

Monika Marcinkowska

Uniwersytet Łódzki

ADEKWATNOŚĆ BILANSOWA BANKU – RACJONALNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ W ZARZĄDZANIU BANKIEM

Streszczenie: Opracowanie poświęcone jest zagadnieniu zarządzania bilansem i pozycjami pozabilansowymi banku. Opisano ogólne zagadnienia dotyczące zapewnienia adekwatności bilansowej oraz kluczowych obszarów podejmowania decyzji w ramach tego procesu. Następnie wskazano kluczowe determinanty skoordynowanego zarządzania bilansem banku oraz restrykcje nakładane przez normy ostrożnościowe. Artykuł kończy opis narzędzi wykorzystywanych w analizie adekwatności bilansowej banku: mierniki rentowności i ryzyka oraz system pomiaru rentowności skorygowanej o ponoszone ryzyko, a także wewnętrznej alokacji kapitału i systemu cen transferowych funduszy.

Słowa kluczowe: bank, adekwatność bilansowa, zarządzanie ryzykiem, efektywność banku.

1. Wstęp

Zarządzanie finansami banku wymaga połączenia różnych wymogów – począwszy od rynkowych (konieczność dostarczania konkurencyjnej oferty) i właścicielskich (konieczność generowania akceptowalnego zwrotu z inwestycji w kapitał banku), przez regulacyjne i nadzorcze (wymóg stabilnego zachowania bezpieczeństwa i stabilności ekonomicznej) aż po społeczno-gospodarcze (wpływ na rozwój gospodarczy i rozwój społeczeństw). Potrzeba osiągnięcia celów funkcjonowania kształtuje politykę finansową banku, co odzwierciedla się w wielkości i strukturze pozycji bilansowych i pozabilansowych. W zarządzaniu bankiem fundamentalną rolę odgrywa polityka zarządzania aktywami i zobowiązaniami (*Asset & Liability Management* – ALM), którą tradycyjnie postrzega się przez pryzmat zarządzania ryzykiem. Głębsze rozważania nad tą kwestią, wsparte obserwacją działań tego sektora gospodarki, prowadzą do konstatacji, że podejście to winno być rozszerzone po pierwsze na wszystkie elementy bilansu (a zatem także kapitał) i pozycje pozabilansowe, a z drugiej strony – analizy nie mogą dotyczyć wyłącznie kwestii ryzyka, ale także rentowności (efektywności) i konkurencyjności.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja fundamentalnych kwestii dotyczących nowoczesnego podejścia do kształtowania adekwatności bilansowej banków¹.

2. Specyfika bilansu banku

Specyfika działalności banków wymusza modyfikację wymogów dotyczących rodzaju i zakresu ujawnianych informacji finansowych oraz sposobu ich prezentacji. Jednym z przejawów skutków owego szczególnego charakteru działalności jest to, że – w odróżnieniu od sprawozdań podmiotów niefinansowych – sprzedaż produktów nie jest widoczna w rachunku zysków i strat, lecz przede wszystkim w bilansie, a także w zestawieniu pozycji pozabilansowych. Na przykład głównymi produktami sprzedawanymi przez bank są kredyty (odzwierciedlone w bilansie jako należności) i depozyty (widoczne w bilansie jako zobowiązania); przychody i koszty (rejestrowane w rachunku zysków i strat) związane z tą sprzedażą powstają w całym okresie obowiązywania umowy.

Bilans banku – podobnie jak to ma miejsce w przypadku każdego przedsiębiorstwa – zestawia aktywa (majątek) i źródła jego finansowania (pasywa). W odróżnieniu od bilansu podmiotów niefinansowych głównym kryterium porządkowania aktywów nie jest kryterium ich płynności (co więcej, bilans banku nie daje żadnego poglądu na temat płynności). Aktywa zestawione są bowiem przede wszystkim według rodzaju transakcji przeprowadzanych przez bank. Kryterium płynności występuje tu jedynie jako uzupełniająca przesłanka uporządkowania składników majątku, a obowiązuje tu zasada odwrotna aniżeli w przypadku podmiotów niebankowych: aktywa zestawia się od najbardziej do najmniej płynnych, pasywa: od najbardziej do najmniej wymagalnych.

Układ bilansu jest odmienny w zależności od tego, według jakich przepisów bank sporządza sprawozdanie finansowe².

Uproszczoną strukturę bilansu banku według ustawy o rachunkowości przedstawia tab. 1.

Jeżeli bank sporządza sprawozdania finansowe według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, odmienna jest koncepcja grupowania pozycji bilansu – kluczowym kryterium jest klasa aktywów/zobowiązań finansowych, do których zakwalifikowano daną pozycję³ (dopiero w jej ramach uwzględnia się szczególne elementy, tj. np. dla aktywów: instrumenty pochodne, instrumenty kapitałowe, instrumenty dłużne, należności, dla zobowiązań: depozyty, zobowiązania z tytułu

¹ W artykule stosuje się uproszczenie: zarządzanie bilansem rozumiane jest jako zarządzanie pozycjami bilansowymi i pozabilansowymi.

² Bardziej szczegółowy opis bilansu banku i poszczególnych jego składników zawiera praca [Marcinkowska 2007].

³ Definicje i zasady klasyfikacji aktywów finansowych i zobowiązań finansowych zawarte są w MSR 39. Aktualnie rozważana jest zmiana (uproszczenie) zasad klasyfikacji instrumentów finansowych.

Tabela 1. Struktura bilansu banku według ustawy o rachunkowości

AKTYWA	PASYWA
Kasa i operacje z bankiem centralnym	Zobowiązania
Należności	wobec banku centralnego
od sektora finansowego	wobec sektora finansowego
od sektora niefinansowego	wobec sektora niefinansowego
od sektora budżetowego	wobec sektora budżetowego
Papiery wartościowe	z tytułu papierów wartościowych
dłużne	inne
kapitałowe	Pozostałe
jednostki zależne	fundusze specjalne
jednostki współzależne	koszty i przychody rozliczane w czasie
jednostki stowarzyszone	Rezerwy
pozostałe	Zobowiązania podporządkowane
inne	Kapitał własny
Aktywa trwałe	kapitał podstawowy
wartości niematerialne i prawne	(należne wpłaty na kapitał podstawowy)
rzeczowe aktywa trwałe	(akcje własne)
Pozostałe	kapitał zapasowy
inne aktywa	kapitał z aktualizacji wyceny
– przejęte – do zbycia	pozostałe kapitały rezerwowe
rozliczenia międzyokresowe	wynik lat ubiegłych
	wynik netto

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ustawa o rachunkowości].

własnej emisji, zobowiązania podporządkowane, pozostałe). Uproszczoną strukturę bilansu banku według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości przedstawia tab. 2.

Można podsumować, że układ bilansu wynikający z polskiego prawa rachunkowości uwypukla rodzaj posiadanych aktywów i zobowiązań, układ zaś tego sprawozdania związany z MSR-ami podkreśla ich charakter i przeznaczenie.

Pozycje pozabilansowe tworzą zobowiązania finansowe udzielone i otrzymane. Zobowiązania pozabilansowe dzielą się na trzy grupy:

- dotyczące finansowania (m.in. linie kredytowe),
- gwarancyjne (gwarancje spłaty kredytów, poręczenia i inne),
- pozostałe (bieżące transakcje pozabilansowe: kasowe operacje wymiany walutowej, wymiana początkowa transakcji FX swap, operacje papierami wartościowymi, operacje depozytowe i inne; zobowiązania pieniężne z tytułu rozliczenia operacji instrumentami pochodnymi, transakcje pochodne oraz wśród zobowiązań otrzymanych: wartość przyjętych zabezpieczeń rzeczowych).

Tabela 2. Struktura bilansu banku według MSR

AKTYWA	PASYWA
<ul style="list-style-type: none"> – kasa i operacje z bankiem centralnym – aktywa finansowe przeznaczone do obrotu – aktywa finansowe wyceniane według wartości godziwej (ze skutkiem wyceny odnoszonym do RZiS) – aktywa finansowe dostępne do sprzedaży – kredyty i inne należności – inwestycje utrzymywane do terminu wymagalności – instrumenty pochodne zabezpieczające – aktywa trwałe – inwestycje w jednostkach zależnych, stowarzyszonych i współkontrolowanych – aktywa z tytułu podatku dochodowego – pozostałe aktywa – aktywa trwałe zaklasyfikowane jako przeznaczone do sprzedaży 	<ul style="list-style-type: none"> Zobowiązania – wobec banków centralnych – zobowiązania finansowe przeznaczone do obrotu – zobowiązania finansowe wyceniane według wartości godziwej (ze skutkiem wyceny odnoszonym do RZiS) – zobowiązania finansowe wyceniane według zamortyzowanego kosztu – zobowiązania finansowe z tyt. przeniesienia aktywów finansowych – zobowiązania finansowe zabezpieczające – rezerwy – zobowiązania z tyt. podatku dochodowego – inne zobowiązania – rezerwa na ryzyko ogólne/straty IBNR – przychody zastrzeżone – zobowiązania dot. aktywów trwałych przeznaczonych do sprzedaży Kapitały

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Uchwała 20/2007].

Warto podkreślić, że zestawienie bilansu i pozycji pozabilansowych nie daje możliwości przeanalizowania wielkości sprawozdawczych (szczególnie pod kątem ich rentowności oraz ryzyka i płynności). Dane konieczne do przeprowadzenia takich analiz winny być zawarte w notach do bilansu lub informacji dodatkowej (np. struktura walutowa, struktura stóp procentowych, struktura terminowa zapadalności/wymagalności, jakość należności itp.).

3. Adekwatność bilansowa

Zapewnienie adekwatności bilansowej oznacza takie kształtowanie struktury bilansu i pozycji pozabilansowych, które umożliwi osiągnięcie podstawowych celów działania banku, szczególnie osiągnięcia wysokiej rentowności i zachowania bezpieczeństwa. Ponieważ nie jest możliwe jednoczesne maksymalizowanie zysku i minimalizowanie ryzyka, strategie adekwatności bilansowej muszą wyważyć oba cele. Podejście do kształtowania struktury bilansu jest pochodną ogólnej strategii banku i zależy od wymaganej stopy zwrotu oraz poziomu awersji do ryzyka (lub apetytu na ryzyko).

Proces kształtowania adekwatności bilansowej można też nazwać skoordynowanym zarządzaniem bilansem, oznaczającym zarządzanie aktywami i zobowiązaniami (ALM), a w szerszym – bardziej poprawnym – ujęciu: zarządzaniem aktywami, zobowiązaniami, kapitałem i pozycjami pozabilansowymi (ALCM – *Asset, Liability*

& Capital Management lub ALCOBM – *Asset, Liability, Capital & Off-Balance-Sheet Activities Management*).

Często ALM (lub ALCOBM) utożsamiane jest jedynie z zarządzaniem ryzykiem związanym z poszczególnymi grupami pozycji bilansowych i pozabilansowych, jednak należy mieć na względzie także kwestie rentowności działalności, czyli przychodów i kosztów (a także przepływów pieniężnych) generowanych przez zarządzane pozycje.

Proces zarządzania bilansem można zatem przedstawić jako trójfazowy [Sinkey 2002, s. 220]:

- pierwsza faza – odzwierciedla ogólne podejście koncentrujące się na skoordynowanym zarządzaniu aktywami, zobowiązaniami, kapitałem i pozycjami pozabilansowymi;
- druga faza – wskazuje szczegółowe komponenty bilansu banku, stosowane w zarządzaniu portfelem (m.in.: zarządzanie rezerwą, zarządzanie płynnością, zarządzanie inwestycjami/papierami wartościowymi, zarządzanie kredytami, zarządzanie aktywami trwałymi, zarządzanie zobowiązaniami, zarządzanie długiem długoterminowym, zarządzanie kapitałem własnym, operacje pozabilansowe);
- trzecia faza – koncentruje się na przychodach i kosztach generowanych przez pozycje bilansowe i pozabilansowe (obejmuje m.in. zarządzanie marżą odsetkową, jakość kredytów, generowanie dochodów prowizyjnych, kontrolę kosztów działania, zarządzanie podatkami). W tej fazie celem zarządzania bilansem jest uzyskiwanie wysokiego poziomu rentowności aktywów i zmniejszenie jego zmienności w czasie.

W tradycyjnym ujęciu zarządzanie bilansem postrzegane jest jako zarządzanie ryzykiem stopy procentowej i płynnością, a jako główna technika ALM wskazywany jest *hedging* (podstawowymi narzędziami są tu instrumenty pochodne: *futures*, opcje i kontrakty swapowe na stopy procentowe)⁴. Należy zaznaczyć, że podejście takie jest dalece niewystarczające – konieczne jest tu całościowe spojrzenie, uwzględniające wszystkie rodzaje ryzyka.

Warto też zaakcentować, że zarządzanie bilansem musi mieć charakter skoordynowany: nie wystarczy określenie ryzyka i zwrotu związanych z poszczególnymi grupami pozycji bilansowych i pozabilansowych; należy dodatkowo uwzględnić ryzyko portfela (a zatem przeanalizować korelację między różnymi rodzajami ryzyka oraz – w ramach poszczególnych rodzajów ryzyka – korelację między ryzykiem związanym z poszczególnymi grupami pozycji bilansowych i pozabilansowych). Głównymi blokami składowymi ALCOBM będą zatem [Bessis 2002, s. 132]:

- w zakresie pojedynczych rodzajów ryzyka: analiza czynników ryzyka (np. struktura stóp procentowych według walut, struktura terminowa aktywów i zobowiązań), ocena ekspozycji na ryzyko (wynikająca z wartości pozycji bilansowych/ pozabilansowych) i oszacowanie ryzyka pojedynczego,

⁴ Zob. np. [Gup, Kolari 2005].

- w zakresie ryzyka portfela: analiza korelacji, pomiar ryzyka portfelowego, analiza kapitału wewnętrznego.

Podstawowymi narzędziami wykorzystywanymi w zarządzaniu adekwatnością bilansową banku są analiza scenariuszy i symulacje. Ich zastosowanie polega na wyborze kluczowych zmiennych (czynników ryzyka i dochodu) i konstruowaniu różnych scenariuszy ich kształtowania się w przyszłości. Następnie przeprowadzane są symulacje, które uwzględniają owe zmienne i pożądane (zadane) docelowe poziomy określonych pozycji sprawozdawczych (np. wartość sumy bilansowej, kwotę wyniku finansowego).

Literatura opisująca zagadnienia ALM koncentruje się wyłącznie na aspektach finansowych zarządzania bilansem. Należy wszelako mieć na względzie, że decyzje dotyczące kategorii finansowych (ryzyka i rentowności) nie mogą abstrahować od polityki biznesowej, warunków konkurencyjnych, sytuacji rynkowej i relacji z klientami.

Całościowy **proces zarządzania adekwatnością bilansową banku** będziemy zatem rozumieli jako projektowanie wartości i struktury bilansu i pozycji pozabilansowych nakierowane na osiąganie celów działania banku, co wymaga połączenia perspektywy finansowej (ryzyko i rentowność działalności) i perspektywy rynkowej konkurencyjności (oferta produktów i usług).

4. Obszary decyzji kształtujących strukturę bilansu banku

Bilans (a także inne elementy sprawozdania finansowego) przedstawia dokonania banku, a zatem winien odzwierciedlać przyjętą przez bank misję i strategię funkcjonowania oraz określone przezeń cele działania. Jak zaznaczono, kształtowanie adekwatności bilansowej nie może koncentrować się wyłącznie na aspektach finansowych, choć z oczywistych względów cele finansowe istnienia banku mają prymat i strategia funkcjonowania (w tym decyzje odnośnie do docelowych grup klientów i rodzaju oferowanych produktów) powinna być ukształtowana w taki sposób, by zakładane cele finansowe zostały osiągnięte.

Dochodzimy w tym miejscu do dyskusji na temat hierarchii celów działania banku. Ponieważ są one ustalane przez właścicieli, zwykle najistotniejsze znaczenie mają cele finansowe (określony zwrot z inwestycji w kapitał banku). Przypomnijmy, że cel bezpiecznego funkcjonowania ma charakter nadrzędny, narzucony przez regulatorów. Bank ma zatem częściową swobodę w ustalaniu swojego profilu ryzyka – ograniczeniem są normy ostrożnościowe narzucone przez nadzór. W określonych normami prawnymi ramach bank może kształtować swą politykę zarządzania ryzykiem (w tym ustalić akceptowany rodzaj i poziom ryzyka).

Jako iż strategia i przyjęte cele są pochodną wizji i misji funkcjonowania każdego podmiotu, jeśli bank określi się jako podmiot odpowiedzialny społecznie, będzie to wpływało na modyfikację celów komercyjnych i finansowych. Jako przykład takiej ingerencji można podać te banki, które faktycznie koncentrują się na realizacji

misji spółdzielczej (czyli na zaspokajaniu potrzeb członków spółdzielni, bez priorytetu generowania zysku) lub wspierającej rozwój ekonomiczny i społeczny osób wykluczonych (np. przez system mikropożyczek lub inkubatory przedsiębiorczości) bądź nastawione są na wspieranie innych celów społecznych i ekologicznych. Także w tych przypadkach zapewnienie bezpiecznego funkcjonowania i generowanie zysków jest konieczne dla zachowania możliwości dalszego funkcjonowania, jednak rentowność jest na dalszym planie i oczekiwania odnośnie do jej poziomu są mniejsze.

Podsumowując zatem, należy stwierdzić, że wizja i misja banku kształtują cele jego funkcjonowania i strategię ich osiągania, a tym samym stanowią pierwszy wyznacznik w polityce adekwatności bilansowej. Ustalenie tych elementów poprzedzone jest analizą samego banku i jego otoczenia (analiza SWOT) oraz ustaleniem oczekiwań głównych interesariuszy i uwzględnieniem wyznawanych wartości. Strategia generalna jest następnie zagregowana na strategię cząstkowe (funkcjonalne), dotyczące poszczególnych obszarów funkcjonowania banku.

Na zarządzanie adekwatnością bilansową banku szczególny wpływ będą miały następujące strategie (polityki) cząstkowe:

- polityka depozytowa,
- polityka kredytowa,
- polityka lokacyjna (inwestycyjna),
- polityka dotycząca pozycji pozabilansowych,
- polityka kapitałowa,
- polityka zarządzania ryzykiem.

Bilans będzie ponadto odzwierciedlał skutki prowadzonej polityki w zakresie środków trwałych, w tym polityki technologicznej (ma ona jednak znacznie mniejszy wpływ na kształt sprawozdania finansowego).

Polityki produktowe (depozytowa i kredytowa) bazują na sprecyzowanych w ogólnej strategii banku preferencjach co do docelowych grup klientów i szerokości oferty.

Depozyty stanowią główne źródło finansowania działalności banku; kluczowe decyzje dotyczą rodzajów oferowanych depozytów, sposobu i wysokości oprocentowania, walut, terminów. Oprocentowanie zależne jest od poziomu rynkowych stóp procentowych oraz od przyjętej polityki cenowej⁵ i pozycji rynkowej banku; na jego wysokość mają także wpływ popyt na pieniądz (zgłaszane zapotrzebowanie na kredyty), regulacje dotyczące rezerw obowiązkowych, skłonność do oszczędzania (podaż depozytów) i atrakcyjność dostępnych substytutów (innych form lokowania oszczędności). Należy tu zwrócić uwagę na fakt, że oferowanie przez banki innych produktów lokacyjnych (np. lokat strukturyzowanych albo pośrednictwo w sprzedaży jednostek uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych lub innych instrumentów finansowych) zmienia strukturę bilansu i model adekwatności bilansowej.

⁵ Może np. bazować na cenach rynkowych, kosztach, maksymalizacji lub minimalizacji marży itd.

Środki zgromadzone w działalności depozytowej przeznaczane są na akcję kredytową oraz inwestycje finansowe banku. Podobnie jak w przypadku depozytów kluczowe decyzje w polityce kredytowej dotyczą rodzajów oferowanych kredytów, sposobu i wysokości oprocentowania oraz stosowanych prowizji, walut, terminów; poczesną rolę odgrywa kwestia ryzyka kredytowego (która będzie wpływała m.in. na poziom akcji kredytowej i stosowane zabezpieczenia). Na poziom cen kredytów wpływa – poza ogólnymi czynnikami analogicznymi jak w przypadku depozytów – popyt na pieniądź (w tym kwestie skłonności do konsumpcji i skłonności do inwestowania) i jego podaż, regulacje dotyczące rezerw celowych, ryzyko kredytowe i ogólne ryzyko inwestycyjne oraz atrakcyjność dostępnych substytutów (innych form finansowania wydatków konsumpcyjnych lub inwestycyjnych).

Lokaty finansowe (lokaty w aktywa finansowe – na rynku pieniężnym i kapitałowym) są drugim kierunkiem wykorzystania funduszy; mają one dwojaki charakter. Po pierwsze, ich rolą jest zabezpieczanie ponoszonego ryzyka (pasywne lub aktywne) i zabezpieczanie potrzeb płynnościowych banku (znajdują się tu głównie instrumenty dłużne, zwłaszcza skarbowe). Po drugie, mogą one stanowić efektywną inwestycję (przynosić dochód – dotyczy to zwłaszcza instrumentów kapitałowych oraz nieskarbowych instrumentów dłużnych). Poziom lokat finansowych i ich relacja do należności kredytowych jest w dużej mierze zdeterminowana koniunkturą gospodarczą i ogólnym ryzykiem finansowym. Rodzaje nabywanych aktywów finansowych zależą natomiast głównie od profilu ryzyka banku i polityki zarządzania nim. Odrębną kwestią, o której można wspomnieć w tej części, jest zagadnienie jednostek powiązanych; w zależności od przyjętej polityki tworzenia grupy kapitałowej bank może funkcjonować jako samodzielny podmiot bądź członek holdingu (albo w charakterze jednostki dominującej, albo jako podmiot podporządkowany).

Pozycje pozabilansowe banku mogą mieć charakter produktów dla klientów (np. gwarancje bankowe) – są wówczas uzupełnieniem oferty banku, lub stanowić instrumenty zarządzania ryzykiem (jest to zwykle znaczna część zobowiązań pozabilansowych). W tym drugim przypadku są często wskazywane jako kluczowy instrument ALM.

W przypadku gdy popyt na kredyty jest znaczny i przewyższa możliwość finansowania akcji kredytowej depozytami, a bank pragnie zaspokoić ów popyt, konieczne jest pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania. Należy wówczas ustalić politykę finansowania długoterminowego – zwykle obejmuje ona pozyskiwanie funduszy przez emisję dłużnych papierów wartościowych, zaciąganie kredytów lub pożyczek (szczególnie podporządkowanych). Zagadnienia te mogą być także elementem szeroko rozumianej polityki kapitałowej.

W węższym rozumieniu polityka kapitałowa ogranicza się do kapitałów własnych (lub funduszy własnych) banku. Jej przedmiotem jest ustalenie pożądanego poziomu i struktury kapitałów (funduszy) własnych, optymalizujących efektywność (generowany zwrot z inwestycji) i ryzyko (zapewnienie absorpcji strat). Skala prowadzonej działalności i poziom ponoszonego ryzyka determinują minimalny po-

ziom kapitałów (funduszy) własnych, a efektywność wykorzystania kapitałów – ich maksymalną kwotę.

Jak już wspomniano, zarządzanie strukturą bilansu niekiedy utożsamiane jest z zarządzaniem ryzykiem. Zgodnie jednak z prezentowanym tu szerszym spojrzeniem polityka zarządzania ryzykiem jest jednym z czynników wpływających na politykę sterowania aktywami i pasywami, należy przy tym przyznać, że ma tu kluczowe znaczenie.

5. Determinanty decyzji kształtujących strukturę bilansu banku

Jak już akcentowano, generalnie – zważywszy na ogólne cele funkcjonowania banku – można wskazać dwa kluczowe finansowe czynniki determinujące decyzje odnośnie do prowadzonej działalności (mające odzwierciedlenie w strukturze bilansu): generowaną rentowność (efektywność) i ponoszone ryzyko. Odrębną kwestią są czynniki pozafinansowe (odnoszące się np. do celów związanych z udziałem w rynku, pozycją konkurencyjną, zaspokajaniem oczekiwań społecznych).

W literaturze bankowej spotykanych jest kilka grup metod służących do oceny **rentowności** (por. [Iwanicz-Drozdowska 2005, s. 69]):

- metody analizy wskaźnikowej sprawozdań finansowych (np. ROE, ROA),
- metody analizy zysku rezydualnego (np. EVA),
- metody pomiaru rentowności odsetkowych produktów bilansowych (np. rentowność kredytów, depozytów),
- metody pomiaru i racjonalizacji kosztów działania (stosowane także w ocenie rentowności produktów nieodsetkowych) – np. rachunek kosztów działań (ABC).

W szerszym ujęciu – gdy analizie poddawana jest nie tylko rentowność, ale efektywność – stosowane są dwa kierunki badań [Rogowski 1998, s. 61]:

- analiza efektywności technicznej (produktywności) – produktywność obiektu oznacza relację rzeczywistych efektów i rzeczywistych nakładów; efektywność obiektu oznacza relację między jego produktywnością a produktywnością obiektu efektywnego (tj. maksymalną możliwą produktywnością),
- analiza efektywności skali – efekt skali występuje wówczas, gdy długookresowe koszty przeciętne spadają w miarę wzrostu rozmiarów produkcji.

Drugim czynnikiem wpływającym na decyzje dotyczące finansów banku jest **ryzyko**. Jest ono immanentnym elementem działalności banków.

W przypadku banków dokonywany jest podstawowy podział ryzyka na finansowe i operacyjne. W grupie ryzyka finansowego wyróżnia się: ryzyko kredytowe, stóp procentowych, ryzyko kursów walutowych, ryzyko papierów wartościowych, ryzyko cen towarów; cztery ostatnie rodzaje ryzyka łączy się zazwyczaj w grupę ryzyka rynkowego. Ryzyko utraty płynności jest kolejnym rodzajem ryzyka – wpływają nań wszystkie wcześniej wymienione. Niektóre źródła wyodrębniają również ryzyko niewypłacalności, choć w istocie jest ono wpisane w każdy inny rodzaj ryzyka.

Zarządzanie ryzykiem jest jednym z podstawowych, nadrzędnych procesów zachodzących w banku i obejmuje identyfikację i analizę ryzyka, jego pomiar, sterowanie nim oraz jego kontrolę i monitorowanie⁶.

Do pomiaru ryzyka finansowego wykorzystuje się trzy grupy wskaźników [Bessis 1998]:

- miary wrażliwości (*sensitivity*) – ujmują odchylenie zmiennej wywołane przez jednostkową zmianę pojedynczego czynnika (np. zmiana wyniku finansowego na skutek wzrostu stóp procentowych o 1 p. p.);
- miary zmienności (*volatility*) – uwzględniają zmienność wokół średniej jakiegokolwiek parametru lub zmiennej (zarówno w górę, jak i w dół);
- miary zagrożenia (*downside risk*) – koncentrują się wyłącznie na negatywnym odchyleniu i określane są jako wartość zmiennej w „najgorszym możliwym przypadku”.

Podkreśla się konieczność stosowania zintegrowanego zarządzania ryzykiem, co oznacza z jednej strony potrzebę łącznego uwzględnienia wszystkich rodzajów ryzyka (ze względu na interakcje między nimi), z drugiej – objęcie analizą wszystkich obszarów aktywności banku, a z trzeciej – całościowe podejście (tj. ustalenie zasad zarządzania ryzykiem, wdrożenie odpowiednich metodologii i stosowanie odpowiedniej infrastruktury⁷). Synchronizacja aktywów, pasywów i pozycji pozabilansowych wymaga sterowania m.in. stopami procentowymi, pozycją walutową i strukturą terminową (zapadalnością aktywów i wymagalnością pasywów).

6. Ograniczenie autonomii banku w zarządzaniu aktywami i pasywami

Banki mają współcześnie fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju gospodarki narodowej i globalnej. Z tego względu, zważywszy na konieczność zapewnienia bezpieczeństwa i stabilności systemów finansowych, wprowadza się przepisy krajowe oraz normy lub umowy międzynarodowe, nakładające na banki obowiązek spełnienia wielu regulacji ostrożnościowych, co ma w założeniu spowodować ograniczenie ryzyka ponoszonego przez banki. Uznano bowiem, że zagadnienia te są zbyt ważne, a ich potencjalne negatywne konsekwencje zbyt groźne, by pozostawić bankom całkowitą swobodę w kształtowaniu ich.

Do kluczowych obszarów regulacji bankowych należą: licencjonowanie działalności bankowej, zdefiniowanie dozwolonego zakresu działalności banków (czynności bankowe), ograniczanie ryzyka podejmowanego przez bank, ograniczenie możliwości swobodnego dysponowania akcjami banków, zasady funkcjonowania systemu gwarantowania depozytów, zasady rachunkowości i obowiązek ujawniania informacji, sprawowanie kontroli nad bankami (nadzór instytucjonalny).

⁶ Szerzej na temat pomiaru i sterowania ryzykiem np. w: [Jajuga 2007; Iwanicz-Drozdowska, Nowak 2001; Tarczyński, Mojsiewicz 2001].

⁷ Szerzej: [Crouhy, Galai, Mark 2001].

Do podstawowych norm ostrożnościowych nakładanych na banki należą zapisy regulujące:

- ograniczenia dotyczące źródeł pochodzenia kapitału własnego,
- nominalne normy kapitału założycielskiego (minimalną wymaganą kwotę, dopuszczalny udział wkładów niepieniężnych),
- wypłacalność i adekwatność kapitałową,
- limity koncentracji zaangażowań,
- limity koncentracji kapitałowej,
- normy płynności,
- utrzymywanie rezerwy obowiązkowej,
- tworzenie rezerw celowych na ekspozycje kredytowe (odpisów aktualizujących wartość należności).

Powyższe normy stanowią zewnętrzne ograniczenia – wyznaczniki, które bank musi stosować, ustanawiając zasady zarządzania strukturą bilansu. One określają bowiem granice ryzyka, wymogi dotyczące wyposażenia banku w kapitał (wpływają więc na jego poziom i strukturę), strukturę aktywów, relacje między grupami aktywów i pasywów, wpływają także w wielu przypadkach na ceny produktów bankowych.

Warto też podkreślić, że przepisy prawa określają graniczny (minimalny lub maksymalny) wymagany poziom danej wielkości. Bank, zgodnie ze swoją ogólną misją i strategią, powinien uszczegółowić te normy, może także je zaostrzyć. Na przykład wśród norm wewnętrznych uszczegóławiających przepisy zewnętrzne można wymienić:

- limity koncentracji zaangażowań dla sektorów i branż gospodarki, regionów (świata i kraju), grup klientów, grup produktów itp.,
- limity dla danego rodzaju operacji (np. operacji na kapitałowych instrumentach finansowych, operacji na instrumentach pochodnych, operacji międzybankowych itp.),
- wewnętrzne limity płynności,
- limity kredytowe (kompetencje kredytowe).

Normy służące ograniczeniu ryzyka ponoszonego przez bank i zapewnieniu jego bezpiecznego, stabilnego funkcjonowania są zatem ograniczeniem (normy zewnętrzne) lub autoograniczeniem (normy wewnętrzne), będącym przejawem odpowiedzialności kierownictwa banku wobec jego klientów, właścicieli i innych interesariuszy.

Główne ograniczenia autonomii banku w zarządzaniu aktywami i pasywami dotyczą ryzyka, należy również wskazać, że także kwestie związane z cenami produktów (a zatem ich rentownością) obwarowane są pewnymi restrykcjami. Chodzi tu przede wszystkim o nakładane na banki limity cenowe. Przede wszystkim dotyczy to górnego limitu oprocentowania kredytu (tzw. regulacje antylichwiarskie); zakaz ustalenia oprocentowania wyższego niż wskazane w regulacjach prawnych powoduje niedostępność kredytu dla niektórych klientów lub zafałszowanie rachunku

finansowania ryzyka (sprzedaż kredytów po cenie niższej, niż wynika z kalkulacji ryzyka, i ewentualne podniesienie ceny dla klientów o lepszym standingu finansowym), względnie jego zaciemnienie (przez stosowanie innych niż oprocentowanie elementów ceny). Także w odniesieniu do działalności depozytowej mogą być ustalane ograniczenia cenowe (najsłynniejszym przykładem jest limit oprocentowania depozytów i zakaz płacenia odsetek od środków zgromadzonych na rachunkach bieżących wprowadzony w USA w roku 1933). Odrębną kwestią są tu odgórnie ustalone ceny na produkty preferencyjne (głównie kredyty), gdyż w tym przypadku różnica oprocentowania finansowana jest z programów rządowych (nie obciąża banku).

7. Narzędzia analizy adekwatności bilansowej

Jak wskazano, decyzje wpływające na strukturę bilansu banku wynikają z przyjętych założeń odnośnie do ryzyka i rentowności. Poszukując narzędzi służących analizie adekwatności bilansowej, należy zatem skoncentrować się na takich miernikach, które odnoszą się do tych dwóch obszarów; szczególnie przydatne będą wskaźniki wiążące obydwie perspektywy.

Wśród narzędzi wykorzystywanych do oceny adekwatności bilansowej kluczowe znaczenie ma **współczynnik wypłacalności**. Wskaźnik ten jest bodaj najważniejszą spośród norm ostrożnościowych nakładanych na banki. Jest on relacją funduszy własnych banku powiększonych o kapitał krótkoterminowy do całkowitego wymogu kapitałowego przemnożonego przez 12,5. Ustawa zobowiązuje banki do utrzymywania współczynnika wypłacalności na poziomie nie niższym niż 8% (z tym, że przez pierwszy rok działalności banku współczynnik wypłacalności musi wynosić co najmniej 15%, a przez drugi rok – nie mniej niż 12%) [*Prawo bankowe*]⁸. Prawo określa minimalny poziom współczynnika wypłacalności, w praktyce działania banku określa się pożądany jego poziom mieszczący się w przedziale uznanym za optymalny (zwykle 10-15%). Współczynnik wypłacalności musi być wystarczająco wysoki, by umożliwić dalszy rozwój banku (np. wzrost akcji kredytowej) oraz by uwzględnić ewentualną możliwość utraty źródeł finansowania (np. konieczność skupienia i umorzenia części akcji lub przedterminowego wykupienia obligacji długoterminowych lub spłaty pożyczki podporządkowanej). Z drugiej strony współczynnik ten nie może osiągać nadmiernie wysokich wartości – oznaczałoby to bowiem nieefektywne wykorzystanie posiadanych funduszy (posiadane kapitały umożliwiają prowadzenie działalności na większą skalę lub bardziej ryzykownej, a tym samym możliwe byłoby generowanie wyższych dochodów). W zależności od przyjętej przez bank polityki planowany i realizowany poziom współczynnika wypłacalności może wskazywać maksymalną dopuszczalną skalę działalności i poziom

⁸ Szczegółowe zasady obliczania funduszy własnych, kapitału krótkoterminowego oraz wymogów kapitałowych określają uchwały KNF. Zagadnienia te zostały szeroko omówione w pracy [Marcinkowska 2009].

ryzyka przy danym poziomie funduszy własnych lub minimalny poziom funduszy przy danej skali działalności i poziomie jej ryzyka.

Współczynnik wypłacalności nie jest miarą doskonałą – przepisy regulujące zasady jego obliczania są bardzo rozbudowane i skomplikowane i istnieje niebezpieczeństwo, że nie odzwierciedli on faktycznego poziomu ryzyka i zabezpieczenia go funduszami własnymi banku. Wynika to choćby z faktu, iż regulacje nie są w stanie uwzględnić wszystkich rodzajów ryzyka, a także z tego, że pojawiające się innowacje finansowe mogą nie podlegać reżimowi już istniejących norm ostrożnościowych (co może mieć charakter intencjonalny – bank celowo tworzy takie rozwiązania, które pozwalają ominąć przepisy – lub nie). Ponadto przepisy mogą nie nadążać za postępem wiedzy w zakresie pomiaru ryzyka i sposobów ograniczenia go. Jednym z rozwiązań uszczelniających regulacje odnośnie do adekwatności kapitałowej banków jest wymóg utrzymywania na odpowiednim poziomie kapitału nie tylko regulacyjnego, ale i wewnętrznego (jest to „oszacowana przez bank kwota, niezbędna do pokrycia wszystkich zidentyfikowanych, istotnych rodzajów ryzyka występujących w działalności banku oraz zmian otoczenia gospodarczego, uwzględniająca przewidywany poziom ryzyka” [*Prawo bankowe*]).

Bank może przyjąć wewnętrznie także dodatkowe mierniki adekwatności kapitałowej. Najprostszym z nich jest udział kapitałów własnych w sumie bilansowej lub w sumie bilansowej powiększonej o sumę pozycji pozabilansowych. Jako iż od lat obserwuje się spadek wartości tych wskaźników w sektorze bankowym, postuluje się wprowadzenie dodatkowej normy kapitałowej określającej maksymalny dopuszczalny poziom dźwigni finansowej (wymagany poziom mnożnika kapitałowego).

Do oceny rentowności banku lub poszczególnych obszarów jego aktywności mogą być wykorzystywane ogólne **wskaźniki rentowności** (np. ROE, ROA, marża odsetkowa NIM) lub miary rentowności ekonomicznej (oparte na zysku rezydualnym, np. EVA) bądź też inne miary wskazane w punkcie 5.

Jak zaznaczono, w analizach przeprowadzanych na potrzeby kształtowania adekwatności bilansowej banku szczególnie przydatne są miary oceniające jednocześnie rentowność działalności i jej ryzyko. W finansach szeroko stosowane są np. jednowskaźnikowe miary efektywności zarządzania portfelem (miary uwzględniające stopę zwrotu i ryzyko związane z inwestycją)⁹. Koncepcją coraz częściej stosowaną przez banki (i inne podmioty finansowe), dynamicznie rozwijaną na polu zarówno teoretycznym, jak i praktycznym, jest metodologia pomiaru i zarządzania rentownością skorygowaną o ryzyko (*Risk-Adjusted Performance Measurement/Management* – RAPM). Łączy trzy podstawowe perspektywy zarządzania bankiem (wyniki, ryzyko, kapitał), umożliwiając pomiar całkowitych wyników jego działalności.

Ogólnie techniki RAPM można scharakteryzować jako narzędzia pomiaru rentowności zaangażowanego kapitału, uwzględniające korekty o ponoszone ryzyko (mierzone na ogół przy wykorzystaniu metodologii VaR). Wymieniane są cztery podstawowe modele RAPM, różniące się:

⁹ Zob. np. [Jajuga, Jajuga 2006].

- podstawą odniesienia rentowności – w mianowniku wskaźnika wykorzystywany jest bądź to kapitał własny, bądź też całkowity zaangażowany kapitał (co jest jednoznaczne z kwotą aktywów),
- pozycją korygowaną o ryzyko – korekcie podlega bądź to wynik (licznik), bądź też mianownik (kapitał).

Modele te to zatem [Matten 2000]:

- RORAA – zwrot na aktywach skorygowanych o ryzyko (*return on risk-adjusted assets*) – bazuje na wskaźniku ROA, lecz w miejsce pełnej wartości aktywów uwzględniany jest czynnik ich relatywnej ryzykowności;
- RAROA – skorygowany o ryzyko zwrot na aktywach (*risk-adjusted return on assets*) – bazuje na wskaźniku ROA, uwzględniając pomniejszenie wyniku o czynnik ryzyka;
- RORAC – zwrot na kapitale skorygowanym o ryzyko (*return on risk-adjusted capital*) – bazuje na wskaźniku ROE, lecz w miejsce nominalnej kwoty kapitału własnego występuje kapitał zagrożony (ekonomiczny);
- RAROC – skorygowany o ryzyko zwrot na kapitale (*risk-adjusted return on capital*) – bazuje na wskaźniku ROE, uwzględniając pomniejszenie wyniku o czynnik ryzyka.

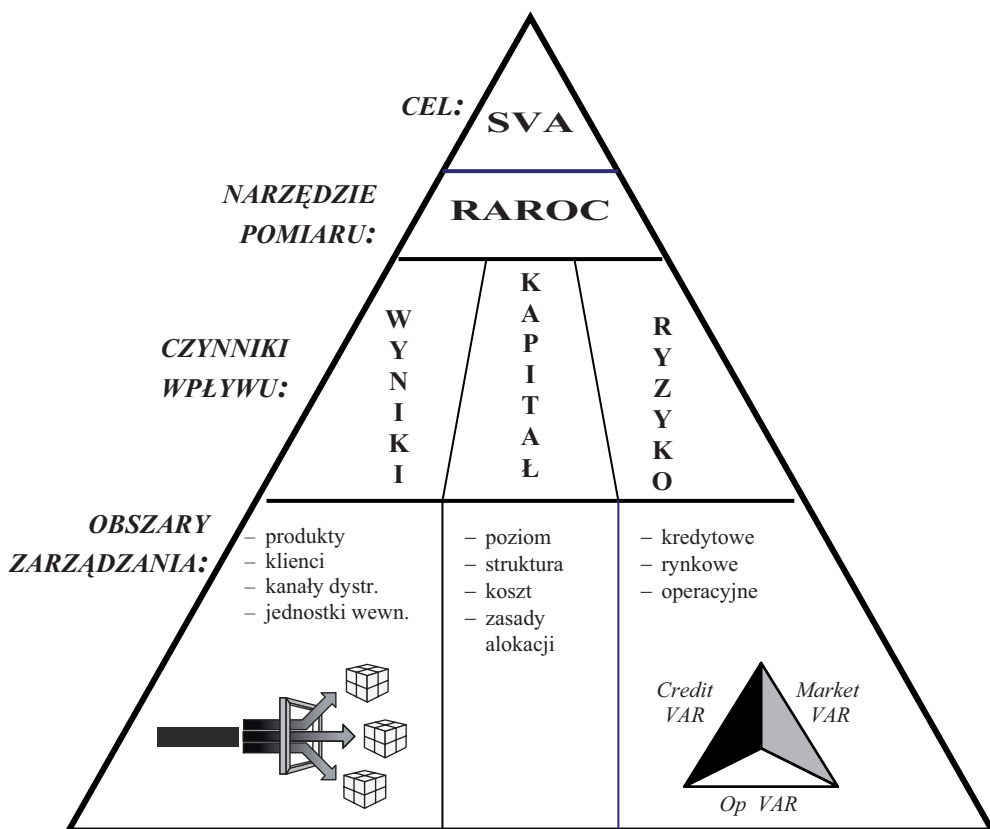
Podjęcia odnoszące zysk do aktywów w dużym stopniu upraszczają wizję banku, jako iż aktywa (suma bilansowa) nie odzwierciedlają w pełni skali i rodzaju działalności banku: poza spektrum uwagi pozostają pozycje pozabilansowe (często-kroć ich wartość jest bardzo znaczna w porównaniu z sumą bilansową banku) oraz ryzyko niezwiązane bezpośrednio z konkretnymi pozycjami aktywów (m.in. ryzyko operacyjne). Korekta wyniku o poziom ryzyka uwzględnia *de facto* pomiar zagrożonej wartości kapitału (np. jeśli szacuje się, że istnieje 1% prawdopodobieństwa wystąpienia braku spłaty kredytu w ciągu roku, wówczas 1% wartości tego kredytu odejmowane jest od wyniku finansowego). W związku z tym najczęściej zwolenników ma model RORAC, który odnosi rzeczywistą kwotę wyniku finansowego do kapitału ekonomicznego, czyli kwoty kapitału niezbędnej do pokrycia ryzyka ponieszonego przez bank.

Nie istnieje jeden uniwersalny model pomiaru rentowności skorygowanej o ryzyko, każdy podmiot opracowuje swą zindywidualizowaną metodę pomiaru zysku w relacji do kapitału ekonomicznego¹⁰.

RAPM może być podstawą systemu zarządzania bankiem (zob. rys. 1); może on być fundamentem procesu planowania, alokacji kapitału, pomiaru wyników i rozliczania kierownictwa z efektywności wykorzystania powierzonego kapitału.

Ogólny wskaźnik rentowności skorygowanej o ryzyko dla całego banku można zdekomponować i zaprezentować go jako wypadkową wskaźników częściowych dla poszczególnych obszarów wewnętrznych banku, z uwzględnieniem ich wyników oraz udziału w ogólnej kwocie alokowanego kapitału na pokrycie ryzyka. Do-

¹⁰ Szerzej: [Marcinkowska 2003].



Rys. 1. RAROC jako narzędzie oceny tworzenia wartości banku

Źródło: [Marcinkowska 2003, s. 353].

pełniąc analizę relacją kapitału ekonomicznego i księgowego, przechodzi się na poziom badania rentowności kapitału własnego banku. Analizy dokonywane na tym poziomie pozwalają na obserwację, iż ogólna rentowność kapitału własnego zależna jest od zyskowności poszczególnych rodzajów działalności oraz ich względnej ryzykowności.

Koncepcja RAPM umożliwia ścisły monitoring zaangażowania kapitału i jego redystrybucji między jednostki wewnętrzne. Podejście to wspomaga optymalizację podejmowanych decyzji biznesowych: kierownictwo każdego szczebla zarządzania bankiem, odpowiedzialne za swój obszar, koncentruje się na podejmowaniu decyzji o jak najbardziej efektywnym wykorzystaniu kapitału.

Dla ustanowienia celu czy poziomu odniesienia dla wszystkich obszarów działania należy określić minimalny wymagany poziom rentowności, jakiej bank będzie oczekiwał od poszczególnych jednostek. Punktem wyjścia jest posiadany kapitał

księgowy; po ustaleniu pożądanego minimalnego poziomu rentowności kapitału własnego (ROE), przy uwzględnieniu poziomu kapitału wewnętrznego, wyznaczany jest minimalny wymagany poziom rentowności skorygowanej o ryzyko. Na tej podstawie dla poszczególnych jednostek ustalany jest wymagany poziom zysku przy danym poziomie alokowanego kapitału ekonomicznego. W zależności od decyzji banku kwota ta może być ustalona po przyjęciu jednakowej wysokości RORAC dla wszystkich jednostek (wówczas jest to wartość równa wskaźnikowi na poziomie całego banku) bądź też uwzględnia się zróżnicowanie dochodowości wewnątrz banku i ustala różny poziom wymaganych wyników.

Alokacja kapitału jest właśnie kolejnym istotnym narzędziem wykorzystywanym w zarządzaniu adekwatnością bilansową banku. Alokacja kapitału oznacza przypisanie poszczególnym jednostkom, liniom biznesowym, produktom bądź projektom określonej porcji kapitału. Zaleca się, by podstawą takiej kalkulacji był kapitał wewnętrzny, jako iż w lepszym stopniu (aniżeli np. kapitał regulacyjny) odzwierciedla rzeczywiste potrzeby kapitałowe banku wynikające z podejmowanych przezeń transakcji obciążonych ryzykiem. Decyzją banku jest to, czy alokowana jest pełna kwota kapitału czy też pozostawiany jest jakiś margines.

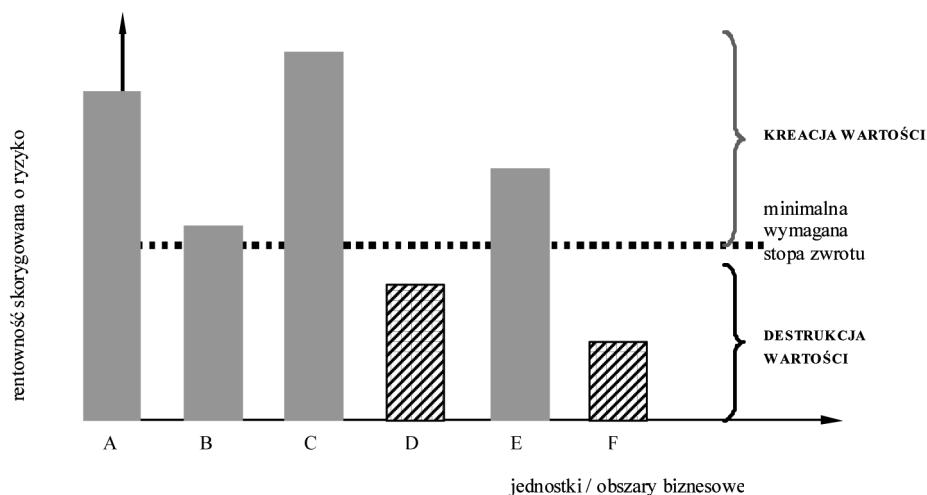
W praktyce bankowej spotyka się wiele modeli wewnętrznej alokacji kapitału; wszystkie one opierają się z reguły na ponoszonym ryzyku, tj. zmienności określonej pozycji. Generalnie można wyróżnić modele oparte na zmienności wartości aktywów oraz na zmienności przychodów (dochodów) lub przepływów pieniężnych¹¹.

Głównym celem alokacji kapitału jest pomiar wyników działalności i optymalizacja struktury kapitału wewnątrz banku.

Na podstawie informacji o kwocie przydzielonego kapitału obliczana jest rentowność jednostki uwzględniająca ryzyko, na jakie jest ona narażona: przez uwzględnienie korekty bądź to kapitału, bądź przychodów. Analiza rentowności skorygowanej o ryzyko pozwala na stworzenie rankingu jednostek pod kątem tworzonej wartości. Kwota zwrotu na ryzykowanym kapitale odnoszona jest do wartości granicznej stopy procentowej. Ową stopą może być koszt kapitału banku, stopa zwrotu wymagana przez właścicieli bądź inna wartość ustalona przez bank jako pożądaną minimalny zwrot. Jeżeli generowany przez daną jednostkę zwrot przewyższa stopę graniczną, jednostka ta generuje wartość; w przeciwnym przypadku wartość jest niszczone (rys. 2). Jest to najprostszą, a zarazem najskuteczniejszą miarą efektywności wykorzystania powierzonego kapitału i na niej coraz częściej oparte są systemy oceny i wynagradzania jednostek.

Konsekwencją poczynionych obliczeń rentowności i analiz tworzenia wartości winna być realokacja kapitału, czyli ponowne przydzielanie kapitału celem jak najlepszego jego wykorzystania. Porównując profile ryzyka i zwrotu poszczególnych jednostek i rodzajów transakcji, należy poszukiwać możliwości optymalizacji zaangażowania. W zależności od przyjętej polityki (szczególnie w zakresie ryzyka) optymalizacja może dotyczyć:

¹¹ Szerzej o zasadach alokacji kapitału: [Marcinkowska 2003] oraz [Uyemura, Van Deventer 1997].



Rys. 2. Ocena efektywności alokowanego kapitału

Źródło: [Marcinkowska 2003, s. 305].

- zminimalizowania zmienności wyników przy niezmienionym poziomie realizowanej marży,
- zmaksymalizowania oczekiwanych wyników przy niezmienionym poziomie ryzyka.

Do analizy tego problemu wykorzystywane są techniki portfelowe, które umożliwiają wyznaczenie tzw. granicy efektywności, czyli linii wyznaczającej portfele efektywne pod kątem ryzyka i zwrotu [Bessis 1998, s. 185].

Alokacja kapitału dokonywana jest okresowo. Dla celów bieżącego motywowania oddziałów (i innych jednostek sprzedażowych) do sprzedaży odpowiednich produktów zgodnie z aktualnymi potrzebami wynikającymi z synchronizacji bilansu wykorzystywany jest **model cen transferowych**.

System cen transferowych funduszy wpływa w istotnym stopniu na alokację wyniku odsetkowego w jednostkach wewnętrznych banku, jest ważnym narzędziem zarządzania bankiem, stymulując pożądane zachowania oddziałów.

Stosowanie systemu cen transferowych pozwala na optymalizację zarządzania bilansem, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów pozyskania funduszy (lub zwiększeniu ceny ich sprzedaży) i kosztów zarządzania ryzykiem.

Ceny transferowe wyznaczone są dla poszczególnych grup produktów, z uwzględnieniem terminu ich zapadalności/wymagalności. Cena ta uwzględnia cenę rynkową pieniądza (zwykle oparta jest na stopie procentowej depozytów rynku międzybankowego) oraz koszt ryzyka i marże departamentu skarbu. W zależności od polityki finansowej banku i bieżącego zapotrzebowania na aktywa lub pasywa w określonych pasmach terminowych ceny obliczone według ogólnego algorytmu mogą być

poddawane korektom służącym stymulowaniu oddziałów do wzmożonego pozyskiwania określonych pasywów lub sprzedaży aktywów.

Ze względu na kolosalne skutki dla zachowań sprzedażowych oddziałów, a tym samym strukturę bilansu banku, system cen transferowych determinuje całkowitą rentowność banku. Przyjęta metoda ustalania cen wewnętrznych (w tym m.in. marży departamentu skarbu) będzie również wpływać na kalkulacje rentowności produktów, klientów, kanałów dystrybucji i wreszcie jednostek wewnętrznych [Marcinkowska 2003, s. 186].

8. Podsumowanie

Zapewnienie synchronizacji aktywów, pasywów i pozycji pozabilansowych, czyli zarządzanie adekwatnością bilansową banku, jest kluczowym procesem zarządzania bankiem nakierowanym na osiągnięcie jego fundamentalnych celów. Konieczne jest tu pogodzenie trzech perspektyw: generowania pozytywnych wyników finansowych, zapewnienia bezpieczeństwa (optymalizacji ryzyka) i oferowania atrakcyjnej rynkowo oferty. Spełnienie tych warunków jest konieczne dla zdobycia i utrzymania konkurencyjności banku w kontekście rynkowym i finansowym. Decyzje podejmowane w tym obszarze winny zatem łączyć aspekt efektywności gospodarowania i racjonalności funkcjonowania. Wynika to z różnorodności celów stawianych przed bankami – od finansowych (stanowionych przez właścicieli i nadzór), przez społeczne, aż po ogólno-gospodarcze. Racjonalność podejmowanych decyzji polega zatem na wyważeniu zewnętrznych i wewnętrznych oczekiwań oraz możliwości ich realizacji w konkretnym otoczeniu ekonomicznym i konkurencyjnym.

Literatura

- Bessis J., *Risk Management in Banking*, John Wiley & Sons, 1998.
- Bessis J., *Risk Management in Banking*, 2nd ed., John Wiley & Sons, 2002.
- Crouhy M., Galai D., Mark R., *Risk Management*, McGraw-Hill, New York 2001.
- Gup B.E., Kolari J.W., *Commercial Banking. The Management of Risk*, 3rd ed., John Wiley & Sons, 2005.
- Iwanicz-Drozdowska M., *Zarządzanie finansowe bankiem*, PWE, Warszawa 2005.
- Iwanicz-Drozdowska M., Nowak A., *Ryzyko bankowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001.
- Jajuga K. (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007.
- Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Marcinkowska M., *Wartość banku*, Wyd. UŁ, Łódź 2003.
- Marcinkowska M., *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007.
- Marcinkowska M., *Standardy kapitałowe banków*, Regan Press, Gdańsk 2009.
- Matten Ch., *Managing Bank Capital*, second ed., John Wiley & Sons, Chichester 2000.
- Rogowski G., *Metody analizy i oceny działalności banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 1998.

- Sinkey J.F., Jr, *Commercial Bank Financial Management*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River 2002.
- Tarczyński W., Mojsiewicz M., *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. *o rachunkowości*, tj.: DzU 2009 nr 152, poz. 1223.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, tj.: DzU 2002 nr 140, poz. 939 ze zm.
- Uchwała nr 20/2007 Zarządu NBP z dnia 14 czerwca 2007 r. zmieniająca uchwałę w sprawie trybu i szczegółowych zasad przekazywania przez banki do Narodowego Banku Polskiego danych niezbędnych do ustalania polityki pieniężnej i okresowych ocen sytuacji pieniężnej państwa oraz oceny sytuacji finansowej banków i ryzyka sektora bankowego, DzUrz NBP nr 7, poz. 18.
- Uyemura D.G., D.R. Van Deventer, *Zarządzanie ryzykiem finansowym w bankach*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997.

BANK BALANCE-SHEET ADEQUACY – RATIONALITY AND EFFECTIVENESS OF BANK MANAGEMENT

Summary: The paper focuses on the topic of asset-liability-balance sheet activities of banks. The policy of balance-sheet adequacy is generally described, as well as the main areas of decision-making process within it. The main determinants of balance-sheet coordinated management together with regulatory restrictions are presented. The last part presents the tools of balance-sheet adequacy analysis: profitability and risk measures, risk-adjusted profitability measurement system (RAPM), capital allocation and internal funds pricing system.