

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska: Zarządzanie finansowe bankiem

A review of the book: "Financial management in a bank" by Małgorzata Iwanicz-Drozdowska

Warszawa 2005, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

rec. Marian Żukowski

Zarządzanie finansowe bankiem, w sytuacji wielu rodzajów ryzyka nieustannie towarzyszących jego działalności, można określić jako zarządzanie w warunkach kryzysu. Wyraża się to pełną gotowością banków do rozwiązywania pojawiających się problemów i podejmowania szybkich, a jednocześnie bezbłędnych decyzji i działań. Trafne decyzje skutkują korzyściami materialnymi, błędy popełniane w sferze zarządzania finansami banków wiele kosztują, a ich ceną nierzadko jest także bankructwo. Dlatego tak duże znaczenie ma temat podjęty w książce.

Zarządzanie finansowe bankiem to ogromna sztuka, która musi być nieustannie doskonalona ze względu na zmiany dokonujące się w środowisku działania banków, na krajowym i międzynarodowym rynku finansowym oraz w gospodarce światowej. Profesor Zofia Zawadzka, której Autorka poświęciła niniejszą książkę, wielokrotnie wskazywała na szanse i zagrożenia dla bankowości ze strony najnowszych tendencji w gospodarce światowej. Globalizacja, w połączeniu z deregulacją i liberalizacją oraz wszechogarniającą obecnością nowoczesnych technologii, postawiła przed bankami i innymi podmiotami rynku finansowego nowe wymagania w zakresie adaptacji do zmian w otoczeniu. Jeżeli dodamy do tego wzrastającą konkurencję na rynku usług finansowych, nowe rodzaje i coraz większe rozmiary ryzyka w działalności bankowej, związane z nowymi produktami bankowymi i finansowymi (derywaty), to rysuje się bardzo duży zakres uwarunkowań zewnętrznych znacznie komplikujących proces zarządzania bankami.

Książka *Zarządzanie finansowe bankiem*, autorstwa Małgorzaty Iwanicz-Drozdowskiej, doskonale dopasowuje się do zapotrzebowania na aktualną

wiedzę z zakresu nowoczesnych zasad, metod i technik zarządzania finansami banków. O aktualności opracowania świadczy m.in. potrzeba upowszechniania informacji o nowych zasadach nadzoru bankowego i wprowadzenia ich do metod zarządzania bankami w najbliższej perspektywie.

Autorka opisała najnowsze światowe osiągnięcia w zarządzaniu finansowym bankami. Uwzględniają one nowe wymagania wobec banków, zapisane w Nowej Umowie Kapitałowej (Bazylea II), związane z potrzebą dostosowania wielkości kapitału (funduszy własnych) do ponoszonego przez banki ryzyka. Wymagania te od 2007 r. będą obowiązywały w krajach UE. Z obserwacji praktyki bankowej wynika, że wielu pracowników średniego i niższego szczebla nie zna zasad „nowoczesnego” zarządzania bankiem. Dlatego potrzebna jest analiza problematyki zarządzania finansowego tymi instytucjami w świetle aktualnych uwarunkowań.

W książce zaprezentowano problematykę zarządzania finansowego bankami w sposób logiczny i uporządkowany, w myśl zasady „od ogółu do szczegółu”, tak aby czytelnik po przestudiowaniu książki był świadomy reguł i zasad zarządzania finansowego bankami, wymagających pogodzenia trzech równorzędnych aspektów: efektywności, ryzyka i wielkości kapitałów (funduszy własnych).

Problematyki zarządzania finansowego bankami nie można właściwie zrozumieć bez poznania specyfiki funkcjonowania banków, zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań ich działalności. Dlatego w pierwszym rozdziale książki Autorka przedstawia istotę działalności bankowej, tendencje zachodzące w otoczeniu banków i na rynku finansowym, oddziałujące na banki. Ważnym elementem otoczenia ze-

wewnętrznego są zasady prawne działania banków. Wyznaczają one możliwości funkcjonowania banków – nie tylko działalności operacyjnej, ale także zarządzania finansami.

Nie sposób skutecznie zarządzać bankiem bez znajomości podstawowych parametrów finansowych, kompleksowo charakteryzujących wyniki działalności, tj. sprawozdań finansowych, które w bankach mogą być sporządzane na potrzeby zarządzania w trybie codziennym. Dlatego w następnym rozdziale Autorka przybliży czytelnikowi zasady konstrukcji sprawozdań finansowych zarówno ogólnodostępnych, jak i wewnętrznych, sporządzanych na potrzeby zarządzania finansowego. Omawia zasady ich czytania oraz możliwy zakres wykorzystania zarówno przez podmioty zewnętrzne, jak i pracowników banków. Szczególnie cenny jest fragment o sprawozdaniach finansowych o charakterze zarządczym, które służą kierującą bankiem do bieżącego zarządzania finansami i w zasadzie są niedostępne dla osób spoza banków.

Książka z zakresu zarządzania finansowego bankami nie może pominąć problematyki efektywności działania. W podejmowaniu decyzji zarządczych konieczne jest bowiem kierowanie się kryterium efektywności. W rozdziale pt. „Zarządzanie efektywnością” omówiono narzędzia pomiaru i oceny efektywności, wskazując miejsce i sytuacje, kiedy się je stosuje. Przybliżono metody wskaźnikowe stosowane w tym wypadku do czterech grup wskaźników efektywności, metody wartości dodanej (głównie ekonomiczną wartość dodaną) oraz metody umożliwiające ocenę każdej transakcji zawieranej przez bank. **Walem tej części książki są propozycje modelu kompleksowej oceny efektywności banku.** Może on być z powodzeniem wykorzystany w każdym banku do bieżącego zarządzania efektywnością.

Bardzo istotnym fragmentem opracowania jest rozdział poświęcony zarządzaniu ryzykiem. Efektywna działalność banku może zostać zniweczona przez błędne decyzje dotyczące podejmowanego ryzyka (lub brak decyzji). Dlatego tak ważne jest, by ryzyko w odpowiednim czasie zidentyfikować, zmierzyć (lub oszacować) i podjąć działania prewencyjne. Autorka już w pierwszym akapicie rozdziału bardzo trafnie określa relację między bankiem (menedżerami banku) a ryzykiem. Przytacza ciągle aktualną maksymę wypowiedzianą przez byłego Prezesa Citicorp – W. Wristona, że „Całe życie polega na zarządzaniu ryzykiem, a nie na jego eliminacji”. Szczególnie trafne jest to w banku – dopóki istnieje bank, dopóty współistnieje on z ryzykiem. Ryzyko jest pożywką („drożdżami”) banku do osiągnięcia dodatkowych dochodów, ale ryzyko może być źródłem strat finansowych, a nawet upadłości banków. Dlatego naturę ryzyka każdy bankowiec powinien dobrze rozpoznać,

nie bać się ryzykownych decyzji, ale jednocześnie nie lekceważyć go. W tym rozdziale dowiadujemy się, na czym polega ryzyko bankowe, na jakich obszarach działalności banku występuje i gdzie jest najgroźniejsze. Omówione zostały metody pomiaru oraz sposoby ograniczania ryzyka zarówno za pomocą instrumentów zewnętrznych (norm nadzorczych), jak i wewnętrznych (m.in. limity). Scharakteryzowano zyskujące popularność modele wartości zagrożonej (VaR) dla poszczególnych rodzajów ryzyka bankowego. Zaprezentowano przypadki skrajnych konsekwencji podejmowanego ryzyka na rynku finansowym – przypadek Banku Barings (1995), funduszu LTCM (1998) i banku Allfirst (2002). Należy zauważyć, że w książce nie tylko opisano doświadczenia historyczne i dotychczasowe zasady zarządzania ryzykiem, lecz zwrócono także uwagę na wpływ Nowej Umowy Kapitałowej na zarządzanie ryzykiem w najbliższych latach. Autorka kończy rozdział sugestiami dotyczącymi organizacji procesu zarządzania ryzykiem bankowym, które zlekceważone przez bank w krótkim czasie mogą doprowadzić do jego upadłości lub znacznego osłabienia pozycji rynkowej.

Wszechobecne w działalności banku ryzyko – jak pokazuje praktyka – jest niemożliwe do uniknięcia. Z jednej strony podejmowanie ryzyka przynosi korzyści materialne. Z drugiej strony zdarza się, że bank może generować straty, które muszą być sfinansowane ze skumulowanych zysków i kapitału własnego. Wobec powyższego w kolejnym rozdziale Autorka prezentuje „bufor ryzyka bankowego”. Ostatnim zabezpieczeniem banku przed upadłością, w konsekwencji podejmowania nadmiernego ryzyka, jest posiadany kapitał własny. Kapitał może występować w różnych postaciach. Autorka przytacza wiele definicji i klasyfikacji kapitału, a następnie prezentuje jego podstawowe rodzaje, takie jak kapitał ekonomiczny i regulacyjny. Porusza kwestię alokacji kapitału i zarządzania nim w działalności banku.

W ostatnim rozdziale zaprezentowano zintegrowane modele zarządcze, umożliwiające ocenę ryzyka, efektywności i kapitału: RORAC i RAROC. Stosuje się je do oceny kredytu, różnych transakcji banków, oceny procesu decyzyjnego, a także do oceny całego banku czy wyodrębnionych jednostek organizacyjnych.

Zarządzanie ryzykiem i efektywnością to najtrudniejsze zadania, przed którymi stoją specjaliści podejmujący decyzje menedżerskie w bankowości. W efektywnym działaniu mogą być dla nich pomocne rezultaty systematycznie prowadzonych badań naukowych na świecie i w Polsce. **Recenzowana książka jest ewidentnym wkładem Autorki w rozwój nauk z dziedziny zarządzania instytucją finansową.** Oprócz teoretycznej wartości należy podkreślić praktyczną przydatność prowadzonych przez Autorkę badań. Wyraża się ona również tym, że konkretne

przykłady pomagają rozwiązywać praktyczne zadania, rozumieć realny proces zarządzania finansami banku.

Wśród wydanych w ostatnim czasie książek na tematy bankowe, recenzowana pozycja jest **unikalnym opracowaniem z dziedziny zarządzania finansami banku**. Autorka uwzględniła najważniejsze opracowania i różne trendy obowiązujące w zarządzaniu bankami na świecie. Książka jest owocem **konsekwentnego zainteresowania Autorki problemami zarządzania finansami banków**. Pierwsze prace Autorki z tego zakresu pochodzą z lat 90. (np. Iwanicz-Drozdowska 1999). Prezentowana książka to spojrzenie na współczesne zarządzanie finansowe tak specyficzną firmą, jak bank. Dostrzegamy tu dorobek wielu lat badań Autorki. Książka jest przygotowana przez specjalistę, znawcę teorii ryzyka finansowego i nowoczesnych metod zarządzania bankiem.

W opracowaniu uwzględniono zagraniczne prace teoretyków i praktyków bankowości. Widoczne jest też wielkie doświadczenie praktyczne Autorki. Prowadzone systematycznie od lat badania zaowocowały powstaniem książki o głębokich treściach merytorycznych. Książki napisanej zrozumiałym, precyzyjnym językiem, pozbawionym sztucznych komplikacji i utrudnień, jasno i logicznie wyjaśniającym podejmowane (często trudne i skomplikowane) kwestie.

Zrozumieniu zagadnień omawianych w pracy sprzyjają przytaczane przykłady, obrazujące praktyczne rozwiązanie różnych problemów związanych z zarządzaniem ryzykiem w bankach. Jest to zaletą książki, podnosi jej walory poznawcze, ułatwia zrozumienie różnych sytuacji. Można zasugerować w tym miejscu Autorce, aby rozważyła celowość i możliwość zmniejszenia liczby banków wymienionych do opisanie konkretnych sytuacji. Sądzę, że (gdyby to było możliwe) korzystniejsze byłoby przyjęcie na potrzeby prezentacji niewielkiej liczby banków, opisanie kolejnych przypadków na przykładzie banków już wymienionych i pokazanie, jak w tym samym banku zmienia się sytuacja wskutek kolejnych symulacji. Korzystając z okazji można wyrazić nadzieję, że w kolejnych pracach Autorki więcej miejsca znajdzie się dla sprawozdań zarządczych. Ten temat powinien być znacznie rozbudowany, gdyż jest to niezbędne dla wewnętrznych użytkowników informacji, chcących podejmować racjonalne decyzje w procesie finansowego zarządzania bankiem. Zapewne znajdzie się też miejsce na opis pochodnych instrumentów finansowych. Działalność banku w warunkach globalizacji coraz częściej wymaga uwzględnienia tych instrumentów w celu dywersyfikacji ryzyka. Tymczasem wiedza na ten temat jest nadal niewielka,

także wśród pracowników zarządzających finansami.

Książka Małgorzaty Iwanicz-Drozdowskiej będzie służyć studentom, praktykom bankowości oraz naukowcom badającym funkcjonowanie systemu bankowego. Może sprzyjać doskonaleniu kwalifikacji menedżerskich zarządzających bankami. Ma również charakter uniwersalnego opracowania skierowanego do wielu grup odbiorców zajmujących się problematyką zarządzania finansami. Jej treść zainteresuje menedżerów firm zarządzających finansami na polskim rynku. Jest to profesjonalny podręcznik dla studentów studiów ekonomicznych i prawniczych specjalizujących się w zakresie bankowości i zarządzania finansami, umiejętnie łączący najnowszy światowy dorobek teoretyczny z praktyką bankowości.

Książka rozwija wiedzę teoretyczną o zarządzaniu finansami banków, bowiem do tej problematyki można odnieść wypowiedź, że jest to wiedza „znana, a jednocześnie nieznaną i niepoznawalną (ang. Known, Unknown and Unknowable)”¹. Recenzowane opracowanie pozwala lepiej poznać i zrozumieć pracę menedżera banku, podobną do „walki na pierwszej linii frontu”. Zagadnienia przedstawione w książce są dla czytelnika bardzo interesujące. Lektura książki uczy pokory – ponieważ zagadnienia, o których Autorka pisze, nie zawsze są do końca poznawalne. Rzeczywiście więc „całe życie (banku) polega na zarządzaniu ryzykiem, a nie na jego eliminacji”.

Książka „Zarządzanie finansowe bankiem” autorstwa Małgorzaty Iwanicz-Drozdowskiej ma niezwykle wysoką wartość merytoryczną. Nie przypadkiem została wydana przez profesjonalne i prestiżowe wydawnictwo PWE. O jej wartości stanowi **wkład wniesiony do teorii ryzyka i teorii efektywności w zarządzaniu finansami**. Znajduje to wyraz w kilku rozdziałach (trzecim, czwartym i piątym), w których dostrzegamy autorską klasyfikację analizy porównawczej metod oceny efektywności i ryzyka. Książka jest oparta na aktualnych materiałach i regulacjach prawnych. Opisuje zasady już funkcjonujące i wskazuje na zasady, które są jeszcze mało znane, a które powinny być wprowadzone w niedalekiej przyszłości. Dzięki temu jest **przydatna dla praktyków zajmujących się na co dzień zarządzaniem ryzykiem**. Jest **rekomendowana jako podręcznik na uczelniach**. Jestem przekonany, że opinię na temat znakomitej jakości treści tej książki podzieli także wielu innych czytelników.

¹ Jest to parafraza tytułu referatu jednego z Gubernatorów Systemu Rezerwy Federalnej Donalda L. Kohna: *Crisis Management: The Known, the Unknown, and the Unknowable*, na konferencji pt. „Financial Risk Management in Practice” w Filadelfii (styczeń 2005 r.).

Bibliografia

Iwanicz-Drozdowska M. (1999), *Metody oceny działalności banku*, Poltext, Warszawa.