravljanja procesima i faktorima rasta tako što svesno komponuje te faktore uključujući

eksterna delovanja, minimiziranje pri tome stihijske procese i gubitke u razvoju i rezultatima rasta koji bi pri tome nastali. (Komazec, Ristić, Savić, & Vukša, 2006)

Sve veće banke primenjuju strateško planiranje kao sredstvo za svoje pozicioniranje na visoko konkurentnom tržištu kao i za traženje najpovoljnijih metoda za jačanje te pozicije u narednim godinama. Istovremeno deregulacija finansijskog sistema stvara mnogo veće mogućnosti izbora između strateških opcija za razvoj pojedinačnih banaka. Umnožavanje strateških opcija banaka ostvaruje se po liniji potencijalne ponude povećanog broja bankarskih proizvoda i potencijalnog prodora na veći broj segmenata finansijskog tržišta. U celini se može oceniti da u uslovima funkcionisanja finansijskog tržišta, strateško planiranje postaje bitna komponenta bankarskog menadžmenta, posebno u većim bankama.

Strateški rizik sastoji se u mogućoj pogrešnoj proceni strateškog razvoja banke, čime može da bude stvoren višak kapaciteta ili eskalacija troškova poslovanja. Ovaj rizik je posebno značajan kod fuzija i akvizicija banaka kao i prilikom donošenja strateških odluka u pogledu daljeg razvoja distribucione mreže banaka.

Polazna tačka u strateškom planiranju banke jeste analiza ukupne ponude i tražnje finansijskih usluga kao i projektovanje budućih promena u strukturi finansijskog sistema. U tom kontekstu svaka finansijska institucija, polazeći od svojih komparativnih prednosti, projektuje strategiju razvoja. Cilj ove strategije je da banka što preciznije sagleda optimalne pravce svog budućeg razvoja kako bi ostvarila takvo pozicioniranje banke na finansijskom tržištu koje bi joj obezbedilo maksimiranje stope profita odnosno maksimiranje tržišne vrednosti banke. (Rose & Hudgins, 2005) U uslovima deregulacije i pojačane konkurencije, banke napuštaju visinu aktive kao glavni kriterijum poslovnog uspeha. Umesto toga, one usvajaju nove definicije poslovnog uspeha u vidu tržišne finansijske vrednosti firme.

U oštroj konkurentskoj borbi između finansijskih institucija smatra se da će pobednici biti one finansijske institucije koje izaberu optimalne

strategije i akcijske programe. Na toj osnovi pobjednici bi bile one finansijske institucije koje:

- bolje anticipiraju potrebe korisnika finansijskog sistema,
- pokazuju veću inovativnost i brzinu inovativnih promena, naročito na planu bankarskih proizvoda, tehnologije i organizacije,
- imaju bolji preduzetnički duh, posebno kod top menadžera,
- ostvaruju bolje, jeftinije i brže usluge za klijente u odnosu na konkurentne institucije.

U savremenoj finansijskoj strukturi, u kojoj postoji jak stepen konkurencije finansijskih institucija, uspešnost poslovanja bankarske institucije formira se na osnovu interakcije tri ključne komponente.

To su :

- preduzetništvo,
- tehnologija, i
- organizacija.

Ključnu ulogu u tom trojstvu ima preduzetništvo čiji je glavni nosilac bankarski menadžment. On bi morao da bude dovoljno kreativan i inovativan kako bi sagledao razvojne trendove i blagovremeno povlačio odgovarajuće poteze na planu poslovne politike, tehnologije i organizacije u bankarskoj instituciji.

Uvođenje strateškog planiranja u savremeno bankarstvo može se tumačiti kao izraz nove upravljačke filozofije koja, u uslovima pojačane konkurencije i povećane dinamike u transformaciji finansijskih tržišta, naglašava tržišno orijentisani pristup u smislu pozicioniranja banke na bazi tržišnih impulsa. Ovaj koncept banke razlikuje se od tradicionalnog koncepta po kojem je banka orijentisana na ponudu više manje ustaljenih proizvoda. Institucionalno ukidanje specijalizacije finansijskih institucija dovodi do znatno povećanog dinamizma u funkcionisanju finansijskih tržišta, kao i do potrebe da finansijske institucije brže vrše restrukturiranje svojih bilansnih i van bilansnih konfiguracija. Pri tome ova restrukturiranja ne mogu da budu vršena samo na kratak rok već mora da postoji i srednjoročni i dugoročni pogled na optimalne pravce razvoja svake banke, imajući u vidu njene komparativne prednosti.

Korišćenje strateškog planiranja u tržišno orijentisanim bankama značajno je upravo u

kontekstu brzih transformacionih procesa u finansijskoj i tehnološkoj sferi. Drugim rečima, strateško planiranje je od izuzetnog značaja u uslovima kada dolazi do naglih skokova u poslovanju celog sistema bankarskih i finansijskih institucija.

Smisao strateškog planiranja jeste da se sagledaju osnovni pravci restrukturiranja bilansnih i van bilansnih pozicija banke u cilju stvaranja takve konfiguracije koja će bitno delovati na povećanje profitabilnosti banke i na smanjenje izloženosti rizicima.

Strateško planiranje u bankarskim (finansijskim) institucijama sadrži nekoliko faza:

- kreiranje vizije,
- izbor strategije,
- razrada akcionih programa.

Bankarski menadžment uključuje strategijsko odlučivanje i sprovođenje donetih odluka zahvaljujući kojima banka stvara i održava konkurentsku prednost. Banke imaju iste ili slične ciljeve, ali su različiti načini njihovog ostvarenja. Na menadžmentu je ostvarenje konkurentске prednosti kao rezultat različite kombinacije njegovih poslova i način alokacije resursa između tih poslova. Predlog menadžmenta banke biće uspešna samo ako obezbeđuje vrednost i satisfakciju ciljnim fizičkim i pravnim licima. Bankarski menadžment, odnosno upravljanje bankarskim poslovima ima veliki značaj u savremenoj bankarskoj tehnologiji. Proces ubrzanih bankarskih promena, transformacija, koncepcija i drugo, ukazuju kako će bankarstvo u narednom periodu sve manje ličiti na tzv. tradicionalno bankarstvo. Zato je neophodno stalno praćenje i proučavanje savremenih razvojnih i operativnih bankarskih trendova u razvijenim zemljama i razmatranje mogućnosti primene u našem bankarstvu.

## 6 ZAKLJUČAK

Menadžment je nauka i veština procesa upravljanja i rukovođenja ali i kreativna praksa i poslovna filozofija u stvaranju profita, kao poslovna filozofija i preduzetnička strategija predviđanja. Menadžment predstavlja kontinuiran proces obavljanja poslovnih aktivnosti koji se odvija putem sledećih menadžerskih funkcija: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja.

Menadžment je delotvorno znanje koje poseduju i primenjuju menadžeri na zaposlene (koji imaju svoja znanja) u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može najbolje da se primeni da bi se dobili rezultati i ostvarili organizacioni ciljevi. U svim menadžerskim funkcijama menadžeri donose odluke i sprovode te odluke posredstvom drugih ljudi.

Bankarski menadžment je deo opšteg menadžmenta, učenja koje se bavi svim pitanjima vezanim za probleme novca, njegovo stvaranje, tokove ulaganje, trošenje, kretanje profita i njegove raspodele kao i celokupnom poslovnom

politikom banke. Bankarski menadžment je velika šansa za bankarski sistem i sve će više dobijati na značaju. Ako se uzme u obzir kompleksnost funkcije i mogućnosti koje pruža bankarski menadžment on mora da poseduje osobine preduzetnika i stručnjaka. Kod nas funkcija bankarskog menadžera nije još zaživela kao u razvijenom svetu, ali vremenom će se stvari menjati i menadžment će dobiti zasluženno mesto.

Dešavanja i procesi finansijskih transformacija dovešće do stvaranja fleksibilnijih finansijskih institucija i do povećanja značaja bankarskog menadžmenta uopšte.

## Citirani radovi

- Ćirović, M. (2006). *Bankarstvo*. Beograd: European Centar for Peace.
- Dželetović, M., Živković, A., & Bojović, P. (2008). *Bankarski menadžment*. Beograd: Čigoja štampa.
- Đukić, Đ. (2009). *Centralna banka i finansijski sistem*. Čačak: Litopapir.
- Komazec, S., Ristić, Ž., Savić, J., & Vukša, S. (2006). *Monetarna ekonomija i bankarski menadžment*. Čačak: Viša poslovna škola.
- Krstić, B. Ž. (2004). *Bankarski menadžment*. Niš: Ekonomski fakultet.
- Petkovic, T. L. (2006). *Operativni i strategijski menadžment*. Čačak: VPŠSS "Čačak".
- Prokopović, B. B. (2005). Nešto o fazama revizije. *Ekonomika*(1-2), 191-199.
- Radosavljević, Ž., & Tomić, R. (2007). *Menadžment u modernom biznisu*. Novi Sad: Privredna akademija.
- Ristić, Ž., & Komazec, S. (2012). *Monetarna ekonomija i bankarski menadžment*. Beograd: Etnostil.
- Rose, P., & Hudgins, S. (2005). *Bankarski menadžment i finansijske usluge*. Beograd: Data status.
- Yahoo. (2009). *How did you earn your first million dollars?* Preuzeto sa Yahoo Answers: <https://answers.yahoo.com/question/index?qid=20090509070509AAxCZHi>
- Žarkić Joksimović, N., Benković, S., & Milosavljević, M. (2013). *Finansijski menadžment*. Beograd: FON.

Datum prve prijave: 01.04.2014  
Datum prijema korigovanog članka: 08.09.2014  
Datum prihvatanja članka: 12.09.2014

## Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Jelić, A. M., Đurović, M. J., & Jokić, A. (2015, 01 15). Značaj bankarskog menadžmenta. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(1), 56-64. doi:10.12709/fbim.03.03.01.07

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Jelić, A. Miloje, M. Jasminka Đurović, and Aleksandar Jokić. 2015. "Značaj bankarskog menadžmenta." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 3 (1): 56-64. doi:10.12709/fbim.03.03.01.07.

Style – **GOST** Name Sort:

**Jelić A. Miloje, Đurović M. Jasminka and Jokić Aleksandar** Značaj bankarskog menadžmenta [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 01 15, 2015. - 1 : Vol. 3. - pp. 56-64.

Style – **Harvard** Anglia:

*Značaj bankarskog menadžmenta*. **Jelić, A. Miloje, Đurović, M. Jasminka and Jokić, Aleksandar. 2015.** [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 01 15, 2015, FBIM Transactions, Vol. 3, pp. 56-64.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

*Značaj bankarskog menadžmenta*. **Jelić, A. Miloje, Đurović, M. Jasminka and Jokić, Aleksandar. 2015.** [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, 01 15, 2015, FBIM Transactions, Vol. 3, pp. 56-64.