

AKADEMIA EKONOMICZNA IM. OSKARA LANGEGO WE WROCŁAWIU
Katedra Finansów

Dorota Korenik

**STRATEGIE ZARZĄDZANIA AKTYWAMI I PASYWAMI
BANKÓW KOMERCYJNYCH WYDZIELONYCH ZE STRUKTURY
NARODOWEGO BANKU POLSKIEGO**

**Praca doktorska
napisana pod kierunkiem naukowym
dr hab. Ewy Bogackiej-Kisiel**

Wrocław 1995

SPIS TREŚCI

	strona
WPROWADZENIE	4
WYKAZ SKRÓTÓW STOSOWANYCH W PRACY	11
Rozdział 1	
Charakterystyka strategii zarządzania aktywami i pasywami banku komercyjnego (SZAP)	12
1.1. Pojęcie i zakres SZAP	12
1.2. Obszary ilościowe i jakościowe SZAP	26
1.3. Podstawowe funkcje SZAP	34
Rozdział 2	
Ilościowe kształtowanie struktury aktywów i pasywów banku komercyjnego w układzie pionowym	44
2.1. Ustalanie struktury aktywów według metody portfelowej	44
2.2. Ustalanie składu pasywów	52
Rozdział 3	
Kształtowanie struktury aktywów i pasywów banku komercyjnego w układzie poziomym	69
3.1. Wiązanie ilościowych struktur aktywów i pasywów	69
3.2. Jakościowe kształtowanie struktury aktywów i pasywów	89
Rozdział 4	
Kierunki strategii zarządzania aktywami i pasywami publicznych banków komercyjnych wydzielonych ze struktury NBP (pbk) w latach 1989–1994 i ich uwarunkowania	97
4.1. Uwarunkowania zewnętrzne	97
4.2. Uwarunkowania wewnętrzne	107
Rozdział 5	
Analiza efektów strategii zarządzania aktywami i pasywami badanej grupy banków	131
5.1. Strategie wobec rządu i sektora finansowego	131
5.2. Strategie wobec sektora niefinansowego	147

5.2.1. Wykorzystanie instrumentów kapitałowych podmiotów niefinansowych	147
5.2.2. Strategie kredytowe w sektorze niefinansowym	156
5.2.3. Pozyskiwanie lokat sektora niefinansowego	193
5.3. Kształtowanie się kapitałów i funduszy własnych banków	202

Rozdział 6

Metody i możliwości zwiększania efektywności strategii zarządzania aktywami i pasywami w poszczególnych pbk	213
6.1. Dotychczasowe metody poprawy efektywności SZAP	213
6.2. Kierunki zmian w ukształtowaniu struktur bilansowych	219
6.3. Pozycje finansowe banków według podstawowych relacji efektywnościowych	233
ZAKOŃCZENIE	245
SPIS LITERATURY	258
SPIS WAŻNIEJSZYCH AKTÓW PRAWNYCH	264
SPIS RYSUNKÓW	266
SPIS TABEL	267

WPROWADZENIE

Przetrwanie i rozwój banku komercyjnego jako jednostki gospodarującej w szybko zmieniającym się otoczeniu rynkowym wymaga zarządzania elastycznego, dostosowanego do aktualnych warunków gospodarowania. Ponieważ nadrzędnym warunkiem przetrwania i rozwoju banku komercyjnego jest osiągnięcie nadwyżki ekonomicznej z prowadzonej działalności w długim okresie, to rdzeń takiego zarządzania musi stanowić zarządzanie aktywami i pasywami [1]. Przy tym cały proces zarządzania powinien opierać się na przyjętej w konkretnym banku komercyjnym strategii zarządzania. Część strategii zarządzania dotycząca procesu zarządzania aktywami i pasywami można określić mianem strategii zarządzania aktywami i pasywami (SZAP).

Warunkiem osiągnięcia na rynku pozycji gwarantującej przetrwanie i rozwój banku komercyjnego jest świadome wypracowanie i realizowanie własnej strategii zarządzania, w tym SZAP. Można również prowadzić strategię wynikową, tj. nie formułowaną świadomie, a będącą efektem działalności różnych działów funkcjonalnych banku postępujących zgodnie ze swoją zawodową orientacją i motywacją kierownictwa [2]. Współcześnie twierdzi się, że można osiągnąć poważne korzyści tylko świadomie formułując strategię zarządzania, tak aby zasady obowiązujące w poszczególnych działach funkcjonalnych były skorygowane i nakierowane na jakiś wspólny zbiór celów. Dla działów kluczowych, np. w obszarze zarządzania aktywami i pasywami, pożądane byłoby też sformalizowanie tej strategii, w odpowiednich dla nich zakresach [3]. Świadome formułowanie i realizowanie każdej strategii wymaga umiejętności myślenia strategicznego.

Polские banki komercyjne stają przed problemem przetrwania i rozwoju w warunkach szybko zmieniającej, urynkawiającej się gospodarki. Przewidywane w niedalekiej przyszłości przystąpienie Polski do Unii Europejskiej problem ten czyni jeszcze pilniejszym, bo oznacza wzmożenie konkurencji m.in. na rynku usług bankowych. Bez względu na formę prawną-organizacyjną banki polskie muszą nauczyć się myśleć strategicznie i kształtować własne strategie zarządzania, przy szczególnym uwzględnieniu aspektów

finansowych, ich powiązań i uzależnień (czyli SZAP).

Wiedza o strategii zarządzania aktywami i pasywami jest bardzo złożona i wciąż doskonała, wymaga jeszcze wielu badań. W literaturze polskiej nie ma jeszcze kompleksowych opracowań dotyczących SZAP. Wydaje się więc pożądane przynajmniej częściowe uzupełnienie tej luki. Podejmując to wyzwanie pierwszy cel pracy ma charakter poznawczy i dotyczy próby rozpoznania elementów kształtujących i wpływających na strategię zarządzania aktywami i pasywami banku komercyjnego. Będzie on podjęty w pierwszej części pracy. Ze względu na obszerność materii i ograniczone rozmiary pracy, wątki finansowe i dotyczące techniki, które doczekały się szczegółowych opracowań polskich zostaną rozważone ogólnie. Nie są też możliwe szczegółowe rozważania wątków związanych z aspektami ludzkimi (tzw. czynnikami "miękkimi"), choć dostrzegam i podkreślam ich wagę. W literaturze bankowej są one najmniej zbadane i zasługują na oddzielne opracowania.

Po zakreśleniu obszaru rozważań teoretycznych dotyczących SZAP w drugiej części pracy podjęta została próba praktycznego zbadania i oceny wyników strategii zarządzania aktywami i pasywami na przykładzie grupy wybranych banków polskich, tj. publicznych banków komercyjnych wyłonionych ze struktury NBP w 1989r. (pbk). Okres objęty badaniami to lata 1989 r.- 1994 r I kwartał). Jest to okres permanentnych przeobrażeń polskiego systemu gospodarczego, w tym systemu bankowego. Charakteryzuje się on wysoką niepewnością i niestabilnością warunków funkcjonowania banków. Pbk musiały dokonać licznych przewartościowań we wszystkich swoich obszarach funkcjonowania. Przede wszystkim jednak musiały nauczyć się myśleć strategicznie.

Celem pierwszym w tej części jest pokazanie, w jaki sposób w warunkach polskich można dokonać sektorowej analizy strategicznej będącej podstawą w procesie formułowania i realizacji SZAP- najlepszej dla danego banku i w danych warunkach. Nie jest tu możliwe szczegółowe rozważanie SZAP poszczególnych banków, gdyż wymagają one rzetelnej, pełnej, często niedostępnej, a czasami trudno uchwytniej dla obserwatora z zewnątrz informacji. Może być ona znana tylko decydentom w konkretnym banku i przy założeniu, że jest odpowiednio sformalizowana.

Z celem tym wiążą się następujące i dotyczą badanych banków. Są to:

- zweryfikowanie możliwości realizacji kierunków SZAP sformułowanych w oparciu^o uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne badanych banków, istniejące w pierwszym okresie ich funkcjonowania,
- próba antycypacji kierunków i możliwości rozwoju SZAP tej grupy banków w oparciu o istniejące w badanym okresie oraz przewidywane uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne.

Realizacji przyjętych celów podporządkowano strukturę pracy. Składa się ona zasadniczo z dwóch części: teoretycznej i empirycznej. Poszczególne części mają się wzajemnie wzbogacać i uzupełniać. Dla ukazania bogactwa i złożoności badanej materii posługuję się zarówno metodami opisowymi, metodami ilościowymi i jakościowymi oraz metodami porównawczymi (technikami: statystyczną i opisową). Bardzo przydatne są tu portfelowe metody prezentacji wyników wielowymiarowych.

Część pierwsza (rozdziały 1,2,3) ma ukazać treść, zakres i sens tworzenia SZAP banku komercyjnego działającego w warunkach konkurencji. Służą temu: ogólna prezentacja SZAP banku, pozwalająca uchwycić jej złożoność i bogactwo, omówienie funkcji i obszarów decyzyjnych SZAP, w których podejmowane są różne rodzaje decyzji strategicznych. Dla lepszej orientacji w terminologii polskiej (często dopiero tworzonej) przytaczane są odpowiedniki niemieckie zaczerpnięte z literatury niemieckojęzycznej wykorzystywanej w pracy lub angielskie, jeśli są one powszechnie przyjęte w literaturze różnych krajów.

Część ta ma także ułatwić zrozumienie, w jaki sposób we współczesnym banku komercyjnym podejmuje się czy można podejmować takie decyzje. Służą temu prezentacja nowoczesnych metod, zasad i kryteriów kształtowania struktur aktywów i pasywów, które mogą i powinny mieć zastosowanie również w polskiej praktyce bankowej. Ważne jest przy tym podkreślenie podstawowych ograniczeń zastosowania przez banki polskie niektórych uznanych w teorii bankowej zasad, co może stawiać je w gorszej pozycji konkurencyjnej w porównaniu z bankami zachodnimi. Służą temu porównania możliwości stosowania różnych zasad teoretycznych w polskiej i zachodnioeuropejskiej praktyce bankowej.

Część druga (rozdziały 4,5,6 i zakończenie) poświęcona jest

rozważaniu pożądaných hipotetycznych kierunków dla kształtowania efektywnych struktur bilansowych nowo powstałych badanych banków. Wydaje się, że były one właściwe w świetle oszacowanej sytuacji strategicznej. Ponadto rozważono, jakie kierunki były faktycznie realizowane i jakie mogły być przyczyny rozbieżności, jak efektywne były faktyczne struktury aktywów i pasywów i które z nich umożliwiły bankom uzyskanie najlepszych pozycji finansowych w grupie banków badanych. Ostateczne wnioski dotyczące zjawisk i zdarzeń zaistniałych w okresie 1989 r.-I kwartał 1994 r. a wpływających na kształt i efektywność struktur bilansowych banków oraz podsumowanie rozważań zawarto w zakończeniu. Oprócz tego, jak nakazuje myślenie strategiczne, w zakończeniu dokonano próby antycypacji prawdopodobnych kierunków rozwoju SZAP badanych banków i rozpatrzono możliwości ich realizacji. Mogą być one pomocne przy podejmowaniu decyzji strategicznych w tych bankach i w dużej mierze mogą być wykorzystane przez inne banki polskie przy oszacowywaniu własnej sytuacji strategicznej.

Druga część pracy utrzymana jest w konwencji kompleksowej sektorowej analizy strategicznej. Znaczący to, najpierw dokonuje się wszechstronnej strategicznej analizy istniejących oraz przewidywanych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Następująca po niej ocena słabych i mocnych stron konkretnego banku nie jest możliwa do przeprowadzenia przez obserwatora zewnętrznego, a tylko przez pracowników tego banku. Analizy te są podstawą dla ustalenia pożądaných kierunków strategicznych, które zostaną przekształcone w odpowiednią strategię (na przykład- SZAP) i realizowane. Ponieważ strategia zarządzania, w tym SZAP, to proces zmieniający się wskutek zmian w otoczeniu, konieczna jest stała obserwacja i antycypowanie tendencji rozwoju zjawisk, zdarzeń, własnej pozycji na rynku oraz dostosowywanie do nich własnych kierunków rozwoju. Dzięki temu tę część pracy można traktować też jako prezentację praktycznych metod analitycznych, możliwych do zastosowania w warunkach polskich, ułatwiających decyzyjnym analizę sektora bankowego i prognozę jego rozwoju, zrozumienie konkurentów i własnej pozycji w grupie strategicznej. Właściwy dobór metod analitycznych w warunkach polskich, a szczególnie w badanym okresie jest niezwykle trudny. Wynika to

z:

- uboższego dostępu do źródeł informacji,
- informacji często mało przydatnych ze względu na ich układ prezentacji, niedostosowany do wymagań gospodarki rynkowej (zbyt duża agregacja danych),
- małej porównywalności danych statystycznych w związku z częstymi zmianami sposobu ich prezentacji.

Postępujący proces urynkawiania gospodarki z pewnością będzie sprzyjał zwiększaniu dostępu do wiarygodnych i lepszych źródeł informacji. Podstawowego materiału badawczego, którym są dane o wynikach finansowych i ekonomicznych poszczególnych pbk, dostarczają:

a/ zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych opracowywane w NBP na podstawie cyklicznie otrzymywanej obowiązkowej informacji finansowo-ekonomicznej od banków,

b/ sprawozdania o wyniku finansowym działalności banku za okres od początku roku do końca każdego kwartału F-01/b, opracowywane przez GUS na podstawie informacji poszczególnych banków i prezentowane w układzie grupowym: banki publiczne (spółki z większościami udziałem skarbu państwa).

Ze względu na prezentację grupową wyników finansowych, dane ze sprawozdań F-01/b mogły być wykorzystane dla obserwacji ich zmian i ustalenia kierunków zmian wyników banków publicznych, w tym pbk. Zmiany te znajdują jednak odzwierciedlenie w bilansach pbk.

Wykorzystano też inne materiały zebrane w niektórych z badanych banków, w ministerstwie finansów i NBP. Dla przeprowadzenia analizy strategicznej otoczenia zewnętrznego pbk niezbędne było przestudiowanie obowiązujących aktów prawnych regulujących działalność bankową i przewidywanych w najbliższym czasie ich zmian.

Aby utrzymać część empiryczną w konwencji sektorowej analizy strategicznej niezbędne było przyjęcie dla celów badawczych pewnej grupy strategicznej [4]. Wydaje się, że od momentu przywrócenia dwuszczeblowego modelu bankowości polskiej grupę taką tworzyło 9 państwowych banków komercyjnych wyłonionych ze struktury NBP w 1989 r. i przekształconych w 1991 r. w jednoosobowe spółki skarbu państwa (banki publiczne) a następnie przewidziane

do prywatyzacji [5]. Banki te w badanym okresie miały podobne wymiary strategiczne charakteryzujące grupę strategiczną. Funkcjonowały według podobnej logiki, miały stosunkowo zbliżone uwarunkowania wewnętrzne: finansowe, organizacyjne i socjo-kulturowe. Weszły do sektora bankowego w tym samym momencie. Podobnie odczuwały wydarzenia zewnętrzne i podobnie na nie reagowały [6]. Podmiotami badawczymi są poszczególne pbk i grupa strategiczna, którą tworzą.

Ponieważ w dwóch z tych banków, tj.: Wielkopolskim Banku Kredytowym i Banku Śląskim stosunki własnościowe w badanym okresie uległy zmianom (w konsekwencji również ich logika funkcjonowania), w związku z tym od momentu ich prywatyzacji nie są podmiotem rozważań szczegółowych. Tworzą już nową grupę strategiczną różniącą się swobodą podejmowania decyzji strategicznych. Wyniki finansowe tych dwóch banków po ich sprywatyzowaniu służą dla podkreślenia różnic między ich SZAP a SZAP banków pozostających jednoosobowymi spółkami skarbu państwa.

Wybór wymienionych banków ma jeszcze inne, gospodarcze uzasadnienie. W badanym okresie miały one dominujące znaczenie w kredytowaniu gospodarki (udzielały w granicach 90-65% kredytów całego krajowego sektora bankowego [7]). Oznacza to, że wszelkie zmiany zachodzące w tych bankach miały swoje konsekwencje w powstawaniu nowych zjawisk i zdarzeń w gospodarce. Tym samym zrozumienie zmian zachodzących w strategiach pbk (i innych bankach), w szczególności zmian natury finansowej ułatwia świadome i efektywne kształtowanie polityki gospodarczej państwa.

[1] Por. S. Bereza, Zarządzanie ryzykiem bankowym, Związek Banków Polskich, Warszawa 1992, s. 14.

[2] Por. M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, (przekład A. Ehrlich), PWE, Warszawa 1992, s.12.

[3] Por. M.E. Porter, op. cit., s. 12.

[4] Por. M.E. Porter, op. cit., s. 140-141.

[5] Podstawę prawną komercjalizacji tych banków stanowi art. 86² ustawy z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe oraz Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 maja 1991 r. w sprawie wyrażenia zgody na przekształcenie niektórych banków państwowych w spółki akcyjne. Dz. U. nr 45, poz. 196.

[6] Por. M.E. Porter, op. cit., s. 140-141.

[7] Por. Informacja o liczbie podmiotów gospodarczych, które według oceny banków nie posiadają zdolności kredytowej (stan na koniec grudnia 1991, 1992, 1993), Dane uzyskane w Departamencie Analiz i Badań NBP.

WYKAZ SKRÓTÓW STOSOWANYCH W PRACY

- a/ bank – bank komercyjny
- b/ pbg – poszczególne banki komercyjne wydzielone ze struktury NBP w 1989 r.; państwowe, a w 1991 r. przekształcone w jednoosobowe spółki skarbu państwa, lub grupa tych banków
- c/ banki wydzielone ze struktury NBP w 1989 r.:
 1. WBK – Wielkopolski Bank Kredytowy w Poznaniu, po komercjalizacji i prywatyzacji: Powszechny Bank Kredytowy, Spółka Akcyjna w Poznaniu
 2. PBK – Państwowy Bank Kredytowy w Warszawie, po komercjalizacji: Powszechny Bank Kredytowy, Spółka Akcyjna w Warszawie
 3. BPH – Bank Przemysłowo-Handlowy w Krakowie, po komercjalizacji: Bank Przemysłowo-Handlowy, Spółka Akcyjna w Krakowie
 4. BSL – Bank Śląski w Katowicach, po komercjalizacji i prywatyzacji: Bank Śląski, Spółka Akcyjna w Katowicach
 5. BG – Bank Gdański w Gdańsku, po komercjalizacji: Bank Gdański, Spółka Akcyjna w Gdańsku
 6. PBG – Powszechny Bank Gospodarczy w Łodzi, po komercjalizacji: Powszechny Bank Gospodarczy, Spółka Akcyjna w Łodzi
 7. PBKS – Pomorski Bank Kredytowy w Szczecinie, po komercjalizacji: Pomorski Bank Kredytowy, Spółka Akcyjna w Szczecinie
 8. BZ – Bank Zachodni we Wrocławiu, po komercjalizacji: Bank Zachodni, Spółka Akcyjna we Wrocławiu
 9. BDK – Bank Depozytowo-Kredytowy w Lublinie, po komercjalizacji: Bank Depozytowo-Kredytowy, Spółka Akcyjna w Lublinie
- d/ banki publiczne – krajowe banki komercyjne z większościami udziałem skarbu państwa (bez BGŻ i PKO BP)
- e/ SZAP – strategia zarządzania aktywami i pasywami banku komercyjnego
- f/ KWG – niemiecka ustawa kredytowa (Kreditwesengesetz)
- g/ AktG – niemieckie prawo handlowe (Aktiengesetz)
- h/ UE – Unia Europejska (wcześniej Europejska Wspólnota Gospodarcza)

ROZDZIAŁ 1. Charakterystyka strategii zarządzania aktywami i pasywami banku komercyjnego (SZAP)

1.1. Pojęcie i zakres SZAP

Strategię SZAP banku komercyjnego można traktować jako funkcjonalną strategię częściową strategii zarządzania przedsiębiorstwem bankowym [1] i konkretyzację jego polityki gospodarczej; por. rys. 1

Bliższe rozpoznanie SZAP banku wymaga najpierw wyjaśnienia pojęć: polityka gospodarcza banku, strategia zarządzania bankiem, zarządzanie aktywami i pasywami.

Strategia zarządzania bankiem (inaczej: strategia banku) winna być rozpatrywana w kontekście polityki gospodarczej (zwanej też polityką banku). Politykę tę traktuje się jako zbiór ogólnych postulatów wynikających z ustaleń normatywnych i przyszłej wizji świata, wpływających na cele i sposób funkcjonowania banku komercyjnego [2]. Są to decyzje konstytutywne wyrażone w statucie banku, ustalonych zamierzeniach (generalnych celach politycznych), wytycznych politycznych dla banku jako całości. Są one podejmowane na poziomie normatywnym, będącym najwyższą instancją zarządzania [3]. W pbk decyzje polityczne władne są podejmować walne zgromadzenie akcjonariuszy i rada banku powoływana przez ministra finansów w imieniu skarbu państwa. Decyzje takie są przesłanką dla strategii zarządzania bankiem [4], formułowanej na poziomie strukturyzującym zarządzania. Najwyższą władzą na poziomie strukturyzującym jest zarząd banku.

Strategię zarządzania banku traktuje się w literaturze jako dynamiczny proces formułowania celów i przyszłych pożądaných stanów określonego banku oraz podejmowania decyzji dotyczących kierunków działań i alokacji zasobów. Przyjmuje się więc, że strategia zarządzania banku to złożony, kreatywny proces polegający na:

1. określeniu jego podstawowych zadań o dalekosiężnych skutkach
2. podejmowaniu decyzji opartych na antycypacji i analizie zmian otoczenia, dostosowujących kierunki działań i alokacji

Strategie SZAP w różnych przekrojach zarządzania bankami komercyjnymi

Poziom zarządzania jako proces kierowania i reguł	Polityka, strategia (dotyczy banku komercyjnego)	Zasięg i poziom szczegółowości polityki/strategii	Podmioty stanowiące o polityce/strategii
poziom normatywny	polityka gospodarcza banku = polityka rozwoju banku	najbardziej ogólna, dla banku jako całości	właściciele banku
decyzje ↓ ↑	strategia zarządzania banku = strategia banku	konkretyzacja polityki gospodarczej banku, dla banku jako całości (strategia generalna, ogólna)	kierownictwo naczelne (zarząd banku) / centrala banku
poziom strukturyzujący		funkcjonalne strategie częściowe dla: - banku jako całości - poszczególnych oddziałów, filii	kierownictwa poszczególnych oddziałów, filii
decyzje ↓ ↑	dyrektywy dyrektywy dyrektywy (wytoczne funkcjonalne)	konkretyzacja funkcjonalnych strategii częściowych	kierownictwa centrali, oddziałów, filii według kompetencji
poziom adaptacyjny	WDRAŻANIE		pracownicy

Legenda: powiązania; ↑ wynikowe sprzężenia zwrotne

niezbędnych zasobów do warunków osiągnięcia tych celów [5].

Istotą jej jest zapewnienie systemowych gwarancji przetrwania i rozwoju banku w niepewnych, niekorzystnych warunkach funkcjonowania, a także zapewnienie wykorzystania w procesie rozwoju niepewnych, korzystnych warunków działania [6]. Cały kompleks problemów związanych ze strategią zarządzania sprowadza się do działań koordynacyjnych realizowanych w dwóch płaszczyznach. Chodzi o [7]:

1. adaptację strategiczną, tj. stałą troskę o korzystne dla banku stosunki z otoczeniem oraz o

2. adaptację eksploatacyjną, tj. projektowanie i wdrażanie odpowiednich wewnętrznych zmian w strukturze i przebiegu działań banku, wynikających z konieczności reagowania na sygnały i wymagania otoczenia.

Opracowanie i realizacja takiej strategii stanowi główny cel zarządzania strategicznego w banku. Jej formalnym wyrazem jest program strategiczny banku [8]. Skuteczność programu strategicznego zależy w najwyższej mierze od tego, czy przewidziane zostały mechanizmy i metody harmonizacji krótkookresowych celów z długofalowymi założeniami rozwoju oraz z drugiej strony, czy przewidziany został mechanizm harmonizacji długookresowych celów z wydarzeniami bieżącymi. Niezbędne jest zwłaszcza zapewnienie odpowiedniej elastyczności i dostosowania banku do zmian otoczenia (warunków makroekonomicznych, konkurencji, wymagań prawno-regulacyjnych, zmienności oczekiwań klientów). Te mechanizmy i metody wraz z programem strategicznym tworzą treść strategii zarządzania bankiem.

Ustanowienie kompleksowego i przemyślanego programu strategicznego nie jest możliwe bez wykształcenia strategii SZAP (utożsamianej ze strategią zarządzania finansami banku). SZAP stanowi bowiem oparcie dla strategicznego i operatywnego procesu zarządzania aktywami i pasywami - "rdzenia, na którym opiera się całość procesu zarządzania bankiem komercyjnym" [9]. Ponieważ zarządzanie aktywami i pasywami przedstawiane jest w teorii i praktyce bankowej jako proces finansowy, w którym dąży się do takiego ukształtowania struktury ilościowej (zróżnicowanie portfela aktywów i pasywów) i jakościowej (zróżnicowanie stóp pro-

centowych) źródeł tworzących obie strony bilansu, aby umożliwić osiągnięcie optymalnego wyniku finansowego – ujmowanego zarówno w kategorii zysku średniego (average profits) jak i przedziału dopuszczalnych odchyłań w poziomie zysku (volatility of profits), związanych bezpośrednio z poziomem podejmowanego ryzyka [10], pojawia się potrzeba ustalenia i ustawienia według ważności opcji strategicznych dla SZAP. Opcje te to:

1. orientacja "na bezpieczeństwo ekonomiczne", która wymaga podejmowania działań zmierzających do zmniejszenia, wyeliminowania ryzyka nieosiągnięcia pozytywnych wyników finansowych, koniecznych dla przetrwania i prawidłowego rozwoju banku,

2. orientacja "na zysk", w której kierownictwo naczelne banku skłonne jest podejmować wyższe ryzyko, aby osiągnąć wyższe poziomy zysków, gwarantujących przetrwanie i dynamiczny rozwój banku [11].

Obydwie opcje łącznie identyfikują prowadzoną przez dany bank strategię SZAP. W ujęciu wartościowym opcje te dają się scharakteryzować poprzez wskaźniki efektywności finansowej i stopnia bezpieczeństwa ekonomicznego banku, stosowane w bankowości (co jest przydatne m. in. w porównaniach międzybankowych). To prowadzi do kolejnego spostrzeżenia.

Strategia SZAP jako funkcjonalna strategia częściowa strategii banku ma pełnić dwojaką rolę. Minzberg opisuje ją następująco [12]:

1. jest ona wyznacznikiem stanu, tzn. definiuje pozycję banku komercyjnego w jej otoczeniu oraz jest miarą efektywności,

2. jest ona czynnikiem spójności, umożliwia bankowi koncentrację swojej siły i lepszą koordynację swoich działań.

SZAP jest potrzebna, aby zredukować niepewność i utrzymywać konsekwencję w działaniu, aby zaspokoić wewnętrzne potrzeby porządku i podnosić ją w warunkach pewności (przy koncentrowaniu zasobów i wykorzystaniu wiedzy nabytej wcześniej). W praktyce bankowej jest ona formalizowana tylko częściowo, w postaci strategicznego programu finansowego banku. Program taki powinien przy tym nawiązywać oraz uwzględniać wymagania i elementy, od których zależy. Jako ścisłe uzależnienia strategicznego programu finansowego wskazuje się [13]:

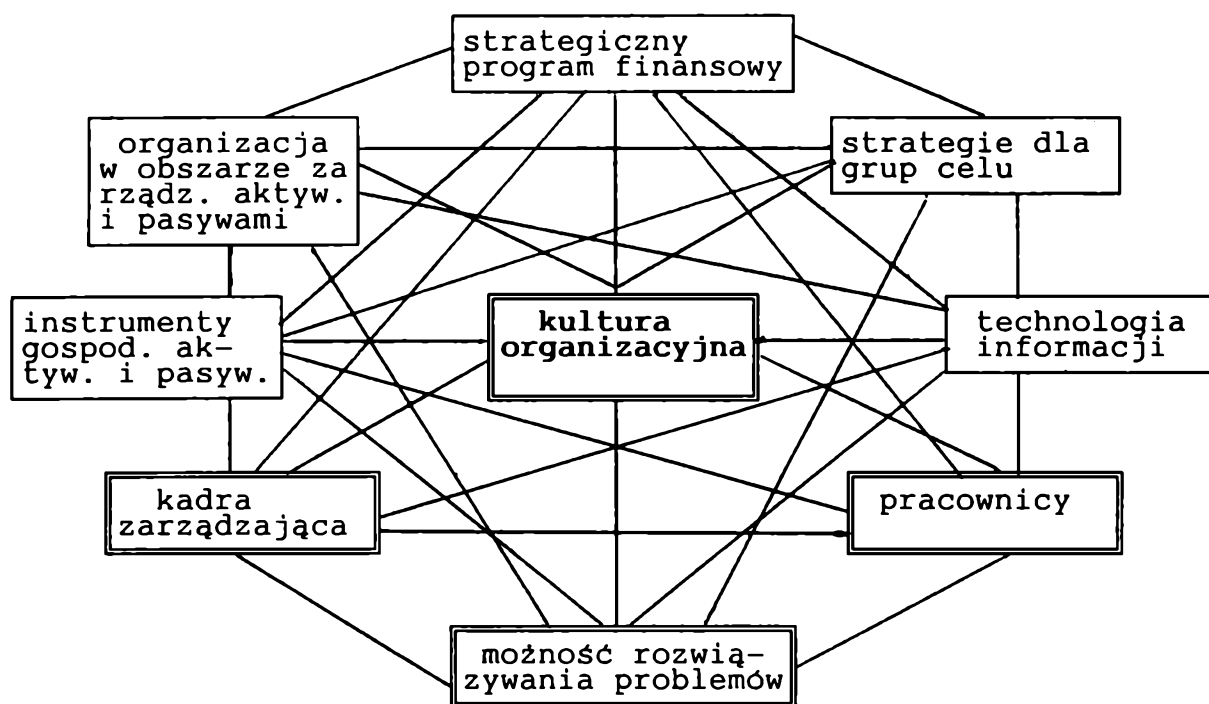
- wewnętrzne, tj. orientację właścicieli (ich oczekiwania i wyobrażenia o banku), potencjał techniczno-organizacyjny, zasoby czynnika ludzkiego, oraz

- zewnętrzne, tj. wymagania otoczenia gospodarczego i polityczno-prawnego, socjo-kulturowego.

Oznacza to, że SZAP musi być spójna ze strategią zarządzania kadrami i zarządzania marketingowego, uwzględniać ograniczenia organizacyjne. Tymczasem w praktyce bankowej programy finansowe są najczęściej ograniczane do modelu ekonomicznego za pomocą funkcji matematycznych, ujmując wyłącznie kwantyfikowalne aspekty SZAP. W znacznej części SZAP pozostaje więc niesformalizowana, a nawet niewyartykułowana przez kadrę zarządzającą. Zgodnie z poglądami współczesnych teoretyków w dziedzinie bankowości komercyjnej, im większy jest stopień formalizacji funkcjonalnych strategii częściowych strategii zarządzania (a więc także SZAP), tym mniejsze jest zagrożenie dla przetrwania i rozwoju danego banku. Przy tym mają to być strategie "o charakterze jakościowym" [14]. Nowoczesna teoria zarządzania strategicznego [15] wskazała już elementy (czynniki), które wpływają na efektywność każdej strategii, które nadają charakter jakościowy poszczególnym strategiom i powinny być w nich uwzględnione (por rys. 2).

Pokazane na rys. 2 czynniki wskazują na szerokie spektrum zainteresowań SZAP. Rozciąga się ona na dwa elementarne obszary banku: rynki i ludzie. Wynika to z rewolucyjnego spostrzeżenia współczesnych teoretyków. Tkwi ono w nadaniu szczególnego znaczenia kulturze organizacyjnej, czyli "zobiektywizowanemu systemowi wartości organizacji" Jest to czynnik "miękki" zarządzania. Uważa się, że prawdopodobnie szansę na zdobycie pozycji wiodącej na rynku będą miały te banki, które przede wszystkim uporają się z problemem własnej kultury organizacyjnej. Dlatego konieczne staje się traktowanie przynajmniej na równi czynników "miękkich" z czynnikami "twardymi" zarządzania wskazując czynniki "miękkie" jako warunek powodzenia każdej strategii oraz formułując jednocześnie wymagania dla tych czynników [16].

Czynniki strategii SZAP banku komercyjnego



Legenda:

==== czynniki "miękkie" ; ——— czynniki "twarde"

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Schmoll, Kreditkultur, Erfolgsfaktor im Kreditgeschaefit der Banken, Mainz-Gabler, Wiesbaden 1988, s.18

SZAP jest determinowana przede wszystkim kulturą organizacyjną banku. Niezbędne jest też opracowanie strategii dla poszczególnych ustalonych grup celu, gdyż są one drogami skutecznej realizacji SZAP. Przykładowo, grupy celu mogą być zgodne z obowiązującym układem sprawozdawczym w statystyce bankowej (taki układ został wykorzystany w części empirycznej pracy):

a/ podmioty finansowe, w tym:

- system bankowy (bank centralny i banki depozytowo-kredytowe),
- pozostałe niebankowe instytucje finansowe (kantory, poczta),
- międzynarodowe instytucje finansowe,

b/ podmioty niefinansowe, z podziałem na:

- przedsiębiorstwa, spółdzielnie, spółki (publiczne i prywatne),

- osoby prywatne (tj. gospodarstwa domowe),
- pozostałe podmioty niefinansowe,
- c/ sektor budżetowy, w tym:
 - budżet państwa,
 - budżety gmin,
 - środki funduszy celowych,
- d/ sektor zagraniczny.

Konieczna jest tu identyfikacja i rozgraniczenie strategicznych pól działania rozumianych jako kombinacje usług bankowych i rynku, określone:

- z jednej strony poprzez rodzaj i zakres potrzeb zgłaszających popyt, typy klientów, obszary przestrzenne, a
- z drugiej strony poprzez oczekiwania i wytyczne polityczne banku.

Wypracowanie w oparciu o założenia kierunkowe (por. punkt 1.2) i osadzenie w SZAP poszczególnych strategii dla grup celu z uwzględnieniem strategicznych pól działania obliguje poziom operacyjny zarządzania [17].

Kolejnym warunkiem celowego osadzenia SZAP, jak również i sprawnego procesu decyzyjnego zarządzania, jest uporządkowany i usztywniony proces (zdarzenia). Dlatego też struktura i procesy są centralnymi pojęciami organizacji obszaru zarządzania aktywami i pasywami. W ramach organizacji budowy (Aufbauorganisation) chodzi przykładowo o przydzielenie zadań poszczególnym jednostkom organizacyjnym banku. Z kolei zagadnienia stosunków pracy, informacji i komunikacji są treścią organizacji procesów obiektowych, tj. przestrzenno-czasowego strukturyzowania procesów - (Ablauforganisation).

Z celów SZAP, zawartych w strategicznym programie finansowym, wywodzi się również wykorzystanie instrumentów zarządzania bilansem, przede wszystkim w aspekcie redukcji ryzyka bankowego. Szczególne miejsce mają instrumenty kontroli i monitoringu, metody i procedury kształtowania struktury bilansu. W centrum ustalania zadań dla poszczególnych instrumentów i różnych rodzajów ryzyk bankowych znajduje się pozyskiwanie, przygotowanie, opracowanie i dalsze przekazywanie informacji. To prowadzi bezpośrednio do zagadnienia technologii informacji.

Dla oszacowania istniejącej sytuacji na rynku i oceny sytuacji ryzyka, niezbędne stają się kompleksowe systemy informacyjne. Bardzo ważnym zadaniem dla możliwości realizowania strategii SZAP jest wprowadzenie systemów informacyjnych, pozwalających monitorować pozycje strukturalne dla długich okresów [18].

Istotne są również zdolności banku, określane mianem możliwości rozwiązywania problemów. Wyrażają one wszystkie rodzaje jakości: jakość serwisu, jakość produktu, jakość pracownika, jakość techniczna [19]. Przy wdrażaniu strategii SZAP, uwzględniającej te jakości i dlatego określanej mianem "jakościowej" strategii SZAP, decydującą rolę odgrywa jakość pracowników i kadry zarządzającej. Jakość ta ma przy tym znaczenie podstawowe dla kultury organizacyjnej i stanowi osobną kategorię wartości. M. Metz w wyniku wieloletnich badań stwierdził: "dopóki istnieje deficyt jakości osobowej w banku, dopóty nakłady związane z orientacją na wzrost zysków (orientacją "na zysk" - przyp. autora) i zapewnienie dobrej renomy banku (orientacja "na bezpieczeństwo ekonomiczne" - przyp. autora) są bezprofitowe, a nawet przeciwnie skuteczne" [20]. Podobnie Ulrich uzmysławia, że bank to przedsiębiorstwo usługowe, świadczące usługi przez ludzi. Ludzie kreujący te usługi są jedynymi, którzy rzeczywiście mogą na bank wpływać. Tylko poprzez ludzi, którzy kształtują portfolio banku (portfolio aktywów i pasywów), ostatecznie można ukształtować ryzyko banku [21].

Korzystając z uwag różnych autorów, **strategię zarządzania aktywami i pasywami banku** można określić na dwa sposoby, jako:

1/ system kryteriów, wartości i reguł decyzyjnych dla zarządzania aktywami i pasywami w warunkach oddziaływania zmiennego i trudno przewidywalnego otoczenia [22],

2/ strategiczny program finansowy oraz mechanizmy finansowe i inne (np. dotyczące czynnika ludzkiego i organizacji) determinujące efektywne zarządzanie aktywami i pasywami w warunkach oddziaływania zmiennego i trudno przewidywalnego otoczenia, tworzące spójną całość.

Takie ujęcie SZAP jest odpowiedzią na spostrzeżenia współczesnych teoretyków, podkreślających, że te inne mechanizmy są częs-

to nie uwzględniane i nie integrowane w strategicznym procesie zarządzania, nie znajdują odzwierciedlenia w żadnych dokumentach o charakterze strategicznym.

SZAP odbywa się w płaszczyźnie gry z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym banku o urzeczywistnienie wartości politycznych w wyznaczonym jej zakresie. Ma ona współprzyczynić się do utrzymania zdolności banku do realizacji jego długofalowych zadań. Z drugiej strony SZAP kształtuje zadania i reguły zarządzania aktywami i pasywami w tej części, która musi ulec zmianie. **Punktami ciężkości w strategii SZAP stają się:** stworzenie finansowo-płynnościowych oraz wskazanie techniczno - organizacyjnych warunków efektywnego realizowania procesów finansowych przy uwzględnieniu warunków personalnych, oraz ich koordynacja. **Przedmiotem decyzji i działań strategicznych będą [23]:**

- po pierwsze: ustalenie możliwości finansowych banku w oparciu o wielostronne analizy zależności między programem działania banku jako całości, zdolnościami ludzkimi i rzeczowymi, przy czym finansowanie tych działań nie może być sprzeczne z wymogami utrzymania zgodnej z przepisami prawnymi płynności finansowej banku. Istotne jest tu rozważenie płynności tzw. sytuacyjnej (bieżącej) i strukturalnej - wyznaczającej możliwości upłynnienia wartości majątkowych (aktywów) w długim okresie, a także wolumen środków finansowych po ustaleniu pożądanego stopnia zadłużenia i po uwzględnieniu norm struktury kapitałowej (pasywów) banku, oraz ustalenie zasad i kryteriów zastosowania środków (określenie całościowego portfolio banku według rodzaju aktywów i czasu ich trwania) dla procesu zarządzania aktywami i pasywami włącznie z koordynacją tych środków (horyzontalne normy struktury finansowania);

- po drugie: sformułowanie podstaw dla stałego monitorowania realizacji zarządzania aktywami i pasywami w postaci wartości krytycznych parametrów kontrolnych - najczęściej podstawowych wskaźników finansowych, takich jak: wskaźniki operacyjne, wskaźniki rentowności, ryzyka kapitałowego, ryzyka płynności, ryzyka stopy procentowej, ryzyka dewizowego;

- po trzecie: sformułowanie warunków realizacji przyjętej strategii SZAP dla stworzenia odpowiednich zabezpieczeń systemo-

wych w sferze techniki, organizacji, kultury organizacyjnej, gospodarki czynnikiem ludzkim.

Określona w taki sposób strategia SZAP traktowana jest jako specyficzny, mniej lub bardziej formalizowany składnik strategii banku komercyjnego. Specyfika ta wynika ze znaczenia jakie przypisuje się zarządzaniu aktywami i pasywami dla przetrwania i rozwoju banku, dla zapewnienia jego sprawnego funkcjonowania w przyszłości. Wyjaśnienia wymagają jeszcze cele, składniki, horyzont czasowy, miejsce i podmioty ustanawiające strategię SZAP.

Celami pierwszoplanowymi i swoistymi dla SZAP są: maksymalizacja marży finansowej oraz minimalizacja zagrożenia banku ryzykiem. Dokonać tego można stosując nowoczesne metody strategicznego zarządzania aktywami i pasywami, np. metodę portfelową "wychodząc poza Markowitza" (tzn. metodę portfelową rozszerzoną na cały, nie tylko złożony z papierów wartościowych, majątek banku)[24], szeroko już opisywane w polskiej literaturze bankowej techniki zarządzania aktywami i pasywami oraz rachunkowe metody symulacyjne [25]. Zmniejszenie czy wyeliminowanie zagrożenia ryzykiem uzyskać można też poprzez ograniczanie, eliminowanie źródeł tych zagrożeń.

Innym celem jest zapewnienie efektywnego zarządzania aktywami i pasywami. Można to osiągnąć poprzez odpowiednią organizację: struktur i procesów obiektywnych (np. koncepcja wewnętrznej ceny rozliczeniowej). Równie ważne jest wykorzystanie samego czynnika organizacji, zdolności ludzkich i kultury organizacyjnej w podwyższeniu sprawności zarządzania aktywami i pasywami.

Celem kolejnym jest stabilizacja i umacnianie pozycji finansowej banku na rynku usług finansowych oraz podnoszenie zdolności do konkurowania. Realizacja SZAP ma zapewnić nie tylko pasywną reakcję banku i jego dopasowanie się do zewnętrznych warunków otoczenia, ale ma też pobudzać do działań aktywnych, których wynikiem będzie zajęcie korzystniejszej niż dotychczas pozycji na rynku. Realizując wybraną strategię SZAP kierownictwo banku chce uzyskać wyższy poziom zysku (i obrotu) przy bezpiecznej pozycji ryzyka, poprawę relacji między nakładami i wynikami, poprawę wielkości i struktury zaangażowanego kapitału, alokacji i rozdziału zasobów finansowych, poprawę pozycji na rynku.

Podstawowymi składnikami SZAP są:

- cele ogólne banku, do osiągnięcia których ma się przyczynić w wyniku realizacji procesu zarządzania aktywami i pasywami,
- analiza dysponowanych i możliwych do uzyskania aktywów (wartości majątkowych) i pasywów (wartości kapitałowych) wraz z kierunkami ich alokacji,
- przedmiot decyzji i działań strategicznych SZAP.

Formułowanie SZAP dokonuje się w procesie planowania strategicznego. Nie ustanowienie konkretnych, tj. ustawowych, wymogów sporządzania planów oznacza nie istnienie obowiązujących zasad planowania. Dotyczy to m.in. **horyzontu czasowego**, w którym z dużym prawdopodobieństwem można przewidzieć rozwój ogólnej sytuacji i warunki rynkowe oraz zrealizować wielość zamierzeń, mających bezpośredni wpływ na kształtowanie działalności [26]. Banki komercyjne w Polsce – zgodnie z Prawem bankowym – prowadzą działalność gospodarczą w oparciu o plan finansowy. W pbk są to roczne finansowe plany działalności, opracowywane przez ich zarządy i zatwierdzane przez rady banków. Mają być one konkretyzacją wieloletnich planów rozwoju poszczególnych banków, też opracowywanych przez ich zarządy. Z pewnością horyzont czasowy planów wieloletnich pbk, tym samym strategii zarządzania aktywami i pasywami skraca się, im większa jest niestabilność warunków działania i niepewność otoczenia. Często przyjmuje się, że w warunkach wzrostu niepewności wygodniej jest przyjmować okres 3-letni i roczny [27].

Formułowanie funkcjonalnych strategii częściowych, tym samym SZAP, jak również całej strategii zarządzania odbywa się na dwóch szczeblach:

- na szczeblu strategicznej jednostki przedsięwzięcia,
- na szczeblu centrali banku, gdzie poszczególne strategie zostają zintegrowane, skoordynowane i połączone w spójną strategię banku.

Oznacza to z jednej strony, że w procesie formułowania tych strategii powstają ważne związki i powiązania natury rzeczowej i personalnej. Kierownicy liniowi są powoływani do strategicznych zadań planowania, szczególnie w fazie współkształtowania zarządzania strategicznego [28]. Współdziałają przy tworzeniu projek-

tu planowania i po zakończeniu planowania wykonują znowu swoje zadania liniowe. Dalsze funkcje planistyczne przejmują wysoko specjalizowane sztaby planowania. Umożliwia to koordynację i uzgadnianie z wynikami zarządzania operatywnego, aby móc w odpowiednim czasie wprowadzić zmiany w warunkach działania, w przyjętych założeniach i zapobiegać powstawaniu błędów w wyniku nieodpasowania długookresowego zarządzania strategicznego.

Z drugiej strony, stopień szczegółowości i treści planowanej strategii SZAP w skali całego banku zależy przede wszystkim od wielkości banku, jego decentralizacji regionalnej, formy organizacyjnej (np. bank-koncern) i stylu kierowania (problem kultury organizacyjnej). Im bardziej obszerną jest koncepcja planowania strategii zarządzania oraz jego funkcjonalnych strategii częściowych w skali całego banku i im silniej zadania kierownicze związane są z planowaniem całościowym, tym lepiej urzeczywistnia się koncepcja zarządzania strategicznego.

[1] Funkcjonalną strategię częściową strategii zarządzania przedsiębiorstwem bankowym definiować można na kilka sposobów: po pierwsze - jako określoną wizję (perspektywę) strategii zarządzania banku, po drugie - jako mniej lub bardziej sformalizowany składnik jej samej, po trzecie - jako podporządkowaną względnie wywodzącą się z niej; por. J. Hanker, Die strategische Bedeutung der Informatik fuer Organisationen, B.G.Teubner, Stuttgart 1990, s. 47-60.

Takie rozumienie funkcjonalnej strategii częściowej jest możliwe przy założeniu, że bank komercyjny jest przedsiębiorstwem. W terminologii Układu Europejskiego bank jest przedsiębiorstwem, a jego usługi towarem; por. J. K. Solarz, A. Szafarczyk, Instytucjonalne aspekty rozwoju bankowości inwestycyjnej w Polsce, s. 23 (nie publikowane).

[2] K. Krzakiewicz, Strategia zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach niepewności, Strategia zarządzania przedsiębiorstwem, Zeszyty Naukowe, Seria 1, AE Poznań 1991, Nr 160, s. 43.

[3] Por. G. Eilenberger, Bankbetriebswirtschaftslehre, Grundlagen -Internationale Bankleistungen- Bank-Management, R. Oldenbourg Verlag Muenchen Wien 1993, s.374.

[4] Strategia zarządzania w ogóle jest określoną płaszczyzną zarządzania, tzn. procesu wzajemnego oddziaływania między kierowniczym a kierowanym systemem: system kierowniczy wydaje określone rozkazy, które przyjmuje i wykonuje obiekt kierowniczy; por. D.I. Prawdin, Suszcznost i celi uprawlenija socjalisticzeskoj ekonomikoj, Osnovy naucznowo uprawlenija socjalisticzeskoj ekonomikoj, praca zbiorowa, Myśl, Moskwa 1977, s.7. Podobnie, zarządzanie to proces sterowania i reguł, przy czym sterowanie to oddziaływanie jednego systemu na drugi, zmierzające do wywołania określonego zdarzenia; por. T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Wrocław 1978, s. 231.

[5] K. Krzakiewicz, op. cit., s. 44; por też G.D. Smith, D.R. Arnold, B.G. Bizzel, Business Strategy and Policy, Boston 1985.

[6] Por. H. Degenhart, Strategische Unternehmensfuehrung in Kreditinstituten: Schluessel zur Zukunftsbewaeltigung?, Oesterreichisches Bank-Archiv 1987, Nr 7, s.251; H. Hinterhuber Strategische Unternehmensfuehrung, 3 Aufl., Berlin-New York 1984, s.37.

[7] K. Krzakiewicz, op. cit., s. 49.

[8] W. Baka, Przyczynek do przemian w bankowości, Prawo Bankowe, 1994, Nr 3, s.82.

[9] S. Bereza, Zarządzanie ryzykiem bankowym, Związek Banków Polskich, Warszawa 1992, s. 14.

[10] Por. S. Bereza, op. cit., s. 13.

[11] Por. A. Schmoll, Kreditkultur, Efolgsfaktor im Kreditgeschaeft der Banken Manz-Gabler, Wien 1988, s. 291-294.

[12] Por. J. Hanker, Die strategische Bedeutung der Informatik fuer Organisationen, B.G. Teubner Stuttgart 1990, s. 47-60.

[13] Por. W. Baka, op. cit., s. 82-84.

[14] Por. B. Grabmayr, Das Leitbild zum Erfolg. Wie man ein Unternehmen dem internationalen Standard angleicht, Die Presse/Eco-Journal z 8 sierpnia 1986 r; A. Schmol, Kreditkultur, Efolgsfaktor im Kreditgeschaeft der Banken Manz-Gabler, Wien 1988, s. 263-267.

[15] Por. np.: A. Jacob, Kostenrechnung und Unternehmensplanung in Banken. Geld, Banken und Versicherungen, Hrsg. H. Goepl, R. Henn, Koenigstein 1981, s. 1023; D. Koelhoffer, Praxisbezogene Planungssysteme in Banken. Controlling in Banken und Sparkassen, Hrsg. L. Muelhaupt, Frankfurt am Mein 1981, s.31, 35; A. Passardi, Planung im Bankbetrieb. Schweizerbanken in der Welt von Morgen, Hrsg. L. Schuster, Bern 1975, s.233-255; T. Peters, R. Wattermann, Auf der Suche nach Spietzenleistungen. Was man von den bestgefuehrten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg 1986, s. 55; A. Schmoll, Interne Gefahrenquellen fuer das Kreditgeschaeft, Die Bank 1985, Nr 5, s. 79.

[16] A. Schmoll, Kreditkultur op. cit., s.21-24, 61-62.

[17] C. Puempin, Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-KONzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmungsuehrung, 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1986, s.34.

[18] Por. S. Bereza, op. cit., s. 42.

[19] Szersze omówienie zagadnienia jakości banku, jej rodzajów i znaczenia dla efektywności działań banku można znaleźć w: S. Zelber, Berufliche Erwachsenenbildung. Aktuelle Beitarege zur Weiterbildungsforschung, Berufliche Erwachsenenbildung 1985, Nr 1, Wien 1985; por też D. Korenik, Jakość w biznesie bankowym, Bank. Miesięcznik Finansowo-Bankowy 1994, Nr 5, s. 37-40.

[20] S. Zelber, op. cit., s. 12.

[21] W. Ulrich, Verhaltensbeobachtungen im Kreditgeschaeft, Kreditinformations- und Kreditueberwachungssysteme. tagungsbericht Banken-Symposium 1987 an der Wirtschaftsuniversitaet Wien, Wien 1988, s.172.

[22] Por. H.I. Ansoff, Business Strategy, Penquin Books, Harmondsworth 1964, s.7, oraz R. Famińska-Banaszyk, Strategia zarząd

[23] Przyjmując w pracy przedmiot decyzji i działań strategii SZAP uwzględniono też wskazówki Eilenbergera dla kształtowania procesów finansowych w banku komercyjnym ; por. G. Eilenberger, op. cit. s. 374.

[24] Por. R. W. Levedag, Vermoegensanlagestrategien - ueber Markowitz hinaus, Hrsg. B. Rudolph, Instrumente und Strategien im Investment Banking, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main 1990, s. 11- 35.

[25] Por. S. Bereza, op. cit.

[26] W. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, Banki, rynek, operacje, polityka, Poltext, Warszawa 1992, s. 242.

[27] W Jaworski i inni, op. cit. s. 241-243.

[28] H. Durstbereger, Die strategische Planung bei US-Banken. Die Bank 1985, s. 70; H. Hinterhuber, Strategie, strategische Planung und strategische Führungskompetenz: Forschungsstand und Perspektiven, Report Nr 12, Von der strategischen Planung zum unternehmerischen Handeln, VDI Verlag, Duesseldorf 1990.

1.2. Obszary ilościowe i jakościowe SZAP

Kształtowanie SZAP banku powinno odbywać się w sposób świadomy i celowy, uwzględniając dwa jej obszary: ilościowy i jakościowy [1]; por. rys. 3. Do obszaru ilościowego należą:

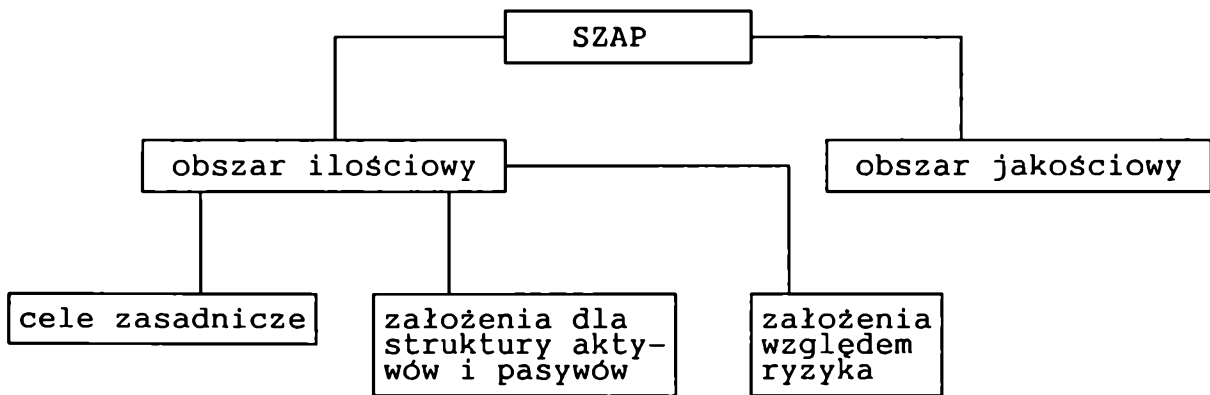
- cele główne banku, przekazane do wiadomości odpowiednim decy-
dentom, do realizacji których mają się przyczynić; są one pod-
stawą przy ustalaniu celów swoistych SZAP,
- założenia dla struktury aktywów (majątku) i struktury pasywów
(kapitałów),
- założenia względem ryzyka.

W obszarze jakościowym chodzi o podstawowe zasady.

Takie cele, założenia i zasady stanowią punkty odniesienia dla sformułowania jasnej i pełnej SZAP.

Rys. 3

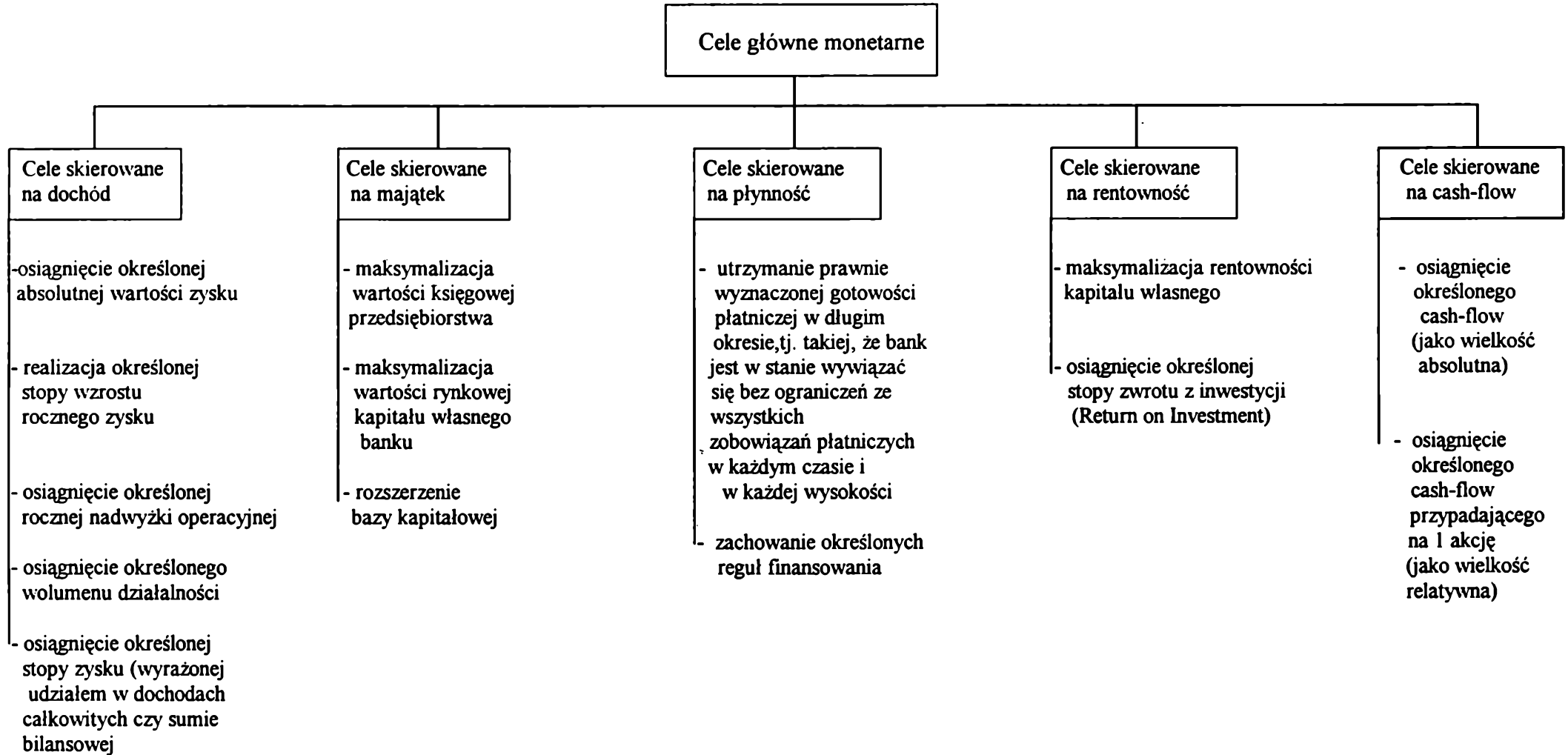
Obszary SZAP banku komercyjnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Schmoll, Erfolgsfaktor im Kreditgeschäft der Banken, Manz Gabler, Wien 1988, s. 260

Cele główne działania należy osiągnąć w założonym czasie lub w ogóle stanowią one stałą wartość dla długiego okresu czasu. Wybór tych celów rzutuje na swobodę dowolnego kształtowania struktur aktywów i pasywów. Wyznaczają one ramy dla procesu decyzyjnego i zadań strategicznego, a później operatywnego zarzą-

Wielowariantowy system monetarnych celów głównych dla SZAP banków komercyjnych



dzania aktywami i pasywami banku. Cele takie mogą być przedstawiane w różny sposób, ale muszą uwzględniać zewnętrzne ograniczenia polityczno-prawne dotyczące sektora bankowego. Na rys. 4 przedstawiono wielowariantowy system celów dla banku komercyjnego (celów reprezentatywnych dla dowolnego banku nie udało się dotychczas wyprowadzić).

Decyzje dotyczące celu mają decydujące znaczenie w procesie zarządzania aktywami i pasywami. Właściwością sektora bankowego jest niepełna autonomia względem celów głównych wskutek ograniczeń administracyjno-prawnych bądź szczególnych zadań przypisanych określonym bankom. Generalnie jednak w gospodarce rynkowej istnieje swoboda wyboru celów głównych.

W klasyfikacji celów głównych banku wyróżniane są tzw. cele monetarne i nie monetarne. Uwzględniane są tu wymiary: treść i czas obowiązywania celu. bankowe cele monetarne są kwantyfikowalne. Od decyzji podjętych na poziomie normatywnym danego banku zależy ustanowienie ich w system celów, określenie wymiarów czasowych, w których mają być osiągnięte oraz relacje preferencji (tj. hierarchiczne uporządkowanie celów w systemie celów). To samo dotyczy celów nie monetarnych, które mogą przyjmować formę postulatów (np. preferowanie jako klientów instytucji sektora publicznego, tworzenie możliwości rozwoju pracowników). Wszystkie cele powinny znaleźć przełożenie na cele zarządzania aktywami i pasywami w postaci marż finansowych. Do uwzględnienia są rodzaje marży, takie jak [2]:

- 1/ marża brutto z odsetek (rozpiętość oprocentowania brutto), tj. różnica stopy odsetek pobranych i stopy odsetek zapłaconych,
- 2/ marża dochodu brutto, tj. suma 1/ i marży dochodu z prowizji, (przy czym dochód z prowizji jest parametrem zewnętrznym dla zarządzania aktywami i pasywami); przedstawiana też jako relacja zysku brutto do średniego stanu aktywów,
- 3/ marża dochodu netto z oprocentowania, różnica 2/ i marży pokrycia brutto (czyli sumy marży kosztów osobowych, marży kosztów rzeczowych i marży odpisów amortyzacyjnych parametr zewnętrznym dla zarządzania aktywami i pasywami),
- 3/ marża czystego zysku przed opodatkowaniem, tj. suma marży dochodu netto z oprocentowania i marży wyniku operacji

"nadzwyczajnych",

4/ marża czystego zysku po opodatkowaniu.

Cele główne banku i wynikające z nich cele SZAP pojmowane są jako wielkości pożądane w procesie sterowania i regulacji. W przypadku znaczących odchylenia między założeniami a rzeczywiście uzyskanymi wynikami może pojawić się pytanie: czy wyniki procesu działania można przybliżyć do wielkości założonych dzięki właściwym zabiegom czy też same założenia celu powinny być dopasowane do wyników wykazujących odchylenie. Z reguły, jeśli chodzi o dopasowanie procesów działania w mniej lub bardziej regularnych odstępach czasu konieczne są decyzje o zmianie celów. Dotyczy to zarówno treści samych celów jak też ich wielkości i wymiaru czasowego celu. **Zmiany celów wymagają weryfikacji dotychczasowej strategii SZAP i podjęcia decyzji o jej dalszym kontynuowaniu po wprowadzeniu niezbędnych poprawek albo też o jej zaprzestaniu.** Dla obserwatora z zewnątrz o zmianach zaistniałych w SZAP danego banku świadczyć będą zmiany w charakterystykach orientacji "na bezpieczeństwo ekonomiczne" i orientacji "na zysk"

Założenia dla struktury aktywów i pasywów dotyczążą pożądanego profilu banku dla długiego okresu ze względu na rodzaj struktury bilansu. Można ogólnie wyodrębnić następujące profile: bank depozytowy, bank kredytowy, i inne.

Formuła banku depozytowego oznacza, że zasadniczo bank operuje na rynku pieniężnym. Podstawowym źródłem pochodzenia środków finansowych są zobowiązania wobec klientów, tj. wkłady krótkoterminowe nie mające charakteru oszczędności, a zastosowaniem tych środków są kredyty krótkoterminowe (w rachunku otwartym, w formie dyskonta weksli handlowych, pod zastaw weksli i obligacji skarbowych), krótkoterminowe obligacje skarbowe, krótkoterminowe pożyczki na rynku międzybankowym [3].

Banki w formule kredytowej wykorzystują posiadane środki finansowe zasadniczo na kreację kredytów długo-, średnio- i krótko-terminowych, w mniejszym stopniu na inwestycje w papiery wartościowe i udziały (inwestycje pośrednie) na rynku kapitałowym i lokaty na rynku międzybankowym. Źródłami pochodzenia środków są kapitał własny i z reguły w wyższym stopniu kapitał obcy (pozyskany na rynku depozytów i rynku międzybankowym).

Przykładowy podział polskich banków komercyjnych według następującego układu aktywów i pasywów:

struktura aktywów:

1. należności od banków i instytucji finansowych
2. należności od klientów
3. obligacje
4. akcje
5. gotówka
6. inne aktywa

struktura pasywów:

1. zobowiązania wobec banków i instytucji finansowych
2. zobowiązania wobec klientów
3. kapitał własny (kapitał podstawowy, rezerwy i zabezpieczenia na ryzyko)
4. inne zobowiązania

przedstawiają Boguszewski i inni w raporcie o sytuacji banków w Polsce [4]. Są to:

a/ w zakresie pasywów:

- banki z przewagą środków depozytowych,
- banki o przewadze środków własnych,
- banki transferujące środki innych instytucji finansowych,

b/ w zakresie aktywów:

- banki, w których dominują kredyty udzielane podmiotom niefinansowym,
- banki o znacznym zakresie działalności kredytowej i wyraźnym zaangażowaniu w rynek papierów wartościowych,
- banki działające na rynku międzybankowym i silnie inwestujące w papiery wartościowe.

Ustanowienie ogólnej struktury aktywów i pasywów implikuje przy tym cele SZAP. Bank funkcjonujący w biznesie krótkoterminowym wymaga wyższej rozpiętości stóp procentowych ze względu na większą intensywność kosztów w porównaniu z kosztami banku silnie zaangażowanego w biznes długoterminowy. Twierdzi się, że przy długookresowych pozycjach aktywów i pasywów rozpiętość stóp procentowych maleje [5].

Dla ustalenia kompletnej SZAP niezbędne jest wskazanie dalszych punktów odniesienia w ramach wybranego profilu banku. Odbyna się to poprzez ustosunkowanie się do ryzyka struktury bilansu. Punkty te, przedstawione w sposób usystematyzowany tworzą politykę struktury pasywów (struktury kapitałów) w postaci:

- polityki umiarkowanej, gdy stanowi ona, że źródła finansowania powinny być dobierane w taki sposób, aby okres życia poszczególnych aktywów pokrywał się z okresem umorzenia źródeł finansowania tych aktywów, albo

- polityki agresywnej, gdy stanowi ona, że źródłami finansowania aktywów o długim okresie życia w całości lub w znacznej części powinien być kapitał stały, albo

- polityki konserwatywnej, gdy stanowi ona, że aktywa w znacznej części mają spełniać rolę "magazynu płynności", a kapitał stały ma być źródłem finansowania zarówno aktywów trwale zaangażowanych w banku jak i tej części aktywów, która podlega wahaniom sezonowym [6].

Z kolei w polityce struktury aktywów (struktury majątkowej) chodzi o podstawowe rozstrzygnięcia w stosunku do opracowywanych rynków i proponowanych usług bankowych. Polityka ta powinna dostarczać możliwie jasne wskazówki dla udzielenia odpowiedzi na pytania:

- W jakie grupy celu bank zamierza się angażować ?,
- Jakie dziedziny finansowania powinny być wspierane ?,
- Jak powinno wyglądać portfolio aktywów (rozkład klas aktywów)?.

Świadomie ustalone założenia dla struktury aktywów i pasywów uwzględniają konieczność dywersyfikacji ryzyka [7], wskutek czego pozycje aktywów i pasywów będą mogły być kształtowane w związku z miejscem, czasem i aspektami rzeczowymi (specyficznymi dla danej grupy celu).

✓ Założenia względem ryzyka są potrzebne dla ustalenia układu wartości dla kosztów ryzyka, które mogą być budżetowane w stosunku do grupy celu, do filii, do określonych regionów. Dla systematycznego monitorowania ryzyka zaleca się tworzenie klas ryzyka dla danego rodzaju czy rodzaju grupy aktywów [8]. Uporządkowanie ich według klas ryzyka umożliwia uzyskanie odpowiedzi na ważne z punktu widzenia kształtowania aktywów pytania:

- W jakich klasach ryzyka znajdują się największe wolumeny składników majątkowych (w skali całego banku) ?,
- Czy w sytuacji pojawienia się szansy na uzyskanie dodatkowych zysków, można podjąć dalsze ryzyko ?,

- Czy należy powstrzymać się, gdyż pojawia się zagrożenie wzrostu ryzyka globalnego w stosunku do zasobów majątkowych ?.

Ujmując inaczej, uwzględniając możliwości rozwojowe banku oraz możliwości podejmowania ryzyka przez jego kierownictwo należy ustosunkować się do następujących rodzajów ryzyka [9]:

-ryzyka, które może być podjęte, tj. ryzyka, na które bank może sobie pozwolić,

- ryzyka, na podjęcie którego bank nie może sobie pozwolić,

- ryzyka, którego bank nie może nie podjąć.

Odpowiednie decyzje (tzn. dotyczące reprezentatywnych kwot ryzyka dla poszczególnych grup celu w różnych rodzajach działalności banku) można podjąć na podstawie analizy oczekiwanego pokrycia kosztów w poszczególnych grupach celu czy dziedzinach finansowania.

W obszarze zainteresowania SZAP znajduje się też tworzenie dobrej renomy banku. Dlatego wskazanymi i obowiązującymi powinny być zasady w "obszarze jakościowym", takie jak [10]:

- wykazywanie na zewnątrz wysokich i rosnących kwot zysków i zasadnego ich wykorzystania (wypłat zysku),

- wykazywanie określonego wymogami prawnymi poziomu płynności i utworzonych wystarczających rezerw płynności banku,

- wskazywanie wzrostu określonych bądź wszystkich obszarów działania banku,

- realizowanie przyjętej struktury kapitałów własnych, względnie struktury finansowania (relacje horyzontalne w sensie złotej reguły bankowej) i pokazywanie jej jako korzystnej dla zainteresowanych obserwatorów z zewnątrz.

Przytoczane zasady nie są jedynymi możliwymi. Muszą one zostać wypracowane samodzielnie w konkretnym banku. Powinny dotyczyć wszystkich problemów węzłowych dla trafnego wypracowania strategii SZAP, ułatwić wykształceniu zabezpieczeń systemowych w obszarze zarządzania aktywami i pasywami (np. rozliczenia międzoddziałowe zapewniające racjonalne wykorzystanie posiadanych zasobów w skali całego banku, ustawicznego dokształcania pracowników według filozofii tzw. 3 L: Long-Life-Learning itd.).

-
- [1] A. Schmoll, Kreditkultur op. cit., s.260.
- [2] H. Schierenbeck, Ertragsorientiertes Bankmanagement, Manz-Gabler, Wiesbaden 1991, s.32; G. Borys, Rentowność niemieckich i szwajcarskich dużych banków w systemie wskaźników Du Ponta, Ekspert. Rachunkowość i finanse 1994, Nr 2, s. 11-15.
- [3] Por. Leksykon finansowo-bankowy, PWE, Warszawa 1991, s.29.
- [4] P. Boguszewski, M. Fedorowicz, K. Kloc, W. Mizielińska, T. Smuga, Bank a przedsiębiorstwa (badania empiryczne), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Transformacja Gospodarki Nr 37, warszawa -Gdańsk 1993, s. 69-71, 80.
Zbliżony układ aktywów i pasywów banku komercyjnego prezentuje również A. Kaźmierczak, Pieniądz i bank w kapitalizmie, PWE, Warszawa 1993, s.70.
- [5] Por. A.Jaehrig, H. Schmuck, Handbuch des Kreditgeschaefts, Gabler, Wiesbaden 1989, s.88.
- [6] Por. J. Czekał, Finanse przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, Centrum Doradztwa Organizacyjno-Finansowego, Skierniewice 1991, s.79-81, por. też: L. Muellhaupt, Fragen der bankplanung aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis, 2 Aufl. Frankfurt am Main 1978, s.12.
- [7] Fuchs, Betriebswirtschaftliche Ueberlegungen zum § 15 KWG 1979 (Grosskredite und Risikostreuung) unter Beruecksichtigung auslaendischen Bankenaufsichtsnormen, Oesterreichisches Bank-Archiv 1982, Nr 2, s.43.
- [8] Por. G. Weinrich, Steuerung des Kreditgeschaefts durch Risikoklassen, Wiesbaden 1978, s.163.
- [9] K. Krzakiewicz, Strategie zarządzania op. cit., s.51.
- [10] R. Wittigen, Die publizitaetorientierte Bilanzgestaltung von Aktienbanken, Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft 1965, s. 728.

1.3. Podstawowe funkcje SZAP

Strategia SZAP pełni w ogólności funkcję [1] adaptacji do otoczenia. Przejawem tej funkcji jest wertykalne i horyzontalne kształtowanie struktury jakościowej i ilościowej źródeł bilansu, w taki sposób, aby osiągnąć pożądane wartości marży finansowej przy możliwym do zaakceptowania poziomie ryzyka.

Strategia SZAP tworzy punkty ciężkości w aspekcie osiągnięcia ponadprzeciętnych korzyści gospodarczych (na tle konkurencji) w okresie długim oraz osadza główne cele przedsiębiorczej działalności. Znajdują one odzwierciedlenie w strukturze bilansu banku, pokazują na jakich rynkach finansowych: rynek kapitałowy, rynek pieniężny, w tym rynek międzybankowy, rynek kredytów, rynek depozytów, w jakich rozmiarach i w jakim zakresie (rodzaje aktywów, grupy celów) wypracowane mają być korzyści gospodarcze.

Znaczenie formuły banku ze względu na strukturę aktywów i pasywów jest tu dwójakiego rodzaju. Z jednej strony zawęży ona możliwe wybory alternatyw strategicznych. Z drugiej strony pozwala dokonać pozycjonowania banku w ramach grupy banków o podobnej formule i na tle innych banków. Ułatwi to antycypowanie rozwoju sytuacji w sektorze bankowym i następnie dokonanie trafniejszego wyboru strategii SZAP. Rodzaj ogólnej formuły banku nie przesądza jeszcze jednoznacznie o konfiguracji aktywów i pasywów. Opracowana w ramach strategii SZAP konfiguracja jest efektem prowadzonej przez dany bank gry z otoczeniem w danym miejscu i czasie i przy danych uwarunkowaniach, takich jak:

stan rozwoju rynku finansowego i jego poszczególnych segmentów, dostęp do różnych instrumentów finansowych, tj. głębokość i szerokość poszczególnych rodzajów rynków finansowych,

struktura systemu bankowego w danym kraju – np. w krajach, gdzie istnieje duża ilość banków pojedynczych pozycje depozytów z innych banków, tzw. banków korespondentów, są znacznie większe niż analogiczne w krajach o dużej monopolizacji systemu bankowego, przy czym w tych drugich krajach wzajemne rozliczenia koncentrują się w banku centralnym, gdzie każdy z banków posiada własny rachunek [2],

zakres działalności konkretnego banku,

układ uprawnień w banku - tj. stopień decentralizacji uprawnień strategicznych).

Ustalone wartości, wyszczególnione w pozycjach aktywów i pasywów dla całego banku są następnie dekoncentrowane i przekazywane w postaci zadań do niższych szczebli zarządzania (z centrali do oddziałów), tam dalej uszczegółowiane i realizowane (w ramach operacyjnego zarządzania aktywami i pasywami). Przykładowo w jednym z banków wyłonionych ze struktury NBP w 1989 r. lista aktywów i pasywów banku X, uwzględniona w strategicznym planie finansowym na 1993 r. wyglądała jak następuje.

Rys. 5

Lista aktywów i pasywów w strategicznym planie finansowym banku X

AKTYWA	PASYWA
<p>I. Aktywa oprocentowane złotowe</p> <p>1. lokaty w bankach krajowych: a/ a'vista b/terminowe 2. kredyty udzielone ogółem a/ kredyt pod pap. wart., lokaty - czekowy - dyskontowy - lombardowy - na zakup akcji i udziałów prywatnych przedsiębiorstw b/ kredyty konsumpcyjne c/ kredyty obrotowe d/ kredyty inwestycyjne i na bud. mieszk. e/ kredyty preferencyjnie oproc. f/ kredyty konsorcyjne, partycypacyjne, z obcych linii kredytowych: - linia kredytowa FRIOR - konsorcyjne - w spółkach afiliacyjnych - inne g/ dla budżetu h/ dla podmiotów finansowych 3. wierzytelności krajowe nabyte 4. papiery wartościowe: a/ obligacje restrukturyzacyjne b/ obligacje MF i inne papiery w portfelu inwestycyjnym c/ bony skarbowe d/ papiery w portfelu handlowym e/ papiery wartościowe nabyte za f/ inne 5. udziały krajowe 6. inne aktywa</p>	<p>I. Pasywa oprocentowane złotowe</p> <p>1. środki a'vista b-ków krajowych 2. lokaty b-ków krajowych 3. kredytyt zaciągnięte: - refinansowy - lombardowy - aukcyjny - redyskontowy - inne 4. środki a'vista a/ podmiotów gospodarczych b/ budżetu c/ ludności - konta osobiste d/ na r-kach dla transakcji na pap. wart. e/ pozostałe 5. lokaty złotowe: a/ do 1 m-ca b/ 2-miesięczne c/ 3-miesięczne d/ 6-miesięczne e/ 12-miesięczne f/ 24-miesięczne g/ 36-miesięczne h/ inne rozliczone ze zbywcą</p>
<p>II. Aktywa oprocentowane w walutach obcych:</p> <p>7. środki na rachunkach nostro 8. lokaty w bankach</p>	<p>II. Pasywa oprocentowane w walutach obcych:</p> <p>7. środki b-ków na r-kach lora 8. lokaty banków</p>

<p>9.kredyty udzielone w walutach obcych: a/z obcych linii kredytowych b/konsorcyjne c/partycypacyjne i afiliacyjne 10.udziały zagraniczne 11.obligacje nominowane w USD (z tyt. rozlicz. różnic kursow) 12.inne papiery wartościowe 13.inne aktywa</p>	<p>9.kredyty otrzymane w walutach obcych: 10.środki a'vista: a/podmiotów gospodarczych b/ludności c/pozostałe 11.lokaty terminowe a/3-miesięczne b/6-miesięczne c/12-miesięczne d/24-miesięczne e/36-miesięczne f/inne 12.inne pasywa</p>
<p>III. Aktywa nieoprocentowane złotowe:</p> <p>14.stan środków na r-ku w NBP: 15.rezerwa obowiązkowa 16.zapas środków pieniężnych 17.rozrachunki międzybankowe 18.majątek trwały 19.inwestycje 20.inne aktywa 16.rezerwy celowe: a/na należności od podmiotów finansowych z tytułu lokat i kredytów b/na należności od podmiotów niefinansowych z tytułu kredytów: - podmiotów gospodarczych - ludności - budżetu - pozostałe c/na należności od podmiotów niefinansowych z tytułu wierzytelności skupionych d/na udzielone gwarancje podmiotom niefinansowym e/na deprecjację finansową aktywów przejętych do zbycia f/na deprecjację finansową udziałów partycypacyjnych i afiliacyjnych g/na deprecjację papierów wartościowych w portfelu Banku h/na deprecjację papierów wartościowych przejętych za wierzytelności 17.kapitał własny: a/ akcyjny b/ zapasowy c/ rezerwowy 18.pozostałe fundusze (własne) 19.niepodzielony zysk 20.rozrachunki międzybankowe (MA) 21.inne pasywa</p>	<p>III. Pasywa nieoprocentowane w złotych:</p> <p>13.środki a'vista: /podmiotów gospodarczych b/budżetu c/pozostałe 14.odsetki naliczone niezapadłe od środków na rachunkach 15.odsetki zastrzeżone</p>
<p>IV. Aktywa nieoprocentowane w walutach obcych:</p> <p>21.środki a'vista na rachunkach nostro 22.zapas walut 23.rezerwa od środków w walutach 24.rozrachunki z bankami (WN) 25.inne aktywa</p>	<p>IV. Pasywa nieoprocentowane w walutach obcych:</p> <p>22.środki a'vista 23.odsetki naliczone niezapadłe od środków na r-kach 24.rozrachunki z bankami (MA) 25.inne pasywa</p>
<p>V. Konta pozabilansowe:</p> <p>1.Udzielone gwarancje i poręczenia: a/ złotowe b/ dewizowe</p>	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów banku X

Taki układ aktywów i pasywów z przypisanymi im wartościami determinuje operatywne zarządzanie aktywami i pasywami: rodzaje podejmowanych aktywności finansowych i obszary, w których mają się one dokonywać. Każda z usług czy grup usług, w którą bank zamierza się zaangażować, powinna być rozważona pod względem jej oddziaływania na dochodowość i ryzyko w skali całego banku i wyrażona w postaci części wartości pozycji bilansowej czy pozabilansowej [3].

Podstawowymi kryteriami kształtowania usług bankowych, wyrażonych w postaci określonego rodzaju aktywów czy grup aktywów są:

- uwzględnienie założonego wolumenu dla całej działalności banku,
- strukturyzowanie tego wolumenu według usług o różnej rentowności, albo
- strukturyzowanie tego wolumenu według usług o różnym stopniu ryzyka, albo
- strukturyzowanie tego wolumenu tak, aby zabezpieczyć odpowiednie zasilanie finansowe wszystkim podmiotom gospodarki.

Jak wskazuje Fuhrmann, takie podejście przy strukturyzowaniu usług banku umożliwia uzyskanie efektu portfolio majątku (tj. efektu dywersyfikacji), leverage-portfolio (tj. efektu struktury kapitałowej) i jednocześnie zachowanie minimalnej rezerwy obowiązkowej, czyli optymalizację źródeł pochodzenia i zastosowania środków finansowych [4].

Efektywność tak rozumianej funkcji SZAP wymaga kompletnej i wiarygodnej informacji o dochodowości i ryzyku wiążących się z poszczególnymi rodzajami źródeł tworzących strony bilansu bankowego. Prowadzi to do wykształcenia szczegółowych funkcji SZAP:

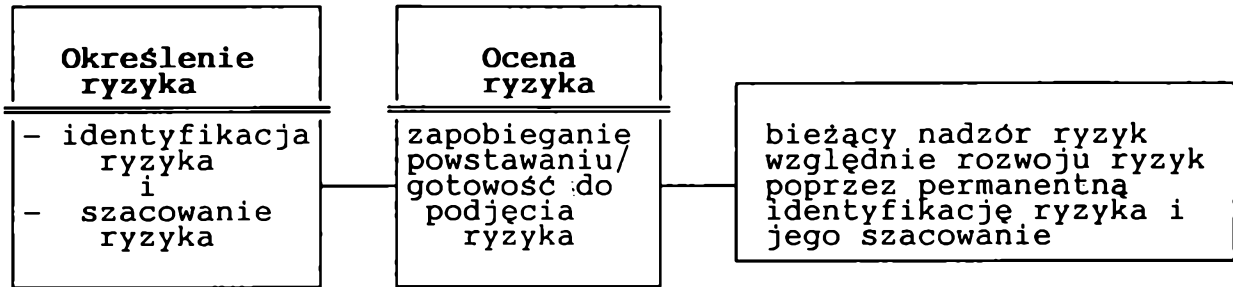
- funkcji ryzyka, polegającej na identyfikacji źródeł ryzyka związanych z poszczególnymi rodzajami aktywności bankowej, na wycenie tego ryzyka i przypisaniu wag ryzyka poszczególnym pozycjom bilansu oraz na zapobieganiu występowaniu tych ryzyk, i
- funkcji cenotwórczej, polegającej na ustaleniu ceny i dochodowości grup czy poszczególnych usług bankowych.

Funkcja ryzyka wykonywana jest w ramach zarządzania ryzykiem – mniejszego obszaru zarządzania aktywami i pasywami. Dotyczy ona zarówno poziomu strategicznego jak i operatywnego tego

zarządzania. Kształtowanie się funkcji ryzyka odzwierciedlone w procesie zarządzania ryzykiem przedstawia rys. 6.

Rys. 6

Przebieg funkcji ryzyka



Zródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Eilenbereger, *Ban-
kbetriebswirtschaftslehre...*, op.cit., s.357

Zjawisko ryzyka związane jest z występowaniem niepewności warunków funkcjonowania banku. Niepewność ta oznacza w praktyce możliwość wystąpienia odchylenia od przewidywanego wyniku danych działań. Występuje ona, gdy decydent nie zna wszystkich elementów sytuacji problemowej i (lub) zależności przyczynowo- skutkowych pomiędzy jej elementami. Nie pozwala to na całkowite określenie rezultatów podejmowanych decyzji.

W działalności bankowej często spotykana klasyfikacja ryzyka bankowego obejmuje podział czterech podstawowych rodzajów ryzyka: ryzyko kredytowe, ryzyko płynności, ryzyko stopy procentowej, ryzyko dewizowe, które mogą obciążać produkty bankowe, a w ujęciu bilansowym – pozycje bilansowe i pozabilansowe. Problematyka ryzyka bankowego jest złożona i obszerna, nie mieści się w ramach niniejszej pracy, wymaga w ogóle oddzielnego opracowania. Tutaj wskazane zostaną tylko podstawowe zagadnienia ryzyka [5].

Dla utrzymania założonego dopuszczalnego poziomu ryzyka całościowego istotne jest kontrolowanie każdego działania na podstawie odpowiednio skonstruowanych limitów. Celem tych limitów jest utrzymanie wszystkich typów ryzyka na dopuszczalnym poziomie, wynikającym z założeń względem ryzyka; zarówno w wymiarze ilościowym jak i czasowym. Limity te są parametrami strategii SZAP. Wybór rodzajów limitów, sposób ich określania, i przy-

pisywanie im wartości jest zasadniczo sprawą wewnętrzną banku (po uwzględnieniu obligatoryjnych wymogów prawnych). Istotne jest jednak, aby limity uwzględniały każde ryzyko związane z konkretnym działaniem, a nie tylko takie, które podatne są na logiczne, analityczne i systematyczne badania. Przykłady rodzajów limitów ryzyk podatnych na badania analityczne (ryzyk obciążających konkretne produkty bankowe), prezentuje poniższe zestawienie.

Rys. 7

Podstawowe rodzaje ryzyka i limity dla zarządzania aktywami i pasywami banku komercyjnego

Rodzaj ryzyka/ charakterystyka ogólna	Przykłady limitów dla danego ryzyka
1. Ryzyko kredytowe: niemożność zrealizowania zobowiązań przez kredytobiorcę w stosunku do banku	1/ na poszczególnych kredytobiorców; cel: ograniczenie łącznej wielkości kontraktów zawieranych z kredytobiorcą 2/ limity ilościowe; cel: ustalenie górnej granicy limitów odnoszących się do 1/ 3/ limity koncentracji galeziowej; cel: ograniczenie pozycji koncentracji galeziowej
2. Ryzyko płynności brak w danym momencie wystarczających zasobów płynnych w danej walucie dla pokrycia wymagalnych zobowiązań gotówkowych netto	1/ limity niedopasowania płynności; cel: ograniczanie wielkości pozycji dla podstawowych pasm krótkoterminowych, np.: - kwota aktywów netto płatnych na żądanie, - wsk. aktywów płynnych I kategorii do kwoty pasywów pomniejszych o lokaty od instytucji finans. 2/ limity niedopasowania dewizowego
3. Ryzyko stopy procentowej: wrażliwość zaksięgowanych dochodów banku na przyszłe zmiany w stopie proc.; typ ryzyka: r. inwestycji - określa ryzyko strat w pozycji dochód netto, r. dochodu - dotyczy niedopasowania między terminami przeszacowania	1/ limity niedopasowania stopy proc. - strukturalne - wynika z różnicy między aktywami i pasywami wrażliwymi na zmiany oprocentowania, tj. gdy podlegają przeszacowaniu w określonych odstępach czasu (luka nieopasowania); cel: zmniejszenie zagrożenia całości bilansu zmianami stopy proc., - operacyjne - dotyczy transakcji krótkoterminowych, 2/ limity niedopasowania dewizowego
4. Ryzyko dewizowe ryzyko związane z otwartym pozycjami na skutek zmiany kursu walut	1/ limity niedopasowania dewizowego; cel: kontrola niedopasowania między datami wartości kontraktu "natychmiastowego" i typu naprzód 2/ limity pozycji otwartej: - oddzielnie dla każdej waluty, - łącznej pozycji dewizowej brutto; cel: ograniczenie ryzyka niekorzystnych zmian w kursach walut

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Bereza, op. cit.

Wartości przypisywane takim limitom powinny być skorygowane o ryzyko swoiste dla obszaru "zachowania w banku". Takie ryzyko winno być też rozpoznane i uwzględnione w wartościach limitów nakładanych na poszczególne produkty. Ryzyka te stanowią bowiem istotne źródło strat banku. Dotychczas zidentyfikowanymi źródłami ryzyka w obszarze "zachowania" są [6]:

polityka gospodarcza banku, organizacja procesów obiektowych, organizacja struktury, informacja, regulacja kompetencji, kultura organizacyjna. Źródła te mają charakter: organizacyjny, polityczno-osobowy i kulturowy [7].

O ile w funkcji ryzyka chodzi o minimalizowanie czy wyeliminowanie poszczególnych rodzajów ryzyk i zapobieganie ich źródłom, to w funkcji "cenowej" chodzi o maksymalizowanie marży finansowej. Funkcja "cenotwórcza" rozumiana jest tu jako synteza funkcji dochodowej i kosztowej. Podstawową rolę odgrywa tu stopa procentowa.

Stopa procentowa pełni dochodową funkcję w działalności kredytowej, w działalności lokacyjnej na rynku pieniężnym i kapitałowym, natomiast funkcję kosztową - w działalności depozytowej banku [8]. W funkcji dochodowej stopa procentowa stanowi dla banku główne źródło przychodów. Funkcja kosztowa przejawia się w tym, że aktywa oprocentowane znajdują pokrycie finansowe w środkach pozyskiwanych głównie z zewnątrz, tj. pasywach mających swoją cenę wyrażoną poziomem stopy procentowej. W warunkach konkurencji podstawowym kryterium wyboru źródeł i struktury pokrycia aktywów staje się bardziej utrzymanie optymalnej nadwyżki możliwych do pobrania odsetek nad kwotą płaconych odsetek od zaangażowanych środków pieniężnych z zewnątrz niż o minimalizację kosztów odsetkowych [9].

Funkcja "cenotwórcza" realizowana jest w tzw. procesach układowych. Generalną jest zasada osiągnięcia wzajemnych korzyści finansowych. Zasady postępowania w procesie tworzenia cen, tj. stóp procentowych uwzględniają związki banku z otoczeniem, a w szczególności obsługiwane grupy klientów i ich siłę negocjacji. Są to zasady:

- małych środków, polegająca na proponowaniu ogólnie niższej ceny i równoważenie jej poprzez ofertę standardową dla

klienta "masowego" (Prinzip der kleinen Mittel),

- "kroków urozmaiconych", polegająca na tym, że aktywność partnera w procesie negocjacji oparta jest na wzajemnych ustępstwach (Prinzip der abwechseldnen Schritte) [10].

Rezultat procesu negocjacyjnego zależy od siły negocjacyjnej klientów i umiejętności negocjowania pracowników banku. Należy tu podkreślić, że powtarzające się negocjacje skutkują pojawieniem się tzw. efektu uczenia, co pomaga wyeliminować ryzyko przypadkowe i ograniczyć niebezpieczeństwo podjęcia błędnych decyzji.

Inną specyficzną grupą czynności określaną na poziomie zarządzania strategicznego (SZAP) jest tzw. **formowanie obrazu bilansu** [11]. Funkcja ta wyraża troskę o utrzymanie dobrej reputacji banku. Jest wyróżniana w oparciu o następujące kryteria:

- dążenie do utrzymania ciągłości tzn. podejmowanie starań, aby zachować związki z bilansami z okresów wcześniejszych, w szczególności z bilansem poprzedzającym,

- dążenie do zgodności, co znajduje wyraz w skłonności dopasowywania własnego obrazu bilansu do bilansów banków konkurencyjnych (a przynajmniej do tych porównywalnych wewnątrz danej bankowej grupy strategicznej),

- dążenie do uzyskania przewagi, które jest rozwinięciem dążenia do zgodności i wyraża się w próbach stworzenia lepszego obrazu bilansu niż bilanse prezentowane przez konkurentów.

Funkcja ta wymaga odpowiednich decyzji i zastosowania specyficznych instrumentów: kształtowania i fryzowania bilansu.

[1] Przez funkcję rozumie się tu określoną, powtarzającą się czynność lub grupę czynności, scharakteryzowaną przez rodzaj znaczenia jej celu jednoczącego czynności uczestników tego zespołu jako takich, por. J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich, Warszawa 1972, s.362. Kryterium, które pozwala na wyodrębnienie funkcji jest możliwość sformułowania zrozumiałego celu mającego choćby przyporządkowane, lecz względnie samodzielne znaczenie, do którego realizacji wystarczy dany zespół czynności, por. J. Zieleniewski, op. cit., s. 363. Funkcja jest więc rodzajem zadania wykonywanego przez dany podmiot na rzecz większej całości.

[2] K. Kaźmierczak, op. cit., s.71.

[3] G. Eilenberegger, Bankbetriebswirtschaftslehre..., op. cit., s.127.

[4] Por. W. Fuhrmann, Der Mean-Variance ansatz des Kreditinstituts, Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft 1980, s. 244-267.

[5] Szczegółowo problematyką ryzyka bankowego: możliwościami i sposobami oceny niepewności, wyceny ryzyka, zajmuje się np. H.Hax, Die relativitaet der Risikobeurteilung von Vermoegensbes-taenden, Entscheidung bei unsicheren Erwartungen, Koeln -Opladen 1970, s. 9-26; por. też: M. Curević, Nadzór bankowy w krajach zachodnich, Bank 1994, Nr 7, s.48. Podstawy metodologiczne ryzyka przedstawia: T.Tyszka, Analiza decyzyjna i psychologia decyzji, Warszawa 1986.

[6] H. Langen, Insolvenz-Ursachen, Aktuelle Beitrage ueber Insolvenzen, Schimmelpfeng Ges.m.b.H, Frankfurt am Main 1977, s.11

[7] Szerzej zagadnienie źródeł ryzyka swoistego dla obszaru "zachowania" rozwija A. Schmoll, Interne Gefahrenquellen fuer das Kreditgeschaeft, Die Bank 1985, Nr 5 s.79.

[8] B. Gruszka, Stopa procentowa w bankach komercyjnych, Monografie i opracowania: Funkcjonowanie i zadania bankowości w procesie przebudowy systemu gospodarczego, Zeszyt nr 359, SGH, Warszawa 1992, s.106.

[9] B. Gruszka, op. cit., s.107.

[10] W praktyce istnieje duża różnorodność elementarnych wynagrodzeń za świadczenia banku:

- wynagrodzenia za postawienie w stan gotowości czy za przejęcie korzyści pieniężnych i kapitałowych w formie odsetek (= ceny bankowe w ujęciu wąskim),

- opłaty (np. opłaty bezpośrednie za świadczenie usług depozytowych, płatniczych, usług handlu dewizami czy papierami wartościowymi, jak też pośrednie opłaty, w wyniku nieprawidłowego ustalenia wartości za zaistniałe zdarzenia w biznesie banku). Szerzej na temat tzw. postępowania układowego w kształtowaniu cen usług bankowych por.: P. Dolff, Die Konditionenverhandlungen im Kreditgeschaeft der Banken, Wiesbaden 1974, s. 288; H.I. Krummel, Bankzinsen, Berlin 1964, s. 233.

[11] R. Wittigen, Die publizitaetsorientierte Bilanzgestaltung ..., op. cit., s.728; E. Heinen, Handelsbilanzen, 10 Aufl., Wiesbaden 1982, s.110.

ROZDZIAŁ 2. Ilościowe kształtowanie struktury aktywów i pasywów banku komercyjnego w układzie pionowym

2.1. Ustalanie struktury aktywów według metody portfelowej

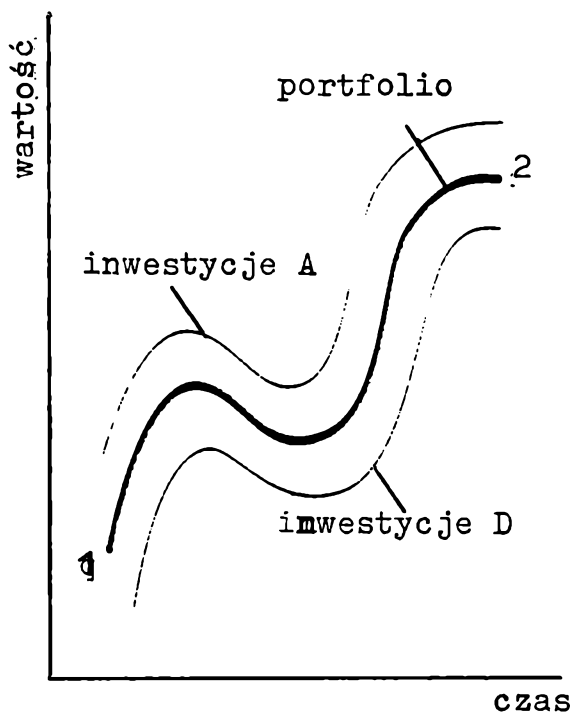
Opracowanie struktury aktywów banku w ramach SZAP wymaga zastosowania odpowiednich metod. Obecnie poszukiwane są te z nich, które mogą być pomocne w procesie podejmowania decyzji w zmiennych warunkach otoczenia. Nowoczesną jest metoda Markowitza [1], stosowana przeważnie w zarządzaniu wyodrębnioną częścią majątku banku, tj. portfelem papierów wartościowych. W bankach zachodnich dostrzega się jednak coraz częściej, że może mieć ona szersze zastosowanie; może ona rozciągać się na wszystkie aktywa (cały majątek) banku. Inaczej ujmując, możliwe jest formułowanie strategii zarządzania aktywami (części SZAP) w oparciu o teorię portfelową "wychodząc poza Markowitza". Według W. Levedaga rozwijane modele w teorii portfelowej dają właściwe podstawy dla planowania różnych aktywów (lokata majątkowych). Zwyczajowo odnoszone są one jednak tylko do lokat w papiery wartościowe [2]. Pod pojęciem lokaty (inwestycji), oprócz papierów wartościowych, rozumieć można także wierzytelności, udziały w przedsiębiorstwach, posiadłości rolne i leśne, inne nieruchomości czy prawa z nimi związane. Wówczas zarządzanie aktywami, szeroko zróżnicowanymi według rodzaju inwestycji (asset classes), staje się trudną pracą menedżerską. Powinna ona kierować się czynnikami strategicznymi. Aktywa są więc nie tylko zbiorem tworzącym majątek i zawierają pewną wartość, ale są także organizacją. Dlatego konieczna staje się optymalizacja inwestycji i optymalizacja składu różnych inwestycji (asset classes). Umożliwi to osiągnięcie możliwie największego zysku przy danym (tolerowanym) ryzyku, względnie zminimalizowanie poziomu ryzyka przy spodziewanym zysku.

Wiadome jest, że dywersyfikacja portfela zmniejsza ryzyko bez jednoczesnego wymuszenia zmiany całości zysku. Aby móc wyznaczyć korzyść dywersyfikacji niezbędne są trzy współczynniki "rozwoju wartości portfela":

1/ spodziewany zysk

Rys. 8

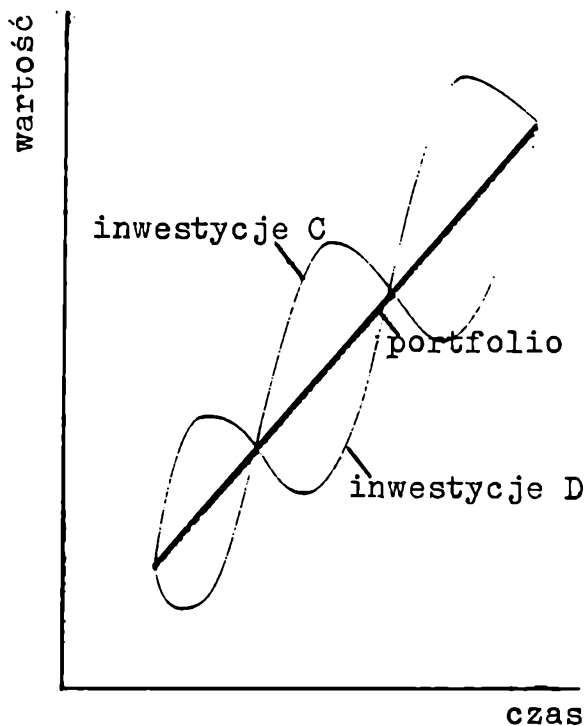
Oczekiwany zysk dla portfolio dwóch inwestycji



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 9

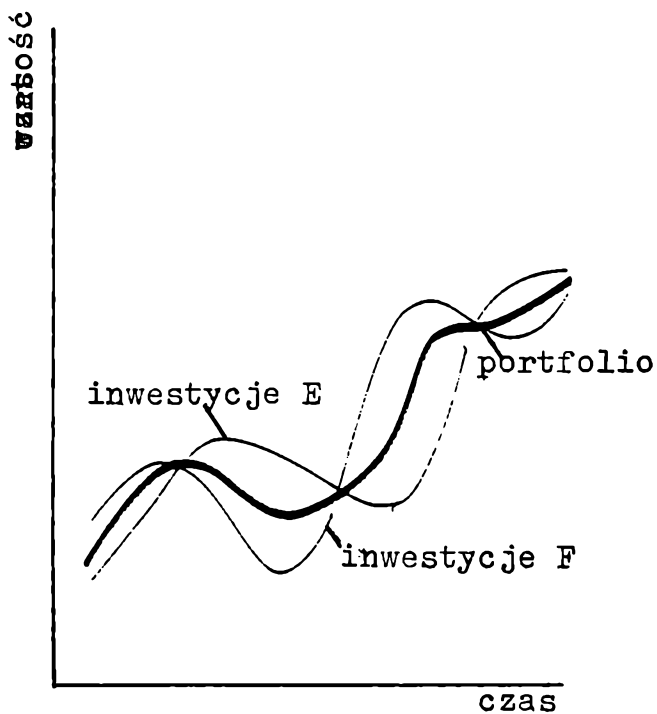
Korelacja doskonała negatywna /-1/



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 10

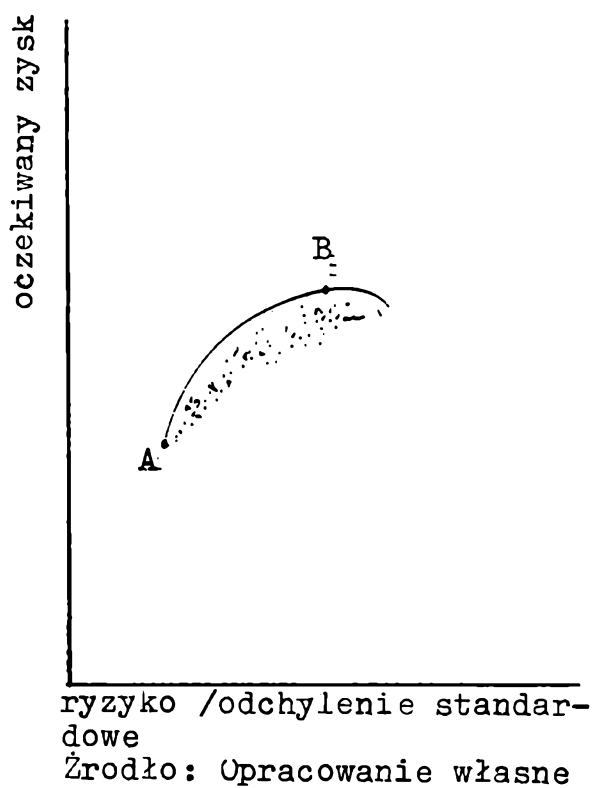
Korelacja między -1 i +1



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 11

Efficient frontier



Źródło: Opracowanie własne

2/ spodziewane (tolerowane) ryzyko oraz

3/ korelacja poszczególnych lokat w portfelu względem siebie.

Spodziewany zysk z inwestycji "i" wyrażony jest matematycznie jako wartość oczekiwana $u(r_{\tilde{i}})$, względnie u_i wielkości zmiennej r_i i jest definiowany następująco [3]:

$$u(r_{\tilde{i}}) = u_i = \sum_{j=1}^n p_j r_{ij}$$

gdzie p_j = prawdopodobieństwo wejścia stanu "j",

r_{ij} = zysk wewnętrzny lokaty "i" w położeniu otoczenia "j".

W ogólności zysk oczekiwany całego portfolio u_p definiowany jest jako suma ważonych wartości oczekiwanych poszczególnych lokat:

$$u_p = \sum_{i=1}^m x_i u_i$$

gdzie: x_i = udział procentowy lokaty "i" w całym portfolio

$$\sum_{i=1}^n x_i = 1$$

Podwyższenie wartości portfela jest równe średnio ważonemu wzrostowi wartości lokat (por. rys. 8). Wartości historycznych wahań zysku są przy tym ekstrapolowane przy założeniach teorii prawdopodobieństwa [4].

Spodziewane (tolerowane) ryzyko mierzone jest na odchyleniu standardowym:

$$\sigma(r_{\tilde{i}}) = \sigma_i = \sigma_i^2 = \sum_{j=1}^n p_j (r_{ij} - u_i)^2$$

Ryzyko całości portfolio, gdzie występuje "m" lokat obliczane jest następująco:

$$d_p^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{h=1}^m x_i x_h \text{cov}(r_{\tilde{i}}, r_{\tilde{h}}) =$$

$$= \sum_{i=1}^m \sum_{h=1}^m x_i x_h \rho_{i,h} d_i d_h$$

d_p^2 = wariancja ryzyka całości portfolio,

$\text{cov}(r_i, r_h)$ = kowariancja między r_i i r_h ,

$\rho_{i,h}$ = współczynnik korelacji między "i" i "h"

Zmniejszenie ryzyka mogłoby nastąpić, gdyby zyskać dla portfela inwestycje, wykazujące niejednakową krzywą przebiegu wartości, co pokazuje rys. 9. Jeśli spodziewane wzrosty wartości dwóch inwestycji oscylują względem siebie, istnieje **korelacja wzajemna ujemna** (por rys.10). W rzeczywistości zdarza się to raczej rzadko i należy zadowalać się współczynnikami korelacji w przedziale 1 (korelacja totalna) i -1 (korelacja doskonała, negatywna, z ryzykiem 0). Ale już wtedy odchylenie standardowe całego portfela będzie mniejsze niż średnia ważona odchyleń standardowych poszczególnych inwestycji. Należy uruchamiać tylko takie inwestycje dla portfela, których wzajemna korelacja znajduje się w przedziale $\langle -1, 1 \rangle$ i tym samym tak kształtują one skład portfela, że poprawa potencjału zysku nie następuje w ciężar tolerowanego ryzyka.

Ostatecznie za pomocą "granicy efektywności" (efficient frontier)[5] lokalizuje się punkty w układzie współrzędnych zysk/ryzyko - w diagramie (u, d). Prezentują one optymalne zestawienie inwestycji i pozwalają stwierdzić:

1. żaden inny portfel nie posiada mniejszego ryzyka przy tym spodziewanym zysku, albo

2. żaden inny portfel nie posiada większego zysku przy tym tolerowanym poziomie ryzyka (por. rys. 8).

Wśród zarządzających całością majątku wzrasta świadomość, że zysk portfela zainwestowanego kapitału zależy w istotnej mierze od następujących czynników:

- od terminu podjęcia decyzji o lokacie (timing factor),
- od wyboru poszczególnych lokat spośród jednego rodzaju inwestycji (stock picking) oraz
- od alokacji klas inwestycji (asset allocation), przez co rozumie się wybór różnych inwestycji oraz ich skład w

ramach jednego portfela.

Wpływ, jaki wywierają poszczególne czynniki na zysk względnie na wzrost wartości portfela jest następujący: w 93,6% zależy on od asset allocation, timing factor podnosi tę stawkę do 95,3%; asset allocation i prawidłowy wybór poszczególnych lokat razem powodują zwiększenie zysku tylko o 4,2% [6]. Wskazuje to, że źródła efektywności całości aktywów banku w decydującej mierze tkwią w strukturze aktywów ustalonej według asset allocation. Strategie SZAP w zakresie aktywów, budowane w oparciu o założenie asset allocation zwane są "strategiami normalnymi/ przeciętnymi" (Normalstrategien). Mogą być one tworzone na poziomie całego banku i jego poszczególnych strategicznych jednostek przedsięwzięcia. Istnieją liczne przykłady empiryczne ich zastosowania [7].

Dla strategii na poziomie całego banku istnieją jednak też ograniczenia. Optymalizacja majątku złożonego z różnych inwestycji (asset allocation) zależy od pełnych informacji, takich jak:

- spodziewany zysk poszczególnych inwestycji,
- odchylenie standardowe zysku poszczególnych inwestycji,
- współczynniki korelacji inwestycji,
- poziom ryzyka tolerowany przez posiadacza,
- zobowiązania portfela (w szczególności podatki),
- ograniczenia obligatoryjne w sektorze bankowym,
- ograniczenia kapitałowe (struktura aktywów są bowiem zeterminowana strukturą źródeł pochodzenia środków finansowych).

Nie jest możliwe uzyskanie informacji kompletnej dla majątku złożonego nie tylko z papierów wartościowych i funduszy (w wyniku przejrzystości rynków finansowych dane dla papierów wartościowych są dostępne). Majątki mogą być też złożone z niezdolnych do funkcjonowania jednostek, niepoddających się ścisłej ocenie (np. pałace zabytkowe, biblioteki itd.). Założenia optymalizacyjne mogą również utrudniać strategie podatkowe przyporządkowane poszczególnym klasom inwestycji. Mimo to próba optymalizacji łącznego majątku tą metodą musi być zupełnie nieudana. Uszeregowanie inwestycji w grupach ryzyka i zysku pokazuje bowiem w przybliżeniu, jak mieszczą się one na krzywej granicy

efektywności (efficient frontier; por. rys. 11), jak daleko są od niej położone. Podnosząc oczekiwany zysk, trzeba zmienić wagę poszczególnych inwestycji w ramach majątku. To, które z inwestycji należy wzmocnić lub poddać reorientacji, zależy od zmienionych oczekiwań zysku i od gotowości decydentów do ponoszenia ryzyka oraz wymogów administracyjno-prawnych dotyczących płynności finansowej banku (stanowią one obligatoryjne warunki brzegowe aktywności inwestycyjnej banków). Problem timingu odgrywa tu całkowicie podrzędną rolę. Uwzględnić należy też skutki wywołane takimi przedsięwzięciami z podatkowego punktu widzenia, ich wpływ na całość majątku i na jego zobowiązania oraz ograniczenia kapitałowe dla instytucji kredytowych. Szczególnie istotne jest rozważenie inwestycji ze względu na obligatoryjnie przypisane im wagi ryzyka. Suma aktywów ważonych ryzykiem wyznacza zapotrzebowanie na kapitał własny (kwestia tzw. współczynnika wypłacalności).

Jako najważniejsze założenia optymalizacyjne dla SZAP w części dotyczącej aktywów należy uznać:

1/ realokację kapitału z jednej inwestycji w inną (asset classes),

2/ poprawę zysku inwestycji przez dobre gospodarowanie w strategicznych jednostkach przedsięwzięcia (w szczególności przez odpowiednie powiązanie struktur aktywów: ilościowej i jakościowej),

3/ przemieszczenie kapitału w nowe aktywa (strategiczne jednostki przedsięwzięcia) w ramach inwestycji [8].

Banki komercyjne realokacji (asset allocation) poddawać mogą aktywa reprezentujące:

- walutę i złoto,
- wierzytelności: kredytowe, leasingowe, factoringowe,
- udziały w przedsiębiorstwach
- lokaty portfelowe,
- majątek trwały (pozostały).

Dobre gospodarowanie w strategicznych jednostkach przedsięwzięcia może odbywać się poprzez:

- zwiększanie efektywności pracy,
- rozszerzanie oferty usługowej w wyniku: świadczenia usług do-

radczych i informacyjnych oraz kreowania aktywów oprocentowanych w ramach stock picking.

Przykładowe wybory poszczególnych aktywów spośród danego rodzaju inwestycji to:

- w ramach wierzytelności

Rys. 12

Przykładowe wybory aktywów spośród wierzytelności

<u>Wierzytelności</u>		
kredyt dewizowy		kredyt lombardowy i hipoteczny
	kredyty wekslowe	
kredyty obrotowe	kredyt inwestycyjny	leasing lewarowy
- w rachunku bieżącym		
- w rachunku kredytowym		

Źródło: Opracowanie własne

- w ramach udziałów w przedsiębiorstwach: inwestycje bezpośrednie (prosty zakup akcji bądź udziałów w celach handlowych lub lokacyjnych; nie są to inwestycje wynikające z restrukturyzacji dłużników lub windykacji należności) oraz inwestycje portfelowe (pasywne inwestowanie, w którym bank nie angażuje się w zarządzanie podmiotami).

Przemieszczanie kapitału w nowe aktywa dokonuje się poprzez tworzenie nowych jednostek przedsięwzięcia, takie jak:

- fundusz wysokiego ryzyka (venture capital),
- towarzystwo leasingowe,
- holding finansowy (z niedużym procentowym udziałem, około 20-30% w jednostce filialnej przy dużym rozdrobnieniu akcjonariuszy albo z dużym udziałem procentowym, ponad 50% w jednostkach filialnych),

- spółki prawa handlowego i cywilnego z bankami, przedsiębiorstwami produkcyjnymi, handlowymi, skarbem państwa w celu inwestowania we wspólne przedsięwzięcia, z założeniem odsprzedaży udziałów, akcji po oznaczonym czasie,

- spółka z minimalnym kapitałem założycielskim jako wyko-

nawca procesu sekurytyzacji,

- towarzystwo inwestycyjne (instytucja wyspecjalizowana w inwestowaniu instrumentów rynku kapitałowego),

- zamknięty fundusz powierniczy (towarzystwo funduszy powierniczych wraz z zamkniętym funduszem inwestycyjnym zarządzanym przez to towarzystwo; w Polsce nie istnieje możliwość utworzenia takiej jednostki),

- bank "złych długów" (fundusz "złych długów", gdzie aktywami są kredyty trudne, zakupione z dyskontem od banków komercyjnych),

- fundusz inwestycyjny restrukturyzacji (jednostka, której celem jest prowadzenie i finansowanie procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw mających trudności ze spłatą zadłużenia i odsprzedawanie ich z zyskiem),

- jednostka wspomagania wykupu LBO (firma wykupująca pożyczka część potrzebnej kwoty pod zastaw aktywów wykupywanego przedsiębiorstwa) [9].

Przytaczane możliwości inwestowania przez banki komercyjne, również w Polsce, pozwalają zarządzać efektywnie aktywami zgodnie z potrzebami danego banku i jego gotowością do podjęcia ryzyka.

Szczególnie interesujące jest formułowanie "strategii normalnej" w oparciu o założenie inwestowania w nowe aktywa. Wynika to z obserwowanych tendencji do tworzenia przez banki (również polskie) struktur holdingowych w związku z integracją krajów europejskich, wprowadzania jednolitego rynku finansowego. Decyzję strategiczną o inwestowaniu w dodatkowe przedsiębiorcze działania w sektorze usług finansowych, można realizować w trojaki sposób:

- przez nabycie istniejącej jednostki biznesu (strategia zakupów),

- przez budowę własnymi zasobami (strategia budowy własnymi zasobami),

- przez budowę zasobami obcymi (strategia budowy zasobami obcymi)[10]. Ze względu na ograniczone rozmiary pracy przytaczane strategię omówione są w oddzielnym opracowaniu [11].

[1] Por. H.M. Markowitz, Portfolio Selection, The Journal of Finance 1952, Vol. 7, s. 77-91.

[2] R. Levedag, Vermögensanlagestrategien - über Markowitz hinaus, maszynopis powielony, referat przedstawiony 13 listopada 1989 r. na XIII Kolokwium Bankowym w Johann Wolfgang Goethe-Universität we Frankfurt nad Menem.

[3] W. Gerke, F. Philip, Finanzierung, op.cit., s. 52-54.

[4] R. Levedag, op. cit., s.11 Wynik mógłby brzmieć następująco: z 68% prawdopodobieństwem (średni błąd kwadratowy) wartość portfela w ciągu 1 roku wzrośnie nie mniej niż o 4%, ale i nie więcej niż o 12%. Inaczej mówiąc, średni błąd kwadratowy spodziewanego 8% zysku na rok (ważonego wzrostu portfela) wynosi 50%.

[5] W. Gerke, F. Philip, Finanzierung, op.cit., s. 56-58.

[6] P. Coym, Die Aktivitäten einer US-Investmentbank, maszynopis powielony, referat przedstawiony 13 listopada 1989 r. na XIII Kolokwium Bankowym w Johann Wolfgang Goethe-Universität we Frankfurt nad Menem, s.18.

[7] Przykłady na poziomie poszczególnych strategicznych jednostek przedsięwzięcia prezentuje np.: M. Mathes, Aktienfonds in der Vermoögensverwaltung, Kreditwesen 1994, Nr 8, s. 374 - 375, a na poziomie całego banku: R. Levedag, op. cit., s. 23.

[8] R. Levedag, op. cit., s. 23.

[9] Szerzej na ten temat por.: T. Chenczke, Sekurytyzacja - sposób na rozwiązanie problemów z płynnością, Bank 1993, Nr 2; K. Czerkas, R. Oppenheim, Banki inwestycyjne, Olympus-Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1993; R. Czerniawski, Fundusze powiernicze - kierunki zmian, Bank i Kredyt 1993, Nr 12.

[10] R. Levedag, op. cit., s. 30-33.

[11] Por. D. Korenik, Zarządzanie majątkiem- strategie inwestycyjne, Bank Miesięcznik Finansowo-Bankowy 1994, Nr 4, s.43-47.

2. 2. Ustalanie składu pasywów

Kapitał może być rozumiany jako te wszystkie elementy, które występują po stronie pasywów w bilansie banku i stanowią źródła finansowania składników majątkowych zgromadzonych w banku [1]. W związku z tym zadaniami SZAP w zakresie kształtowania struktury ilościowej pasywów są:

- 1/ ustalenie zasadniczych proporcji struktury kapitału poprzez rozpoznanie źródeł, z których mają być pozyskiwane środki na sfinansowanie inwestycji (aktywów),
- 2/ ustanowienie kryteriów (wraz ze wskazaniem źródeł pozyskiwania informacji) dla monitorowania efektywności pasywów.

Podjęmowane decyzje strategiczne koncentrują się na wyborze rozmiarów i struktury źródeł sfinansowania aktywów. Na podstawie oceny ich efektywności, w powiązaniu z ryzykiem, określa się:

- wartość niezbędnych kapitałów,
- koszt alternatywnych metod sfinansowania inwestycji,
- strukturę kapitału, w tym udział środków własnych powstałych w wyniku reinwestowania zysków, powiększenia kapitału własnego (wewnętrzna emisja akcji bądź udziałów) oraz udziału środków obcych, pochodzących od nowych akcjonariuszy, instytucji finansowych lub rządowych (subsydia).

Uwzględnia się przy tym: zmiany relacji w prawach głosu, wpływ na rentowność i płynność, wpływ na relacje kapitał własny - kapitał obcy, konsekwencje podatkowe [2].

Zagadnienie kształtowania struktury kapitału obcego i struktury kapitału własnego banku komercyjnego jest tu szczególnie interesujące ze względu na specyficzne ograniczenia dotyczące tylko banków i ich niejednokrotnie ostry charakter w zależności od kraju, w którym bank funkcjonuje.

Kształtowanie struktury kapitału obcego

Strukturę funduszy obcych tworzą zasadniczo trzy elementy: - środki banków,

- środki innych wierzycieli (nie banków),
- emitowane papiery wartościowe [3].

Relacje pomiędzy tymi elementami są w różnych bankach zróżnicowane w zależności od prowadzonej przez bank polityki pasywów.

Kształtowanie środków instytucji kredytowych wiąże się z: rozwojem obrotu płatniczego, utrzymywaniem kont korespondencyjnych innych banków, operacjami rynku pieniężnego, refinansowaniem się banku w banku centralnym, charakterem banku.

Z kolei kształtowanie środków innych wierzycieli -, tzw. sektora niefinansowego wyznaczone jest charakterem banku (np. bank hurtowy, bank detaliczny), popytem i oczekiwaniami ze strony inwestorów finansowych i rozwojem konkurencji.

Źródłem funduszy obcych mogą być emitowane przez bank papiery wartościowe, przy czym znaczenie tego źródła związane jest z charakterem banku, stanem rozwojowym rynku kapitałowego (w tym infrastruktury rynku kapitałowego) oraz z popytem zgłaszanym na te papiery.

Można uznać, że ustalenie struktury kapitału obcego według ich rodzajów zależy od:

- istniejących dostępnych źródeł instrumentów finansowania, co jest związane ze stopniem rozwoju rynków finansowych i z czynnikami socjo-kulturowymi społeczeństwa (np. przyzwyczajenia ludzi),
- możliwości pozyskania funduszy z określonych źródeł, które są pochodną pozycji banku na rynku (zdolności konkurencyjnych banku: atrakcyjna cena usług pasywnych, zdywersyfikowana struktura terenowa, zaufanie klientów do danego banku).

Podstawowym kryterium w kształtowaniu długookresowej struktury kapitałowej, w tym kapitału obcego jest płynność finansowa. Prowadzi to do rozważania funduszy obcych ze względu na ich terminowość. Nie chodzi przy tym o szczegółowe strukturyzowanie funduszy obcych krótkoterminowych. Jednakże podejmowane decyzje wyznaczają także ogólne ramy struktury źródeł finansowania aktywów krótkoterminowych (obrotowych, angażowanych w bieżącej działalności banku). Na poziomie SZAP istotne jest ustalenie proporcji, w jakich kapitał obcy ma finansować aktywa długoterminowe i aktywa krótkoterminowe, zgodnie z założeniami względem struktury aktywów i pasywów. Punktem odniesienia jest tu wyznaczenie wielkości stałego zapotrzebowania banku na kapitał, wyra-

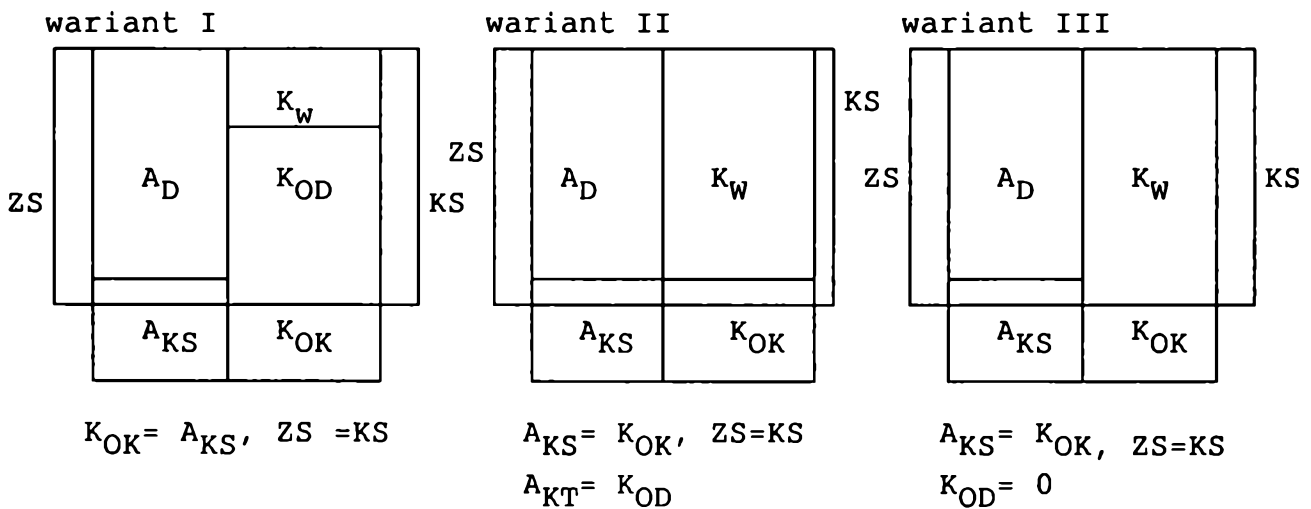
zonego poprzez aktywa trwałe oraz część aktywów obrotowych trwale zaangażowanych w banku. W zależności od sposobu zaspokajania trwałego zapotrzebowania na kapitał (własny i obcy), bank komercyjny może przyjąć różne strategie w zakresie kształtowania struktury źródeł finansowania, w tym źródeł obcych, tj.:

- strategię umiarkowaną,
- strategię agresywną,
- strategię konserwatywną.

W strategii umiarkowanej bank będzie dążyć do w miarę ścisłego skorelowania w czasie przychodów z danego rodzaju aktywów z wydatkami niezbędnymi do umorzenia tych aktywów. Oznacza to, że dla sfinansowania aktywów trwałych zapotrzebowanie na kapitał obcy długoterminowy będzie równe względnie prawie równe różnicy aktywów trwałych i kapitału własnego, co prezentuje rys. 13.

Rys. 13

Poglądowe warianty struktury kapitału obcego na tle struktury bilansu w strategii umiarkowanej



Legenda:

A_{KS} = aktywa krótkoterminowe wykazujące wahania sezonowe

A_{KT} = aktywa krótkoterminowe trwale zaangażowane

A_D = aktywa trwałe (długoterminowe)

A_K = aktywa obrotowe (krótkoterminowe)

K_W = kapitał własny

K_{OD} = kapitał obcy długoterminowy

K_{OK} = kapitał obcy krótkoterminowy

ZS = zapotrzebowanie stałe

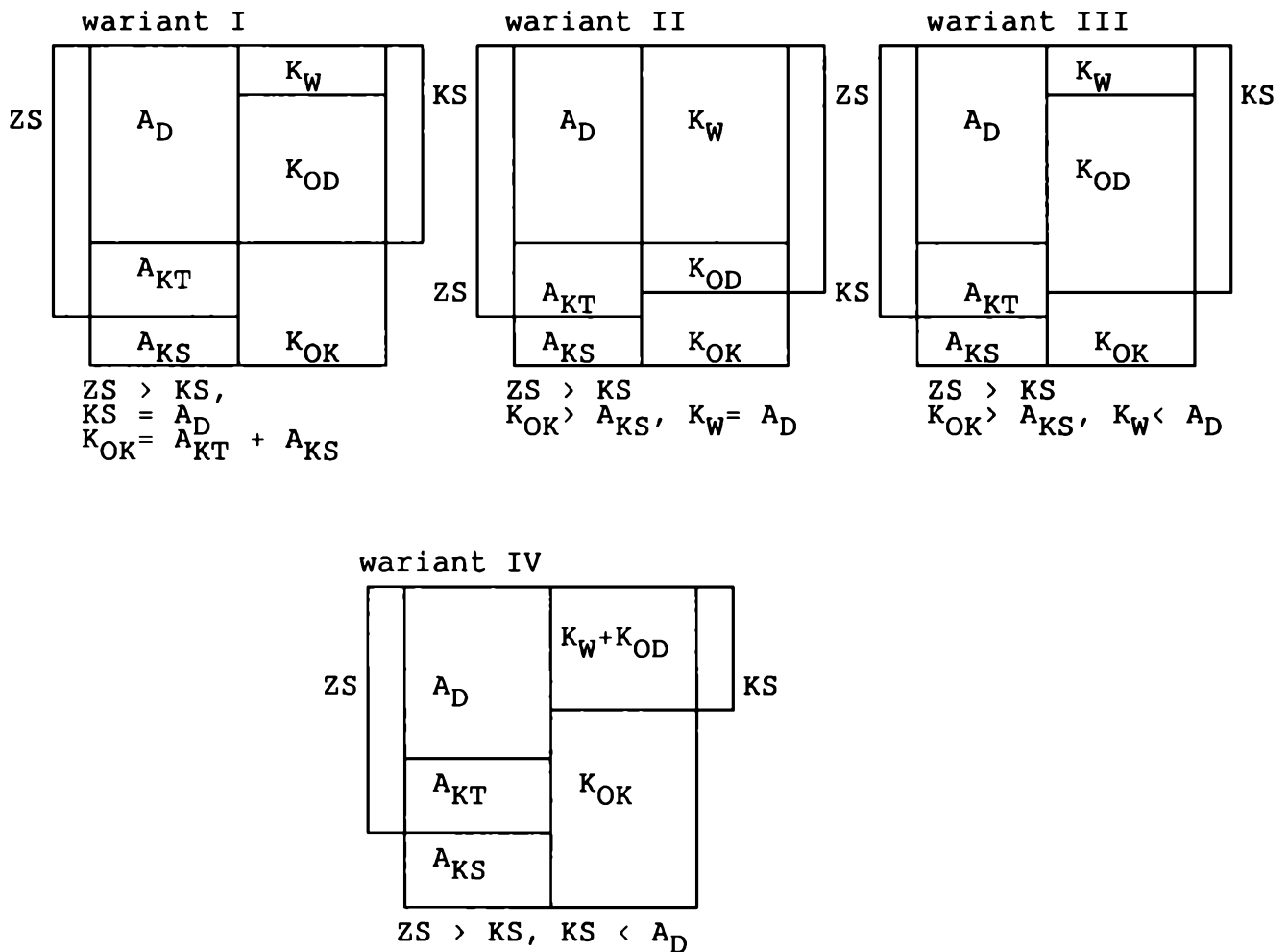
KS = kapitał stały

Źródło: Opracowanie własne

W strategii agresywnej bank całość aktywów trwałych finansuje kapitałem długoterminowym (kapitałem własnym i długoterminowym kapitałem obcym), a część lub całość trwałego stanu aktywów obrotowych kredytem krótkoterminowym (por. rys. 14). W skrajnym przypadku możliwe jest finansowanie części aktywów trwałych kredytem krótkoterminowym. Oznacza to jednak wzrost ryzyka zmian poziomu stopy procentowej, ryzyka trudności z odnowieniem funduszy obcych (na skutek utraty zaufania) i wynikające stąd ryzyko niewypłacalności i bankructwa.

Rys. 14

Poglądowe warianty struktury kapitału obcego na tle struktury bilansu w strategii agresywnej



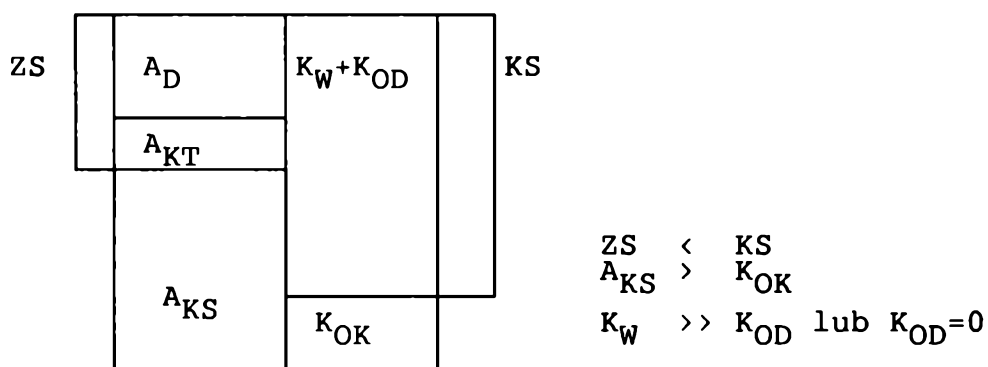
Legenda: por. rys. 13

Źródło: Opracowanie własne

W strategii konserwatywnej bank w niewielkim zakresie korzysta ze źródeł obcych, natomiast struktura aktywów charakteryzuje się wysokim udziałem płynnych instrumentów finansowych w postaci płynnych papierów wartościowych w celu "magazynowania płynności" (por. rys. 15). Cechą charakterystyczną jest finansowanie kapitałem długoterminowym całości aktywów trwałych i aktywów obrotowych trwale zaangażowanych w banku, a także część sezonowego zapotrzebowania na aktywa obrotowe.

Rys. 15

Ujęcie poglądowe kształtowania się kapitału obcego w strukturze bilansu w strategii konserwatywnej



Legenda: por. rys. 13

Źródło: Opracowanie własne

Można zatem stwierdzić, iż podstawowym problemem strategii SZAP w zakresie strukturyzowania ilościowego funduszy obcych jest wybór i określenie proporcji pomiędzy kapitałem obcym krótkoterminowym i długoterminowym. Z każdym z tych kapitałów wiążą się dla banku pewne korzyści, ale też i zjawiska niepożądane.

Kryteriami, którymi winna kierować się strategia, wynikającymi z porównania własności funduszy obcych krótkoterminowych i długoterminowych [4], stają się:

a/ czas:

pozyskanie środków krótkoterminowych jest raczej mniej czasochłonne niż pożyczek długoterminowych, ze względu na nieprzeprowadzanie szczegółowej analizy sytuacji finansowej banku – pożyczkobiorcy,

b/ elastyczność:

wielkość długu krótkoterminowego może być łatwo dostosowana do rzeczywistych potrzeb banku. W przypadku długu długoterminowego, zasadniczo nie ma możliwości tak elastycznego kształtowania jej wielkości, zarówno ze względu na bardziej czasochłonny tryb jego uzyskiwania, jak i ze względu na brak pełnej swobody w zakresie wcześniejszej jego spłaty,

c/ kosztowność:

pożyczki krótkoterminowe są z reguły korzystniejsze; stopa procentowa zwykle wykazuje tendencję rosnącą wraz z narastaniem okresu, na jaki udzielana jest pożyczka. Z kolei przy długim terminie, bank nie jest narażony na wahania stopy procentowej, jako że odsetki od długu długoterminowego są stałe w całym okresie trwania umowy. Dług krótkoterminowy zaciągany jest każdorazowo według stopy procentowej istniejącej na rynku w momencie jego zaciągania. Może to wpływać destabilizująco na finansowe warunki działania banku.

W przypadku pozyskiwania środków od klientów z sektora niefinansowego, bank ma niewielki wpływ na kształtowanie wpływów i odpływów środków, zarówno pod względem terminu jak i wielkości.

Generalnie, dług krótkoterminowy jest mniej ryzykowny od długu długoterminowego. Należy mieć przy tym na względzie ryzyko ryzyko niemożności terminowej spłaty długu wraz z należnymi odsetkami ze względu na nieprzewidziane trudności z upłynnieniem aktywów. W tej sytuacji pogorszeniu ulega wiarygodność banku, co może stać się przyczyną jego problemów finansowych (aż do zagrożenia bankructwem włącznie).

Wybór strategii nie jest też sprawą całkowicie autonomiczną banku, tj. w zależności od gotowości banku do podjęcia ryzyka. Muszą zostać uwzględnione jeszcze wymagania zewnętrzne i sytuacja, w jakiej bank się znajduje obecnie.

Jeżeli płynność będzie stanowiła priorytet bezwzględny, punktem ciężkości strategii będzie poszukiwanie źródeł zabezpieczających tę płynność. Ponieważ płynność jest celem przeciwnym rentowności, uzyskiwana marża finansowa będzie mniejsza niż w przypadku podjęcia strategii bardziej ryzykownych. Dla osiągn-

nięcia wymaganego poziomu zysku konieczne jest wtedy przyjęcie zasady: mały zysk, duży obrót.

Jeśli problem płynności nie stanowi priorytetu bezwzględny, to przy kształtowaniu proporcji funduszy obcych bank kieruje się przesłankami [5]:

- wysokością odsetek płaconych na rzecz depozytariuszy,
- kosztów prowadzenia operacji, zróżnicowanych w zależności od rodzaju wkładu (pasywa),
- stopą obowiązkowej rezerwy, która jest z reguły wyższa dla wkładów krótkoterminowych.

Zasadniczym kryterium decyzji strategicznych jest tu rentowność. Jeśli przyjąć, że podstawowym celem jest zapewnienie pożądanej rentowności, w zakresie rozwoju i bieżącego funkcjonowania, to zadaniem strategicznym staje się ustalenie podstawowych proporcji między funduszami obcymi długoterminowymi i krótkoterminowymi oraz ogólnych ram dla kształtowania struktury pasywów, tak aby spełniona była równość:

$$R = \frac{Z}{K} \quad \text{gdzie: } R = \text{rentowność brutto}$$

$$K = \text{koszty banku}$$

$$Z = \text{zysk brutto}$$

Dalszego rozwinięcia tego równania dokonać można przy pomocy formuły zaproponowanej polskim bankom [6], ale ograniczonej do jednego rodzaju waluty [7]:

$$R = \frac{P * K - W_p - O}{W_p + O} \quad \text{gdzie}$$

O = koszty ogólne banku: rzeczowe i osobowe (parametr dany dla SZAP i opartego na niej zarządzania).

P = współczynnik ceny kredytu - jest to stopa procentowa skorelowana ze stopą kredytu refinansowego,

K = wolumen akcji kredytowej:

jeśli wielkościami wyjściowymi są:

a/ wkłady depozytariuszy, to K jest różnicą wielkości wkładów i rezerw obowiązkowych z tytułu tych wkładów,

b/ wkłady depozytariuszy, środki własne i środki innych instytucji finansowych, to "K" musi stanowić taką wartość, która pozostawi środki dla zapewnienia zdolności płatniczej banku.

Stan środków niezbędny dla zapewnienia tej zdolności wynika ze wzoru [8]:

$$Z^*_x = \left[\sum_{i=1}^Y ZE_i + E(FE_j) \right] - \left[\sum_{i=1}^Y ZA_i + E(FA_j) \right], \text{ gdzie}$$

Z^*_x = stan środków płatniczym w dniu x ,

ZE_i, ZA_i = wpływ i odpływ środków determinowany przez bank,

FE_j, FA_j = oczekiwany wpływ i wypływ środków nie determinowany przez bank,

$$E(FE_j) = \sum_{j=1}^z FE_j * p_j = \text{wartość oczekiwana zajścia szacowanych i nie determinowanych przez bank}$$

wpływów przy określonym prawdopodobieństwie p_j ($p_j = 1; j = 1, 2, \dots, z$),

$$E(FA_j) = \sum_{j=1}^z FA_j * p_j = \text{wartość oczekiwana zajścia szacowanych i nie determinowanych przez bank}$$

wpływów przy określonym prawdopodobieństwie p_j ($p_j = 1; j = 1, 2, \dots, z$),

W_p = koszt oprocentowania środków depozytariuszy:

Proponuje się, aby do rachunku przyjmować współczynniki udziału kosztów w kosztach oprocentowania wkładów według ostatniego sprawozdania; założeniem jest tu, że:

$$W_p = W_1 * S_1 + W_2 * S_2 + \dots + W_{n+1} * S_{n+1}, \text{ a}$$

W_1 = wartość wkładów a'vista

$W_2 \dots W_n$ = wartość wkładów terminowych według okresów ich trwania (np. $W_2 = 3$ miesiące)

S_1 = współczynnik kosztu W_1 (stopa procentowa wkładów a'vista)

$S_2 \dots S_n$ = współczynnik kosztów $W_2 \dots W_n$.

Zbiór poszczególnych wartości wkładów W zdeterminowany jest odpowiadającym im kosztem (kosztem przypadającym na jednostkę depozytu danego rodzaju) oraz preferencjami banku w zakresie ryzyka (rodzaju kontynuowanej strategii kształtowania źródeł fi-

nansowania). Istotne jest przy tym powiązanie struktury jakościowej kapitału (obcego i własnego) ze strukturą jakościową aktywów.

Kształtowanie struktury kapitału własnego

Kształtowanie kapitału własnego wymaga rozważenia dwóch podstawowych kryteriów: kryterium kosztu względnie rentowności kapitału oraz kryterium płynności – tak, aby wysokość kapitału podstawowego i rezerw ustalana była na poziomie zabezpieczającym przed utratą płynności w przypadku niekorzystnego rozwoju wydarzeń.

Ustalając wielkość kapitału własnego na poziomie strategii do uwzględnienia są następujące warunki:

1/ oczekiwania inwestorów finansowych (akcjonariuszy banku),

2/ stosunki finansowe między bankiem centralnym i bankami komercyjnymi,

3/ wymagania formalno-prawne, egzekwowane przez zewnętrzny nadzór bankowy.

Ze względu na warunek pierwszy, podstawowymi zadaniami strategicznymi są:

a/ taki podział zysku netto, przy którym nie nastąpi spadek wielkości dywidendy przynajmniej w ujęciu nominalnym, w wyniku ustalenia: relacji zysku zatrzymanego do zysku netto po opodatkowaniu, relacji wypłat dla akcjonariuszy do zysku netto po opodatkowaniu. Wynika to z następujących przesłanek:

– zbyt wysoki poziom kapitału własnego zmniejsza możliwości wzrostu rentowności powodując obniżenie rynkowej ceny akcji ze względu na oczekiwania rynkowe obniżenia rentowności banku w przyszłości,

– zbyt niski poziom kapitału w stosunku do poziomu podejmowanego ryzyka wywołuje niepewność akcjonariuszy co do utrzymania rentowności i co do bezpieczeństwa depozytów, a w konsekwencji tendencję spadkową cen akcji na rynku;

b/ ustalenie tempa wzrostu aktywów banku, umożliwiającego utrzymanie istniejących relacji kapitału do całości aktywów (pasywów) na dotychczasowym poziomie [9].

W niektórych państwach o gospodarce rynkowej stosowane są wymogi dotyczące tzw. współczynnika pożyczkowego (wyrażone relacją depozytów do kapitału własnego), np. w Austrii nie powinien on przekraczać 20:1 [10]. Doświadczenia brytyjskiego banku United Dominions z lat 60-tych ukazały, że wzrost relacji z 6:1 do 11:1 spowodował poważne trudności finansowe tego banku [11].

Należy też zauważyć, że w bankowości relacje kapitału własnego do aktywów są bardzo zróżnicowane, zarówno w obrębie banków jednego kraju, jak i pomiędzy bankami w różnych krajach o gospodarce rynkowej (por. tab.1)

Tab. 1

Podstawowe relacje kapitału własnego w bankach różnych krajów

Kraj	aktywa w mln \$	Udział kapitału własnego w całkowitych aktywach w %		liczba banków na liście rankingowej
		1989 r.	1991 r.	
Polska	803 - 1 650	2,64 - 3,11	7,18 - 15,2	3
USA	1331 - 215 355		1,37 - 11,65	192
Japonia	5377 - 445 707		0,67 - 6,98	109
Niemcy	1861 - 296 226		1,43 - 17,09	87
Hiszpania	1873 - 95 817		3,19 - 12,41	45
Austria	1539 - 66 128		3,46 - 7,73	18
Portugalia	1282 - 24 735		1,60 - 23,66	10
Grecja	2618 - 31 226		2,76 - 16,78	8

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: The Banker 1992, Nr 6; podaję za Z. Klimiuk, Banki polskie na tle innych krajów, Gospodarka Narodowa 1993, Nr 7; Bank i Kredyt 1990, Nr 2-3, s.18

Powyższa tabela prezentuje stosunek kapitałów własnych banków znajdujących się na liście rankingowej do ich całkowitych aktywów. Największe banki polskie pokazano na tle dwóch grup państw:

- grupy zajmującej dominującą pozycję w światowym układzie ekonomicznym i na międzynarodowych rynkach finansowych (USA, Japonia, Niemcy), oraz
- grupy państw Europy Zachodniej, których potencjał ekonomiczny i finansowy jest najbardziej zbliżony do analogicznego potencjału gospodarki polskiej [12].

Dane ukazują niewystępowanie optymalnej uniwersalnej struktury

kapitałowej banku w którejkolwiek z grup tych państw, ani też w obrębie danego państwa. W krajach rozwiniętych uznaje się tylko, że dla bezpiecznego rozwoju banku wartość graniczna leverage ratio, tj. stosunku aktywów przeciętnych w okresie sprawozdawczym do kapitału własnego, nie powinna przekraczać 16,5-krotności posiadanego kapitału własnego. W warunkach polskich proponuje się, aby do kapitału własnego banku zaliczyć: kapitał podstawowy, rezerwy, nie podzielony zysk z roku ubiegłego [13].

Specyficzną przesłanką – w warunkach polskich – dla optymalizacji struktury kapitałowej mogą być warunki dostępu banku komercyjnego do niektórych źródeł refinansowania w celu utrzymania płynności bieżącej przez bank. Jest to przesłanka istotna w sytuacji, gdy nie istnieją inne alternatywne możliwości gospodarowania płynnością (tj. słabo rozwinięty pieniężny rynek międzybankowy). Źródłem refinansowania może być kredyt lombardowy (kredyt udzielany na okres nie dłuższy niż 12 miesięcy) pod zastaw papierów wartościowych (papierów skarbowych i bonów NBP). Warunkiem dostępu banku do niego jest dysponowanie kapitałem własnym w wysokości minimum 100 mld zł, a od czerwca 1992 r. – 500 mld zł [14].

Abstrahując od warunków działania banków polskich, w teorii i praktyce bankowej panuje przekonanie, że system bankowy i każdy bank z osobna jest tym sprawniejszy, im wymagany jest niższy poziom kapitału własnego – przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu płynności i wypłacalności. To wskazuje, że w praktyce bankowej istnieje stosunkowo duża swoboda kształtowania struktury kapitałowej określonej według terminów i własności kapitałów, ograniczona wymogami prawnymi. Trwałe nieprzestrzeganie przez bank komercyjny obowiązujących go wymogów prowadzi do nałożenia przez nadzór bankowy określonych sankcji – włącznie z zarządzeniem likwidacji banku. Rozważając decyzje strategiczne na względzie należy mieć też trendy rozwoju sektora bankowego w otoczeniu bliskim (krajowym) i dalszym (europejskim). Regulacje prawne obowiązujące w UE są równie ważne dla banków polskich. Dlatego polskie regulacje dotyczące kapitału własnego banku komercyjnego należy postrzegać szerzej, na tle obowiązujących standardów UE, traktując je jako regulacje docelowe.

Zgodnie z Drugą Dyrektywą Rady Ministrów EWG instytucja kredytowa nie może otrzymać autoryzacji, jeśli jej wyjściowy kapitał własny będzie niższy niż 5 mln ECU [15]. Przy tym minimalny kapitał własny musi być prawnie uniezależniony [16]. Cofnięcie autoryzacji może nastąpić m.in., gdy bank nie będzie dysponował wystarczającymi środkami własnymi. Obecnie w Polsce norma ta stała się już obowiązującą [17].

Dysponowanie kapitałem własnym w wymaganej minimalnej wysokości nie może dać jednak wystarczającej gwarancji bezpiecznej działalności banku. Istotna jest tu wewnętrzna struktura właścicielska kapitału gwarancyjnego (tj. ze względu na uprawnienia decyzyjne w sprawach strategicznych banku). Dlatego banki polskie obowiązują wymóg uzyskania zgody na przenoszenie dużych pakietów akcji (20%, 33%, 50%, 66%, 75%). Relacje te zbliżone są do istniejących standardów w UE (20%, 33%, 50%) [18].

Uznaje się, że bank dysponuje odpowiednim kapitałem własnym tylko wówczas, gdy osiągnięta została norma wymagana regulacjami prawnymi i jednocześnie stworzono odpowiedni poziom rezerw dostosowanych do przewidywanych strat w wyniku niespłacenia kredytów [19].

Rezerwy bankowe są kolejnym elementem podlegającym kształtowaniu w ramach strategicznego zarządzania aktywami i pasywami. Swoboda decyzyjna banku jest w tym zakresie ograniczona przepisami obligatoryjnymi, wynikającymi z prawa bankowego i prawa podatkowego.

Tzw. rezerwy na ryzyko powinny gwarantować możliwości kompensacji ewentualnych ujemnych skutków ryzyka gospodarczego poprzez odpisywanie w ciężar kosztów lub strat potencjalnego ubytku wartości majątku banku w momencie ich prawdopodobnego zaistnienia. Odłożona część zysku przez obciążenie wyniku finansowego bieżącego okresu wielkościami, które mogły wystąpić decyduje o treści ekonomicznej utworzonych rezerw. Część zysku czystego tezauryzowana jest na określony cel, w związku z czym rezerwy chronią przed skutkami potencjalnych strat z tytułu ryzyka gospodarczego [20]. Obowiązek samubezpieczenia ujemnych skutków ryzyka gospodarczego wynika z postanowień Dyrektywy Czwartej Bis (86/635)[21]. Tworzone rezerwy mogą cechować się jawnością pełną lub ograniczoną, ale zawsze są one realnymi składnikami bilansowymi.

W Niemczech np., oprócz rezerw jawnych tworzonych z zysku po opodatkowaniu, prawo zezwala na tworzenie rezerw cichych (stille Reserven), znacznie większych w bankach niż w jednostkach działających w innych dziedzinach gospodarki. Mogą być one tworzone w ciężar zysku po opodatkowaniu - tzw. rezerwy ryczałtowe (Pauschalwertberechtigungen) lub w ciężar zysku przed opodatkowaniem - tzw. rezerwy jednostkowe (Eizelwertberechtigungen). Urzędy finansowe zwracają zapłacone podatki od faktycznie przeznaczonych kwot z odpisów ryczałtowych na pokrycie strat związanych ze zmianami koniunktury, pogarszaniem się standingu klientów, zmianami stopy procentowej i kursu walutowego. Zwyczajowo jako dolną granicę tych rezerw przyjmuje się 50% kapitału własnego, co powinno zapewnić przynajmniej pokrycie strat w przypadku niespłacenia jednego tzw. dużego kredytu. Z kolei odpisy jednostkowe tworzone są na różne rodzaje należności wątpliwych od poszczególnych podmiotów gospodarczych z tytułu udzielonych kredytów lub gwarancji oraz od wkładów rzeczowych, udziałów i papierów wartościowych. Każdy odpis jednostkowy jest uzasadniony, w oparciu o zasadę rozsądnej oceny ekonomicznej do wysokości niezbędnej dla zabezpieczenia się przed specjalnym ryzykiem w działalności banków [22].

W Polsce banki są również zobligowane do tworzenia rezerw na wypadek strat. Są one stymulowane do unikania aktywów o zwiększonym stopniu ryzyka w oparciu o ustaloną przez nadzór klasyfikację aktywów [23]. Konieczność uwzględniania w ciężar kosztów rezerw na wypadek strat oraz ich gromadzenia, zgodnie z zarządzeniem prezesa NBP Nr 19/92 i Nr 13/94, zmusza banki do utrzymywania wysokiego standardu kredytowego oraz unikania aktywów o zwiększonym stopniu ryzyka.

Banki obowiązane są zatem do utrzymywania rezerw o charakterze prewencyjnym (chroniącymi przed skutkami wystąpienia strat), przy czym, wychodząc z cywilistycznej zasady nominalizmu, przyjęto, że rezerwy obejmują wyłącznie należności kredytowe z wyłączeniem odsetek [24]. Ponadto, zgodnie z postanowieniami Czwartej Dyrektywy Bis (86/635), stworzono prawną możliwość tworzenia odpisów w ciężar kosztów na rezerwy ogólne (fundusz ryzyka) w wysokości 1% od średniej kwoty nie spłaconych kredytów i pożycz-

czek na koniec poszczególnych kwartałów roku bilansowego, ale nie więcej niż kwota odpisów, dokonanych przez bank na ten cel z zysku [25].

Podkreślenia wymaga tu związek prawa bankowego z prawem podatkowym. Polskie prawo podatkowe, w odróżnieniu np. od prawa niemieckiego, nie przewiduje możliwości tworzenia rezerw cichych. W konsekwencji powoduje wyższy poziom kosztów banku polskiego z tytułu tworzenia rezerw. Ich utworzenie na wystarczającym poziomie, tj. uznanym przez bank jako niezbędny i wymagany prawnie, wymaga większego zaangażowania środków własnych. Prowadzić to może banki do relatywnego wzrostu zaangażowania w operacje inne niż kredytowe lub/i podejmowanie działań w kierunku zwiększenia dochodowości operacji kredytowych (obniżka kosztów własnych, wzrost ceny kredytu).

Ingerencja z zewnątrz w kształtowanie funduszy własnych jest jeszcze szersza. Wynika to z podstawowej funkcji nadzoru bankowego, jaką jest ograniczanie zasięgu potencjalnych strat banków- tj. ograniczanie ryzyka adresowego i ryzyka rynkowego. Tak długo jak straty nie przewyższają kapitału własnego, depozytariusze banku nie ponoszą żadnych strat. W związku z tym ogranicza on zasięg działalności banku obciążonej ryzykiem, wiążąc go z funduszami własnymi banku. Ograniczenia te, zwane pruden-tnymi, są różne w zależności od rodzaju związanego z nimi ryzyka, i są to:

- współczynnik wystarczalności kapitałowej,
- limity lokacyjne i kredytowe,
- ograniczenia pozycji otwartej,
- ograniczenia dotyczące poziomu płynności finansowej

banku.

Obok tych ograniczeń w kształtowaniu struktury kapitałów własnych, banki kierują się również wskaźnikami nie obligatoryjnymi, np. wskaźnikami operacyjnymi. Znaczenie tych ostatnich jest dla banku wielostronne. Mogą być one przez bank traktowane jako jego cele główne. Mogą być parametrami kontrolnymi prawidłowej realizacji SZAP. Mogą też być wykorzystane jako kryteria skuteczności SZAP w porównaniach międzybankowych (ustalenie pozycji banku na rynku) i być pomocne w ustaleniu ich pożądanych wartości. Jedno-

częście są pomocne w kształtowaniu renomy banku. Ich podstawową zaletą jest prostota obliczenia i stosunkowo łatwy dostęp do źródeł informacji służących ustaleniu poziomu wskaźników banków - konkurentów (rachunek wyników, bilans, kwartalne wyniki banków sporządzane przez banki depozytowo-kredytowe). Możliwości zastosowania tych wskaźników na podstawie dostępnych danych źródłowych w Polsce przedstawiają M. Gołajewska i P. Wyczański [26].

Zarówno ograniczenia prudentne, jak i wskaźniki operacyjne powodują daleko idące implikacje pomiędzy strukturą aktywów i strukturą pasywów. Zachodzi więc potrzeba rozważenia wzajemnych relacji między tymi strukturami.

[1] Por. J. Czekaj, *Finanse przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Centrum Doradztwa Organizacyjno-Finansowego, Skierniewice 1991, s.24.

[2] Kwestie wyboru źródeł finansowania szeroko rozwijają m.in.: W. Gerke, *Genussscheine. Finanzierungsinstrumente mit grosser Gestaltungsfreiheit*, Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1983, s. 527-529; G. Woehe, *Einfuehrung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 14 Aufl., Muenchen 1981, s. 837. Wpływ opodatkowania na strukturę kapitału omawia: M.H. Miller, F. Modigliani, *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, *The American Economic Review* 1958, Vol. 48, s. 261-297.

[3] W. Jaworski i inni, *Bank, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 1992, s.227.

[4] J. Czekaj, op. cit., s. 80-81.

[5] Por. W. Jaworski i inni, op.cit., s. 216.

[6] Por. A. Brodzki, *Stopa procentowa a rentowność*, *Bankier* 1991, Nr 2, s.9-10.

[7] Przytaczana formuła ma również inne ograniczenia, takie jak: nieuwzględnianie problemów w sferze walutowej (np. przypadków udzielania kredytów w walucie obcej ze spłatą w walucie krajowej), nieuwzględnianie rozliczeń międzybankowych i różnic kursowych.

[8] Por. R. Wittigen, G. Eilenberger, *Die Geldpolitik der Kreditinstitute. Inlaendische und internationale Geldmaerkte und Geldgeschafte. Optimal-und Realbedingungen der Gelddisposition*, Frankfurt am Main 1984, s.237.

[9] Por. W. Jaworski, *Polityka banków komercyjnych, polityka Pieniężna i fiskalna w procesie urynkowienia gospodarki*, Materiały z konferencji naukowej zorganizowanej przez Katedrę Bankowości SGH w Warszawie i Katedrę Finansów AE we Wrocławiu, *Polańca Zdrój*, 25-27 X 1993, *Prace naukowe AE* 1993, Nr 666, s.29-30.

[10] I. Rutkowska, *Polityka banków wobec przedsiębiorstw zagrożonych upadłością i jej uwarunkowania*, *Bank i Kredyt* 1990, Nr 2-3, s.20.

[11] T. Wasilewski, *Metody oceny sytuacji finansowej i prawidłowości gospodarki banków*. Instytut Finansów, Warszawa 1976, s.27.

[12] Z. Klimiuk, *Banki polskie na tle innych krajów*, Gospodarka Narodowa 1993, Nr 7, s. 21.

[13] M. Gołajewska, P. Wyczański, *Mierniki oceny dochodowości i efektywności banków*, Bank i Kredyt 1994, Nr 9, s.7.

[14] Kredytem lombardowym banki posługują się dla gospodarownia płynnością, gdy w wyniku minimalizacji stanu gotówki w kasie i środków na rachunkach w oddziałach okręgowych NBP znajdują się w sytuacji chwilowego braku płynności; por. P. Wyczański, *Polski System bankowy 1990-1992*, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1993, s.27.

Do czerwca 1992 r. kredyt ten nie mógł przekraczać 90% sumy zabezpieczenia w przypadku kredytu do 3 miesięcy i 80% ponad 3 miesiące. Gdy przedmiotem zastawu były inne weksle - kredyt nie mógł osiągnąć 75% ich wartości. W czerwcu zaostrożono kryterium dostępu do kredytu lombardowego - 80% wartości przyjętych w zastaw papierów wartościowych emitowanych przez rząd lub NBP.

[15] Druga Dyrektywa Rady Ministrów EWG z dnia 15 grudnia 1989r. dotycząca koordynacji przepisów prawa, zarządzeń i postanowień administracyjnych w zakresie podejmowania i prowadzenia transakcji przez instytucje kredytowe, a także poprawek do Dyrektywy 77/780/EWG (89/646/EWG), art. 4.1.

[16] Pierwsza Dyrektywa Rady EWG z dnia 12 grudnia 1977 r. w sprawie koordynacji przepisów prawnych i administracyjnych dotyczących podejmowania i wykonywania czynności instytucji kredytowych (77/780/EWG).

[17] Norma ta wynika z regulacji wewnętrznych GINB. W obowiązującym krajowym prawie bankowym mówi się tylko o potrzebie dostosowania kapitału własnego do rodzaju czynności i przewidywanej skali działalności. Jednocześnie stwierdza się, że Prezes NBP w porozumieniu z Ministrem Finansów określi w drodze zarządzenia szczegółowo wymagania w zakresie wyposażenia nowo powstających banków w kapitał własny. Dotychczas ukazało się tylko jedno zarządzenie w tej sprawie, mimo już kilkukrotnych zmian obowiązującego minimum kapitałowego. W przypadku posiadania przez już istniejący bank kapitału własnego poniżej minimum kapitałowego, GINB nie stosuje sankcji cofnięcia licencji na prowadzenie działalności bankowej. Stosowane mogą być inne sankcje, np. ograniczanie zakresu działalności banku (na podstawie informacji uzyskanych w GINB).

Zgodnie z prawem bankowym, kapitał własny banku nie może pochodzić z pożyczki, kredytu lub w jakikolwiek sposób być obciążony; Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe, Dz.U. Nr 4, poz. 21, Nr 54, poz.320, Nr 59, poz. 350, Nr 74, poz. 439 i poz. 440, z 1991 r. Nr100, poz. 442 i Nr 111, poz. 480 oraz z 1992 r. Nr 20, poz. 78, art.80.2.

[18] Druga Dyrektywa Rady Ministrów..., op. cit., art. 78, pkt.2.

[19] Zalecenie Nr 5 z dnia 18 września 1990 r. dotyczące pomiaru płynności finansowej banków (nie publikowane).

[20] Por. F. Leitner, *Bilanztechnik und Bilanzkritik*, W. de Gruyter, Berlin-Leipzig 1932, s.142; R. Grillo, *La riserve di bilancio*, Dott. A. Ginferre, Milano 1967, s.9.

[21] Komisja Wspólnoty Europejskiej. Dyrektywa Rady z dnia 8 grudnia 1986 r. o bilansie rocznym i bilansie skonsolidowanym banków i innych instytucji finansowych, Narodowy Bank Polski, departament Operacyjno-Rachunkowy, Warszawa 1990, maszynopis powielony.

[22] B. Gruszka, Z. Zawadzka, *Ryzyko w działalności bankowej. Zabezpieczenia systemowe*, SGH, Warszawa 1992, s. 69-71.

[23] Zarządzenie Nr 19/92 Prezesa Narodowego Banku Polskiego z dnia 18 listopada 1992 r. w sprawie równoważenia ryzyka bankowego w drodze tworzenia rezerw celowych. Dz. Urz. NBP Nr 11, poz. 23.

[24] Wprawdzie obowiązek tworzenia rezerw nie dotyczy odsetek, w tym także skapitalizowanych, niemniej jednak, jeśli nie jest możliwe ewidencyjne rozróżnienie zadłużenia z tytułu skapitalizowanych odsetek, bądź bank w wyniku podpisanej nowej umowy włączył zadłużenie z tytułu odsetek do zadłużenia głównego /z tytułu kapitału/, wówczas podstawą tworzenia rezerw celowych jest łączne zadłużenie; Z pisma nr NB/ZPN/172/93 dyrektora generalnego Inspektoratu Bankowego NBP do prezesów banków; Prawo bankowe. Kwartalnik 1994 nr 1.

[25] Prawo Bankowe, art. 96, pkt.2 i 3.

[26] M. Gołajewska, P. Wyczański, Mierniki oceny dochodowości i efektywności banków, Bank i Kredyt 1994, Nr 9.

ROZDZIAŁ 3. Kształtowanie struktury aktywów i pasywów banku komercyjnego w układzie poziomym

3.1. Wiązanie ilościowych struktur aktywów i pasywów

Kształtując ilościowe struktury aktywów i pasywów banku do uwzględnienia są wzajemne związki i relacje między nimi, oraz te, które wynikają z obowiązujących w danym kraju wymogów prawnych i ich przewidywanych zmian.

W związku ze wzajemnym determinowaniem się struktur ilościowych i jakościowych, na względzie należy mieć jednocześnie zmiany efektów struktury jakościowej wywoływane zmianami w strukturze ilościowej aktywów i pasywów. Zmiany takie pokazują współczynniki kapitału OER (Operating Equity Ratios). Szczególne znaczenie ma tu współczynnik zysku z przeciętnego kapitału, zwany **zwrotem z kapitału ROE**. Maksymalizowanie ROE świadczy o realizowaniu przez bank orientacji "na bezpieczeństwo ekonomiczne". Wykorzystując związek ROE ze stopą zwrotu z aktywów ROA, możliwe jest zwiększanie ROE poprzez zwiększanie leverage ratio (ale tylko do jego wartości granicznej). Jest to ważne, gdy przewiduje się brak możliwości wzrostu zysku netto na jednostkę aktywa przeciętnego. Jeśli możliwości zwiększania ogółu aktywów są ograniczone (np. ograniczenia administracyjne) do rozważenia jest decyzja strategiczna o ograniczeniu wzrostu kapitału własnego. Poziom leverage ratio może pośrednio wyznaczony przez **współczynnik wypłacalności** (zwany też współczynnikiem wystarczalności kapitałowej).

Jest to bankowy standard międzynarodowy, oparty na koncepcji przyporządkowania różnego stopnia ryzyka aktywom [1]:

$$W_A = \frac{\text{Fundusze własne netto}}{\text{aktywa bilansowe i pozabilansowe w\azone ryzykiem}}$$

Współczynnik ten określa, jaka wielkość danej operacji obciążonej ryzykiem adresowym musi mieć pokrycie w środkach własnych banku. Tym samym określa bezpieczne proporcje pomiędzy kapitałem własnym a rozmiarami działalności banku, mierzonymi bilansowymi

i pozabilansowymi aktywami.

Podstawowym elementem konstrukcji tego współczynnika jest tzw. **baza kapitałowa** regulowana wewnętrznie. W przepisach UE wyróżniane są dwa główne składniki bazy kapitałowej: kapitał podstawowy (I kategorii, kapitał rdzenny) i kapitał uzupełniający (II kategorii). Szczegółową charakterystykę tych kategorii przedstawiono w tab. 2.

Minimalny stosunek kapitału do aktywów ważonych ryzykiem ustalono na poziomie 8%, który banki miały osiągnąć w 1992 r., przy czym udział kapitału podstawowego winien wynosić 4%. W Polsce wskaźnik wystarczalności kapitałowej został również wprowadzony, choć w formie zmodyfikowanej. Sposób ustalania bazy kapitałowej w badanym okresie był odmienny [2]. Bazę kapitałową banku w Polsce, zwaną funduszami własnymi netto, tworzyły trzy kategorie:

a/ kategoria I- fundusze własne podstawowe, tj. kapitał, rezerwy, rozliczenia wyniku finansowego,

b/ kategoria II- fundusze własne uzupełniające, tj. fundusz ryzyka, środków trwałych, postępu technicznego, inwestycyjny, dewizowy,

c/ kategoria III- tzw. zasoby stałe, tj. pożyczki partycypacyjne i zablokowane depozyty długoterminowe, kwalifikowane tylko za zgodą Prezesa NBP [3],

pomniejszone o straty z poprzedniego i bieżącego okresu sprawozdawczego, brakującą kwotę niezbędnych rezerw celowych.

Banki są przy tym zobowiązane uwzględnić w swoich decyzjach następujące warunki:

1/ dotyczący struktury pionowej pasywów

$$\begin{array}{rcccl} \text{Kapitał} & + & 0,5 * & \text{Kapitał} & = < & \text{Kapitał} \\ \text{II kat.} & & & \text{III kat.} & & \text{I kat.} \end{array}$$

2/ dotyczący struktury poziomej bilansu; poziom współczynnika wypłacalności na dzień 1 stycznia 1993 r. ma osiągnąć wartość 8% [4].

Dotychczas nie obowiązuje jeszcze warunek 4% udziału kapitału podstawowego, jest on uwzględniony w projekcie nowego prawa bankowego [5].

Elementy bazy kapitałowej banku komercyjnego

Element 1		
Kapitał akcyjny spłacony	-	obejmuje tylko wypuszczone i całkowicie spłacone akcje zwykłe;
Rezerwy ujawnione	-	utworzone z dotacji lub z zatrzymanych zysków bądź innych podwyżek, np. premie z akcji, zatrzymany zysk;
Element 2		
Nie ujawnione rezerwy	-	nie ujawnione w publikowanym bilansie banku, składające się z części zakumulowanej nadwyżki po zapłaceniu podatku, którą niektóre banki zatrzymują formie nie ujawnionych rezerw;
Rezerwy rewaloryzacyjne	-	pochodzą z rewaloryzacji aktywów długoterminowych zgodnych ze zmianami wartości rynkowych oraz "ukrytych" rezerw wynikających z długoterminowego przetrzymywania akcji wycenionych według historycznego kosztu ich nabycia;
Ogólne rezerwy (rezerwy na wypadek strat kredytowych)	-	rezerwy trzymane na wypadek przyszłych, obecnie nie do przewidzenia, strat z wyłączeniem rezerw związanych z określonymi aktywami. Tego typu rezerwy ograniczone są do maksimum 1,25%;
Mieszane (dług/kapitał) instrumenty kapitałowe	-	powinny spełniać następujące warunki: być nie gwarantowane, drugorzędne w roszczeniach i całkowicie spłacone, nie podlegać wykupowi z inicjatywy posiadacza lub bez wcześniejszej zgody władzy nadrzędnej, być dostępne do uczestniczenia w stratach bez zobowiązania się banku do zaprzestania handlu nimi, powinny pozwalać na przesunięcie obsługi zobowiązań, gdyby rentowność banku nie wspierała spłaty;
Drugorzędne w roszczeniach długi terminowe	-	zawierają konwencjonalne, nie gwarantowane drugorzędne instrumenty długu (kapitału) z minimalnym pierwotnym ustalonym terminem gwarancji powyżej 5 lat oraz ograniczonym terminem wycofywalnych akcji preferencyjnych (tj. akcji preferencyjnych o określonym okresie spłaty). W ostatnich 5 latach przed terminem płatności jest stosowany skumulowany współczynnik dyskonta w wysokości 20% w stosunku rocznym. Ponieważ nie są one przewidziane do tego, aby brały udział w stratach, są ograniczone do poziomu 50% elementu 1 kapitału.

Zródło: Informacja z Raportu Komisji do spraw Regulacji Bankowych oraz Praktyk Nadzoru: "Międzynarodowe zależności w zakresie pomiaru kapitału oraz standardy kapitałowe, Polska - Problemy z

zakresu polityki monetarnej oraz kontroli bankowej, Cz.II. Nadzór bankowy, MFW Departament Centralnej Bankowości, Warszawa 1990, s. 45

Kolejnym zasadniczym elementem konstrukcji omawianego współczynnika są **aktywa (bilansowe i pozabilansowe) ważone ryzykiem**. Pod pojęciem aktywów obciążonych ryzykiem rozumie się: udziały, udzielone kredyty w ujęciu szerokim, swapy finansowe, transakcje terminowe i opcyjne. Suma aktywów ważonych odpowiadającymi im ryzykami wyznacza zapotrzebowanie na kapitał własny. Im wyższa jest waga ryzyka, tym dane aktywo wymaga wyższego pokrycia kapitałem własnym.

Ważenie aktywów ryzykiem ma szerokie reperkusje dla procesu kształtowania strategii SZAP. Ważny jest tu np. jego związek z rezerwami na wypadek strat. Konieczność uwzględniania rezerw na wypadek strat oraz ich gromadzenie prowadzi banki m.in. do unikania aktywów obciążonych wysokim ryzykiem. Wpływa to wprawdzie pozytywnie na bezpieczeństwo ekonomiczne i zaufanie do banku, ale też ogranicza jego dochodowość. Uwzględnienie współczynnika wypłacalności w procesie decyzyjnym ma następstwa dla:

- a/ kształtowania proporcji pomiędzy składnikami kapitału własnego,
- b/ kształtowania zasadniczych proporcji pomiędzy kapitałem własnym i kapitałem obcym,
- c/ kształtowania aktywów obciążonych ryzykiem przy danym poziomie kapitału własnego.

Nadmiar funduszy II i III kategorii w stosunku do funduszy I kategorii, tj. ponad wielkość dopuszczalną, nie wpływa na podwyższenie wartości licznika W_A i tym samym ogranicza możliwości kreowania aktywów obciążonych ryzykiem.

Z kolei nadmiar kapitałów własnych – ze względu na współczynnik W_A – zmniejsza zapotrzebowanie na kapitał obcy przy danych rozmiarach działalności. Rzutuje to jednak negatywnie na:

1. efektywność zarządzania aktywami i pasywami, gdy współczynnik wzrośnie powyżej 12% (nie dotyczy to banków nowo powstałych i funkcjonujących przez pierwsze 12 miesięcy); może być to sygnał nieumiejętnego zarządzania aktywami i pasywami,

2. strukturę kosztową kapitału, gdyż wzrasta przeciętny koszt kapitału całkowitego; znajdzie to odzwierciedlenie:

- we wzroście cen świadczonych usług; mogą pojawić się też inne skutki pozafinansowe, np. zmiana jakości usług oferowanych, wyeliminowanie usług droższych (bardziej kosztownych) na korzyść usług tańszych a to oznacza zubożenie oferty banku itd.,

- w zmniejszeniu marży finansowej,

i ostatecznie może prowadzić do obniżenia zdolności rozwojowych banku. W warunkach spadającego zaufania do sektora bankowego nie można jednak pominąć ewentualnego pozytywnego efektu ze zwiększonego bezpieczeństwa ekonomicznego banku.

Zbyt niskie wyposażenie kapitałowe uniemożliwia szybką ekspansję banku. Oznacza to obniżenie zdolności konkurencyjnych banku w długim okresie, bo:

- podjęcie działalności o większym stopniu ryzyka wymusza zmniejszenie ilości usług ryzykownych, nie pojawia się efekt skali i możliwość skorzystania z niego; w przypadku podejmowania działalności bardziej ryzykownej, inwestorzy finansowi oczekują wyższych wypłat zysku w porównaniu z tymi, jakie mogliby uzyskać na rynku kapitałowym lub z tytułu lokowania w bankach bardziej zdywersyfikowanych przestrzennie, produktowo (tj. czyli mających mniejsze ryzyko działania),

- wyeliminowanie aktywów obciążonych wyższym ryzykiem zmniejsza dochodowość banku, ogranicza ofertę usługową; dla utrzymania wysokiego założonego poziomu zysku konieczne jest znaczne zdywersyfikowanie przestrzenne i produktowe oraz realizacja formuły: wyższy obrót, mniejszy zysk,

- pogarsza się relacja kapitał własny/dług i tym samym bezpieczeństwo ekonomiczne banku.

Mimo wad konstrukcyjnych wskaźnika wypłacalności spowodowanych brakiem bezpośredniego odzwierciedlenia w nim innych niż kredytowe rodzajów ryzyka [6], jest on przydatny w utrzymywaniu adaptacji strategicznej i eksploatacyjnej. Zachowanie właściwych proporcji między bazą kapitałową a wielkością zamrożonego kapitału w aktywach jest ważne dla budowy zaufania u klientów, dla których stanowi on syntetyczną miarę sytuacji finansowej banku, skłonności kierownictwa banku do podejmowania ryzyka i jego

umiejętności gospodarowania powierzonym majątkiem. Jest ważny dla umacniania strategicznej pozycji banku na rynku usług finansowych. Może stanowić więc podstawę do wytyczania optymalnych dla konkretnego banku działań strategicznych, a także być pomocny w bieżącym zarządzaniu aktywami i pasywami.

Kolejne ograniczenia dla SZAP tworzą **limity kredytowe i lokacyjne**. Odnoszą one dopuszczalną wysokość zaangażowania finansowego banku wobec klientów, do wysokości posiadanego kapitału własnego. Limity te ograniczają możliwości kredytowania pojedynczych klientów lub grupy takich klientów złączonych ze sobą więzami gospodarczymi lub personalnymi. Wynika to z faktu, że nadmierna koncentracja portfela kredytowego, tym samym i ryzyka, stanowi podstawowe niebezpieczeństwo zagrażające stabilności banku. Ograniczenie maksymalnej dopuszczalnej wartości kredytu do określonej części kapitału własnego banku wymusza rozproszenie ryzyka kredytowego na większą liczbę drobniejszych kredytobiorców. Często wartość taka jest też zapisem w statucie banku [7].

Konstrukcja polskich limitów kredytowych jest zbliżona do standardów UE (por. tab. 3):

- suma wierzytelności, tzw. kredyt duży dla jednego kredytobiorcy lub grupy podmiotów związanych ze sobą organizacyjnie lub kapitałowo [8] nie może przekroczyć 15% nie podlegających podziałowi funduszy własnych /i przejściowo środków gromadzonych przez bank [9]/ [10],

- wierzytelność wynikająca z jednej umowy nie może przekroczyć 10% powyższej sumy, a kwota ta nie może być wyższa niż 10,5 mld zł,

Zaleca się przy tym, aby suma kredytów dużych, które przekraczają 15 % funduszy własnych netto nie była wyższa niż 4-krotność tych funduszy. W projekcie nowego prawa bankowego przewiduje się dalsze zmiany dotyczące limitów kredytowych.

Obniżona zostanie do 10% funduszy własnych podstawowa granica koncentracji. Podwyższoną do 15 % funduszy własnych będzie mógł ustanowić Prezes NBP jako właściwą dla określonej grupy banków. O zaliczeniu banków do tej grupy będą decydować takie kryteria przedmiotowe, jak wyższa od przeciętnej suma funduszy

Porównanie limitów koncentracji kredytów i innych wierzytelności na przykładzie regulacji UE i polskich

AKT PRAWNY	POLSKIE PRAWO BANKOWE ART 35	PROJEKT NOWEGO PRAWA BANKOWEGO (1)	ZALECENIA KOMISJI UE (2)	PROJEKT DYREKTYWY UE	U W A G I
LIMIT					
Pojęcie dużego kredytu	10%		15%	10%	Art. 35 - jest to jednocześnie maksymalna wilekość zaangażowania finansowego banku wynikająca z jednej umowy
Maksymalne zaangażowanie banku wobec klienta lub grupy	15%	10% lub 15%	40%	25% lub 20%	Projekt Dyrektywy limit 20% stosuje się w wypadku zaangażowania się banku wobec powiązanych z nim kapitałowo podmiotów
Łączny limit dużych kredytów		800%	800%	800%	Art. 35 - łączny limit nie występuje
Limity posiadania akcji i udziałów banków w innych podmiotach	25%	15% / 60%	15% / 60%	15% / 60%	Art. 35 - dotyczy również obligacji Regulacja UE 60% to łączny limit wszelkich udziałów kapitałowych w innych podmiotach nie będących instytucjami kredytowymi, finansowymi lub towarzystwami ubezpieczeniowymi. Zapis z 2 Dyrektywy Bankowej (4)

(1) Projekt nowego prawa bankowego. Warszawa 1994 -01-20

(2) Zalecenia Komisji z 22 grudnia 1989 r. w sprawie badania koncentracji kredytów w instytucjach kredytowych 87/62/EEC

(3) Propozycja Dyrektywy Komisji w sprawie badania koncentracji kredytów w instytucjach kredytowych.

(4) Druga Dyrektywa Komisji z 15 grudnia 1989 r. w sprawie koordynacji ustaw i przepisów wykonawczych dotyczących tworzenia i działalności instytucji kredytowych 89/646/EEC

własnych oraz stopień pokrycia tymi funduszami aktywów obciążonych ryzykiem. W drodze indywidualnej decyzji Prezesa NBP bank będzie mógł uzyskać zgodę na przekroczenie granicy 10% lub 15%, ale nie więcej niż do 25%. Wszystkie wierzytelności banku przewyższające 10% jego funduszy własnych nie będą mogły przewyższać 800% tych funduszy [11].

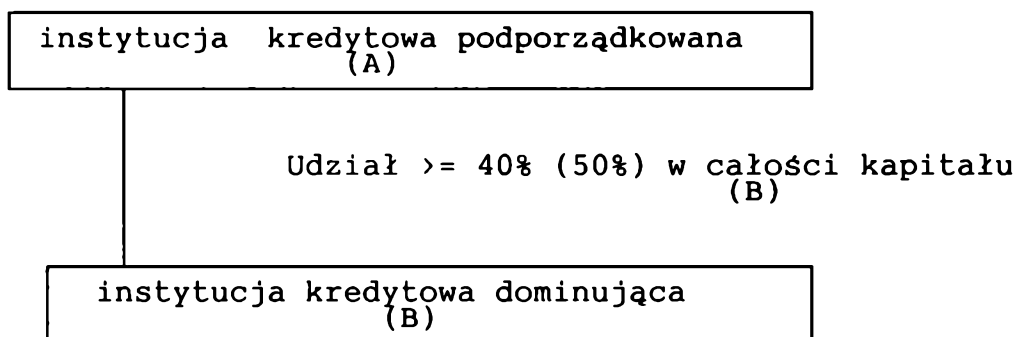
Wartość posiadanego kapitału własnego wyznacza więc możliwości banku w obsłudze "dużych" transakcji, co przy niskich funduszach własnych oznacza utratę potencjalnych dużych klientów i wiążących się z tym korzyści finansowych. Wymusza to podjęcie decyzji albo o podwyższeniu kapitału własnego, albo/i o wchodzeniu w związki konsorcyjne z innym bankiem, czy o tworzeniu struktur holdingowych, które mają m.in. ułatwiony dostęp do rynków kapitałowych, większą zdolność zadłużania się w stosunku do kapitału własnego. Szczególnie istotne w tym świetle jawią się możliwości tworzenia grup bankowych [12]. W Polsce nie istnieje dotychczas odrębne prawne uregulowanie kwestii holdingów. Zakłada się jedynie możliwość uwzględnienia w obliczeniach stopnia koncentracji kredytów w łącznej sumie kapitału powiązanych organizacyjnie i kapitałowo banków, po uzyskaniu zezwolenia Prezesa NBP [13].

Tymczasem grupy bankowe (koncerny) w krajach zachodnich są przedmiotem odrębnych regulacji prawnych, np. w Niemczech.

W Niemczech na przykład grupę bankową tworzą instytucje kredytowe, jeśli jedna z nich jest bezpośrednio lub pośrednio podporządkowana innej (innym) dominującej, tj. przynajmniej w 40% (według prawa bankowego KWG, par. 10a) względnie 50% (par. 13a) udziałów kapitałowych. Jako instytucję kredytową dominującą traktuje się też przedsięwzięcia, które powołane są do odpłatnego pozyskiwania zobowiązań pieniężnych, w szczególności instytucje factoringowe czy leasingowe oraz banki zagraniczne, których zakres jest porównywalny z krajowym.

Ustalenie przynależności instytucji kredytowej do grupy bankowej dokonywane jest w oparciu o przeliczalne udziały instytucji podporządkowanej w instytucji dominującej. Jeśli istnieje instytucja dominująca, to powiązania są następujące (por. rys. 16).

Powiązania kapitałowe w koncernie bankowym według prawa niemieckiego



Źródło: Opracowanie własne

Jeśli:

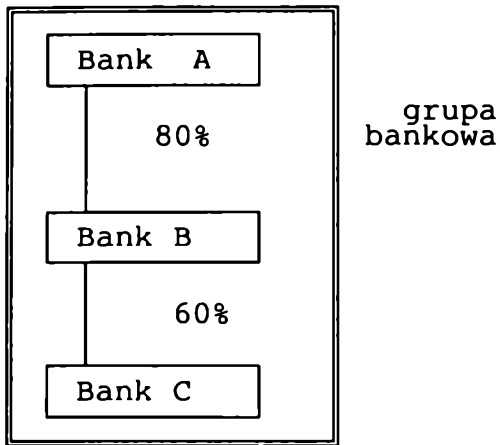
- istnieją dwie lub więcej hierarchicznie dominujące instytucje kredytowe udział banku A w banku B wynosi 80%, a banku B w banku C - 60% (przypadek 1, rys.17), albo
- jeśli udział banku A w banku B wynosi 60%, a banku b w banku C - 30% (przypadek 2, rys. 17),

to powstaje przeliczalny udział banku A w banku C jako multiplikacja udziałów A w B z udziałem B w C, czyli: $0,8 * 0,6 = 0,48$ (przypadek 1) i $0,6 * 0,3 = 0,18$ (przypadek 2). Tym samym w obydwu przypadkach udział A w C nie przekracza 50% (par. 13a KWG). To znaczy, że grupę bankową tworzą tylko A i B.

Jednakże w przypadku 1, bank A ze względu na kwotę udziału banku B w banku C (60%) ma również władczy wpływ. Ostatecznie więc istnieje grupa banków A,B,C (stan identyczny jak dla koncernu bankowego - według par. 17 II AktG).

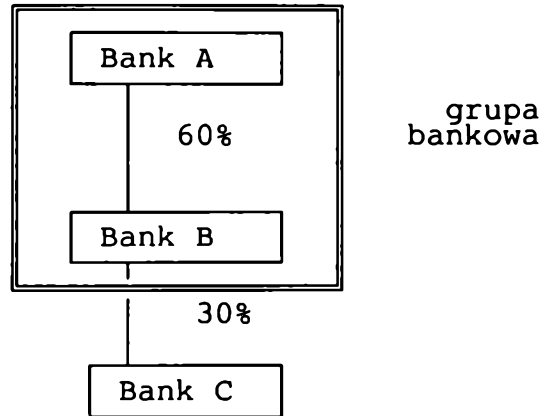
Powiązania kapitałowe grupy bankowej według prawa niemieckiego

Przypadek 1



udział przeliczeniowy A w C:
48%; wpływ władczy A na C
poprzez B (60%)

Przypadek 2



udział przeliczeniowy A w C:
18%

Zródło: Opracowanie własne

Istnienie grup bankowych ma implikacje z tytułu konsolidacji kwotowej. Dzięki niej banki pozostające w grupie mogą podwyższyć swoje niekonsolidowane wolumeny kredytowe zachowując poniższe warunki:

$$K_A + B = < 12,5 * EK_A; \quad K_B = < 12,5 * EK_B, \text{ gdzie}$$

K_A, K_B - wartość kredytów banku A, B

B - udział banku A w B

EK_A, EK_B - kapitał własny banku A, B.

Ze względu na konsolidacje kwotowe wzrastają też możliwości kredytowe całej grupy bankowej, według poniższego schematu:

gwarancyjny kapitał własny banku podporządkowanego
+ udziałowy gwarancyjny kapitał własny banku dominującego
% wartość księgową udziału banku dominującego

= (kwotowo-)skonsolidowany gwarancyjny kapitał własny grupy banków (związku banków względnie koncernu bankowego).

Ponadto mogą powstawać też stosunki całego kapitału własnego grupy banków względem udziałów w grupach obcych [14]

Banki objęte w Polsce i w krajach UE są objęte również limitami lokacyjnymi. Porównując prawodawstwa bankowe: polskie i w UE rysuje się wyjątkowo restrykcyjny charakter rozwiązań polskich (por. tab.3). Druga Dyrektywa EWG określa limit rozmiarów inwestycji kapitałowych na 60%, a udział w jednym podmiocie gospodarczym na 15% funduszy własnych. Przy tym limity te dotyczą inwestowania w instytucje inne niż kredytowe i finansowe. Umożliwia to dodatkowo inwestowanie poprzez filialne instytucje finansowe. W Polsce limit łącznego zaangażowania kapitałowego wynosi tylko 25% sumy funduszy własnych (bez względu na charakter podmiotu prawnego). Istnieją jednak projekty zmian limitu dotychczasowego.

Zgodnie ze standardem przyjętym w Drugiej Dyrektywie Bankowej udziały i wkłady wnoszone przez bank do innej osoby prawnej (nie będącej bankiem) lub inwestycje w nieruchomości, które nie będą służyć bezpośrednio działalności banku, nie będą mogły w żadnym pojedynczym przypadku przekraczać 15% funduszy własnych banku, a łączna suma takich nakładów oraz kwot wierzytelności zamienianych na udział w majątku dłużnika, nakładów na zakup nabywanych za granicą papierów wartościowych i środków przeznaczonych na kredytowanie leasingu – nie może przekraczać 60% tych funduszy. Poza tym ograniczeniem znajdować się ma nabywanie papierów wartościowych, emitowanych przez skarb państwa i NBP (co ułatwi nieskrępowane prowadzenie operacji tymi instrumentami finansowymi).

Jeszcze inne ograniczenia obligatoryjne wyznaczają instrumenty ograniczające ryzyko rynkowe. Są one stosowane w celu ograniczenia pozycji otwartych (nadwyżki należności lub zobowiązań tego samego rodzaju):

- w walucie obcej i metalach szlachetnych,
- z tytułu odsetkowych transakcji terminowych i opcji,
- z tytułu operacji terminowych i opcji obciążonych innym ryzykiem cenowym, które mogą pociągać za sobą roszczenia lub zobowiązania i dostawy.

Pozycje otwarte obliczane są przy użyciu odpowiednich współczynników przeliczeniowych (wag ryzyka), a ponadto banki obowiązane są przestrzegać górne pułapy dla poszczególnych pozycji otwar-

tych. W Niemczech np. wynoszą one:

21% dla pozycji w walutach obcych i metalach szlachetnych, 14% dla pozycji z tytułu transakcji terminowych i odsetkowych, 7% dla pozycji z tytułu gwarancji terminowych i opcji obciążonych innym ryzykiem cenowym [15].

Należy podkreślić, że stosowane ograniczenia nie obejmują takich rodzajów ryzyk, jak np. ryzyka zmiany oprocentowania papierów wartościowych o stałym oprocentowaniu, ryzyka zmiany kursu akcji. Dlatego też w marcu 1993 r. przyjęto dyrektywę UE w sprawie wystarczalności kapitałowej. Reguluje ona ograniczenie ryzyk rynkowych w transakcjach przeprowadzonych przez banki uniwersalne na własny rachunek zajmujących się wyłącznie handlem papierami wartościowymi, oraz działalności innych instytucji wyspecjalizowanych. Do końca 1995 r. postanowienia tej Dyrektywy muszą obowiązywać banki krajów UE. Ograniczenia dotyczą ryzyka związanego z okresowymi transakcjami papierami wartościowymi wobec klienta, wymagane będzie pokrywanie ryzyka kredytowego i ryzyka rynkowego kapitałem własnym w odpowiedniej wysokości [16].

W Polsce dotychczas nie istnieją żadne limity określające dopuszczalne niedopasowanie bilansowych pozycji odsetkowych, co wynika z większej złożoności zarządzania stopą procentową niż innymi rodzajami ryzyka. Natomiast od 1993 r. banki polskie obowiązane są uwzględniać następujące normy dopuszczalnego ryzyka walutowego:

- pozycja walutowa banku otwarta (netto długa lub krótka) względem pojedynczej waluty obcej nie może przekraczać 15% funduszy własnych banku,
- pozycja globalna (długa lub krótka [17]) nie może przekraczać 30% funduszy własnych banku,
- pozycja maksymalna względem wszystkich walut obcych nie może przekraczać 40% funduszy własnych banku [18].

Banki nie mogły jednak rozróżniać pozycji walutowych strukturalnych (które podlegałyby wyłączeniu przy wyliczaniu norm) i pozycji walutowych operacyjnych. Limity dotyczą pozycji walutowych łącznie [19]. Należałoby też uwzględnić, że zmianę pozycji walutowej powodują umorzenia i utworzenie wymagalnych rezerw celowych na należności walutowe (zarówno w walucie obcej i w zło-

tych).

Struktura aktywów i pasywów w SZAP musi być rozważona pod względem zachowania **płynności finansowej strukturalnej**. To znaczy, że w decyzjach strategicznych uwzględnić należy zapotrzebowanie na płynność długoterminową. Płynność strukturalna ma być utrzymana przez odpowiednie zagospodarowanie aktywami. Struktura tych aktywów jest pochodną własnego systemu finansowania inwestycji. Zachowanie wymaganej normami zewnętrznymi płynności finansowej jest podstawowym warunkiem funkcjonowania banku, świadectwem jego solidności. Dla banku oznacza to konieczność wyboru inwestycji ze względu na jej terminy (data zapadalności) po uwzględnieniu struktury czasowej pasywów. Swoboda kształtowania czasowej struktury aktywów jest różna w zależności od rozwiązań obowiązujących w danym kraju.

Rozwiązania polskie w tym zakresie skierowane są przede wszystkim na ocenę płynności bieżącej. Mimo, że to płynność strukturalna a nie płynność bieżąca jest podstawowym problemem strategii SZAP, to sytuacja bieżąca ogranicza podjęcie dowolnej decyzji strategicznej. Ocena płynności banków polskich dokonywana jest przy pomocy wskaźnika adekwatności aktywów i pasywów, skonstruowanego w oparciu o "złotą regułę bankową", która wymaga zachowania symetrii między aktywami i pasywami o określonym stopniu płynności. Dlatego za poprawny stan uznaje się taką sytuację, w której aktywa o najwyższym stopniu płynności są równe bądź nieznacznie przekraczają pasywa o tych samych granicach płynności. Wprawdzie bankom zaleca się ustalanie i kontrolę skutków bilansowych według 8 grup terminów [20], uwzględniających też długie przedziały czasowe, ale dotychczas nie istnieją regulacje normatywne, określające granice bezpieczeństwa dla zachowania płynności. Jedynie regulacje wewnętrzne nadzoru bankowego GINB stanowią, że współczynnik określający stosunek aktywów bilansowych do pasywów bankowych tej samej grupy płynności, w szczególności grupy w przedziale do trzech miesięcy, wskazuje na:

- stan bardzo dobry, gdy wynosi 0,90,
- stan dobry, gdy wynosi 0,70-0,89,
- stan prawidłowy, gdy wynosi 0,4-0,69,

- stan nieprawidłowy, gdy wynosi poniżej 0,4.

W przypadku grup w pozostałych wydzielonych przedziałach czasowych (od 3 miesięcy do powyżej 5 lat i aktywów różnych) nadzór bankowy uznaje tylko, że udzielone przez bank kredyty długoterminowe powinny znajdować pokrycie głównie w funduszach własnych banku, jego rezerwach i lokatach długoterminowych, tzn. w pasywach stabilnych. W przypadku, gdy suma aktywów trzeciego stopnia płynności i aktywów niepłynnych jest większa od pasywów stabilnych, to źródłem pokrycia kredytów długoterminowych są m.in. pasywa o niższym stopniu wymagalności, co jest uznawane za nieprawidłowe. Dostosowanie się banku do określonego wymogu płynności utrudnia im podejmowanie wyższego ryzyka i uniemożliwia transformację terminów dysponowanych środków finansowych. Zatem swoboda decyzyjna w zakresie kształtowania struktury czasowej aktywów i pasywów jest faktycznie mocno ograniczona. Ponadto taka konstrukcja wymogu płynności jest mało przydatna w zarządzaniu płynnością aktywów i pasywów, gdyż nie ujmuje on istotnych elementów niematerialnych wpływających na płynność (zdolności kierownicze dyrekcji banku, dostęp banku do krótkoterminowych kredytów, które mogą być zróżnicowane w zależności od banków), tj. faktycznego kształtowania się strumieni pieniężnych.

Natomiast np. w Niemczech limity płynnościowe skonstruowane są w oparciu o zmodyfikowaną teorię A. Wagnera (regułę osadu we wkładach)[21]. Daje ona możliwość transformacji terminów w banku, a więc i podejmowanie wyższego ryzyka w porównaniu ze złotą regułą bankową. Banki te obowiązane są do takiego lokowania swych środków, aby w każdej chwili było zagwarantowane realizowanie bieżących płatności. Struktura aktywów i pasywów powinna być tak ukształtowana, aby:

- w obszarze długoterminowym: kapitał własny stanowił źródło pokrycia dla aktywów długoterminowych,
- w obszarze krótkoterminowym: kredyty krótkoterminowe pokrywane były wkładami stałymi (tzw. osadem), oraz środki płatnicze - wkładami zmiennymi powyżej osadu [22]. To z kolei implikuje możliwość doboru aktywów i pasywów pod względem ich ilości i rodzaju:
- niezbędne jest utworzenie rezerwy na nieprzewidziane płatności

dla klientów,

- niezbędne jest utworzenie rezerw na odpowiednie terminy, co wynika z występowania wahań w zakresie wykorzystania środków w ciągu okresu długiego,
- pożądanym jest dobór takich rodzajów aktywów, które nie podlegają dyspozycyjności co do wielkości i terminu ze strony osób trzecich (dobór aktywów ze względu na stałość zachowań klientów) [23].

Odrębnie regulowana jest płynność strukturalna (por. tab.4) i płynność sytuacyjna (średnio- i krótkoterminowa; por. tab.5).

Tab. 4

Metoda szacowania płynności strukturalnej

Wkłady & korekta LF) wartości (A_1) w:	Długookresowe środki finansowania
1. należności od banków i klientów z 4-letnim lub dłuższym terminem wypowiedzenia	1. kapitał własny 2. zobowiązania (bez wkładów oszczędnościowych) wobec banków i z operacji wobec innych wierzycieli z terminami wypowiedzenia 4 lub więcej lat
2. papiery wartościowe nie będące przedmiotem obrotu giełdowego	= LF ₁ (100%)
3. udziały	3. wkłady oszczędnościowe
4. parcele i budynki	4. skrypty (zapisy) dłużne będące w obiegu na czas krótszy niż 4 lata 5. zwroty depozytów (Pensionsrückstellungen)
5. wyposażenie biurowe i gospodarcze	= LF ₂ (60%)
	6. zobowiązania dla central żyrowych i kas centralnych (zobowiązania od 6 do 8 miesięcy)
	= LF ₃ (20%)
	7. zobowiązania (bez wkładów oszczędnościowych z tytułu operacji bankowych wobec innych wierzycieli z terminem wypowiedzenia większym niż 4 lata)
	= LF ₄ (10%)

$$A_1 = < LF_1 + 0,6 * LF_2 + 0,2 * LF_3 + 0,1 * LF_4$$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Eilenberger, op. cit., s.37

Metoda szacowania płynności sytuacyjnej (bieżącej)

Aktywa % korekta wartości (A_2)	Środki finansowania (F)
1. 20% należności od banków z terminem od 3 do 48 miesięcy	1. zobowiązania wobec banków poniżej 3 miesięcy
2. należności od klientów z terminem poniżej 4 lat	= F_1 (10%) 2. wkłady oszczędnościowe 3. skrypty (zapisy) dłużne w obiegu do 4 lat
3. rozliczone z kredytobiorcami weksle oraz wystawione przez nich i rozliczone z nimi sola weksle w posiadaniu, oraz ewentualne roszczenia	= F_2 (20%) 4. zobowiązania wobec banków od 3 do 48 miesięcy
4. udziały w obiegu	= F_3 (50%) 5. zobowiązania w stosunku do niebanków poniżej 4 lat (bez wkładów)
5. pozostałe aktywa	= F_4 (60%) 6. zobowiązania w stosunku do banków z tytułu kredytów wykorzystanych u osób trzecich 7. zobow. z tytułu obrotów towarowych i otrzymanych kredytów towarowych 8. akcepty własne i sola weksle w obiegu oraz rozliczone z kredytobiorcami weksle i wystawione na tej podstawie sola weksle
	= F_5 (80%) 9. nadwyżka finansowa / niedobór finansowy jako wynik zestawienia lokat i środków długoterminowych
	= F_6 (100%)

$$A_2 = 0,1 * F_1 + 0,2 * F_2 + 0,5 * F_3 + 0,6 * F_4 + 0,8 * F_5 + F_6$$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Eilenberger, op. cit., s.37

Jeszcze większą niż w Niemczech swobodę decyzyjną mają banki anglosaskie. Swoje struktury płynności kształtują oparciu o regułę przesunięć (shiftability theory) czy regułę maksymalnego obciążenia. Dzięki temu wpływają one na komponenty struktury aktywów i pasywów i określają stopień płynności aktywów. Jeśli w procesie ustalania aktywów i pasywów bank wykorzystuje regułę przesunięć, to zasadniczym zadaniem jest zrównoważenie inwestycji długoterminowych (nie do likwidacji) kapitałem własnym. Tak ustanowiona struktura długoterminowa wyznacza ramy ogólne dla

działań operacyjnych, w taki sposób, że:

a/ aktywa - kredyty krótkoterminowe (do likwidacji bez straty) znajdują pokrycie w części stałej wkładów (w tzw. osadzie), a

b/ aktywa - środki płatnicze są pokryte wkładami powyżej osadu [30]. Powstają tu dalsze implikacje dla wyboru aktywów. Aktywa muszą być równoważone z punktu widzenia wartości otrzymanych środków i ponoszonych kosztów w przypadku likwidacji określonego aktywów.

Najwięcej kryteriów decyzyjnych daje reguła maksymalnego obciążenia. Poprawne kształtowanie czasowej struktury aktywów i pasywów wymaga spełnienia następujących kryteriów:

a/ kapitał własny netto jest źródłem pokrycia sumy strat, które mogą wystąpić przy przedwczesnym odstępowaniu określonych aktywów,

b/ zobowiązania o późniejszym terminie płatności mają być źródłem pokrycia dla aktywów (oprócz aktywów natychmiast zbywalnych), po których likwidacji otrzymana kwota pomniejszona o straty będzie równa kwocie tych zobowiązań [24].

Niezbędne jest tu zwrócenie uwagi na wartość nominalną aktywów pomniejszoną o wszystkie koszty upłynnienia tych aktywów. Kierując się tą regułą, bank ustala długoterminową strukturę aktywów i pasywów, tak aby:

- zmniejszyć różnicę między należnościami o stałym oprocentowaniu a wierzytelnościami o takim samym oprocentowaniu,

- zwiększyć udział kapitału własnego i rezerw, które zabezpieczają przed utratą płynności przy danym poziomie ryzyka banku w stosunku do całości aktywów. Strategia SZAP wskazuje przy tym ogólne ramy kształtowania krótko- i średnioterminowej struktury bilansu. Istotne jest tu skracanie terminów wymagalności aktywów, uwzględnianie wyższego oprocentowania nominalnego aktywów, dążenie do uwzględniania należności wysokiej jakości.

Przytaczane reguły odnośnie szacowania płynności finansowej banku wyznaczają różne stopnie swobody decyzyjnej w kształtowaniu struktur ilościowych i czasowych aktywów i pasywów banków. Wymagają stosowania innych kryteriów przy podejmowaniu decyzji strategicznych, w różnym stopniu determinują możliwości podejmowania większego ryzyka. Powinno to znaleźć odzwierciedlenie w

stosowanej strategii kształtowania pasywów. Na tym tle uwidacznia się relatywnie mała swoboda decyzyjna banków polskich, ograniczona do złotej reguły bankowej.

Kończąc rozważania na temat struktury ilościowej aktywów i pasywów, należy uwypuklić ważną właściwość dla zarządzania aktywami i pasywami banku komercyjnego. Obowiązujące normy i dyrektywy prudentne prowadzą do wzrostu roli kapitału własnego i uzależnienia od niego możliwości rozwoju operacji aktywnych. Pokrycie zwiększonego kosztu kapitału wymaga większych zysków, które mogą być osiągnięte na działalności neutralnej dla bilansu (operacji usługowych i pośredniczących). Pomiędzy strukturą pasywów i strukturą aktywów zachodzi też innego rodzaju zależność. Koszt pozyskania kapitału musi być niższy od stopy zwrotu osiągniętej w wyniku inwestowania przy założonym poziomie ryzyka. Prowadzi to do potrzeby świadomego jakościowego strukturyzowania aktywów i pasywów.

[1] Warto zauważyć, że przez pewien czas najbardziej powszechnym środkiem przy ustalaniu poziomów kapitału banku było ustanowienie współczynnika zadłużenia. Metoda ta nie zezwalała jednak na zasadnicze zróżnicowanie poziomów ryzyka, związanego z różnymi rodzajami aktywów (kapitał był uznawany za odpowiedni, jeśli osiągał określony wskaźnik procentowy całkowitych aktywów lub przekraczał go; por. Polska-Problemy z zakresu polityki monetarnej oraz kontroli bankowej, cz. II. Nadzór bankowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Departament Centralnej Bankowości, Warszawa 1990, s. 21.

[2] Wprowadzony w roku 1992 obowiązek równoważenia ryzyka wynikającego z udzielonych kredytów i innych należności rezerwami celowymi zastąpił stosowaną przedtem korektę o kwotę nieściągalnych kredytów; por. Zalecenie Nr 3 z dnia 10 sierpnia 1990 r. dotyczące obliczania i utrzymywania przez banki współczynnika wypłacalności (nie publikowane). Sposób obliczania współczynnika wypłacalności został zmieniony w zarządzeniu Prezesa NBP z dnia 20 maja 1993 r. Dz. Urz. NBP Nr 5.

[3] Musi być przy tym zapewnione pozostawienie zasobów stałych w banku przez okres dłuższy niż 3 lata; por. Prawo bankowe, op. cit., art. 35 ust. 5, pkt. 2. Jest to rozwiązanie przejściowe dla banków, które nie dysponują odpowiednio wysokim kapitałem podstawowym i uzupełniającym.

[4] Możliwe jest też nałożenie przez Prezesa NBP wyższego wymogu kapitału wobec określonego imiennie banku, jeśli jest to uwarunkowane stanem tego banku - 15% dla banków nowo powstających i przez okres pierwszych 12 miesięcy funkcjonowania i nie mniej niż 12% przez następne 12 miesięcy działalności; por. Zarządzenie Prezesa NBP sprawie norm dotyczących pokrycia aktywów, Dz. Urz. NBP Nr 60 z dnia 20 maja 1993 r.

[5] Treść projektu nowego prawa bankowego w Polsce jest szarmonizowana z dyrektywą z dnia 17 kwietnia 1989r. w sprawie funduszy własnych instytucji kredytowych (wraz ze zmianami wynikającymi z dyrektyw rady Ministrów EWG z dnia 3 grudnia 1991r. i z

dnia 16 marca 1992 r.), przy uwzględnieniu opracowania Bazylejskiego Komitetu Nadzoru z dnia 12 lipca 1988 r.

[6] Metoda ryzyka przy ocenie wystarczalności kapitałowej nie daje rozeznania co do innych aspektów solidności banku, takich jak: poziom ryzyka stopy procentowej, jakość aktywów, zdolności kierownictwa oraz rezerwy trzymane poza kapitałem dla słabej jakości aktywów.

[7] W statutach banków wydzielonych ze struktury NBP w roku 1989 ograniczono górny pułap kredytu, którego może udzielić filia lub oddział banku do 10 mld zł zastrzegając prawo decyzji ponad tę kwotę dla centrali banku.

[8] Podmioty powiązane organizacyjnie lub kapitałowo określone są następująco: Dwie lub kilka osób fizycznych lub prawnych, które otrzymały kredyt z tej samej instytucji kredytowej lub przedsiębiorstwa zależnego od tej instytucji albo na wspólnej lub oddzielnej podstawie, które są jednak na tyle wzajemnie powiązane, że:

1/ jedna z nich posiada dominujący wpływ bezpośredni lub pośredni na pozostałe, tak jak określono w artykule 1 wytycznych 83/349/EWG lub

2/ ich skumulowane kredyty przedstawiają dla instytucji kredytowej na tyle całościowe ryzyko, będąc wzajemnie tak od siebie zależne, że jeżeli jeden klient popadnie w trudności finansowe, inni lub wszyscy z dużym prawdopodobieństwem natkną się na trudności w spłacie kredytu. Jako przykłady takich zależności instytucja kredytowa powinna uwzględnić następujące okoliczności: wspólna własność, wspólna dyrekcja, wzajemne poręczenia, bezpośrednie zależności handlowe, które nie mogą być zastąpione w krótkich terminach.

W przypadku zaobserwowania takich wymienionych zależności, zobowiązania takie [...] powinny być traktowane jako całościowe.

[9] Jedynie w sytuacjach znacznego niedokapitalizowania, bank za zgodą Prezesa NBP mógł traktować jako część funduszy własnych środki pieniężne zgromadzone na rachunkach lokat długoterminowych (powyżej 3 lat) czy fundusze własne innych banków, z którym jest powiązany kapitałowo i organizacyjnie.

[10] Zgodnie z art. 35 ust.3 granice koncentracji kredytów i innych wierzytelności mogą być przekroczone za zgodą Prezesa NBP, ale do wysokości nie przekraczającej 50% funduszy własnych banku, por. Zarządzenie Nr 1/92 Prezesa Narodowego Banku Polskiego z dnia 8 kwietnia 1992 r. w sprawie koncentracji kredytów i innych wierzytelności (dz. Urz. NBP Nr 2, poz. 4 i Nr 10, poz.21).

[11] W tym miejscu warto podkreślić, że w różnych krajach wartość tzw. dużych kredytów jest niejednakowo regulowana. Przykładowo, w USA poziom ten wynosi 15%, w Niemczech 50%, w Japonii i Luksemburgu - 20%; por. M. Curević, Nadzór bankowy w krajach zachodnich, Bank 1994, Nr 7, s. 50.

[12] Zgodnie z Drugą Dyrektywą Rady Ministrów EWG z 15 grudnia 1989 r., holding kwalifikujący to holding bezpośredni lub pośredni wprowadzony w centrali, reprezentujący 10 lub więcej procent kapitału lub praw do podejmowania decyzji, ewentualnie umożliwiający znaczący wpływ na zarządzanie centralą, w której on występuje.

[13] Por. B. Gruszka, op. cit., s.58.

[14] K. Wysocki, M. Wohlgemuth, Konzernrechnungslegung, 2 Aufl. Duesseldorf 1984, s. 96; M. Curević, op. cit., s.48.

[15] M. Curević, op., cit., s.50.

[16] M. Curević, op., cit., s.50.

[17] W pozycji krótkiej wzrost kursu oznacza zysk, a spadek stratę. W pozycji długiej wzrost kursu oznacza stratę, a jego spadek - zysk.

[18] Zarządzenie Nr 4 Prezesa NBP z dnia 19 marca 1993 r. w sprawie norm dopuszczalnego ryzyka walutowego w działalności banków, Dz. Urz. NBP Nr4 z 1993 r.

[19] Możliwość rozróżniania tych pozycji zaistniała dopiero od 1 sierpnia 1994 r.; Zarządzenie Nr 8 Prezesa NBP z dnia 5 lipca 1994 r. zmieniające zarządzenie w sprawie ustalania norm dopuszczalnego ryzyka walutowego w działalności banków. Dz. Urz. NBP Nr 13 z 1994 r.

[20] Zalecenie Nr 5 z dnia 18 września 1990 r. dotyczące pomiaru płynności finansowej banków (nie publikowane).

[21] G. Eilenberger, Bankbetriebswirtschaftslehre..., op. cit., s. 35.

[22] Por. M. Bitz, Bank und Boersenwesen. Vahlen Verlag, Muenchen 1981, s.140.

[23] Por. J. Jaworski i inni, op. cit., s. 224.

[24] Por. M. Bitz, op. cit., s.140.

3.2. Jakościowe kształtowanie struktury aktywów i pasywów

Kształtowanie jakościowej struktury aktywów i pasywów w procesie strategicznym obejmuje:

- wskazanie czynników procesu ustalania stóp procentowych, tj. czynników optymalizacji rachunku stóp procentowych i określenie wpływu tych czynników,
- wyróżnienie zasad i ustalenie kryteriów efektywnościowych dla zarządzania operatywnego,
- wybór rodzaju postępowania w kalkulacji kosztów aktywów (usług banku),

Podjęte w tym procesie decyzje mają dla banku skutki dalekosiężne. Dostosowują kierunki działań i alokację niezbędnych zasobów do warunków osiągnięcia celów strategicznych: założonej marży finansowej i zaakceptowanego poziomu ryzyka działania banku. Są oparte na antycypacji i analizie zmian otoczenia. Punktem wyjścia jest tu ustalenie wyznaczników konkurencji na rynku usług finansowych. Ogólnie uznaje się, że zasadniczymi wyznacznikami konkurencji banków są współcześnie: wyższa jakość potencjału ludzkiego, sprawna organizacja obsługi klientów, wyższy poziom oprocentowania wkładów klientów, niższy poziom oprocentowania usług kredytowych. Są one podstawą wyróżnienia czynników optymalizacji rachunku stóp procentowych i określenie wpływu tych czynników.

Rozważeniu podlegają dwie grupy czynników:

a/ zewnętrzne, takie jak:

- stopa kredytu refinansowego banku centralnego,
- kursy walut,
- stopy minimalnych rezerw obowiązkowych,
- stopy procentowe od wkładów i kredytów innych konkurencyjnych banków (włącznie z przewidywanymi trendami zmian),

b/ wewnętrzne, czyli:

- fundusze własne banku,
- koszty związane z tworzeniem rezerw celowych,
- wszelkiego rodzaju ryzyko związane z danym produktem bankowym (ryzyka kursowe, stopy procentowej, płynności),
- skalę sieci terenowej banku wraz z organizacją i wyposażeniem.

Zasadniczo wpływ stopy kredytu refinansowego banku centralnego jest tym większy, im mniejszy jest potencjał banku określony przez wielkość wkładów na rachunkach bieżących zwłaszcza terminowych, środków własnych i lokat innych banków. Stopa kredytu refinansowego w warunkach polskich wiąże się zasadniczo z kosztem pozycji bilansowych i pozabilansowych wyrażonych w walucie krajowej. Istnieje także możliwość refinansowania kredytów w walutach wymiennalnych (jest to forma zaciągniętej przez NBP w imieniu rządu pożyczki walutowej).

W warunkach polskich wpływ kursu walut, który ustalany jest przez prezesa NBP (z wyjątkiem kursów stosowanych na przetargach oraz przy kupowaniu i sprzedawaniu walut obcych w kantorach) [1], jest elementem istotnym dla banków dewizowych w operacjach obrotów dewizowych z zagranicą.

Określenie wpływu stóp procentowych od wkładów i kredytów innych banków konkurentów wiąże się z problemem rachunku elastyczności popytu na kredyty i podaży środków klientów do banku. Należy tu wskazać zasady, kryteria dla zarządzania operatywnego, aby możliwe było udzielenie odpowiedzi na pytania:

1/ O ile podnieść oprocentowanie wkładów w stosunku do innych banków, aby klienci przenosili rachunki z innych banków lub w ogóle zachęcić do podjęcia decyzji lokowania w tym banku ?,

2/ O ile obniżyć oprocentowanie kredytów, aby:

- zachęcić do zaciągania kredytów przez potrzebujących kapitał,

- skłonić potencjalnych klientów do inwestowania za pomocą środków tego banku.

Jest to problem powiązania poziomu oprocentowania kredytów ze stopą rentowności kredytowanych przedsięwzięć inwestycyjnych przy uwzględnieniu inflacji w danym czasie.

Elementy rachunku elastyczności aktywów (w szczególności kredytów) muszą być korygowane o czynniki wewnętrzne. Obok rentowności istotna jest skala posiadanej sieci oddziałów. Zbyt znaczne obniżenie ceny kredytu prowadzi do technicznego utrudnienia w postaci niewystarczającej kadry bankowej w procesie kredytowania. Z kolei zbyt wysokie oprocentowanie wkładów wymusza możliwość szerokiej obsługi klientów przez sieć oddziałów.

Zasadą wyjściową dla kalkulacji stóp procentowych aktywów jest:

$$r_K > \frac{r_D}{w_D} + \frac{K_f \cdot 100}{D} \quad \text{gdzie}$$

r_K – przeciętne oprocentowanie kredytów,
 r_D – przeciętne oprocentowanie depozytów,
 w_D – współczynnik zaangażowania depozytów w działalność kredytową:

$$w_D = 1 - \frac{R_0}{D} - \frac{S_p}{D} - \frac{R_b}{D}, \quad \text{gdzie}$$

R_0, S_p, R_b to odpowiednio kwota rezerw obowiązkowych, środków gotówkowych banku i środków pieniężnych na rachunku bankowym w banku centralnym,

K_f – koszty funkcjonowania banku,
 D – kwota depozytów.

Oprocentowanie jest głównym, ale nie jedynym elementem kształtującym ceny. Pozostałe elementy to prowizje, częstotliwość kapitalizacji odsetek, w przypadku kredytów bezpośrednich: częstotliwość spłat rat i odsetek, zabezpieczenia kredytów, dodatkowe usługi oferowane wraz z produktem (np. bezpłatne ubezpieczenie).

Dla każdego rodzaju aktywów istnieją przy tym odmienne stopnie ryzyka. Mianowicie dla kredytów wyższe ryzyko kredytowe i ryzyko zwłoki wiąże się z kredytami długoterminowymi niż z kredytami krótkoterminowymi, i z tego względu aktywa długoterminowe powinny być wyżej oprocentowane. Ponadto podczas zadłużenia długoterminowego istnieje większe niż przy kredytach krótkoterminowych prawdopodobieństwo występowania zjawisk inflacyjnych, które prowadzą do deprecjacji wartości realnej kapitału pożyczkowego. To podlega wkalkulowaniu w stopę procentową lub dokonywane jest zastrzeżenie prawa banku do stosowania do aktywu w okresie jego życia aktualnej rynkowej stopy procentowej [2].

W zależności od okresu trwania danego aktywu oprocentowanego stopa procentowa jest ustalana w odpowiednim stosunku do stopy dochodów pieniężnych z długoterminowych papierów wartościowych. Powstała w ten sposób terminowa struktura stóp procentowych, odróżniająca krótkoterminowe stopy od długoterminowych, bazuje na teorii oczekiwań [3].

Kalkulacja stóp procentowych aktywów i pasywów oraz ich

synchronizacja w postaci struktury jakościowej bilansu może być dokonywana różnymi sposobami. Ze względu na odmienne podejścia poszczególnych postępowań kalkulacyjnych [4] oprocentowanie tych samych aktywów czy pasywów może się różnić. Wybór określonej kalkulacji cen jest więc zadaniem SZAP.

Na podstawie ustalonych struktur jakościowych bilansu dokonuje się takiego wyboru udziałów poszczególnych pozycji bilansowych, aby spełniona była relacja [5]:

$$M = A_p/A * p - P_p/P * q + (D_p - K_p)/A,$$

gdzie:

M = marża finansowa, rozumiana jako zysk brutto / średni stan aktywów,

A_p = średni stan aktywów pracujących (tj. aktywów oprocentowanych, przynoszących dochody odsetkowe), A_n = średni stan aktywów nie pracujących, tj. należności w sytuacji nie prawidłowej ($A = A_p + A_n$), P_p = średni stan pasywów pracujących, P_n = średni stan pasywów nie pracujących, p, q = odpowiednio średnie oprocentowanie aktywów i pasywów pracujących wyrażone w skali rocznej oraz biorąc pod uwagę, że dochody odsetkowe $D = A * p$ i koszty odsetkowe $K = P * q$.

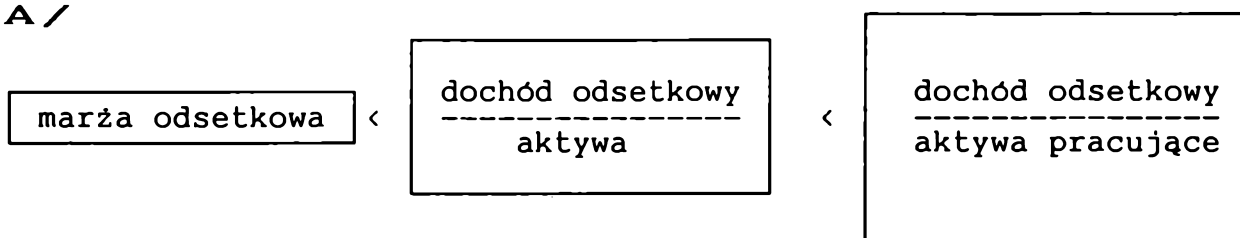
Przytaczana relacja pokazuje istotne związki między poziomem marży finansowej, udziałami aktywów pracujących i nie pracujących, udziałem pasywów pracujących, dochodami i kosztami pozaodsetkowymi. Marża finansowa rośnie, gdy:

- wzrasta udział aktywów pracujących w aktywach ogółem,
- rośnie oprocentowanie aktywów pracujących,
- maleje udział pasywów pracujących w pasywach ogółem,
- maleje oprocentowanie pasywów pracujących,
- wzrasta różnica między dochodami i kosztami pozaodsetkowymi.

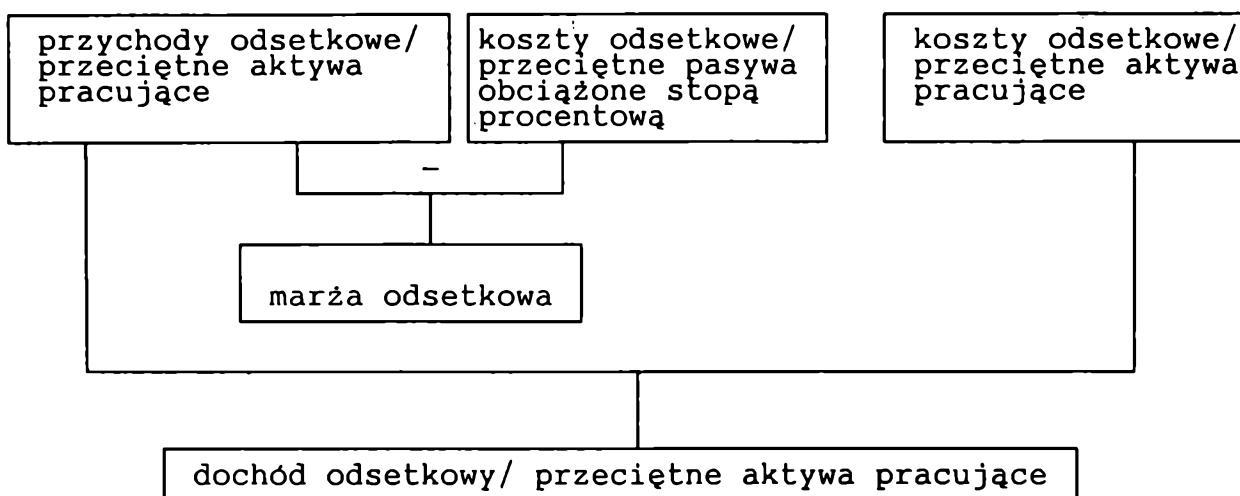
Użyteczne wydaje się przy tym stosowanie zasady dotyczącej poziomu dochodów i kosztów odsetkowych. Rozpiętość dochodów i kosztów odsetkowych powinny kształtować się jak następuje:

Związki marży odsetkowej z dochodami odsetkowymi i aktywami

A /



B /



Źródło: Opracowanie własne

Relacja dochodu odsetkowego do aktywów pracujących przy założeniu niewystępowania inflacji powinna być nie niższa niż 4,5%. Jeśli wynosi ona poniżej 3%, znaczy to, że bank jest w sytuacji zagrożenia ekonomicznego [6].

Kształtowanie poziomu marży finansowej musi uwzględniać też granicę ekonomiczną, którą określa tzw. punkt graniczny dochodów. Wyraża się on w formule [7]:

$$\text{punkt kryt. dochodów} = \frac{\text{koszty ogólne} - \text{dochody z prowizji}}{\text{aktywa przynoszące dochody odsetkowe}} * 100.$$

Zasadą jest tu, aby średnia marża finansowa osiągnana przez bank była wyższa lub co najmniej pokrywała punkt krytyczny dochodów.

Granica ekonomiczna może być traktowana jako parametr kontrolny w zarządzaniu operatywnym, wskazanym przez SZAP, szczególnie w okresach spadku dochodów banku i wysokich kosztów własnych.

Oprócz wskazania zasad obowiązujących w zarządzaniu aktywami i pasywami, SZAP musi ustosunkować się sposobu pomiaru efektów tego zarządzania. W procesie kontroli uzyskanych efektów niektóre z przytaczanych wyżej zasad mogą być również wykorzystane. W teorii bankowości nie ma zgodności co do metody obiektywnego pomiaru efektywności danego aktywu wyrażającego konkretny produkt i w ogóle efektywności całego zarządzania aktywami i pasywami banku [8]. Istnieją różne podejścia do samego określenia, co jest wynikiem działalności banku, jak i do sposobu pomiaru tych wyników. Prezentowane wyżej metody kalkulacji stóp procentowych są właśnie odzwierciedleniem niektórych z tych podejść. Najczęściej spotykane podejścia to [9]:

1. aktywa jako produkt banku,
2. dochody banku jako kryterium wyróżnienia nakładów i wyników,
3. wartość dodana jako podstawa pomiaru,
4. współczynniki operacyjne.

W podejściu pierwszym pasywa traktowane są jako odpowiednik nakładów, jako że są podstawą dla kreowania aktywów. Następnym takim podejściem jest postrzeganie aktywów jako produktu banku. Są one bowiem ostatecznym przeznaczeniem pozyskanych funduszy i generują zdecydowaną większość bezpośrednich dochodów banku.

Wadą tego podejścia jest nieujmowanie pewnych istotnych usług, świadczonych przez banki depozytariuszom (np. zapewnienie bezpieczeństwa powierzonych środków, usługi związane z systemem płatności i rozliczeń). Niektóre z tych usług mają tymczasem charakter częściowej rekompensaty za deponowanie środków w banku (w ten sposób uzasadnia się nieoprocentowanie rachunków bieżących). Pominięcie ich prowadzi do zniekształcenia rachunku całkowitej rentowności i poziomu zysku banku.

Podejście drugie polega na określaniu charakteru każdego produktu (rodzaju działalności) jako nakładu lub wyniku w zależności od tego, jaki jest jego efekt netto dla całkowitych dochodów banku. Jeśli przychód z danego rodzaju aktywów przewyższa

koszty uzyskania finansujących je pewnych pozycji pasywów, a także, gdy koszty finansowe pewnej pozycji pasywów są mniejsze niż koszty alternatywne, to pozycje te (po stronie aktywów i pasywów) postrzegane są jako wyniki operacji banku.

Wadą tego podejścia są trudności w oddzieleniu strumieni finansowych dotyczących poszczególnych pozycji bilansowych. Ponadto istotna jest tu wrażliwość na sposób liczenia kosztów alternatywnych i ich zmiany - stosunkowo drobne różnice w tym zakresie mogą spowodować zmianę przyporządkowania określonych pozycji do nakładów lub wyników banku [10].

Ze względu na brak wystarczających informacji w pracy podejście to nie może być w pełni zastosowane. Dla opisanie zidentyfikowanych przyczyn wyników prowadzonych przez PBK strategii SZAP podejście to jest szczególnie przydatne. Jednakże informacje mogą zostać wykorzystane w znacznie ograniczonym zakresie. W związku z tym zostanie wykorzystana idea tegoż podejścia, ale wyniki empiryczne prezentowane będą w nieco zmodyfikowanej postaci, tj. jako relacje opłacalności poszczególnych rodzajów działalności - operacji, rozumiane jako stosunek przychodów minus koszty (dochód brutto) do kosztów danej operacji.

Podstawą w podejściu trzecim jest wartość dodana. Zakłada ona, że wszystkie rodzaje pasywów i aktywów mają niektóre cechy produktu banku. Te z nich, dla których wartość dodana jest znacząca, ujmowane są jako najważniejszy składnik wyniku banku. Wykorzystuje się tu jawnie i bezpośrednio informacje o kosztach funkcjonowania banku. Oba podejścia (dot. podejścia drugiego) dają zbliżone wyniki [11].

Przytaczane wyżej podejścia wymagają bardzo szczegółowych informacji, które w wielu wypadkach są trudno dostępne. Problem dostępu nie istnieje w przypadku podejścia czwartego, opartego na danych bilansowych banku, dotyczących ich dochodów, kosztów i stóp procentowych. Najczęściej stosowanymi są trzy grupy współczynników operacyjnych (bank operating ratios); odnoszą one dochody i koszty banku odpowiednio do sumy jego aktywów (OAR), dochodów brutto (OIR) i do kapitału własnego (OER) [12]. Opierając się na tym podejściu, SZAP powinna wskazać współczynniki, które mają być parametrami kontrolnymi i ich wartości pożądane. Mają

one być tak dobrane, aby możliwa była identyfikacja źródeł zagrożenia prawidłowej realizacji SZAP.

[1] Por. Ustawa z dnia 15 lutego 1989 r. Prawo dewizowe. Dz. U. Nr 6, roz. 33.

[2] B. Gruszka, op. cit., s. 112.

[3] E. M. Claassen, Grundlagen der Geldtheorie, Berlin Heidelberg, New York, 1980, s. 182.

[4] Obszerność i złożoność zagadnienia kalkulacji stóp procentowych wymaga oddzielnego opracowania. Na temat najważniejszych rodzajów postępowań kalkulacyjnych stosowanych przez banki zachodnie por. D. Korenik, Ustalanie rozpiętości oprocentowania w banku komercyjnym, Bank 1994, Nr 12, s. 42-46. Por. też: H. Kessler, H. Schaldt: Die Bedeutung der Kostenrechnung fuer die Steuerung von Sparkassen, Betriebswirtschaftliche Blätter 1980, s. 157-166; G. Eilenberger, op. cit. s.418; R. Seckelmann, Grenzen der Bewertbarkeit von Zinsgeschäften durch Effektiv-Zinssätze, Kreditwesen 1994, Nr 9, s. 24.

[5] V. Gafrikova, G. Szefińska, Efektywność produktów bankowych, Bankier 1994, Nr 6, s. 4.

[6] M. Gołajewska, P. Wyczański, op. cit.

[7] W. Jaworski, Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński, op. cit., s. 253.

[8] Por. pod red. Z. Grilliches, Output Measurement in the Services Sector, University of Chicago Press, Chicago 1991; A. Sidigue, Treatment of Output in the banking Industry, w: V. Galbis, The IMF's Statistical System in Context of Revision of the United Nations' A System of National Accounts, IMF Washington, D.C. 1991.

[9] Por. A.B. Berger, D.B. Humphrey, Measurement and Efficiency Issues in Commercial Banking. Finance and Economics Discussion Series 151, Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington, D.C. 1990.

[10] Por. A.B. Berger, D.B. Huphrey, op.cit., s. 5 i nast.

[11] Por. A.B. Berger, D.B. Huphrey, op.cit., s. 8 i nast.

[12] Por. D. Vittas, Measuring Commercial Bank Efficiency, Use and Missue of Bank Operating Ratios, The World Bank Working Paper Nr 806, Washington, D.C. 1991; R. Kokoszczyński, P. Wyczański, Polityka banku centralnego a sytuacja finansowa banków, Bank i Kredyt 1992, Nr 10-12, s.23.

ROZDZIAŁ 4. Kierunki strategii zarządzania aktywami i pasywami publicznych banków komercyjnych wydzielonych ze struktury NBP (pbk) w latach 1989–1994 i ich uwarunkowania

4.1. Uwarunkowania zewnętrzne

Od momentu wyłonienia pbk ze struktury NBP w procesie urynkwawiania gospodarki odpowiedzialność za ich prawidłowy rozwój w ramach przyjętej polityki banku przekazano poszczególnym zarządom banków. Odtąd kierownictwa banków miały posiadać swobodę decyzyjną w zakresie kierunków inwestowania i pozyskiwania środków do prowadzenia działalności, ograniczoną poprzez wpływ uwarunkowań zewnętrznych (makroekonomicznych, stanem rozwoju krajowego sektora bankowego i rynków finansowych) i rad banków powstałych w wyniku komercjalizacji pbk. Ze względu na charakter własnościowy pbk wpływ uwarunkowań zewnętrznych na podejmowane w nich decyzje należy uznać za szczególnie silny. Jako podmioty niezależne pbk miały realizować cele własne. Jednocześnie miały m.in. zapewnić finansowe zaplecze procesu restrukturyzacji gospodarki polskiej. Oznaczało to wyjątkowo silne związanie procesu decyzyjnego pbk z przyjętą i realizowaną polityką ekonomiczną państwa i większe uzależnienie ich wyników od zmian w tej polityce. Specyficzne źródła zagrożeń dla interesów własnych pbk stwarzały:

- większa podatność decydentów na ingerencje ze strony ministerstwa finansów realizującego politykę fiskalną, niekoniecznie zbieżną z interesami banków, oraz
- bardzo silne uzależnienie od przedsiębiorstw państwowych, pozostających pod wpływem polityki ekonomicznej państwa, funkcjonujących w przestarzałym reżimie prawnym uniemożliwiającym szeroką restrukturyzację zgromadzonego w nich majątku (jedynie w 1990 r. zasoby finansowe przedsiębiorstw zgromadzone w okresie hiperinflacji umożliwiły im stosunkowo bezpieczne funkcjonowanie).

Kształtowanie kierunków rozwoju banku, tym samym i SZAP, powinno było być więc poprzedzone zapoznaniem się z obowiązującą w tym czasie filozofią polityki fiskalnej i monetarnej [1], określa-

jącymi potencjalne ramowe warunki działania pbk.

Podstawowym w tym czasie zadaniem polityki fiskalnej miało być zmniejszenie deficytu budżetowego i jego zrównoważenie zgodnie z imperatywem budżetu małego i zrównoważonego (od 1991 r. z imperatywem tzw. bezpiecznego deficytu budżetowego). W związku z tym pbk mogły spodziewać się:

- podwyższania stopy opodatkowania,
- rozszerzenia podstawy opodatkowania (w związku z zagrożeniem zmniejszania się wpływów podatkowych).

Mogło to oznaczać: wzrost poziomu obciążeń podatkowych banków oraz ich klientów, związane z tym zmniejszanie poziomów zysków, zmniejszenie dostępu do potencjalnych subwencji zarówno dla banków, jak i ich klientów. Dlatego konieczne stawało się położenie nacisku na zwiększenie efektywności gospodarowania w oparciu o strategię uwzględniające te spodziewane ograniczenia. Ponadto, w związku ze zniesieniem zasady automatyzmu pokrywania deficytu budżetowego przez NBP należało liczyć się ze wzrostem nacisku na finansowanie deficytu budżetowego kredytem bankowym w pierwszym okresie, a później za pośrednictwem rynku papierów wartościowych.

Natomiast monetarna doktryna deficytu bilansu płatniczego dawała podstawę, aby spodziewać się działań NBP, które pozwolą na:

- kontrolę podaży pieniądza, a zwłaszcza ścisłą kontrolę rozmiarów kredytu udzielanego rządowi, sektorowi publicznemu oraz
- prowadzenie pozytywnej polityki realnej stopy procentowej, mającej na celu zmniejszanie popytu na kredyt i pobudzenie oszczędności dla zwiększenia roli wewnętrznego finansowania rozwoju. Ponieważ pbk zobowiązane były do kierowania się w swoich decyzjach strategicznych założeniami polityki pieniężnej, realna stopa procentowa staje się podstawową zasadą dla kształtowania struktury jakościowej aktywów i pasywów. Wymóg ten został zniesiony 9 kwietnia 1992 r. aktem wykonawczym do ustawy Prawo bankowe z dnia 31 stycznia 1989 r.

Polityka monetarna miała być wsparta polityką neutralnego kursu walutowego [2]. Obowiązującą stawała się zasada urzędowego kursu walutowego, którego poziom zmieniany jest jedynie za

pomocą decyzji administracyjnych. Dopiero wraz z wprowadzeniem wymiennalności złotego w obszarze tzw. transakcji bieżących, można byłoby oczekiwać odejścia od systemu administracyjnie ustalonej zasady pełzającej dewaluacji złotego i przejścia do systemu tzw. dirty floating, w którym kurs złotego wobec głównych walut obcych ustalany jest przez rynek międzybankowy i waha się w szerokim korytarzu wokół kursu referencyjnego NBP.

Do uwzględnienia przez pbk był więc wpływ polityki walutowej jest dwojakiego rodzaju:

- bezpośredni; poprzez restrykcje swobody obrotu dewizowego, w szczególności zakaz utrzymywania rachunków dewizowych przedsiębiorstw, dokonywania lokat bankowych w walucie krajowej przez cudzoziemców, ograniczenia swobody gromadzenia i alokacji środków w walucie obcej w innych bankach,
- pośredni; poprzez współzależność z polityką monetarną (oczekiwane kształtowanie się niższej administracyjnej ceny waluty obcej w stosunku do waluty krajowej i związane z tym niższe koszty aktywów i pasywów w walucie obcej).

Możliwości wyborów strategicznych pbk w całym okresie nie były jednakowe. Wzrastały wraz z rozwojem (ilościowym i jakościowym) krajowego sektora bankowego i rynków finansowych.

Przytaczane poniżej zestawienia są syntetyczną prezentacją zmian w polskim systemie bankowym, które były do uwzględnienia w SZAP pbk. Zmiany dotyczą ilościowej i jakościowej struktury sektora bankowego oraz rozwoju rynków, na których funkcjonują pbk.

Lata 1989 -1994 cechują się gwałtownym rozwojem ilościowym i jakościowym systemu bankowego. O skali tego zjawiska świadczy szybki rozwój ze względu na liczbę i strukturę organizacyjno- własnościową potencjalnych konkurentów pbk (por. tab. 6).

Rozwój ilościowy banków w Polsce

Grupa banków	Liczba banków w Polsce w roku					
	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Banki razem	6	18	31	61	70	75
Banki państwowe	1	11	11	2	2	2
Banki SA z większościo- wym udziałem Skarbu Pań.	3	3	4	13	12	10
Banki z kapit. mieszanym	1	2	13	38	45	47
Banki SA z większościo- wym kapit. zagranicznym	0	1	1	6	8	8
Oddziały banków zagran.	0	0	1	1	2	2
BGŻ	1	1	1	1	1	1
Banki z udział. NBP	1	1	1	1	0	5

Źródło: W. Kostrzewa, Bank centralny a sektor banków komercyjnych, Bank i Kredyt 1994, Nr 6, s.18

W okresie pierwszym (lata 1989–1990) system bankowy charakteryzował się rozwiązaniami centralistycznymi i dopiero wprowadzał mechanizmy gospodarki rynkowej. Pbk funkcjonowały wtedy jako banki państwowe i były odzwierciedleniem minionych stosunków gospodarczych. Po ich skomercjalizowaniu w 1991 r. zaczęły one przejmować cechy banków zachodnioeuropejskich. Zaistniałe w pbk przekształcenia i zmiany zachowań się rynku wskutek szybkiego rozwoju ilościowego systemu bankowego zaczęła pojawiać się potrzeba myślenia strategicznego. Potrzebę tę wzmacnia rozwój jakościowy banków, którego elementem jest banking community. W grupie banków spółek akcyjnych coraz częściej powstają mniejszościowe powiązania z kapitałem zagranicznym, począwszy od inwestycji typu portfelowego aż do powiązań strategicznych.

Różnorodność i liczebność banków pozostaje też w ścisłym związku z istniejącymi rynkami, produktami i regulacjami. Skalę ewolucji tych elementów w sposób szacunkowy prezentuje tab. 7. Szacunki odniesione są do odpowiednich stanów na rynkach usług bankowych w krajach członkowskich UE. Wartości w tabeli odpowiadają relacji: ilość/jakość.

Tab. 7

Zmiany na rynku usług bankowych w Polsce w okresie 1989 – 1994

Wyszczególnienie	1989	1990	1991	1992	1993	1994
-Zakres wymienialności	1/4	1 1/2	1 1/2	1 1/2	2	2
-Polityka otwartego rynku	0	0	0	1/2	1 1/2	2
-Brak kontyngent. kredytów	0	1	1	2	3	3
-System rozlicz. międzybank	1/2	1/2	1/2	1	2	2
-Stabilność zasad ustalania kursu walutowego	0	2	1	1	1	1
-Stopień rynkowego charakteru systemu ustalania kursu walutowego	0	0	1/2	1/2	1/2	1/2
-Istnienie rynku pieniężnego	0	1/2	1	1 1/2	1 1/2	2 1/2
-Transakcje typu forward	0	0	0	1/4	3/4	1
-Międzybankowy r. walutowy	0	0	1/2	1/2	1 1/2	1 1/2
-Obligacje Skarbu Państwa o zmiennym oprocentowaniu	0	0	0	1	2	2
-Obligacje Skarbu Państwa o stałym oprocentowaniu	0	0	0	0	0	1/2
-Obligacje przemysłowe	0	0	0	0	1/	1/2
-Certyfikaty depozytowe	0	0	0	1/2	1 1/	1 1/2

Skala ocen od 0 (zjawisko nie istnieje) do 3 (zjawisko istnieje na poziomie słabiej rozwiniętych państw członkowskich UE)

Zródło: W. Kostrzewa, Bank centralny a sektor banków komercyjnych, Bank i Kredyt 1994, Nr 6, s.19

Powyższe szacunki wskazują dwa etapy w rozwoju rynków usług bankowych: etap zmian ilościowo-liberalizacyjnych (lata 1989–1990) i etap zmian głównie jakościowych, wymuszających zmiany w myśleniu i postępowaniu pbk (lata 1991–1994).

Zmiany następują zarówno na rynku kapitałowym pieniężnym jak i dewizowym. Newralgicznym dla prawidłowego zarządzania aktywami i pasywami pbk jest przy tym rynek międzybankowy: dewizowy i pieniężny (głównie w związku z możliwościami sterowania płynnością finansową).

Krajowy rynek kapitałowy w początkach lat 90-tych nie istniał w ogóle. Dla pbk oznaczało to:

- brak konkurencji dla lokat długoterminowych ich klientów (większe możliwości obniżania stóp procentowych),

- wzrost zainteresowania podmiotów gospodarczych finansowaniem środkami kredytowymi (większe możliwości zwiększania stóp procentowych), ale też

- utrudnienie rozwoju mechanizmów rynkowych na pozostałych rynkach usług finansowych (zmniejszenie możliwości dywersyfikacji długoterminowej struktury aktywów i pasywów banku).

Szybszemu rozwojowi rynku kapitałowego miało sprzyjać nieopodatkowanie przychodów ze sprzedaży udziałów w spółkach oraz akcji, obligacji i innych papierów wartościowych (z wyjątkiem gdy sprzedaż ta jest przedmiotem działalności gospodarczej). Nie rozpowszechniła się praktyka emisji papierów dłużnych - obligacji (w tym obligacji bankowych) i podobnych instrumentów - służących do finansowania inwestycji. Pojemność tego rynku pozostała mała [3].

W badanym okresie międzybankowy rynek dewizowy [4] powstał i zaczął dynamicznie się rozwijać (por. tab. 8).

Tab. 8

Kształtowanie się międzybankowego rynku dewizowego 1989-1994

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
-Lokaty dewizowe w kraju	1	1	1	1	1	1
-Lokaty dewizowe za granicą	1	1	1	1	1	1
-Depozyty dewizowe w kraju	1	1	1	1	1	1
-Ograniczony "celowy" handel dewizowy	0	0	0	1	1	1
-Swobodny handel dewizowy	0	0	0	0	0	1
-Operacje typu forward	0	0	0	0	1/2	1
-Lokaty w zagranicznych obligacjach	0	0	0	0	0	1
-Stopień rynkowego charakteru systemu ustalania kursu walutowego	0	0	0	1/4	1/4	1/4
-Konta dewizowe przeds.	1	0	0	0	0	0

Skala ocen od 0 (nie istnieje) do 1 (istnieje w pełnym zakresie), według stanu na 1 stycznia każdego roku

Zródło: W. Kostrzewa, op. cit., s.20

Dewizy zredukowane zostały do roli jednego z towarów, tj. przedmiotu obrotu handlowego. W konsekwencji wprowadzenia wewnętrznej

wymienialności złotego powstał międzybankowy rynek dewizowy. W 1989 r. rozwój ten opierał się na szcątkowych elementach rynku międzybankowego (operacje między oddziałami i filiami polskich banków za granicą a ich jednostkami macierzystymi). Po znacznej redukcji dominującej w 1990 r. roli Ministerstwa Finansów w zakresie regulowania międzybankowego obrotu dewizowego, NBP stworzył w 1993 r. warunki dynamicznego rozwoju tego rynku [5]. Dalsze zmiany w prawie bankowym mają sprzyjać wyrównywaniu warunków konkurencji pomiędzy bankami dewizowymi, stabilizowaniu i racjonalizacji gospodarki aktywami i pasywami banku [6].

Międzybankowy rynek pieniężny budowany był od podstaw, co obrazuje tab. 9.

Tab. 9

Kształtowanie się międzybankowego rynku pieniężnego 1989–1994

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
-Transakcje na rynku pień.	0	0	1	1	1	1
-Transakcje typu O/N	0	0	0	1	1	1
-Rynkowa cena pieniądza	0	0	0	1	1	1
-WIBOR/WIBID	0	0	0	0	0	1
-Handel w systemie elektron (Reuters)	0	0	0	0	1	1
-Operacje NBP otwartego rynku	0	0	0	0	1	1

Skala ocen od 0 (nie istnieje) do 1 (istnieje w pełnym zakresie), według stanu na 1 stycznia każdego roku

Zródło: W Kostrzewa, op. cit., s. 20

Modernizacja całego systemu płatności międzybankowych nastąpiła dopiero w 1992 r. [7]. W wyniku wdrożenia systemu rozliczeń międzybankowych za pośrednictwem Izby Rozliczeniowej, która rozpoczęła działalność operacyjną 5 kwietnia 1993 r. sektor bankowy odniósł następujące korzyści, ważne dla zarządzania aktywami i pasywami:

- ujednoczenie i skrócenie bankowego cyklu rozliczeniowego,
- przekazanie przez NBP środków pieniężnych w drodze do dyspozycji banków komercyjnych,
- zmniejszenie środków na rachunkach banków, niezbędnych do za-

chowania płynności przez banki,

- zaprzestanie kredytowania przez NBP rozrachunków międzybankowych.

Intensywny rozwój tego rynku rozpoczął się zatem dopiero w drugiej połowie badanego okresu. Od drugiej połowy 1993 r. oferowane są na nim wszystkie charakterystyczne dla rynków państw wysoko rozwiniętych instrumenty.

Prezentowany restrykcyjny charakter prowadzonej w latach 1989-1994 polityki fiskalnej i monetarnej państwa oraz stan rozwojowy środowiska bankowego w Polsce (znacznie ograniczony dostęp do instrumentów zarządzania płynnością bieżącą i strukturalną banku oraz do niektórych instrumentów zarządzania kapitałem banku - kapitał obligacyjny), a także zmniejszanie się liczby wniosków przedstawianych bankom do długoterminowego finansowania kredytem (ze względu na recesję gospodarczej) wyznaczają niezależny od ~~pbk~~ wzrost kosztów działania. Wymusza to potrzebę intensyfikacji trwałej obniżki kosztów w obszarze zależnym od PBK i w ten sposób poprawę relacji efektywnościowych (ze względu na konieczność dostosowania się banków do warunków konkurencji w UE). Dążenie do obniżki kosztów własnych może znaleźć odzwierciedlenie w strategiach SZAP ~~pbk~~ poprzez:

- rozszerzanie sieci terenowej (aktyw stałych), umożliwiającej pozyskanie tańszych lokat depozytariuszy - kapitału obcego (efekt dźwigni finansowej), ale w taki sposób aby zapewnione było pełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych (efekt dźwigni operacyjnej). To z kolei wymaga usprawnienia mechanizmu kształtowania się stanów aktywów i pasywów w oddziałach banku i ich regulacji (strukturyzowanie procesów wewnątrzzakładowych stosownie do jakości potencjału ludzkiego, czego wyrazem jest układ kompetencji),

- tworzenie struktur holdingowych mających większe możliwości kompensaty zysków i strat oraz przy płaceniu podatków, większą zdolność do zadłużania się w stosunku do kapitału własnego (zwiększenie efektu dźwigni finansowej).

Z zarysowanego powyżej obrazu uwarunkowań strategicznych dla ~~pbk~~, wynikających z sytuacji makroekonomicznej i przekształ-

ceń systemowych, wyłaniają się jeszcze inne istotne uwagi.

Wysoka turbulencyjność otoczenia pbk stawia na pierwszym planie problem przetrwania banku. Prowadzić to może do skracania horyzontu planowania i większe koncentrowanie wysiłków zarządów pbk na potrzebach bieżących niż rozwojowych. W rezultacie SZAP może zostać zredukowana do działań zorientowanych na bieżące przetrwanie. Pojawiać się mogło opóźnianie kształtowania i doskonalenia procesu strategicznego w banku (w tym strategii SZAP), gdyż dla rozważenia problemów strategicznych pozostaje mniej czasu. W sytuacji nieoczekiwanej zmiany warunków ramowych działania, bank mógł być nieprzygotowany do sprostania nowym wyzwaniom i utracić zdolność konkurowania w długim okresie. Tym bardziej konieczne stawało się podejmowanie wysiłków świadomego tworzenia SZAP i mechanizmów zapewniających przetrwanie. W warunkach gospodarczo niestabilnych spodziewać się należało jednak częstszych zmian dostosowujących wdrażane strategię do zmienionego otoczenia.

Również w interesie właściciela pbk było, aby mogły one funkcjonować w warunkach stabilnych i bezpiecznych. Sprzyjałyby one generowaniu pewnych zysków przez pbk i tym samym zapewniały stały strumień wpływów podatkowych do budżetu państwa. Dlatego naturalnym dążeniem ministerstwa finansów (działającego w imieniu skarbu państwa) winno być kreowanie odpowiednich dla nich (i całego systemu bankowego) warunków funkcjonowania. Jednocześnie spodziewany był wzrost regulacji systemu bankowego w oparciu o sprawdzone doświadczenia nadzorów bankowych różnych państw [8] (w szczególności regulacji UE), ograniczających pole swobody wszystkich banków.

[1] Por. J. Borowiec, *Polityka dostosowawcza – zalecenia Międzynarodowego Funduszu Walutowego i koncepcje alternatywne*, *Polityka ekonomiczna*, pod. red. B. Winiarskiego, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1992; E. Edwards, *The International Monetary Fund and the Developing Countries: a Critical Evaluation*, NBER, april 1990, Nr 1387.

[2] J. Borowiec, op. cit., s. 382.

[3] R. Kokoszczynski, P. Wyczański, *Sytuacja finansowa banków a finansowanie procesów wzrostu*, *Bank i Kredyt* 1993, Nr 5-6, s.39-40.

[4] Podstawy prawne funkcjonowania tego rynku tworzą zasadniczo: Ustawa z dnia 15 lutego 1989 r. - Prawo dewizowe. Dz. U. Nr 6, poz. 33z późn. zm.; Rozporządzenie rady Ministrów z dnia 14 marca 1989 r. w sprawie zgłaszania mienia osób krajowych znajdującego się za granicą oraz mienia osób zagranicznych znajdującego się w kraju. Dz. U. Nr 15, poz. 81; Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 14 marca 1989 r. w sprawie zasad i trybu granicznej i pocztowej kontroli dewizowej. Dz. U. Nr 15, poz. 83, z późn. zm.; Zarządzenie Ministra Finansów z 1989 r. w sprawie ogólnego zezwolenia dewizowego. MP z 1991 r. Nr 5, poz. 30.

[5] Zarządzenie prezesa NBP z 1993 r. Nr 4, op. cit.; Zarządzenie prezesa NBP z 1993 r., Nr 6 z dnia 14 kwietnia 1993 r. w sprawie systemu rozliczeń między NBP a bankami uprawnionymi do wykonywania czynności dewizowych na podstawie przepisów ustawy o Narodowym Banku Polskim i ustawy - Prawo dewizowe.

[6] Przykładowo, obowiązujące w badanym okresie przepisy dewizowe generalnie nie zabraniały dokonywania operacji terminowych kupna-sprzedaży walut obcych za walutę polską. Jednakże istotą transakcji terminowych w warunkach polskich mogła być sprzedaż przez dany bank waluty wymienialnej za walutę polską, przy założeniu, że dostawa wystąpi w ściśle określonym momencie w przyszłości, natomiast ustalenie kursu dewizowego - w momencie zawierania transakcji, co znacznie zwiększa ryzyko operacji; por. Pismo nr 24-0441/93-AC wiceprezesa NBP z dnia 20 kwietnia 1993 r.

[7] Zarządzenie Nr 7/92 prezesa NBP z 24 czerwca 1992 r. w sprawie jednolitych zasad rozrachunków międzybankowych. Dz. Urz. NBP Nr 6, poz. 13 z późn. zm.

[8] Por. E. Bogacka-Kisiel, Nadzór bankowy - instrument państwowej regulacji systemu bankowego, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Finanse, rynek i konsumpcja, studia regionalne, zagrożenia społeczne, Wrocław 1993, Nr 661, s. 23.

4.2. Uwarunkowania wewnętrzne

Uwarunkowania wewnętrzne SZAP banku wyznacza jego potencjał techniczno-organizacyjny, czynnik ludzki, uwarunkowania kapitałowo-majątkowe.

Wyłonienie pbk ze struktury NBP wiązało się z przejęciem określonego ilościowo i jakościowo potencjału działania. Istotnym elementem tego potencjału była sieć terenowa. Zasadniczym kryterium jej podziału pomiędzy poszczególne nowo powstające banki był związek terytorialny oddziałów z centralą każdego pbk (w obrębie województwa). Aby umożliwić nowym bankom prowadzenie działalności poza swoim województwem i pobudzić konkurencję oraz stworzyć przedsiębiorstwom możliwość wyboru banku, przyjęto kolejną zasadę, że pojedynczy bank posiadać będzie nie tylko większość oddziałów zlokalizowanych w danym województwie, ale też oddziały znajdujące się na terenie innych województw – także odległych od siedziby jego centrali. Stan sieci terenowej pbk w początkach funkcjonowania pbk przedstawia tab. 10.

Tab. 10

Struktura terytorialna pbk w czerwcu 1989 r.

Banki komercyjne utworzone w 1989	Sieć	Aktywa razem w mld zł
Bank Zachodni /BZ/	49 oddziałów w 7 województwach	575
Pomorski Bank Kredytowy /PBKS/	37 oddziałów w 9 województwach	625
Wielkopolski Bank Kredytowy /WBK/	42 oddziały w 12 województwach	644
Bank Depozytowo-Kredytowy /BDK/	44 oddziały w 11 województwach	661
Bank Gdański /BG/	46 oddziałów w 11 województwach	901
Bank Przemysłowo-Handlowy /BPH/	35 oddziałów w 10 województwach	909
Powszechny Bank Gospodarczy /PBG/	28 oddziałów w 10 województwach	1 032
Państwowy Bank Kredytowy /PBK/	40 oddziałów w 12 województwach	1 291
Bank Śląski /BSL/	36 oddziałów w 7 województwach	1 317

Źródło: Narodowy Bank Polski

Siła ekonomiczna poszczególnych banków była zróżnicowana, rysują się pod tym względem dwie grupy banków: w przedziale aktywów do ok. 700 mld zł i powyżej 900 mld zł. Zasięg terytorialny PBK był mały- regionalny (7-12 województw) i siła ekonomiczna oddziałów poszczególnych banków była też znacznie zróżnicowana. W porównaniu jednak ze stanem sieci terenowych banków zachodnio-europejskich i ich siłą ekonomiczną każdy z wyłonionych banków był bardzo słabo rozwinięty.

Pożądanym kierunkiem rozwoju pbk stawało się zwiększanie sieci operacyjnej, tym bardziej, że rozwój ilościowy krajowego sektora bankowego nie był jeszcze intensywny. Ułatwiłoby to dostęp do stałych klientów oraz pośrednio lepsze wykorzystanie stopy oprocentowania lokat i kredytów jako elementu konkurencyjnego. Dla pokrycia rosnących kosztów stałych związanych z rozbudowywaną siecią operacyjną i uzyskania efektu skali konieczne stawało się równoczesne usprawnienie zarządzania aktywami i pasywami. To zadanie strategiczne było tak samo pilne jak trudne. Jego realizacji przeszkadzały przejęte z okresu monobanku wzorce myślenia i postępowania, niedostosowane do potrzeb gospodarki rynkowej procesy wewnątrzbankowe. W strukturze monobanku poszczególne banki pełniły bowiem rolę okienek kasowych biernie finansujących przedsięwzięcia inicjowane bezpośrednio przez Centrum. W poszczególnych jednostkach bankowych nie istniał mechanizm samoograniczania kredytu. Procedury kredytowe kształtowano ze względu na kryterium rzeczowe (ilość zadań) a nie kryterium efektywności ekonomicznej. Pojawiła się potrzeba ukształtowania nowego jakościowo mechanizmu funkcjonowania pbk.

Dla stworzenia sprawnego mechanizmu zarządzania aktywami i pasywami, restrukturyzacji ulec musiały struktura organizacyjna, podział kompetencji i odpowiedzialności za osiągnięte wyniki. Wagę tego problemu przedstawiono na konkretnym przykładzie Banku Zachodniego BZ. Poniższe zestawienie prezentuje węzłowe problemy SZAP, które w początkowym okresie nie pozwalały BZ na efektywne funkcjonowanie w zmienionym (zmierzającym do rynkowego) otoczeniu. Uwagę zwraca brak wykształconych funkcji zarządzania aktywami i pasywami lub niewyodrębnienie ich spośród innych funkcji, układ kompetencji uniemożliwiający koncentrowanie się naczelnego

kierownictwa na sprawach strategicznych i w rezultacie niewykształcony sprawny mechanizm zarządzania aktywami i pasywami.

Tab. 11

Zidentyfikowane problemy dla zarządzania strategicznego pbk na przykładzie BZ (lata 1989-90) i zalecane sposoby ich rozwiązania

Oznaczenie symboli:

1. Rodzaj jednostki organizacyjnej
2. Charakterystyka sytuacji istniejącej i jej słabych stron
3. Zalecenia rozwiązania problemu
4. Przewidywane korzyści

-
1. Prezes i zarząd (przedstawiciele władzy)
 2. Prezes ma 50 bezpośrednich linii sprawozdawczych, co utrudnia mu poświęcenie czasu niezbędnego do planowania i opracowania strategii działania banku w ogóle.
 3. Ustanowić odpowiedzialny zarząd dyrektorów na który scedowana zostanie większość prac nadzorujących, obecnie wykonywanych przez prezesa.
 4. Uzyskanie przez prezesa czasu na rozważenie zagadnień kluczowych i opracowanie roli banku

-
1. Zgrupowanie głównych istniejących funkcji (jasne zdefiniowanie odpowiedzialności)
 2. Wiele funkcji jest wymieszanych i funkcje związane ze sobą nie są połączone w odrębne jednostki organizacyjne. Pomieszczenie różnych zadań nie pozwala pracownikom na efektywną realizację swych zadań, ponieważ nie mają oni poglądu na funkcję całkowitą.
 3. Racjonalizacja i integracja istniejących departamentów w jednostki funkcyjne pod trzema głównymi nazwami:
 - a/ Operacje i Administracja
 - b/ Marketing i Rozwój Produktów
 - c/ Finanse, Planowanie i Kontrola (tj. obszar strategicznego i operatywnego zarządzania aktywami i pasywami).
-

1. Departamenty i funkcje, które obecnie nie istnieją
 2. Niewykonywanie wielu rutynowych działań: zarządzania ryzykiem, formalnego strategicznego planu w dziedzinie marketingu. Jednostki te są podstawowymi w banku, ponieważ jego wydajność i zyskowność zależy od właściwego zarządzania ryzykiem i ostrożnego lokowania niedostatecznych zasobów finansowych.
 3. Ustanowienie departamentów i funkcji, które muszą istnieć:
 - Rozwój Marketingu i Produktów,
 - Planowanie Zespołowe,
 - Skarbiec,
 - Operacje.
 4. Wykonanie tych czynności stanowi integralną część powodzenia powodzenia operacji bankowych.
-

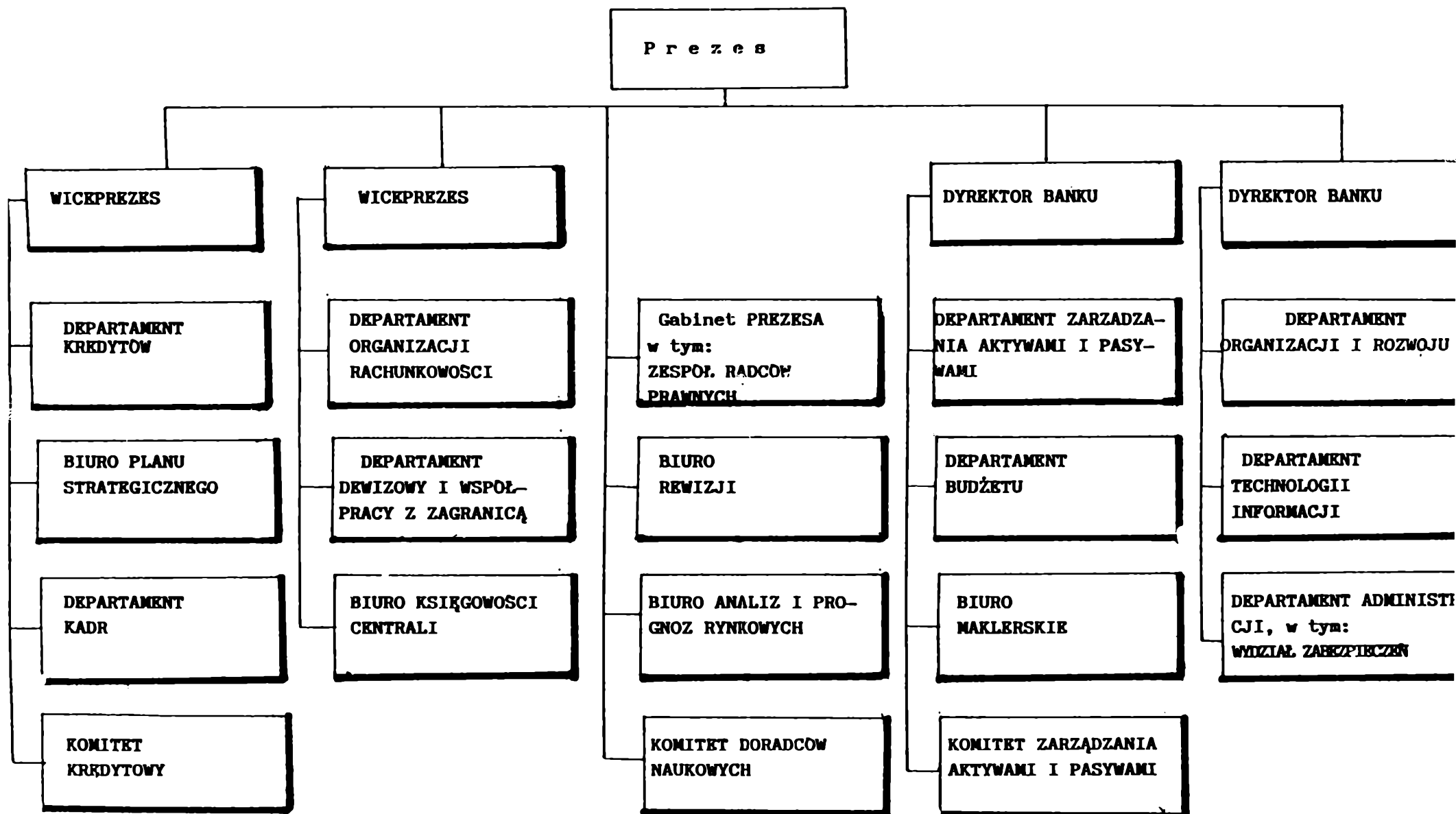
Zródło: Informacje BZ

Ostatecznie mechanizm strategicznego zarządzania aktywami i pasywami został stworzony i jest stale udoskonalany. Świadczą o tym zmiany w strukturze organizacyjnej centrali, pokazane na rys. 19 i 20. Funkcje SZAP wykonywano w ramach dwóch pionów podlegających bezpośrednio prezesowi BZ.

W pionie wiceprezesa banku - biuro planu strategicznego przygotowuje projekt planu strategicznego BZ oraz analizuje przebieg jego realizacji, a w szczególności:

określa procedurę i zakres informacji (w tym dotyczące aktywów i pasywów), współpracuje z oddziałami i komórkami organizacyjnymi centrali banku w całym procesie tworzenia, realizacji, oceny i zmian planu strategicznego, opracowuje projekt planu, dokonuje podziału zadań wynikających z planu na poszczególne jednostki organizacyjne (tj. oddziały, komórki organizacyjne centrali, w tym powołane do sprawowania funkcji zarządzania aktywami i pasywami na szczeblu całego banku), koordynuje i analizuje realizację planu, opracowuje sprawozdania z realizacji planu wraz z propozycjami zmian. W pionie tym SZAP jest przyjmowana od pionu drugiego jako propozycja i koordynowana z innymi proponowanymi strategiami częściowymi w celu opracowania całościowej propo-

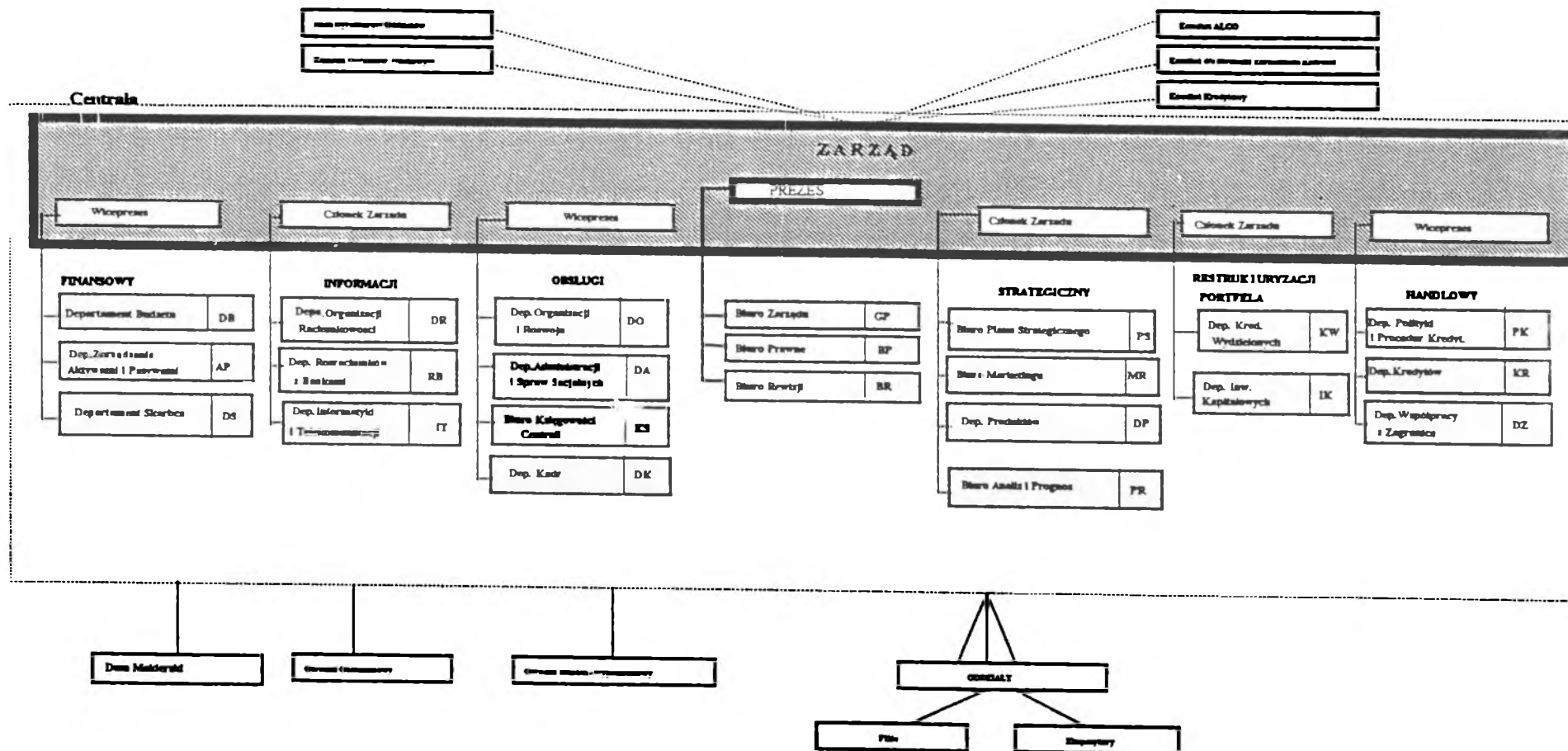
STRUKTURA ORGANIZACYJNA CENTRALI BZ we Wrocławiu SA /1993/



Schemat Organizacyjny Banku Zachodniego S.A. /1994/

WALNE ZGROMADZENIE

Rada Banku



zycji strategii banku. Następuje tu też korekta SZAP w fazie jej realizacji (decydowanie o zmianie lub dalszej kontynuacji strategii w ramach prowadzonej polityki banku).

Zadaniem pionu drugiego jest współtworzenie SZAP i jej realizowanie. Ma on zapewnić sprawny mechanizm SZAP i elastyczne dostosowanie banku do otoczenia (czuwać nad elastycznością eksploatacyjną dla zapewnienia elastyczności strategicznej).

Procesem zarządzania aktywami i pasywami steruje Komitet zarządzania aktywami i pasywami. Na poziomie zarządzania strategicznego wszystkie decyzje wiceprezesów podporządkowane powinny być założeniom zarządzania aktywami i pasywami (ALCO), a w szczególności dotyczących kapitału, stóp procentowych i odsetek rozliczeniowych, limitów w wymiarze czasowym i ilościowym na poszczególne ryzyka, cen na produkty i usługi banku. Część zadań z zakresu ALCO jest wyodrębniona i przekazana do Komitetu Kredytowego, ustalającego przede wszystkim kierunki polityki kredytowej długoterminowej, krótkoterminowej i podejmującego decyzje operatywne dla niego zastrzeżone. Powodem tego wyodrębnienia jest rozległość dziedziny "kredytowanie", jej szczególnie ważne znaczenie dla działalności banku i wynikająca stąd potrzeba kompletnego i wnikliwego opanowania.

W departamencie zarządzania aktywami i pasywami skupione są zadania związane z realizowaniem i monitorowaniem SZAP w skali całego banku. Wykonuje się tu zadania o charakterze operatywnym w taki sposób, aby sprzyjały realizacji zadań długookresowych. Jego zadania obejmują głównie: nadzorowanie przestrzegania ustalonych limitów i parametrów związanych z zarządzaniem różnymi ryzykami, określanie zasad gromadzenia depozytów i oszczędności oraz inicjowanie, koordynowanie i nadzorowanie prac zmierzających do ich wzrostu w banku, centralne sumowanie nadwyżki płynności i rozdzielanie środków oddziałom, pozyskiwanie środków finansowych na krajowym i międzynarodowym rynku pieniężnym kapitałowym, dewizowym, lokowanie nadwyżek środków na rynku międzybankowym, organizację wewnętrznego rachunku odsetek według stawek rozliczeniowych, zarządzanie rezerwami obowiązkowymi w banku centralnym, obsługę komitetu zarządzania aktywami i pasywami.

W departamencie budżetu opracowywany jest plan finansowy w po-

wiązaniu z planami oddziałów (w procesie kształtowania SZAP i jego dalszego uszczegółowienia na podstawie przyjętej SZAP), koordynacja i uzgadnianie planu z planem strategicznym, dokonywanie okresowych analiz realizacji planu finansowego Banku i oddziałów, ocena efektywności poszczególnych rodzajów działalności Banku, proponowanie cen na produkty i usługi banku, inwestowanie kapitału banku itd. Część zadań dotyczących zarządzania majątkiem przekazana jest do departamentu kredytów i komitetu kredytów w pionie pierwszym, ale jego koordynacja podlega pionowi drugiemu.

Obowiązkiem dyrektora banku w tym pionie jest informowanie wiceprezesów o potrzebach w zakresie organizacji struktury i procesów obiektowych, wyposażenia technicznego, gospodarki podlegającym mu czynnikiem ludzkim [1].

W badanym okresie podobne dostosowania struktur organizacyjnych obserwowano również w pozostałych pbk. Następowало zwiększanie specjalizacji w zakresie realizowanych funkcji, głównie pod wpływem zmian zachodzących na rynkach finansowych i sytuacji klientów. Podobnymi dla tych banków zmianami na poziomie central były:

- utworzenie komórek zajmujących się obsługą operacji na rynku pieniężnym (departamenty skarbcowe),

- utworzenie komórek zajmujących się opercjami kapitałowymi i biur maklerskich,

- powołanie departamentów tzw. trudnych kredytów, tworzonych dla rozwiązania problemu "złych" jakościowo wierzytelności kredytowych i koncentrujących się na pracy z klientami będącymi w niepoprawnej sytuacji finansowej [2].

Mechanizm wewnętrzny dotyczący procesów obiektowych zarządzania aktywami i pasywami w wielu bankach, w tym w BZ, skonstruowano w oparciu o koncepcję tzw. **cenę wewnętrzną pieniądza**. Jest to mechanizm wpływania na działania oddziałów w taki sposób, aby utrzymać właściwą strukturę aktywów i pasywów, oraz aby wyniki uzyskiwane przez poszczególne oddziały banku były obiektywne. Cena ta ma umożliwiać obiektywizację oceny wyników i zneutralizowania w oddziałach różnic występujących w sytuacji nadwyżek depozytów nad aktywami (nadwyżka środków) lub sytuacji odwrotnej (niedobór środków). Podstawą do rozliczenia w oddziałach

są:

- wielkość pozyskanych środków i innych pasywów związanych z działalnością operacyjną,

- aktywa oprocentowane i część nie pracujących (zapas gotówki, rozrachunki międzybankowe).

Zgromadzone środki (pasywa) pomniejszone o wielkość aktywów niepracujących stanowią kwotę środków do dyspozycji, która może być angażowana w akcję kredytową. Zarówno w przypadku nadwyżki jak i niedoboru środków danego oddziału zadaniem centrali banku jest dokonanie rozliczeń odsetek wewnętrzną stopą ustaloną odrębnie dla złotych i dla dewiz. Wysokość obydwu stóp jest pochodną średnich kosztów pozyskania środków. Stopy te podlegają comiesięcznej weryfikacji, a jej zmiany są zatwierdzane przez ALCO. Prezentowane w bilansach oddziałów odsetki otrzymane i zapłacone zawierają również odsetki od nadwyżek i niedoborów. Zasady funkcjonowania tego mechanizmu uwzględniają specyficzną dla pbk sytuację wynikającą z uwarunkowań systemowych. Otóż, potrzeba obiektywizacji wyników finansowych oddziałów wynika w dużej mierze z istniejącej sytuacji w obszarze walutowym. Pbk posiadają aktywa i pasywa walutowe. Depozyty walutowe gromadzone są w oddziałach, natomiast zdecydowana większość aktywów walutowych w wyodrębnionym oddziale i w centrali banku (obligacje nominowane w USD). Decyzje o zagospodarowaniu dużych nadwyżek środków walutowych podejmowane są w centrali w departamencie zarządzania aktywami i pasywami, a wykonawcą jest wyodrębniony oddział. W związku z tak przyjętą wewnętrzną organizacją gospodarki walutowej, zadaniem centrali jest korekta wyniku finansowego w oddziałach o saldo różnic kursowych.

Ilościowy rozdział zasobów do poszczególnych oddziałów jest uzależniony od ich efektywności działania. Zasadniczym kryterium oceny oddziałów jest uzyskana kwota marży odsetkowej, której wysokość kształtują (por. tab.12):

Podstawowe czynniki kształtujące marżę odsetkową oddziałów

Po stronie przychodowej	Po stronie kosztowej
<ul style="list-style-type: none"> - zmiany w wolumenie akcji kred. - struktura jakościowa portfela kredytowego - poziom nadwyżek środków, na który wpływa poziom akcji kredyt., zapas gotówki, rozrachunki aktywne, wielkość depozytów oraz innych pasywów związanych bezpośrednio z operacjami wykonywanymi przez oddział 	<ul style="list-style-type: none"> - kwota oprocentowanych depozytów - struktura depozytów wg terminów wymagalności - wielkość niedoborów środków

Źródło: Informacje BZ

Przychody i koszty odsetkowe są również zależne od wysokości stóp procentowych stosowanych do kredytów i depozytów. Zakres swobody w ich kształtowaniu został wyznaczony w wewnętrznych regulacjach banku. Większą swobodę decyzyjną posiadają oddziały w zakresie stóp procentowych stosowanych do kredytów (kilka punktów). Przy depozytach terminowych złotych dyrektorzy oddziałów mogą obniżyć oprocentowanie najwyżej o 3 punkty, a zwiększać nie więcej niż o 0,6 punktu. Ustalenia takie wynikają z prowadzonej strategii pozyskiwania środków długoterminowych dla pokrycia zastosowania aktywów.

Warto przy tym podkreślić, że wyniki później prowadzonych badań empirycznych dotyczących rozwoju sektora bankowego w Polsce ukazały pozytywny związek pomiędzy poziomami zysków, rentownością banków z grupy pbk i stopniem centralizacji kompetencji (ale pozostawiającej niezbędne pole swobody) oraz stopniem sformalizowania procesów obiektowych w banku [3].

Cechą charakterystyczną pbk w momencie ich utworzenia była **niewłaściwa struktura bilansu**. Była ona konsekwencją prowadzonej od wielu lat polityki finansowej państwa (restrykcyjnej polityki kredytowej i fiskalnej, utrudniającej przedsiębiorstwom wzrost i rozwój działalności gospodarczej oraz wzrost stopnia ich samofinansowania). W strukturze aktywów nowo powstałych banków komercyjnych dominowało zadłużenie długoterminowe kredyto-

biorców (wysokie zadłużenie w kredycie inwestycyjnym wynikało z przesunięcia wielu inwestycji centralnych do grupy inwestycji przedsiębiorstw oraz niezależnie od przejęcia przez banki zadłużenia kredytowego z tytułu realizowanych inwestycji centralnych). Po stronie pasywów bilansu sytuacja była odwrotna. W gospodarce permanentnego niedoboru deponenci środków pieniężnych w bankach nie byli zainteresowani utrzymywaniem oszczędności i rezerw pieniężnych na rachunkach wkładów i lokat długoterminowych, zwłaszcza w okresie szybko rozwijających się zjawisk inflacyjnych. Stąd w strukturze pasywów występowała znaczna przewaga rezerw i wkładów bieżących nad depozytami terminowymi. Specyficzna była też sytuacja w zakresie wyposażenia kapitałowego pbk. Brak środków w budżecie na dokapitalizowanie nowo powstających banków oraz dążenie banku centralnego do ograniczania inflacji przez niedopuszczenie do nadmiernego wypływu pieniądza do gospodarki (zależność rozmiarów akcji kredytowej pbk od posiadanych funduszy własnych) stanowiły o niskim poziomie wyposażenia pbk w kapitał własny.

Bardziej szczegółowy obraz sytuacji bilansowej po stronie pasywów prezentuje tab. 13.

Stosunek depozytów do kapitału własnego, pomijając odrębności systemowe, w początkowym okresie funkcjonowania pbk (por. współczynnik pożyczkowy w bankach zachodnioeuropejskich) należy uznać za niepoprawny. W 1989 r. wynosił on: 34:1 w lutym, 41:1 w czerwcu, 46:1 we wrześniu. Tak wysoka relacja stanowi o wzroście ryzyka upadłości kredytobiorcy. Dla pbk powinno było to oznaczać spadek zainteresowania kredytowaniem przedsiębiorstw o wysokim stopniu ryzyka.

Ważną jest relacja depozytów do kredytu refinansowego. W okresie początkowym była ona specyficzna w porównaniach z bankami w gospodarkach rynkowych. W czerwcu 1989 r. kredyt refinansowy w przypadku dwóch banków był aż dwa razy wyższy niż depozyty. Świadczy to o występującym niższym koszcie kredytu refinansowego niż depozytów, osłabieniu bodźców pbk do pozyskiwania depozytów, w tym depozytów międzybankowych. Nie był on nieefektywny, co wynika z relacji kredytu refinansowego do pasywów ogółem. Usztabilizowanie się poziomu zadłużenia pbk w NBP przy wzroście

Struktura kapitałowa pbk w początkowym okresie ich działalności (1.02 - 30.09.1989; w %)

Wyszczególnienie	miesiąc	BG	BŚL	BDK	PBG	WBK	PBKS	PBK	BZ	BPH	średnia
depozyty/ kredyt refinansowy	czerwiec	66.98	191.97	57.59	44.26	103.57	121.48	153.90	106.01	136.06	108.09
	wrzesień	97.17	109.81	89.90	43.89	106.33	150.39	162.86	236.81	166.39	128.49
depozyty + kredyt refinansowy/ kapitał własny	luty	32.35	32.02	31.48	31.40	36.58	35.73	35.81	35.20	39.91	33.83
	czerwiec	37.11	39.61	37.43	39.43	47.76	41.40	46.33	47.55	38.01	41.63
	wrzesień	50.75	18.78	57.75	50.44	68.73	20.48	58.15	59.44	31.14	46.18
kredyt refinansowy/ pasywa	czerwiec	54.11	23.90	55.57	63.10	44.18	28.48	35.29	43.24	36.82	43.30
	wrzesień	45.70	39.83	47.44	63.05	41.49	20.23	30.82	24.39	24.31	37.48
kapitał własny / depozyty + kredyt refinansowy	luty	3.09	3.22	3.18	3.18	2.73	2.80	2.45	2.84	2.95	2.49
	czerwiec	2.69	2.52	2.67	2.54	2.09	2.42	2.16	2.10	2.63	2.42
	wrzesień	1.97	5.33	1.73	1.98	1.45	4.88	1.72	1.68	3.21	2.68
kapitał własny / depozyty	luty	3.09	3.22	3.18	3.18	2.73	2.80	2.79	2.84	2.95	2.98
	czerwiec	6.71	3.97	7.65	7.65	4.13	4.70	3.64	4.20	4.65	5.33
	wrzesień	4.08	10.55	3.49	3.49	3.03	9.15	3.03	2.60	6.89	5.58

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: I. Rutkowska, Polityka banków wobec przedsiębiorstw zagrożonych upadłością i jej uwarunkowania, Bank i Kredyt 1990, Nr 2-3, s. 19-21 oraz informacje Departamentu Analiz i Prognoz Centrali NBP

Tab. 14

Rezerwy obowiązkowe i ich nadwyżki w pbk na tle innych banków wedłu stanu na koniec 1989 r. (w mld zł)

Wyszczególnienie	pbk	PKO BP	Bank Handlowy w Warszawie	BGŻ
Depozyty w NBP	27.0.9	2774.7	89.9	141.2
Rezerwy obowiązkowe	238.8	219.8	3.5	71.2
Nadwyżki rezerw	32.1	2554.9	86.4	70.0
Nadwyżki rezerw ponad aktywa (w %)	0.4	44.6	3.9	2.6
Gotówka w skarbcach ponad aktywa (w %)	7.3	2.7	0.4	0.2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Polska - problemy z zakresu polityki monetarnej oraz kontroli bankowej, część I - Gospodarka pieniężna, MFW Departament Centralnej Bankowości, Warszawa 1990, s. 52

wielkości depozytów wywołało poprawę tej relacji.

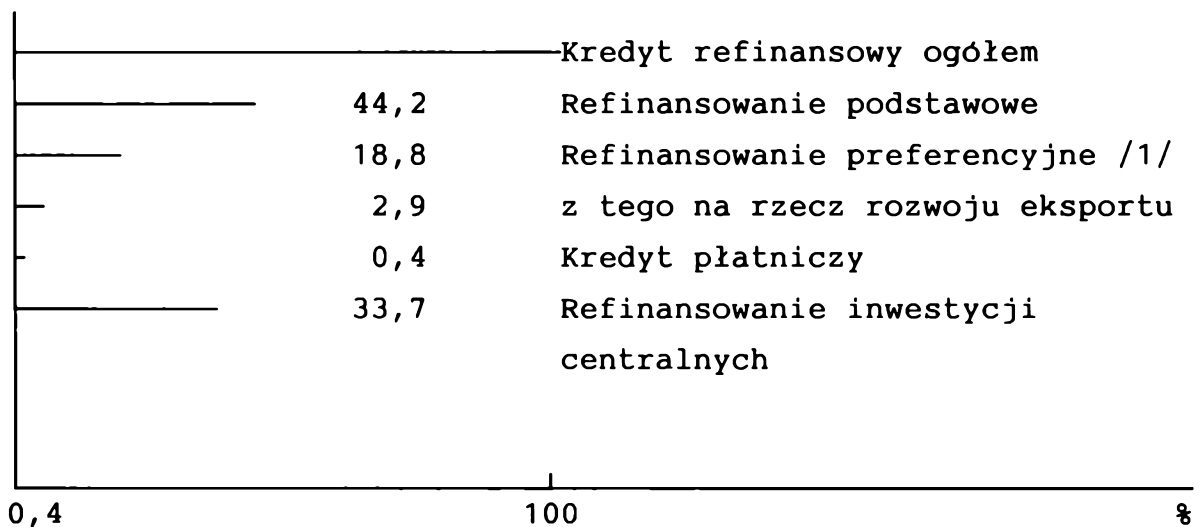
Zjawisko nadmiernego w stosunku do depozytów zadłużenia w NBP wynikało z braku jednolitej polityki refinansowania banków, obowiązujących zasad polityki rezerw obowiązkowych i istnienia nadwyżek rezerwowych banków (por. tab. 14).

W tym czasie w rezultacie łączenia pułapów kredytowych z gwałtownym przyrostem pieniądza rezerwowego istniało zjawisko wzrostu depozytów pbk w NBP. Przyrost ten był wynikiem m.in. niewłączenia gotówki do aktywów mogących być zaliczonymi do elementów zaspokajających wymogi rezerwy obowiązkowej. Włączane były rezerwy trzymane w NBP. Tymczasem zasoby gotówkowe pbk były stosunkowo znaczące: około 7,3%. Wynikało to z przejęcia przez pbk poprzednich obowiązków NBP co do zapewnienia gotówki bankom spółdzielczym i innym oddziałom bankowym oraz agencjom kasowym w swych regionach. Władze zdecydowały się usprawnić system zasilania gotówkowego zanim został on zakwalifikowany do aktywów rezerwowych. W ten sposób trzymane w skarbcach przez niektóre banki nadwyżki gotówki stawiały je w wyraźnie niekorzystnej sytuacji. Pojawia się przy tym kolejna przesłanka zmian warunków dla zarządzania aktywami i pasywami tych banków: zaliczenie wspomnianych zasobów gotówkowych do kategorii rezerw przy jednoczesnym zmniejszeniu limitu refinansowania o całkowitą wielkość zasobu gotówkowego. Przyrostowi depozytów w NBP sprzyjało też relatywne zmniejszanie się obciążeń pbk z tytułu nieoprocentowanych rezerw obowiązkowych wskutek czteromiesięcznego opóźnienia pomiędzy początkiem kwartału, dla którego obliczana była podstawa rezerwy. Im większe bowiem opóźnienie, tym niższy jest współczynnik wymaganej rezerwy w stosunku do bieżącego poziomu depozytów. Nadmiar depozytów utrzymywanych w NBP nie zachęcał jednak do ich odpożyczania na rynku międzybankowym. W 1989 r. PKO-bp, BGŻ oraz Bank Handlowy SA uzyskiwały 65% od swoich depozytów specjalnych [4], podczas gdy pbk uzyskiwały 0% i płaciły 56% od podstawowego refinansowania [5]. Tym samym PKO-bp oraz BGŻ nie pożyczaly na rynku międzybankowym, o ile nie uzyskały co najmniej 65%, podczas gdy banki deficytowe z grupy pbk nie pożyczaly na rynku międzybankowym tak długo, jak długo istniała możliwość refinansowania się w ramach limitów podstawowych.

W kwestii refinansowania należy zważyć też na strukturę kredytów refinansowych w bilansach pbk. Miała ona bowiem skutki dla późniejszego ukształtowania się struktury jakościowej i ilościowej portfeli kredytowych - znaczącej grupy aktywów pbk (por. rys. 21 i tab. 15).

Rys. 21

Refinansowanie pbk przez NBP według rodzajów kredytów refinansowych (stan na 30 czerwca 1989 r.)



/1/ - Refinansowanie wszystkich sektorów priorytetowych oprócz budownictwa mieszkaniowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NBP

Tab. 15

Stopy procentowe NBP (stan z czerwca 1989 r.)

Refinansowanie podstawowe /1/	44% + 1%
Refinansowanie preferencyjne na rozwój eksportu	33% + 1%
Refinansowanie preferencyjne na inne priorytety	22% + 1%
Kredyty płatnicze	55%

/1/ NBP obciążał banki opłatą 1%-ową. Banki mogły pobierać od swoich klientów 2% oraz ponadto rozrzut najwyżej 3%.

Źródło: Dane NBP

Refinansowanie podstawowe stanowiło zaledwie około 1/5 część refinansowania ogółem, co przy zróżnicowanych stopach kredytów na cele preferowane - często poniżej stopy inflacji oznacza:

1/ zniekształcenie poziomu stóp procentowych w stosunkach popytowo-podażowych, co hamowało wzrost lokat terminowych (na obniżenie poziomu stóp depozytowych wpływ miały też nieoprocentowane rezerwy obowiązkowe),

2/ antybodźce do pozyskiwania nowych depozytów,

3/ ograniczoną sferę alokacji kredytów,

4/ automatyzm w refinansowaniu, co przeszkadzało powstawaniu pieniężnego rynku międzybankowego, którego stopa procentowa reguluje procesy popytowo-podażowe,

5/ przekazywanie znacznych subsydiów do przedsiębiorstw; "miękkie finansowanie" wywoływało stałą presję na kredyt ze strony przedsiębiorstw państwowych antycypujących pomoc ze strony państwa a nie uzasadnioną ich efektywnością gospodarowania.

Mając na uwadze te negatywne skutki oraz podstawowe założenia polityki procentowej NBP w 1988 r. i 1989 r [6], należało oczekiwać:

- ograniczeń subwencjonowania pbk i tym samym wzrostu znaczenia samofinansowania się,

- wzrostu ceny pieniądza banku centralnego i tym samym konieczności uniezależnienia się od polityki refinansowej NBP.

Dla zapobieżenia takim negatywnym skutkom NBP w 1990 r. dokonał konwersji tzw. podstawowych kredytów refinansowych, czyli kredytów przeznaczonych na refinansowanie "starego portfela przedsiębiorstw" i rolnictwa (zaprzestanie refinansowania w tej formie po 1995 r.). Nastąpiła deprecjacja starych portfeli kredytowych. Nieco wcześniej, ustawą z dnia 28 grudnia 1989 r. o uporządkowaniu stosunków kredytowych uchylono nałożone na pbk obowiązki dotyczące zapewnienia uprzywilejowanego oprocentowania kredytów i warunków ich spłaty. Oznaczało to, że polityka preferencji i ulg kredytowych prowadzona będzie od tej pory przez rząd, a jej zakres wyznaczać będą możliwości budżetu państwa. A także ograniczenie rozmiarów kredytowania preferencyjnego do rozmiarów zapewniających dofinansowanie odsetek z budżetu. Konsekwencją decyzji o kredytowaniu preferencyjnym mogło być zmniejszenie do-

Tab.16

Współczynniki płynności i bilansowe pbk w początkowym okresie ich funkcjonowania (1.02. - 30.09. 1989 r.; w %)

Wyszczególnienie	pbk										Średnia banków zagr. 1980 r.			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	średnia	Francja	Anglia	Włochy	USA
Depozyty długot./ pasywa; luty	9.24	13.0	9.57	11.89	4.50	9.58	14.99	12.65	12.70	10.90				
wrzesień	7.76	13.84	7.62	16.13	2.73	6.71	8.04	11.75	16.69	10.14				
Kredyty długot./ aktyw; luty	36.95	46.10	35.56	35.85	53.78	24.96	33.26	31.57	22.51	35.62				
wrzesień	32.54	26.00	28.43	26.35	46.35	17.33	15.19	27.63	14.30	26.07				
Gotówka + lokaty/kredyty; luty	28.15	29.41	34.88	16.84	32.94	22.60	30.85	28.82	29.00	28.17				
wrzesień	15.62	14.03	16.47	19.75	12.72	19.48	16.40	24.67	18.51	17.52				
Kredyty/depozyty+ kredyt refinansowy luty	78.77	79.62	74.89	88.37	87.80	77.68	84.18	79.46	77.72	80.94				
wrzesień	84.27	98.53	95.49	78.28	91.25	81.86	82.87	78.06	72.85	84.83				
Aktywa bieżące/ depozyty bieżące; czerwiec	181.31	131.15	160.01	275.35	178.05	206.15	217.18	157.42	208.94	190.62				
wrzesień	147.27	240.62	197.30	239.27	181.39	178.51	159.27	149.06	150.07	182.53				
Gotówka + lokaty/ depozyty bieżące; luty	22.89	25.08	27.06	15.98	15.27	26.35	20.40	26.10	24.26	22.60				
wrzesień	34.46	38.89	48.89	62.10	42.97	42.42	200.02	49.45	46.78	62.97				
Kredyty/ depozyty; wrzesień	78.77	79.62	74.89	88.73	87.70	77.68	84.18	79.46	77.72	80.97	66.78	72.31	36.00	71.0
Aktywa bieżące/ depozyty; wrzesień	22.18	23.42	26.12	14.88	15.09	25.59	19.02	24.51	22.40	21.47	43.00	31.65	52.48	37.0
Kredyty/ aktywa; wrzesień	75.93	76.82	72.39	85.38	84.92	75.02	81.19	75.99	76.34	78.20	59.13	68.05	32.34	80.75

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Rutkowska, op. cit., s. 18, 20-21; R.H. Hale, Credit Analysis - A. Complete Guidt, New York 1983, s. 186

chodowości aktywów banku, bo jest ono związane z kredytowaniem nierentownych, nie dających bezpośrednich efektów ekonomicznych projektów i możliwością poniesienia straty w wyniku "wyschnięcia" źródeł refinansowania.

Równie ważne są relacje płynności banku. Dane dla okresu bazowego - 1989 r. przedstawia tab. 16.

Notatka metodologiczna do tab. 16:

Baza danych w okresie początkowym nie przystawała do potrzeb gospodarki rynkowej. W okresie tym obowiązujące pozostawały stare przepisy regulujące rachunkowość i metody sporządzania bilansów. Odpowiadały one celom i potrzebom monobanku w warunkach gospodarki nakazowo-rozdziałowej, w której decydowały procesy rzeczowe, a nie pieniężne. W związku z tym bilanse oparte były na ujęciu podmiotowym, nie czasowym. Dokonano zatem reinterpretacji poszczególnych pozycji, zastrzegając, że bardziej precyzyjny podział ze względu na terminy realizacji może wykazałby pewne odchylenia. Przyjęto, że:

- 1. aktywa bieżące to - dewizy, złoto, gotówka rachunki bieżące w innych bankach i NBP, чеки, kredyty obrotowe,*
- 2. depozyty bieżące to - wkłady na żądanie, środki jednostek budżetów terenowych, wkłady obiegowe, odsetki od wkładów bankowych, rachunki walutowe przedsiębiorstw, zobowiązania krótkoterminowe, rozliczenia z budżetem, rozliczenia międzybankowe i oddziałowe,*
- 3. lokaty to - wkłady i rachunki w innych bankach,*
- 4. pasywa bieżące to - suma depozytów bieżących i kredytu refinansowego,*
- 5. kredyty długoterminowe to - lokaty terminowe, wkłady oszczędnościowe (bez wkładów obiegowych, rachunków odsetek i premii), rachunki walutowe ludności, długo i średnioterminowe zobowiązania zagraniczne, depozyty MFW i MBOiR.*

Z bilansów otwarcia pbk wynika, że przeciętnie udział depozytów długoterminowych w pasywach banków wynosił w lutym 1989 r. 10,9%, podczas gdy udział kredytów długoterminowych w aktywach ogółem aż 35,62%. Relacje te wynikają ze znacznego udziału kredytu refinansowego w finansowaniu kredytów inwestycyjnych (wspomniany już wyżej mechanizm automatycznego refinansowania pbk). Nadmierny, w porównaniu z bankami zachodnimi, udział kredytów w aktywach rekompensował brak zaangażowania pbk w inwestycje własne lub udziały w innych instytucjach. Widoczne jest utrzymywanie nadmiernego poziomu aktywów o najwyższej płynności (gotówka i rachunki bieżące) w stosunku do depozytów bieżących.

Zbyt wysoki poziom tych współczynników świadczy o pokrywaniu aktywów depozytami o dłuższych terminach wymagalności. Jest to sytuacja komfortowa z punktu widzenia płynności bieżącej banku, ale też obniża potencjalną dochodowość działalności. Ze względu na brak w tym czasie rynku kapitałowego, pieniężnego i ich instrumentów o wysokim stopniu płynności niska dochodowość aktywów bieżących była rekompensowana wyższym wykorzystaniem depozytów na akcję kredytową. W związku z tym pożądanymi stawały się kierunki dla rozwoju SZAP pbk, takie jak: - pozyskiwanie lokat długoterminowych,

- zmiana struktury zadłużenia kredytowego, w szczególności dotyczącego "klientów odziedziczonych", na korzyść kredytów krótkoterminowych bezpieczniejszych w warunkach wysokiej inflacji; jest to też istotne dla utrzymania realnej wartości kapitału banku,

- zwiększanie dochodowości działalności poprzez odpowiednie kształtowanie stóp procentowych.

Pozyskiwanie lokat długoterminowych wpływa na zmianę relacji w strukturach pasywów oraz tempo wzrostu kapitałów własnych pbk. Chcąc dostosować się do wymogów przyszłej konkurencji w ramach UE pbk musiały dążyć do osiągnięcia przynajmniej minimalnego poziomu wyposażenia 5 mln ECU i zapobiegania deprecjacji kapitału w warunkach inflacji.

Decyzje w sferze podwyższania kapitału akcyjnego były ściśle związane z prezentowanym przez ministerstwo finansów podejściem do prywatyzacji pbk. Podstawową intencją ministerstwa finansów było wówczas nie tyle dążenie do podwyższania kapitałów własnych PBK i otrzymanie najwyższej ceny za sprzedane akcje co pozyskanie dla nich zachodnich inwestorów strategicznych, którzy chcieliby nabyć co najmniej 20% akcji poszczególnych banków. Warto też podkreślić, że badania porównawcze w Europie Zachodniej wskazują na tendencję do mniejszego wyposażenia kapitałowego banków będących własnością państwa czy z większościowym udziałem państwa niż ich odpowiedników w sektorze prywatnym. Tłumaczy się to faktem, że za gwarancje depozytów w bankach państwowych odpowiada budżet. Jeśli zatem utrzymywane są tego rodzaju zachęty do tworzenia wkładów oszczędnościowych, to można je wyposażyć w ka-

pitał na możliwie niskim poziomie [7]. Gwarancje depozytów stają się zatem szczególnie ważnym atrybutem w pozyskiwaniu mniej kosztownych i ryzykownych funduszy obcych w porównaniu z bankami nie posiadającymi takich gwarancji. Prowadzi to do zwiększania udziału środków obcych w strukturze pasywów pbk. Przyjmując nawet, że kapitał własny należałoby podwyższyć, do rozważenia były obowiązujące zasady podatkowe i możliwości zabezpieczenia go przed spadkiem wartości realnej. Do ustalenia było, na ile obowiązujący i przewidywany system podatku dochodowego sprzyja i będzie sprzyjać podwyższaniu kapitału własnego oraz jakie istnieją i są przewidywane możliwości "ucieczki" tych kapitałów w aktywa trwale chroniące choćby częściowo przed skutkami inflacji. Perspektywy szybkiego wzrostu kapitałów własnych (poziom inflacji, stan rozwojowy rynków usług finansowych, proklamowany restrykcyjny charakter polityki fiskalnej) nie były najlepsze. Tym samym rósłby koszt kapitału całkowitego. Także w związku z pojawieniem się możliwości użycia instrumentów sterowania administracyjnego istniało zagrożenie dla możliwości efektywnego wykorzystania środków na akcję kredytową ze strony polityki monetarnej. Możliwy był scenariusz powstawania zjawiska nadpłynności pbk, co przy wyższym udziale kapitałów własnych w strukturze pasywów skutkowałoby większym spadkiem rentowności kapitału.

Istotnymi przy podejmowaniu decyzji względem pasywów były też warunki i zasady oddłużenia pbk. W początkowym okresie zarządy pbk nie miały pewności co do sposobu oddłużenia banków. prowadziło to do wzrostu niepewności decyzyjnej. Pod uwagę należało brać możliwość, że w wyniku podwyższania kapitału własnego i utworzenia rezerw na kredyty trudno ściągalne (o potrzebie której banki były informowane jeszcze przed utworzeniem instytucji nadzoru bankowego), a tym samym częściowego samodzielnego rozwiązania problemu "złych" długów, zakres antycypowanej pomocy państwa w restrukturyzacji starych portfeli kredytowych byłby zmniejszony.

Pożądana była też zmiana struktury zadłużenia kredytowego w ujęciu ilościowym i jakościowym. Dla zmniejszenia ryzyka portfela aktywów, oprócz skrócenia czasu trwania aktywów dochodowych, wskazana była jego wszechstronna dywersyfikacja: podmioto-

wa i własnościowa, działowa, gałęziowo-branżowa, przestrzenna i rodzajowa (np. kredyty walutowe i złotowe). Na tym tle mogły pojawić się trudności wynikające z braku doświadczeń pbk w rozpoznawaniu i ocenie ryzyka kredytowego związanego z nowo powstającymi małymi i średnimi firmami prywatnymi, klientami indywidualnymi, trudności w porównaniu tego ryzyka z ryzykiem dotychczasowych kredytobiorców – przedsiębiorstw uspołecznionych, które musiały rozpoczynać radykalne procesy dostosowawcze do zmieniającego się otoczenia gospodarczego. Skalę koncentracji aktywów w sektorze uspołecznionym w początkach działalności pbk prezentuje poniższe zestawienie.

Tab. 17

Struktura sektorowa zadłużenia w pbk na dzień 31.03.1989 r.

Roszczenia niefinansowe w:	6,7 bln zł
przedsiębiorstwach państwowych	6,6 bln zł
sektorze prywatnym	0,1 bln zł
w tym dla przedsiębiorstw prywatnych	0,1 bln zł
Udział kredytów dla przedsiębiorstw państwowych w kredycie ogółem	99,9 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NBP

Do rozważenia były małe możliwości zmiany struktury kredytowej ze względu na nieelastyczność niektórych aktywów (finansowanych inwestycji centralnych) oraz wspomnianego już wcześniej zobowiązania banków państwowych do kierowania się założeniami polityki pieniężnej. Kolejnym elementem zwiększającym niepewność decyzyjną zarządów pbk był wskazany już brak jasności co do sposobu i kryteriów zapowiadanego przez ministerstwo finansów restrukturyzowania odziedziczonych portfeli kredytów. Brak pewności w pbk:

– czy wynagradzane będzie kontynuowanie finansowania przedsiębiorstw nierentownych, ale "ważnych" ze społecznego punktu widzenia (niezwiększanie bezrobocia w wyniku zaprzestania dalszego kredytowania i wywołanej tym upadłości, likwidacji przedsiębiorstw), tj. przyjęcie biernej postawy, poddanie się naciskom rządowym dla uzyskania przyszłej rekompensaty w postaci zwiększonej pomocy państwa w restrukturyzowaniu ich portfeli

kredytowych,

- czy wynagradzane będzie podjęcie wysiłku restrukturyzowania portfeli kredytowych we własnym zakresie (np. umorzenia długów i zwiększanie z tego tytułu strat banku), mógł prowadzić do preferowania odmiennych postępowań względem finansowania "odziedziczonych" kredytobiorców i silnie rzutuujących na rzeczywistą efektywność i płynność portfela aktywów. Do rozważenia było odzyskiwanie zainwestowanych środków i wycofanie się z dalszego finansowania podmiotów o wątpliwej jakości w celu niezwiększania udziału aktywów nie pracujących. Dostępne były przy tym dwie opcje: naliczanie (lub nienaliczanie) odsetek karnych od kredytów straconych oraz tworzenie rezerw pod kredyty niespłacalne (odzyskane odsetki odpisywane są z rezerwy, część pozostała zaliczana w straty nadzwyczajne).

Drugi typ działania wiąże się z odnawianiem kredytów dla przedsiębiorstw mających trudności płatnicze w nadziei odzyskania długu w przyszłości i dalsze kontynuowanie finansowania po odzyskaniu długu. W rezultacie wzrasta prawdopodobieństwo powstawania aktywów nie pracujących i konieczności zamiany długu na udziały w kapitale zadłużonych przedsiębiorstw państwowych (po uprzednich próbach restrukturyzacji albo renegocjacji długu). To z kolei oznacza wzrost udziału bardzo ryzykownych aktywów długoterminowych, (jest to problem osiągnięcia przez dłużnika takiej efektywności, która umożliwi spłatę obciążeń kapitałowych). Powstają przy tym dodatkowe koszty banku jako wierzyciela, od którego przedsiębiorstwo przynajmniej w pierwszej fazie realizacji projektu sanacji oczekuje wsparcia finansowego. Tego rodzaju aktywa nie zapewniają ochrony realnej wartości kapitału własnego.

Do rozważenia była też dywersyfikacja portfela kredytowego ze względu na rodzaj waluty. W początkowym okresie pbk posiadały

niewielką część depozytów walut obcych jako roszczenie wobec funduszu dewizowego NBP, a resztę jako depozyty międzybankowe w Banku Handlowym S.A. Pożądane stawało się rozważenie możliwości rozwoju kredytu krajowego na podstawie tych depozytów w złotych bądź w walutach obcych, tym bardziej, że depozyty walutowe nie podlegały obowiązkowi odprowadzania od nich rezerw do NBP. Pod-

czas gdy nowe prawo dewizowe wymagało, aby banki dewizowe występowały o zezwolenie, jeśli depozyty w walutach obcych wymieniano na złotówki celem udzielenia kredytu złotowego, żadne zezwolenie nie było wymagane do udzielenia kredytu w walucie obcej.

Ostatni kierunek związany z **wykorzystaniem własnych stóp procentowych** był najbardziej atrakcyjny. Dawał możliwości szybkiego wzrostu zysku w sytuacji nieistnienia alternatywnych rynków finansowych. Aby utrzymać marże oprocentowania na poziomie zapewniającym satysfakcjonujący zysk (niezbędny dla sfinansowania rozwoju sieci terenowej, dostosowania i unowocześniania infrastruktury bankowej) możliwe było podnoszenie stóp od udzielanych kredytów i/lub obniżanie stóp depozytowych tym więcej, im wyższy byłby koszt pozyskania depozytów z tytułu nieoprocentowanej rezerwy obowiązkowej od tych depozytów. Warto podkreślić, że w rozwiniętym systemie finansowym tak znaczne obciążenie banków (średnio 25%) tego rodzaju "podatkiem" doprowadziłoby do wyeliminowania ich z rynku na skutek utraty konkurencyjności wobec innych źródeł pozyskiwania kapitału. W Polsce wobec niedorozwoju systemu bankowego rezultatem znacznej rozpiętości pomiędzy stopami od depozytów i kredytów byłaby nie utrata pozycji banków lecz co najwyżej obniżenie wolumenu realnych inwestycji w gospodarce.

Dążenie do osiągnięcia szybkich zysków mogło być wzmocnione posiadaniem państwowych gwarancji depozytów (przeniesienie odpowiedzialności za wypłacalność banku na podatników a nie sam bank) i perspektywą komercjalizacji pbk. Prowadzić mogłoby to jednak do angażowania się w najbardziej rentowne przedsięwzięcia bez zwracania uwagi na ponoszone ryzyko. Mogłoby to spowodować nadmierne zamrożenie środków w aktywach o niskiej jakości. Dlatego konieczne było równoległe tworzenie mechanizmów wewnętrznych skierowanych na ograniczenie ryzyka podjęcia słabej jakościowo inwestycji bankowej (niedopuszczenie do zamrożenia aktywów pracujących). Poza tym wywołało by to ograniczenie płynności pbk. Wtedy jednak dla pbk nie był to większy problem (brak izb rozrachunkowych, rynku pieniężnego i możliwość automatycznego zadłużania się banków między sobą, brak rozwiniętego nadzoru bankowego).

[1] Zarządzenie Nr C/2/I/92 Prezesa Zarządu Banku Zachodniego we Wrocławiu- Spółki Akcyjnej z dnia 21 lutego 1992 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu organizacyjnego Banku Zachodniego we Wrocławiu -SA.

[2] P.Boguszewski i inni, Banki a przedsiębiorstwa, op. cit., s. 24.

[3] Por. P.Boguszewski i inni, Banki a przedsiębiorstwa, op. cit.

[4] Podniesione z 55%, utrzymujące się przed 1 sierpnia 1989 r.

[5] Podniesione z 44%, utrzymujące się przed 1 sierpnia 1989 r.

[6] Podstawowe założenia polityki procentowej NBP w 1988 i w 1989 r. były następujące:

1. Konieczne jest urealnienie wartości oprocentowania kredytów bankowych i wkładów na rachunkach,
2. Banki muszą refinansować się same, dotacje budżetowe nie mogą być stałym źródłem pokrycia strat aparatu bankowego,
3. Należy dążyć do jednakowego "traktowania" złotówki, niezależnie od tego do jakiego podmiotu ona należy.

[7] Por. J. K. Solarz, Planowanie rozwoju strategii banku państwowego, Bank i Kredyt 1993, Nr 3, s.7-8.

AKADEMIA EKONOMICZNA IM. OSKARA LANGEGO WE WROCŁAWIU

Katedra Finansów

Dorota Korenik

**STRATEGIE ZARZĄDZANIA AKTYWAMI I PASYWAMI
BANKÓW KOMERCYJNYCH WYDZIELONYCH ZE STRUKTURY
NARODOWEGO BANKU POLSKIEGO**

**Praca doktorska
napisana pod kierunkiem naukowym
dr hab. Ewy Bogackiej-Kisiel**

Wrocław 1995

ROZDZIAŁ 5. Analiza efektów strategii zarządzania aktywami i pasywami badanej grupy banków

5.1. Strategie wobec rządu i sektora finansowego

Strategie wobec rządu

Kompleksowe przedstawienie różnorodnych implikacji w SZAP pbk wymaga uwzględnienia mechanizmu finansowania deficytu budżetowego przez system bankowy w Polsce (tj. stosunków finansowych między rządem, NBP i sektorem bankowym).

Wcześniej wskazano już, że pbk zobligowane były do kierowania się założeniami polityki monetarnej i w związku z tym współfinansowania deficytów budżetowych w formie bezpośredniej czy pośredniej. Wpływ tego finansowania na SZAP ujawniał się nie tylko po stronie aktywów pbk. Należy zwrócić uwagę, że budżet państwa wykonywany przez rząd jest budżetem jednorocznym. Rezultaty operacji dochodowo-wydatkowych rządu znajdują wyraz w bilansie NBP oraz w skonsolidowanym bilansie sektora bankowego, tym samym w bilansach pbk. Zewnętrzną formą strumieni wpływów i wydatków budżetu w danym roku jest albo przyrost środków pieniężnych na rachunkach bankowych albo przyrost kredytów bankowych udzielonych na sfinansowanie deficytu budżetowego. Zjawisko to w latach 1990–1992 ilustruje tab. 18.

Tab. 18

Stosunki finansowe z pbk (ceny bieżące w mld zł, stan na 31.12)

Rok	finansow. budżetu państwa przez pbk		w tym finansowanie budżetu centralnego	środki budżet. na rach. pbk	
	a/ bezpośr.	b/pośred.		a/ ogół	b/w tym budż.cent.
1990	1 463,7	0	0	3 186,0	31,5
1991	2 192,6	3 641,4	6 517,8	8 111,8	3 587,4
1992	3 289,1	110 759,5	114 035,7	14 204,3	7 707,4
1993	4 695,4	55 026,1	59 655,1	16 125,7	8 185,1

Uwagi: Nie uwzględniono krótkoterminowych obligacji Skarbu Państwa; budżet państwa obejmuje budżet centralny, budżety terenowe i fundusze pozabudżetowe.

Zródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Nie można więc pominąć roli środków budżetowych osiadających na rachunkach bankowych i ujawnionych po stronie pasywów pbk. Z ekonomicznego punktu widzenia są one podstawą do kreowania akcji kredytowej banków, w tym także finansowania deficytów budżetowych. Dotyczy to również oszczędności budżetów gmin, państwowych funduszy celowych i tzw. gospodarki pozabudżetowej. Operacje z jednostkami budżetowymi i pozabudżetowymi tworzą zatem zarówno dochody jak i koszty dla pbk. Opłacalność tych operacji (tj. ich zyskowość mierzona relacją dochodu brutto z operacji do kosztów tych operacji) oraz kierunki zmian opłacalności w latach 1992–1994 z uwzględnieniem rodzaju jednostek sektora budżetowego ilustrują tab. 19 i 21.

Tab. 19

Zyskowość operacji pbk z jednostkami budżetowymi i pozabudżetowymi w latach 1992 – 1994 (dochód brutto operacji/koszty operacji)

Rodzaj jednostki	Zyskowość operacji w kwartał/rok			
	IV/1992	I/1993	IV/1993	I/1994
1.budżet centralny	6,64	13,3	12,46	1,58
2.jednostki pozabudżetowe na szczeblu centralnym	-0,05	0,81	-0,07	-0,72
3.budżety gmin	-87,7	-0,7	-0,75	-0,72
4.jednostki pozabudżetowe na szczeblu gmin	-97,8	-0,9	-0,65	0,22
5.ogółem sektor budżetowy	2,98	4,74	3,77	0,35
6.wyniki bankowe netto	0,48	0,58	0,56	b.d.

b. d. (brak danych)

Uwagi: Wyniki bankowe netto tworzą operacje pbk, takie jak:
 1/ operacje z udziałem środków płynnych oraz operacje międzybankowe,
 2/ operacje z klientami (sektor niefinansowy),
 3/ operacje z jednostkami budżetowymi i pozabudżetowymi
 4/ operacje papierami wartościowymi dekonowane na własne konto,
 5/ operacje wymiany.
 Operacje z 2/ nie obejmują państwowych papierów wartościowych.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdania F-01/b o wyniku finansowym działalności banku

Z powyższej tabeli wynika, że zyskowość operacji z całym

sektorem budżetowym była wyższa od zyskowności przeciętnej z działalności operacyjnej pbk. Nie jest to typowe w gospodarkach rynkowych zważywszy na przypisywane jej stosunkowo niskie ryzyko. Uwagę zwracają zróżnicowane poziomy zyskowności operacji z różnymi jednostkami w sektorze budżetowym. Najbardziej nierentownymi okazują się operacje z budżetami gmin. One w największym stopniu przyczyniły się do zmniejszenia dochodów brutto z operacji z sektorem budżetowym, szczególnie silnie w 1994 r. (aż blisko w 100%). Powodami, dla których pbk przeprowadzają tak nierentowne operacje z budżetami gmin mogą być:

- niska waga ryzyka (20%) przy obliczeniu współczynnika wypłacalności,
- zwiększone przepływy finansowe pbk ze względu na skalę i częstotliwość tych operacji,
- obsługa przez bank macierzysty zagranicznych linii kredytowych dla gmin i osiągnięcie z tego tytułu korzyści; wzrost znaczenia tej obsługi zauważa się dopiero w 1994 r., co ukazuje poniższe zestawienie:

Tab. 20

Wpływy i wydatki budżetów gmin w pbk (w mln zł)

Wyszczególnienie	kwartał/rok			
	IV/1992	I/1993	IV/1993	I/1994
Przychody w dewizach	29	62	1268	4335
Udział przychodów w dewizach do przych. w dewizach i zł	0,04%	0,15%	0,76%	11,3%
Koszty w dewizach	17	-	17	576
Udział kosztów w dewizach do kosztów w dewizach i zł	0,002%	-	0,002%	0,34%

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdania F-01/b o wyniku finansowym działalności banku

Najbardziej opłacalnymi okazują się operacje z budżetem centralnym, szczególnie w 1993 r. Ich zyskowność istotnie zmniejszyła się w 1994 r. Tak wysoki poziom zyskowności operacji z budżetem centralnym wywołany jest kapitalizowaniem odsetek należnych pbk.

Udział operacji z sektorem budżetowym (bez rządowych papierów wartościowych) w całości działalności operacyjnej pbk kształtował się na poziomie około 13-19% i wykazuje tendencję malejącą (por. tab. 21). Podkreślić należy, że w rzeczywistości udział ten jest większy, ponieważ nie uwzględnione są rządowe papiery wartościowe będące w portfelach pbk (brak dostępu do odpowiednich danych statystycznych).

Tab. 21

Udziały dochodów brutto operacji pbk z poszczególnymi jednostkami budżetowymi i pozabudżetowymi w ogóle wyników z operacji z sektorem budżetowym w latach 1992 -1994 (w %)

Wyszczególnienie	Udziały wyników operacji w kwartał/rok			
	IV/1992	I/1993	IV/1993	I/1994 [*]
1. budżet centralny	113,4	107,1	111,4	59,98
2. jednostki pozabudżetowe na szczeblu centr	-0,08	1,3	-0,15	-7,4
3. budżety gmin	-11,8	-5,9	-9,19	-97,95
4. jednostki pozabudżet. na szczeblu gmin	-1,51	-2,5	-2,08	9,31
5. udział operacji z sektorem budżetowym w ogółem operacjach bankowych	15,0	19,5	13,3	

**Dla roku 1994 dane dotyczą wyników z tytułu odsetek z poszczególnych operacji, a bazą odniesienia są wyniki na operacjach z sektorem budżetowym, na które składają się odsetki plus prowizje. W latach ubiegłych nie prowadzono statystyki w podziale na odsetki i prowizje.*

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdania F-01/b o wyniku finansowym działalności banku

Istotna jest wewnętrzna struktura finansowania tych deficytów budżetowych, gdyż wiąże się ona z różnymi motywami decyzyjnymi w pbk (por. tab.22).

Formy długu publicznego w pbk (w %)

Wyszczególnienie	Stan na		Przyrost w 1992 r.
	31 12.1991	31.12.1992	
Kredyty	4,1	0,3	-140,8
Bony skarbowe	8,4	45,5	1012,2
Obligacja 1-rocza	0	1,2	
Obligacja 3-letnia	0	0,5	
Obligacja nominowana w USD	61,9	42,0	127,6
Bieżące rozliczenia z bankami	14,0*	2,7	
Kredyty infrastruktur.	6,8	5,1	139,8
Inne	4,7	3,0	118,8

*W tym zobowiązania z tytułu skapitalizowanych odsetek na budownictwo mieszkaniowe

Zródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych i dane ministerstwa finansów dotyczące ustaw budżetowych

Znaczną część zadłużenia rządu w bankach państwowych, w tym w pbk stanowią obligacje nominowane w USD. Wyrażają one przekształcone zadłużenie zagraniczne w zewnętrzny dług publiczny, za obsługę którego odpowiedzialny jest rząd. Dla pbk są potwierdzeniem zobowiązań rządu z tytułu kredytów zaciągniętych przez te banki wobec kontahentów zagranicznych.

W porównaniu z 1991 r., w 1992 r. obserwowano spadek roli kredytu bezpośredniego dla rządu a znaczny wzrost udziału zadłużenia w formie bonów skarbowych i w mniejszym stopniu obligacji oszczędnościowych. Zasadnicze przyczyny tego zjawiska to: wielomiesięczne opóźnienia budżetu w regulowaniu swoich zobowiązań (dotyczących kredytowania bezpośredniego), rozwój operacji otwartego rynku, pogorszenie się stosunków finansowych pbk z kredytobiorcami z sektora niefinansowego i stosowane w odniesieniu do pbk ilościowe ograniczenia podaży kredytów do gospodarki.

Na krajowy rynek finansowy zaczęto wprowadzać nowe instrumenty finansowania deficytu budżetowego takie jak: bony skarbowe, obligacje oszczędnościowe ministerstwa finansów, obligacje nominowane w USD. Są to instrumenty zmniejszające obciążenie banku podatkiem dochodowym (zwolnienie z podatku dochodowego dochodów

przeznaczonych na zakup akcji, udziałów, obligacji skarbu państwa i dochodów z oprocentowania tych obligacji), zwiększające płynność finansową banku, zmniejszające ryzyko działania (zerowa waga ryzyka przy ustalaniu poziomu współczynnika wypłacalności) w zamian za niższe ich oprocentowanie (zmniejszenie zyskowości portfela aktywów). Potrzeba zmniejszenia ryzyka działania wynikała przede wszystkim z obowiązku dostosowywania się pbk do bankowych norm prudentnych (współczynnik wypłacalności). Ponadto administracyjne ograniczanie akcji kredytowej do końca 1992 r. przy występującym nadmiarze wolnych środków na rynku międzybankowym, stymulowało zakup rządowych papierów wartościowych. W 1993 r. nastąpiło jednak zmniejszenie zainteresowania bonami skarbowymi ze strony pbk w stosunku do planowanego deficytu budżetowego (por. tab.23). Przyczyną tego zjawiska była przede wszystkim sytuacja na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Inwestycje portfelowe dawały możliwość osiągnięcia znacznie większych zysków. Tym bardziej jeśli uwzględnić, że dochody pochodzące z akcji i następnie reinwestowane w obligacje skarbu państwa zwolnione są z podatku dochodowego (z zastrzeżeniem że nie zostaną zbyte do 31 grudnia 1995 r.)[1].

W tab. 23 oprócz rozmiarów finansowania deficytu budżetowego przez banki komercyjne ujęto dane dotyczące finansowania deficytu przez NBP.

Tab. 23

Źródła finansowania deficytów budżetowych w Polsce w latach 1990-1994 (w bln zł)

Wyszczególnienie	1990	1991	1992	1993*	1994*
1. NBP	-	19,4	46,6	24,6	30,5
2. Banki komercyjne	-	2,2	17,8	27,0	39,4
3. Inne	-	11,0	4,7	-	-

*Ze względu na inne źródła danych niż dla lat 1991-1992 dane te nie są w pełni porównywalne z danymi za 1991 r. i 1992 r.

Źródło: Rocznik Statystyczny 1992, s. 138; Rocznik Statystyczny 1993, s. 145. Dla 1993 r. - przewidywane wykonanie, dla 1994 r.

- rządowy projekt ustawy budżetowej; por. Ustawa budżetowa na rok 1994. Uzasadnienie, Warszawa, grudzień 1993

Dla pbk oprócz rozmiarów finansowania budżetu przez NBP istotne znaczenie mają zasady tego finansowania. Rzutują one na uwarunkowania zewnętrzne SZAP pbk. Jest to związane z rodzajem źródeł pożyczek udzielanych rządowi przez NBP. Teoretycznie istnieją następujące możliwości:

- emisja nowego pieniądza urzędowego (wiążąca się z groźbą zwiększenia inflacji, niekorzystnej dla samych banków),
- wykorzystywanie rezerw własnych banku centralnego,
- wykorzystywanie rezerw innych banków komercyjnych krajowych, tworzonych na mocy decyzji NBP
- wykorzystywanie rezerw dobrowolnych tych banków utrzymywanych w banku centralnym, wykorzystanie rezerw dewizowych [2].

Pojawia się tu związek pomiędzy obecną i przyszłą wielkością deficytu budżetowego, potrzebami jego sfinansowania środkami bankowymi, dążeniem NBP do ograniczania skali inflacji i możliwymi do uzyskania pozaemisyjnymi źródłami sfinansowania deficytu przez NBP. W warunkach restrykcyjnej polityki monetarnej zasadne może być dążenie do zwiększania znaczenia rezerw innych banków komercyjnych w finansowaniu deficytu. To oznacza zwiększanie rezerw obowiązkowych poprzez wzrost ich kosztów. Tym samym wzrasta koszt pozyskiwanych lokat i finansowanych nimi aktywów. Może też oznaczać rozszerzanie podstawy tworzenia rezerw obowiązkowych, stymulowanie nisko oprocentowanych lokat dobrowolnych. Przy tym, im większy jest nacisk rządu na finansowanie budżetu przez NBP poprzez emisję nowego pieniądza, tym bank centralny będzie oddziaływał silniej na banki w kierunku zmniejszania kreacji pieniądza depozytowego. To z kolei stanowi nowe ograniczenie dla SZAP banków komercyjnych. Od 1991 r. nastąpiła korzystna zmiana w uwarunkowaniach SZAP pbk polegająca na przejściu od automatycznego pokrywania przez NBP deficytów budżetowych do negocjowania ich wysokości z rządem.

Strategie wobec sektora finansowego

Operacje pbk z sektorem finansowym rozważyć należy w kontekście:

- kształtowania się płynności międzybankowego rynku pieniężnego,
- tzw. pułapów kredytowych nakładanych na pbk w latach 1989-1992,
- kształtowania się rezerw obowiązkowych,
- kształtowania się zadłużenia w kredycie refinansowym.

W rozdziale 4 zarysowano stan rozwojowy rynku międzybankowego i jego wpływ na zmiany w mechanizmie zarządzania płynnością banku. Nie uwypuklono tam jednak wpływu czynnika fiskalnego na kształtowanie się płynności pieniężnego rynku międzybankowego i jego konsekwencje dla poziomu stóp procentowych tego rynku. Rynek ten znajdował się w stanie permanentnej nierównowagi ze względu na: małą pojemność tworzącego się rynku międzybankowego i wysokie płatności podatkowe. Rozliczenia z budżetem wywołały ustalenie się wyraźnego miesięcznego cyklu płynności. W trzeciej dekadzie każdego miesiąca uwidaczniał się brak płynności rynku i wzrost stopy procentowej, ponieważ strumienie płatności związane z odprowadzaniem podatków do budżetu, były na tyle duże, że wpływało to w istotny sposób na ogólną podaż płynności. Wysokie płatności będące następstwem rozliczeń z budżetem miały znaczenie także dla zmian poziomu płynności rynku w ciągu roku [3].

Poniżej omówiono ukształtowanie się poziomów stóp procentowych rynku międzybankowego przykładowo dla lat 1990 i 1991. Podobne rozumowanie będzie można przeprowadzić dla kolejnych lat, co znalazłoby odzwierciedlenie w zyskowości operacji z sektorem finansowym (por. tab. 24).

Brak danych za 1990 r. o poziomie oprocentowania lokat pieniężnych, w poszczególnych bankach uniemożliwia ocenę stopnia jego zróżnicowania. Szacuje się jednak, że w ciągu roku dominowały lokaty 3-miesięczne. Jedynie w pierwszych miesiącach roku na skutek drastycznego ograniczenia popytu na pieniądź i znacznego wówczas zróżnicowania możliwości kredytowych banków, przeważały miesięczne. W następnych miesiącach największy udział miały lokaty na okresy krótsze od 3 miesięcy. Pozostając przy dominujących w tym roku lokatach 3 miesięcznych, to na podstawie stóp średnioważonych, można stwierdzić, że skala ich odchylenia od stopy NBP wykazywała tendencję malejącą [4]. W styczniu wysokość

ich oprocentowania stanowiła zaledwie około 40% stopy podstawowej, na koniec czerwca- 90%, a w grudniu osiągnęła ponad 97% jej poziomu. To znaczy, że zwiększony popyt na rynku znalazł odzwierciedlenie w stopie oprocentowania międzybankowych lokat pieniężnych, czyli we wzroście wysokości i zwięźeniu jej rozbieżności między bankami. Podobna tendencja utrzymywała się w roku 1991 zbliżanie się stóp procentowych do stopy banku centralnego. Przykładowo w maju lokaty dwumiesięczne uzyskiwały oprocentowanie średnie nieco wyższe od jej poziomu, a dla jednomiesięcznych odchyłały się w granicach od 3,5 do 0,6 punktu procentowego. Dominujące w tym okresie lokaty trzymiesięczne były oprocentowane na wyższym od niej poziomie o 2,9 - 6 punktów. Wskazuje to na wzrost popytu na pieniądz i zwiększone możliwości pozyskania wysokiej ceny za jego udostępnienie.

W warunkach niedorozwoju rynku międzybankowego, ułomnych jego rozwiązań instytucjonalnych i systemowych (por. brak izb rozliczeniowych, zasad dotyczących zleceń rozrachunkowych KIR) i wynikających stąd niewielu możliwości zagospodarowania środków, tak by zabezpieczyć bieżącą płynność banku w okresach zwiększonych płatności do budżetu, konieczne było intensywne udoskonalanie procesu planowania płynności w bankach. Tymczasem z obserwacji zachowań banków na rynku międzybankowym (w tym pbk) wynika, że procesy te były słabo rozwinięte. Następstwem fluktuacji poziomu płynności i towarzyszącej jej zmienności poziomu rynkowej stopy procentowej, a także słabo wykształconych procesów zarządzania płynnością w bankach była rosnąca niepewność i skłonność pbk do zakupu państwowych papierów wartościowych (bonów skarbowych), zamiast dokonywania lokat międzybankowych o tych samych terminach płatności. Ostatecznie powodowało to odpływ płynności z rynku międzybankowego i kolejny wzrost niepewności decyzyjnej.

Procesy zarządzania płynnością w pbk były doskonałe, ale częściej w wyniku dążenia do obniżenia środków lokowanych na rachunkach bieżących w NBP. O zjawisku tym świadczy poniższe zestawienie. Należy wziąć pod uwagę, że w 1989 r. banki większość swoich rachunków utrzymywały w innych bankach komercyjnych (w Banku Handlowym S.A.).

Zmiany środków pbk na rachunkach bieżących w NBP

Wyszczególnienie	1989	1992	1993
środki na rachunkach bieżących w NBP (mln zł)	270,9	16 075,5	14 736,9
udział stanu rachunków w NBP w aktywach pbk (%)	3,1	9,3	5,3

Zródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Obniżanie takie było możliwe po zmianach w 1991 r. w systemie rozrachunków międzybankowych, tj. przy konsolidacji rachunku banku i likwidacji odrębnych rachunków dla oddziałów.

Kolejnym problemem w zakresie kształtowania aktywów dochodowych były administracyjne ograniczenia rozwoju akcji kredytowej. O ile do połowy 1991 r. pbk nie miały żadnych ograniczeń co do udzielania pożyczek na rynku międzybankowym, to od połowy 1991 r. ograniczenia takie istniały w stosunkach z bankami prywatnymi. Prowadziło to do zmniejszenia swobody decyzyjnej pbk i tym samym możliwości podejmowania w pełni racjonalnych decyzji. Było to tym bardziej uciążliwe dla zarządzania aktywami i pasywami, że udzielanie pożyczek wewnątrz grupy pbk nie było możliwe. Wszystkie pbk cechowała nadpłynność.

Inny czynnik ograniczający swobodę korzystnego kształtowania składu aktywów to rezerwy obowiązkowe. Wysokość tych rezerw stanowi warunek egzogeniczny (dalej) dla pbk. Nie są to też aktywa dochodowe, bo nieoprocentowane [5]. Wywołują one spadek dochodowości aktywów ogółem. Zasadne stawałoby się więc dążenie do obniżenia udziału innych aktywów nisko dochodowych. Takimi są należności zagraniczne od podmiotów finansowych. Stoi to jednak w sprzeczności z dążeniem do obniżenia ryzyka kursowego, w sytuacji znacznej nadwyżki zobowiązań zagranicznych banków nad ich aktywami zagranicznymi (por. tab. 25). Do rozważenia było zatem realizowanie wyższych dochodów z rządowych papierów wartościowych, gdy lokaty na termin nie są dostępne.

Tab. 25

Pokrycie należności zagranicznych banków ich zobowiązaniami w pbk w latach 1989–1993 (w %)

Rok:	1989	1990	1991	1992	1993
Pokrycie:	14,6	18,4	11,6	–	–

Dla 1992 r. i 1993 r. brak odpowiednio dezagregowanych danych

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Dla pbk ważna jest też technika wyliczania obciążenia z tytułu rezerw obowiązkowych, gdyż wpływa ona na koszt tej rezerwy. W przeciwieństwie do przepisów w UE, gdzie istotny jest średni stan środków na rachunku rezerwy obowiązkowej w ciągu miesiąca [6], w Polsce pod uwagę brano stan stały. Podstawę do obliczania rezerw obowiązkowych stanowił stan środków pieniężnych zgromadzonych na rachunkach bankowych (w zł, a od 1994 r. też w walutach) na koniec miesiąca poprzedzającego miesiąc, w którym odprowadzano rezerwę. Dopiero od 1994 r. podstawę do naliczania rezerwy obowiązkowej stanowi średnia arytmetyczna stanu środków na koniec dekad pierwszej i drugiej oraz ostatniego dnia miesiąca poprzedzającego miesiąc, w którym odprowadza się rezerwę [7].

Dodatkowo do uwzględnienia były także potencjalne skutki utraty płynności bieżącej pbk. Brak jasności co do możliwości posługiwania się przez banki rezerwami obowiązkowymi wprowadzał do obszaru decyzyjnego pbk kolejny element niepewności. Pbk nie miały całkowitej pewności na ile i czy w ogóle są realne możliwości elastycznego wykorzystania zgromadzonych zasobów rezerw w przypadku chwilowego zachwiania płynności [8]. Dopiero w 1994 r. został jasno sformułowany zapis, że bank może wykorzystać rezerwę utrzymywaną na rachunku nieoprocentowanym i w formie zapasu gotówki w kasie do rozliczeń bieżących pieniężnych (z zastrzeżeniami) [9]. Ponadto zniesiono obowiązek tworzenia rezerw od środków przyjętych od innych banków, w tym z tytułu sprzedaży

wyemitowanych papierów wartościowych w związku z restrukturyzacją banku. Ułatwi to sprawne, bardziej efektywne zarządzanie płynnością banku.

Dla pbk pozostaje jeszcze problemem nieprzewidywalność zmian stóp rezerw obowiązkowych, która utrudnia planowanie długookresowe. Dotychczasowy przebieg zmian stóp rezerw obowiązkowych prezentuje tab. 26.

Tab. 26

Zmiany stóp rezerw obowiązkowych w okresie 1990–1993

Stopa rezerw obow. od:	XII 1990	XII 1991	IV 1992	IX 1992
wkładów a'vista	30,0	30,0	25,0	23,0
wkładów oszczędnościowych	30,0	25,0	25,0	23,0
wkładów terminowych	10,0	10,0	10,0	10,0

Zródło: Raport o stanie pieniądza, NBP, Warszawa listopad 1992 i grudzień 1993

Obok tworzenia i doskonalenia mechanizmu zarządzania płynnością pbk, zadaniem strategicznym było zmniejszenie udziału zadłużenia w kredycie refinansowym (por. tab.27). Wprawdzie posiadane informacje nie pozwalają na jednoznaczne przyporządkowanie wartości zadłużenia pbk w kredycie refinansowym w latach 1989–1991, ale świadczą o niej zmniejszające się udziały zadłużenia wobec banków krajowych w pasywach ogółem. Dla lat 1992–1993 udziały te dotyczą tylko należności od NBP.

Tab. 27

Udział zadłużenia pbk z tytułu kredytu refinansowego (w %)

Rok:	1989	1990	1991	1992	1993
Udział:	31,8	15,83	12,97	11,9	9,28

Zródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Dla pbk operacje z sektorem finansowym są najmniej korzystne. Zwykle są one źródłem kosztów, co potwierdza powyższa tabela. Chodzi głównie o lokaty międzybankowe, kredyt refinansowy i rezerwy obowiązkowe. Przy tak wysokiej stopie rezerw obowiązkowych bankom trudno byłoby osiągnąć istotny dochód netto z tych operacji. Zyskowność tych operacji, rozważanych ze względu na kategorię podmiotu finansowego, rodzaj efektu operacji (odsetki, prowizje) i rodzaj obszaru (złotowy, dewizowy) prezentują poniższe zestawienia.

Tab. 28

Zyskowność operacji z udziałem środków płynnych i operacji międzybankowych w obszarze złotowym (w %)

Wyszczególnienie	Kwartał/rok			
	IV/1992	II/1993	IV/1993	I/1994
Operacje ogółem, w tym	- 54,6	- 41,0	- 38,5	- 34,2
1. Odsetki ogółem:	- 56,7	- 44,8	- 42,3	- 36,4
- od NBP	- 97,3	- 97,7	- 96,6	- 75,8
- od innych podm. finans.	18,9	30,9	56,7	31,9
- od organiz. międzynar.	- 99,0	- 30,8	1494,1	- 37,9
2. Prowizje, od:	- 4,2	58,8	40,2	- 18,2
- NBP	- 48,1	- 3,1	25,7	- 58,0
- innych podm. finans.	54,2	146,1	50,7	23,8
- organiz. międzynar.	-	- 96,5	390,5	-

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdania F-01/b

W obszarze złotowym operacje z sektorem finansowym były w ogólności źródłem kosztów, ale tendencja zmian jest pozytywna (Pbk coraz mniej tracą na tych operacjach). Najbardziej znaczącą pozycję stanowią odsetki, a największą strat generują operacje z NBP. Udział operacji z organizacjami międzynarodowymi jest nieznaczny i nie wpływa w sposób zasadniczy na poziomy kosztów i przychodów. Do 1994 r. widoczna była pozytywna tendencja w kształtowaniu operacji z bankami, choć na niskim poziomie opłacalności. Na poprawę tego poziomu zasadniczo wpływały dochody w formie prowizji, przy czym największą pozytywną rolę odgrywały tu operacje z bankami (krajowymi i zagranicznymi). Jednak wysoki udział prowizji otrzymanych i zapłaconych do NBP silnie obniżył

zyskowność prowizji od sektora finansowego.

Należy podkreślić, że operacje z bankami komercyjnymi w obszarze złotowym wiązały się z ryzykiem kredytowym, co znalazło odzwierciedlenie w konieczności dokonania odpisów na konta zabezpieczeń na należności od banków. Pbk odzyskały tylko niewielką część należności trudnych (por. tab. 29).

Tab. 29

Odpisy dokonane przez pbk na konta zabezpieczeń oraz rozwiązania zabezpieczeń na należności od banków komercyjnych (obszar złotowy)

Odpisy na należności (w mld zł)	Kwartał/rok							
	IV/92		II/93		IV/93		I/94	
	P	K	P	K	P	K	P	K
ogółem, z tego na należności:	21,7	468,3	0,06	36,1	163,2	436,7	1,2	31,8
- niespłacone	2,1	63,1	-	0,2	55,7	116,7	0,3	-
- trudne	-	-	-	0,6	22,3	29,5	0,5	-
- wątpliwe i sporne	19,6	405,2	-	35,2	85,2	290,7	0,4	31,8

P - Przychody w zł
K - Koszty w zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: sprawozdania F-01/b

Tab. 30

Zyskowność operacji z udziałem środków płynnych i operacji międzybankowych w obszarze walutowym (w %)

Wyszczególnienie	Kwartał/rok			
	IV/1992	II/1993	IV/1993	I/1994
Operacje ogółem, w tym	290,3	141,4	59,1	86,2
1. Odsetki ogółem:	308,9	156,9	65,1	95,9
- od NBP	-100	-100	-100	-100
- od innych podm. fin.	408,8	257,0	202,5	214,6
- od organiz. międzyn.	- 89,2	- 96,6	- 98,2	-100
2. Prowizje, od:	0,5	- 39,9	- 31,1	- 25,5
- NBP	-100	- 57,1	36,4	-100
- innych podm. finans.	0,5	- 40,1	- 32,4	- 25,5
- organiz. międzynar.	-	100	1670	- 5,

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdania F-01/b

Korzystniejsze są operacje w obszarze dewizowym, ale widoczna jest tendencja obniżania się ich zyskowności. Jest to spowodowane systematycznym obniżaniem się poziomu opłacalności operacji oprocentowanych, a w szczególności operacji z bankami komercyjnymi. Prowizje w obszarze dewizowym nie odgrywają zasadniczej roli. Podkreślić trzeba przy tym, że wykonywane tu operacje były wyraźnie obciążone ryzykiem kredytowym. Najpoważniejszą kategorię należności w sytuacji nieregularnej stanowiły należności wątpliwe i sporne (por. tab.31).

Tab. 31

Odpisy dokonane przez pbk na konta zabezpieczeń oraz rozwiązania zabezpieczeń na należności od banków komercyjnych (obszar dewizowy)

Odpisy na należności (w mld zł)	Kwartał/rok							
	IV/92		II/93		IV/93		I/94	
	P	K	P	K	P	K	P	K
ogółem, z tego na należności:	0,9	39,6	0,7	-	1,8	22,0	3,6	-
- niespłacone	-	-	-	-	-	-	0,1	-
- trudne	-	13,6	-	-	-	-	0,1	-
- wątpliwe i sporne	0,9	25,9	0,7	-	1,8	22,0	3,4	-

P - Przychody w zł
K - Koszty w zł

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdania F-01/b

[1] Por. art. 17 ust. 1, pkt. 9 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

[2] Ze względu na olbrzymią skalę operacji, których dokonuje się w budżecie i w ogóle w gospodarce narodowej, trudno jest powiązać źródła z finansowaniem deficytu budżetowego przez NBP (chodzi o związek ekonomiczno-finansowy, a nie formalno-rachunkowy); por. S. Owsiak, Problem równowagi budżetowej w okresie transformacji gospodarki polskiej, Bank i Kredyt 1994, nr 1-2, s.35.

[3] Szerzej na temat fluktuacji poziomu płynności rynku międzybankowego pisze: A. Sławiński, Międzybankowy rynek pieniężny '93. Ucieczka w bony, Życie Gospodarcze z dnia 27.03.1994 r., s.26.

[4] B. Gruszka, op. cit., s. 125.

[5] Wprawdzie w maju 1992 r. Prezes NBP wprowadził oprocentowanie części rezerw obowiązkowych w wysokości 0,5% stopy redyskonta weksli stosowanej w danym okresie, ale naliczone odsetki nie były do dyspozycji deponującego banku gdyż zasilały Fundusz Restrukturyzacji i Oddłużenia Rolnictwa. Dz. U. Nr 49, poz. 222; por. też: Zarządzenie Nr 9/90 Prezesa NBP z dnia 27 lipca 1990 r. w sprawie rezerw obowiązkowych banków w złotych. Dz. Urz NBP Nr 10, poz. 18, Nr 11, poz. 20, Nr 20, Nr 12, poz. 33, Nr 44, poz. 40 i z 1991 r. Nr 10, poz. 28.

[6] Por. P. Schmid, Doświadczenia polityki wolnego rynku w RFN, Materiały konferencyjne w Jadwisinie, 6-8 VI 1993 r.

[7] Zarządzenie Nr 3/92 Prezesa NBP z dnia 17 kwietnia 1992 r. w sprawie wysokości, zasad odprowadzania i oprocentowania rezerw obowiązkowych banków. Dz. Urz. NBP Nr 3, poz. 6, Nr 6, poz. 14 i Nr 8, poz. 18 oraz z 1993 r. Nr 2, poz. 3.

[8] W teorii bankowości rolę rezerw obowiązkowych postrzega się następująco: 1/ tworzenie stabilnego popytu na pieniądz banku centralnego, 2/ tworzenie rezerwy płynności każdego banku, będącej w gestii banku centralnego, możliwej do uruchomienia za jego zgodą; pozwala to neutralizować nieoczekiwaną zmianę płynności dzięki możliwości elastycznego wykorzystania swoich zasobów rezerw obowiązkowych, 3/ przejęcie przez bank centralny części potencjalnego zysku banku komercyjnego w przypadku nieoprocentowania rezerwy obowiązkowej; por. W. Jaworski, Zagadnienia polityki banków komercyjnych..., op. cit., 10-11.

[9] Zarządzenie Nr 9/94. Dz. Urz. NBP Nr 16.

5.2. Strategie wobec sektora niefinansowego

5.2.1. Wykorzystanie instrumentów kapitałowych podmiotów niefinansowych

Stan rozwoju rynku kapitałowego utrudniał pbk wykorzystywanie instrumentów kapitałowych pochodzących od sektora niefinansowego dla zwiększenia dochodowych aktywów w aktywach ogółem. Tymczasem dostarczały one korzyści podatkowych, co jest ważne w warunkach restrykcyjnej polityki fiskalnej. Stawka podatku od dochodów otrzymanych z tytułu dywidend lub udziałów w spółkach wynosi bowiem 20%, gdy stawka podstawowa w podatku dochodowym od osób prawnych określona jest na poziomie 40% podstawy opodatkowania [1]. Poza tym pbk będąc osobami prawnymi mogły od płaconego podatku dochodowego odejmować podatki z tytułu otrzymanych dywidend lub udziałów w spółkach [2]. Podatki od tych dochodów są bowiem odprowadzane u źródła, płatnikami są więc spółki. Praktycznie więc dochody uzyskane z tytułu posiadania udziałów i uzyskanej dywidendy, dzięki instytucji odliczania podatku dochodowego z tych źródeł są w ogóle wolne od podatku. Należy tu zwrócić uwagę na inny walor takiego rozwiązania dla pbk. Sprzyja ono tworzeniu przez banki nowych firm (np. firmy leasingowe, fundusze powiernicze) i dzięki temu ułatwia rozszerzenie i dywersyfikację zakresu działalności.

Oprócz tego pbk mogły w ogóle uniknąć potrącania 20% podatku dochodowego u płatnika. Podjęcie decyzji o reinwestowaniu zysków z tytułu otrzymanej dywidendy w akcje lub udziały Skarbu Państwa, a nie w operacje z sektorem niefinansowym rzutowało przy tym na zmianę wartości współczynnika wypłacalności (zmniejszenie wagi ryzyka aktywa). Z drugiej strony inwestowanie na rynku giełdowym mogło stanowić lepszą drogę "ucieczki" dla kapitałów własnych przed ich deprecjonowaniem.

Ostatecznie wyniki prowadzonych przez pbk strategii w zakresie inwestowania w papiery wartościowe sektora niefinansowego ukształtowały się jak następuje.

Tab. 32

Struktura wyników (przychody i koszty) z operacji papierami wartościowymi podmiotów niefinansowych w posiadaniu pbk w latach 1992-1994 (w %, ujęcie statyczne)

Lp. Wyszczególnienie	Kwartał/rok			
	IV/92	I/93	IV/93	I/94
1. Dochody z papierów wartościowych, w tym:	99,4	98,46	96,50	94,40
- dywidendy z akcji	0,01	0,16	0,26	0,25
- odsetki od obligacji i bonów	99,39	98,30	96,24	94,15
2. Wyniki operacji sprzedaży pap. wart. wraz ze zniżką i zwyżką wartości związaną z odstąpieniem	0,44	1,45	3,30	5,85
3. Dywidendy wypłacone z tytułu afiliacji i partycypacji	0,22	-	0,15	-
4. Ogółem	100	100	100	100

Uwagi:

Wiersz 2 dotyczy dochodów z dywidend przynoszących dochód zmienny (akcje, udziały) oraz dochodów z innych papierów wartościowych o zmiennym oprocentowaniu.

Wiersz 3 dotyczy dochodów z papierów procentowych, tj. umożliwiających otrzymanie stałego dochodu od wartości nominalnej (np. listy zastawne, bony skarbowe, obligacje o stałym oprocentowaniu).

Wiersz 4 dotyczy dochodów wynikających ze zwyżki wartości uzyskanych przy sprzedaży papierów wartościowych i innych dochodów z tej sprzedaży oraz koszty operacji subskrypcji i koszty dotyczące emisji papierów wartościowych.

Wiersz 5 przychodów w formie dywidendy od papierów wartościowych przedstawiających sobą udziały afiliacyjne i partycypacyjne podmiotów finansowych i niefinansowych, rezydentów i nie-rezydentów.

Zródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdania F-01/b

Na podstawie prezentowanych danych nie można ściśle określić zaangażowania pbk w papiery wartościowe podmiotów niefinansowych. Można jednak wskazać kierunki jego zmian. Przede

wszystkim dane potwierdzają, że inwestycje na rynku kapitałowym należą do "kiełkujących" dopiero form aktywności pbk, zarówno na rynku pierwotnym, jak i wtórnym. Przy tym zauważany jest systematyczny wzrost w kreowaniu dochodów pbk udziałów aktywów wynikających z operacji na rynku wtórnym przy stopniowym spadku najbardziej znaczących aktywów pozostających w związku z operacjami państwowymi papierami wartościowymi. Niewielkie znaczenie w kreowaniu dochodów mają jeszcze aktywa z tytułu partycypacji i afiliacji [3]. Wskazuje to na nie wykształcone powiązania kapitałowe i kapitałowo - organizacyjne pbk, szczególnie w kraju. Powiązania afiliacyjne i partycypacyjne z nierezydentami niefinansowymi i finansowymi wynosiły: 84% w 1992 r., 95% w 1993 r.

Tab. 33

Akcje i udziały w sektorze niefinansowym (AiU) w strukturach aktywów pbk w latach 1990-1993 (w %, stan na 31.12)

Wyszczególnienie	1990	1991	1992	1993
1. Dynamika AiU (okres bazowy=rok 1992)	-	-	100	787,57
2. Udział AiU w wartości krajowych papier.wart. w posiadaniu pbk	-	-	0,22	0,87
3. Udział AiU w aktywach ogółem	-	-	0,04	0,20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Tab. 33 ukazuje marginesowe znaczenie z tendencją szybkiego wzrostu udziału posiadanych akcji i udziałów w sektorze niefinansowym. Nieporównywalnie większe znaczenie w inwestycjach portfelowych pbk mają państwowe papiery wartościowe. Poza niedorozwojem rynku kapitałowego w Polsce, powodami tego zjawiska było: - objęcie do 1993 r. tzw. pułapami kredytowymi akcji i udziałów posiadanych w sektorze niefinansowym; prowadziło to do podejmowania przez pbk operacji kredytowych krótkoterminowych, bo najbardziej rentownych i stosunkowo mniej ryzykownych (nie wymagających współzarządzania firmą), obarczonych taką samą wagą ryzyka jak instrumenty kapitałowe, albo zakupu obligacji pań-

stwowych obciążonych niższą wagą ryzyka,

- limity prudentne dotyczące granic maksymalnego zaangażowania kapitałowego banku,

- obserwowany proces dekapitalizacji pbk, który osłabiał skłonność do podejmowania ryzyka.

Kryterium płynności w okresie obowiązywania administracyjnych pułapów kredytowych miało mniejsze znaczenie ze względu na nadpłynność pbk. Znaczenie tego kryterium wzrasta wraz z zaniechaniem administracyjnego ograniczania możliwości pełnego zagospodarowania wolnych środków pbk.

Biorąc pod uwagę poziom maksymalnego dopuszczalnego zaangażowania, pbk dysponowały nieznaczną wielkością środków (por. tab. 34) na inwestycje kapitałowe, z tego zaledwie od 2,5 do 14,5% faktycznie przeznaczyły na zakup akcji i udziałów podmiotów niefinansowych.

Tab. 34

Potencjalne możliwości angażowania się pbk w przedsięwzięcia kapitałowe na podstawie art. 35 Prawa bankowego (stan na 31.12)

Rok	Fundusze własne w mld zł	Poziom maksymalnego zaangażowania w mld zł	Faktyczne zaangażowanie w akcje i udziały podmiotów niefinansowych
(1)	(2)	(3)= 25% z (2)	(4)= x% z (3)
1992	11 065,99	2766,49	2,5 %
1993	15 009,88	3752,47	14,5 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych i Prawo bankowe

Szerszego wyjaśnienia wymagają powody tworzenia przez pbk tego rodzaju aktywów, gdyż nie były one jednakowe w latach 1992-1994.

W pierwszym okresie nabywanie przez nie akcji i udziałów związane było głównie z uczestnictwem w programie prywatyzacji przedsiębiorstw, w szczególności metodą kapitałową. Banki uczestniczące w przygotowaniu oferty publicznej akcji danej spółki i zajmujące się ich dystrybucją stawały się zwykle nabywacami nie-

wielkich pakietów tych akcji (rzędu 1-2%). Były one też forma wynagrodzenia za świadczone w trakcie oferty publicznej usługi. W przypadku prywatyzacji tzw. pierwszej "5" niektóre banki stały się posiadaczami udziałów nieco z przypadku, zobowiązując się do zakupu akcji spółek, których sprzedaż przebiegała bardzo słabo. Mało znaczące pakiety akcji spółek posiadały niektóre banki z racji pełnienia przez ich biura maklerskie funkcji specjalisty danego waloru. Przykładami są tu: Bank Śląski, Bank Przemysłowo-Handlowy, Bank Gdański. Te same banki uczestniczyły w rynku wtórnym akcji, jednak był to udział symboliczny, zmierzający do upłynnienia danego waloru. Z kolei w 1993 r. pbk operowały głównie już na rynku wtórnym.

Konieczne jest też postrzeganie wykorzystywania instrumentów kapitałowych w kontekście szerszym, obejmującym problem przekształcania zadłużenia kredytowego w aktywa kapitałowe. Przypomnijmy, że pbk miały pełnić aktywną rolę w szeroko rozumianym restrukturyzowaniu przedsiębiorstw państwowych [4] poprzez kredytowanie ich potrzeb bieżących i rozwojowych, a nawet współzarządzanie majątkiem przedsiębiorstw w celu zwiększenia i zapewnienia efektywności gospodarowania. Dla pbk stwarzało to dylemat natury strategicznej: czy angażowanie się w dalsze finansowanie klientów nierentownych i mających niewielkie szanse na zwiększenie konkurencyjności w dłuższej perspektywie, ale stwarzających istotne zagrożenie wzrostu bezrobocia, szczególnie w obszarach z narastającymi problemami społecznymi i gospodarczymi, nie stworzy zagrożenia dla egzystencji pbk (brak jasnych kryteriów i zasad rozdziału środków przeznaczonych na restrukturyzację finansową pbk).

W zależności od priorytetów naczelnego kierownictwa konkretnych banków (preferencje mikroekonomiczne czy preferencje społeczno-gospodarcze) różne mogło być znaczenie strategii inwestowania w aktywa będące wkładami do majątku kredytobiorców państwowych (tzw. strategia kooperatywna). Inne były również powody ekonomiczne tych strategii przed i po wprowadzeniu w życie w 1993 r. ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków.

Wartość finansowa takich aktywów związanych z przedsię-

biorstwami nie notowanymi na giełdzie w warunkach polskich była w zdecydowanej mierze niska i była raczej przejawem straty ekonomicznej niż zamierzonej lokaty kapitału banku. Aktywa te kreowane były poprzez zamianę dotychczasowego długu na udział kapitałowy.

Sensem strategii kooperatywnej dla banków jest uzyskanie w dłuższej perspektywie wpływów większych niż straty wynikające z utraty klienta czy odroczenia płatności w czasie. Dla banków w badanym okresie była to ekonomiczna ostateczność, którą powinny były poprzedzać próby restrukturyzacji klienta albo renegocjacji długu. W zasadzie pbk nie dysponowały odpowiednim potencjałem zapewniającym wymaganą dochodowość tych aktywów [5]. W rzeczywistości operacje zamiany długu na udział kapitałowy wiązały się z uznaniem kredytu za bezpowrotnie stracony, w zamian za nadzieję przyszłych zysków.

Wraz z wejściem w życie ustawy z dnia 3 lutego 1993 r. o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw [6] zasadniczym powodem podejmowania strategii kooperatywnych przez pbk (z wyjątkiem Banku Śląskiego S.A. i Wielkopolskiego Banku Kredytowego S.A. [7]) stało się uzależnienie dokapitalizowania tych banków środkami z zewnątrz od przeprowadzenia restrukturyzacji swoich portfeli kredytowych. Pbk obowiązane były ustawowo do sprzedaży niezaspokojonych wierzytelności w terminie określonym rozporządzeniem ministra finansów na dzień 31 marca 1994 r., przy czym obowiązek sprzedaży dotyczy wyłącznie wierzytelności, dla których wymagalne rezerwy stanowiły podstawę obliczenia dokapitalizowania poszczególnych banków. Obowiązek takiej sprzedaży nie dotyczy m.in. przypadku gdy z dłużnikiem została zawarta ugoda bankowa lub sądowe postępowanie układowe. Zgodnie z art. 10 ust. 2 bank prowadzący postępowanie może uzależnić wszczęcie bankowego postępowania ugodowego od złożenia przez dłużnika wniosku o prywatyzację w trybie przewidzianym w ustawie o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Prywatyzacja uzasadniona jest przede wszystkim ze względu na korzyści finansowe dla dłużnika, a także pośrednio dla wierzycieli. Umożliwia ona przeprowadzenie zamiany wierzytelności na udziały lub akcje.

Z punktu widzenia celu SZAP jakim jest maksymalizacja zysku, korzyściami z zakupu akcji, udziałów dłużnika- jednoosobowej spółki skarbu państwa są:

- zwolnienia z opodatkowania dochodów z tytułu zakupu akcji lub udziałów skarbu państwa,
- możliwość skuteczniejszej kontroli spółki prawa handlowego niż przedsiębiorstwa państwowego przez pbk i w ten sposób zapewnienie oczekiwanej dochodowości aktywów banku,
- zmniejszenie ryzyka spadku wartości ekonomicznej aktywów w postaci udziałów w porównaniu z wartością tych aktywów w postaci wierzytelności wystawionych na sprzedaż; pbk przewidują spadek ceny sprzedawanych wierzytelności na skutek nadmiernej ich podaży w stosunku do zgłaszanego popytu [8].

Dodatkowy powód, dla którego pbk mogły podejmować strategie kooperatywne można wskazać konsekwencje nierozliczenia nieściągalnych, wyodrębnionych kredytów stanowiących podstawę dokapitalizowania PBK (nie mające bezpośrednio odzwierciedlenia w ustawie restrukturyzacyjnej). Minister finansów, jako reprezentant właściciela pbk, na mocy kodeksu handlowego może podjąć działania o charakterze organizacyjnym (w rezultacie doprowadzenie do zmian w kierownictwie banku i w następstwie możliwość zmiany kontynuowanej strategii SZAP) oraz mające skutki finansowe. Dzięki swym uprawnieniom właścicielskim może on odebrać bankowi przyznane mu uprzednio obligacje restrukturyzacyjne, np. poprzez zwiększenie rocznej dywidendy, której wysokość ustalana jest przez walne zgromadzenie akcjonariuszy [9].

Podjęcie decyzji o zamianie wierzytelności na akcje spółki skarbu państwa ma szczególnie ważne znaczenie dla przyszłości pbk. Proces restrukturyzacji zadłużonych przedsiębiorstw, wzrost efektywności ich działania to przedsięwzięcie ryzykowne, o długim zwrocie kapitału i wymagające odpowiednich nakładów finansowych. Zamiana wierzytelności na akcje wymaga rozważenia możliwości późniejszej korzystnej sprzedaży posiadanych przez pbk akcji.

W sytuacji posiadania u dłużnika części nieskonsolidowanych należności (kredytów nie zamienionych na udziały), można domniemywać, że pbk skłonne byłyby dążyć do przyznawania pierwszeństwa

splatom własnych kredytów - szczególnie, że wpłaty przedsiębiorstw na konta mogą być trudne do rozróżnienia. Samodzielne zarządzanie może być dla pbk korzystne szczególnie w przypadku dużych przedsiębiorstw o poważnym znaczeniu dla gospodarki (na ogół zadłużonych na wysokie sumy). Poprawę dochodowości aktywów dotyczących tych przedsiębiorstw pbk mogą osiągnąć na skutek realizacji interesów długookresowych. Część wartości tych aktywów pbk mogą potraktować jako lokatę kapitału, która w długim okresie przyniesie dochód. Dotyczy to takich wierzytelności, których wpływy za konsolidację kredytu, liczone po cenach bieżących przewyższą wartość obligacji restrukturyzacyjnych. Bank uzyskuje w tym przypadku dochody bez dodatkowego wsparcia ze strony budżetu państwa. W przypadku wierzytelności nie przynoszących szybko sukcesu finansowego zainteresowanie w zatrzymaniu tych wierzytelności i własnego nimi operowania jest zasadne, gdy przedsiębiorstwo nie zostanie zlikwidowane, będą szanse na jego rozwój i będzie to wynikać z polityki przemysłowej, regionalnej, zasad konkurencji na danym rynku (sytuacja, w której nie istnieją systemowe rozwiązania problemów w poszczególnych sektorach gospodarki prowadzi do zwiększenia niepewności decyzyjnej pbk). W trakcie takiego procesu restrukturyzowania dłużnika celowe może być dalsze wsparcie finansowe przez bank, odpisanie lub tworzenie podstawy do konwersji zadłużenia, co rzutuje na przyszły kształt struktury aktywów konkretnego banku.

Innego rodzaju jeszcze problemy mogą stwarzać pbk nabyte prawa majątkowe dłużników słabszych ekonomicznie (deprecjacja aktywów). W sytuacji nadmiernej podaży akcji podobnych przedsiębiorstw, istnieje duże prawdopodobieństwo, że na giełdzie zostaną one wycenione poniżej ich wartości nominalnej. Może mieć to negatywne dla banku skutki szczególnie w przypadku konieczności sprzedaży waloru dla poprawy zachwianej płynności finansowej. Problem utrzymania płynności finansowej w dłuższym okresie nabiera szczególnej wagi dla tych pbk, które będą miały dużą koncentrację takich aktywów w swoich portfelach. Pojawił się zatem dylemat wyboru ścieżki restrukturyzacji dłużnika i pośrednio samego banku, co ma znaczenie dla realizowanych SZAP: postępowanie likwidacyjne/upadłościowe czy egzekucja wierzytelności czy pos-

tępowanie konsyliacyjne, w tym zamiana długu na udziały, akcje. Postępowanie likwidacyjne/ upadłościowe wiąże się ze zniknięciem automatycznej motywacji do dalszego finansowania dłużnika (niekoniecznie na zasadach wynikających z reguł konkurencji rynkowej), którego szanse na rozwój są wysoce niepewne, m.in. ze względu na niejasne przyszłe warunki działania w danym sektorze gospodarki, co zmniejsza zagrożenie utrzymania w przyszłości pożądanej struktury aktywów. Z drugiej strony w ten sposób bank traci klienta. Paradoks polega na tym, że banki potrzebują klientów, a konkurencja w sektorze finansowym staje się coraz silniejsza. Z tego powodu pbk mogły być nie zainteresowane upadłością dłużników, pod warunkiem jednak nieponoszenia kosztów całej operacji. Wszczęcie postępowania likwidacyjnego /upadłościowego [10] z jednej strony nie obliguje pbk do sprzedaży niezaspokojonych wierzytelności i nieponoszenia konsekwencji w przypadku niecałkowitego rozliczenia ich na dzień 31 marca 1994 r., a z drugiej strony wiązało się z wysoce prawdopodobnym poniesieniem straty finansowej (wynika to z faktu, że banki na liście kolejności spłat wierzytelności w przypadku upadłości przedsiębiorstwa są na niekorzystnej odległej pozycji) i konsekwencjami podatkowymi (opodatkowanie straty nadzwyczajnej). Według stanu na 31 marca 1994 r. łączna kwota wierzytelności pbk w stosunku do upadłych przedsiębiorstw wyniosła około 620 mld zł, co stanowi 24,4% aktywów banków poddanych restrukturyzacji (por. tab. 52).

Najbardziej bezpiecznym sposobem zapewnienia pożądanej przyszłej struktury aktywów pbk było postępowanie egzekucyjne wobec dłużników, ale pod warunkiem, że w jego wyniku do dnia 31 marca 1994 r. dłużnik będzie przez okres co najmniej 3 miesięcy w pełni na bieżąco spłacał raty kapitałowe wraz z odsetkami. w przeciwnym razie ciąży na banku obowiązek rozliczenia się ze stanu swoich portfeli kredytowych [11]. Postępowanie to, przynajmniej z założenia, jest tanie (ze względu na uprzywilejowanie pozycji banków względem innych wierzycieli z uwagi na możliwości jakie daje im Prawo bankowe) a przy tym prostsze. Jednocześnie PBK mogły wiązać nadzieję na odzyskanie swoich należności i w przyszłości poprawę sytuacji swojego klienta. Według stanu na

31 marca 1994 r. około 24% nie pracujących aktywów banków zostało spłacone całkowicie. Stanowiło to zaledwie 9,4% aktywów restrukturyzowanych (por. tab. 53).

Zamiana na udziały nie generuje straty finansowej z tytułu spadku wartości kursu akcji w posiadaniu pbk w najbliższej perspektywie, ale zwiększa prawdopodobieństwo jej wystąpienia w przypadku niekorzystnego rozwoju sytuacji gospodarczej dłużnika i banku. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że w związku z niestabilnością rozwiązań fiskalnych i niepewnością warunków gospodarczych, pbk nie zamierzają zamieniać swych wierzytelności na udziały w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością ze względu na odpowiedzialność całym majątkiem za zobowiązania podatkowe spółki. Prawo podatkowe i prawo bankowe nie zachęcały też banków do takich działań, gdyż:

- uwolnione rezerwy po zamianie trudnego kredytu są dochodem do opodatkowania,
- nie było możliwości tworzenia rezerw w ciężar kosztów na nieudane inwestycje kapitałowe,
- nie było możliwości zaliczenia do kosztów strat wynikłych z upadłości posiadanych spółek.

Na dzień 31 marca 1994 r. banki dokonały konwersji zadłużenia kredytowego na akcje w około 30% zawartych uгод bankowych. Jedynie w dwóch przypadkach stały się inwestorami strategicznymi przejmując od skarbu państwa 49% i 60% ich akcji [12].

W przypadku częściowej zamiany wierzytelności banku na akcje do uwzględnienia są również inne możliwe warunki ugody bankowej, mające wpływ na kształtowanie struktury aktywów i pasywów banku.

5.2.2. Strategie kredytowe w sektorze niefinansowym

Efekty strategii pbk prowadzonych w zakresie kształtowania aktywów wyrażających udzielone kredyty dla sektora niefinansowego w okresie 1992-1994 ukazują tab. 35 i 37. Dla lat 1990 i 1991 nie prowadzono statystyki bankowej wyróżniającej grupę pbk, w związku z czym dla tego okresu niemożliwe jest uchwycenie wyników omawianej strategii pbk.

Tab. 35

Zyskowność operacji pbk z klientami sektora niefinansowego (w %)

Rodzaj operacji	Zyskowność w kwartał/rok					
	IV/92	I/93	II/93	III/93	IV/93	I/94
Z klientami ogółem:	36,84	-0,66	4,60	2,67	10,20	22,66
odsetki ogółem, w tym od operacji z	23,40	-13,21	-8,40	-6,77	-5,48	0,23
przedsiębiorstwami	255,72	211,10	192,55	188,44	218,97	215,37
osobami prywatnymi	-93,15	-105,58	-86,18	-85,66	-92,83	-81,72
innymi podm. niefin	-41,17	-74,98	-68,68	-62,02	-62,86	-59,12
od kredytów z ustaw wym kapitalizowanie odsetek	-96,68	-99,52	1391,92	1375,96	47,96	41,55
provizje, inne koszt dotyczące klientów	2375,3	2884,68	4014,16	4565,22	4717,4	4052,3
Wyniki bankowe nett	48,53	57,86	60,86	67,49	56,28	b.d.

b.d. (brak danych)

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdań F-01/b

Powyższe dane pokazują, że najbardziej dochodową grupę aktywów oprocentowanych tworzą kredyty udzielone podmiotom gospodarczym (przedsiębiorstwom). Są one głównymi biorcami kredytów. W związku ze wzrostem kosztów operacji z przedsiębiorstwami w 1993 r. ich zyskowność stopniowo malała i zaczęła stabilizować się od IV kwartału 1993 r. Zyskowność ogółu operacji "odsetkowych" była jednakże znacznie niższa, przy czym widoczne jest głębokie jej załamanie aż do ujemnej (spadek o 36,61 punktów) w początkach 1993 r. ze stopniową tendencją poprawy. Z analizy ogólnej wynika, że zasadniczą przyczyną tego zjawiska jest wzrost odsetek zapłaconych przez pbk, szczególnie silny w początkach 1993 r. Na tym etapie analizy nasuwa się stwierdzenie, że kredytowanie sektora niefinansowego nie było jednak wystarczająco rentowne, aby zrealizować założone w SZAP cele), skoro jest widoczny stały trend wzrostu dochodów banków z tytułu prowizji przy bardzo wysokim poziomie opłacalności prowizji. Przy tym wyniki bankowe netto świadczą, że zyskowność operacji z sektorem niefinansowym

była wyraźnie niższa (a w początku 1993 r. nawet ujemna) od dochodowości operacji z innymi klientami.

Bardziej szczegółowych informacji o opłacalności operacji z sektorem niefinansowym dostarcza tab. 36, w której rozróżniono dwa zasadnicze obszary aktywności pbk: obszar dewizowy i złotowy.

Tab. 36

Zyskowność rodzajów operacji pbk sektorem niefinansowym w obszarze dewizowym i złotowym (w %)

Wyszczególnienie	Zyskowność operacji w kwartał/rok						
	IV/92	I/93	II/93	III/93	IV/93	I/94	
Aktywa oprocentow. dotyczące:	a/ b/	48,6 -81,7	2,1 -86,1	7,6 -83,4	10,9 -84,4	12,2 -82,8	20,4 -82,5
- przedsiębiorstw	a/ b/	264,5 95,2	205,6 704,6	186,7 599,9	183,6 488,8	214,1 468,9	209,3 548,1
- osób prywatnych	a/ b/	-89,9 -99,9	-94,0 -99,8	-82,3 -99,8	-80,2 -99,8	-90,2 -99,8	-74,2 -99,5
- innych podm.nief.	a/ b/	-42,1 -16,6	-75,0 -74,6	-69,6 -41,6	-63,9 -18,3	-63,7 -42,0	-60,5 -0,5
Prowizje	a/ b/	2579 607,5	6179 53,8	14847 68,7	18428 161,6	15692 163,9	7810 172,8

a/ w obszarze złotowym, b/ w obszarze dewizowym

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdania F-01/b

Zmiany w zyskowności badanych operacji wywołane są w decydującej mierze aktywnością pbk w obszarze złotowym. Potwierdzają to zmiany zyskowności ogółem i zmiany zyskowności operacji z osobami prywatnymi w obszarze dewizowym. Wyraźna jest zdecydowanie większa opłacalność operacji kredytowych z podmiotami gospodarczymi w obszarze walutowym, w szczególności od 1993 r. z lekką tendencją spadkową w tym roku i wzrostową w 1994 r. Przeciwnie, w przypadku operacji prowizyjnych pbk zyskiwały zdecydowanie więcej w obszarze złotowym.

Można wskazać następujące możliwe przyczyny ukazanych zjawisk:

- wzrost średnioważonej stopy od depozytów i/lub spadek średnio-

ważonej stopy od kredytów (co w pracy nie jest możliwe do wykazania),

- szybszy wzrost wartości przyjętych przez pbk lokat od podmiotów niefinansowych od wartości udzielonych kredytów dla sektora niefinansowego,
- zmniejszanie wolumenu kredytów dla gospodarki,
- obniżenie jakości portfela kredytowego pbk i uznanie strat z tytułu części udzielonych kredytów,
- wzrost znaczenia operacji usługowych, a zmniejszenie operacji aktywnych.

Ustalenie zaistniałych przyczyn i ich intensywności wymaga analiz bardziej szczegółowych. Ze względu na wieloaspektowość i różnorodność źródeł tych przyczyn, rozważaniom poddano oddzielnie strukturę ilościową i jakościową kredytów dla gospodarki wskazując jednocześnie związki między nimi. Ograniczono się przy tym do analiz aktywów powstałych w wyniku kredytowania podmiotów gospodarczych, gdyż stanowią one dominującą część aktywów oprocentowanych (por. tab. 37).

Tab. 37

Porównanie udziału kredytów udzielonych przez pbk przedsiębiorstwom i osobom prywatnym w latach 1990-1993 (w %)

Kredyty dla
przedsiębiorstw
= 100%

Rok (stan na 31.12)			
1990	1991	1992	1993
0,57	0,56	1,05	2,87

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdania F-01/b

Ujęcie ilościowe struktury udzielonych kredytów

Tłem dla rozważań są zmiany w wartości kredytów udzielonych przez pbk podmiotom gospodarczym w latach 1990-1993 w ujęciu nominalnym i realnym (deflowane wskaźnikiem inflacji wzrostu dóbr i usług konsumpcyjnych czy dóbr inwestycyjnych) i ich udział w aktywach ogółem pbk.

Tab. 38

Rozwój wartościowy kredytów udzielonych przez pbk podmiotom gospodarczym niefinansowym i ich udział w aktywach ogółem pbk (w %)

	Rok			
	1990	1991	1992	1993
w ujęciu nominalnym	100	133,3	158,4	202,8
w ujęciu realnym a/	100	78,3	65,1	61,6
b/	100	95,2	93,5	96,0
udział w aktywach pbk	59,1	55,3	46,4	37,3

*a/ deflator - wskaźnik wzrostu dóbr i usług konsumpcyjnych:
1990 r. - 685,8%, 1991r. - 170,3%, 1992r. - 143%, 1993r. - 135,3%
(okres poprzedni=100%)*

*b/ deflator - wskaźnik wzrostu cen nakładów inwestycyjnych:
1990 r. - 68%, 1991r. - 140%, 1992r. - 121,2%, 1993r. - 124,7%
(okres poprzedni=100%)*

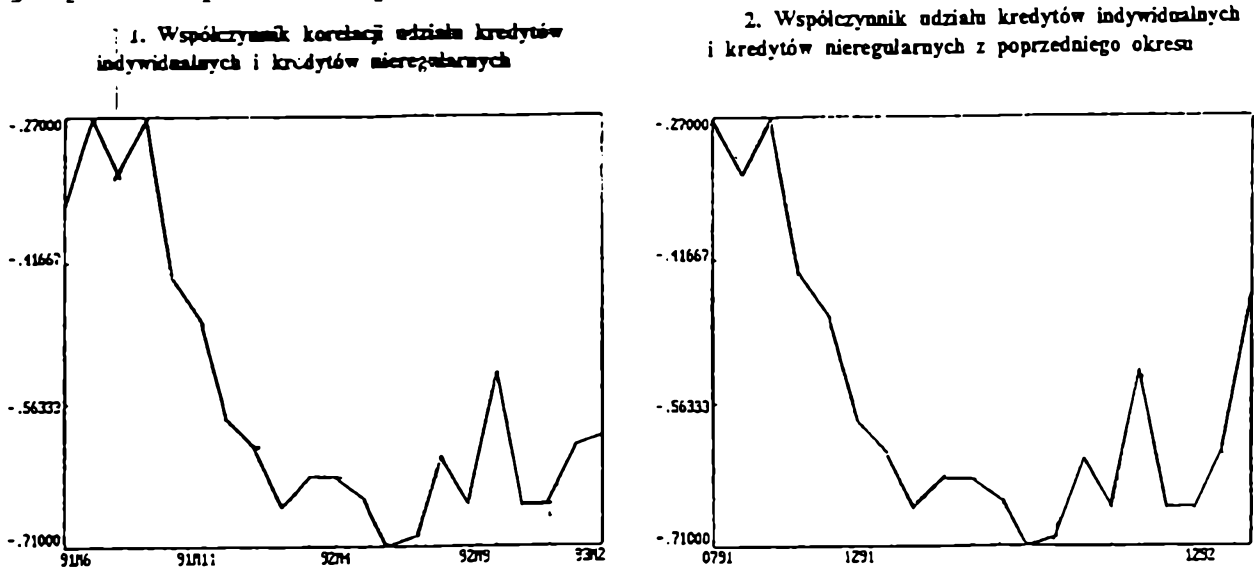
Zródło: Opracowanie własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych oraz Roczniki Statystyczne GUS 1993, 1994

W badanym okresie rysuje się wyraźny spadek tworzenia aktywów z tytułu udzielonych kredytów podmiotom gospodarczym zarówno w ujęciu realnym, mierzonym w szczególności wskaźnikiem wzrostu cen dóbr i usług konsumpcyjnych, jak i udziałów w strukturze aktywów pbk. Przeprowadzone w 1993 r. badania statystyczne [13] ukazały wyraźną zależność kształtowania aktywów długoterminowych wynikających z udzielonych kredytów inwestycyjnych (o okresie trwania powyżej 1 roku) od jakości portfeli kredytowych banków i kosztów utrzymania w odpowiedniej wysokości kapitałów własnych. Na podstawie modelu regresji, w którym zmienną objaśniającą jest udział kredytów w sytuacji nieregularnej, a zmienną objaśnianą- udział kredytów inwestycyjnych w okresie od czerwca 1991 r. do lutego 1993 r., ustalono ujemny współczynnik korelacji równy $-0,71$; jeszcze lepsze wyniki uzyskano dla kredytów inwestycyjnych po wyłączeniu kredytów na cele mieszkaniowe i na inwestycje centralne, i dla zmiennej objaśniającej opónionej o jeden okres. Na rys. 22 przedstawiono miesięczne współczynniki korelacji udziałów dla tego samego miesiąca oraz dla udziału kredytów inwestycyjnych i kredytów nieregularnych z poprzedzają-

cego miesiąca (dotyczy całego systemu bankowego, ale podobne wyniki uzyskano dla poszczególnych pbk).

Rys. 22

Współczynniki korelacji udziału kredytów udzielonych podmiotom gospodarczym i kredytów nieregularnych



Źródło: R. Kokoszczyński, P. Wyczański, Sytuacja finansowa banków a finansowanie procesów wzrostu, Bank i Kredyt 1993, Nr 5-6, s. 41

Rysuje się stosunkowo silna korelacja począwszy od jesieni 1991 r. Bardziej wnikliwej obserwacji należy poddać więc jakość portfeli kredytowych pbk.

Rozwój kredytów w sytuacji nieregularnej udzielonych podmiotom gospodarczym w sektorze niefinansowym postrzegać należy na tle sytuacji w poszczególnych działach gospodarki i wiążących się z nią możliwości kreowania dochodów przez kredytobiorców pbk. Tabele 39 i 40 oraz rysunki 23 i 24 prezentują dane dotyczące ocen zdolności kredytowej podmiotów gospodarczych dokonanych przez pbk.

Liczba podmiotów gospodarczych, które według oceny banków nie posiadają zdolności kredytowej jest saldem liczby podmiotów, które zdolność kredytową utraciły i odzyskały. Tab. 39 i rys.23 ukazują stały wzrost liczby podmiotów nie posiadających tej zdolności w okresie 1989-1994. Najbardziej problemowym pod tym

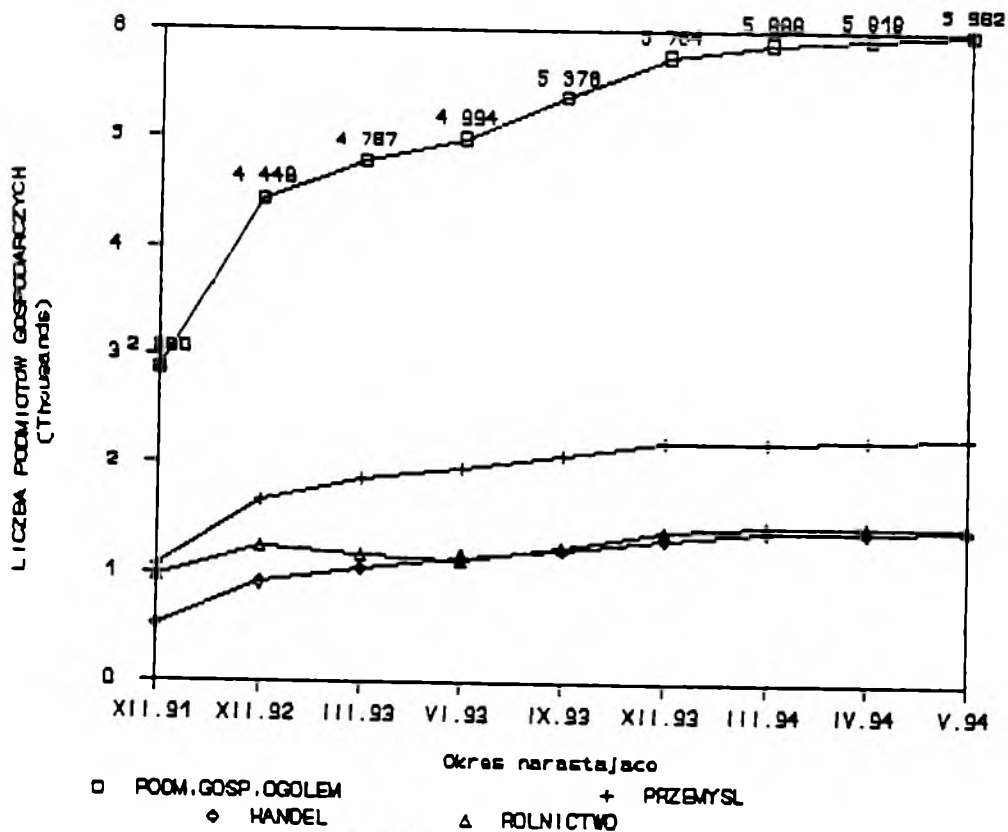
Liczba podmiotów gospodarczych nie posiadających zdolności kredytowej

Stan na dzień:	Ogółem liczba podmiotów gospodarczych	Przyrost do stanu poprzedniego w %	w tym zaliczonych do działu:		
			przemysł	handel	rolnictwo
31.12.1989	88		21	7	40
31.12.1990	548	522,7	247	138	90
31.12.1991	2880	425,5	1077	529	965
31.12.1992	4448	54,4	1671	908	1236
31.03.1993	4787	7,6	1863	1048	1170
30.06.1993	4994	4,3	1957	1154	1123
30.09.1993	5376	7,6	2086	1229	1235
31.12.1993	5764	7,2	2203	1322	1393
31.03.1994	5888	2,2	2209	1386	1431
30.04.1994	5919	0,5	2235	1390	1436
31.05.1994	5982	1,1	2268	1412	1439

Źródło: Dane IBP

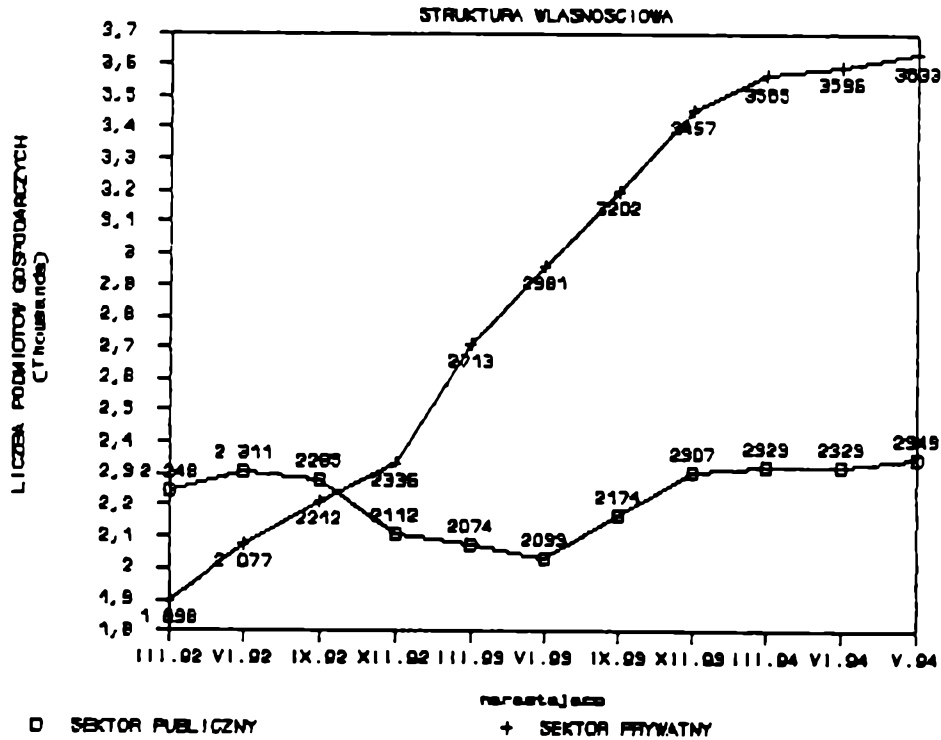
Rys. 23

LICZBA PODM.GOSP.NIE POSIAD.ZDOLN.KRED.



Źródło: Dane IBP

PODM. GOSP. NIE POSIAD. ZDOLNOŚCI KREDYT



Źródło: Dane NBP

Tab. 40

Liczba podmiotów gospodarczych, które nie posiadają zdolności kredytowej wg stanu na 31.05.1994 r.

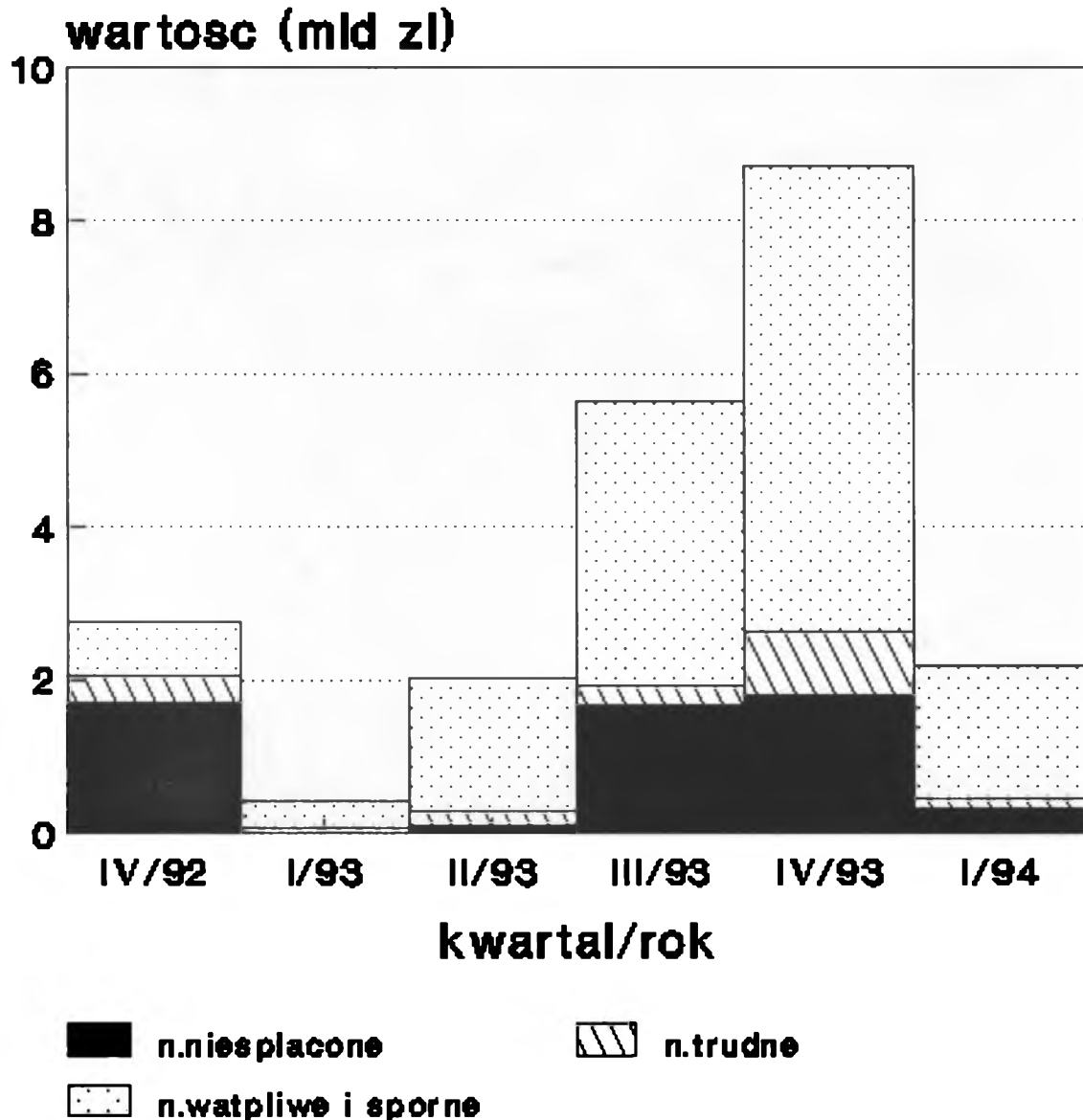
Dział gospodarki	BSL SA	BPH SA	BOK SA	PBG SA	WBK SA	IPBKS SA	PBK SA	BZ SA
	Katowice	Kraków	Lublin	Łódź	Poznań	Szczecin	Warszawa	Wrocław
PRZEMYSŁ	127	125	81	153	129	97	199	181
- paliwowo-energetyczny	14	1						
lw tys:								
- węglowy	9	1						
- metalurgiczny	5	3	1			2		
- elektromaszynowy	34	34	31	30	40	30	62	49
- chemiczny	4	6	2	6	5	4	4	7
- mineralny	15	8	8	13	4	1	14	23
- drzewno-papierniczy	10	13	8	13	21	16	32	25
- lekki	20	30	18	59	24	16	41	49
- spożywczy	18	26	10	26	30	24	38	18
BUDOWNICTWO	22	23	22	21	22	18	27	32
ROLNICTWO	6	15	7	1	16	44	28	11
LESNICTWO		1				1	1	
TRANSPORT	3	7	2	6	8	10	10	6
HANDEL OGÓLEM	88	73	52	79	99	47	139	99
- handel wewnętrzny	84	70	48	77	92	44	124	94
- handel zagraniczny	4	3	4	2	7	3	15	5
INNE	20	16	9	6	19	16	33	12
OGÓLEM	266	260	173	266	294	233	437	341

Źródło: Dane NBP

względem jest przemysł, choć także -w mniejszej skali- rolnictwo i handel. Stan ten znalazł odzwierciedlenie w poszczególnych pbk; struktura koncentracji liczby problemowych kredytobiorców według działów jest zbliżona choć ich intensywność w poszczególnych gałęziach w niewielkim zakresie różni się, co wynika ze specyfiki obszarów, na których działają poszczególne pbk (por. tab. 40). Znamienne są z kolei rozbieżności w kształtowaniu się liczby tych podmiotów w ujęciu własnościowym (por. rys.24). Wyraźna jest tendencja szybkiego wzrostu kredytobiorców prywatnych, szczególnie począwszy od końca 1992 r., przy czym w końcu 1992 r. rysuje się zmiana w udziałowej strukturze liczby podmiotów z problemami płatniczymi na niekorzyść podmiotów prywatnych. Jednocześnie zmniejszał się udział sektora publicznego, co jest spowodowane postępem przemian własnościowych w tym sektorze. Banki sygnalizowały równocześnie, że jednostki prywatne, często nowo powstałe w wyniku prywatyzacji były w bardzo złej sytuacji finansowej. Jeszcze bliższy wgląd w to zjawisko dają informacje o rozkładzie liczby podmiotów nie posiadających zdolności kredytowej według ich miesięcznej sprzedaży i zatrudnienia. Według stanu na koniec maja 1994 r.[14] okazuje się, że ponad 44% jednostek skoncentrowanych było w przedziale zatrudnienia poniżej 20 osób, a udział sprzedaży tych jednostek w ogólnej sprzedaży wszystkich podmiotów nie mających zdolności kredytowej stanowił nieco ponad 9%, w większości tych przypadków wskaźnik rentowności brutto utrzymywał się na poziomie ujemnym. Podobne tendencje utrzymywały się w całym 1993 r. i w 1992 r. Przy tym badania statystyczne Departamentu Analiz i Badań NBP wskazują, że zmiany w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych dotyczą głównie jednostek o niewielkiej sprzedaży i niskim zatrudnieniu [15]. Może to nasuwać przypuszczenie, że w ujęciu wartościowym kredyty w sytuacji nieregularnej koncentrują się niekoniecznie w sektorze prywatnym. Na podstawie tych i innych pełniejszych, znajdujących się w posiadaniu pbk, danych mogły one dążyć do odpowiednich zmian w strukturach posiadanych aktywów na korzyść tych, które dotyczą grup podmiotów najmniej ryzykownych w danych warunkach gospodarczych (np. w zależności od przynależności branżowej, wielkości zatrudnienia, wartości miesięcznej sprzedaży, osiąga-

Rys. 25

Odpisy pbk na kredyty trudne od podmiotow niefinansowych



Zrodlo: Sprawozdanie F-01/b

nych wyników finansowych). Oprócz tego pbk podejmowały decyzje ograniczania realnej podaży kredytów do gospodarki z powodów zasadniczych: pojawiającego się zagrożenia utrzymania na wymaganym poziomie współczynnika wypłacalności i nadmiernego wzrostu aktywów nie pracujących.

Dla utrzymania wymaganego przepisami prawnymi współczynnika wypłacalności, w warunkach dekapitalizacji pbk i związanego z tym zmniejszania się podstawy kreowania kredytów przy jednoczesnym wzroście aktywów wątpliwej jakości i straconych (por. rys. 25)– obciążonych bardzo wysoką wagą ryzyka, zasadne były decyzje ograniczenia podaży kredytów do gospodarki. Ponadto znaczący przyrost należności trudnych (kredytów w sytuacji nieprawidłowej), z którymi wiązały się długotrwałe procesy windykacyjne, wpływał negatywnie na utrzymanie bieżącej płynności finansowej pbk.

Przyczyny nadmiernego udziału aktywów nie pracujących mają podłoże głębsze niż o charakterze koniunkturalnym i strukturalnym. Mają one w dużej mierze charakter systemowy, co utrudniało pbk prowadzenie racjonalnej SZAP. Chodzi o brak:

- systemowych warunków uniemożliwiających zbyt wysoki udział zadłużenia przedsiębiorstw państwowych –aż do połowy 1993 r.,
- brak systemu poręczeń rządowych i
- administracyjne nakładanie pułapów kredytowych na pbk.

Pierwsze dwa rodzaje przyczyn wiążą się ze sobą i dotyczą kredytów inwestycyjnych dla przedsiębiorstw "odziedziczonych".

Rozwiązania dotyczące **kredytowania inwestycji przedsiębiorstw państwowych "odziedziczonych"** utrudniały pbk podejmowanie decyzji dotyczące racjonalnego strukturyzowania aktywów.

Jeśli zważyć, że pbk w badanym okresie finansowały od ponad 90% do blisko 70% wszystkich przedsiębiorstw sektora publicznego, a przy tym podmioty te stanowiły dominującą większość w strukturze wartościowej kredytów udzielonych w sektorze niefinansowym (por. tab.41), to widać, że problemy wynikające z braku systemowych rozwiązań odnośnie kredytowania inwestycji tych przedsiębiorstw były wyjątkowo dotkliwe.

Tab. 41

Struktura udziałowa niefinansowego sektora prywatnego i publicznego w wartości kredytów udzielonych przez pbk (w %)

Sektor	Stan na 31.12.			
	1990	1991	1992	1993
razem	100	100	100	100
publiczny	93,5	89,1	brak	danych
prywatny	6,5	10,9		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Pbk kredytowały bowiem przedsiębiorstwa, u których istniały i na skutek braku rozwiązań systemowych wzmacniały nieprawidłowe relacje w stosunkach pieniężno-rynkowych: środki pieniężne - kredyty - zobowiązania [16]. Tak wysoki udział zadłużenia przedsiębiorstw państwowych w pbk i jego szybki wzrost począwszy od uruchomienia planu stabilizacyjnego w 1990 r. (por. tab. 42) spowodowany był brakiem systemowych warunków dotyczących m.in.:

- umorzenia części długów wynikających z kredytów inwestycyjnych i pokrycia straty pbk z budżetu (w 1990 r. operacja taka byłaby stosunkowo mniej kosztowna),
- dokapitalizowania pbk w większym zakresie w pierwszym okresie funkcjonowania, przy jednoczesnym zobowiązaniu banków do wyodrębnienia "złych długów" na osobnych kontach i restrukturyzacji zadłużenia, przy wykorzystaniu uzyskanych z budżetu środków,
- wcześniejszego obligatoryjnego utworzenia rezerw celowych.

Tab. 42

Zadłużenie w bankach komercyjnych z tytułu kredytów (w bln zł)

Wyszczególnienie	31.12.1989	31.12.1991
Kredyt dla podmiotów gospod.	29,9	182,0
Kredyt inwestycyjny dla przeds. państwowych	6,4	36,3
udział w wydatkach budżetu państwa	ok.3,3	ok.9,2
Kredyt inwestycyjny dla spółdzielni mieszkaniowych	2,8	32,5

Źródło: D. Korenik, Uwarunkowania zewnętrzne kredytowania

podmiotów gospodarczych przez banki komercyjne w Polsce na wybranym przykładzie, Raport SPR Nr 5, Wrocław 1992 (nie publikowane)

Tymczasem ustawa o uporządkowaniu stosunków kredytowych pozwoliła na kapitalizowanie - przy ówczesnej 50%-owej stopie procentowej - nie spłaconych odsetek z tytułu kredytów inwestycyjnych. Ponieważ w tym okresie rzeczywiste inwestycje w gospodarce były niewielkie, zatem powstała wysokość długu jest wynikiem kapitalizowania odsetek. W praktyce oznaczało to niespłacalność takich kredytów i w konsekwencji nieprawidłową strukturę aktywów pbk. Do wzrostu skali tego niekorzystnego zjawiska przyczynił się również brak przejrzystego systemu gwarancji skarbu państwa. Stanowił on szczególne utrudnienie dla tych banków, które dążyły do zredukowania aktywów nie pracujących poprzez wypowiedanie kredytów dłużnikom nie rokującym nadzieję na poprawę swojej sytuacji finansowej.

Polskie prawo budżetowe przewiduje możliwość udzielania poręczeń spłaty kredytu bankowego i odsetek w części lub w całości przez radę ministrów lub przez ministra finansów [17]. Jednakże przez blisko dwa i pół roku żaden akt prawny nie określał ani kierunków, ani trybu stosowania tego instrumentu. Akty będące podstawą prawną dla poręczeń, tj. ustawa Prawo budżetowa oraz w odniesieniu do zobowiązań wynikających z zagranicą - ustawa z 1975 r., nie były uzupełnione jasną regulacją zasad, procedury i kompetencji [18].

Przed wydaniem przepisów wykonawczych do ustawy Prawo budżetowe udzielone poręczenia dotyczyły głównie kredytów obrotowych a nie inwestycyjnych. Objęte zostały nimi wielkie przedsiębiorstwa państwowe, którym banki wypowiedziały kredyt ze względu na zaległości ze spłatą długu. Poręczenia te były więc ukrytą formą dotacji do tych przedsiębiorstw, generujących aktywa nie pracujące w pbk. Wprawdzie poręczenia wobec banków są realizowane, ale wobec niesolidnych dłużników ministerstwo finansów nie uruchamiało procedury windykacji swoich należności. To powodowało pozostawanie złych dłużników, wbrew woli banków kredytujących. Zatem brak systemu, w którym poręczenia byłyby wydawane głównie na kredyty inwestycyjne i bez automatyzmu odsetkowego miał nega-

tywny wpływ na strukturę udzielanych przez pbk kredytów. Tym samym sprzyjał wadliwemu kształtowaniu aktywów pbk. W tym miejscu należy zauważyć, że na generowanie aktywów o słabej jakości miały pośredni wpływ poręczenia NBP dla sektora prywatnego. Jednak wpływ ten nie wynikał z braku prawidłowych rozwiązań systemowych. Był następstwem stosowanych w odniesieniu do pbk tzw. pułapów kredytowych.

Ilościowe ograniczenia podaży kredytów stosowane były przez NBP [19] w latach 1989-1992 i obejmowały 14 tzw. dużych banków państwowych, w tym grupę pbk. Dotyczyły ograniczeń poziomów udzielanych kredytów dla podmiotów gospodarczych, a później dla całego sektora pozarządowego. Wyłączeniem z limitowania podlegało kredytowanie niektórych "preferowanych" obszarów gospodarki. Poniżej szczegółowo scharakteryzowano zmiany tych ograniczeń, gdyż rzutowały one na zmiany zachowań pbk i miały różne konsekwencje dla efektywności SZAP.

W 1989 r. pułapy kredytowe określały górną granicę przyrostu kredytów na poziomie: 35%, 60%, 80%, a następnie 120% w stosunku do stanu na początek tego roku. Limity nie obejmowały kredytowania: budownictwa mieszkaniowego, skupu i zapasów płodów rolnych, inwestycji centralnych. Konieczność ograniczania udzielanych przez pbk kredytów na określonym poziomie stanowiła jeden z warunków zawartych w kwietniu 1989 r. umów o kredyt refinansowy. Częsta zmiana ustalonych wcześniej poziomów kredytowania zwiększała niestabilność warunków funkcjonowania pbk i utrudniała podejmowanie i realizowanie decyzji strategicznych co do kształtowania pożądaných struktur aktywów i pasywów.

W 1992 r. prezes NBP zwrócił się z prośbą do prezesów pbk, aby przyrost kredytów dla sektora publicznego (pozarządowego) w III kwartale, w stosunku do ich stanu na 30.06.1990 r. nie był wyższy niż 16%. Już w październiku skierowano do banków zalecenie o utrzymywaniu stanu kredytów na poziomie nie przekraczającym osiągniętego na koniec września. W połowie listopada NBP obniżył o 5% górną granicę udzielania kredytów w stosunku do wcześniejszych zaleceń. Takie rozstrzygnięcia uniemożliwiły bankom realizowanie zaleceń NBP ze względu na poziom ich wcześniejszego zaangażowania w finansowanie podmiotów

niefinansowych sektora publicznego. Oprócz istniejących wcześniej wyłączeń, pbk mogły bez ograniczeń finansować działalność sektora prywatnego. Dawało to szansę na tworzenie aktywów bardziej dochodowych w porównaniu z finansowaniem budżetu państwa. Niepewność co do utrzymania tego rodzaju wyłączeń w dłuższym czasie i posiadany nadmiar niezagospodarowanych środków prowadziło do preferowania przedsięwzięć dających większe i szybkie zyski. Potwierdza to analiza poręczeń NBP dla kredytów udzielanych przez banki sektorowi prywatnemu. Instytucja taka została uruchomiona 1 sierpnia 1990 r. Do grudnia 1991 r. NBP udzielił 212 poręczeń na udzielone kredyty, przy czym miały one charakter wyłącznie obrotowy, w kwocie 130,9 mld zł i obejmowały one 47,7 mld zł (co stanowiło 36,4% kwoty udzielonych kredytów). Przy tym największa ilość wniosków wpłynęła w 1990 r. Ponieważ spośród udzielonych w tym okresie poręczeń kwota wymagalnych poręczeń wynosiła 2 mld zł i przewyższała stan zakumulowanych w ramach pobieranego funduszu asekuracyjnego, z dniem 27 grudnia 1991 r. zaostorzono warunki udzielania poręczeń. Od tego czasu do oddziałów okręgowych nie wpłynął żaden wniosek o udzielenie poręczenia. Zaostwienie tych warunków było wynikiem mało wnikliwego sprawdzania zdolności kredytowej klientów (zwłaszcza w zakresie realności spodziewanych dochodów z kredytowanego przedsięwzięcia na tle oceny możliwości zaakceptowania przez rynek planowanej produkcji czy usług). To było wywołane preferowaniem przez pbk zagospodarowywania środków nawet za cenę wysokiego ryzyka, ale dających nadzieję na osiągnięcie zysku.

Inną konsekwencją obowiązującego zakresu ograniczeń ilościowych było zmniejszenie zainteresowania pbk udzielaniem tańszych kredytów z linii uruchamianych - w ramach wspierania konkretnych przedsięwzięć i dziedzin gospodarki - przez zagraniczne instytucje finansowe. Dawały one mniejsze zyski w porównaniu z kredytami własnymi.

Od 1991 r. przyjęto zasadę kwotowego limitowania podaży kredytów poszczególnych banków dla sektora pozarządowego w okresach kwartalnych. W I półroczu z limitowania wyłączone zostało jedynie finansowanie kredytem bankowym budownictwa mieszkaniowego. Dla pbk oznaczało to istotne zmniejszenie możliwości kreowa-

nia aktywów bardziej dochodowych poprzez kredytowanie innych przedsięwzięć niż inwestycje centralne, również objęte pułapami kredytowymi. W II półroczu przedmiot ograniczeń został rozszerzony na pożyczki udzielane pozostałym bankom (tj. oprócz 14-ki dużych banków). Natomiast wyłączeniem objęto dodatkowo przyrosty długoterminowych kredytów dewizowych, których źródło stanowiły kredyty zagranicznych instytucji finansowych (przyrost liczony w stosunku do 30.06.1991 r.).

W 1992 r. wyłączenia pozostały w zasadzie niezmienione, z tym że od maja tego roku – z uwagi na zmianę w Bankowym Planie Kont-91 – przyrost niezapłaconych odsetek od kredytów w sytuacji nieregularnej (w stosunku do ich stanu na 31.03.1992r.) nie stanowił przyrostu zadłużenia podlegającego ograniczeniom. Do tej pory bowiem przyrost ten zmniejszał możliwości kreowania nowych aktywów, co szczególnie silnie odczuwały banki, które jako opcję inwestowania w aktywa oprocentowane przyjęły naliczanie odsetek karnych od kredytów straconych. W tym względzie zmianę dokonaną w 1992 r. mniej odczuły te banki, które przyjęły inną opcję inwestycyjną – tworzenie rezerw pod kredyty niespłacalne, polegającą na tym, że odsetki odzyskane odpisywane są z utworzonej w tym celu rezerwy, a część pozostałą zalicza się w straty. O tym jednak, że większość pbk stosowała opcję pierwszą świadczą dane statystyczne NBP, wykazujące, że ponad 50% jednostek, które utraciły zdolność kredytową w 1992 r., finansowana była w postaci odnawialnego krótkoterminowego kredytu płatniczego (pozostałe z tych jednostek spłacały kredyty zaciągnięte przed utratą zdolności kredytowej)[20].

Kwoty limitów oraz ich wykorzystanie zawiera tab. 43. W związku z poufnym charakterem materiału statystycznego nie są one prezentowany w podziale na poszczególne banki.

Tab. 43

Zestwienie tzw. pułapów kredytowych w latach 1989-1992 (w bln zł)

Według stanu na	Limit kredytowy /dla 14 banków łącznie/	Wykorzystanie / 14 banków łącznie/	Różnica -wolny limit +przekroczenie
31.12.1989	120% przyrostu w ciągu roku	120% przyrostu	
31.12.1990	54,3	57,7	+3,4
31.03.1991	97,5	97,2	-0,3
30.06.1991	102,5	101,2	-0,3
30.09.1991	107,3	104,0	-3,3
31.12.1991	114,3	112,5	-2,8
31.03.1992	122,6	120,4	-2,2
31.06.1992	135,8	130,4	-5,4
30.09.1992	140,9	134,2	-6,7
30.12.1992	148,4	140,4	-8,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiału statystycznego NBP

W 1993 r. NBP odstąpił od regulowania podaży kredytów dla sektora niefinansowego, m. in. na skutek niskiego przyrostu zadłużenia sektora pozarządowego w 1992 r. i rosnący udział zadłużenia sektora rządowego w pbk, który wywołany był znacznym przyrostem należności pbk w sytuacji nieprawidłowej. Wcześniej jednak limity były źródłem generowania takich należności. Nadto utrudniały one pbk kształtowanie racjonalnych struktur bilansowych, przy czym intensywność negatywnych skutków wynikających z tych ograniczeń była różna dla poszczególnych banków.

Wynikało to stąd, że pułapy kredytowe były ustalane przez 3 lata na podstawie danych historycznych, tj. według poziomu kredytowania, który był w poszczególnych bankach w roku ich utworzenia. Był on korygowany wskaźnikami przyrostu zadłużenia uznawanego za dopuszczalne w skali krajowej. Nie uwzględniano natomiast, że w ciągu 3 lat nastąpiło duże zróżnicowanie podstawowych wielkości świadczących o dynamice rozwoju pbk. Potwierdzają to relacje między wielkością kredytów, funduszy własnych i zgromadzonych depozytów w poszczególnych pbk. Różnice są bardzo wyraźne i wskazują na nierównomierne tempo rozwoju poszczególnych pbk od momentu ich utworzenia. Skutki "historycznych" pułapów dla PBK przedstawiono w tab. 44.

Tab. 44

Porównanie skutków ograniczeń kredytowych dla poszczególnych pbk na dzień 31 grudnia 1991 r.

Bank (skrót)	Zasoby własne (1)	Kredyty (2)	Wolne zasoby (3)=(1)-(2)		Relacja (2):(1)
	mld zł		mld zł	%	%
BS	15 241	8 728	6 513	42,7	57,3
PBK	14 979	8 974	6 005	40,1	59,9
BG	10 142	5 576	4 566	45,0	55,0
WBK	8 797	6 140	2 657	30,2	69,8
BZ	8 610	6 058	2 552	29,6	70,4
PBG	6 340	3 891	2 449	38,6	61,4
BDK	6 053	4 027	2 026	33,5	66,5
BPH	12 528	10 511	2 017	16,1	83,9
BPKS	7 660	5 977	1 683	22,0	78,1
Razem	90 350	59 882	30 468	33,7	66,3

Notatka metodologiczna: Stan zasobów własnych ujęto jako sumę kapitału własnego i zgromadzonych depozytów, a wielkość udzielonych kredytów zmniejszono o zadłużenie w kredycie refinansowym na inwestycje centralne, ponieważ jest to dodatkowe źródło finansowania. Różnica zwana zasobami wolnymi obejmuje również część środków niezbędną dla zachowania płynności bieżącej banku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Rajczyk, Wpływ niektórych regulacji banku centralnego na decyzje i wyniki finansowe banków komercyjnych w latach 1990-1992, Bank i Kredyt 1993, Nr 10-12, s.49

Z tabeli wynika, że pbk wykorzystywały łącznie zaledwie 2/3 środków na utworzenie aktywów wyrażających kredyty dla podmiotów gospodarczych, przy czym w poszczególnych pbk rozpiętość pomiędzy wolnymi zasobami- w ujęciu procentowym- była znaczna (od 16,1% aż do 45%). Wywołało to znaczne różnice w relacjach kapitałowych; wzrost kosztu kapitału wskutek wzrostu wolnych zasobów. Uciążliwość pułapów kredytowych była jednak różna dla poszczególnych pbk, o czym świadczą kwoty niewykorzystanych limitów (por. tab.45).

Tab. 45

Rozliczenia pułapów kredytowych w pbk według stanu zadłużenia kredytowego na 31 grudnia 1991 r. 30 czerwca 1992 r.

Bank	Różnica (+przekroczenie, -wolny limit)			
	stan na:			
	31. 12.1991		30.06.1992	
	w mld zł	w % do prognozy	w mld zł	w % do prognozy
BS	- 8	- 0,08	- 942	- 8,1
BG	- 24	- 0,4	- 480	- 6,7
BPH	+ 16	+ 0,14	- 429	- 3,2
BDK	- 92	- 2,1	+ 105	+ 2,1
PBG	- 900	- 9,2	-1103	- 8,2
WBK	- 88	- 1,5	- 164	- 2,5
PBKS	- 903	- 15,9	- 100	- 1,3
PBK	- 835	- 9,5	- 113	- 0,98
BZ	- 290	- 6,3	- 11	- 0,2

Zródło: Opracowanie własne na podstawie materiału statystycznego NBP w sprawie wykonania limitów kredytowych przez 14-tkę banków

Zasadniczo banki dążyły do maksymalnego wykorzystania przyznaných im limitów w sytuacji, gdy kredytowanie podmiotów dawało potencjalnie najlepsze możliwości zysku. W 1991 r. bowiem inwestowanie w papiery wartościowe i inne instrumenty kapitałowe była ostatecznością. Na rynku nie było papierów wartościowych rokujących bankom dochody wyższe od kosztu pozyskania depozytów terminowych. Kupowane na przetargach bony pieniężne przynosiły znacznie niższe oprocentowanie niż kredyty bankowe. Oznaczało to tylko zmniejszenie strat powodowanych brakiem możliwości korzystnego zagospodarowania wolnych środków. Inna możliwość zagospodarowania wolnych środków - lokowanie na międzybankowym rynku pieniężnym - była trudna do realizacji. Limitowaniem nie było objęte tylko zadłużenie pomiędzy pbk. Tymczasem wszystkie pbk były w sytuacji podobnej, tj. wykazywały nadpłynność.

Wyjaśnienia wymaga jeszcze niepełne wykorzystanie limitów w niektórych przypadkach, szczególnie w 1992 r. Przyczyny tego zjawiska można wytłumaczyć dwojako:

1/ jako reakcję na ujawnienie kredytów trudnych, o czym mogą świadczyć dane w tab. 46.

Tab. 46

Liczba podmiotów gospodarczych, które nie posiadały zdolności kredytowej- według banków

Bank	Stan na dzień:			
	31 12.1990	31.12.1991	31.12.1992	31.03.1993
BG	42	111	160	171
BS	16	131	154	189
BPH	35	119	174	186
BDK	25	104	176	181
PBG	36	100	184	198
WBK	11	76	192	230
PBKS	37	80	181	181
PBK	65	245	375	405
BZ	21	79	272	273

Źródło: Dane Departamentu Analiz i Badań NBP

- w okresie tym ministerstwo finansów zaleciło pbk wyodrębnianie bilasowo najgorszych dłużników i nieodnawianie kredytów w celu przygotowania w ten sposób gruntu dla funkcjonowania ustawy o restrukturyzacji banków i przedsiębiorstw,

2/ jako problem nieistnienia podmiotów i celów, które można kredytować.

Dotychczasowa analiza upoważnia do postawienia wniosku, że główny ciężar restrykcyjnej polityki monetarnej, przynajmniej do 1992 r. ponosiły banki dynamiczne, które sprawniej dostosowały się do reguł gry rynkowej i rozwijały się szybciej niż pozostałe (chodzi tu głównie o przyrost kapitału własnego i depozytów).

Problematyczna była też **dywersyfikacja kredytów udzielanych podmiotom gospodarczym**. Dostosowanie konstrukcji limitów koncentracji wierzytelności do wymaganych w UE (co w praktyce oznaczało ich zaostrzenie) należy uznać za słuszne. Jednakże zmiany te wpływają destrukcyjnie na wyniki banków, jeśli podejmowane decyzje o zaostrzeniu norm prudentnych działają wstecz. Nowelizacja prawa bankowego (1992) wprowadzająca zawężoną podstawę obliczania wielkości dużego kredytu (tylko fundusze własne a nie fundusze własne plus depozyty) bez zastrzeżenia ustawowego, że zmiany będą zachodziły stopniowo w ciągu kilku lat spowodowała zerwanie dużej liczby zawartych umów kredytowych (co nie jest też zgodne ze zwyczajami bankowymi) [21].

Jednym z kryteriów dywersyfikacji kredytów jest rodzaj kredytu.

Jednakże w wielu przypadkach możliwości dywersyfikacji według tego kryterium były ograniczone i stwarzały pbk problemy w racjonalnym strukturyzowaniu aktywów i pasywów. Poniżej zostaną wskazane ważniejsze z tych problemów, gdyż rozważenie wszystkich przekracza możliwości tej pracy.

W obszarach złotowym i dewizowym kredytowania sytuacje problemowe stwarzały m.in.:

- ograniczenia prawa dewizowego,
- limitowanie zasobów dewizowych pbk,
- przejęta przez pbk nie zamknięta, systemowo otwarta pozycja walutowa.

Ograniczenia prawa dewizowego utrudniały pbk racjonalne podejmowanie decyzji w przypadkach kredytowania transakcji importowych krajowego przedsiębiorstwa i związanego z tym osiągnięcia wyższego zysku w porównaniu z lokowaniem na rynku międzynarodowym (np. ze względu na brak ryzyka niewypłacalności kredytobiorcy) czy udzieleniem kredytu dewizowego ze środków obcych (bank będąc w roli pośrednika zarabia tylko na prowizji). Problem dotyczy gospodarki gotówką. Nie istniała bowiem możliwość zamiany gotówki na pieniądź bezgotówkowy i odwrotnie. Było to dopuszczalne tylko w przypadkach dokonywania płatności za import. W przypadku podejmowania się jednak kredytowania transakcji importowych ze środków własnych mogło pojawić się niebezpieczeństwo pozbawienia się dewiz, bez możliwości ich odzyskania w celu wypłaty dewizowych odsetek depozytariuszom. NBP odmawiał bankom otwarcia rachunków w walutach obcych. Ich nadwyżki i niedobory powstające w wyniku obrotów na rachunkach klientów były rozliczane z NBP, tj. odsprzedawane i odkupywane po kursie średnim do 1992 r., a od 1992 r. po komercyjnym kursie kupna i sprzedaży. Oznaczało to, że dodatkowo straty z tytułu różnic kursowych zwiększają straty z tytułu różnic kupna i sprzedaży. Takie rozwiązania prawne mogły prowadzić do podejmowania decyzji nieracjonalnych w warunkach gospodarki rynkowej o dokonywaniu wpłat gotówkowych na rachunki własne zagranicą w wysokości potrzebnej do zamknięcia pozycji w poszczególnych walutach. Innym sposobem ochrony przed skutkami zmiany kursów walutowych w długim okresie, mimo istnienia pozycji otwartych, było udzielanie

tzw. indeksowanych kredytów złotych, oprocentowanych niżej z klauzulą waloryzacji kapitału odpowiednio do zmiany kursu danej waluty. Ryzyko stron kryje się w faktycznym rozwarciu zmian kursów walutowych i stopy oprocentowania kredytów krajowych. Kreowanie aktywów w związku z kredytowaniem indeksowanym było jednak bardzo niepewne co do skutków finansowych ze względu na niepodatność kursów na prognozowanie (podejmowane przez niektóre banki próby prognozowania kończyły się częściej wynikiem odwrotnym do zamierzonego [22]). Świadczy o tym nierównomierny rozkład obciążeń z tytułu zmiany kursów, nawet w 1992 r. [23] mimo, że zmiany kursów w tym czasie były nieznaczne w przeciwieństwie do okresu po ich odmrożeniu.

Niepewność decyzyjną dla kształtowania struktury aktywów i pasywów w obszarze walutowym stwarzał brak jasności co do kompetencji i zakresu odpowiedzialności finansowej za "odziedziczoną" pozycję otwartą. Pbk w momencie ich powstania przejęły wraz z innymi pozycjami bilansu otwarcia rachunki osób fizycznych, prowadzone w kilku obcych walutach. Aktywa tworzyła pozycja - zapas walut obcych w gotówce stanowiąca równowartość kilku procent zobowiązań w pasywach. Oznaczało to, że prawie cała kwota ich zobowiązań stanowiła otwarte pozycje walutowe, systemowo nie usunięte. Częściowo te zobowiązania walutowe zostały pokryte w formie obligacji NBP oprocentowanych i waloryzowanych według kursu USD (co jest skutkiem skokowej zmiany poziomu kursów na przełomie 1989 r. i 1990 r). Jednak jest to rozwiązanie przejściowe; obligacje są wykupywane w okresach kwartalnych za walutą krajową. Każdy kwartał powodował odnawianie rozwarcia między pasywami i aktywami.

W sytuacji istnienia powszechnych trudności podmiotów gospodarczych w terminowym regulowaniu zobowiązań (tzw. zatory płatnicze) dla banków mogło być pożądanym rozszerzenie oferty kredytowej o kredyt dyskontowy. Tym bardziej, że z dniem 1 stycznia 1990 r. wprowadzona została stopa od kredytu redyskontowego, obniżona względem podstawowej stopy refinansowej. Jednakże znaczenie tego kredytu było małe.

Podstawowymi przyczynami niewielkiej skali kreowania przez pbk kredytów dyskontowych były:

- niższa zyskowność kredytu dyskontowego w porównaniu z kredytami "tradycyjnymi",
- objęcie ich pułapami kredytowymi,
- niedorozwój obrotu wekslowego, w tym m.in.:
 - a/ trudności administracyjne (niewydolność państwowych biur notarialnych) przy windykacji należności,
 - b/ bariery prawne związane z brakiem zagwarantowania nakazu zapłaty z weksla; chodzi tu o nakaz zapłaty od chwili wydania go przez sąd wobec takich dłużników jak: jednostki gospodarki społecznej i państwowe jednostki organizacyjne na mocy Kodeksu postępowania cywilnego, art. 749.

W pbk dla prawidłowego zarządzania aktywami i pasywami szczególnie ważne znaczenie ma restrukturyzacja poszczególnych aktywów, rozumiana jako zmiana ich formy, czasu ich trwania, wielkości i dochodowości. Dotyczy ona aktywów o słabej jakości, rzutujących negatywnie na efektywność prowadzonych SZAP. Przejawem restrukturyzacji aktywów jest renegocjacja dotychczasowych warunków umów kredytowych, zamiana wierzytelności kredytowych na udziały kapitałowe (co zostało już wyjaśnione) bądź ich likwidacja. Podejmując decyzje strategiczne o restrukturyzowaniu aktywów do uwzględnienia są:

- przyjęte przez kierownictwa poszczególnych pbk polityki zabezpieczenia przyszłych interesów,
- wpływ na zmiany w strukturze czasowej aktywów i wiążące się z nimi konsekwencje dla przepływu środków finansowych banku,
- obecne i przewidywane możliwości finansowe banku (rentowność banku) w przypadku konieczności utworzenia rezerwy celowej na kredyty niespłacalne, powodującej wzrost kosztu kapitału własnego,
- wpływ na przyszłe zobowiązania podatkowe,
- powstanie ewentualnych konsekwencji finansowych dla banku w związku z niewywiązaniem się dłużnika z zobowiązań wynikających z ugody (dotyczy bankowego postępowania ugodowego).

Skalę potrzeb w zakresie zrestrukturyzowania aktywów wyrażających udzielone kredyty podmiotom niefinansowym przedstawia poniższe zestawienie.

Tab. 47

Udział zadłużenia podmiotów gospodarczych nie posiadających zdolności kredytowej w zadłużeniu podmiotów gospodarczych w pbk (w %)

Stan na dzień	Udział
31.12. 1990	-
31.03. 1991	-
30.06. 1991	13,1
30.09. 1991	15,1
31.12. 1991	18,1
31.03. 1992	22,5
30.06. 1992	24,4
30.09. 1992	24,9
31.12. 1992	25,5
31.03. 1993	24,3
30.06. 1993	23,3
30.09. 1993	24,4
31.12. 1993	25,3
31.01. 1994	25,5
28.02. 1994	26,4
31.03. 1994	27,1
30.04. 1994	27,0
31.05. 1994	27,3

Źródło: Dane NBP

Na skutek utrzymującej się tendencji do wzrostu aktywów nie pracujących przy jednocześnie wydłużonym okresie odzyskiwania zdolności kredytowej dłużników, wywołującym zmniejszanie przepływów finansowych banku, pbk zmuszone były podejmować decyzje bądź o renegotjacji warunków umów kredytowych- zmieniających relacje w strukturze czasowej i ilościowej aktywów oraz dochodowość tych aktywów, bądź o likwidacji aktywów i związanym z nią ponoszeniem strat finansowych. Rezultaty podejmowanych przez pbk decyzji w celu poprawy efektywności swoich struktur bilansowych ilustruje tab. 48. Z powyższej tabeli wynika, że w okresie 1989-1994 pbk średnio w ponad 50% przypadkach utraty zdolności kredytowej podejmowały aktywne działania zmierzające do poprawy efektywności struktur aktywów. Aktywność ta wykazuje tendencję malejącą, co przy ciągłym wzroście liczby podmiotów tracących zdolność kredytową oznacza, że więcej dłużników albo spłaca kredyty zaciągnięte przed utratą zdolności kredytowej albo otrzymała kredyt krótkoterminowy na spłatę dotychczasowego długu. W stosunku do tych podmiotów, które posiadały trwałą, tj. od ponad 5 miesięcy, niezdolność kredytową pbk podejmowały procesy naprawczo-

likwidacyjne. Najczęściej prowadzone było postępowanie wyjaśniające, obejmujące wszelkie postępowania rządowe, przedlikwidacyjne, realizację procesów restrukturyzacyjno-dostosowawczych, a także negocjowanie nowych warunków kredytowych, których następstwem były zmiany w strukturach bilansowych banków poprzez np. odroczenie terminów płatności, konwersją zadłużenia krótkoterminowego w zadłużenie o dłuższym okresie spłaty, przeniesienie dotychczas niespłaconych odsetek na poczet nowej pożyczki.

Tab. 48

Procesy naprawczo-likwidacyjne u dłużników pbk

Okres	1	Liczba jednostek w postępowaniu:				2
		a	b	c	d	
XII 1989	5	2	1	-	1	80%
I-XII 1990	109	21	16	1	51	81,7%
I-XII 1991	1228	201	272	73	291	68,2%
I-XII 1992	1732	145	500	61	283	57,1%
I-XII 1993	2109	84	624	63	112	41,9%
I- V 1994	799	16	176	15	30	29,7%
Razem	5982	469	1589	215	768	50,8%
Razem wg relacji:	100%	a:2 15,4%	b:2 52,3%	c:2 7,1%	d:2 25,2%	50,8%

1- Liczba jednostek nie posiadających zdolności kredytowej według miesiąca

a- postępowanie likwidacyjne

b- postępowanie wyjaśniające

c- postępowanie naprawcze

d- postępowanie upadłościowe

2- Udział jednostek podlegających postępowaniu naprawczo-likwidacyjnemu w ogólnej liczbie jednostek nie mających zdolności kredytowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów statystycznych Departamentu Analiz i Badań NBP

Problemem, który pojawia się w przypadku konsolidacji dotychczasowego zadłużenia jest powstawanie dodatkowych zobowiązań podatkowych dla banku kredytującego. Od części skonwertowanego długu (skapitalizowane odsetki) należy odprowadzić 40%-owy podatek. Rozwiązaniem w tej sytuacji jest konwertowanie należności głównej i restrukturyzacja przedsiębiorstwa umożliwiająca spłacenie wierzycielom pozostałej części długu z wypracowanego zysku lub

też łączenie wszystkich działań restrukturyzacyjnych w jeden wspólny pakiet działań sanacyjnych. Zmniejszanie się liczby jednostek będących w postępowaniu likwidacyjnym [24] znajduje odzwierciedlenie w przyroście liczby podmiotów gospodarczych będących w postępowaniu upadłościowym, tj. takich jednostek, które trwale zaprzestały płacenia długów lub tych, w których stan zobowiązań przewyższa wartość majątku przedsiębiorstwa. Postępowaniu naprawczemu – które ma najmniejsze znaczenie w pbk – poddawane są jednostki na wniosek ich organów założycielskich lub ich organów wewnętrznych. Podmioty te korzystają z dodatkowych kredytów bankowych na realizację podstawowych założeń programów wyjścia z kryzysu, najczęściej poręczonych przez ten organ.

Wdrażanie programów naprawczo-likwidacyjnych wiązało się dla pbk z problemami, które prowadziły do wydłużenia okresu odmrażania aktywów. Były to:

- niewyjaśnione stosunki własnościowe (wyegzekwowanie zobowiązań wobec banku nie jest zagwarantowane nawet wprowadzeniem do umowy kredytowej zabezpieczeń prawnych – weksla i hipoteki. W hierarchii wierzycieli banki są na odległym miejscu, przy czym nie są uprzywilejowane przy podziale masy upadłościowej. Oznacza to:
- długotrwałość i często nieskuteczność procesów sądowych),
- ograniczone możliwości zbywania majątku nieprodukcyjnego,
- zgłaszanie roszczeń pracowniczych.

Kolejny problem, który szczególnie wyraźnie wystąpił w końcu 1991r. i w 1992r. wywołało zalecenie ministra finansów o ujawnianiu "złych" dłużników. Z jednej strony ujawnienie takich dłużników było niezbędne dla określenia potrzeb banków w zakresie wielkości subwencji z budżetu. Z drugiej strony banki zobligowane zostały do utworzenia wymagalnych rezerw celowych na ujawnione wierzytelności, w dużej mierze tworzonych z zysku netto. Nie wiadomo jednak było według jakiego klucza i w jakiej wysokości nastąpi rozdział środków budżetowych na dofinansowanie pbk. Wyniki prowadzonych w tym zakresie strategii poszczególnych pbk na krótko przed wejściem w życie ustawy o restrukturyzacji banków i przedsiębiorstw były następujące:

Podstawowe relacje aktywów i pasywów w pbk na koniec 1992 r.

Bank	Udział procentowy należności nieregularnych w kredytach ogółem	Procentowe pokrycie złych kredytów rezerwami celowymi
BPH	7,5	69,2
PBG	7,8	20,3
BG	17,9	81,7
BS	18,2	51,6
WBK	25,7	66,0
PBK	31,7	23,0
BDK	39,9	14,3
PBKS	40,6	49,1
BZ	49,1	20,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ranking banków, Gazeta Bankowa 1993, Nr 23, s. II

Różnice w prowadzonych strategiach są wyraźne. Nie wszystkie banki, które w porównaniu z innymi pbk wykazały stosunkowo niski udział należności w sytuacji nieregularnej, dążyły do pokrycia tych należności rezerwami celowymi w stopniu zbliżonym. Podobnie było w przypadku banków, które były obciążone relatywnie wyższymi udziałami należności nieregularnych. Ostatecznie dokapitalizowanie banków nastąpiło w oparciu o kryterium wielkości posiadanych funduszy własnych i współczynnika wypłacalności (w zasadzie) na dzień 31.05.1993 r. Poniższe zestawienie szereguje poszczególne dokapitalizowane pbk według proporcji obligacji otrzymanych do wartości funduszy własnych.

Tab. 50

Proporcje dokapitalizowania pbk w stosunku do ich funduszy własnych na dzień 31.05.1993 r.

Banki	Fundusze własne w mld zł	Pokrycie funduszy własnych obligacjami restrukturyzacyjnymi w %	Współczynnik wypłacalności
BDK	1 253	142,86	3,2
PBG	934	134,47	3,5
PBK	1 702	113,74	5,9
BZ	1 324	109,13	9,0
BG	1 665	96,6	14,3
BPH	2 010	79,5	8,4
PBKS	1 819	74,9	5,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Siódemce według potrzeb, Gazeta Bankowa 1993, Nr 31, s.2

Z zestawienia wynika, że przy rozdziale środków budżetowych w proporcji do posiadanych funduszy własnych większe znaczenie miała wysokość współczynnika wypłacalności. Stosunkowo największe korzyści z procesu dokapitalizowania uzyskały banki, których współczynniki wypłacalności były najniższe i niskie pokrycie procentowe złych kredytów rezerwami celowymi. Mniej skorzystały te banki, które zdołały w większym stopniu samodzielnie pokryć złe kredyty rezerwami celowymi a jednocześnie zadbały o lepszą jakość swoich portfeli kredytowych (z wyjątkiem PBKS, którego jakość portfela była jedna z gorszych). Stwierdzenia te zilustrowano w poniższym zestawieniu porównawczym.

Tab. 51

Bank	Pokrycie funduszy własnych obligacjami w %	Współ. wypłac. w %	Procentowe pokrycie złych długów rezerwami celowymi	Udział należności nieregularnych w kredytach w %
BDK	142,86	3,2	14,3	39,9
PBG	134,47	3,5	20,3	7,8
PBK	113,74	5,9	23,0	31,7
BZ	109,13	9,0	20,5	49,1
BG	96,6	14,3	81,7	17,9
BPH	79,5	8,4	69,2	7,5
PBKS	74,9	5,0	49,1	40,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tab. 49 i 50

W 1993r. pojawił się nowy problem decyzyjny, po wprowadzeniu w życie ustawy umożliwiającej pbk przeprowadzenie restrukturyzacji swoich aktywów. Jedną ze ścieżek restrukturyzacji jest ugoda/układ (por. punkt 5.2.1.). Ustawa wprowadza również możliwość publicznej sprzedaży wymagalnych wierzytelności bankowych. Pbk podejmując na mocy tej ustawy działania o skutkach dalekosiężnych, rzutujących na przyszłe struktury ich bilansów napotykały wiele problemów praktycznych, a jednolita praktyka banków w zakresie wszczynania i prowadzenia postępowań ugodowych jeszcze się nie wykształciła (proces postępowań ugodowych nie został jeszcze zakończony [25]). W tej pracy wskazuje się tylko na niektóre z nich, szczególnie istotne przy podejmowaniu decyzji ze względu na cele SZAP.

Zgodnie z art. 11 ustawy, bankowym postępowaniem ugodowym objęte są wszelkie wierzytelności wobec dłużnika, z wyjątkiem wierzytelności enumeratywnie określonych w punkcie 1-6 (z pewnymi zastrzeżeniami). Oznacza to, że w przeciwieństwie do rozwiązań w postępowaniu układowym, ugodą bankową mogą być też objęte zobowiązania wobec państwa. Podejmując decyzję o wszczęciu postępowania ugodowego (z zamiarem jej późniejszej realizacji) do rozważenia są kwestie skutków podatkowych ugody, zapewnienia prawidłowego przepływu środków finansowych banku i wymaganego poziomu dochodowości aktywów powstających w wyniku ugody oraz prawidłowej struktury bilansu według kryterium płynności. Zachowanie płynności w tym procesie jest szczególnie ważne (na co już zwracano uwagę), uгода winna bowiem ujmować m.in. odroczenia płatności i rozłożenia w czasie spłat kapitału i odsetek, dostarczenie dłużnikowi nowych strumieni zasilania zwrotnego lub gwarancji. Możliwe jest też umorzenie części lub całości zadłużenia, co oznacza redukcję aktywów nie pracujących w połączeniu ze stratą finansową zmniejszającą dochodowość majątku banku i konsekwencjami podatkowymi. Potencjalnie możliwa jest też do poniesienia strata przez bank prowadzący postępowanie ugodowe w sytuacjach gdy:

- dłużnik nie wywiązuje się z zobowiązań wynikających z ugody (bank może wystąpić do sądu rejonowego o rozwiązanie ugody lub z własnych środków zaspokoić pokrzywdzonego wierzyciela),

- dłużnik sceduje na bank wiele należności od różnych dłużników o różnej kondycji finansowej (może okazać się, że zamiast jednego dłużnika, wobec którego prowadzone jest postępowanie ugodowe, bank będzie miał dodatkowych dłużników, którzy będą starali się zmniejszyć swój dług wobec banku z tytułu cesji, co w rezultacie oznacza zmniejszenie wartości danego aktywów; z kolei rezygnacja banku z zabezpieczenia może doprowadzić do powstania braku zabezpieczenia w przypadku niezawarcia lub późniejszego rozwiązania ugody, co prowadzi do podwyższenia niezrekompensowanego wzrostem dochodu ryzyka danego aktywów),

- cały majątek dłużnika obciążony jest prawami rzeczowymi (hipoteką i zastawem) a wierzyciele odmówią wyrażenia zgody na objęcie ich wierzytelności postępowaniem ugodowym z zamiarem

przejęcia na własność rzeczy obciążonych tymi prawami (może okazać się, że w ten sposób dłużnik pozbawiony zostanie częściowo lub w całości majątku, co uniemożliwi mu realizację programu uzdrowienia gospodarki i w konsekwencji aktywo, wyrażające należność banku z tytułu udzielonego dłużnikowi kredytu przestanie pracować).

Do rozważenia jest też kwestia kosztów bankowego postępowania (art. 16 ust. 1 pkt 4) w przypadku, gdy dłużnik nie będzie w stanie ponieść całości lub części tych kosztów. Możliwe jest wówczas poniesienie ich przez bank prowadzący postępowanie, co teoretycznie nie powinno prowadzić do zmniejszenia dochodowości aktywów (jeśli nie pominąć wartość pieniądza w czasie), a jedynie do przesunięcia w czasie otrzymanego dochodu; następuje zwiększenie wierzytelności wobec dłużnika o kwotę ustaloną ryczałtowo bądź w wysokości faktycznie poniesionej przez bank. Według stanu na 31 marca 1994 r. zdecydowanie największa część wierzytelności bankowych po redukcji została objęta ugodami.

Oprócz ugody bankowej przewidywano sprzedaż wierzytelności po cenie rynkowej w drodze przetargu, na podstawie publicznej oferty lub w wyniku negocjacji po publicznym zaproszeniu do podjęcia rokowań. Sprzedaż taka miała być traktowana jako rozwiązanie ostateczne, tj. gdy nie istnieją inne możliwości odzyskania środków banku (redukcji aktywów nie pracujących), o czym świadczy art. 53. Podejmując decyzję o sprzedaży wierzytelności do rozważenia były dwie kwestie:

- opłacalność aktywów w wyniku dokonania transakcji sprzedaży w kontekście przepisów podatkowych i
- opłacalność aktywów ze względu na przewidywaną możliwość sprzedaży wierzytelności po wyznaczonej przez bank cenie.

Bank poniesie stratę w przypadku uzyskania ceny mniejszej niż kwota podatku uiszczanego od nie zaliczonej do kosztów straty z tytułu sprzedaży wierzytelności z niekorzystnym dyskontem. Oznacza to, że dane aktywo nie generuje straty, jeśli jego cena jest przynajmniej równa stopie dyskonta pomnożonej przez stopę opodatkowania podatkiem dochodowym. Z drugiej strony w warunkach polskich należało uwzględnić realne zagrożenie niemożności dokonania na wtórnym rynku transakcji przynajmniej na tym poziomie i

to w krótkim czasie (przed 31 marca 1994 r.). Do końca marca 1994 r. dokapitalizowane obligacjami restrukturyzacyjnymi pbk wystawiły na sprzedaż 378 wierzytelności o łącznej wartości ponad 2,5 bln zł, z czego sprzedano 141 uzyskując ceny od 8% do 50% ich wartości nominalnej (por. tab.52) [26]. Brak nabywców można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach. Pierwsza z nich dotyczy mało przejrzystego rynku, a druga potencjalnych nabywców i motywów zakupu. Dotychczasowe doświadczenia w handlu długami wskazują dwie grupy nabywców: dłużników klienta- dłużnika banku, kupujących z dyskontem w celu ich skompensowania z własnymi zobowiązaniami oraz podmioty zajmujące się egzekucją należności [27]. Potencjalną grupę klientów mogą tworzyć podmioty chcące nabyć akcje, udziały dłużnika, będącego własnością Skarbu Państwa, w trybie IV rozdziału ustawy restrukturyzacyjnej.

Podsumowując działania banków zmierzające do restrukturyzacji swoich aktywów, obraz restrukturyzacji portfela bazowego przedstawia tab. 52.

Tab. 52

Stan procesów restrukturyzacyjnych w siedmiu bankach na dzień 31 marca 1994 r.

Postacie restrukturyzacji aktywów banków	Ilość	Udział %	Kwota w bln zł	Udział %
wydzielone kredyty trudne	1 900		16	
kredyty spłacone	1 600	24,1	1	9,4
kredyty sprzedane	141	21,3	1	9,4
likwidacja aktywów	162	24,4	0,6	5,7
zawarte ugody	200	30,2	8	75,5
razem aktywa restrukturyz.	663 (ok. 1/3 złych kredytów)	100	10,6 (ok. 2/3 złych kredytów)	100
pozostałe nie załatwione	1 247		5,4	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Szewczyk, Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw i banków. Założenia i rzeczywistość, Ustroń 24-26 X 1994 r., s. 4 (nie publikowane)

Ujęcie jakościowe struktury kredytów udzielonych

W badanym okresie struktury stóp procentowych były kształtowane przez pbk w ten sposób, że wysokie zyski banków były nie tyle rezultatem skali dokonywanych operacji, ile różnicy stóp oprocentowania aktywów wyrażających kredyty dla sektora niefinansowego i pokrywających je pasywów. Obserwano przy tym prawidłowość zmniejszania się rozpiętości tych stóp wraz z postępującymi przemianami w kierunku urynkowienia gospodarki. W pierwszym okresie - w warunkach wysokiej inflacji - poziom stóp procentowych od kredytów w ujęciu nominalnym był szczególnie wysoki i duża była absolutna ich rozbieżność. Oznacza to istniejącą wówczas dużą swobodę banków w wyborze warunków pozyskiwania i angażowania środków pieniężnych. Swoboda ta systematycznie zmniejsza się, szczególnie od 1993 r. Świadczą o tym relacje odsetek pobranych do odsetek zapłaconych (por. tab. 53 i 54).

Tab. 53

Udział odsetek zapłaconych od depozytów i kredytu refinansowego w kwocie odsetek pobranych przez pbk od udzielonych kredytów (stan na koniec roku)

1990r.	1991r.	1992r.	1993r.	1994r. I kwartał
55%	brak danych	93,17%	119,45%	112,46%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Gruszka, op. cit. i sprawozdań F-01/b

Tab 54

Udział odsetek zapłaconych od depozytów i loakt sektora niefinansowego i finansowego w kwocie odsetek pobranych przez pbk od udzielonych kredytów (stan na koniec roku)

1992r.	1993r.	I kwartał 1994r.
85,01%	107,69%	100,92%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: sprawozdania F-01/b

Dane te pozwalają stwierdzić, że swoboda wyboru korzy-

tnych warunków pozyskiwania i angażowania środków pbk malała. Przy tym wzrost kwoty odsetek zapłaconych od depozytów sektora niefinansowego w stosunku do odsetek pobranych był szybszy od wzrostu kwoty odsetek zapłaconych od lokat podmiotów finansowych w stosunku do odsetek pobranych.

W okresie 1990–1992 istniały dogodne warunki do konkurowania stopą procentową, tym bardziej im większą jest wrażliwość na jej poziom kredytobiorców i deponentów. Ograniczenia pola decyzji o poziomie stóp procentowych mogły wynikać przede wszystkim z niekorzystnego ukształtowania się struktury kosztów w pbk. Świadczą o tym udziały odsetek płaconych w strukturach kosztów ogólnych i operacyjnych pbk (por. tab. 55). W 1992 r. udział ten uległ blisko 2-krotnej poprawie, ale od 1993 r. pogarsza się.

Tab. 55

Udział odsetek zapłaconych w kosztach globalnych pbk w latach 1990–1994 (bez odpisów na amortyzację i rezerwy celowe)

1990r.	1991r.	1992r.	1993r.	1994r. (I kwartał)
ponad 80%	brak danych	43,04%	51,31%	54,07%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Gruszka, op. cit. i sprawozdania F-01/b

Problemem dla pbk w warunkach konkurencji stopą procentową na rynku kredytów był mocno ograniczony popyt na pieniądź pożyczkowy.

Bardziej szczegółowa analiza przyczynowa struktur jakościowych aktywów wymaga rozważenia ich w kontekście czynników wpływających na poziom i zmiany oprocentowania kredytów bankowych. Do podstawowych z nich należą:

- polityka pieniężna banku centralnego i stopa inflacji bieżącej i oczekiwanej,
- relacje między popytem na kredyt i jego podażą (w tym poziom stopy zysku),
- wahania stóp procentowych na rynku międzynarodowym,

- ryzyko kredytowe oraz
- okres zamrożenia aktywów- kredytów [28].

W kontekście polityki monetarnej, wysoki poziom stóp procentowych od kredytów był skutkiem przede wszystkim stosowania instrumentów administracyjnego kreowania stopy procentowej na rynku kredytów, moralnej perswazji NBP i wysokich poziomów rezerw obowiązkowych.

Instrumenty administracyjne miały szczególnie duże znaczenie w 1989 r. Na liście zastrzeżonych decyzji dla prezesa NBP ujęto ustalanie: maksymalnej stopy procentowej od kredytów udzielanych przez banki, maksymalnej marży od kredytów udzielanych na cele preferowane, minimalnej stopy oprocentowania kredytów udzielanych osobom fizycznym, wysokości minimalnego oprocentowania środków w bankach, strukturę stóp oprocentowania depozytów i kredytów w zależności od ukształtowania się warunków w gospodarce ulgowego oprocentowania kredytów na działalność preferowaną. W tej sytuacji poziom ukształtowanych stóp procentowych w poszczególnych bankach równomiernie odchyłał się od wysokości podstawowej stopy banku centralnego w granicach zaleconych przez prezesa NBP.

W okresie 1990-1994 generalnie nie zakładano już żadnych ograniczeń administracyjnych swobody władz banków w ustalaniu stóp procentowych dla kredytów (i depozytów). Tylko w okresie luty-październik 1990 r. prezes NBP przywrócił swoje uprawnienia do wyznaczania maksymalnej stopy oprocentowania kredytów (i minimalnego oprocentowania środków pieniężnych na rachunkach bankowych). Dopuszczalną granicą stosowanego oprocentowania kredytów był poziom 130% stopy kredytu refinansowego. W tym czasie poziom oprocentowania kredytów o najniższym ryzyku ukształtował się nieco wyżej od podstawowej stopy banku centralnego, dla kredytów krótkoterminowych na poziomie zbliżonym do stopy banku centralnego, a dla wkładów a'vista na poziomie odpowiadającym około 1/3 jej wysokości (NBP wyznaczał stosunek oprocentowania wkładów a'vista do stopy zmiennej kredytu refinansowego). Regulacja taka była reakcją na zaistnienie znaczących odchylen - o ponad 50% - skalkulowanych przez banki stóp oprocentowania kredytów w stosunku do poziomu stopy banku centralnego [29].

Oprócz tego, bank centralny stosował inne bardziej wyrażone dyskrecyjne metody oddziaływania na poziom stóp procentowych banków. W 1990 r. grupa pbk - gromadzących 32% całości depozytów i 35% całości kredytów - była poddana moralnej presji ze strony kierownictwa NBP, nakierowanej na ograniczanie wysokości oprocentowania. W rezultacie nie przeciwstawiły się one polityce PKO BP (gromadził on 30% depozytów systemu bankowego i 20% udzielonych przez system bankowy kredytów)[30], w którym przyjęto następujące zasady oprocentowania depozytów, wyznaczających stopy oprocentowania kredytów, w stosunku do podstawowej stopy kredytu refinansowego:

3-letnie i dłuższe 1,05, 2-letnie 1.025, roczne 1,0, 6-miesięczne 0,65, 3-miesięczne 0,5, a vista 0,3

Oprocentowanie banków komercyjnych było więc odnoszone wprost do poziomu stopy banku centralnego z zachowaniem zasady realnej stopy procentowej dla depozytów o dłuższym okresie deponowania (od roku wzwyż). Dzięki temu pbk miały nadzieję na osiąganie realnych dochodów, pozwalających pokryć koszt kapitału i przynajmniej utrzymać wartość realną kapitału własnego. Obowiązek pbk do kierowania się zasadą dodatniej realnej stopy procentowej został formalnie zniesiony dopiero w kwietniu 1992 r. aktem wykonawczym do ustawy Prawo bankowe z dnia 31 stycznia 1989r.

Wysoki poziom omawianych stóp był spowodowany też pułapami kredytowymi i wynikającym stąd relatywnym wzrostem kosztów stałych, które musiały być pokryte zmniejszoną liczbą operacji kredytowych (zwiększenie kosztu jednostkowego kredytu). Podobny efekt wywoływało podwyższanie stóp rezerw obowiązkowych. Koszt utrzymania depozytów i koszty administracyjne nie ulegają bowiem zmniejszeniu, a odnoszą się tylko do zredukowanej kwoty udzielonych kredytów (zachowanie rozmiarów kredytowania na poprzednim poziomie, przed podwyższeniem rezerwy również prowadzi do wzrostu stóp procentowych w wyniku zwiększonego zapotrzebowania na kredyt refinansowy). Również nieprzewidywalność przez banki częstości i wysokości zmian stóp rezerw obowiązkowych zwiększała niepewność decyzyjną co do przyszłych rezultatów kredytowania. Wszystko to prowadziło do zwiększenia zainteresowania instrumentami zabezpieczania się przed ryzykiem poniesienia strat z tytu-

łu utraty zdolności kredytowej dłużnika.

Wzrost oprocentowania kredytu mógł być spowodowany też zachwianiem równowagi popytowo-podażowej w wyniku ograniczenia możliwości kredytowych pbk. Wysoki wzrost stóp procentowych wywołał kolejny problem. Otóż, stopa procentowa kredytu długoterminowego winna być postrzegana przez banki w kontekście przeciętnej stopy zysku w gospodarce, bo wyznacza ona górne granice operowania poziomem stopy procentowej w różnych fazach cyklu koniunkturalnego. Przeprowadzone w lipcu 1992 r. badania empiryczne wśród tzw. setki banków, w tym w pbk [31] wykazały dominację kredytu krótkookresowego, a zasadniczym powodem było niewytrzymywanie konfrontacji stopy procentowej ze stopą zysku z rozpatrywanych przez nie wniosków na przedsięwzięcia długookresowe. Tymczasem banki wskazywały, że tak wysoka stopa procentowa jest pochodną:

- norm prudentnych, które ograniczają możliwości kredytowe pbk, tym bardziej im większe posiadają udziały aktywów nie pracujących wskutek ich "złej" jakości; rodzi to potrzebę zwiększenia kwoty zysku przypadającego na jednostkę aktywa pracującego (poprzez doskonalenie jakości w banku, tj. udoskonalanie procedur kredytowania i umiejętności inspektorów kredytowych lub/i poprzez podnoszenie ceny kredytu),
- słabych perspektyw osiągnięcia długofalowych zysków w związku z brakiem stabilności systemu ekonomiczno-społecznego i wynikającym stąd ryzykiem działalności (wskazywany często brak podstawy do przeprowadzenia rzetelnych analiz ekonomicznych przedsięwzięć długookresowych).

Zmniejszanie się, według opinii banków, liczby projektów inwestycyjnych realnie przynoszących dochód, mogło stymulować rozwój konkurencji- nielegalnych instytucji parabankowych. Pierwotne przyczyny powstawania tego rodzaju instytucji są jednak od banków niezależne. Są to: brak w Polsce instytucji wyspecjalizowanych w obsłudze tzw. kapitału ryzyka (choć nie oznacza to, że pbk nie prowadzą operacji wysoce ryzykownych). Funkcję tę zaczęły przejmować instytucje quasi -bankowe, udzielając pożyczek na odpowiednio wysoki procent, ale niższy niż w pbk i wyższy dla depozytariuszy. Przy długo utrzymującym się wysokim poziomie

stopy procentowej od kredytów można przewidywać wejście na rynek kredytowy zorganizowanych w fundusze inwestycyjne grup inwestorów, dysponujących dostatecznie wysokimi środkami własnymi, aby przejmować klientów banków. Było to tym bardziej realne, że całkowity koszt kredytu bankowego rósł wskutek przyjmowania przez pbk zasady przerzucania ryzyka kredytowego na kredytobiorcę.

Wysoka niepewność osiągnięcia zysków długoterminowych stała się przyczyną wyboru takiej opcji źródła spłaty, w której spłata następuje z wpływów bieżących a zabezpieczeniem są środki płynne kredytobiorcy i majątek trwałe. Druga opcja, w której źródłem spłaty są przyszłe dochody osiągnięte z eksploatacji obiektów powstałych z kredytowanych przedsięwzięć ma zdecydowanie mniejsze znaczenie. Dla kredytobiorcy oznacza to relatywnie niższe oprocentowanie kredytu. Z drugiej strony korzyść ta dyskontowana jest warunkami przyjęcia przez bank zabezpieczenia. Z badań empirycznych wynikało, że wśród głównych kryteriów udzielania kredytów długoterminowych za podstawowe (lub ważne) banki uznawały: pełne zabezpieczenie kredytu (30% badanej próby), znajomość klienta przez bank (20%), dyskontowany strumień oczekiwanych przychodów z przedsięwzięcia (17%). Przy tym współczynnik zabezpieczenia kredytów był wysoki. Wynosił on średnio - 1,6%, a często - 300 do 400%, co znacznie podnosi koszty kredytu [32]. Z jednej strony może to świadczyć o asekuracyjnych zasadach działalności pbk. Uwzględnić jednak trzeba patologie ogólnosystemowe, m.in. problemy prawne ze sprawnością ściągalnością należności (czyli wydłużony okres nie pracowania aktywów), przypadki zawyżania przez klientów wartości zabezpieczeń.

Inny sposób minimalizowania ryzyka kredytowego oparty był na kryterium tzw. udziału własnego w przedsięwzięciu; średnio około 30%, co przy możliwościach kapitałowych wielu potencjalnych klientów było nie do spełnienia.

Wszystko to wpływało na zmiany relacji w strukturze aktywów wyrażających kredyty dla podmiotów niefinansowych w ujęciu czasowym (skrócenie czasu ich zamrożenia), wartościowym (zmniejszanie realnych wolumenów tych aktywów), jakościowym (utrzymywanie wysokich stóp procentowych).

Wahania stóp procentowych na rynku międzynarodowym mają znaczenie w warunkach licznych powiązań ekonomicznych gospodarki z innymi krajami, gdzie rynki finansowe wzajemnie się uzupełniają. W sytuacji polskiej rozbieżności stóp procentowych w ujęciu międzynarodowym nie powodowały jednakże znaczącego przepływu papierów wartościowych i kapitałów pożyczkowych. Nie miały one znaczącego wpływu na kształtowanie się nowej struktury stóp procentowych pbk, tj. na ich obniżenie ze względu na dopływ kapitału, powiększającego globalną podaż pieniądza [33].

5.2.3. Pozyskiwanie lokat sektora niefinansowego

Zadaniem strategii SZAP w zakresie pozyskiwania środków sektora niefinansowego jest skierowanie odpowiedniej ilości dochodu dyspozycyjnego do banku przy możliwie najniższym koszcie. Jest to zadanie o tyle trudne, że poziom i koszt pozyskanych oszczędności jest funkcją nie tylko dochodu będącego do dyspozycji, zależy też od czynników o charakterze finansowym, społeczno-ekonomicznym, demograficznym, psychologicznym i kulturowym. W zakresie uzyskania efektywnej struktury bilansu problemem podstawowym jest kształtowanie nominalnego i realnego (tj. uwzględniającego realną zyskowność kapitału ze względu na negatywny wpływ opodatkowania podatkiem dochodowym dochodów z oprocentowania zaoszczędzonego kapitału) poziomu stopy procentowej od depozytów, stymulującej dopływ funduszy do banku.

Tab.35 pokazuje, że w okresie 1992–1994 efekty prowadzonych operacji z klientami sektora niefinansowego były zróżnicowane. Szczególnie niekorzystne były one w początkach 1994 r. (nadwyżka odsetek zapłaconych nad pobranymi). Obserwowano przy tym systematyczną poprawę zyskowności operacji z klientami. Ukształtowane struktury stóp procentowych od depozytów w pbk w decydującej mierze uwarunkowane były polityką pieniężną i konkurencją międzybankową. w okresie 1989–1993 zmianom podlegały też zasadnicze kryteria kształtowania ceny depozytów przez pbk. Niezmienną była zasada realnej stopy procentowej, pozwalająca depozytariuszom chronić przed deprecjacją kapitały złożone w banku.

Ponieważ w 1989 r. pbk nie miały warunków do samodzielnego kształtowania stóp procentowych, nie mogły konkurować między sobą stopą procentową. W 1990 r. zasadniczo takie warunki już zaistniały. Niektóre z banków nie dopracowały jednak metodyki kalkulacji tych stóp (zwłaszcza tam, gdzie struktura depozytów była korzystna z punktu widzenia kosztów działalności kredytowej)[34]. We wszystkich pbk zasadniczym kryterium kalkulacji stopy była aktualna wysokość stopy kredytu refinansowego banku centralnego. W 1990 r. oprocentowanie rocznych wkładów i lokat pieniężnych było związane wprost z poziomem stopy NBP. To znaczy, że oprocentowanie oszczędności gromadzonych w pbk na okresy dłuższe od roku było kalulowane odpowiednio wyżej, a na okresy krótsze od roku - niżej od podstawowej stopy kredytu refinansowego. Zmianie uległy też częstotliwości zmian stóp od depozytów (do lipca w skali miesięcznej, a później w skali rocznej), co zmniejszyło niepewność decyzyjną pbk. Skala zróżnicowania stóp między poszczególnymi rodzajami depozytów w ujęciu czasowym była dowolna. NBP wyznaczał tylko stosunek oprocentowania wkładów a'vista do zmiennej stopy kredytu refinansowego. Począwszy od końca roku wraz z odejściem NBP od ustalania granicznych wartości stóp procentowych, stopy banków komercyjnych stały się elementem konkurencji. Wpływ na to miał też przyrost funduszy zasadniczych banków, poprawa ich płynności finansowej, a w konsekwencji uniezależnienie się pbk w większym stopniu od stopy kredytu refinansowego. Zmianom ulegały też zasady kształtowania stóp od depozytów. Zrezygnowano z zasady równoważenia skali oprocentowania depozytów rocznych w wysokości oprocentowania kredytu refinansowego, gdyż stopa refinansowa nie odpowiadała przeciętnej stopie zysku. Wzrost poziomu inflacji nie sprzyjał utrzymaniu tej zasady i zaczęto wiązać wkłady 6-miesięczne z wysokością podstawowej stopy banku centralnego.

Od 1991 r. wraz z założeniem pełnej komercjalizacji działalności pbk, uzyskały one całkowitą swobodę w kształtowaniu stóp od depozytów [35]. W założeniach polityki pieniężnej zalecono jednocześnie utrzymywanie stóp procentowych - w miarę możliwości- na poziomie realnie dodatnim i stosowanie zasady symetrii w naliczaniu odsetek od depozytów i kredytów. Punktem wyjścia do kal-

kulacji stop procentowych miała stać się stopa redyskontowa banku centralnego.

W 1993 r. nastąpiły zmiany dalsze, polegające na zmianie modelu kapitalizacji odsetek- z kapitalizacji na procent składany na kapitalizację na końcu roku lub na koniec okresu umowy. Pozwoliło to na obniżenie kosztów obsługi depozytów i usprawnia zarządzanie aktywami i pasywami.

Przedstawiony krótki przegląd zmian w zakresie kształtowania stóp od depozytów wskazuje z jednej strony na wysoką niestabilność warunków, rzutujących na możliwości sprawnego zarządzania aktywami i pasywami. Z drugiej strony wskazuje na szczególnie ważne znaczenie stopy procentowej od depozytów w pozyskiwaniu funduszy przeznaczanych na kreację nowych aktywów. W rezultacie PBK zdołały pozyskać depozyty w granicach począwszy od 1989 r. od 48,1 % do 54,8% ogółu pasywów w 1992 r, a w 1993 r.- 44,7% (por. tab.56). Zmieniły się przy tym radykalnie relacje w obszarze złotowym i walutowym (od 1990 r.) przy równoczesnej bardzo wysokiej dynamice wzrostu lokat złotych w porównaniu z lokatami walutowymi. Względne zmniejszenie udziału depozytów w obszarze złotowym w 1993 r. spowodowane jest wzrostem udziałów kapitałów własnych w pasywach ogółem wzrostem udziału depozytów walutowych oraz wycofywaniem funduszy z banków i skierowanie ich na zakup papierów wartościowych na rynku kapitałowym.

Tab. 56

Udziały depozytów klientów sektora niefinansowego w pasywach ogółem pbk i dynamika depozytów według cen nominalnych (w %)

Wyszczególnieni	Rok				
	1989	1990	1991	1992	1993
<u>obszar złotowy</u>					
udział	16,5	40,6	44,0	41,8	30,4
dynamika	100	717,7	1104,7	1488,3	1721,1
<u>obszar dewizowy</u>					
udział	31,6	12,2	10,4	13,2	14,5
dynamika	100	112,1	136,0	245,6	428,3

rok 1989 = okres bazowy

Zródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kresytowych i materiały NBP

W badanym okresie pozyskiwanie środków sektora niefinansowego wiązało się odmiennymi problemami natury strategicznej, stwarzającmi zagrożenie dla efektywności i racjonalności prowadzonych strategii. Ze względu na specyfikę problemów wyróżnić można tu dwa okresy. Pierwszy – to okres administracyjnego ograniczania działalności pbk, drugi – to okres po odstąpieniu od działywania na pbk w formie pułapów kredytowych.

W okresie pierwszym problemy dotyczyły zarówno obszaru dewizowego jak i złotowego. Występowały tu liczne kolizje celów przy rozważaniu decyzji strategicznych.

W sytuacji, gdy pbk problemem było zamknięcie pozycji otwartej w walutach obcych, depozyty walutowe nie mogły być wykorzystywane w celu odpożyczenia z zyskiem, ponieważ pbk nimi nie dysponowały. Uciążliwe czynności obsługi rachunków generowały zamiast zysków straty (por. tab.36). Równowartość w złotych depozytów walutowych, którymi bank mógł potencjalnie dysponować też nie mogła być przeznaczona na kreację aktywów dochodowych, które pokryłyby koszt obsługi depozytów walutowych – ze względu na ich administracyjne limitowanie.

Podobnie w obszarze złotowym napływ dużej ilości depozytów, o które w uporządkowanym logicznym systemie gospodarczym konkurują banki, mógł stać się porażką finansową niezależną od kierownictwa banku. Wynikało to z braku możliwości przeznaczania przez pbk nadwyżek środków na opłacalne cele i realizację ich interesów długookresowych. Bank mógł osiągnąć wprawdzie korzyści do-
 rażne preferując cele krótkookresowe i podejmując decyzję o:

- zaprzestaniu przyjmowania depozytów, do czasu usunięcia nadmiernej płynności banku albo o
- silnym obniżeniu oprocentowania depozytów do poziomu umożliwiającego efektywne finansowo zagospodarowanie aktywów oprocentowanych wyżej.

Mogłoby to jednak oznaczać utratę dotychczasowych klientów i negatywny wpływ na wizerunek banku w otoczeniu, a w konsekwencji osłabienie swojej pozycji konkurencyjnej. Z drugiej strony po-

zycję konkurencyjną banku mierzy się udziałem w rynku. Podstawowym celem jest zatem dążenie do zwiększania wolumenu depozytów. Warunkiem osiągnięcia przyrostu depozytów jest pozytywny wizerunek banku, ale w istniejących wówczas warunkach - powodował on zmniejszanie zysku bieżącego. To z kolei utrudniało podejmowanie działań dla poprawy tego wizerunku. Sytuacja taka była szkodliwa przede wszystkim dla tych pbk, które przyjęły kierunek szybkiego i samodzielnego rozwoju. Miało to również konsekwencje dla kształtowania struktury jakościowej kredytów. Problematyczne stawało się obniżanie ceny kredytów. W sytuacji limitowania części banków, obniżenie ceny kredytu wymagałoby obniżenia ceny depozytów, a w rezultacie możliwy odpływ depozytów do banków nie limitowanych a oferujących wysoką stopę procentową od depozytów. Założenie takie jest słuszne, gdy wysokość stopy procentowej jest jedną z najważniejszych przesłanek decyzji o wyborze banku przez depozytariuszy. Praktyka dowiodła, że tak było w istocie [36] Można zatem stwierdzić, że dla pbk nie istniały warunki do racjonalnego kształtowania ich SZAP.

W okresie następnym, w sytuacji częściowej utraty zaufania do systemu bankowego wskutek licznych upadłości banków, niewątpliwie atutem pbk w pozyskiwaniu depozytów stały się gwarancje skarbu państwa o wypłacalności depozytów osób fizycznych. Powstały jednak problemy o charakterze formalno-prawnym zwiększające niepewność decyzyjną w ustalaniu stóp procentowych. Niepewność ta wynika z odczuwanego przez banki zagrożenia prawa do swobodnego kształtowania swoich stosunków umownych z klientami, tj. o ograniczenie prawa banków do zmian oprocentowania.

W związku z obniżką od marca 1993 r. oprocentowania wkładów pojawiły się sugestie zainteresowanych klientów by uznać, że obniżka ta jest w świetle prawa niedopuszczalna. Problem zawiera się w następujących pytaniach postawionych przez Rzecznika Praw Obywatelskich w maju 1993 r. Izbie Cywilnej Sądu Najwyższego:

1."Czy dopuszczalna jest zmiana stawek oprocentowania terminowych rachunków oszczędnościowych, w oparciu o klauzulę "zmiennej stawki oprocentowania", w sytuacji, gdy regulamin bankowy stanowiący o treści umowy stanowi jedynie, iż "wysokość oprocentowania jest przewidziana w odrębnych przepisach i może

ulegać zmianom stosownie do kształtowania się podstawowej stopy procentowej ustalanej przez Prezesa NBP"; czy takie postanowienie regulaminu może stanowić podstawę do zmiany przez bank wysokości stawki oprocentowania w stopniu wyższym, niż dokonane zmniejszenie podstawowej stopy procentowej przez Prezesa NBP",

2. Czy dokonana przez bank zmiana wysokości oprocentowania w czasie trwania umowy terminowego oszczędnościowego rachunku bankowego, w oparciu o postanowienia regulaminu bankowego (stanowiącego o treści umowy), dopuszczającego stosowanie zmiennej stawki oprocentowania - upoważnia posiadacza tegoż terminowego rachunku oszczędnościowego bankowego, na zasadzie równości kontraktowej, do wypowiedzenia umowy tego rachunku i wycofania oszczędności i czy w takiej sytuacji dopuszczalne jest stosowanie przez banki sankcji w przypadku wycofania wkładów przed zakończeniem terminu umownego, przez całkowite pozbawienie lub drastyczne obniżenie oprocentowania (niższe od wkładów terminowych złożonych na okres do podjęcia wkładu)"

W przedstawionych pytaniach chodzi o ograniczenie prawa banków do zmian stopy procentowej, w oparciu o odmienną [37] od stosowanej przez banki interpretację zawartych w umowach z klientami sformułowań, zastrzegających bankom prawo do zmiany oprocentowania wkładów.

Chodzi więc o racje ekonomiczne banków i ich klientów, o wyższe lub niższe kwoty wypłat z tytułu oprocentowania depozytów. Kwoty dodatkowych wypłat mogą poważnie zakłócić finanse banków. Niepewność ta w warunkach nieustabilizowanej sytuacji gospodarczej kraju, przejawiającej się m.in. dość silnymi zwyczajami cen i przy ograniczaniu prawa do zmiany oprocentowania lokat i kredytów prowadzi banki do zwiększania rozpiętości stóp procentowych od kredytów i depozytów. Do możliwie niskiego oprocentowania przyjmowanych lokat skłania obawa, że w przypadku osłabienia tempa wzrostu cen i braku popytu na drogi kredyt nie będzie można niezwłocznie odpowiednio obniżyć oprocentowania lokat. Przy braku potencjalnych kredytobiorców w warunkach niższego wzrostu cen i wynikającej stąd konieczności obniżenia jego oprocentowania banki mogą być narażone na poważne straty.

Dotychczas banki w celu zapewnienia sobie możliwości zmian opro-

centowania wprowadzały odpowiednie zapisy do umów z klientami. Obecnie najczęściej mówią one o zmianie oprocentowania lokat stosownie do zmiany stopy podstawowej NBP. Zmiana tej stopy zmienia w sposób istotny sytuację finansowo-ekonomiczną banku. Zmieniają się bowiem warunki, na jakich bank może lokować nadwyżki pieniędzy w NBP i na rynku międzybankowym oraz pozyskiwać gotówkę w okresach doraźnego zapotrzebowania na nią. Ponieważ prawo banków do takich ogólnych zastrzeżeń jest kwestionowane już od kilku lat, a zwłaszcza prawa do jednostronnej zmiany oprocentowania, Sąd Najwyższy wypowiedział się za wprowadzeniem bardziej konkretnych przesłanek upoważniających bank do zmian oprocentowania. Problem polega jednak na tym, że nie udało się znaleźć formuły zastrzeżenia, która jednocześnie godziłaby interesy klienta i banku (zapewnienie elastyczności działania).

[1] Dochodów z dywidend i innych przychodów z tytułu udziału w zyskach osób prawnych nie łączy się z dochodami z innych źródeł.

[2] Por. art. 23 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

[3] Przez udziały afiliacyjne rozumie się posiadanie akcji (lub części udziałów), które zapewniają właścicielowi ponad 50% kapitału spółki emitującej. Przez udziały partycypacyjne rozumie się posiadanie akcji (lub części udziałów), które zapewniają właścicielowi od 10% do 50% kapitału spółki emitującej albo mniej niż 10% w przypadku, kiedy:

- przedsiębiorstwo deklarujące posiada we własnej radzie nadzorczej lub w kierownictwie te same osoby co w spółce emitującej,
- spółka emitująca udziały partycypacyjne posiada sama udziały w przedsiębiorstwie deklarującym,
- udziały partycypacyjne są emitowane przez spółkę należącą do tej samej grupy kapitałowej co przedsiębiorstwo. W Bankowym Planie Kont przewidziane są kategorie kont pozwalające rozróżnić udziały emitowane przez podmioty finansowe lub niefinansowe, ale nie są dostępne dla osób postronnych.

[4] Zapis o pomocy pbk w procesie dostosowywania się przedsiębiorstw państwowych do warunków gospodarki rynkowej zawarty jest w statutach pbk.

[5] W tym czasie pbk były słabo przygotowane do stania się właścicielem wielu przedsiębiorstw z trudnościami płatniczymi. Nie dysponowały: liczną i wykwalifikowaną w tym zakresie kadrą, niezbędnymi standardami pozwalającymi zaangażować się spółki w rozmaitych branżach i na bieżąco kontrolować ich działalność.

[6] Dz. U. z 1993 r. Nr 18, poz. 82.

[7] Banki te zdaniem ministerstwa finansów zostały dokapitalizowane podczas ich prywatyzacji.

[8] O niskim popycie na wierzytelności świadczy choćby przypadek Banku Gdańskiego S.A., który wystawił na sprzedaż kilkaset wierzytelności, a nabywców znalazły tylko nieliczne.

[9] Warto zauważyć, że ponieważ fundusze własne i rezerwy banków zostały zwiększone środkami w postaci 15-letnich obligacji skarbowych, o zmiennej stopie oprocentowania, pojawić się może kwestia odpowiedniego ustalenia wysokości dywidendy. Walne zgromadzenie akcjonariuszy może jednak zażądać wypłaty dywidendy w postaci innej niż gotówkowa, tym samym również w postaci obligacji restrukturyzacyjnych.

[10] Dotyczy to postawienia w stan upadłości zgodnie z rozporządzeniem Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 24.10.1934 r. Prawo upadłościowe oraz wszczęcia postępowania likwidacyjnego w trybie art. 37 ust. 2 ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych lub w trybie art. 18a ustawy z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych; por. art. 53 ust. 3 cytowanej ustawy restrukturyzacyjnej.

[11] Por. art. 53 ust.3 pkt.4 cytowanej ustawy restrukturyzacyjnej.

[12] Obrona ugody, Gazeta Bankowa 1994, Nr 27, s. 29.

[13] R. Kokoszczyński, P. Wyczański, Sytuacja finansowa banków a finansowanie procesów wzrostu, Bank i Kredyt 1993, Nr 5-6, s.41.

[14] Informacja o liczbie podmiotów gospodarczych, które według oceny banków nie posiadają zdolności kredytowej (stan na koniec marca 1994 r.), Dane uzyskane w Departamencie Analiz i Badań NBP.

[15] Informacja..., op. cit. (stan na koniec grudnia 1993 r.)

[16] Relacje te szerzej omówione zostały w: D. Korenik, Uwarunkowania zewnętrzne kredytowania podmiotów gospodarczych przez banki komercyjne w Polsce na wybranym przykładzie, Raport SPR Nr 5, Wrocław 1992 (nie publikowane), s. 34-35.

[17] W odniesieniu do sektora publicznego skarb państwa zgodnie z ustawą budżetową poręcza PBK (bankom państwowym) również spłatę kredytów i odsetek w części lub w całości dla inwestycji centralnych i inwestycji infrastrukturalnych nawet w przypadku braku zdolności kredytowej danego przedsiębiorstwa. Obydwa typy poręczeń dotyczą inwestycji z natury mało elastycznych w przeciwieństwie do dotacji do inwestycji przedsiębiorstw.

[18] Ustawodawca w art. 23 ust. 5 Prawa budżetowego (Ustawa z 5 stycznia 1991 r. Prawo budżetowe. Dz. U. Nr 18, poz. 34 z późniejszymi zmianami) upoważnił Radę Ministrów do określenia - w drodze rozporządzenia - warunków i trybu udzielania takich poręczeń. Stosowne rozporządzenie zostało wydane dopiero 27 kwietnia 1993, a weszło w życie z dniem 3 czerwca 1993 r. - Rozporządzenie Rady Ministrów z 27 kwietnia 1993 r. w sprawie warunków i trybu udzielania poręczeń spłaty z środków budżetu państwa kredytu bankowego oraz opłat z tytułu udzielonego poręczenia. Dz. U. Nr 40, poz. 185.

[19] Upoważnienie Prezesa NBP do wykorzystywania tego bezpośredniego instrumentu polityki pieniężnej wynikało z przyjmowanych przez Sejm "Założeń polityki pieniężnej", a następnie z delegacji art. 20 Ustawy o NBP z dnia 31 stycznia 1989 r. z późn. zm.

[20] Informacja ...op. cit. (stan na koniec grudnia 1992 r.).

[21] W rezultacie Prezes NBP musiał wydawać indywidualne zezwolenia w celu złagodzenia tego przepisu.

[22] Por. M. Rajczyk, Uwarunkowania aktywnej roli kredytu komercyjnego w przekształceniach i ożywieniu gospodarczym, Bank i Kredyt 1993, Nr 5-6, s. 73.

[23] Zestawienie porównawcze oprocentowania w różnych walutach dla roku 1992 przedstawił: M. Rajczyk, Uwarunkowania aktywnej roli..., op. cit. s. 73.

[24] Podstawami prawnymi przeprowadzania postępowania likwidacyjnego są: Ustawa z dnia 21 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych. Dz. U. z 1991 r. Nr 18 i Nr 75; Ustawa z dnia 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych. Dz. U. Nr 51 i z 1991 r. Dz. U. Nr 60.

[25] Banki mogą wszczynać postępowania ugodowe do dnia 18 marca 1996 r.; art. 37 ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków.

[26] Obrona ugody, Gazeta Bankowa 1994, Nr 27, s. 29.

[27] A. Parfiniewicz, J. Żebrowski, Realizacja programu restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków, Bank 1994, Nr 1, s.30.

[28] B. Gruszka, Stopa procentowa w bankach komercyjnych, Monografie i opracowania: Funkcjonowanie i zadania bankowości w procesie przebudowy systemu gospodarczego, Zeszyt nr 359, SGH, Warszawa 1992, s.108.

[29] Ponadto regulacja ta miała zabezpieczyć pojawienie się zamierzanych zjawisk gospodarczych: wzmożoną wstrzeźliwość potencjalnych kredytobiorców w zaciąganiu kredytów i równoczesne przyspieszenie wyzwalania się klientów z dotychczasowego nadmiernego zadłużenia kredytowego oraz wzrost zainteresowania depozytami terminowymi.

[30] Por. P. Wyczański, Polski system bankowy..., op. cit., s.59.

[31] Szczegółowe wyniki tych badań przedstawia: P. Boguszewski, Wybrane problemy działalności kredytowej banków w okresie transformacji gospodarki, Studium empiryczne, Bank i Kredyt 1992, Nr 10-12.

[32] P. Boguszewski, Wybrane op. cit.

[33] O wykorzystaniu przyznanych pożyczek zagranicznych w Polsce pisze: J. Kaleta, Polityka pieniężna NBP, Życie Gospodarcze 1994, Nr 43, s. 26.

[34] B. Gruszka, op. cit., s. 118.

[35] Założenia polityki pieniężnej na 1991 rok, Narodowy Bank Polski, Warszawa, listopad 1990.

[36] M. Rajczyk, Wpływ niektórych regulacji banku centralnego ..., op. cit., s. 52.

[37] Jako podstawę do zakwestionowania legalności dotychczasowej praktyki banków "rzecznik" przyjął głównie postanowienia Kodeksu Cywilnego - art. 58 i 353, mówiące m.in. o nieważności czynności prawnych sprzecznych z zasadami współżycia społecznego oraz zasadę "nieuzasadnionych korzyści". Są to zapisy o bardzo ogólnym charakterze, których zastosowanie wymaga wnikliwego rozpatrzenia wszelkich aspektów sprawy. Tymczasem banki obawiają się, że sądy zasadę tę stosują jedynie na korzyść klientów banku, a nie banku.

5.3. Kształtowanie się kapitałów i funduszy własnych banków

Obszar kapitałów i funduszy własnych pbk jest najmniej podatny na oddziaływanie zarządu banku. Ponieważ jest to obszar strategiczny banku, podjęte w nim decyzje ograniczają bezpośrednio możliwości wyboru SZAP. Decyzje dotyczące kształtowania poziomów i składu kapitałów i funduszy pbk rozważyć trzeba z punktu widzenia zmniejszenia kosztu kapitału, tj. w kontekście:

- korzyści podatkowych,
- wpływu na rozszerzenie swobody decyzyjnej w kształtowaniu aktywów.

Podejmowane są tu kwestie istotne dla strukturyzowania kapitałów i funduszy pbk w latach 1989-1994, tj.:

1/ dotyczące zagadnienia kapitału akcyjnego i rezerwowego, a w szczególności kwestie:

- tworzenia struktur holdingowych ze względu na korzyści podatkowych, zmniejszanie obciążeń z tytułu rezerw obowiązkowych, zwiększenia możliwości zaangażowania kapitałowego banku,
- deprecjacja kapitałów pbk w związku z wypłatami dywidendy od zysku i możliwościami reinwestowania zysków,
- systemowego dokapitalizowania pbk rzutującego na poprawę współczynnika wypłacalności i możliwości kreowania aktywów dochodowych,

2/ kwestia rezerw celowych w aspekcie korzyści podatkowych i możliwości poprawy współczynnika wypłacalności,

3/ kwestia funduszy celowych w aspekcie kształtowania obciążeń z tytułu podatku od wzrostu wynagrodzeń.

Ustalenie możliwości racjonalnego kształtowania kapitałów i funduszy własnych w istniejących warunkach jest o tyle złożone, że w badanym okresie nastąpiła zmiana formy prawnej badanych banków, a w przypadku dwóch z nich również zmiana ich formy własnościowej. Te dwa przypadki nie są przedmiotem szczegółowych rozważań. Uwagę skoncentrowano na specyficznych problemach tych pbk, które pozostają wciąż jednoosobowymi spółkami skarbu państwa.

Zasadniczą zmianą prawną w kapitałach pbk było przekształcenie funduszy statutowych banków państwowych w kapitał ak-

cyjny jednoosobowych spółek skarbu państwa. Przed komercjalizacją banków funduszami własnymi były: fundusz statutowy, fundusz środków trwałych, fundusz rezerwowy i fundusze specjalne. Po przekształceniu statutowymi środkami pbk są: kapitał akcyjny, kapitał zapasowy, kapitał rezerwowy, fundusze specjalne. Z mocy rozporządzenia rady ministrów w sprawie wyrażenia zgody na komercjalizację banków, pbk uzyskały prawo dysponowania majątkiem, poza przekształconym w kapitał akcyjny funduszem statutowym tychże banków państwowych. Dla zarządów pbk oznacza to brak dostępu do najważniejszego przedmiotu zarządzania – kapitału akcyjnego. Ze względu na specyfikę własnościową pbk i dążenia zarządów banków do podejmowania działań w oparciu o kryteria racjonalności ekonomicznej, mogły pojawić się sprzeczności, wynikające z dualnej roli ministerstwa finansów.

W badanym okresie nieznanym był stosunek władz państwowych do tworzenia bankowych **konglomeratów finansowych**. Przejawiało się to m.in. we wskazywanym wcześniej braku odpowiednich regulacji prawnych. Tymczasem wejście w holding finansowy przysparzałoby konkretnemu bankowi zarówno korzyści podatkowych jak i korzyści wynikające ze zwiększenia możliwości zaangażowania kapitałowego i poprawy współczynnika wypłacalności kapitałowej.

Warto zauważyć, że istnieją już koncepcje konsolidacji pbk, polegającej na utworzeniu dwóch dużych pbk, co oznaczałoby utratę samodzielności gospodarczej przez niektóre pbk [1].

W badanym okresie obserwowano wyraźną **deprecjację kapitałów** pbk (por. tab.57 i 58). Jednakże proces ten nie był bynajmniej spowodowany obowiązującym prawem podatkowym które stanowi, że w przypadku przeznaczenia części zysku przez spółkę na zwiększenie kapitału akcyjnego powstaje zobowiązanie podatkowe, a podstawą opodatkowania podatkiem dochodowym jest wartość przyrostu kapitału akcyjnego przypadająca na każdego akcjonariusza. Podwyższenie kapitału akcyjnego w jednoosobowej spółce skarbu państwa nie rodzi bowiem skutków podatkowych. To sugeruje, że kapitał akcyjny – w ujęciu realnym, a w niektórych przypadkach nawet w ujęciu nominalnym – był świadomie nie podwyższany.

Skalę tego zjawiska w pbk potwierdza też **polityka dywidend mi-**

nisterstwa finansów, która nie sprzyja przeznaczaniu części zysku na zwiększanie kapitału akcyjnego zamiast na wypłatę dywidend, tym bardziej, że wypłaty te stanowiły znaczne obciążenie dla pbk (por. tab. 57).

Tab. 57

Wysokość dywidendy za 1992 r wpłacona przez pbk w 1993 r.

Bank	Procentowy udział zysków oddany MF w %	Wielkość dywidendy w mld zł
PBK	50	479,7
PBKS	50	147,2
BPH	50	302,0
BG	50	285,2
BŚ	44	279,6
BZ	14	15,8
PBG	12	69,7
Ogółem dywidenda pobrana od banków jednoosobowych spółek skarbu państwa:		
	1 614,2	
Dywidenda pobrana od pbk:		
	1 579,2	
Dywidenda planowana za 1993 r. od banków jednoosobowych spółek skarbu państwa:		
	900,0	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ministerstwa finansów

Podkreślić trzeba, że obciążenia z tytułu wypłat dywidend były tym silniej odczuwane przez banki, że stanowiły one tylko jeden z elementów łącznego obciążenia wypracowanego zysku. Po odprowadzeniu podatku dochodowego, podatku od wzrostu wynagrodzeń w pbk na koniec 1992 r. i 1993 r. pozostało odpowiednio: 55,89% i 44,54% zysku brutto [2].

Konsekwencją prowadzonej polityki ministerstwa finansów wobec pbk w zakresie kształtowania funduszy zasadniczych był wzrost tego rodzaju pasywów w większości banków tylko w ujęciu nominalnym, a nie realnym (por. tab.58), oraz w zasadzie zmniejszenie się udziału kapitału własnego w aktywach ogółem (por. tab. 59).

Wielkość funduszy zasadniczych pbk w latach 1990–1993 w ujęciu nominalnym i realnym

Bank		Stan funduszy zasadniczych* na koniec:				
		12.89	12.90	12.91	12.92	12.93
BG	a	102	940	970	1135	2298
	b	100%	139,8%	80,8%	66,1%	107,3%
BS	a	182	1636	1836	1957	1247
	b	100%	131,1%	106,2%	79,2%	37,3%
BPH	a	166	1026	1272	1708	2457
	b	100%	90,1%	65,6%	61,6%	65,5%
BDK	a	21	573	638	638	1525
	b	100%	397,8%	260,0%	181,8%	321,2%
PBG	a	31	650	686	686	2102
	b	100%	305,7%	189,4%	132,4%	299,8%
WBK	a	138	860	1372	738	798
	b	100%	90,9%	85,2%	32,0%	25,6%
PBKS	a	59	700	781	1479	1552
	b	100%	173,0%	113,3%	150,0%	116,3%
PBK	a	34	1200	1267	1394	2102
	b	100%	514,6%	319,0%	245,4%	273,5%
BZ	a	48	816	1016	1327	1816
	b	100%	247,9%	181,2%	165,5%	167,4%

*Dla 1992 r. i 1993 r. wraz z funduszami rezerwowymi.

a/ wartość nominalna

b/ wartość realna; deflator - współczynnik wzrostu dóbr i usług konsumpcyjnych, okres bazowy - koniec 1989 r.

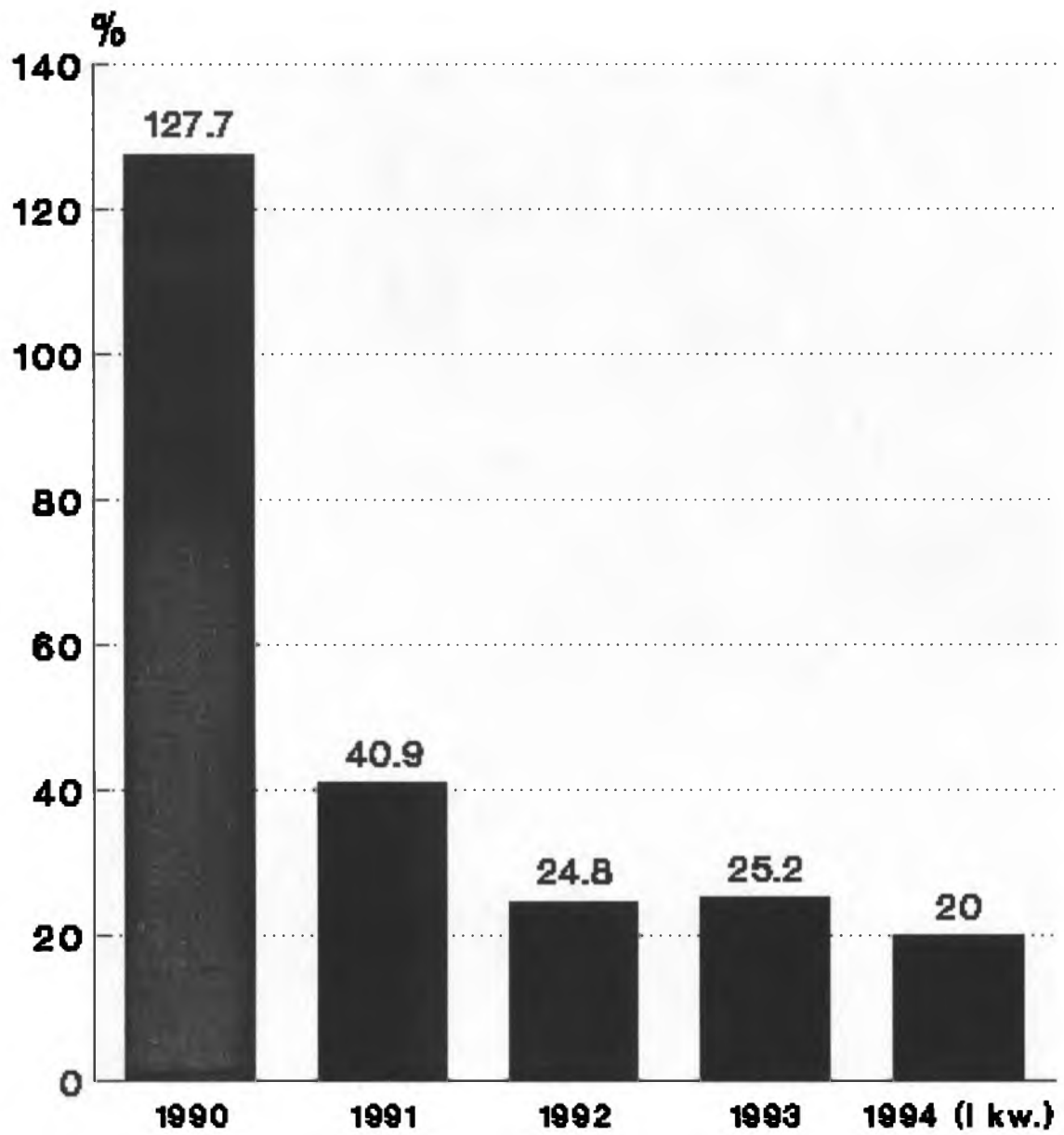
Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych, Rocznik Statystyczny GUS 1993

We wszystkich bankach, oprócz BPH i WBK w 1990 r. nastąpił wyraźny, choć zróżnicowany wzrost funduszy zasadniczych. Szczególnie dynamiczny wzrost obserwowany był w bankach wyposażonych w momencie ich utworzenia w bardzo niskie kapitały własne. W BPH i WBK nastąpiła deprecjacja posiadanych funduszy własnych.

Tak znaczne przyrosty kapitałów u większości banków były możliwe w wyniku osiągnięcia wysokich poziomów rentowności działalności (por. rys. 26). W latach kolejnych rentowność ta syste-

Rys. 26

Rentownosc brutto pbk



§1.12.

**Zrodlo: Informacje NBP,
Zycie Gospodarcze 1994, Nr 42,s.14**

matycznie malała, co przy wzroście obciążeń podatkowych pbk utrudniało podejmowanie decyzji o podwyższaniu kapitałów własnych poprzez przekazanie części wygospodarowanych zysków. Zaznaczyć przy tym należy, że rzeczywista rentowność w latach 1990–1991 była niższa ze względu na włączanie do dochodów odsetek naliczonych, ale nie pobranych. Szacunkowo oznacza to zmniejszenie rentowności w wielu bankach o co najmniej 1/3 [3].

W 1991 r. widoczna jest deprecjacja kapitałów własnych w stosunku do roku poprzedniego we wszystkich bankach, a w przypadku WBK i BPH nawet w stosunku do roku bazowego. Proces dekapitalizacji pogłębia się w 1992r. – w szczególności w porównaniu z rokiem poprzednim – w szybkim tempie, tym bardziej, że kategorią funduszy własnych objęto też kapitały rezerwowe. Jedynie w PBKS nastąpił realny przyrost kapitału. Skala deprecjacji kapitałów banków jest przy tym różna: u niektórych banków deprecjacji ulegał kapitał istniejący w momencie utworzenia, a w innych kapitał po podwyższeniu w 1990 r. W 1993 r. nastąpiła w większości przypadków aprecjacja kapitałów w ujęciu realnym, głównie w wyniku zewnętrznego dokapitalizowania banków obligacjami restrukturyzacyjnymi. Tylko w PBKS widoczny był spadek wartości kapitału w porównaniu z rokiem poprzednim, a w BPH – przyrost kapitału w ujęciu realnym był zbyt mały, aby zdołano zapobiec deprecjacji kapitałów w stosunku do 1989 r.

Tab. 59

Relacja kapitału własnego do aktywów ogółem (w %)

Bank	12.90	12.91	12.92	12.93
BG	10,52	7,03	5,80	9,20
BS	12,95	10,00	6,76	2,93
BPH	9,01	6,64	4,83	7,01
BDK	9,16	8,38	5,52	8,73
PBG	6,99	4,46	3,59	2,90
WBK	11,46	14,78	9,20	3,35
PBKS	9,13	7,39	9,00	6,45
PBK	8,26	6,78	4,60	4,76
BZ	10,26	10,38	8,34	8,03

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Tendencja zmniejszania się udziału kapitału własnego w aktywach ogółem zasadniczo (oprócz w WBK w 1991 r.) utrzymywała się przynajmniej do 1993 r. W 1993 r. w kilku bankach relacja ta poprawiła się na skutek dokapitalizowania pbk, co oznacza, że przyrost kapitału własnego był szybszy niż wzrost sumy bilansowej. W pozostałych bankach dokapitalizowanych obligacjami restrukturyzacyjnymi, relacja ta nie poprawiła się, co oznacza, że wzrost sumy bilansowej był szybszy niż wzrost kapitałów własnych. Uwagę zwraca też sytuacja w bankach już sprywatyzowanych (BS i WBK), w których widoczny jest gwałtowny spadek omawianej relacji. Wskazuje to również na szybszy wzrost sumy bilansowej niż wzrost kapitałów własnych w WBK. W odniesieniu do BS powodem obniżenia się udziału kapitałów własnych w aktywach ogółem jest zmniejszenie kapitału własnego przy jednoczesnym gwałtownym wzroście sumy bilansowej.

W sytuacji, gdy kapitały zasadnicze stanowią kategorię pasywów od pbk niezależnych, a traktowanych instrumentalnie przy realizacji doraźnego interesu fiskalnego, kształtowanie efektywnej SZAP jest praktycznie niemożliwe.

Kształtowanie **rezerw celowych** jest w większym stopniu podatne na oddziaływanie zarządów pbk. Wartości koniecznych do utworzenia rezerw celowych są ściśle związane z efektywnością prowadzonych SZAP. Ich tworzenie stało się jednak istotnym problemem dla banków w Polsce. O skali tego problemu świadczą, przytoczone już wcześniej, wartości utworzonych przez pbk rezerw celowych. Nie oznacza to jednak, że odpisy te zostały w całości dokonane w ciężar kosztów uzyskania przychodów. Było to niemożliwe ze względu na niespójność przepisów prawa podatkowego i prawa bankowego.

Praktyka władz podatkowych, zgodna z interpretacją ustawy o opodatkowaniu podatkiem dochodowym osób prawnych, umożliwia tworzenie ich w ciężar kosztów tylko w przypadku, gdy nieściągalność należności jest uprawdopodobniona. Nieściągalność taka w rozumieniu art.10 ust.1 pkt.12 ustawy z 1989r. i art.15 ust.2 pkt.10 ustawy z 1992r. zachodzi, gdy wierzyciel po wyczerpaniu wszelkich przewidzianych prawem środków nie uzyska zaspokojenia wierzytelności, tj. gdy:

- dłużnik został postawiony w stan likwidacji,
- wierzytelność została potwierdzona prawomocnym orzeczeniem sądu,
- na wniosek dłużnika wszczęte zostało bankowe postępowanie ugodowe lub układowe.

Do kosztów uzyskania przychodów można zaliczyć;

1/ umorzone kredyty i pożyczki bankowe oraz dotyczące ich rezerwy bankowe w związku ze wszczętym postępowaniem ugodowym lub układowym,

2/ rezerwy celowe utworzone na pokrycie wierzytelności (bez odsetek) z tytułu udzielonych pożyczek i kredytów; są one uznawane za koszt uzyskania przychodów, gdy dotyczą kredytów udzielonych dłużnikom postawionym w stan likwidacji lub upadłości, lub też których miejsce pobytu nie jest znane (dotyczy to rezerw utworzonych w latach 1993-95),

3/ inne należności nie będące przychodami z podatkowego punktu widzenia: rezerwy na naliczone a niespłacone odsetki od należności głównej, rezerwy na część należności z tytułu wzrostu wartości należności głównej wyrażonej w walutach obcych, gdy wzrost ten wynika z różnic kursowych.

Istotne są tu dwie obowiązujące zasady prawa podatkowego. Do kosztów uzyskania przychodów można zaliczyć tylko te rezerwy, które zostały uprzednio zaliczone do przychodów dla celów podatkowych. Zasada kolejna wiąże się z tym, że uznanie wierzytelności za nieściągalną nie jest tożsame z uznaniem prawdopodobieństwa jej nieściągalności. Kryteria uznania za koszt uzyskania przychodów rezerwy na należności, których nieściągalność została uprawdopodobniona nie są kryteriami uznania wierzytelności za nieściągalną [4]. Zasadą jest tu, że dla uznania straty wierzytelności za koszt uzyskania przychodu konieczne jest posiadanie postanowienia o nieściągalności wydanego przez właściwy organ postępowania egzekucyjnego (komornika sądowego).

Taki kształt uregulowań podatkowych stworzył zagrożenie dla wyników finansowych wielu banków i groźby radykalnego zmniejszenia wpływów podatkowych od banków, dlatego dokonano modyfikacji ustawy podatkowej, która umożliwiła w 1994 r. rozszerzenie kosztów uzyskania przychodów o rezerwy celowe tworzone na

znaczną część należności zaliczanych przez banki do straconych [5]. Zgodnie z ustawą zmieniającą ustawę o podatku dochodowym od osób prawnych, którą Sejm uchwalił dopiero 28 maja 1994 r. kosztem uzyskania przychodów w 1994 r. jest:

- przyrost rezerw utworzonych powyżej poziomu wymaganego na koniec 1993 r., tj. zgodnie z zarządzeniem prezesa NBP nr 19 z 1992 r. w sprawie utworzenia rezerw celowych,

- przyrost rezerw, ponad wysokość 70%, na kredyty stracone, które zostały utworzone na wymaganym poziomie do 31 grudnia 1993 r. [6].

Ponadto istnieje możliwość zaliczenia w poczet kosztów uzyskania przychodów koszty rezerw utworzonych na wierzytelności odpisane jako nieściągalne, pod warunkiem, że zostaną uprzednio podjęte starania o odzyskanie wierzytelności (wystąpienie na drogę sądową przeciwko dłużnikowi lub na drogę postępowania egzekucyjnego); o nieściągalności wierzytelności orzeka organ postępowania egzekucyjnego bądź sąd postanawiający o ukończeniu postępowania upadłościowego. Inne sytuacje, w których uznaje się wierzytelność na nieściągalną to: postawienie dłużnika w stan likwidacji, ogłoszenie upadłości dłużnika, wszczęcie postępowania ugodowego czy układowego, skierowanie na drogę postępowania egzekucyjnego czy sądowego. Ważną jest też możliwość zaliczenia w koszty tych rezerw, które nie przekraczają kwot udzielonych kredytów po uprzednim odjęciu wartości zabezpieczeń, które wierzyciel ma na należnościach objętych rezerwą.

Podsumowując, wpływ istniejących regulacji prawa podatkowego w zakresie tworzenia rezerw celowych na zachowania strategiczne banków jest następujący:

1/ W przypadku odpisu na fundusz rezerwowy w ciężar kosztów banku możliwe są dwie sytuacje:

- a/ gdy przepisy podatkowe uznają odpis na fundusz rezerwowy za koszty uzyskania przychodów, podstawa opodatkowania zmniejsza się i sprzyja skłonności banku do tworzenia rezerw,

- b/ gdy koszty z tytułu odpisów nie pomniejszają dochodów do opodatkowania, brak skłonności banku do tworzenia rezerw musi być zastąpiony obligatoryjnym przepisem prawnym.

2/ W przypadku tworzenia funduszu rezerwowego z zysku po opodat-

kowaniu należy domniemywać, że jest to suwerenna decyzja podjęta w banku, w zależności od wyników finansowych i przyjętej SZAP. Tworzenie rezerw z zysku netto nie można uznać jednak za rozwiązanie gwarantujące stałe zasilanie, szczególnie w warunkach restrykcyjnej polityki fiskalnej, podczas gdy ryzyko kredytowe wymaga stałego równoważenia rezerwami.

W dokapitalizowanych ustawowo pbk problem utworzenia wymaganych prawem poziomów rezerw celowych został doraźnie rozwiązany poprzez zasilenie ich obligacjami restrukturyzacyjnymi. Stworzono z nich dwa fundusze: fundusz rezerwowy, zwiększający fundusze własne podstawowe i fundusz restrukturyzacyjny, równy kwocie brakujących rezerw. Mają one charakter mieszany i zależny od cezury czasowej. Od daty emisji do dnia 30 lipca obligacje restrukturyzacyjne mają charakter obligacji imiennych, a po tej dacie staną się obligacjami na okaziciela [7] i będą mogły być przez banki zbywane lub zakupywane. Oznacza to, że mogą one stanowić dodatkowe źródło dochodu. Ale zasadniczym ograniczeniem w obrocie wtórnym tymi obligacjami jest ściśle określony krąg nabywców [8]. Ze względu na ich nieodpłatne przekazanie pbk, nie zostały oprocentowane wysoko (bazowa stopa obligacji jest stała i wynosi 0,05 w stosunku rocznym). Odsetki naliczane są na bieżąco; banki otrzymują tylko 5% należnych kwot, pozostałość podlega kapitalizacji. Wykup obligacji rozpocznie się po pewnym okresie odroczenia (tj. po upływie 18 miesięcy licząc od dnia ich emisji).

Obligacje restrukturyzacyjne wiążą się też z korzyściami podatkowymi. Od podatku dochodowego zwolnione są dochody w wysokości nominalnej wartości tych obligacji restrukturyzacyjnych [9]. Od tego podatku nie zostały natomiast zwolnione dochody z tytułu odsetek od obligacji restrukturyzacyjnych. Rezultatem takiej regulacji jest zniesienie, przynajmniej częściowe, korzyści wynikających z nieobjęcia rezerwą obowiązkową wartości obligacji restrukturyzacyjnych zakupionych od innego banku.

Fundusze specjalne są tworzone i znoszone na mocy uchwały walnego zgromadzenia, a ich reguaminy uchwała rada banku. Z tego względu dla potrzeb zarządzania aktywami i pasywami stanowią kategorię pasywów o małej elastyczności. W zakresie kształtowania kosztu tych funduszy istotne jest niedopuszczenie do nadmiernego

wzrostu wynagrodzeń, wypłacanych w ciężar kosztów, premii i nagród wypłacanych z zysku- ponad określone prawem normy [10]. W przypadku bowiem podatku od wzrostu wynagrodzeń możliwości zmniejszenia obciążeń podatkowych, a tym samym przeciętnego kosztu kapitału są bardzo ograniczone.

W badanym okresie pbk wpłaty do budżetu z tytułu podatku od wzrostu wynagrodzeń stanowiły poważną część (drugą w kolejności po podatku dochodowym) obowiązkowych zmniejszeń zysków lub obowiązkowych zwiększeń strat (por. tab.60).

Tab. 60

Płatności pbk z tytułu podatku od wzrostu wynagrodzeń i ich udział w obowiązkowym zmniejszeniu zysku lub zwiększeniu straty

Wyszczególnienie	Kwartał/rok					
	IV/92	I/93	II/93	III/93	IV/93	I/94
Pod. od wzrostu wynag. (1) w bln zł	1,4	0,7	0,3	0,5	0,8	0,03
Udział (1) w obowiązk. zmniejszeniu zysku, zwiększeniu straty w %	15,5	5,7	8,0	6,3	7,3	1,5

Zródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdania F-01/b

[1] Szerzej na ten temat pisze: R. Szewczyk, Konsolidacja sterowana, Wiadomości Gospodarcze 1994, Nr 9, s. 14-16; E. Miklaszewska, T. Szemplińska, Konsolidacja czy konkurencyjność?, Gazeta Bankowa 1994, Nr 30.

[2] Obliczenia własne na podstawie materiałów uzyskanych w Ministerstwie Finansów.

[3] W. Jaworski, Niektóre problemy polityki banków komercyjnych, Bank i Kredyt 1992, Nr 10-12, s. 22.

[4] I. Ożóg, Rezerwy na należności nieściągalne, Przegląd podatkowy 1994, Nr 4, s. 5.

[5] Pismo nr NB/ZPN/6/94 pierwszego zastępcy prezesa NBP z 10 stycznia 1994 r. do prezesów zarządów banków.

[6] Życie Gospodarcze 1994, Nr 21, s. 50.

[7] Z. Ofiarski, Obligacje restrukturyzacyjne, Bank i Kredyt 1993, Nr 12, s.23.

[8] Par. 3 zarządzenia ministra finansów nr 67/93.

[9] Ustawa z 6 marca 1993 r. o zmianie niektórych ustaw regulujących zasady opodatkowania oraz niektórych innych ustaw. Dz. U. Nr 28, poz. 127.

[10] Dotyczy Ustawy z 22 grudnia 1990 r. o opodatkowaniu wzrostu wynagrodzeń. Dz. U. z 1991 r. Nr 1 oraz z 1992 r. Nr 21 poz. 85, Nr 73 poz. 361, Nr 100 poz. 398, i z 1993 r. Nr 28 poz. 127.

ROZDZIAŁ 6. Metody i możliwości zwiększania efektywności strategii zarządzania aktywami i pasywami w poszczególnych pbk

6.1. Dotychczasowe metody poprawy efektywności strategii zarządzania aktywami i pasywami

Punkt ten jest całościowym spojrzeniem na rezultaty finansowe prowadzonych przez pbk SZAP i podsumowaniem metod zwiększania dochodów z działalności bankowej. Służą temu poniższe zestawienia, które pokazują znaczenie i zmiany przychodów i kosztów odsetkowych oraz pozaodsetkowych w kreowaniu wyników bankowych.

Tab. 61

Udziały wybranych najważniejszych pozycji w tworzeniu przychodów odsetkowych i pozaodsetkowych ogółem w latach 1992 i 1993 (w %)

Pozycja	Stan na 31.12.	
	1992	1993
I. Operacje z sektorem finansowym:	<u>8,62</u>	<u>6,21</u>
a/ odsetki od:	95,54	93,27
* podmiotów finansowych, w tym	93,39	91,35
- banki krajowe w obszarze złotowym	85,17	80,34
- banki zagraniczne w obszarze dewizowym	96,38	92,91
b/ prowizje	4,46	6,73
II. Operacje z klientami	<u>34,93</u>	<u>34,14</u>
a/ odsetki, w tym od	89,66	85,48
* przedsiębiorstw	83,59	78,36
b/ prowizje	10,34	14,52
III. Operacje z budżetem, w tym	<u>6,56</u>	<u>6,06</u>
* budżet centralny	97,77	95,13
IV. Operacje papierami wartościowymi na własny rachunek, w tym	<u>12,66</u>	<u>22,83</u>
a/ papiery portfelowe, w tym	99,17	95,54
* odsetki od obligacji i bonów	99,99	95,53
V. Operacje wymiany	<u>37,23</u>	<u>30,76</u>
VI. Wyniki bankowe	100	100

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdania F-01/b

Udziały najważniejszych pozycji w kosztach odsetkowych i pozaodsetkowych ogółem w latach 1992 i 1993 (w %)

Pozycja	Stan na 31. 12.	
	1992	1993
I. Operacje z sektorem finansowym	<u>10,14</u>	<u>11,17</u>
a/ odsetki z:	95,71	95,00
* NBP	55,65	55,73
* bankami krajowymi w obszarze złotowym	30,14	28,73
* bankami zagranicznymi w obszarze dewizowym	63,28	44,96
b/ prowizje	4,29	5,00
II. Operacje z klientami	<u>37,91</u>	<u>48,42</u>
a/ odsetki od:	99,43	99,67
* osób prywatnych	54,26	63,91
* przedsiębiorstw	32,16	27,07
b/ prowizje	0,57	0,33
III. Operacje z budżetem, w tym	<u>2,44</u>	<u>1,99</u>
* budżet państwa	50,97	33,84
* budżety gmin	40,30	46,40
IV. Operacje papierami wartościowymi	<u>0,0005</u>	<u>0,002</u>
V. Operacje wymiany	<u>49,51</u>	<u>38,42</u>
VI. Koszty bankowe	100	100

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: sprawozdania F-01/b

Z porównania kosztów i przychodów dotyczących operacji z sektorem finansowym wynika niska efektywność tych operacji. Udział przychodów w przychodach z działalności bankowej wyraźnie maleje, przy jednoczesnym wzroście kosztów tych operacji w kosztach odsetkowych i pozaodsetkowych. Jest to rezultat przede wszystkim przyjmowania kosztownych lokat międzybankowych (o czym świadczy poziom odsetek od podmiotów finansowych), kredytu refinansowego i rezerw obowiązkowych (o czym świadczy ponad 50%-owy udział odsetek zapłaconych NBP w odsetkach sektora finansowego). Bankom trudno było osiągnąć istotny dochód netto z operacji z sektorem finansowym przy wysokiej stopie rezerw obowiązkowych. Wzrasta natomiast udział przychodów prowizyjnych związanych z kredytem dokumentowym, z tytułu obrotu bonami, inkasem czeków, od operacji dewizowych.

Najbardziej znaczącymi pozycjami wyników bankowych netto (dochód brutto) banków publicznych są operacje z klientami i operacje wymiany. Znaczenie operacji wymiany zarówno ze względu na przychody jak i koszty (odsetkowe i pozaodsetkowe) sukcesywnie maleje. Podstawowym powodem są tu wprowadzone w 1993 r. obligatoryjne normy pozycji otwartych. Ponadto rzeczywiste znaczenie operacji wymiany w bankach jednoosobowych spółkach skarbu państwa jest znacznie mniejsze (jest to pozycja charakterystyczna dla Banku Handlowego).

Udział operacji z sektorem niefinansowym w przychodach był stosunkowo stabilny dla całej grupy banków z lekką tendencją spadkową. W strukturze wewnętrznej tych operacji maleje przede wszystkim udział przychodów odsetkowych na korzyść przychodów prowizyjnych, a także udział przedsiębiorstw jako biorców kredytów. Oznacza to wzrost znaczenia podmiotów indywidualnych (osób prywatnych) jako kredytobiorców. Wzrasta udział kosztów, w szczególności z tytułu pozyskanych lokat i wkładów. Przy tym stale rosnącą i dominującą grupą depozytariuszy są osoby prywatne, a udział przedsiębiorstw zmniejsza się.

Ze struktury przychodów wynika, że istotna część zgromadzonych w bankach środków depozytariuszy kierowana była w obszar papierów wartościowych portfelowych. Świadczy o tym bardzo wyraźny, intensywny wzrost przychodów z papierów wartościowych portfelowych, a ściślej - odsetek od obligacji i bonów. Częściowy wpływ [1] na to ma zmiana ewidencjonowania odsetek od papierów wartościowych.

Znacznie mniejsze znaczenie w kreowaniu przychodów - porównywalne z operacjami w sektorze finansowym - miały operacje z budżetem państwa i budżetami gmin, mimo że koszty dotyczące sektora budżetowego były wyraźnie niższe (i wciąż maleją). W roli kredytobiorcy decydujące znaczenie ma tu budżet centralny, a w roli lokatodawcy obserwuje się zmianę na korzyść budżetów gmin.

Opisane wyżej zjawiska znajdują odzwierciedlenie w strukturach bilansów zbiorczych dla pbk. Na podstawie bilansów i wyników bankowych można sformułować kilka ogólnych wniosków co do stosowanych w badanym czasie metod osiągnięcia przez banki poprawy wyników finansowych. Do uwzględnienia są przy tym czynniki deter-

minowane i nie determinowane przez same banki.

Banki mogą do pewnego stopnia oddziaływać na strukturę portfela aktywów i skład pasywów. Swoboda działania banków wydaje się jednak niezbyt duża. Zważywszy, że podstawowe źródło dochodów to udzielone kredyty (ponad 40%) w strukturach aktywów w latach 1992 i 1993, zasadnymi były zwiększenia udziału kredytów w porfelach majątkowych. Ograniczeniami były tu: administracyjne ograniczenia kredytowania - stosowane jeszcze w 1992 r., limity prudencjalne oraz szeroko rozumiany popyt na kredyt. Jeśli uznać trudności w intensywnym zwiększaniu pozycji "należności od sektora niefinansowego" (ze względu na restrykcyjne oddziaływanie banku centralnego instrumentami polityki pieniężnej i restrykcyjnej polityki fiskalnej), konieczne były inne posunięcia banków.

Jednym z nich jest obniżanie udziału mało opłacalnych należności zagranicznych. Stoi to wszakże w sprzeczności z dążeniami do obniżania ryzyka kursowego w przypadku znacznej nadwyżki zobowiązań banków zagranicznych nad aktywami zagranicznymi. Zasadne mogło być też realizowanie wyższych dochodów z aktywów zagranicznych poprzez lokowanie ich w papierach rządowych (nominowanych w walutach obcych długoterminowych obligacjach skarbowych i obligacjach NBP). W konsekwencji dla grupy pbk widoczny był blisko 2%-owy wzrost udziału aktywów zagranicznych w sumie bilansowej do poziomu około 11%.

Dążenie do wzrostu sumy bilansowej, dającej podstawę do wzrostu zysku brutto, w warunkach ograniczonych możliwości rozwijania szerokiej akcji kredytowej i przy rosnących potrzebach poprawy bezpieczeństwa działalności, prowadzić mogło do wzrostu inwestowania w wartościowe papiery rządowe. Mniejsze znaczenie mogły mieć tu inwestycje w papiery sektora niefinansowego z powodu obciążenia ich wysokim ryzykiem i limitem dopuszczalnego 25%-owego zaangażowania kapitałowego. Pożądane było obniżanie gotówki w kasach, nie generującej dochodów.

Korzystne zmiany w składzie aktywów mogły polegać też na obniżaniu aktywów pozostałych, obejmujących m.in. środki trwałe, rozrachunki międzybankowe i międzyoddziałowe, odsetki zapadłe niespłacone, w roku 1993 także odsetki należne, niezapa-

dłe do otrzymania. Środki trwałe nie generują bezpośrednio dochodów i wymagają corocznego potrącenia amortyzacji. Z drugiej strony obniżają koszty, tj. płacony czynsz za wynajem lokali od władz lokalnych i innych właścicieli. Zdecydowanie większe efekty finansowe mogły dawać zmiany w strukturze aktywów, na które banki mogły częściowo wpływać. Dotyczy to należności od podmiotów finansowych, przede wszystkim od NBP w postaci rezerw obowiązkowych i środków na rachunkach bieżących w oddziałach okręgowych oraz środki w innych bankach (oprócz lokat zabezpieczających przed ryzykiem kursowym). Zasadne było obniżanie środków lokowanych na rachunkach bieżących przy konsolidacji rachunku banku (od 1991r.) i likwidacji odrębnych rachunków dla oddziałów. Posunięcie takie sprzyjało poprawie zarządzania płynnością finansową banku i poprzez to poprawie elastyczności podejmowanych decyzji strategicznych.

Poza zasięgiem banków znajduje się wysokość odprowadzanych rezerw obowiązkowych. Nie pozwalała ona na ograniczanie należności od NBP. Banki mogły jedynie oczekiwać zmian w zasadach funkcjonowania i stawek rezerw obowiązkowych. W takiej sytuacji i w warunkach malejącej w całym sektorze bankowym marży procentowej, celowymi mogły być zmiany w strukturze terminowej pasywów, polegające na dążeniu do wzrostu udziału rachunków bieżących w strukturze depozytów. Banki mając przy tym świadomość pojawiającej się trwałej tendencji do zmniejszania marży procentowej wskutek intensyfikacji konkurencji w sektorze bankowym, zaczęły poszukiwać innych dodatkowych źródeł dochodów, tj. dochodów pozaodsetkowych. Pozwalają one utrzymać zysk na założonym poziomie bez konieczności uwzględniania kosztów operacji usługowych w cenie kredytów. Niezbędne stało się już rozwijanie innych niż kredytowe form usług i dokładne wyważanie stawek prowizji i opłat za czynności bankowe.

Oprócz wymienionych metod, do poprawy efektywności zarządzania aktywami i pasywami niezbędne było doskonalenie umiejętności kadry kierowniczej i pracowników, potencjału rzeczowego (organizacji struktury i przebiegu procesów – np. kredytowych, systemów informatycznych, systemów motywacyjnych).

Przytaczane metody poprawy efektywności finansowej (tym sa-

mym efektywności SZAP) banki stosowały w różnym stopniu, w różnym czasie i z niejednakowym skutkiem. Stopień zróżnicowania struktur majątkowych i kapitałowych banków wynika nie tylko z posiadanych zdolności konkurencyjnych i umiejętności ich wykorzystania w danych warunkach gospodarczych; jest on również - i to w znacznej mierze - funkcją zewnętrznych regulacji sektora bankowego. Im bardziej struktury bilansowe badanych banków i ich wyniki ekonomiczno-finansowe są do siebie podobne, tym większy był wpływ regulacji zewnętrznych, zmniejszających swobodę działania banków.

[1] Przykładowo w Banku Zachodnim wpływ ten wynosił 12,28% wartości przychodów oraz 6,77% wartości kosztów z operacji papierami wartościowymi w 1993 r.; por.: Raport Roczny Banku Zachodniego S.A., op. cit. s.VII, XIV.

6.2. Kierunki zmian w ukształtowaniu struktur bilansowych

W tej części pracy chodzi o ustalenie stopnia zróżnicowania struktur aktywów i struktur pasywów poszczególnych pbk, ich wyników ekonomiczno-finansowych.

Kierunki zmian struktury aktywów banków

Kierunki zmian w kształtowaniu aktywów w okresie 1989–1993 przedstawić można jak następuje (por. rys.27).

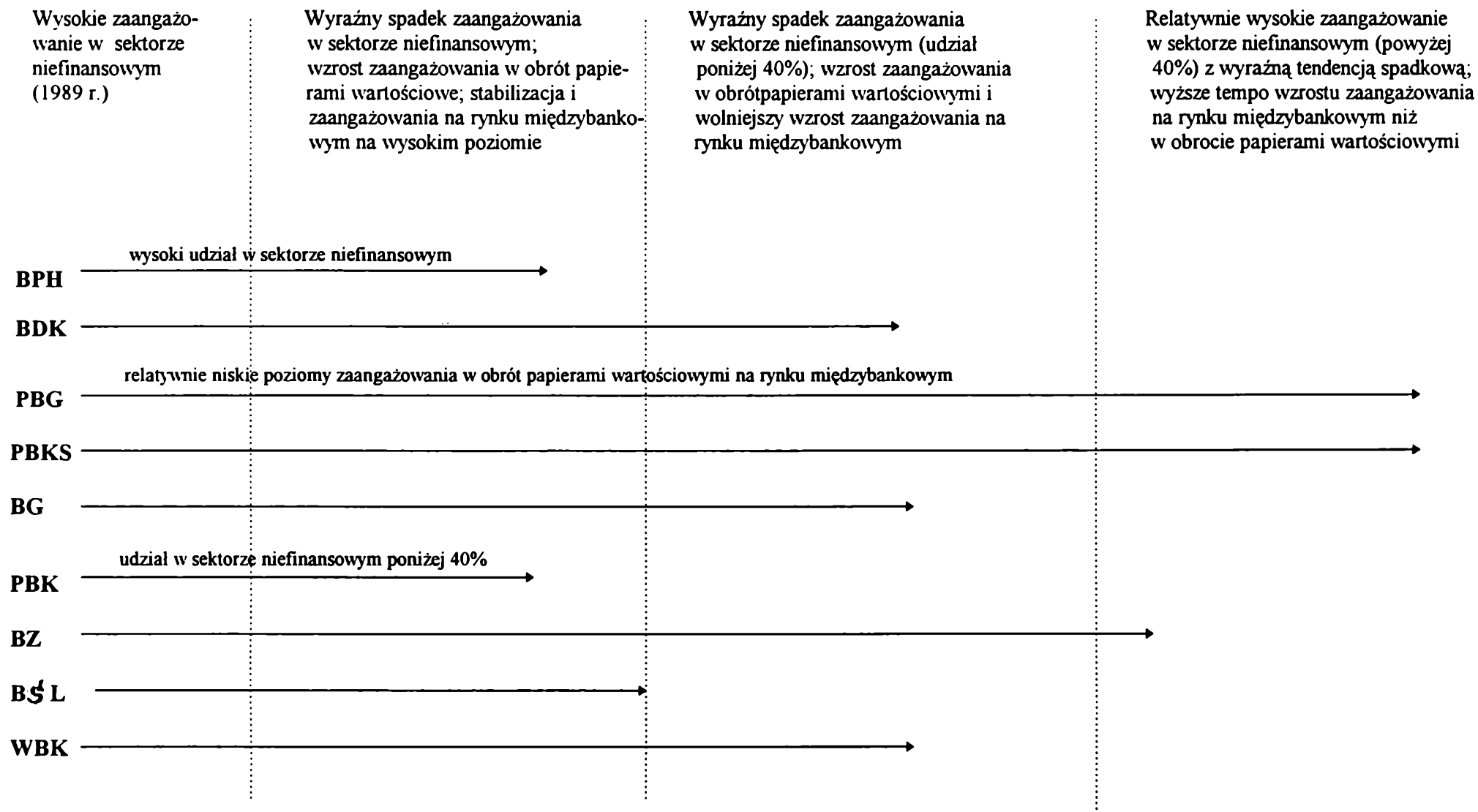
Charakterystyczną cechą wszystkich opisanych struktur aktywów jest wyraźne ograniczanie przez banki aktywów związanych z kredytowaniem (głównie sektora niefinansowego; udział należności od sektora budżetowego w aktywach jest mało znaczący). Różne jest tylko tempo spadku udziału tych aktywów. Z porównań międzybankowych udziałów należności od sektora niefinansowego rysują się dwie grupy banków: z powyżej 40% i poniżej 40% udziałem. Inną wspólną cechą jest zwiększanie udziałów papierów wartościowych (w zdecydowanej mierze rządowych papierów wartościowych). Przy tym wzrost ten jest różny, szybszy lub wolniejszy od tempa wzrostu należności z tytułu operacji na rynku międzybankowym. Zauważyć należy, że pozycje bilansowe dotyczące operacji na rynku międzybankowym ujmują również gotówkę w walutach obcych pozyskaną od klientów oraz udziały w instytucjach finansowych nie-rezydentach. Znaczenie tych elementów jest niewielkie i nie rzuca zasadniczo na kierunek i tempo zaangażowania na rynku międzybankowym.

Z rys. 28 i danych bilansowych wynikają podobieństwa w kierunkach zmian struktur aktywów następujących banków:

- BDK i BG (oraz WBK jako banku sprywatyzowanego) reorientują się na rozszerzanie obrotu papierami wartościowymi, oraz w mniejszym ale też wysokim stopniu podejmują aktywność na rynku międzybankowym,

- PBKS i BZ prowadzą głównie działalność kredytową, ale z wyraźną silną reorientacją w kierunku operowania na rynku międzybankowym; kosztem kredytowania zwiększają też zainteresowanie operacjami na rynku papierów wartościowych.

Kierunki kształtowania aktywów przez banki wyłonione ze struktury NBP w 1989 r. (według stanu na 31. 12. 1993 r.)



Struktury aktywów pozostałych banków: BPH, PBK, PBG (oraz BSL jako banku sprywatyzowanego) nie wykazują wyraźnych podobieństw ze strukturami innych banków. Mimo to najbardziej zbliżone są struktury BPH i PBK, różniące się znacznie udziałami kredytów w aktywach, znaczeniem biznesu na rynkach międzybankowym i papierów wartościowych (por. tab. 63 i 64).

Tab. 63

Wybrane podstawowe pozycje aktywów BPH i PBK (w % aktywów)

Symbol pozycji	1989	1990	1991	1992	1993
BPH					
1/	15,6	13,5	14,3	17,0	17,3
2/	51,0	67,1	60,5	45,6	40,6
3/	24,7	6,9	3,6	12,9	25,0
4/	7,1	9,2	8,1	6,2	5,1
5/	1,6	3,3	13,5	18,3	12,0
PBK					
1/	23,1	30,8	23,9	24,9	18,4
2/	42,0	49,8	51,0	41,8	35,3
3/	26,0	7,8	7,4	17,5	29,2
4/	7,5	8,3	6,2	4,8	4,0
5/	1,4	3,3	11,5	11,0	13,1

Legenda:

1/- Należności (należności główne i odsetki kapitalizowane, udziały afiliacyjne i partycypacyjne u nierezydentów) od instytucji finansowych; obejmują zagraniczne i krajowe należności netto (tj. pomniejszone o utworzone na nie rezerwy celowe): należności od NBP, należności od banków, kantorów i poczty (do 1992 r. bez kantorów i poczty) oraz gotówkę w walutach obcych.

W pozycji zawarte są też odsetki zapadłe i nie spłacone, jeśli nie utworzone na nie rezerw.

Prezentowany w 1992 r. i 1993 r. przez NBP układ bilansów zbiorczych uniemożliwia wyodrębnienie z pozycji aktywa zagraniczne gotówkę w walutach obcych. Dlatego zdecydowano się wykazać tę gotówkę w pozycji należności od instytucji finansowych również w latach 1989-1991.

2/- Należności (należności główne i odsetki skapitalizowane) netto od sektora niefinansowego i sektora budżetowego z tytułu udzielonych kredytów; w tym do 1992 r. należności od poczty i

kantorów. W pozycji zawarte są odsetki zapadłe i nie spłacone, jeśli nie utworzono na nie rezerwy.

3/-Krajowe papiery wartościowe według cen nabycia (w latach 1989-1990 w pozycji tej ujęto należności do budżetu z tytułu różnic kursowych, które w 1991 r. zostały pokryte obligacjami NBP nominowanymi w walutach obcych).

4/- Gotówka w kasie (tu: w złotych); występująca w danym momencie gotówka w kasie stanowi aktywa nie pracujące. Pozycję gotówka w kasie tworzą gotówka w złotych i w walutach obcych. Ze względu na różne formy prezentacji tej pozycji w sprawozdaniach finansowych za poszczególne lata gotówkę w walutach obcych ujęto w pozycji 1/. Z bilansów zbiorczych pbk za lata 1989-1991 wynika, że gotówka w walucie obcej stanowiła od 17,2% do 65,6% wartości gotówki w złotych (przy średniej dla pbk wynoszącej 27%). Ponadto od maja 1992 r. banki mają prawo utrzymywać w swoich kasach stały zapas gotówki w złotych w związku z należnymi rezerwami obowiązkowymi w wysokości nie wyższej niż 50% tych rezerw.

5/- Pozostałe aktywa ogółem (majątek trwały, konta rozliczeniowe, w tym odsetki należne niezapadłe).

Wartości wyróżnione tłustym drukiem to wartości znacznie odbiegające w danym czasie od wartości przeciętnych dla grupy pbk.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Podczas gdy w BPH należności od sektora finansowego kształtowały się na poziomie ok.13-17% i systematycznie rosły, to w PBK następuje ich spadek z ponadprzeciętnie wysokiego poziomu. Odmienne kształtowały się należności od budżetu z tytułu różnic kursowych, na ponadprzeciętnie niskim poziomie w BPH w 1990 i 1991 r. Obydwa banki posiadały stosunkowo dużo gotówki (w szczególności BPH), przy podobnej spadkowej ich tendencji. Ponadto PBK był w zdecydowanie niższym stopniu - również w porównaniu z innymi bankami- zaangażowany w kredytowanie.

Największe podobieństwo obydwu struktur aktywów istnieje w roku ostatnim.

Wyraźnie różniącym się w całym okresie od pozostałych jest PBG (por. tab. 64).

Wybrane podstawowe pozycje aktywów PBG (w % aktywów)

Symbol pozycji	1989	1990	1991	1992	1993
<i>BPG</i>					
1/	11,6	9,3	7,2	8,6	9,7
2/	64,9	65,2	63,7	59,4	53,9
3/	14,8	7,7	3,2	2,7	7,4
4/	8,1	5,3	3,0	3,1	2,1
5/	0,6	12,5	22,9	26,2	26,9

Legenda: por. tab. 63

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Już od 1989 r. charakterystyczny jest relatywnie niski udział sektora finansowego w aktywach, a bardzo wysoki sektora niefinansowego i ponadprzeciętnie wyższy udział gotówki. Jest to bank prowadzący przede wszystkim biznes kredytowy (choć z tendencją spadkową), angażujący się na ponadprzeciętnie niskim poziomie w operacje na rynku międzybankowym i rynku papierów wartościowych, ale z tendencją wzrostu (w szczególności na rynku papierów wartościowych). Charakterystyczny jest szybki, ale utrzymujący się na stosunkowo niskim poziomie udział gotówki oraz ponadprzeciętnie wysoki udział aktywów innych (w tym majątku trwałego).

Również bank BSL należy do tych, których struktura aktywów już w momencie jego utworzenia wyraźnie odbiegała od innych (por. tab. 65).

Wybrane podstawowe pozycje aktywów BSL (w % aktywów)

Symbol pozycji	1989	1990	1991	1992	1993
<i>BSL</i>					
1/	23,9	25,2	18,4	16,4	23,4
2/	37,3	53,7	54,6	41,0	36,9
3/	32,6	13,2	12,7	24,4	23,2
4/	4,5	5,2	5,2	4,8	4,3
5/	1,7	2,7	9,1	13,4	12,2

Legenda: por. tab. 63

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Na SZAP tego banku zaważyło względnie niskie zaangażowanie w działalności kredytowej w 1989 r. (intensywny wzrost operacji kredytowych do 1992 r.) względnie wysoki udział w operacjach międzybankowych z tendencją spadkową (oprócz 1993 r.), ponadprzeciętnie wysoki poziom należności z tytułu różnic kursowych, wpływających negatywnie na ograniczanie ryzyka kursowego. Zdecydowane wycofywanie się z działalności kredytowej wynikało zapewne z potrzeby zwiększenia bezpieczeństwa ekonomicznego w związku z bliską perspektywą prywatyzacji BSL (wzrost udziału papierów wartościowych w 1992 r.). Jednocześnie widoczne jest dążenie BSL do obniżania stanu gotówki w kasie.

Innym, prowadzącym podobną do BSL strategię aktywów, choć posiadającym inną sytuację finansową w 1989 r. jest WBK (por. tab.66).

Tab. 66

Wybrane podstawowe pozycje aktywów WBK (w % aktywów)

Symbol pozycji	1989	1990	1991	1992	1993
WBK					
1/	18,7	16,8	17,7	21,7	17,7
2/	47,1	66,3	63,5	48,2	36,9
3/	22,3	8,1	5,1	13,0	27,7
4/	10,2	7,6	7,8	5,7	5,2
5/	1,7	1,2	5,9	11,4	12,5

Legenda: por. tab. 63

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

W momencie utworzenia, WBK posiadał ponadprzeciętnie wysoki udział gotówki, który pozostawał na wysokim poziomie do 1992 r. Charakterystyczna w tym banku jest reorientacja z kredytowania w obrót papierami wartościowymi (podobnie było w później sprywatyzowanym BSL).

W zbliżonych kierunkach ewoluują struktury aktywów BG i

BDK, choć punkty zwrotne w SZAP obydwu banków rysują się w różnych momentach czasowych (por. tab. 67).

Tab. 67

Wybrane podstawowe pozycje aktywów BG i BDK (w % aktywów)

Symbol pozycji	1989	1990	1991	1992	1993
BG					
1/	15,5	16,3	16,4	22,8	18,0
2/	52,9	63,8	48,3	32,5	28,7
3/	24,4	9,2	20,4	27,6	27,9
4/	6,1	4,8	4,6	4,4	4,1
5/	1,1	5,9	10,3	12,7	14,8
BDK					
1/	17,2	11,0	16,3	21,9	22,8
2/	52,3	65,0	59,6	49,2	39,1
3/	22,1	14,1	9,6	15,0	24,4
4/	6,8	4,6	6,1	5,1	4,1
5/	1,6	5,3	8,4	8,8	9,6

Legenda: por. tab. 63

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Banki te miały podobną sytuację finansową w 1989 r., ale tempo odchodzenia od dotychczasowej strategii, tj. wysokiego zaangażowania się w działalności kredytowej, było bardziej zdecydowane w BG (od 1991 r.). W 1993 r. BG jawi się jako bank dokonujący inwestycji pośrednich, a BDK jako bank dokonujący inwestycji pośrednich i w podobnie wysokim stopniu operujący na rynku międzybankowym (nieco większym niż BG).

Podobne zmiany, choć pod względem tempa bardziej zbliżone do BDK (czyli o charakterze umiarkowanym) zachodziły w BZ i PBKS (por. tab. 68).

Wybrane podstawowe pozycje aktywów BZ i PBKS (w % aktywów)

Symbol pozycji	1989	1990	1991	1992	1993
BZ					
1/	26,7	21,7	20,0	22,8	25,3
2/	42,3	58,3	61,7	41,9	40,7
3/	2,3	13,0	9,54	19,8	19,1
4/	6,5	6,4	4,4	3,6	4,1
5/	22,7	0,6	4,4	11,9	10,8
PBKS					
1/	16,8	16,2	14,5	23,0	21,6
2/	47,1	70,5	59,5	52,0	45,8
3/	26,8	8,3	5,3	9,3	18,9
4/	6,7	3,4	4,9	5,1	3,8
5/	2,6	1,6	15,8	10,6	9,9

Legenda: por. tab.. 63

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Strategie obydwu tych banków są podobne, mimo, że ich struktury początkowe znacznie się różniły. W szczególności BZ miał zdecydowanie poniżej przeciętnej niski udział należności z tytułu różnic kursowych, zdecydowanie wyższy udział aktywów innych i wyższe zaangażowanie w operacje międzybankowe. W 1990 r. nastąpiło nawet odmienne niż w 1989 r. zróżnicowanie zagrożeniem ryzykiem kursowym. PBKS przy tym jawił się jako bardziej odważny w biznesie kredytowym w 1990 r., z którego zdecydowanie zaczął wycofywać się w 1991 r. W BZ zwrot taki nastąpił dopiero w rok później. Kredytowanie stanowi nadal ważny obszar ich działalności. BZ na większą skalę skierował swoje wysiłki w biznes papierami wartościowymi. Jednak dla obydwu banków większe znaczenie mają operacje na rynku międzybankowym.

Tak dokonane pogrupowanie banków w oparciu o kryterium zmniejszania bądź zwiększania podstawowych pozycji aktywów w strukturze majątkowej pomija relacje między udziałami poszczególnych pozycji. Okazuje się, że jest to element istotnie różni-

cujący strategię SZAP badanych banków. Uwzględniając te relacje, według stanu na 31.12.1993 r. widoczne jest kształtowanie się różnych formuł banków. Ze względu na strukturę aktywów można wskazać:

- I/ typowy bank kredytowy: PBG,
- II/ bank kredytowy, odchodzący od formuły banku kredytowego w kierunku:
 - a/ instytucji dokonującej inwestycji pośrednich na większą skalę i działającej na rynku międzybankowym: BPH,
 - b/ banku o znacznym zakresie działalności międzybankowej: BZ,
 - c/ banku o znacznym zakresie działalności międzybankowej i inwestowania pośredniego: (BSL- bank sprywatyzowany), BDK, PBKS,
- III/ instytucja dokonująca inwestycji pośrednich: BG, (WBK- bank sprywatyzowany), PBK.

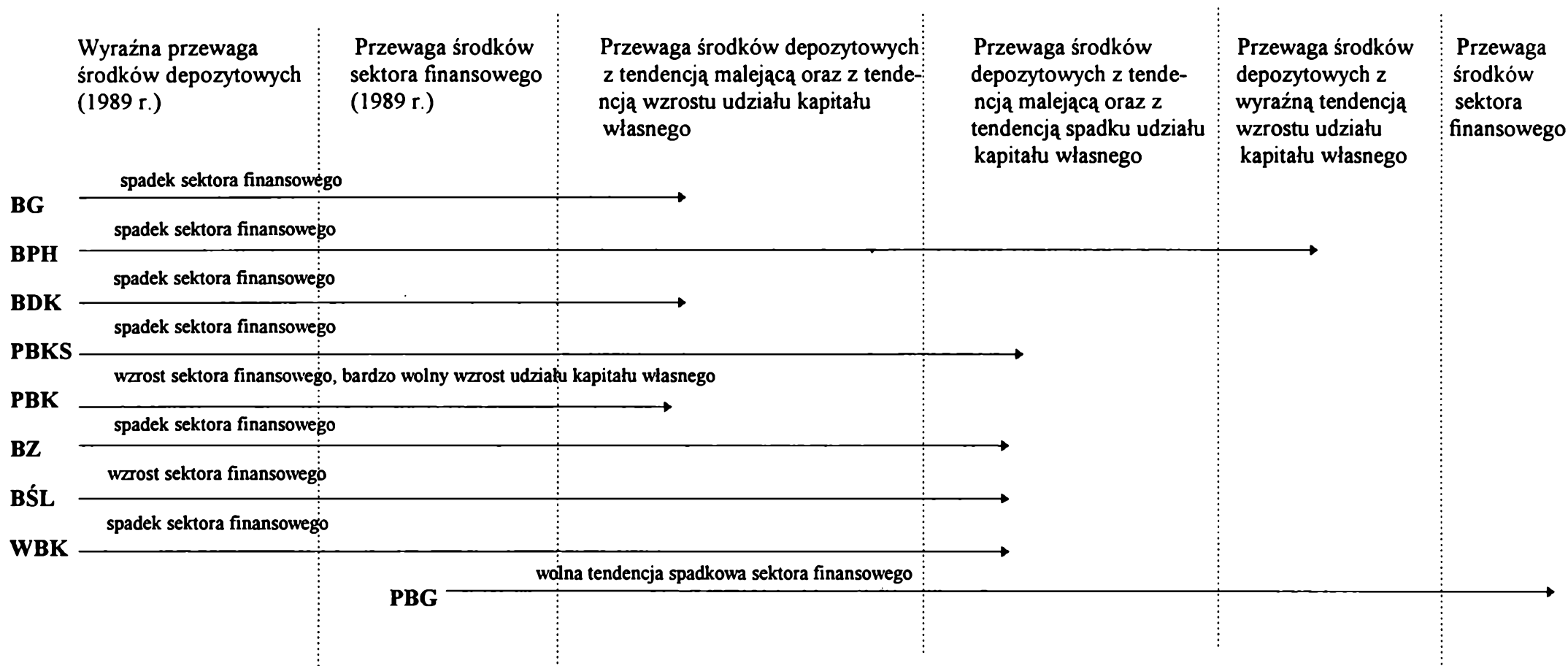
Dokonane przyporządkowanie banków nie musi być jednak trwałe ze względu na okres przejściowy, w którym znajdują się banki w dochodzeniu do pożądaných struktur aktywów. Chodzi o poziom kapitałów własnych i relacje między udziałami działalności międzybankowej i inwestowania pośredniego, które szybko mogą ulec zmianom. Rok 1993 w związku z wejściem w życie ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków był dla tych banków specyficzny. Bezsporne jest natomiast odchodzenie od formuły typowego banku kredytowego w kierunku instytucji dokonującej inwestycji pośrednich i działającej na rynku międzybankowym

Kierunki zmian struktur pasywów

Efekty ewoluowania SZAP w zakresie źródeł finansowania aktywów w okresie 1989-1993 prezentuje rys. 28.

Zasadniczo każdy bank (oprócz PBG, w którym przeważają środki instytucji finansowych) od początków funkcjonowania utrzymywał na wysokim poziomie i umacniał bazę depozytową, co jest dowodem dążenia do uniezależnienia się od kredytu refinansowego. Obserwuje się przy tym dwa przeciwne kierunki zmian środków depozytowych. Obserwowany w większości przypadków spadek udziału depozytów nie jest znaczny i nie rzutuje na zmianę charakteru struktury pasywów poszczególnych banków (struktura depozytowa). Generalnie

Kierunki kształtowania pasywów przez banki wyłonione ze struktury NBP w 1989 r. (według stanu na 31.12.1993 r.)



Źródło: Opracowanie własne

obserwuje się też spadek udziału środków sektora finansowego, z wyjątkiem PBK i BSL (banku sprywatyzowanego).

Większość banków – jednoosobowych spółek skarbu państwa wzmocniła wyposażenie kapitałowe. W BZ w 1993 r. udział funduszy zasadniczych i rezerwowych nieznacznie obniżył się, ale w porównaniu z innymi bankami utrzymał na względnie wysokim poziomie (por. tab. 69). Zwiększanie roli kapitałów własnych jako źródła finansowania jest przejawem dążenia do wzrostu wiarygodności banku.

Tab. 69

Wybrane podstawowe pozycje pasywów BZ i PBKS (w % pasywów)

Symbol pozycji	1989	1990	1991	1992	1993
BZ					
1/	26,1	6,3	1,4	4,6	3,2
2/	61,3	71,8	74,3	67,6	61,2
2a/	56,4	62,5	69,8	62,0	56,0
3/	8,2(1,8)	15,6(10,3)	19,1(10,4)	8,3	8,0
4/	4,4	6,3	5,2	19,5	27,6
PBKS					
1/	31,1	23,8	12,2	10,5	6,9
2/	48,7	52,5	62,0	59,7	59,6
2a/	46,8	48,2	57,6	54,4	54,9
3/	7,4(2,4)	14,8(9,1)	20,4(7,4)	9,0	6,5
4/	12,8	8,3	5,4	20,8	27,0

Legenda:

1/ - Zobowiązania zagraniczne i krajowe wobec instytucji finansowych: banków, kantorów i poczty (do 1991 r. bez kantorów i poczty).

2/ - Zobowiązania wobec sektora niefinansowego i sektora budżetowego (rachunki bieżące i lokaty; od 1991 r. oprócz rachunków bieżących przejętych przez NBP).

3/ - Kapitały własne:

do 1992 r. - kapitał akcyjny, kapitał zapasowy oraz fundusze i środki pozostałe (w tym zysk z lat ubiegłych; zysk netto ujmuje pozycja 4/), wartości w nawiasach dotyczą tylko kapitału akcyjnego i kapitału zapasowego,

od 1992 r. - kapitał akcyjny, kapitał zapasowy, kapitał rezerwowy i rezerwa rewaluacyjna (zysk z lat ubiegłych, zysk netto i inne fundusze zawiera pozycja 4/).

4/ - Pasywa pozostałe (pozycje rozliczeniowe wraz z funduszami banków nie ujętymi w pozycji 3/).

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Największą dbałość o wizerunek banku bezpiecznego wykazywały PBKS i BZ, a w nieco wolniejszym tempie BDK i WBK (por. tab.70 i 73). W wymienionych bankach do 1992 r. zwiększono udział środków własnych. Nie oznacza to jednak niewystępowanie w nich zjawiska deprecjacji kapitałów. Wpływ tej deprecjacji jest wyraźny od 1991 r. w pozostałych bankach: BG (mimo blisko 2-krotnego zwiększenia znaczenia funduszy własnych w 1990 r.- podobnie jak w BDK), BSL, PBK, BPH, PBG. We wszystkich bankach szczególnie silnej deprecjacji podlegały kapitały akcyjny i zapasowy, na które zarządy banków wpływu nie mają.

Tab. 70

Wybrane podstawowe pozycje pasywów BDK i BG (w % pasywów)

Symbol pozycji	1989	1990	1991	1992	1993
BDK					
1/	35,4	20,9	12,0	7,5	5,2
2/	54,6	56,6	65,2	67,9	60,9
2a/	52,5	48,6	61,6	62,4	56,9
3/	7,0(0,8)	14,2(9,2)	15,0(8,4)	5,6	8,7
4/	3,0	8,3	7,8	19,0	25,2
BG					
1/	34,4	14,1	8,7	8,4	7,4
2/	45,6	63,3	67,2	62,2	56,5
2a/	43,4	56,2	60,0	50,8	49,4
3/	8,5(3,0)	15,5(10,5)	14,5(7,0)	5,7	9,2
4/	11,5	7,1	9,6	23,7	26,9

Legenda: po. tab. 69

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Na uwagę zasługuje PBK, w którym obserwuje się bardzo wolne tempo zwiększania udziałów środków własnych w całym okresie funkcjonowania.

Tab. 71

Wybrane podstawowe pozycje pasywów PBK (w % pasywów)

Symbol pozycji	1989	1990	1991	1992	1993
PBK					
1/	25,6	7,3	9,3	10,2	10,8
2/	54,4	73,7	67,8	61,5	53,0
2a/	51,7	56,2	59,5	51,2	45,4
3/	9,6(0,8)	12,7(8,3)	11,5(6,8)	4,6	4,8
4/	10,4	6,3	11,4	23,7	31,4

Legenda: por. tab. 69

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Wyróżniają się także banki BPH i PBG, w których udziały funduszy własnych zwiększały się bardzo nieznacznie w porównaniu z 1989 r., utrzymywały się one na bardzo niskich poziomach przy postępującej deprecjacji kapitałów (por. tab.72).

Tab. 72

Wybrane podstawowe pozycje pasywów BPH i PBG (w % pasywów)

Symbol pozycji	1989	1990	1991	1992	1993
BPH					
1/	32,4	18,3	15,4	18,3	8,5
2/	46,6	57,9	51,2	49,0	59,6
2a/	43,5	47,6	42,6	42,1	51,5
3/	10,3(5,0)	11,7(9,0)	7,8(6,6)	5,2	7,0
4/	10,7	12,1	25,6	27,5	24,9
PBG					
1/	49,4	35,4	41,0	39,9	39,0
2/	40,2	36,8	27,5	24,8	27,7
2a/	37,6	31,1	23,7	20,6	19,5
3/	8,3(1,0)	9,1(7,0)	6,4(4,5)	2,7	2,9
4/	2,1	18,7	25,1	32,6	35,4

Legenda: por. tab. 69

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

W obydwu bankach, w szczególności w PBG, wyraźne są względnie wysokie udziały środków sektora finansowego. Wyższe od przeciętnych były też udziały innych zobowiązań. Różne jest jednak znaczenie depozytów w strukturze pasywów: BPH w przeciwieństwie do PBG jest bankiem depozytowym, choć z niższym udziałem depozytów w porównaniu z pozostałymi bankami mającymi przewagę środków depozytowych. Mimo wielu podobnych kierunków zmian w strukturach pasywów BPH i PBG, istotne różnice nie uzasadniają uznania ich strategii jako kierunkowo zbieżnych. Wskazują na to rozkłady pozycji pasywów w 1993 r.

Odmienne kształtowały się struktury banków, które w tym czasie poddano prywatyzacji.

Tab. 73

Wybrane podstawowe pozycje pasywów WBK i BSL(w % pasywów)

Symbol pozycji	1989	1990	1991	1992	1993
WBK					
1/	29,5	8,4	2,1	4,6	3,4
2/	51,9	73,8	79,6	68,7	67,7
2a/	48,5	66,7	73,2	61,6	60,3
3/	8,4(5,2)	15,6(11,5)	16,5(14,8)	4,9	3,4
4/	10,2	2,2	11,8	21,8	25,5
BSL					
1/	24,7	15,3	9,5	9,3	9,7
2/	53,3	67,8	68,8	61,0	59,3
2a/	51,5	57,4	60,2	54,0	54,4
3/	9,2(3,7)	16,7(12,9)	15,0(10,0)	6,8	2,9
4/	12,8	0,2	6,7	22,9	28,1

Legenda: por. tab. 69

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków depozytowo-kredytowych

Początkowe struktury pasywów WBK i BSL były do siebie zbliżone, ale już w kolejnych latach tempo zmian różnicowało się wyraźnie. WBK bardziej zdecydowanie dążył do umacniania bazy depozytowej i w wyraźnie większym stopniu obniżał udziały środków instytucji finansowych. Kształtowanie kapitałów własnych w WBK było bardziej stabilne z tendencją spadkową po jego sprywatyzowaniu (podobnie jak w BSL). Przed prywatyzacją obydwie banki miały najwyższe udziały kapitałów w pasywach. Zasadniczo dążyły one do stabilizacji udziałów zobowiązań wobec sektora finansowego na zdecydowanie niższym poziomie niż zobowiązania wobec sektora niefinansowego.

Porównując struktury pasywów poszczególnych banków z bankami sprywatyzowanymi dopatrzeć się można dużych podobieństw według stanu na 31.12.1993 r. (poza znacząco różnymi udziałami kapitałów własnych). Zbliżonymi do WBK są struktury pasywów BDK i BZ, natomiast do BSL struktury BG, PBKS, BPH. Wyraźnie odbiegającymi od struktur pasywów BSL i WBK są struktury PBG i PBK (ze względu na stosunkowo wysokie udziały zobowiązań wobec sektora finansowego i stosunkowo niskie udziały zobowiązań wobec sektora niefinansowego).

Uogólniając, pod względem struktury pasywów wszystkie badane banki, z wyjątkiem PBG, który jest bankiem z przewagą środków instytucji finansowych, funkcjonują w formule banku depozytowego. Zasadniczym ich źródłem finansowania są środki podmiotów niefinansowych w granicach 53-61,2% (bez uwzględnienia banków sprywatyzowanych). Banki jednoosobowe spółki skarbu państwa zmniejszają zasilanie środkami innych instytucji finansowych, przy jednoczesnym -w większości przypadków- zwiększeniu zasilania kapitałami własnymi. Wyjątkiem jest tu PBK, u którego znaczenie zasilania środków instytucji finansowych rośnie, a udział kapitałów własnych w pasywach jest najniższy w całej grupie banków jednoosobowych spółek skarbu państwa.

6.3. Pozycje finansowe banków według podstawowych relacji efektywnościowych

Ustalając pozycje finansowe poszczególnych banków w ramach grupy pbk do uwzględnienia są dwie opcje: orientacja "na zysk" i

orientacja "na bezpieczeństwo ekonomiczne" Do porównań międzybankowych mogą być tu wykorzystane kryteria m.in. takie jak: wartość i dynamika sumy bilansowej, dynamika zysku brutto, wartość i dynamika kapitałów własnych, zwrot z aktywów, zwrot z kapitału, stopień pokrycia długów "złej jakości" kapitałem własnym, współczynnik wypłacalności.

Wszystkie obserwowane banki w okresie objętym badaniem powiększały sumę bilansową mimo trudnych okresów (administracyjne ograniczenia w biznesie kredytowym, wzrost kosztów pozyskania depozytów).

Tab. 74

Dynamiki sumy bilansowej i dynamiki zysku brutto poszczególnych banków (w %)

Bank		1990	1991	1992	1993
BG	a	263,3	154,3	143,4	126,1
	b		23,8	235,3	99,7
BSL	a	254,6	144,9	157,7	146,5
	b		48,2	132,1	188,3
BPH	a	345,7	168,2	172,8	105,8
	b		24,9	433,0	116,6
BDK	a	246,5	121,6	150,6	152,4
	b		66,5	22,6	253,2
PBG	a	311,5	165,2	164,9	164,7
	b		57,7	79,9	698,8
WBK	a	284,0	123,7	163,7	156,4
	b		47,0	67,2	104,5
PBKS	a	309,5	138,1	155,3	146,4
	b		82,1	39,2	38,9
PBK	a	325,6	128,7	161,7	146,3
	b		44,2	170,8	139,6
BZ	a	293,3	123,1	162,6	142,1
	b		59,4	75,1	127,6
średnia	a	292,7	140,9	159,2	143,0
	b		50,4	139,5	196,4

a - dynamika sumy bilansowej, b - dynamika zysku brutto w stosunku do roku poprzedzającego

Powyżej średniej (1), poniżej średniej (0)							
Bank	dynamika sumy bilansowej				dynamika zysku brutto		
	1990	1991	1992	1993	1991	1992	1993
BG	0	1	0	0	0	1	0
BSL	0	1	0	1	0	0	0
BPH	1	1	1	0	0	1	0
BDK	0	0	0	1	1	0	1
PBG	1	1	1	1	1	0	1
WBK	0	0	1	1	0	0	0
PBKS	1	0	0	1	1	0	0
PBK	1	0	1	1	0	1	0
BZ	1	0	1	0	1	0	0

Zródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków banków depozytowo-kredytowych i rankingi: Ranking banków polskich '92, Gazeta Bankowa 1992, Nr 25; Ranking banków '94, Gazeta Bankowa 1994, Nr 23

Wyniki tab. 74 ukazują wyraźne dążenie banków do zwiększania rozmiarów działalności (wysoka przeciętna dynamika dla grupy banków). Jest to uzasadnione, gdyż wzrost sumy bilansowej stwarza szansę na zwiększenie zysku brutto. Najbardziej dynamicznie (ponadprzeciętnie) rozwijającymi skalę działania były:

* *BPH, PBG i BZ*, a najslabiej w grupie:

* *BG, BDK, PBKS*.

Przynosiło to wzrost zysków brutto, przy czym tempo tego wzrostu było zróżnicowane dla poszczególnych banków i w danym czasie. Przeciętna dla całej grupy dynamika zysku brutto wykazuje tendencję rosnącą. Silne dążenie do powiększania zysku brutto widoczne jest w:

* *PBG, BPH*

* *BSL i BZ*, charakteryzujące się nieco wolniejszym ale systematycznym tempem wzrostu zysku.

Najmniej intensywnie w całym okresie (poniżej przeciętnej) zwiększały zysk brutto:

* *PBKS*,

- *BG* z wyjątkiem 1992 r., gdy nastąpił jego wyraźny wzrost,
- *BDK*, w którym nastąpiło wyraźne załamanie w 1992 r,
- * *WBK*, który zwiększał zysk systematycznie ale wolniej na

tle grupy.

Porównując dynamiki sumy bilansowej i zysku brutto dopatrzeć się można pozytywnych związków między nimi. Najwyraźniej związek ten ujawnia się w *PBKS*, w którym maksymalizacja zysku przypuszczalnie nie stanowiła najwyższego priorytetu. Zauważa się też, że w bankach rozwijających sumę bilansową systematycznie i w sposób zrównoważony, podobne tendencje wykazuje dynamika zysku brutto.

W zależności od wielkości wygospodarowanego zysku brutto (po przekazaniu części na pokrycie rezerw celowych) i przeciętnej w danym okresie sprawozdawczym wartości sumy bilansowej banki uzyskiwały zwroty na aktywach jak następuje (por. tab. 75).

Tab. 75

Zwrot na aktywach poszczególnych banków

Bank	1990	1991	1992	1993	Powyżej średniej (1) Poniżej średniej (0)			
					1990	1991	1992	1993
BG	32,0	4,1	6,6	4,9	1	0	1	0
BŚL	32,1	8,5	7,4	9,2	1	1	1	1
BPH	16,3	2,0	4,9	4,4	0	0	0	0
BDK	32,2	13,6	2,2	3,7	1	1	0	0
PBG	17,4	5,0	2,4	10,3	0	0	0	1
WBK	35,3	10,0	4,6	3,0	1	1	0	0
PBKS	33,1	15,1	4,0	1,0	1	1	0	0
PBK	25,9	6,6	7,6	7,0	0	0	1	1
BZ	33,1	11,8	6,1	5,2	1	1	1	0
średnia	28,5	8,5	5,1	5,4				

Zródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków banków depozytowo-kredytowych i rankingi: Ranking banków polskich '92, Gazeta Bankowa 1992, Nr 25; Ranking banków '94, Gazeta Bankowa 1994, Nr 23

Zdecydowanie najlepszą, ponadprzeciętną efektywność aktywów brutto w całym okresie odnotowały banki:

* *BSL, BZ* z wyjątkiem 1993 r., *PBK* (efektywność wysoka bliska przeciętnej w 1990–1991 i wyraźnie wysoka w 1992–1993), a najniższą

* *BPH* oraz *PBG* (z wyjątkiem 1993 r., w którym zwrot aktywów był najwyższy w całej grupie).

* *PBKS, BDK, WBK* – w okresie 1992–1993.

Tak drastyczny spadek zyskowności aktywów szczególnie w *PBKS* i *BDK* (oraz *WBK*) mógł być spowodowany nie tylko relatywnie wolną dynamiką zysku brutto, ale też przypuszczalnie dokonywanymi odpisami na rezerwy celowe [1]. Potwierdzają to dane w tab. 76 dotyczące *PBKS* i *BSL*. Najwolniej wystarczające rezerwy tworzył *PBG*.

Tab. 76.

Pokrycie kredytów trudnych rezerwami celowymi

Bank	1990	1991	1992	1993
BG	2,8	56,1	28,0	52,0
BSL	100	83,8	51,6	36,9
BPH	–	63,5	40,5	37,8
BDK	–	6,4	12,9	65,3
PBG	26,8	32,3	13,6	59,0
WBK	4,0	2,1	44,6	66,3
PBKS	19,3	53,4	40,1	58,3
PBK	14,0	15,9	26,9	76,0
BZ	10,2	45,2	25,4	58,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ranking banków polskich '92, Gazeta Bankowa 1992, Nr 25; Ranking banków '94, Gazeta Bankowa 1994, Nr 23

W działalności banku komercyjnego szczególnie istotny jest właściwy wybór pomiędzy zyskownością działalności a jej bezpieczeństwem. Może to rzutować na hierarchię ważności celów: zwrotność aktywów a zwrotność kapitału. Relacje efektywności kapitału

(tab. 77) potwierdzają, że na tle grupy zdecydowanie najslabsze rezultaty począwszy od 1992 r. miały:

* *PBKS, BDK* a nieco lepsze ale też stosunkowo niskie: *BZ, WBK, BG,*

dobrze rezultaty na tle grupy miały:

* *BSL, PBK, PBG.*

Pełniejszy obraz stosunku banku do bezpieczeństwa ekonomicznego daje dynamika kapitału i współczynnik wypłacalności.

Z porównań międzybankowych dobre rezultaty w powiększaniu kapitałów własnych (tj. nominalne, ale nie w wyrażeniu realnym) osiągnęły przede wszystkim (tab. 77):

* *BZ, PBKS, BG,* nieco wolniej ale w sposób zrównoważony zwiększał kapitały: *BPH,*

stosunkowo najwolniejsze tempo wzrostu miał:

* *PBG,*

* charakterystyczną sytuację posiadał *BSL,* który zwiększał kapitały sukcesywnie ale poniżej przeciętnej (z wyjątkiem 1992 r.).

Tab. 77

Zwrot z kapitału w poszczególnych bankach

Bank	1990	1991	1992	1993	Powyżej średniej (1) Poniżej średniej (0)			
					1990	1991	1992	1993
BG	235,6	27,8	70,6	64,4	1	0	1	0
BSL	212,8	54,3	74,3	205,5	0	0	1	1
BPH	142,8	21,1	80,7	72,2	0	0	1	0
BDK	265,5	92,8	23,9	49,7	1	1	0	0
PBG	195,9	67,5	59,0	363,1	0	1	0	1
WBK	257,4	62,3	49,8	77,0	1	1	0	0
PBKS	254,2	83,5	29,7	13,9	1	1	0	0
PBK	216,7	54,4	104,8	148,4	0	0	1	1
BZ	241,4	67,3	49,1	63,8	1	1	0	0
średnia	224,7	59,0	60,2	117,6				

Zródło: Obliczenia własne na podstawie: Zbiorcze bilanse banków

banków depozytowo-kredytowych i rankingi: Ranking banków polskich '92, Gazeta Bankowa 1992, Nr 25; Ranking banków '94, Gazeta Bankowa 1994, Nr 23

Zwiększanie kapitałów własnych w ujęciu nominalnym i skali działań na rynku papierów wartościowych kosztem ograniczania akcji kredytowej prowadziło do ustalenia się następujących wartości współczynników wypłacalności (tab. 78).

Tab. 78

Współczynniki wypłacalności

Bank	1990	1991	1992	1993
BG	-	7,6	22,1	34,3
BSL	16,8	14,1	13,2	11,2
BPH	12,1	8,6	11,2	17,9
BDK	12,8	7,1	3,2	27,7
PBG	7,2	6,1	3,5	18,9
WBK	14,3	8,3	8,7	9,3
PBKS	1,8	9,5	9,5	19,5
PBK	11,3	9,4	5,8	23,6
BZ	14,3	14,2	5,3	22,7

Zródło: Opracowanie własne na podstawie rankingów: Ranking banków polskich '92, Gazeta Bankowa 1992, Nr 25; Ranking banków '94, Gazeta Bankowa 1994, Nr 23

Pamiętając o braku pełnej porównywalności powyższych współczynników dla roku 1993, można stwierdzić, że:

* najbardziej stabilny i ekonomicznie bezpieczny był *BSL*, *WBK*, *BPH*, podobnie z wyjątkiem 1990 r. - *PBKS*,

* gwałtowna zmiana strategii widoczna jest w *BG* (bardzo wysokie poziomy współczynników od 1992 r.),

* najmniej bezpieczne - do 1993 r. były: *PBG*, *BDK*, a jedynie w 1992 r.: *BZ* i *PBK*.

Dla uzyskania bardziej przejrzystego i kompleksowego obrazu pozycji finansowej danego banku na tle grupy dokonano poniższej syntezy.

Charakterystyka banków według podstawowych relacji efektywnościowych w obszarze zysku i bezpieczeństwa ekonomicznego

BEZPIECZEŃSTWO EKONOMICZNE		ZYSK			
Miary bezpieczeństwa banku	Na tle grupy banków		Rodzaje relacji	Na tle grupy banków	
	Wysokie	Niskie		Wysoka	Niska
Dynamika kapitału własnego	BZ, PBKS, BG, BPH	PBG BŚL	Dynamika zysku brutto	BPH, PBG BZ , BŚL	PBKS , BG, BDK WBK
Zwrot z kapitału	BŚL , PBK, PBG	PBKS BDK, BZ, WBK, BG	Dynamika sumy bilansowej	BPH, PBG, BZ	BG, BDK, PBKS
Pokrycie trudnych wierzycelności rezerwami celowymi	BŚL , PBKS	PBG	Zwrot z aktywów	BZ, BŚL PBK	BPH , DBG , PBKS , BDK, BG, WBK
Współczynnik wypłacalności	BŚL , WBK , BPH PBKS, BG (od 1992 r.)	PBG, BDK, w 1992 r.: BZ, PBK			

Legenda: bank - zmiany o charakterze zrównoważonym; * - prawidłowy poziom współczynnika wypłacalności w całym okresie; bank - bank wyraźnie wyróżniający się w grupie

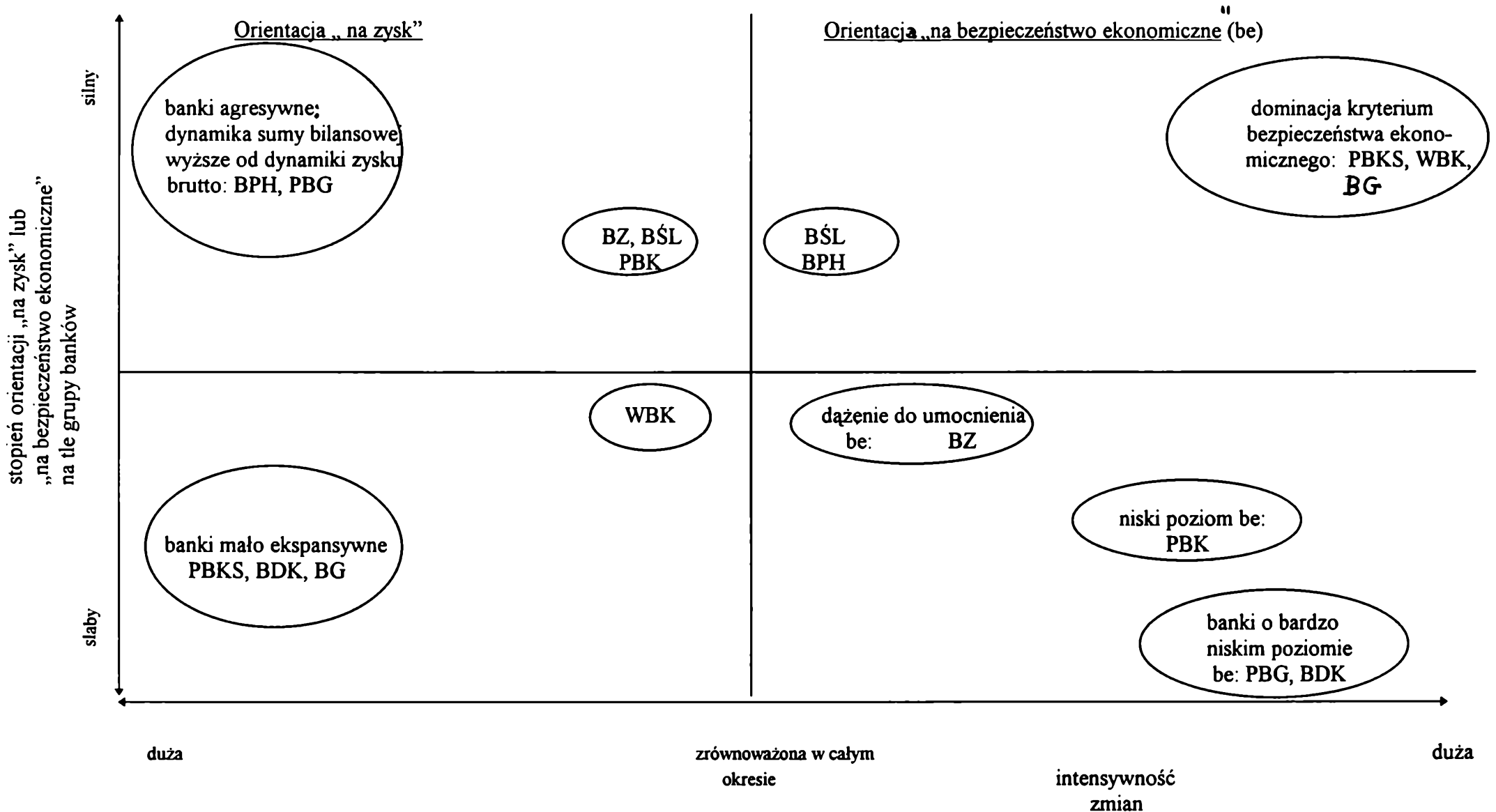
Źródło: Opracowanie własne na podstawie bilansów banków depozytowo-kredytowych i rankingów banków polskich, op. cit.

Rys. 29 ukazuje banki charakteryzujące się wyraźnie wysokimi albo niskimi podstawowymi relacjami ekonomiczno-finansowymi. Relacje te wskazują na priorytety i hierarchię ich ważności w konkretnych bankach. Odzwierciedlają one siłę orientowania się danego banku "na zysk" oraz "na bezpieczeństwo ekonomiczne". Uwytklono również natężenie zmian w poszczególnych relacjach. Mimo ustalonych wielu zbieżnych tendencji w kształtowaniu się struktur aktywów i pasywów w badanych bankach, rezultaty ekonomiczno-finansowe są mocno zróżnicowane. Stosunkowo stabilne strategię aktywów i pasywów prowadziły tylko BŚL i WBK. W obszarze zysku jedynie BZ wykazywał stosunkowo zrównoważoną wysoką dynamikę zysku brutto, a PBK stabilny wysoki zwrot z aktywów. Z kolei w obszarze bezpieczeństwa ekonomicznego stabilizację na wysokim (poprawnym) poziomie osiągnął BPH. W innych obszarach rezultaty tych oraz banków pozostałych były wysoce zmienne. W niektórych bankach wyraźnie widoczna jest zmiana strategii dotychczasowej - w BG od 1992 r.; lub jej załamanie w 1992 r. i modyfikacja- w BZ i PBK.

Bardziej uogólniony obraz strategii SZAP prowadzonych przez poszczególne banki skonstruowano przy użyciu metody portfelowej analizy sektorowej (por. rys. 30). Wyznacznikami dla ustalenia strategicznej pozycji finansowej konkretnego banku w sektorze banków jednoosobowych spółek skarbu państwa wyodrębnionych ze struktury NBP są: charakter zmian w relacjach opisujących orientację banku "na zysk" albo "na bezpieczeństwo ekonomiczne" (zrównoważony, silny) oraz stopień orientacji banku "na zysk", "bezpieczeństwo ekonomiczne" na tle całej grupy (silny, słaby). Dane dla określenia wielkości wyznaczników zaczerpnięto z rys. 29. Tak przeprowadzone ustalenie pozycji banków uprawnia do stwierdzenia, że:

nie można wskazać dwóch banków mających jednocześnie takie same lub bardzo zbliżone obydwie orientacje strategiczne: orientację "na zysk" i orientację na "bezpieczeństwo ekonomiczne".

Pozycje banków w grupie pbk ze względu na orientację: „na zysk” i „na bezpieczeństwo ekonomiczne”



Źródło: Opracowanie własne

Spośród banków agresywnych, tj. zorientowanych głównie na zwiększanie sumy bilansowej, która ma ułatwić w przyszłości osiągnięcie wysokich zysków (dynamika sumy bilansowej wyprzedza bowiem jeszcze dynamikę zysku brutto), pierwszy (BPH) – w przeciwieństwie do drugiego (PBG) – zwraca jednocześnie uwagę na zachowanie bezpieczeństwa działalności.

Każdy spośród trzech banków prowadzących strategię, w których dynamika zysku brutto zmienia się umiarkowanie i jest ustalona na względnie wysokim poziomie (na tle grupy) oraz zwrotność aktywów systematycznie poprawia się, ma odmienne miejsce w orientacji "na bezpieczeństwo ekonomiczne". Pierwszy (BSL) – prowadzi strategię systematycznej umiarkowanej poprawy w obydwu orientacjach (jest bankiem dokonującym właściwego wyboru między potrzebą wzrostu zysku, a koniecznością zachowania bezpieczeństwa działalności). Drugi (BZ) – wyraźnie wzmacnia bezpieczeństwo ekonomiczne po jego okresowym zachwianiu. Trzeci z nich (PBK) jest najmniej wiarygodny ekonomicznie i słaby na tle całej grupy (silna dominacja celów skierowanych na zysk nad celami bezpieczeństwa ekonomicznego).

Istnieją też banki, w których ważniejsze jest bezpieczeństwo ekonomiczne od osiągnięcia wyższych zysków z działalności bardziej ryzykownej. Wśród nich widoczne są także różnice w sposobie dążenia do zwiększania zysków. Dwa banki, w których dominującym jest kryterium bezpieczeństwa ekonomicznego (PBKS, BG) są jednocześnie mało ekspansywne. Wolniej niż inne banki zwiększają sumę bilansową. Jeden z nich (PBKS) charakteryzuje się zdecydowanie najniższym w całej grupie nierównym tempem wzrostu zysku brutto (co wynika przypuszczalnie z pokrywania wierzytelności trudnych rezerwami celowymi). Obydwa banki rozwijają struktury aktywów i pasywów nieco inaczej (głównie różnice w znaczeniu operacji międzybankowych i obrotu papierami wartościowymi). W trzecim banku, w którym priorytetowym jest kryterium "bezpieczeństwa ekonomicznego" (WBK), tempo wzrostu zysku jest także słabsze ale stosunkowo równe.

Obok opisanych obydwu banków mało ekspansywnym jest jeszcze jeden (BDK). Jednocześnie był on bardzo słaby ekonomicznie w różnym w stopniu w całym okresie, w przeciwieństwie do zbliżonego

do niego pod względem struktury bilansowej pierwszego banku mało ekspansywnego.

Podsumowując, prowadzone w okresie 1989-1993 strategie SZAP podlegały wpływom zewnętrznym i w istotnym stopniu wpływom wewnętrznym. Ogólne kierunki zmian w strategiach wspólne dla prawie wszystkich banków są wyrazem bardzo silnego oddziaływania otoczenia prawno-politycznego i sytuacji gospodarczej. Jednakże samo tempo dostosowywania się do wymagań otoczenia zewnętrznego uwarunkowane było zdolnościami banków do adaptacji strategicznej i eksploatacyjnej. Przejawiało się to w zróżnicowanym podejściu do orientacji "na zysk" i orientacji "na bezpieczeństwo ekonomiczne". Zbliżone do siebie rezultaty niektórych banków w jednej z orientacji nie znajdowały odzwierciedlenia w porównywalnych rezultatach w orientacji drugiej. Szczególnie rozbieżności te widoczne są w efektywności banków najbardziej do siebie zbliżonych pod względem struktury bilansowej.

Wydaje się, że najlepsze pozycje strategiczne zdobyły te banki, w których zarówno orientacja "na zysk" jak i na utrzymanie bezpieczeństwa działalności były silne. Są to:

- banki agresywne w dążeniu do uzyskiwania w przyszłości wysokich poziomów zysków przy jednoczesnym wymaganym stabilnym poziomie bezpieczeństwa (BPH) oraz

- banki rozwijające się bezpiecznie pod względem ekonomicznym, w równym tempie i na wysokim choć niższym (w porównaniu z bankami agresywnymi) poziomie zysku (obok BSL, najbardziej odpowiadającym tym warunkom spośród banków nie sprywatyzowanych jest BZ).

Wskazuje to, że w warunkach bardzo silnie regulowanej działalności banków dla uzyskania pozycji wyjątkowej konieczne jest kształtowanie silnych i ciągle doskonalenie potencjałów wewnętrznych banku postrzegając je jako najważniejszy czynnik konkurencji.

[1] Podobnego zdania jest np. M. Znaniński, stwierdzając, że różne kształtowanie się utworzonych rezerw celowych z wartością złych długów spowodowane jest różnym poziomem wskaźnika rentowności i "przyjętej przez kierownictwo poszczególnych banków polityki zabezpieczenia przyszłych interesów"; por. Bieżąca płynność finansowa i likwidacja zatorów płatniczych, Polityka pieniężna i fiskalna w procesie urynkwienia gospodarki, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 1993, Nr 666, s. 100.

ZAKOŃCZENIE

Z przeprowadzonych rozważań teoretycznych, popartych badaniami empirycznymi wynika, że kryteria dla strategii zarządzania aktywami i pasywami banku komercyjnego tworzą dwa zbiory ograniczeń określających zakres dopuszczalnych działań strategicznych. Są to:

- 1/ zasadnicze wymagania i formalno-prawne ograniczenia działania, na które banki wpływu nie mają,
- 2/ kryteria autoteliczne, tj. specyficzne kryteria generowane w konkretnym banku.

Banki publiczne wyłonione ze struktury NBP w 1989 r. mogły prowadzić SZAP indywidualne, odpowiednio do swoich potrzeb ale pod bardzo silną presją otoczenia zewnętrznego, szczególnie otoczenia prawno-politycznego i ekonomicznego. W otoczeniu tym nie było jednak wystarczająco pewnych i stabilnych warunków działania, umożliwiających prowadzenie SZAP przemyślanych i racjonalnych, skutecznie dostosowujące bank do funkcjonowania w gospodarce rynkowej, w warunkach wzrostu konkurencji. Istniejące warunki zewnętrzne przy stałym nasilaniu oddziaływania regulacyjnego i niekorzystnych "odziedziczonych" uwarunkowaniach wewnętrznych pbk wymuszały wybory podobnych kierunków strategicznych we wszystkich badanych bankach. Mimo zbliżonych tendencji w kształtowaniu struktur aktywów i pasywów w poszczególnych pbk, efektywność finansowa była różna. Zróżnicowanie to, mierzone indikatorami podstawowych orientacji SZAP (orientacji "na zysk" i "na bezpieczeństwo ekonomiczne"), wynikało z różnego ustosunkowania poszczególnych kierownictw banków do zysku i ryzyka i kształtującego się pod jego wpływem potencjału działania (rzeczowego i ludzkiego).

Czynnikami zewnętrznymi zasadniczo wpływającymi na kształtowanie się i efektywność SZAP pbk w badanym okresie były:

- * brak spójnych i całościowych podstawowych rozwiązań systemowych dla banków, tworzących mechanizm koordynacyjny w ramach rozwijającego się systemu rynkowego,

- * niedostosowanie systemu finansowego do zmienionych warun-

ków działania banków.

Ciągłe zmiany warunków działania, nie poparte świadomie prowadzoną polityką makroekonomiczną, wzmagaly turbulencje otoczenia i tym samym niepewność decyzyjną w bankach. W rezultacie SZAP pbk były bardziej spontaniczne niż przemyślane, zorientowane bardziej na przetrwanie w krótkim okresie niż na długofalowy rozwój. Zarządy banków były zmuszone koncentrować się bardziej na pokonywaniu problemów bieżących niż na sprawach strategicznych. Stając przy tym przed wyzwaniem przygotowania się w krótkim czasie do funkcjonowania w warunkach konkurencji europejskiej zasadne stawało się preferowanie szybkich zysków jako źródła pokrycia własnych wydatków inwestycyjnych (inwestycje w kapitał rzeczowy, ludzki) i warunku przyszłego rozwoju pbk. Tymczasem możliwości osiągnięcia wysokich, realnych zysków przy istniejących "odziedziczonych" uwarunkowaniach wewnętrznych pbk praktycznie nie istniały lub były bardzo niepewne. Oprócz niewykształconego i sprawnego w otoczeniu wysoce turbulentnym mechanizmu zarządzania aktywami i pasywami (elementów "twardych" i "miękkich") pbk zostały dodatkowe obciążone:

- wadliwie skonstruowanym portfelem aktywów i pasywów walutowych, wysoce zagrożonym ryzykiem kursowym przy jednocześnie niejasnej odpowiedzialności za powstałe niezależnie od działań banku straty,
- nieefektywnym i mało elastycznym portfelem kredytów, który miał być poddany restrukturyzacji przy pomocy środków zewnętrznych, ale w bliżej nieokreślonym terminie, w bliżej nieokreślonej skali, przy zastosowaniu nieznanymi kryteriów i zasad.

W obszarze kredytowania powstawał dylemat ustawienia kryteriów decyzyjnych: społecznych i ekonomicznych ze względu na ich ważność. Podejmowaniu nieracjonalnych ekonomicznie decyzji kredytowych sprzyjały też posiadane gwarancje skarbu państwa dla depozytów osób fizycznych ("rozmycie" odpowiedzialności za nietrafione decyzje i poniesienie ewentualnych konsekwencji przez podatników) i gwarancje rządowe spłaty kredytów udzielane dużym przedsiębiorstwom, niezdolnym do funkcjonowania w zmienionym otoczeniu gospodarczym. Postępujące stale generowanie "złych" długów w warunkach niepewności co do zakresu odpowiedzialności

za nie i nasilającego oddziaływania nadzoru bankowego zmniejszało możliwości i skłonności pbk do podejmowania działań o większym stopniu ryzyka. Jednocześnie banki zwiększały marże odsetkowe w celu osiągnięcia zysków na założonym poziomie. Wymagana cena kredytu, nadmierna w stosunku do możliwej do osiągnięcia przez potencjalnych kredytobiorców stopy zwrotu z inwestycji w gospodarce, wywołała zmniejszenie liczby projektów inwestycyjnych kwalifikujących się, według opinii banków, do finansowania. Z czasem pojawiająca się szeroka oferta zakupu rządowych papierów wartościowych stymulowała banki do zmiany strategii dotychczasowej w kierunku obrotu papierami wartościowymi (mniej zyskowym lecz mniej ryzykownym) oraz do wzrostu zaangażowania na rozwijającym się rynku międzybankowym. Nowe ukierunkowanie SZAP umożliwiało bankom zwiększanie i/bądź utrzymanie wymaganego prawnie poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego. Obowiązujące w Polsce normy płynnościowe ograniczały przy tym możliwości prowadzenia strategii agresywnej czy nawet umiarkowanej, dających możliwości osiągnięcia wyższego poziomu zysku. Strategie takie są realizowane w bankach zachodnioeuropejskich.

Omówione zmiany w kierunkach SZAP w dużej mierze były wymuszane stosowanymi w tym okresie instrumentami polityki monetarnej i fiskalnej. Szczególnie uciążliwe w prowadzeniu logicznych i racjonalnych SZAP były tzw. pułapy kredytowe. Ich "historyczna" konstrukcja dyskryminowała przede wszystkim banki rozwijające się dynamiczniej, dążące do szybkiego rozszerzania skali działania dla uzyskania efektu skali i sprostania wyzwaniom konkurencji w warunkach wzrostu konkurencji. To z kolei powodowało obniżenie efektywności bieżącego zarządzania płynnością przy braku alternatywnych możliwości zagospodarowania wolnych środków finansowych (rezultat: nadpłynność banków). Z kolei w przypadku chwilowego braku płynności banku niemożliwe było wykorzystanie rezerw obowiązkowych. Wadliwy mechanizm rozliczeń międzybankowych i międzyoddziałowych nie sprzyjał podejmowaniu racjonalnych decyzji w zakresie płynności bieżącej. Oznaczało to brak warunków dla działania płynnościowych norm sterujących, co znajdowało odzwierciedlenie we wzroście cen udzielanych kredytów. Również wysoki koszt kapitału wywołany m.in. wysokim kosztem rezerw obo-

wiązkowych i rezerw celowych znajdował odzwierciedlenie w wyższej stopie procentowej od kredytu.

W takich warunkach poprawa zwrotności kapitału będącego ważnym miernikiem efektywności SZAP wymagałaby:

1/ zmniejszenia udziału kapitału własnego w pasywach; jest to niewskazane przy niskiej kapitalizacji pbk, ponadto decyzje dotyczące kapitałów podstawowych leżą poza zasięgiem zarządów banków jednoosobowych spółek skarbu państwa,

2/ zmiany struktury depozytów na długoterminową; jest to trudne do przeprowadzenia niskimi kosztami w warunkach wysokiej inflacji, bo wzrost przeciętnego oprocentowania depozytów zwiększa cenę kredytów,

3/ zmniejszenia rozmiarów działalności depozytowej; jest to sprzeczne z logiką strategii rozwoju poprzez rozszerzenie skali i ekonomicznie nielogiczne w długim okresie, bo grozi utratą zaufania klientów.

Podstawowym celem pracowników pbk stawało się zatem udzielenie, w ramach przyznanego administracyjnie limitu, możliwie jak najwięcej kredytów z nadzieją na przyszły zysk i zwiększenie zwrotności aktywów (drugi podstawowy miernik efektywności SZAP). Jednak takie postępowanie mogło rzutować negatywnie na jakość udzielonych kredytów. Z kolei narastający udział aktywów nie pracujących efektywnie (nadmiar gotówki nie transferowany w aktywa dochodowe) nie sprzyjał przeznaczaniu części zysków przynajmniej na odtwarzanie kapitałów własnych. Zwiększanie kapitałów własnych w wymiarze realnym było też niepewne z uwagi na przewidywaną prywatyzację pbk. Ponadto ewentualnego przeznaczania części wygospodarowanych zysków na potrzeby rozwojowe banków nie ułatwiała drenażowa polityka fiskalna. Przejmowana przez budżet państwa w postaci dywidendy obligatoryjnej znacząca część wypracowanego zysku netto nie mogła być przekazana na potrzeby inwestycyjne banku. Również obowiązek utworzenia rezerw celowych w ciężar kosztów, przewidziany prawem bankowym i nałożony na wszystkie banki, nie mógł być w wielu wypadkach spełniony bez pomocy z zewnątrz (brak spójności prawa podatkowego i prawa bankowego). Dopiero przyznane bankom uprawnionym w 1993 r. obligacje restrukturyzacyjne na pokrycie brakujących rezerw ce-

lowych (fundusz restrukturyzacyjny) i dokapitalizowanie (rezerwa restrukturyzacyjna) takie możliwości stworzyła. Obligacje te mogą:

- zmniejszać koszt kapitału poprzez podwyższanie funduszu restrukturyzacyjnego i rezerwy restrukturyzacyjnej o odsetki należne zapadłe i kapitalizowane, zwiększające wartość obligacji do wykupu i podlegające oprocentowaniu w kolejnych okresach procentowych lub
- zwiększać dochodowość aktywów, bo mogą być źródłem dodatkowych dochodów; przyszła wartość rynkowa tych obligacji jest przy tym uzależniona od możliwości obrotu nimi oraz relacji między wysokością stopy kredytu redyskontowego, stopą inflacji i efektywną stopą zwrotu dla porównywalnych instrumentów finansowych w danym momencie i prawdopodobnie będzie różna od ich wartości nominalnej w chwili obecnej.

Z drugiej strony przekazanie obligacji restrukturyzacyjnych bankom łączy się z obowiązkiem samodzielnego kontynuowania rozpoczętego procesu restrukturyzacji dłużników objętych bankowym postępowaniem ugodowym. Ponieważ są to procesy wiążące się z długotrwałym obciążeniem bilansu aktywami słabej jakości, banki kierując się zasadą dywersyfikacji ryzyka mogą ograniczać rozmiary kredytowania gospodarki, zwłaszcza wobec ciągle utrzymującej się niekorzystnej ogólnej sytuacji gospodarczej.

Wszystko to prowadzi do konstatacji, że dotychczasowe podstawowe kierunki SZAP badanych banków będą kontynuowane.

Po stronie aktywów prawdopodobnie jest:

- dalszy spadek udziału zaangażowania kredytowego,
- zmiana terminowej, ilościowej i jakościowej struktury portfela kredytów w związku z kontynuacją restrukturyzacji finansowej dłużników,
- wzrost udziału papierów wartościowych reprezentujących prawa majątkowe w przedsiębiorstwach w związku z transformacją kredytów restrukturyzowanych w inne aktywa,
- wzrost udziału papierów rynku pieniężnego, tym bardziej, że środki pozyskane w operacjach handlu papierami wartościowymi pod warunkiem ich odkupu oraz operacjach handlu obligacjami restruk-

turyzacyjnymi od 1994 r. nie podlegają tworzeniu rezerw obowiązkowych,

- wzrost udziału pożyczek dla instytucji finansowych,
- spadek stanów gotówki i stanów rachunku bieżącego w NBP.

Natomiast po stronie pasywów prawdopodobnie obserwowane będzie tworzenie oferty depozytowej postrzeganej przez klientów jako atrakcyjna i bezpieczna, aby zwiększyć przyrost depozytów oraz wprowadzanie zmian w strukturze depozytów polegające na wzroście udziału rachunków bieżących. Możliwość kształtowania jakościowej struktury depozytów i związanej z nią struktury ilościowej staje się jednak wysoce niepewna wskutek trudności z określeniem formuły zmiennej stopy procentowej, pozwalającej bankowi na uniknięcie zarzutu nieuzasadnionych korzyści i w konsekwencji zwiększonych wypłat dla depozytariuszy.

Powyższe zmiany przy stałym wzroście znaczenia dochodów pozaodsetkowych powinny ułatwić uzyskanie założonych dochodów przy stale spadającej w całym sektorze marży procentowej. Ale do uwzględnienia jest też, że istotne możliwości zwiększania dochodów banków i tym samym poprawy efektywności prowadzonych SZAP leżą poza zasięgiem samych banków. W szczególności wyraźnie modyfikujący wpływ ma stopa rezerw obowiązkowych.

Jeśli dochodziłoby do znacznego obniżenia stóp rezerw obowiązkowych to efekt w postaci wzrostu dochodów banków byłby natychmiastowy, nawet bez zwiększenia akcji kredytowej (tzn. gdyby banki przesunęły wolne środki na inwestycje w rządowe papiery wartościowe). Warunkiem podniesienia zwrotności aktywów byłoby jednak utrzymanie przyrostu zapotrzebowania na rządowe papiery wartościowe na takim poziomie, aby nie obniżyło to ich dochodowości, znosząc pozytywny efekt niższej stopy rezerw obowiązkowych.

Można też przyjąć, że bank nie stara się o kreowanie nowych kredytów po obniżeniu stóp rezerw obowiązkowych, lecz tak dostosowuje strategię pozyskiwania depozytów, aby zachowując relacje zyskowności aktywów obniżyć koszty pozyskiwania depozytów i udzielanych kredytów. Bank mógłby zmniejszyć koszt depozytów przez obniżenie odsetek płaconych od wkładów terminowych ale z uwzględnieniem konkurencyjności innych lokat finansowych (np.

inwestycji w papiery rynku kapitałowego). Mogłoby to prowadzić do pewnego spadku udziału tych wkładów ale też do wzrostu zyskowności aktywów. Przy założonym priorytecie utrzymania jej i poprawieniu zwrotności kredytów pożądana byłaby, skorelowana z obniżką stóp depozytowych, obniżka stóp procentowych od kredytów. Rosłoby tym samym prawdopodobieństwo spłaty kredytów, a bank mógłby mieć wybór potencjalnych kredytobiorców, gdyż bardziej prawdopodobny stał się napływ większej ilości wniosków kredytowych. Bank, zachowując stopę zwrotu z aktywów, traci częściowo na stopie zwrotu od kapitału.

Jeśli nawet założyć kierowanie uwolnionych, w wyniku obniżenia stóp rezerw obowiązkowych, środków na zwiększanie akcji kredytowej, można byłoby spodziewać się proporcjonalnego wzrostu dochodowości kredytów albo spadku stóp ich procentowych (przy zachowaniu tej samej dochodowości). Poprawiłaby się zarówno zwrotność aktywów jak i zwrotność kapitału. Przy zachowaniu poziomu zyskowności aktywów banki mogłyby obniżyć stopę procentową od kredytów. Ponadto w takiej sytuacji mogłoby być sensowne pozyskanie większej ilości środków depozytowych długoterminowych. Przy nie obniżonych stopach rezerw obowiązkowych dodatkowe pozyskiwanie środków depozytowych powoduje obniżenie dochodowości banku (nawet przy wykorzystaniu tych środków na kreowanie nowych kredytów). Aby móc zaproponować niższą stopę od kredytów (przy utrzymaniu dochodowości aktywów na dotychczasowym poziomie) pożądaną formą pozyskiwania dodatkowych depozytów mogłoby być ich zwiększanie z zachowaniem proporcjonalności w dotychczasowej strukturze terminowej depozytów. Rozważeniu warto byłoby poddać możliwości zwiększania środków z sektora budżetowego i od klientów indywidualnych; np. rozwój rachunków oszczędnościowych.

Bez względu jednak na manipulowanie stopą rezerw obowiązkowych i innymi instrumentami polityki banku centralnego, politykę fiskalną państwa - ostateczne efekty finansowe poszczególnych banków uwarunkowane są kryteriami autotelicznymi. Kierownictwo banku może wybierać pomiędzy następującymi priorytetami: wysoką jakością aktywów, natychmiastowymi zyskami lub bardzo dynamicznym rozwojem banku.

Preferowanie wysokiej jakości aktywów wiąże się ze *strategią konserwatywną*. Oznacza ona, że w czasie dobrej koniunktury potencjalny zysk jest znacznie mniejszy niż w innych strategiach, ale również potencjalna strata jest niższa. Zmniejszenie wahań dochodów następuje kosztem zwrotności aktywów. Zmniejszenie ryzyka bankowego jest wynikiem wielokierunkowej dywersyfikacji portfela aktywów (np. dywersyfikacja branżowa, przestrzenna, dotycząca poszczególnych rodzajów instrumentów finansowych), unikania tworzenia aktywów mniej pewnych, wzmocnienia kapitałowego. Zamierzeniem zarządu jest wykształcenie reputacji banku ekonomicznie pewnego i stabilnego. W przyszłości wysoka reputacja może stać się też czynnikiem ułatwiającym obniżenie kosztu depozytów wskutek obniżenia ich oprocentowania.

W *strategii umiarkowanej*, stosowanej w większości badanych banków przynajmniej do 1992 r., podstawowym priorytetem jest natychmiastowy zysk. Charakteryzuje się ona większą niż w strategii konserwatywnej chwiejnością dochodów. Dopuszczenie kreowania aktywów dochodowych o większym stopniu ryzyka powinno ułatwić osiągnięcie wyższych zysków i poprawę zwrotności aktywów. Ewentualne, wyższe w porównaniu ze strategią konserwatywną, straty mają być pokryte zyskiem wygospodarowanym w okresie dobrej koniunktury przy jednoczesnym utrzymaniu zyskowności banku na założonym poziomie. Zwrotność kapitału uzależniona jest od kosztów pozyskania depozytów klientów zdolnych do podjęcia wyższego ryzyka (większe prawdopodobieństwo utraty zaufania klientów i ich depozytów).

Bardzo szybki rozwój banku, rozumiany jako wzrost jego rozmiarów, zwiększenie znaczenia i udziału w rynku usług bankowych przewidywany jest w *strategii ofensywnej (agresywnej)*. Zarząd banku akceptuje bardzo wysokie wahania dochodów. Warunkiem efektywności tej strategii jest odstąpienie od niej w odpowiednim momencie aby nie dopuścić do nieodwracalnej sprzeczności. Realizacja celu takiej strategii wymaga pozyskiwania wielu nowych klientów, również z innych banków. Oznacza to konieczność zaofiarowania tańszego kredytu albo wyższej jakości usługi (co jest trudne w nowych oddziałach ze względu na brak doświadczenia), albo stabilności i pewności sytuacji banku (wymogi trudne do ut-

rzymania w warunkach rozwoju ekstensywnego). Niższa cena kredytu uniemożliwia jednak przy dużych wahaniami dochodów osiągnięcie dochodów wystarczających na pokrycie potencjalnych strat w okresie koniunktury niesprzyjającej i utrzymanie zyskowności na założonym poziomie. Potrzeba uzyskania wysokiej ceny kredytów prowadzi do angażowania się w finansowanie operacji ryzykownych i klientów mniej wiarygodnych, skłonnych zapłacić żadaną cenę. Kontynuowanie tej strategii wywołuje spadek zaufania klientów co do pewności i stabilności banku. Zbyt późne odstąpienie od strategii ofensywnej w kierunku bardziej zrównoważonej wymusza pokrycie poniesionych strat w procesie restrukturyzacji funduszy własnych. Skala obniżenia bazy kapitałowej jest tym mniejsza, im szybciej podejmie się decyzję o kontynuowaniu strategii nowej.

We wszystkich trzech rodzajach strategii swobodę decyzyjną ogranicza minimalny poziom bezpieczeństwa ekonomicznego. Dokonując wyboru SZAP do rozważenia są przewidywane zmiany w projekcie nowego prawa bankowego dotyczące rodzaju i struktury norm prudentnych w ramach adaptacji przepisów prawnych do przepisów UE (w szczególności norm zaangażowania kapitałowego i dopuszczalnej koncentracji wierzytelności) oraz zniesienia odpowiedzialności skarbu państwa za zobowiązania banków z tytułu wkładów oszczędnościowych.

Powodzenie każdej z tych strategii rozumiane jako zdobycie silnej pozycji na danym rynku, gwarantującej przetrwanie i dalszy rozwój banku, uwarunkowane jest czynnikami wewnętrznymi. Oznacza to, że muszą istnieć dopasowane, a w przypadku zaniechania realizacji dotychczasowych celów (podjęcia strategii odwrotnej) zmianom ulec muszą:

struktura organizacyjna, pełnomocnictwa do podejmowania decyzji, wewnętrzne regulacje i przepisy, wymagania stawiane pracownikom (tym samym kultura organizacyjna), sposób oceny ich pracy, system motywacyjny. W warunkach wzrostu konkurencji najbardziej elastyczną jest struktura oparta na centrach generowania zysku (na co wskazuje się też w krajach UE). Potwierdziły to niektóre spośród badanych banków (np. BŚL, BZ). Stwierdza się, że stale doskonalony system motywacyjny oparty na analizie wyników oddziałów traktowanych jako centra generowania zysku okazuje się

bardzo skuteczny w zakresie kontroli kosztów, daje wymierne rezultaty w poprawie struktury ilościowej i jakościowej bilansu. Realizowane kolejne etapy przebudowy struktury organizacji sieci oddziałów poprzez rozszerzenie uprawnień oddziałów rejonowych zapewniają z kolei rozwój sieci placówek jako podstawy generowania przyszłych zysków i elastyczność zarządzania przy rozszerzaniu się skali operacji. Jest to też jedna z przesłanek tworzenia przez banki struktur holdingowych, mających zwiększyć efektywność SZAP.

Potrzeba wzmocnienia kapitałowego przy rozszerzaniu skali działania (wynikająca z norm prudentnych) i konieczność obniżania kosztów operacji jest kolejną przesłanką koncentracji kapitałowej pbk. Obecnie koncepcja konsolidacji dopiero się krystalizuje. Myśli się już o koncentracji kapitałowej i tworzeniu silnych struktur finansowych. Poparcie zyskuje idea holdingów finansowych, które miałyby dać szereg korzyści warunkowanych przez sprawny przepływ środków finansowych, wiedzy oraz informacji między uczestnikami danego holdingu. Holdingi finansowe powinny umożliwić zminimalizowanie ryzyka również w przypadku usług nie mieszczących się w tradycyjnej działalności banków komercyjnych [1]. Wprowadzenie w życie takiej idei wymagać będzie zmian w zasadach podatkowych i prawie bankowym.

Proces konsolidacji już się rozpoczyna wskutek inicjatyw oddolnych oraz czynnego zainteresowania NBP. W lipcu b.r. Bank Przemysłowo-Handlowy S.A. w Krakowie, Polski Bank Rozwoju S.A. w Warszawie i Wielkopolski Bank Kredytowy S.A. ogłosiły zamiar utworzenia grupy bankowej. Miałyby powstać silna struktura kapitałowa umożliwiająca rozszerzenie obszaru działania na skalę krajową, łatwiejsze gromadzenie środków finansowych na inwestowanie w prywatyzację i restrukturyzację przedsiębiorstw, wprowadzenie nowych usług bankowych [2].

Zgodnie z projektem nowego prawa bankowego banki będą mogły tworzyć grupy banków, wspólnie ponosząc ryzyko wynikające z czynności każdego banku wchodzącego w skład grupy.

W końcu września b.r. uzgodnione zostało porozumienie o tzw. powiązaniu krzyżowym między Powszechnym Bankiem Kredytowym S.A. (KB) a Kredyt Bank S.A. (spółką prywatną notowaną na gieł-

dzie). Ma ono polegać na tym, że PBK deklaruje wolę objęcia od 20% do 25% akcji plus jedna akcja kapitału akcyjnego KB, a jednocześnie KB wyraził chęć nabycia do 25% akcji plus jedna akcja kapitału akcyjnego PBK, po podjęciu decyzji o terminie prywatyzacji tego banku. Obydwa banki zamierzają współpracować w obszarze kredytowania, w tym w zakresie restrukturyzacji portfela kredytowego i portfela inwestycji bezpośrednich, w zakresie inwestycji kapitałowych (obejmujących też aktywne uczestnictwo w procesie konsolidacji sektora bankowego), w działalności na rynku międzybankowym, w operacjach zagranicznych. Rezultatem współpracy ma być poprawa dochodowości obydwu banków, dywersyfikacja ryzyka, uatrakcyjnienie oferty dla klientów i ostatecznie zdobycie pozycji wyjątkowej na rynku usług bankowych [3].

Obydwa rodzaje struktur finansowych mają być przy tym mechanizmem chroniącym realną wartość kapitału. Jednakże sprawność takich mechanizmów uzależniona jest też, co trzeba wyraźnie podkreślić, od czynników zewnętrznych, wykraczających poza obszar samej konsolidacji: od polityki makroekonomicznej i skali inflacji, od postawy właściciela banków – jednoosobowych spółek skarbu państwa, który decyduje, jaka część zysku w postaci dywidendy zostanie bankowi odebrana, od strategicznej decyzji o skali i formie dopuszczenia banków zagranicznych do największych banków krajowych.

Inną przesłanką powstawania struktur holdigowych przez banki dokapitalizowane środkami budżetowymi staje się kontynuacja restrukturyzacji przedsiębiorstw na mocy ustawy o restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków. Stwarza ona nowe wyzwanie, wymagające większego nakładu pracy i wyższych umiejętności niż kredytowanie. Sprostanie temu wyzwaniu może oznaczać poprawę dochodowości banku pomimo tendencji zmniejszania się marży osiąganey w działalności kredytowej i wzrostu konkurencji w sektorze bankowym. Bank mógłby kreować nowe aktywa traktowane jako lokaty majątkowe w obszarach bankowości inwestycyjnej, takich jak:

* udział w prywatyzacji prowadzonej przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych; bank w roli inwestora mniejszościowego (aby jego zaangażowanie jako banku publicznego nie zagraziło dominacji kapitału prywatnego w spółce),

* inwestowanie w firmy prywatne z myślą o ich kompleksowym prowadzeniu aż do giełdy,

* przejmowanie upadających przedsiębiorstw niskimi nakładami w celu dokonania ich sanacji i następnie korzystnej odsprzedaży.

Oprócz tego nowym, opłacalnym obszarem działania mogą stać się inwestycje kapitałowe w bankach prywatnych zagrożonych upadłością i wspieranych przez NBP. W banku kwalifikującym się do uzdrowienia (według kryteriów NBP), ciężar jego sanacji ponosi bank przejmujący przez odkup od NBP akcji, obligacji i weksli lub sprzedaż akcji należących do NBP na giełdzie lub z "wolnej ręki".

Prowadzi to do wniosku, że duże możliwości poprawy efektywności prowadzonych SZAP przez badane banki stwarzają struktury holdingowe.

W holdingu finansowym celem banku mogą być korzystne lokaty kapitałowe w ramach realizacji jedynie funkcji strategicznego zarządzania aktywami i pasywami, przy czym kierownictwo holdingu oddziałuje na podporządkowaną spółkę (spółki) w zasadzie tylko za pomocą wskaźników finansowych. Innym celem może być dywersyfikacja ryzyka spółki nadrzędnej tworzącej układ konglomeratowy. Holding bankowy umożliwić ma dodatkowo koncentrację kapitału przy wyliczaniu bankowych norm prudentnych i tym samym wzrost możliwości finansowych banku.

W holdingu zarządzającym kontrola spółki nadrzędnej dokonuje się w zakresie finansowym i innym. Spółka nadrzędna traktuje wykup innych spółek jako element strategii nowego rozwoju biznesu poprzez rozszerzenie oferty usługowej, dostęp do nowych klientów i rynków. Spodziewać się można także wewnętrznego powstawania holdingów, kiedy spółka matka powoła nową jednostkę gospodarczą w formie spółki kapitałowej – spółkę córkę na bazie własnego banku, np. bank inwestycyjny.

Rysują się więc nowe kierunki rozwoju dla badanych banków, znajdujące przełożenie na strukturę bilansów bankowych, szanse na lepszą dochodowość i bardziej zdywersyfikowane ryzyko banku.

[1] Por. J.K.Solarz, Bank centralny wobec holdingów finansowych, Bank i Kredyt 1993, Nr 12, s.4.

[2] M. Kowalska, Przyjazna konsolidacja, Życie Gospodarcze 1994, Nr 42, s.17.

[3] M. Kowalska, op. cit.

SPIS LITERATURY

1. Ansoff H.I., *Business Strategy*, Penquin Books, Harmondsworth 1964
2. Baka W., *Przyczynek do przemian w bankowości, Prawo Bankowe*, 1994, Nr 3.
3. Berger A.B., Humphrey D.B., *Measurement and Efficiency Issues in Commercial Banking. Finance and Economics Discussion Series 151*, Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington, D.C. 1990.
4. Bereza S., *Zarządzanie ryzykiem bankowym*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1992.
5. Bitz M., *Bank und Boersenwesen*. Vahlen Verlag, Muenchen 1981.
6. Bogacka-Kisiel E., *Nadzór bankowy - instrument państwowej regulacji systemu bankowego*, *Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Finanse, rynek i konsumpcja, studia regionalne, zagrożenia społeczne*, Wrocław 1993, Nr 661.
7. Boguszewski P., Fedorowicz M., Kloc K., Mizielińska W., Smuga T., *Bank a przedsiębiorstwa (badania empiryczne)*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, *Transformacja Gospodarki* Nr 37, Warszawa -Gdańsk 1993.
8. Boguszewski P., *Wybrane problemy działalności kredytowej banków w okresie transformacji gospodarki Studium empiryczne*, *Bank i Kredyt* 1992, Nr 10-12.
9. Borowiec J., *Polityka dostosowawcza - zalecenia Międzynarodowego Funduszu Walutowego i koncepcje alternatywne*, *Polityka ekonomiczna*, pod. red. B. Winiarskiego, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1992.
10. Borys G., *Rentowność niemieckich i szwajcarskich dużych banków w systemie wskaźników Du Ponta*, *Ekspert. Rachunkowość i finanse* 1994, Nr 2.
11. Brodzki A., *Stopa procentowa a rentowność*, *Bankier* 1991, Nr 2.
12. Chenczke T., *Sekurytyzacja - sposób na rozwiązanie problemów z płynnością*, *Bank* 1993, Nr 2.
13. Claassen E.M., *Grundlagen der Geldtheorie*, Berlin Heidelberg, New York, 1980.
14. Coym P., *Die Aktivitäten einer US-Investmentbank*, maszynopis powielony, referat przedstawiony 13 listopada 1989 r. na XIII Kolokwium Bankowym w Johann Wolfgang Goethe-Universität we Frankfurcie nad Menem.
15. Curević M., *Nadzór bankowy w krajach zachodnich*, *Bank* 1994, Nr 7.
16. Czekał J., *Finanse przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Centrum Doradztwa Organizacyjno-Finansowego, Skierniewice 1991,
17. Czerkas K., Oppenheim R., *Banki inwestycyjne*, Olympus-Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1993.
18. Czerniawski R., *Fundusze powiernicze - kierunki zmian*, *Bank i Kredyt* 1993, Nr 12.
19. Degenhart H., *Strategische Unternehmensfuehrung in Kreditin-*

- stituten: Schluessel zur Zukunftsbewaeltigung?, Oesterreichisches Bank-Archiv 1987, Nr 7.
20. Durstberegger H., Die strategische Planung bei US-Banken. Die Bank 1985
 21. Dolff P., Die Konditionenverhandlungen im Kreditgeschaeft der Banken, Wiesbaden 1974.
 22. Edwards E., The International Monetary Fund and the Developing Countries: a Critical Evaluation, NBER, april 1990, Nr 1387.
 23. Eilenberger G., Bankbetriebswirtschaftslehre, Grundlagen -Internationale Bankleistungen- Bank-Management, R. Oldenbourg Verlag Muenchen Wien 1993.
 24. Fuchs E., Betriebswirtschaftliche Ueberlegungen zum § 15 KWG 1979 (Grosskredite und Risikostreuung) unter Beruecksichtigung auslaendischen Bankenaufsichtsnormen, Oesterreichisches Bank-Archiv 1982, Nr 2.
 25. Fuhrmann W., Der Mean-Variance_ansatz des Kreditinstituts, Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft 1980.
 26. Gafrikova V., Szefińska G., Efektywność produktów bankowych. Bankier 1994, Nr 6.
 27. Gerke W., Genussscheine. Finanzierungsinstrumente mit grosser Gestaltungsfreiheit, Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1983.
 28. Gołajewska M., Wyczański P., Mierniki oceny dochodowości i efektywności banków, Bank i Kredyt 1994, Nr 9.
 29. Wyczański P., Polski System bankowy 1990-1992, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1993.
 30. Grabmayr B., Das Leitbild zum Erfolg. Wie man ein Unternehmen dem internationalen Standard angleicht, Die Presse/Eco-Journal z 8 sierpnia 1986 r.
 31. Grilliches Z. (pod red.), Output Measurement in the Services Sector, University of Chicago Press, Chicago 1991.
 32. Grillo R., La riserve di bilancio, Dott. A. Ginferre, Milano 1967.
 33. Gruszka B. , Stopa procentowa w bankach komercyjnych, Monografie i opracowania: Funkcjonowanie i zadania bankowości w procesie przebudowy systemu gospodarczego, Zeszyt nr 359, SGH, Warszawa 1992.
 34. Hanker. J., Die strategische Bedeutung der Informatik fuer Organisationen, B.G.Teubner, Stuttgart 1990.
 35. Hax H., Die relativitaet der Risikobeurteilung von Vermogensbestaenden, Entscheidung bei unsicheren Erwartungen, Koeln -Opladen 1970
 36. Heinen E., Handelsbilanzen, 10 Aufl., Wiesbaden 1982.
 37. Hinterhuber H., Strategie, strategische Planung und strategische Fuehrungskompetenz: Forschungsstand und Perspektiven, Report Nr 12, Von der strategischen Planung zum unternehmerischen Handeln, VDI Verlag, Duesseldorf 1990.
 38. Hinterhuber H. Strategische Unternehmensfuehrung, 3 Aufl., Berlin-New York 1984.

39. Informacja o liczbie podmiotów gospodarczych, które według oceny banków nie posiadają zdolności kredytowej (stan na koniec marca 1994 r.), Dane uzyskane w Departamencie Analiz i Badań NBP.
40. Jacob A., Kostenrechnung und Unternehmensplanung in Banken. Geld, Banken und Versicherungen, Hrsg. H. Goepl, R. Henn, Koenigstein 1981.
41. Jaehrig A., Schmuck H., Handbuch des Kreditgeschaefts, Gabler, Wiesbaden 1989.
42. Jaworski J., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., Banki, rynek, operacje, polityka, Poltext, Warszawa 1992.
43. Jaworski W., Niektóre problemy polityki banków komercyjnych, Bank i Kredyt 1992, Nr 10-12.
44. Jaworski W., Polityka banków komercyjnych, polityka Pieniężna i fiskalna w procesie urynkwienia gospodarki, Materiały z konferencji naukowej zorganizowanej przez Katedrę Bankowości SGH w Warszawie i Katedrę Finansów AE we Wrocławiu, Polanica Zdrój, 25-27 X 1993, Prace naukowe AE 1993, Nr 666.
45. Kaleta J., Polityka pieniężna NBP, Życie Gospodarcze 1994, Nr 43.
46. Kaźmierczak A., Pieniądz i bank w kapitalizmie, PWE, Warszawa 1993.
47. Kessler H., Schaltdt H., Die Bedeutung der Kostenrechnung fuer die Steuerung von Sparkassen, Betriebswirtschaftliche Blaetter 1980.
48. Klimiuk Z., Banki polskie na tle innych krajów, Gospodarka Narodowa 1993, Nr 7.
49. Koelhoffer D., Praxisbezogene Planungssysteme in Banken. Controlling in Banken und Sparkassen, Hrsg. L. Muelhaupt, Frankfurt am Mein 1981
50. Kokoszczyński R., Wyczański P., Polityka banku centralnego a sytuacja finansowa banków, Bank i Kredyt 1992, Nr 10-12.
51. Kokoszczyński R., Wyczański P., Sytuacja finansowa banków a finansowanie procesów wzrostu, Bank i Kredyt 1993, Nr 6.
52. Korenik D., Jakość w biznesie bankowym, Bank. Miesięcznik Finansowo-Bankowy 1994, Nr 5.
53. Korenik D., Ustalanie rozpiętości oprocentowania w banku komercyjnym, Bank 1994, Nr 12.
54. Korenik D., Uwarunkowania zewnętrzne kredytowania podmiotów gospodarczych przez banki komercyjne w Polsce na wybranym przykładzie, Raport SPR Nr 5, Wrocław 1992 (nie publikowane)
55. Korenik D., Zarządzanie majątkiem- strategie inwestycyjne, Bank Miesięcznik Finansowo-Bankowy 1994, Nr 4.
56. Kowalska M., Przyjazna konsolidacja, Życie Gospodarcze 1994, Nr 42.
57. Kruemmel H.I., Bankzinsen, Berlin 1964.
58. Krzakiewicz K., Strategia zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach niepewności, Strategia zarządzania przedsiębiorstwem, Zeszyty Naukowe, Seria 1, AE Poznań 1991, Nr 160.

59. Langen H., Insolvenz-Ursachen, Aktuelle Beiträege ueber Insolvenzen, Schimmelpfeng Ges.m.b.H, Frankfurt am Main 1977.
60. Leksykon finansowo-bankowy, PWE, Warszawa 1991.
61. Leitner F., Bilanztechnik und Bilanzkritik, W. de Gruyter, Berlin-Leipzig 1932.
62. Levedag R.W., Vermoegensanlagestrategien - ueber Markowitz hinaus, Hrsg. B. Rudolph, Instrumente und Strategien im Investment Banking, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main 1990.
63. Markowitz H.M., Portfolio Selection, The Journal of Finance 1952, Vol. 7.
64. Mathes M., Aktienfonds in der Vermoegensverwaltung, Kreditwesen 1994, Nr 8.
65. Miller M.H., Modigliani F., The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment, The American Economic Review 1958, Vol. 48.
66. Muellhaupt L., Fragen der bankplanung aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis, 2 Aufl. Frankfurt am Main 1978.
67. Obrona ugody, Gazeta Bankowa 1994, Nr 27.
68. Ofiarski Z., Obligacje restrukturyzacyjne, Bank i Kredyt 1993, Nr 12.
69. Owsiak S., Problem równowagi budżetowej w okresie transformacji gospodarki polskiej, Bank i Kredyt 1994, nr 1-2.
70. Ożóg I., Rezerwy na należności nieściągalne, Przegląd podatkowy 1994, Nr 4.
71. Parfiniewicz A., Żebrowski J., Realizacja programu restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków, Bank 1994, Nr 1.
72. Passardi A., Planung im Bankbetrieb. Schweizerbanken in der Welt von Morgen, Hrsg. L. Schuster, Bern 1975.
73. Peters T., Watermann R., Auf der Suche nach Spietzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg 1986.
74. Polska-Problemy z zakresu polityki monetarnej oraz kontroli bankowej, cz. II. Nadzór bankowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Departament Centralnej Bankowości, Warszawa 1990.
75. Porter M.E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, (przekład A. Ehrlich), PWE, Warszawa 1992.
76. Prawdin D.I., Suszcznost i celi uprawlenija socjalisticzeskoj ekonomikoj, Osnovy naucznowo uprawlenija socjalisticzeskoj ekonomikoj, praca zbiorowa, Myśl, Moskwa 1977.
77. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Wrocław 1978.
78. Puempin C., Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmungsfuehrung, 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1986.
79. Rajczyk M., Uwarunkowania aktywnej roli kredytu komercyjnego w przekształceniach i ożywieniu gospodarczym, Bank i Kredyt 1993, Nr 5-6.
80. Raport Roczny Banku Zachodniego S.A., op. cit. s.VII, XIV.
81. Rutkowska I., Polityka banków wobec przedsiębiorstw zagro-

- zonych upadłością i jej uwarunkowania, Bank i Kredyt 1990, Nr 2-3.
82. Schierenbeck H., Ertragsorientiertes Bankmanagement, Manz-Gabler, Wiesbaden 1991.
 83. Schmid P., Doświadczenia polityki wolnego rynku w RFN, Materiały konferencyjne w Jadwisinie, 6-8 VI 1993 r.
 84. Schmoll A., Interne Gefahrenquellen fuer das Kreditgeschaeft, Die Bank 1985, Nr 5.
 85. Schmoll A., Kreditkultur, Efolgsmfaktor im Kreditgeschaeft der Banken Manz-Gabler, Wien 1988.
 86. Seckelmann R., Grenzen der Bewertbarkeit von Zinsgeschaefsten durch Effektiv-Zinssaetze, Kreditwesen 1994, Nr 9.
 87. Siddique A., Treatment of Output in the banking Industry, V. Galbis, The IMF's Statistical System in Context of Revision of the United Nations' A System of National Accounts, IMF Washington, D.C. 1991.
 88. Smith G.D., Arnold D.R., Bizzel B.G., Business Strategy and Policy, Boston 1985.
 89. Sławiński A., Międzybankowy rynek pieniężny '93. Ucieczka w bony, Życie Gospodarcze z dnia 27.03.1994 r.
 90. Solarz J.K., Bank centralny wobec holdingów finansowych, Bank i Kredyt 1993, Nr 12.
 91. Solarz K.J., Planowanie rozwoju strategii banku państwowego, Bank i Kredyt 1993, Nr 3.
 92. Solarz K.J., Szafarczyk A., Instytucjonalne aspekty rozwoju bankowości inwestycyjnej w Polsce, (nie publikowane).
 93. Szewczyk R., Konsolidacja sterowana, Wiadomości Gospodarcze 1994, Nr 9, s. 14-16; E. Miklaszewska, T. Szemplińska, Konsolidacja czy konkurencyjność?, Gazeta Bankowa 1994, Nr 30.
 94. Tyszka T., Analiza decyzyjna i psychologia decyzji, Warszawa 1986.
 95. Ulrich W., Verhaltensbeobachtungen im Kreditgeschaeft, Kreditinformations- und Kreditueberwachungssysteme. Tagungsbericht Banken-Symposium 1987 an der Wirtschaftsuniversitaet Wien, Wien 1988.
 96. Vittas D., Measuring Commercial Bank Efficiency, Use and Missue of Bank Operating Ratios, The World Bank Working Paper Nr 806, Washington, D.C. 1991.
 97. Wasilewski T., Metody oceny sytuacji finansowej i prawidłowości gospodarki banków. Instytut Finansów, Warszawa 1976.
 98. Weinrich G., Steuerung des Kreditgeschaefsts durch Risikoklassen, Wiesbaden 1978.
 99. Wittigen R., Eilenberger G., Die Geldpolitik der Kreditinstitute. Inlaendische und internationale Geldmaerkte und Geldgeschafte. Optimal-und Realbedingungen der Gelddisposition, Frankfurt am Main 1984.
 100. Wittigen R., Die publizitaetorientierte Bilanzgestaltung von Aktienbanken, Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft 1965.
 101. Woehe G., Einfuehrung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 14 Aufl., Muenchen 1981.

102. Wysocki K., Wohlgemuth M., Konzernrechnungslegung, 2 Aufl. Duesseldorf 1984.
103. Założenia polityki pieniężnej na 1991 rok, Narodowy Bank Polski, Warszawa, listopad 1990.
104. Zelber S., Berufliche Erwachsenenbildung. Aktuelle Beitarege zur Weiterbildungsforshung, Berufliche Erwachsenenbildung 1985, Nr 1, Wien 1985
105. Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich, Warszawa 1972.
106. Znaniecki M., Bieżąca płynność finansowa i likwidacja zatorów płatniczych, Polityka pieniężna i fiskalna w procesie urynkowienia gospodarki, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, Wrocław 1993, Nr 666.

SPIS WAŻNIEJSZYCH AKTÓW PRAWNYCH

1. Dyrektywa Rady z dnia 8 grudnia 1986 r. o bilansie rocznym i bilansie skonsolidowanym banków i innych instytucji finansowych, Narodowy Bank Polski, departament Operacyjno-Rachunkowy, Warszawa 1990, maszynopis powielony.
2. Druga Dyrektywa Rady Ministrów EWG z dnia 15 grudnia 1989r. dotycząca koordynacji przepisów prawa, zarządzeń i postanowień administracyjnych w zakresie podejmowania i prowadzenia transakcji przez instytucje kredytowe, a także poprawek do Dyrektywy 77/780/EWG (89/646/EWG), art. 4.1.
3. Pierwsza Dyrektywa Rady EWG z dnia 12 grudnia 1977 r. w sprawie koordynacji przepisów prawnych i administracyjnych dotyczących podejmowania i wykonywania czynności instytucji kredytowych (77/780/EWG).
4. Pismo nr NB/ZPN/172/93 dyrektora generalnego Inspektoratu Bankowego NBP do prezesów banków. Prawo bankowe. Kwartalnik 1994 nr 1.
5. Pismo nr NB/ZPN/6/94 pierwszego zastępcy prezesa NBP z 10 stycznia 1994 r. do prezesów zarządów banków.
6. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 14 marca 1989 r. w sprawie zasad i trybu granicznej i pocztowej kontroli dewizowej. Dz. U. Nr 15, poz. 83, z późn. zm.
7. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 marca 1989 r. w sprawie zgłaszania mienia osób krajowych znajdującego się za granicą oraz mienia osób zagranicznych znajdującego się w kraju. Dz. U. Nr 15, poz. 81.
8. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 maja 1991 r. w sprawie wyrażenia zgody na przekształcenie niektórych banków państwowych w spółki akcyjne. Dz. U. Nr 45.
9. Rozporządzenie Rady Ministrów z 27 kwietnia 1993 r. w sprawie warunków i trybu udzielania poręczeń spłaty z środków budżetu państwa kredytu bankowego oraz opłat z tytułu udzielonego poręczenia. Dz. U. Nr 40, poz. 185.
10. Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe, Dz.U. Nr 4, poz. 21, Nr 54, poz. 320, Nr 59, poz. 350, Nr 74, poz. 439 i poz. 440, z 1991 r. Nr 100, poz. 442 i Nr 111, poz. 480 oraz z 1992 r. Nr 20, poz. 78, art. 80.2.
11. Ustawa z dnia 15 lutego 1989 r. Prawo dewizowe. Dz. U. Nr 6, roz. 33.
12. Zalecenie Nr 3 z dnia 10 sierpnia 1990 r. dotyczące obliczania i utrzymywania przez banki współczynnika wypłacalności (nie publikowane).
13. Zalecenie Nr 5 z dnia 18 września 1990 r. dotyczące pomiaru płynności finansowej banków (nie publikowane).
14. Zarządzenie Nr 19/92 Prezesa Narodowego Banku Polskiego z dnia 18 listopada 1992 r. w sprawie równoważenia ryzyka bankowego w drodze tworzenia rezerw celowych. Dz. Urz. NBP Nr 11, poz. 23.

15. Zarządzenie Prezesa NBP z dnia 20 maja 1993 r. Dz. Urz. NBP Nr 5.
16. Zarządzenie Prezesa NBP sprawie norm dotyczących pokrycia aktywów, Dz. Urz. NBP Nr 60 z dnia 20 maja 1993 r.
17. Zarządzenie Nr 1/92 Prezesa Narodowego Banku Polskiego z dnia 8 kwietnia 1992 r. w sprawie koncentracji kredytów i innych wierzytelności. Dz. Urz. NBP Nr 2, poz. 4 i Nr 10, poz. 21.
18. Zarządzenie Nr 4 Prezesa NBP z dnia 19 marca 1993 r. w sprawie norm dopuszczalnego ryzyka walutowego w działalności banków, Dz. Urz. NBP Nr 4 z 1993 r.
19. Zarządzenie Nr 8 Prezesa NBP z dnia 5 lipca 1994 r. zmieniające zarządzenie w sprawie ustalania norm dopuszczalnego ryzyka walutowego w działalności banków. Dz. Urz. NBP Nr 13 z 1994 r.
20. Zarządzenie Ministra Finansów z 1989 r. w sprawie ogólnego zezwolenia ewizowego. MP z 1991 r. Nr 5, poz. 30.
21. Zarządzenie prezesa NBP z 1993 r., Nr 6 z dnia 14 kwietnia 1993 r. w sprawie systemu rozliczeń między NBP a bankami uprawnionymi do wykonywania czynności dewizowych.
22. Pismo nr 24-0441/93-AC wiceprezesa NBP z dnia 20 kwietnia 1993 r.
23. Zarządzenie Nr 7/92 prezesa NBP z 24 czerwca 1992 r. w sprawie jednolitych zasad rozrachunków międzybankowych. Dz. Urz. NBP Nr 6, poz. 13 z późn. zm.
24. Zarządzenie Nr C/2/I/92 Prezesa Zarządu Banku Zachodniego we Wrocławiu- Spółki Akcyjnej z dnia 21 lutego 1992 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu organizacyjnego Banku Zachodniego we Wrocławiu -SA.
25. Zarządzenie Nr 9/90 Prezesa NBP z dnia 27 lipca 1990 r. w sprawie rezerw obowiązkowych banków w złotych. Dz. Urz NBP Nr 10, poz. 18, Nr 11, poz. 20, Nr 20, Nr 12, poz. 33, Nr 44, poz. 40 i z 1991 r. Nr 10, poz. 28.
26. Zarządzenie Nr 3/92 Prezesa NBP z dnia 17 kwietnia 1992 r. w sprawie wysokości, zasad odprowadzania i oprocentowania rezerw obowiązkowych banków. Dz. Urz. NBP Nr 3, poz. 6, Nr 6, poz. 14 i Nr 8, poz. 18 oraz z 1993 r. Nr 2, poz. 3.
27. Zarządzenie Nr 9/94. Dz. Urz. NBP Nr 16.

SPIS RYSUNKÓW

1. Strategie SZAP w różnych przekrojach procesu zarządzania bankiem komercyjnym
2. Czynniki strategii SZAP banku komercyjnego
3. Obszary SZAP banku komercyjnego
4. Wielowariantowy system celów głównych monetarnych dla SZAP banku komercyjnego
5. Lista aktywów i pasywów w strategicznym planie finansowym banku X
6. Przebieg funkcji ryzyka
7. Podstawowe rodzaje ryzyka i limity dla zarządzania aktywami i pasywami banku komercyjnego
8. Oczekiwany zysk dla portfolio dwóch inwestycji
9. Korelacja doskonała negatywna (-1)
10. Korelacja między -1 i +1
11. Efficient frontier
12. Przykładowe wybory aktywów spośród wierzytelności
13. Poglądowe warianty struktury kapitału obcego na tle struktury bilansu w strategii umiarkowanej
14. Poglądowe warianty struktury kapitału obcego na tle struktury bilansu w strategii agresywnej
15. Ujęcie poglądowe kształtowania się kapitału obcego w strukturze bilansu w strategii konserwatywnej
16. Powiązania kapitałowe w koncernie bankowym według prawa niemieckiego
17. Powiązania kapitałowe grupy bankowej według prawa niemieckiego
18. Związki marży odsetkowej z dochodami odsetkowymi i aktywami
19. Struktura organizacyjna centrali BZ we Wrocławiu S.A. (1993)
20. Schemat organizacyjny Banku Zachodniego S.A. (1994)
21. Refinansowanie pbk przez NBP według rodzajów kredytów refinansowych (stan na 30 czerwca 1989 r.)
22. Współczynniki korelacji udziału kredytów udzielonych podmiotom gospodarczym i kredytów nieregularnych
23. Liczba podmiotów gospodarczych nie posiadających zdolności kredytowej
24. Liczba podmiotów gospodarczych, które nie posiadają zdolności kredytowej według stanu na 31.05.1994r.
25. Odpisy pbk na kredyty trudne podmiotów niefinansowych
26. Rentowność brutto pbk
27. Kierunki kształtowania aktywów przez banki wyłonione ze struktury NBP w 1989 r. (według stanu na 31.12.1993 r.)
28. Kierunki kształtowania pasywów przez banki wyłonione ze struktury NBP w 1989 r. (według stanu na 31.12.1993 r.)
29. Charakterystyka banków według podstawowych relacji efektywnościowych w obszarze zysku i bezpieczeństwa ekonomicznego
30. Pozycje banków w grupie pbk ze względu na orientacje: "na zysk" i "na bezpieczeństwo ekonomiczne"

SPIS TABEL

1. Podstawowe relacje kapitału własnego w bankach różnych krajów
2. Elementy bazy kapitałowej banku komercyjnego
3. Porównanie limitów koncentracji kredytów i innych wierzytelności na przykładzie regulacji UE i polskich
4. Metoda szacowania płynności strukturalnej
5. Metoda szacowania płynności sytuacyjnej (bieżącej)
6. Rozwój ilościowy banków w Polsce
7. Zmiany na rynku usług bankowych w Polsce w okresie 1989 - 1994
8. Kształtowanie się międzybankowego rynku dewizowego 1989-1994
9. Kształtowanie się międzybankowego rynku pieniężnego 1989-1994
10. Struktura terytorialna PBK w czerwcu 1989 r.
11. Zidentyfikowane problemy dla zarządzania strategicznego pbk na przykładzie BZ (lata 1989-90) i zalecane sposoby ich rozwiązania
12. Podstawowe czynniki kształtujące marżę odsetkową oddziałów
13. Struktura kapitałowa pbk w początkowym okresie ich działalności (1.02.1989-30.09.1989r., w%)
14. Rezerwy obowiązkowe i ich nadwyżki w pbk na tle innych banków według stanu na koniec 1989 r. (w mld zł)
15. Stopy procentowe NBP (stan z czerwca 1989 r.)
16. Współczynniki płynności i bilansowe pbk w początkowym okresie ich funkcjonowania (1.02-30.09.1989r., w %)
17. Struktura sektorowa zadłużenia w pbk na dzień 31.03.1989 r.
18. Stosunki finansowe z pbk (ceny bieżące w mld zł, stan na 31.12)
19. Zyskowność operacji pbk z jednostkami budżetowymi i pozabudżetowymi w latach 1992 - 1994 (dochód brutto operacji/koszty operacji)
20. Wpływy i wydatki budżetów gmin w pbk (w mln zł)
21. Udziały dochodów brutto operacji pbk z poszczególnymi jednostkami budżetowymi i pozabudżetowymi w ogóle wyników z operacji z sektorem budżetowym w latach 1992 -1994 (w %)
22. Formy długu publicznego w pbk (w %)
23. Źródła finansowania deficytów budżetowych w Polsce w latach 1990-1994 (w bln zł)
24. Zmiany środków pbk na rachunkach bieżących w NBP
25. Pokrycie należności zagranicznych banków ich zobowiązaniami w pbk w latach 1989-1993 (w %)
26. Zmiany stóp rezerw obowiązkowych w okresie 1990-1993
27. Udział zadłużenia pbk z tytułu kredytu refinansowego (w %)
28. Zyskowność operacji z udziałem środków płynnych i operacji międzybankowych w obszarze złotowym (w %)
29. Odpisy dokonane przez pbk na konta zabezpieczeń oraz rozwiązania zabezpieczeń na należności od banków komercyjnych (obszar złotowy)
30. Zyskowność operacji z udziałem środków płynnych i operacji międzybankowych w obszarze walutowym (w %)

31. Odpisy dokonane przez pbk na konta zabezpieczeń oraz rozwiązania zabezpieczeń na należności od banków komercyjnych (obszar dewizowy)
32. Struktura wyników (przychody i koszty) z operacji papierami wartościowymi podmiotów niefinansowych w posiadaniu pbk w latach 1992-1994 (w %, ujęcie statyczne)
33. Akcje i udziały w sektorze niefinansowym (AiU) w strukturach aktywów pbk w latach 1990-1993 (w %, stan na 31.12)
34. Potencjalne możliwości angażowania się pbk w przedsięwzięcia kapitałowe na podstawie art. 35 Prawa bankowego (stan na 31.12)
35. Zyskowność operacji pbk z klientami sektora niefinansowego (w %)
36. Zyskowność rodzajów operacji pbk sektorem niefinansowym w obszarze dewizowym i złotowym (w %)
37. Porównanie udziału kredytów udzielonych przez pbk przedsiębiorstwom i osobom prywatnym w latach 1990-1993 (w %)
38. Rozwój wartościowy kredytów udzielonych przez pbk podmiotom gospodarczym niefinansowym i ich udział w aktywach ogółem pbk (w %)
41. Struktura udziałowa niefinansowego sektora prywatnego i publicznego w wartości kredytów udzielonych przez pbk (w %)
42. Zadłużenie w bankach komercyjnych z tytułu kredytów (w bln zł)
43. Zestwienie tzw. pułapów kredytowych w latach 1989-1992 (w bln zł)
44. Porównanie skutków ograniczeń kredytowych dla poszczególnych pbk na dzień 31 grudnia 1991 r.
45. Rozliczenia pułapów kredytowych w pbk według stanu zadłużenia kredytowego na 31 grudnia 1991 r. 30 czerwca 1992 r.
46. Liczba podmiotów gospodarczych, które nie posiadały zdolności kredytowej- według banków
56. Udziały depozytów klientów sektora niefinansowego w pasywach ogółem pbk i dynamika depozytów według cen nominalnych (w %)
57. Wysokość dywidendy za 1992 r wpłacona przez pbk w 1993 r.
58. Wielkość funduszy zasadniczych pbk w latach 1990-1993 w ujęciu nominalnym i realnym
59. Relacja kapitału własnego do aktywów ogółem (w %)
60. Płatności pbk z tytułu podatku od wzrostu wynagrodzeń i ich udział w obowiązkowym zmniejszeniu zysku lub zwiększeniu straty
61. Udziały wybranych najważniejszych pozycji w tworzeniu przychodów odsetkowych i pozaodsetkowych ogółem w latach 1992 i 1993 (w %)
62. Udziały najważniejszych pozycji w kosztach odsetkowych i pozaodsetkowych ogółem w latach 1992 i 1993 (w %)
63. Wybrane podstawowe pozycje aktywów BPH i PBK (w % aktywów)
64. Wybrane podstawowe pozycje aktywów PBG (w % aktywów)
65. Wybrane podstawowe pozycje aktywów BSL (w % aktywów)
66. Wybrane podstawowe pozycje aktywów WBK (w % aktywów)
67. Wybrane podstawowe pozycje aktywów BG i BDK (w % aktywów)
68. Wybrane podstawowe pozycje aktywów BZ i PBKS (w % aktywów)

69. Wybrane podstawowe pozycje pasywów BZ i PBKS (w % pasywów)
70. Wybrane podstawowe pozycje pasywów BDK i BG (w % pasywów)
71. Wybrane podstawowe pozycje pasywów PBK (w % pasywów)
72. Wybrane podstawowe pozycje pasywów BPH i PBG (w % pasywów)
73. Wybrane podstawowe pozycje pasywów WBK i BSL(w % pasywów)
74. Dynamiki sumy bilansowej i dynamiki zysku brutto poszczególnych banków (w %)
75. Zwrot na aktywach poszczególnych banków
76. Pokrycie kredytów trudnych rezerwami celowymi
77. Zwrot z kapitału w poszczególnych bankach
78. Współczynniki wypłacalności