

**IWONA STANIEC**

**Katedra Zarządzania  
Politechniki Łódzkiej**

**SEBASTIAN STYGAR**

**Lingaro Sp. z o.o.  
Warszawa, Polska**

## **CONTROLLING I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W BANKU. PODOBIENSTWA I RÓŻNICE<sup>1</sup>**

*W literaturze dużo rozważań poświęca się modzie i możliwości wykorzystania pojawiających się koncepcji zarządzania. W ostatnim okresie najpopularniejsze z nich to: controlling i zarządzanie ryzykiem. Celem prezentowanej pracy jest porównanie controllingu i zarządzania ryzykiem w banku poprzez wskazanie ich części wspólnych i rozłącznych, wzajemnych uzupełnień oraz wykluczeń, jak i wskazanie wad oraz zalet.*

### **1. Wprowadzenie**

Obecnie gospodarka oparta na wiedzy bazuje przede wszystkim na informacji oraz technologii komputerowej i wymusza na współczesnych bankach implementację nowych koncepcji zarządzania, będących skutkiem rewolucji informacyjnej. We współczesnym zarządzaniu wiąże się to z koniecznością stosowania metod pracy opartych na narzędziach analitycznych odwołujących się do gromadzonych w banku informatycznych baz danych [10, 11].

W prowadzonych rozważaniach *koncepcja zarządzania* będzie rozumiana jako zbiór najbardziej ogólnych założeń i postulatów ukierunkowanych na podniesienie

---

<sup>1</sup> Publikacja finansowana w ramach projektu NCBiR „Controlling Data Warehouse” o numerze HI 152491.

efektywności całości lub części organizacji<sup>2</sup>. Zgodnie z tą definicją zarówno controlling, jak i zarządzanie ryzykiem są koncepcjami zarządzania.

Z teoretycznych rozważań najistotniejszy we współczesnej organizacji dla nowych koncepcji jest układ integrujący technologię i działania ludzkie w organizacji. Rolą systemu informacyjnego jest zaspokajanie potrzeb informacyjnych, jest to niezbędne, aby podjąć właściwą decyzję [4]. B. Mikuła [6, s. 122] podkreśla, że koncepcje zarządzania powinny być wdrażane z wykorzystaniem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji, instrumentów od ekonomiczno-finansowych, prawnych po organizacyjne i techniczne oraz narzędzi, takich jak: Internet, Intranet, Ekstranet, bazy danych, obrady, koła jakości, burze mózgów itd.

Podstawowym obszarem badawczym w prezentowanej pracy jest porównanie dla banku koncepcji zarządzania, takich jak: controlling i zarządzanie ryzykiem. Pierwszym krokiem porównania było omówienie poszczególnych koncepcji realizowanych w bankach. Drugim wyłonienie i uzasadnienie wyboru płaszczyzn, na których będą prowadzone porównania. Trzecim wskazanie podobieństwa, różnic, wspólnych zakresów działania i odwołań do tego samego kontekstu. Czwartym uogólnienie wynikające z przedstawionych porównań obu koncepcji.

Przedstawione rozważania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem *desk research* z elementami analizy formalnej i analizy treści. Metoda badania dokumentów stanowiła jedno z ważniejszych źródeł dotarcia do sedna problemu. Technika analizy treści polegała na interpretacji zawartych w dokumentach i pozycjach bibliograficznych treści. Technika analizy formalnej dotyczyła opisu bibliograficznego lub stwierdzenia adekwatności z badanym problemem. Badania pozwoliły na identyfikację wiarygodnych źródeł wiedzy o stanie i perspektywach rozwoju badanych koncepcji zarządzania w banku. W wyniku badań starano się wskazać różnorodne punkty widzenia na współdziałanie i współistnienie zarządzania ryzykiem oraz controllingu w banku.

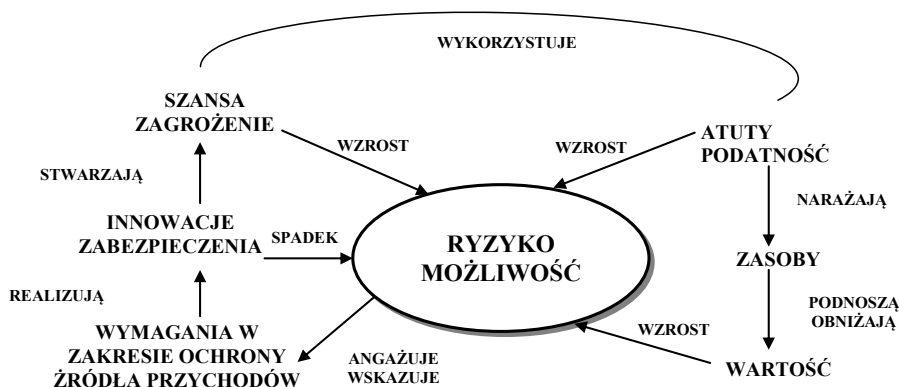
## 2. Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem w banku obejmuje przedsięwzięcia mające na celu planową i celową analizę oraz sterowanie ryzykiem występującym w działalności bankowej, a także kontrolę podejmowanych przedsięwzięć. Podejście do zarządzania ryzykiem w banku, opiera się na zrozumieniu, że działanie całościowe organizacji to elementy systemu o wyraźnie określonych współzależnościach między sobą [2, s. 8-22]. Koncepcja zarządzania ryzykiem w banku, przedstawiona na rys. 1, wskazuje na występujące między poszczególnymi zasobami

---

<sup>2</sup> Definicja przytoczona za K. Zimmewicz [12, s. 11].

banku współdziałania oraz sprzężenia zwrotne. Jest to oczywiście ujęcie ogólne ze względu na zagrożenia i pojawiające się możliwości.



Rys. 1. Koncepcja zarządzania ryzykiem w banku

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9, s. 4-6].

W zarządzaniu ryzykiem bankowym istotnym elementem jest profilowanie ryzyka, czyli umiejętność przełożenia celów i kontekstu biznesowego na sprawność, efektywność i skuteczność procesów poprzez identyfikację i określenie zasad postępowania z ryzykiem [8, s. 14-28].

Z zarządzaniem ryzykiem w banku (porównaj rys. 1) wiąże się też analiza potencjalnych skutków materializacji ryzyka zmierzająca do przygotowania optymalnych (z punktu widzenia banku i kosztów) planów związanych z minimalizacją ryzyka (często nazywaną mitygacją ryzyka). W bankach w ramach identyfikacji tzw. minimalnych wymogów kapitałowych, zwraca się istotną uwagę na przedstawione w tabeli 1 typy ryzyka: kredytowe, rynkowe, operacyjne i narzędzia ich pomiaru.

W ramach zarządzania ryzykiem w banku jednostki organizacyjne mają szczegółowe obowiązki w zakresie monitorowania i kontroli w obszarze adekwatności kapitałowej oraz porównywania stosowanych narzędzi pomiaru poszczególnych typów ryzyka. Do najlepszych praktyk i najnowszych trendów związanych z metodyką zarządzania ryzykiem w bankach należą:

- wartościowanie czynników ryzyka – nadawanie informacjom cech ilościowych/wartościowych,
- kategoryzacja czynników ryzyka – ustalenie klas jakościowych ryzyka (szanse i zagrożenia),
- wyznaczanie granic dopuszczalności dla czynników ryzyka – określenie wartości, po przekroczeniu których należy podjąć stosowne działania,
- selekcja czynników ryzyka – wyodrębnienie ryzyka istotnego, nieistotnego i potencjalnie istotnego.

Tabela 1. Typy ryzyka bankowego i narzędzia ich pomiaru

Typ ryzyka	Narzędzia pomiaru	Wymagana funkcjonalność	Wymagane wskaźniki
Ryzyko kredytowe	metoda standardowa	klasyfikacja ekspozycji, przypisanie stopnia jakości kredytowej do niektórych ekspozycji, klasyfikacja zabezpieczeń monitorowanie i kontrola ekspozycji i zabezpieczeń	wartość ekspozycji w każdej klasie, wartość ekspozycji ważonej ryzykiem w każdej klasie, wartość zabezpieczeń wymóg kapitałowy przypisany każdej klasie, wymóg kapitałowy ogółem
	metoda wewnętrznych ratingów	system ratingowy i zarządzania ryzykiem ekspozycji spełniający normy jakościowe	wartość ekspozycji w każdej klasie, wartość ekspozycji ważonej ryzykiem w każdej klasie, wartość zabezpieczeń, wartość skorygowanych ekspozycji, wymóg kapitałowy przypisany każdej klasie, wymóg kapitałowy ogółem
Ryzyko rynkowe	metoda standardowa	ewidencja transakcji	codzienne raportowanie pozycji wg wszystkich cech instrumentu
	metoda modeli wewnętrznych	zatwierdzenie obliczenia VaR, weryfikacja sposobu obliczenia VaR	codzienne raportowanie VaR, wartość wymogu kapitałowego przekroczenia obliczonego VaR, wartość wymogu kapitałowego
Ryzyko operacyjne	wyznaczanie wskaźnika podstawowego	system księgowy	wskaźnik obliczany dla całego banku na podstawie danych księgowych
	metoda standardowa	zarządzanie ryzykiem operacyjnym (identyfikacja, pomiar, kontrola, rejestr zdarzeń)	wynik finansowy w podziale na linie biznesowe wskaźnik obliczany dla całego banku na podstawie danych księgowych
	zaawansowane pomiary	zaawansowany system pomiaru i zarządzania ryzykiem operacyjnym	wskaźniki zdefiniowane w wybranej przez bank metodologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1].

Zarządzanie ryzykiem wspomaga bank w realizacji zasad zgodności i wzajemnej zgodności (*compliance, cross-compliance*), jak również uwrażliwia zarządzanie na szczeblu strategicznym poprzez pełną informację o zdarzeniach na szczeblu operacyjnym. Zarządzanie ryzykiem zostało wprowadzone do banków poprzez wymogi regulacyjne i z biegiem czasu ewoluuje na nowe obszary działalności banku oraz obejmuje nowe typy ryzyka.

### 3. Controlling

Controlling zajmuje się organizacją i koordynacją określonych działań bankowych w zakresie planowania i kontroli oraz gromadzenia i przetwarzania informacji. Dzięki tak zorganizowanej działalności controlling zapewnia informację niezbędną dla opiniowania bieżących i wskazywania przyszłych działań banku. Controlling bankowy odpowiada na potrzeby instytucji bankowych w zakresie podnoszenia efektywności zarządzania, w związku z czym podlega przemianom w czasie i jest zróżnicowany pomiędzy bankami. Podstawowym celem controllingu pozostaje zbieranie i przetwarzanie informacji potrzebnych do celów planowania i kontroli, choć zakres funkcjonalny controllingu bywa też szerszy i obejmuje proces planowania, system informacji i sprawozdawczości oraz procesy kontroli. Obecnie controlling bankowy wykorzystuje nowoczesne narzędzia zarządzania, takie jak zarządzanie wartością, zarządzanie jakością, czy systemy wskaźników finansowych i niefinansowych, które wcześniej zyskały popularność w innych branżach [7, s. 23-24].

Zadania controllingu w banku obejmują trzy poziomy: normatywny, strategiczny i operacyjny. Na poziomie normatywnym, controlling dostarcza informacji potrzebnych do spełnienia wymogów prawa w zakresie wymogów kapitałowych i sprawozdawczości bankowej. Na poziomie strategicznym controlling dostarcza informacji potrzebnych do podejmowania decyzji o kierunkach działalności i rozwoju banku, a następnie kontroli efektów tych decyzji, umożliwiając w ten sposób dostosowanie do zmiennej sytuacji rynkowej. Na poziomie operacyjnym controlling dostarcza informacji potrzebnych do codziennego zarządzania bankiem i jego jednostkami, zapewniając utrzymanie rentowności i płynności na wymaganym poziomie. Realizacja zadań na trzech poziomach wymaga uwzględnienia specyfiki instytucji bankowych przedstawionych w tabeli 2.

Tabela 2. Controlling bankowy dostosowuje się do specyfiki instytucji bankowych

Cecha charakterystyczna	Konsekwencje dla banku	Zadania controllingu
Specyfika usług bankowych	Ograniczone możliwości dostosowania zasobów do popytu, krótki okres rozwoju usługi, szybkie kopiowanie, trudności ze standaryzacją	Systematyczne planowanie strategicznych kierunków rozwoju, wspieranie decyzji i kontrola efektów działalności
Znaczenie czynnika ludzkiego	Problemy kształtowania zasobów ludzkich, zapewnienie efektywności i wydajności pracowników	Systematyczne planowanie zapotrzebowania na kapitał ludzki, planowanie, motywowanie i kontrola działalności pracowników
Wysoki udział kosztów stałych	Wynik finansowy uzależniony silnie od wykorzystania mocy przerobowych, wahania wyniku spowodowane zmianami popytu	Szczegółowe planowanie zatrudnienia i nakładów inwestycyjnych, planowanie finansowe i kontrola, optymalizacja procesów wewnętrznych i poszukiwanie obszarów do usprawnień
Wysokie ryzyko	Ryzyko prawne, koszty regulacji, koszty zabezpieczenia przed ryzykiem finansowym	Dostosowanie działalności do wymogów prawa, ocena i monitorowanie ryzyka, uwzględnienie ryzyka w podejmowaniu decyzji i ocenie realizacji działań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 123-154].

Nowoczesne koncepcje controllingu wskazują na konieczność dostosowania go do specyfiki danej jednostki i jej filozofii działania, czyli sposobu określenia misji banku, koncepcji jego rozwoju i zarządzania. W literaturze przedmiotu [3, 4, 7] dominuje przekonanie, że głównym kryterium decyzyjnym w zarządzaniu bankiem w ujęciu controllingu jest jego rentowność, przy jednoczesnym utrzymaniu płynności i bezpieczeństwa finansowego na poziomie wymaganym przez prawo lub strategię banku. Zatem controlling wspiera sprawność zarządzania bankiem na poziomie strategicznym.

## 4. Wyniki badań empirycznych

W ramach projektu NCBiR „*Controlling Data Warehouse*” przeprowadzono badania pierwotne metodą indywidualnych przypadków z wykorzystaniem techniki wywiadu bezpośredniego i obserwacji nieuczestniczącej w oparciu o kwestionariusz. Podmiotem prowadzonych badań były małe i średnie banki, a przedmiotem były nowoczesne koncepcje zarządzania: controlling i zarządzanie ryzykiem oraz ich wykorzystanie w działalności badanych podmiotów. Prowadzone badania miały charakter jakościowy.

Z danych statystycznych za 2012 rok, wynika, że na terenie Polski działały 372 małe (zatrudniające mniej niż 50 pracowników, których roczny obrót i/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro) i średnie (zatrudniające mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 mln euro, a/lub całkowity bilans roczny nie przekraczał 43 mln euro) banki. Ze względu na ograniczenia czasowe, kosztowe i charakter badań nie przeprowadzono badań pełnych, tylko częściowe, do których jednostki dobrano celowo z wykorzystaniem metody kuli śnieżnej. Ostatecznie na udział w badaniu zgodziło się 10 banków. W badaniach wykorzystano technikę obserwacji nieuczestniczącej oraz analizę dokumentów, w tym analizę formalną i treści.

W badanych bankach wykorzystywane były koncepcje zarządzania: controlling i zarządzanie ryzykiem. Udostępniona dokumentacja, jak również obserwacje wskazują na różne poziomy wykorzystania tych koncepcji.

Zarządzanie ryzykiem jest w badanych podmiotach bardzo dobrze rozwinięte – ze względu na regulacje prawne – przede wszystkim w obszarze finansów, inne są traktowane marginalnie. Controlling rozwija się ze względu na dobre praktyki. Istotna jest natomiast, jak wynika z obserwacji, świadomość potrzeby pełnego wykorzystania tych koncepcji.

Obszar obejmowany controllingiem to planowanie i kontrola finansowa oraz planowanie i kontrola wyników, a zarządzanie ryzykiem to tylko kontrola wyników i identyfikacja zagrożeń. Menedżerowie podkreślają, że controlling i zarządzanie ryzykiem wspomaga zarządzanie bankiem poprzez dostarczanie informacji o klientach oraz podnoszenie skuteczności marketing-mixu banku: doboru produktów, polityki cenowej, kanałów dystrybucji, sposobów prowadzenia promocji i zarządzania personelem. Zadaniem controllingu i zarządzania ryzykiem jest także koordynacja pomiędzy działalnością marketingową i operacyjną banku. Przykładem działań sprzyjających koordynacji jest wprowadzenie do obszaru controllingu i zarządzania ryzykiem miar niefinansowych, takich jak pomiar oczekiwań klientów co do jakości usług świadczonych przez bank oraz ich satysfakcji z tych usług. W tym celu najczęściej wykorzystywanym narzędziem jest *Balanced Scorecard* obejmujący: finanse, satysfakcję klientów, efektywność operacyjną i rozwój. W miarę możliwości tworzona jest mapa

zależności przyczynowych pomiędzy wskaźnikami, która dostarcza kadrze zarządzającej kompleksowy opis bieżącej sytuacji banku, wskazując na tworzące się tendencje.

Na podstawie badań stwierdzono, że w badanych bankach identyfikacja wszystkich wymienionych w tabeli 1 typów ryzyka jest równie istotna.

W tabeli 3 przedstawiono stosowane w omawianych koncepcjach zarządzania narzędzia pomiaru.

Tabela 3. Metody pomiaru stosowane w badanych bankach

Ryzyko	Controlling	Zarządzanie ryzykiem
kredytowe	Analiza wskaźnikowa	Metoda standardowa
	Metody portfelowe	Metoda wewnętrznego ratingu
rynkowe	Analiza luki	Metoda standardowa
	Analiza scenariuszy, krzywej doświadczeń	Metoda modeli wewnętrznych
operacyjne	Zrównoważona karta wyników	Wskaźnika podstawowego
	metoda ABC i XYZ, analiza marży pokrycia, analiza odchyłeń, model SERVQUAL	Metoda standardowa

*Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.*

Z badań wynika, że do pomiaru ryzyka kredytowego, rynkowego i operacyjnego banki działające w Polsce najczęściej wykorzystują metody standardowe (podstawowe). Rzadko ubiegają się o zgody KNF na stosowanie metod zaawansowanych. Choć wszyscy podkreślają, że mają sprawnie działające zarządzanie ryzykiem wspomagane systemem informatycznym. Nie ma wśród analizowanych banku, który by dla wszystkich trzech typów ryzyka stosował modele zaawansowane.

Małe i średnie banki wykorzystujące zarządzanie ryzykiem i controlling w swoich działaniach są zorientowane na cele, wąskie gardła, interesariuszy, rynek i informacje – szczególnie opisano to w tabeli 4.

W badanych podmiotach narzędziem wspomagającym controlling i zarządzanie ryzykiem jest najczęściej arkusz kalkulacyjny, własna baza danych oraz dane z finansowych systemów informatycznych. Tylko w jednym przypadku do controllingu wykorzystywany był program informatyczny napisany na zamówienie. Pozytywnym aspektem jest to, że badania podkreślają potrzebę stworzenia w bankach jednego systemu informacyjnego obejmującego wszystkie aspekty działalności banku oraz wspomagającego wykorzystywane koncepcje zarządzania.



Tabela 4. Kluczowa orientacja działań w badanych bankach

Orientacja	Controlling	Zarządzanie ryzykiem
orientację na cele	co trzeba zrobić?	jak uniknąć porażki? jak wykorzystać szanse?
orientację na wąskie gardła	skoncentrowany jest na poszukiwaniu tych miejsc, które w krytycznych sytuacjach pierwsze stwarzają trudności	pokazuje jak ich uniknąć lub jak je wykorzystać
orientację na rynek	odkrywanie trendów i zmian na rynku	przewidywanie trendów i zmian na rynku oraz nakłonienie banku do ich wykorzystania
orientację na interesariuszy	badanie zmian w potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy, utrzymanie relacji z klientami	odkrywanie potrzeb i zachowań interesariuszy
orientację na informacje	dostarcza szybko właściwych informacji	poprawia rentowność banku i tworzy dla niego wartość dodaną

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

## 5. Podobieństwa i różnice w controllingu i zarządzaniu ryzykiem

Zgodnie z przyjętą metodyką porównania płaszczyzny, na których będą prowadzone porównywania wyróżnione w przedstawionych powyżej opisach obu koncepcji to:

- okres jakiego dotyczą w zarządzaniu prezentowane koncepcje,
- zakres jaki obejmują prezentowane koncepcje swoim zasięgiem ze względu na funkcje zarządzania,
- zadania jakie są przypisywane omawianym koncepcjom zarządzania w banku,
- rola jaką odgrywają omawiane koncepcje w zarządzaniu,
- kluczowa orientacja działań w omawianych koncepcjach,
- metody pomiaru wykorzystywane przez omawiane koncepcje,
- obszary współdziałania i współistnienia w banku omawianych koncepcji.

Tabela 5. Porównanie controllingu i zarządzania ryzykiem na wybranych płaszczyznach

Płaszczyzna	Controlling	Zarządzanie ryzykiem
Okres	przyszłość, teraźniejszość	przyszłość
Zakres	realizuje wszystkie funkcje zarządzania	realizuje wszystkie funkcje zarządzania
Zadania	koordynuje i nadzoruje działania, doradza, wskazuje na cudze doświadczenia	identyfikuje ekspozycję na ryzyko, propaguje dobre praktyki i benchmarking
Rola	przestrzega przed możliwością popełnienia błędów	zabezpiecza przed zagrożeniami, podaje możliwe scenariusze działań i zachęca do wykorzystania szans

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Zadania controllingu i zarządzania ryzykiem ze względu na funkcje zarządzania

Funkcje zarządzania	Zadania controllingu	Zadania zarządzania ryzykiem
planowanie	prognozowanie, planowanie, rachunek marż i upustów, kosztów, przychodów, zysków, mierniki zarządcze: działania, kontroli, ryzyka	prognozowanie, identyfikacja szans i zagrożeń, budowa mierników ryzyka
organizowanie	wyodrębnienie centrów przychodów, zysków, kosztów, odpowiedzialności, budowa bazy informacyjnej	działania prewencyjne i mitygacyjne, budowa bazy informacyjnej
motywowanie	powiązanie wyników z przychodami, kosztami, zyskami i wynagrodzeniem pracowników	powiązanie reakcji na szanse i zagrożenia z przychodami, kosztami, zyskami, wynagrodzeniem i miernikami zarządczymi
kontrolowanie	ewidencja, analiza plan/wykonanie, analiza wskaźnikowa, stopień osiągnięcia celów, analiza terminowość działań, analiza poziomu obsługi klienta	analiza plan/wykonanie, stopień osiągnięcia celów, analiza wykorzystania szans, analiza strat i ich przyczyn, przyczyny zagrożeń, błędy w komunikacji

Źródło: opracowanie własne.

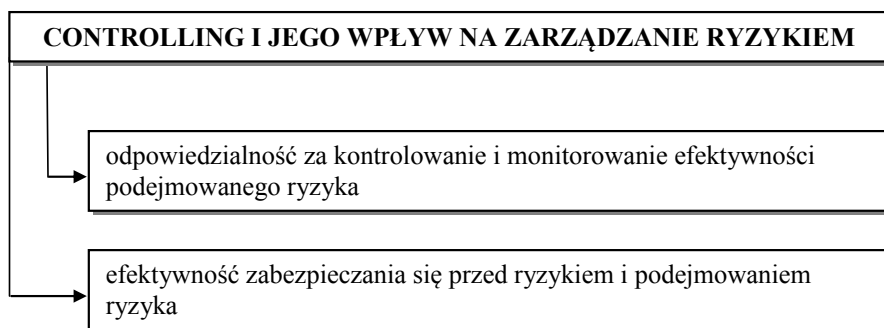
Każda omawiana koncepcja zarządzania realizuje wszystkie funkcje zarządzania, jest więc postrzegana jako holistyczna. W zarządzaniu obie koncepcje

dotyczą przyszłości, choć controlling jest też zorientowany na teraźniejszość. Rola przypisywana obu koncepcjom jest bardzo podobna. Jednak controlling tylko przestrzega przed zagrożeniami, a zarządzanie ryzykiem jeszcze inspiruje do wykorzystania szans. Szczegółowe zadania omawianych koncepcji ze względu na poszczególne funkcje zarządzania przedstawiono w tabeli 6.

Na tej podstawie warto zauważyć, że obie koncepcje nie tylko, jak się uważa powszechnie sprawują funkcję kontrolną. Przedstawione koncepcje reprezentują podejście holistyczne – czyli obejmują swym zasięgiem całą organizację i ukierunkowują swoje działania na podniesienie jej efektywności.

Badania empiryczne potwierdzają, że obie koncepcje są zorientowane na cele, wąskie gardła, rynek, interesariuszy i informacje. Różnica występuje jednak w orientowaniu kluczowych działań. Wykorzystywane przez obie koncepcje metody pomiaru są uzależnione od uwarunkowań wdrażania danej koncepcji. W przypadku zarządzania ryzykiem w banku metody pomiaru narzucane są przez odpowiednie regulacje, pozostaje niewielka możliwość dowolności. W przypadku controllingu występuje pełna dowolność ich wyboru i są najczęściej, jak pokazano w badaniach uzależnione od poziomu zarządzania i obszaru.

Z przedstawionych rozważań wynika, że controlling bankowy może być traktowany jako instrument mierzący ryzyko [3, s. 146-155]. Głównym jego celem jest wtedy pomoc w podejmowaniu decyzji w procesie zarządzania ryzykiem. Controlling ryzyka ma prowadzić do odejścia w banku od postrzegania ryzyka jedynie w kategoriach zagrożenia, wymogu i konieczności zabezpieczenia się przed nim. Celem controllingu ryzyka jest optymalizacja ryzyka poprzez koordynowanie procesu planowania strategicznego i operacyjnego w odniesieniu do celów biznesowych, projektów i inwestycji wspierających realizację strategii oraz zadań operacyjnych i budżetów poprzez analizowanie wyników i procesów biznesowych pod kątem ich efektywności oraz wpływu na wyniki (analiza w ujęciu *ex post* i *ex ante*).



Rys. 2. Controlling w zarządzaniu ryzykiem

Źródło: opracowanie własne.

Controlling wspomaga też zarządzanie ryzykiem w ustaleniu zestawu mierników ryzyka. W kalkulacji kosztów controlling uwzględnia skutki potencjalnych zdarzeń związanych z tzw. ryzykiem specyficznym, wymaga budżetowania kosztów ryzyka, które mają zapobiec ewentualnym wahaniom kosztów w momencie wystąpienia skutków ryzyka – są one traktowane jako ubezpieczenie przed dokładnością planowania. Wycena potencjalnych kosztów odbywa się w oparciu o informacje statystyczne, wysokość kalkulowanego ryzyka ustala się dla konkretnych kosztów jednostkowych na podstawie doświadczeń z przeszłości [7, s. 44-64]. Zatem controlling ryzyka polega na:

- analizie adekwatności zablokowanego i alokowanego kapitału,
- monitorowaniu ryzyka i zarządzaniu jego poziomem,
- poszukiwaniu zależności między materializującymi się zagrożeniami a wskaźnikami efektywności itp.,
- monitoringu wykonanych, zabezpieczonych i potencjalnych wyników banku.

Łączenie controllingu, który przedstawia fakty i zajmuje się oceną prognozy w stosunku do zaistniałej rzeczywistości, z zarządzaniem ryzykiem, które zajmuje się przyszłością, może przynieść bankom wiele korzyści. Obie koncepcje potrzebują innych informacji, ale w rozbieżnościach ich wyników można szukać przyczyn (skutków) lub zagrożeń (szans), które nie zostały przewidziane (zidentyfikowane).

## **6. Podsumowanie**

Ogólnie ujmując controlling w banku służy zapobieganiu sytuacjom krytycznym, poprzez wykorzystanie zarządzania antycypacyjnego i myślenia wyprzedzającego skierowanego na poprawę błędów przeszłości. Zarządzanie ryzykiem w banku wykorzystuje się do zdobycia przewagi nad konkurencją poprzez poznanie głównych wymiarów ryzyka oraz udoskonalenie sposobów postępowania w obliczu ich materializacji i wykorzystanie pojawiających się luk. Propaguje wzrost wartości banku poprzez tworzenie wartości dodanej płynącej z zarządzania ryzykiem.

Z zaprezentowanego materiału badawczego wynika, że wykorzystywanie nowoczesnych koncepcji zarządzania do wspomaganie procesów decyzyjnych w banku jest duże i może usprawnić zarządzanie, pod warunkiem, że są one dobrze dobrane i wykorzystane do odpowiedniej sytuacji decyzyjnej. Współcześnie ich zastosowanie jest koniecznością ze względu na wymogi regulacyjne, dobre praktyki, czy wymogi interesariuszy. Jednak ich odpowiedni dobór na danym szczeblu zarządzania powinien być związany ze świadomością efektów.

Koncepcje zarządzania ryzykiem i controllingiem w banku służą do: zwiększenia efektywności operacyjnej i satysfakcji interesariuszy oraz zredukowania kosztów i promowania innowacyjności.

## Literatura

- [1] Basel Committee on Banking Supervision. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework, Comprehensive Version. Bank for International Settlements 2006.
- [2] **Certo S.C.**: Modern Management: Diversity, Quality, Ethics & the Global Environment, Softcover, Prentice Hall, New Jersey 2000.
- [3] **Frankowska E.**: Kontroling jako instrument mierzący ryzyko, [w:] Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku, red. B.R. Kuc, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa, Warszawa 2007, s. 146-155.
- [4] **Kowalczewski W., Nazarko J.**: (red.), Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2006.
- [5] **Kulińska-Sadłocha E.**: Controlling w banku, PWN, Warszawa 2003.
- [6] **Mikuła B.**: Organizacje oparte na wiedzy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- [7] **Nowak E.** (red.): Controlling w działalności przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2011.
- [8] **Pagach D.P., Warr R.S.**: The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance, „Social Science Research Network” 2008, czerwiec, s. 14-28.
- [9] **Słodczyk A.**: Co wspomaga proces zarządzania ryzykiem???, ISO Silesia. Katowice 2007.
- [10] **Szeptuch A.**: Metody informatyczne jako instrument zarządzania wiedzą, „E-mentor” nr 1 (48) / 2013.
- [11] **Woźniak M.**: Ilościowe metody analizy funkcjonowania systemów informacyjno-decyzyjnych, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie Nr 48, Kraków 1980.
- [12] **Zimniewicz K.**: Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE Warszawa 2003.

## **CONTROLLING AND RISK MANAGEMENT IN THE BANK. SIMILARITIES AND DIFFERENCES**

### **Summary**

In the literature, much discussion is devoted to fashion and the need for new management instruments. In the last period are most of them: controlling and risk management. This paper shows comparison of these two conceptions in the bank designed to identify their strengths and weaknesses as well as additions or mutual exclusion.

Politechnika Łódzka  
Katedra Zarządzania