



**Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta**

**Bankovní management**

Distanční studijní opora

**Božena Petrjánošová**

**Brno 2004**



**Socrates**  
Grundtvig

Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie v rámci programu SOCRATES - Grundtvig.

Za obsah produktu odpovídá výlučně autor, produkt nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou obsahem produktu.

This project was realized with financial support of European Union in terms of program SOCRATES - Grundtvig.

Author is exclusively responsible for content of product, product does not represent opinions of European Union and European Commission is not responsible for any uses of informations, which are content of product.

Recenzoval: Doc. Ing. Viktória Čejková, Ph.D.

## **Bankovní management**

Vydala Masarykova univerzita

Ekonomicko-správní fakulta

Vydání první

Brno 2004

© Božena Petrjánošová, 2004

ISBN 80-210-3481-5

## Identifikace modulu

### Znak

- KFBAMA

### Název

- Bankovní management

### Určení

- pro kombinované bakalářské studium a celoživotní vzdělávání

### Garant/autor

- Doc. Ing. Božena Petrjánošová, CSc.

## Cíl

### Vymezení cíle

Vítejte při studiu předmětu Bankovní management. Dostává se Vám cti podívat se na problémy bankovníctví ze zcela jiného zorného úhlu - z pozice řízení banky. Zvládnutí studia Vám umožní znalosti, které jste získali v předmětech Finanční trhy, Bankovníctví I, Bankovníctví II, Účetnictví bank a Deriváty finančních trhů. Ještě důležitější však bude Vaše pozice pohledu na banku jako celek, pohledu, který Vám umožní pochopit ekonomiku banky, její řízení a plánování, řízení bankovní rozvahy, nákladů a výnosů - s podrobnějším zaměřením na řízení jednotlivých rizik bankovního podnikání. Umožní Vám to pochopit problémy bankovníctví i jednotlivých bank, zcela jasně se Vám objeví specifika bankovního podnikání, zejména větší důraz na finanční rizika, její likviditu a náročnější řídicí proces vůbec. Banka se Vám ukáže v celé její struktuře - jejího ústředí i sítě obchodních míst, vazeb a pohybu peněžních toků mezi nimi, jejich zcela odlišného postavení. Seznámení s problematikou ekonomické analýzy banky Vás naučí "číst" informace o bance, identifikovat její slabé a silné stránky a kvalifikovaně zhodnotit její ekonomiku.

Získané poznatky Vám poslouží k pochopení banky a následně k rozpoznání právě pro Vás vhodné banky z pozice klienta. Zároveň Vám jako pracovníkovi banky ozřejmí komplexní mechanismus jejího fungování a následně pochopení dílčích problémů, které se týkají Vaší pracovní pozice.

### Dovednosti a znalosti získané po studiu textů

Po prostudování textů budete obohaceni o znalosti, které Vám zatím chyběly, konkrétně:

- od znalosti jednotlivých bankovních produktů a služeb se dostanete k pochopení významu a úlohy bankovního managementu v oblasti ekonomiky banky, pochopíte jejich provázanost,
- získáte podrobné znalosti z oblasti řízení aktiv a pasiv banky, pochopíte souvislost s řízením bankovních rizik, s procesem plánování v bankách a následně ekonomické analýzy,
- zjistíte, že jakékoliv rozhodnutí v oblasti bankovního řízení v konečném důsledku ovlivní rentabilitu a stabilitu bankovního podnikání.





## Časový plán

### Časová náročnost

Při stanovení časové náročnosti vycházíme z našeho odhadu, který si jistě přizpůsobíte Vaším individuálním schopnostem. V případě výraznější neschopnosti časový plán dodržet je nutné požádat autora o konzultaci.

Časovou náročnost Vám představujeme v této struktuře:

- |  |                   |
|--|-------------------|
| ■ prezenční část                         | 6 hodin + zkouška |
| ■ samostudium                            | 34 hodin          |
| ■ korespondenční úkoly, kontrolní otázky | 16 hodin          |
| ■ interakce s autorem neprezenční        | 2 hodiny          |
| ■ interakce s autorem prezenční          | 2 hodiny          |

### Celkový studijní čas

- 60 hodin

### Harmonogram

#### Září

- 4. týden - úvodní přednáška, seznámení se s předmětem a se systémem práce, zadání zdrojů pro samostudium - 2 hodiny,

#### Říjen

- 1. týden - samostudium - 4 hodiny /zvládnutí 1. kapitoly/,
- 2. týden - samostudium - 4 hodiny /zvládnutí 2. kapitoly/,
- 3. týden - samostudium - 4 hodiny /zvládnutí 3. kapitoly/,
- 4. týden - přednáška, vysvětlení problémů, které vznikly při práci s 1. až 3. kapitolou a seznámení s problematikou 4. až 6. kapitoly - 2 hodiny,  
- zpracování 1. korespondenčního úkolu /POTu uvedeného ve 3. kapitole/ - 4 hodiny
- práce s otázkami k zamyšlení a s autokorekčním cvičením v 1. až 3. kapitole - 3 hodiny / 1. - 3. týden - každý týden 1 hodinu/

#### Listopad

- 1. týden - samostudium - 4 hodiny /zvládnutí 4. kapitoly/,
- 2. týden - samostudium - 4 hodiny /zvládnutí 5. kapitoly/,
- 3. týden - samostudium - 5 hodin /zvládnutí 6. kapitoly/,
- 4. týden - přednáška, vysvětlení problémů, které vznikly při práci se 4. - 6. kapitolou a seznámení s problematikou 7. až 8. kapitoly - 2 hodiny,
- práce s otázkami k zamyšlení a s autokorekčním cvičením ve 4. až 6. kapitole - 3 hodiny /1. až 3. týden - každý týden 1 hodinu/

#### Prosinec

- 1. týden - samostudium - 5 hodin /zvládnutí 7. kapitoly/,
- 2. týden - samostudium - 4 hodiny /zvládnutí 8. kapitoly/,
- 2. týden - zpracování 2. korespondenčního úkolu /POTu uvedeného v 8. kapitole/ - 4 hodiny
- práce s otázkami k zamyšlení a s autokorekčním cvičením v 7. až 8. kapitole - 2 hodiny /1. a 2. týden - každý týden 1 hodinu/
- Interakce s autorem - prezenční i neprezenční ve stanoveném rozsahu podle potřeby během studia jednotlivých kapitol.

#### Leden

- 1. - 4. týden - zkouška formou písemného testu /více termínů/.

## Způsob studia



### Studijní pomůcky

- Povinná literatura:
  - KOLEKTIV AUTORŮ. *Finanční řízení bank*. Praha: Bankovní institut, a. s., 1997.
  - relevantní zákony citované v textu
  - www stránky komerčních bank a ČNB.
- Doporučená literatura:
  - JÍLEK, J. *Finanční rizika*. Praha: Grada, 2000.
  - Opatření ČNB z oblasti řízení bankovních rizik.

### Návod práce se studijními texty

Pro samostudium a zpracování korespondenčních úkolů a k procvičení otázek uvedených na webu potřebujete přístup k PC, který je připojený na internet, včetně využívání e-mailové pošty pro komunikaci s pedagogem. Jako softwarové vybavení Vám postačí Windows 95,98 nebo 2000. Individuální konzultace zařazené do harmonogramu výuky se budou uskutečňovat e-mailem, výjimečně osobně. Stejným způsobem Vám bude zajištěna distribuce potřebných informací ke zpracování POTů a jejich vyhodnocení.

Předkládaný text je rozvržen do 8 kapitol, každá z nich tvoří jeden logický celek, podrobněji strukturovaný dle dílčích okruhů uváděné problematiky. Předkládané kapitoly jsou uspořádány podle určité logiky, proto je nutno dodržet jejich nastudování tak, jak je uvedeno v harmonogramu.

Poněvadž jde o poměrně obtížnou problematiku, doporučujeme Vám každou kapitolu nejdříve zběžně prostudovat, procvičit ji pomocí otázek uvedených na webu a zamyslet se nad otázkami uvedenými na konci každé kapitoly, následně kapitolu důkladněji prostudovat. Dále je nutno zabývat se uvedenou povinnou literaturou a podle vlastního uvážení i doporučenou literaturou k probírané kapitole.



**Obsah**

## Stručný obsah

### Kapitola 1

#### **System finančního řízení banky**

Současné trendy v bankovníctví, podstata finančního řízení a systém řízení rizik, řízení bankovních aktiv a pasiv, organizace a úlohy útvarů finančního řízení.

### Kapitola 2

#### **System plánování v bankách**

Podstata, význam a obsah plánování v bankách, strategické a taktické plánování, operativní roční plány banky.

### Kapitola 3

#### **Management bankovních aktiv a pasiv**

Podstata managementu bankovních aktiv a pasiv, vývoj a organizace řízení bankovní rozvahy, management bankovních aktiv a management bankovních pasiv.

### Kapitola 4

#### **Management úvěrového rizika**

Úvěrové riziko v bankách, jeho definice, systém a jednotlivé roviny jeho řízení, finanční analýza úvěrového dlužníka, kvalita úvěrového portfolia banky, úvěrové riziko v řízení bankovních aktiv a pasiv, měření úvěrového rizika a tvorba opravných položek a rezerv.

### Kapitola 5

#### **Management rizika likvidity**

Riziko likvidity, jeho podstata a souvislost s ostatními finančními riziky podstupovanými bankou, řízení rizika likvidity, nezbytnost a systém plánování likvidity, obsah opatření ČNB upravující systém řízení likvidity v bankách.

### Kapitola 6

#### **Management tržních rizik**

Podstata, význam a obsah řízení tržních rizik v bance, management rizika úrokové sazby, management kursového rizika, řízení tržních rizik a opatření ČNB.

### Kapitola 7

#### **Management kapitálového rizika**

Podstata, význam a obsah řízení kapitálového rizika, vlastní kapitál banky a kapitálová přiměřenost, plánování kapitálu banky, řízení kapitálového rizika a opatření ČNB.

### Kapitola 8

#### **Ekonomická analýza banky**

Kontrola a ekonomická analýza banky, analýza celkového stavu banky, podstata ekonomické analýzy banky, její cíl a zaměření, obsah analýzy aktiv, pasiv, analýzy výnosovosti a rentability banky.



# Úplný obsah

<b>1. Systém finančního řízení banky</b> .....	<b>13</b>
1.1 Současné trendy v bankovníctví	14
1.2 Podstata finančního řízení	17
1.3 Systém řízení rizik	18
1.4 Řízení aktiv a pasiv	19
1.5 Organizace a úlohy útvarů finančního řízení	20
<b>2. Systém plánování v bankách</b> .....	<b>25</b>
2.1 Strategické plánování	27
2.2 Taktické plánování	30
2.3 Operativní roční plány banky	31
<b>3. Management bankovních aktiv a pasiv</b> .....	<b>35</b>
3.1 Organizace řízení bankovních aktiv a pasiv	38
3.2 Podstata řízení aktiv a pasiv banky	39
3.3 Management bankovních pasiv	42
Vlastní kapitál banky	42
Cizí zdroje	43
3.4 Management bankovních aktiv	44
<b>4. Management úvěrového rizika</b> .....	<b>47</b>
4.1 Úvěrové riziko a úvěrový proces	50
4.2 Finanční analýza úvěrového dlužníka a úvěrové riziko	52
4.3 Kvalita úvěrového portfolia banky a řešení rizikových úvěrových pohledávek	53
4.4 Úvěrové riziko a řízení aktiv a pasiv	55
4.5 Měření úvěrového rizika a tvorba opravných položek a rezerv	56
4.6 Úvěrové riziko a právní předpisy ČNB	57
<b>5. Management rizika likvidity</b> .....	<b>61</b>
5.1 Podstata a obsah řízení rizika likvidity	63
5.2 Měření rizika likvidity	64
5.3 Řízení likvidity bank a opatření ČNB	67
<b>6. Management tržních rizik</b> .....	<b>71</b>
6.1 Management rizika úrokové sazby	73
Podstata a obsah řízení rizika úrokové sazby	73
Měření rizika úrokové sazby	75
6.2 Management kurzového rizika	81
6.3 Řízení tržních rizik a právní předpisy ČNB	83
<b>7. Management kapitálového rizika</b> .....	<b>87</b>
7.1 Vlastní kapitál a kapitálová přiměřenost	89
Kapitálová přiměřenost podle BASLE I	91
Kapitálová přiměřenost podle BASLE II	92
7.2 Plánování kapitálu banky	93
7.3 Řízení kapitálového rizika a právní předpisy ČNB	95

Opatření o kapitálové přiměřenosti bank zahrnující úvěrová a tržní rizika	95
Opatření o kapitálové přiměřenosti bank a dalších pravidlech obezřetného podnikání na individuálním základě	97
<b>8. Ekonomická analýza banky .....</b>	<b>101</b>
8.1 Kontrola a ekonomická analýza banky	102
8.2 Analýza celkového stavu banky	103
8.3 Podstata a obsah ekonomické analýzy banky	106
8.4 Analýza bankovních aktiv	108
8.5 Analýza bankovních pasiv	110
8.6 Analýza bankovní rentability	111

Úvod

V současném období banky procházejí výraznými změnami. Čelí zvýšené konkurenci ze strany nebankovních subjektů, jsou nuceny více se zamýšlet nad svou strategií, klást větší důraz na řídicí proces a zvládnutí zejména finančních, ale i ostatních rizik, kterým jsou ve své činnosti vystavovány. Banky jsou nuceny využívat nejnovější technologie, způsoby řízení a organizace práce. Stupňuje se tlak na snižování jejich nákladů a zvyšování výnosů, na změny v klientské orientaci. Managementy bank jsou pod trvalým tlakem, který je nutí nejenom dosahovat určitou stabilitu a rentabilitu, ale doslova obhájit právo jimi řízených bank na existenci.

V bankách se formují systémy řízení založené na finančních ukazatelích, nazývané finanční řízení banky, které představuje integrální součást jejich celkového řídicího a rozhodovacího mechanismu. Jeho hlavní složky tvoří systém finančního plánování, manažerský informační systém a systém řízení rizik. Do centra pozornosti se dostává řízení aktiv a pasiv, ve kterém se koncentrují všechny uvedené složky.

Pro banky se tak otázky jejich managementu dostávají na přední místo, což jste jistě zaznamenali i vy. Nelze přitom opomenout jisté specifikum, které vyplývá z bankovní regulace a dohledu prováděného nad bankami. Jejich řídicí systém a hranice jimi podstupovaných rizik není pouze jejich záležitostí, poněvadž ze strany regulátora jsou jim nastavena určitá pravidla a limity, které nelze beztrestně překročit. Přesto mnoho bank končí svou činnost zejména z důvodu nezvládnutí řídicího procesu, což se v konečném důsledku projeví jako nezvládnutí finančních rizik, jejich nelikvidita a úpadek.

Jistě jste si i Vy položili otázku, jak je možné, aby se tak velké a na první pohled ekonomicky silné podnikatelské subjekty, podléhající regulaci a dohledu, s přísnými podmínkami pro vstup do bankovního podnikání, se širokým spektrem sankcí při nedodržení stanovené legislativy a pravidel ze strany regulátora, dostali do problémů vedoucích k jejich zániku. Určitě Vás napadlo, že řízení banky s její rozsáhlou sítí poboček, produktů a služeb není jednoduchou záležitostí. A co trh? Nestabilita trhu, permanentní změny v oblasti úrokových sazeb, měnových kursů, kursů cenných papírů podstatně zvyšuje riziko bankovního podnikání. Navíc problémy transformující se ekonomiky rizika podstupovaná bankou ještě zvýrazní, což se projevilo i u nás, zejména v oblasti úvěrového rizika.

Je možné tato rizika zvládnout, proč některé z bank zůstávají i v těchto ztížených podmínkách bez úhony a některé nemají šanci přežít? Na tyto i jiné otázky, které si jistě kladete, dostanete odpověď pečlivým prostudováním předkládaného textu.

Autorka

- **Současné trendy v bankovníctví**
- **Podstata finančního řízení**
- **Systém řízení rizik**
- **Řízení aktiv a pasiv**
- **Organizace a úlohy útvarů finančního řízení**

**1**

## **System finančního řízení banky**



## Cíl kapitoly

Tato kapitola je pro vás nesmírně důležitá, poněvadž představuje základ pro zvládnutí dalších kapitol. Pochopíte, že banky v důsledku faktu, že bankovníctví jako odvětví prochází výraznými změnami (se kterými se zde podrobněji seznámíte), jsou nuceny přizpůsobit se měnícím se podmínkám a zkvalitnit své řídicí systémy. Systém finančního řízení se Vám zde představí v celém komplexu jeho složitosti, zjistíte, že obsahuje určité složky, přičemž každá z nich má svá specifika.

Již v této kapitole Vám budou představena základní rizika bankovního podnikání a pochopíte, že jejich řízení není jednoduchou záležitostí, zejména v tak složitém komplexu, jako je banka.

Zjistíte význam řízení aktiv a pasiv a ujasníte si konkrétní úlohy útvarů finančního řízení.



## Časová zátěž

Prostudování této kapitoly pro Vás představuje časovou zátěž maximálně 4 hodiny (dle harmonogramu v prvním týdnu v říjnu), otázky k zamyšlení a autokorekční cvičení (uvedené na webu) vám zabere asi 1 hodinu práce.



## Způsob studia

Tato kapitola bude pro Vás poněkud obtížná, poněvadž jde o seznámení se všemi problémy, kterými se budete podrobněji zabývat v dalších kapitolách. Doporučuji vám podrobně projít jednotlivé části kapitoly, promyšlet je a souběžně s tím se zamýšlet nad otázkami uvedenými na konci kapitoly jako Otázky k zamyšlení. Otázky uvedené na webu jako Autokorekční cvičení Vám pomohou vrátit se k jednotlivým problémům uvedeným v textu kapitoly a lépe je zvládnout.

Při autokorekčním cvičení a otázkách k zamyšlení budete potřebovat přístup na internetové stránky (na internetové stránky komerčních bank) a přístup do informačního systému ESF MU.

K této kapitole je nutno prostudovat část Úvod: Finanční řízení v bance (Finanční řízení bank, str. 11 - 26).

Bankovníctví jako odvětví prochází již delší čas výraznými změnami. Managementy bank jsou v důsledku toho pod neustálým tlakem obhájit právo na jejich existenci a přizpůsobit bankovní podnikání měnícím se podmínkám. To je zároveň nutí ke kvalitnějšímu řízení.

## 1.1 Současné trendy v bankovníctví

Ve světové ekonomice lze v současném období sledovat radikální změny. Je to postupná globalizace finančních trhů, expanze kapitálových trhů, sekuritizace, progresivní rozvoj informačních a telekomunikačních technologií a sociální změny. Od toho se odvíjí současné trendy v bankovníctví.

### ■ Změněné postavení bank:

Vkladové a úvěrové operace bank vždy tvořily základ jejich podnikání, i když byly doplněny některými jinými aktivitami. V posledním období se však těžiště bankovní činnosti mění. Banky poskytují ve stále větší míře další typy služeb, které do jisté míry překračují hranice klasického bankovníctví.

Nové bankovní  
činnosti

### ■ Zvýšená konkurence ze strany nebankovních subjektů:

Expanze kapitálových trhů a postupné stírání hranic mezi bankovním a finančním podnikáním způsobuje, že do sféry, v níž dříve operovaly pouze banky, začínají v poslední době vstupovat nebankovní subjekty, které přebírají jejich činnosti nebo tyto činnosti nahrazují.

Konkurence  
nebankovních  
subjektů

Investiční podílové fondy	→	nabízejí poměrně dobrou návratnost prostředků investovaných přímo do akcií a obligací, čímž připravují banky o levná depozita.
Pojišťovny	→	konkurují vkladovým operacím bank zejména produkty životního pojištění a pokud to legislativa dovolí, snaží se dokonce o získání licencí na bankovní činnosti.
Velké obchodní společnosti a obchodní domy	→	konkurují vlastními systémy platebních karet i širokým rozsahem finančních služeb včetně úvěrů.

**Schéma 1:** Přehled hlavních nebankovních institucí konkurujících bankám.

Pramen: vlastní schéma.

### Všimněte si:

Uvedené schéma představuje pouze hlavní konkurenty. Kromě nich bankám poměrně výrazně konkurují i investiční společnosti, leasingové společnosti, faktoringové a forfaitingové společnosti, penzijní fondy, obchodníci s cennými papíry, kapitálové podílnické společnosti, fondy rizikového a rozvojového kapitálu, subjekty investující do reálných aktiv, směnárny apod. Za konkurenty lze považovat také banky, které založily nebankovní instituce, aby internacionalizovaly své finanční činnosti.

Banky musí čelit zvýšené konkurenci na obou stranách rozvahy, zejména v oblasti vkladů a úvěrů. Nebankovní subjekty mají navíc snazší vstup do prostoru bankovníctví než banky do ostatních finančních a nefinančních sektorů, k čemuž podstatně přispěl i prudký rozvoj nových technologií. Podstatné znevýhodnění bank spočívá v tradičně vysokých nákladech spojených s pobočkovou sítí, kterou noví dodavatelé bankovních služeb nepotřebují, jelikož její existence pro provádění bankovních služeb již není nutností.



### Reakce bank na zvýšenou konkurenci:

Banky reagují obsahovými změnami při definování své strategie, změnami v produktové a klientské orientaci a úpravami stávajících bankovních systémů. Jsou nuceny využívat nejnovější technologie, způsoby řízení a organizace práce. Snaží se snižovat náklady a hledají nové cesty, jak své produkty efektivněji prodávat klientům. Probíhá složitý proces restrukturalizace, tj. významné změny v bankovních domech, vlastnictví a postavení bank.

Banky a konkurence

# 1. Systém finančního řízení banky

Trendy v bankovníctví

## ■ Trendy probíhající v bankovníctví v současné době

Přechod od klasického modelu k přechodnému modelu bankovníctví	→	V klasickém modelu banka vykonávala úlohu prostředníka mezi věřiteli a dlužníky, přičemž v rámci jednoho subjektu poskytovala všechny služby. Přechodný model je naopak založen na tom, že jednotlivé činnosti již nejsou prováděny v rámci jednoho subjektu, nýbrž prostřednictvím specializovaných institucí.
Konsolidace	→	V důsledku přesycení bankovního sektoru a zvýšené konkurence klesá počet bank, redukuje se jejich obchodní síť a klesá počet zaměstnanců.
Fúze a akvizice	→	Pro banky je nyní typická velká vlna fúzí a akvizic, v jejichž důsledku vznikají větší a silnější subjekty.
Snižování nákladů	→	Je ve strategických záměrech každé z nejvýznamnějších světových bank, poněvadž je nejméně rizikovou cestou ke zvyšování ziskovosti bank a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.
Diverzifikace příjmů	→	Vyjadřuje snahu bank co nejvíce rozšířit zdroje příjmů, jejich diverzifikaci, zejména produktovou a zeměpisnou. Produktovou dimenzí banky vstupují do dalších aktivit, jako je například propojování bankovníctví a pojišťovnictví, správa aktiv klientů a větší angažovanost bank v investičním bankovníctví. Zeměpisná diverzifikace znamená snahu o diverzifikování příjmů, pokud jde o místo, kde jsou zisky vytvářeny.
Postupná globalizace	→	Stírání hranic bankovního podnikání (postupná globalizace) znamená, že je stále méně důležité místo a čas pro realizaci bankovního podnikání, což podporuje i postupné sbližování regulačních a právních předpisů mezi jednotlivými státy.
Využívání nových informačních technologií	→	Znamená změnu přístupu ke klientům a změnu tradičních způsobů dodání produktů ke klientům. Důsledkem je růst samoobslužných zón a produktů elektronického bankovníctví.
Sociální změny	→	Jde o změny modelů sociálního zabezpečení, demografické vlivy, rostoucí mobilitu obyvatelstva, růst životní úrovně obyvatelstva a sníženou loajalitu klientů, které rovněž působí na současné trendy v bankovníctví.
Zvyšování hodnoty pro akcionáře	→	Současnost zaznamenává trend k zvyšování této hodnoty, která je vyjadřována jako schopnost banky dlouhodobě vytvářet příliv peněz tak, aby překročil náklady na kapitál. Je komplexním vyjádřením potřeby kvalitního systému finančního řízení banky.

**Schéma 2:** Přehled trendů probíhajících v současné době v oblasti bankovníctví.  
Pramen: vlastní schéma.



Zmíněné trendy v bankovníctví naznačují, že banky procházejí pohnutým obdobím. Po dlouhém období v podstatě neměnného klasického bankovníctví jsou současné banky vystaveny téměř nepřetržitým radikálním změnám. Managementy bank jsou tak pod trvalým tlakem jak obhájit právo jimi řízených bank na existenci.



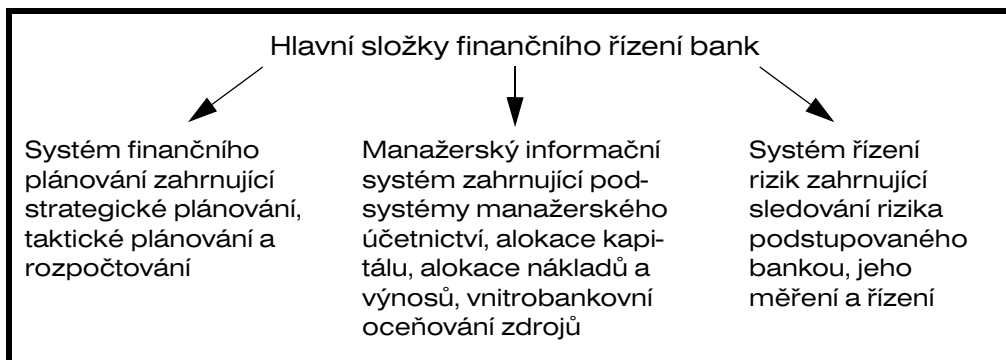
## 1.2 Podstata finančního řízení

V posledním období se banky začínají výrazněji orientovat na zisk a rentabilitu. Ziskovost se stává dominantní záležitostí bank, v bankách se projevuje výrazná snaha o hledání možností k realizaci vyšších zisků, rozpracovávají se systémy řízení ziskovosti na všechna relevantní rizika. V bankách se formují systémy finančního řízení založené na finančních ukazatelích, nazývané finanční řízení banky.

### Vymezení finančního řízení banky:

Finanční řízení banky představuje integrální součást celkového řídicího a rozhodovacího mechanismu v bankách. Jde o soustavu nástrojů, metod a kritérií umožňujících řídit banku pomocí finančních veličin. Jeho hlavní složky ukazuje následující schéma:

Složky finančního řízení



**Schéma 3:** Hlavní složky finančního řízení bank.

Pramen: Kol. autorů: Finanční řízení bank, Bankovní institut, a. s. Praha 1997, str. 12.

Uvedené schéma obsahuje pouze hlavní složky finančního řízení bank, jsou zde však ještě další složky, které mají značnou váhu, např. řízení aktiv a pasiv.

V této kapitole se budeme podrobněji věnovat pouze dvěma složkám finančního řízení bank - systému řízení rizik a řízení aktiv a pasiv. Systém finančního plánování a manažerský informační systém bude probírána v dalších kapitolách.

### Vazby systému finančního řízení na vnější subjekty:

Jde o subjekty stojící mimo banku, např. akcionáře, regulátora /ČNB/, stát, klienty, konkurenční a další subjekty, ke kterým musí banka udržovat určité vztahy. Udržování rovnováhy mezi jejich požadavky a možnostmi banky patří mezi podstatné součásti systému finančního řízení v bankách.

Banka a vnější subjekty

### Všimněte si:

Jedna z nejdůležitějších vazeb systému finančního řízení je na akcionáře, který se zajímá zejména o:

- návratnost vložených prostředků,
- možnosti dalšího růstu,
- riziko a jeho možné dopady do kapitálu,
- růst celkové hodnoty banky.

Pro zajímavost uvedeme hlavní faktory určující celkovou hodnotu banky uvedené ve studii poradenské firmy Price Waterhouse (Price Waterhouse: Shareholder Value - analysis, measurement and management in banks, 1996).

# 1. Systém finančního řízení banky

Faktory určující hodnotu banky

Jsou to:

- růst výnosových aktiv, tj. podílu výnosových aktiv na celkových aktivech banky,
- čistá úroková marže, tj. rozdíl mezi výnosovými a nákladovými úroky,
- růst neúrokových příjmů, tj. provizi, poplatků a příjmů z obchodování, devizových a ostatních operací,
- poměr náklady/příjmy, tj. efektivita bankovního podnikání,
- míra ztrátových úvěrů, tj. podíl rizikových úvěrů na celkových poskytnutých úvěrech,
- efektivní daňová sazba, tj. skutečně placená daň na zisk před zdaněním,
- kapitálové výdaje, tj. náklady na pořízení HM v podobě pobočkové sítě, výpočetního systému apod.,
- kapitálová přiměřenost, tj. poměr vlastního kapitálu na rizikově vážená aktiva, příp. poměr vlastního kapitálu k dalším rizikům banky,
- náklady na kapitál, tj. náklady spojené s pořízením kapitálu,
- schopnost využít konkurenční výhody, tj. výhody, která se bance prostřednictvím jejich specifík nabízí.

Hodnotu banky zvyšují faktory, které zvyšují její ziskovost, resp. faktory působící na zvýšení výnosů a snížení nákladů banky. Managementy bank se zaměřují zejména na změny v oblasti celkových bankovních nákladů, na růst čisté úrokové marže, na snížení míry ztrátových úvěrů, na omezení nákladů na kapitál, na nízkou váhu kapitálových výdajů apod. To všechno podtrhuje význam a váhu finančního řízení bank.

## 1.3 Systém řízení rizik

Podmínky pro řízení bankovních rizik

Pro řízení bankovních rizik je nezbytné splnit dvě podmínky:

- identifikovat rizika,
- změřit rizika.

### ■ Identifikace bankovních rizik

Rizika bankovního podnikání

Banka ve svých podnikatelských aktivitách podstupuje různá rizika, která jsou (s určitým zjednodušením) uvedena v následujícím schématu.

úvěrové (kreditní) riziko	→	riziko nesplacení závazku plynoucího z úvěrového vztahu,
úrokové riziko	→	riziko snížení čistého úrokového příjmu vlivem změny úrokových sazeb,
riziko likvidity	→	riziko, že banka nebude schopna splatit své závazky,
kursové riziko	→	riziko újmy na zisku vlivem změny kursů cizích měn vůči měně, v níž jsou vykazovány účty,
akciové riziko	→	riziko plynoucí ze změny cen akcií,
riziko kapitálové přiměřenosti	→	riziko poklesu kapitálu pod minimální hranici stanovenou platnými pravidly,
provozní (operační) riziko	→	riziko ztrát způsobených chybou, nedodržením postupů nebo podvodem.

**Schéma 4:** Hlavní rizika bankovního podnikání

Pramen: Kol. autorů: Finanční řízení bank, Bankovní institut, a. s., Praha 1997, str. 160.

Banka podstupuje i další rizika, tato však nepatří do problematiky finančního řízení nebo řízení aktiv a pasiv.

#### ■ Měření bankovních rizik

Nezbytným předpokladem řízení rizik je potřeba jejich kvantifikace - měření.

V souvislosti s tím se používají dvě metody:

- klasická (spíše statická), která popisuje příčiny, tedy kde se nebezpečí ztráty objevuje, a většinou nic neříká o intenzitě rizika,
- novější metoda, která se snaží odhadnout negativní dopad při nepříznivém vývoji, tedy odhad finanční ztráty.

#### ■ Řízení bankovních rizik

K řízení rizik existují dva základní přístupy:

- řízení z dlouhodobého pohledu - projekce,
- řízení okamžité - hedging.

#### Podstata řízení rizika z dlouhodobého pohledu:

Banka se snaží uplatňovat takovou strategii a dosáhnout takových cílových bilancí, aby výsledkem byla minimalizace nákladů na mimobilanční zabezpečovací nástroje /např. swapy, forwardy, opce/. K tomu uplatňuje různé strategie využívající bilanční instrumenty, ke kterým patří např. strategie využívající portfolio cenných papírů a strategie využívající oceňování bilanční nástrojů.

#### Strategie využívající portfolio cenných papírů:

Používá se zejména pro řízení rizika úrokové sazby a likvidity. Umožňuje prodejem, příp. nákupem cenných papírů reagovat na pozici v oblasti těchto rizik.

#### Strategie využívající oceňování bilanční nástrojů:

Vychází z toho, že pokud je pozice banky v nějakém směru otevřená, vhodným oceněním nástrojů banky je možné dosáhnout snížení rizika.

#### Přímé zajišťování proti riziku - hedging:

U některých rizik, zejména tržních, je možné zajištění proti nim tím způsobem, že nákupem nebo prodejem daného nástroje nakupujeme nebo prodáváme riziko s ním spojené.

#### Podstata hedgingu:

Je dána tím, že podstatou každého rizika je rozdílná velikost či charakter budoucích cash flow a to z hlediska měny či způsobu stanovení cash flow v budoucnu /přecenění/. Smyslem zajištění je pak tyto rozdílné toky spárovat, tj. přidáním dalších toků dosáhnout stavu, kdy se toky na aktivní straně kryjí s toky na pasivní straně. Tím pak nevzniká žádná riziková pozice. Rozdíl těchto toků tvoří zisk nebo ztrátu, kterou lze předem určit.

#### Všimněte si:

Přestože existují poměrně dobré metody měření bankovních rizik, jejich předcházení a řízení, pravděpodobnost výskytu škody v důsledku celkového vystavení banky různým rizikům se nedá úplně vyloučit. Je proto nezbytné, aby banka uvažovala o způsobech pojištění proti případným škodám.

## 1.4 Řízení aktiv a pasiv

#### Vymezení řízení aktiv a pasiv:

Řízení aktiv a pasiv tvoří těžiště bankovního managementu a je podstatnou součástí finančního řízení banky. Je to způsob řízení struktury bankovní rozvahy, která je přehledem majetku banky a zdrojů jeho financování.



Časový aspekt řízení rizik

Řízení struktury bankovní rozvahy

## Všimněte si:

Rozvaha banky má dobrou vypovídací schopnost, na základě její analýzy je možné odhadnout typ banky, její sílu a "zdraví". Do rozvahy se promítá obchodní plán i strategie banky.



Management aktiv a pasiv se týká banky jako celku, snaží se zvládat bankovní rizika, jejich diverzifikaci, ohraničení rizik určením spodních a horních objemových hranic, při respektování kritéria ziskovosti a bankovní rentability. Funguje vždy v prostoru vymezeném centrální bankou, s ohledem na její opatření z hlediska obezřetného bankovního podnikání a měnové politiky příslušné země.

I když je nezbytné chápat řízení aktiv a pasiv jako celek, řízení pasiv má svá pravidla a zvláštnosti, obdobně i řízení aktiv.

## Řízení bankovních pasiv:

Jeho cílem je získávat zdroje při respektování zásady, že náklady na získání zdrojů by měly být co nejnižší a dále zásady alespoň částečného sladění požadavků strany aktiv se stranou pasiv co do jejich splatnosti, lhůty vázání prostředků, výšky úrokových sazeb a jejich citlivosti. Získávání zdrojů je v bance aktivním procesem podpořeným marketingovými opatřeními.



Každý z bankovních zdrojů má svá specifika. Banka z nich tvoří celkový zdroj pro své podnikání v určité struktuře vzhledem ke straně aktiv, momentální situaci na trhu zdrojů, hodnocení z hlediska rizika a výše nákladů, popřípadě z dalších aspektů.

## Všimněte si:

Řízení pasiv banky je důležité nejenom z pozice ziskového motivu získávání zdrojů s co nejnižšími náklady a s jejich co nejdelším možným použitím, ale i s ohledem na problém likvidity banky.

## Řízení bankovních aktiv:

Jeho cílem je použít získané finanční zdroje tak, aby výnosy byly při přiměřeném omezení rizik co nejvyšší, přičemž je nezbytné brát ohled na stranu pasiv co do splatnosti, lhůty vázání prostředků, apod.



Při tvorbě struktury bankovních aktiv je nutno respektovat dva základní cíle - rentabilitu banky na základě výnosně použitých zdrojů a stabilitu banky na základě řízení rizik.

## Řízení bankovní rozvahy jako celku:

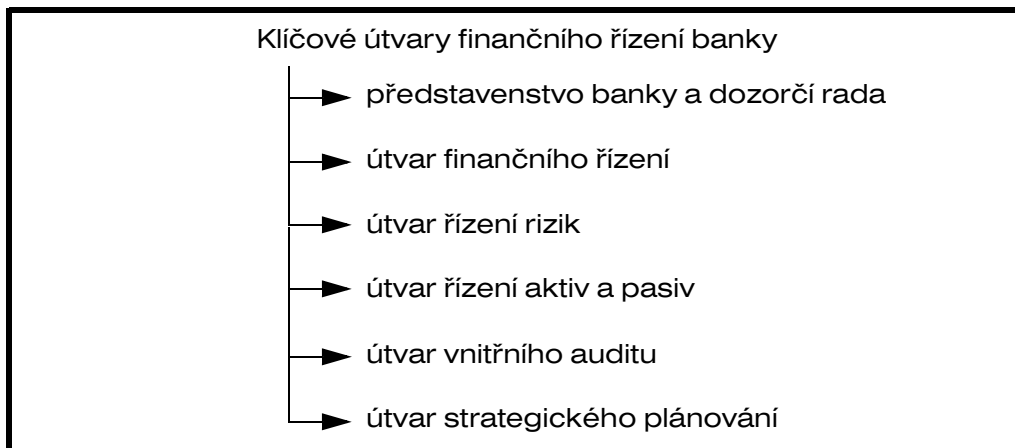
Jeho cílem je sladit peněžní zdroje s jejich použitím, přičemž je kromě sledování aspektu výnosovosti nezbytné promítnout do rozvahy principy omezení rizik, zejména rizika likvidity, úrokové sazby, devizového rizika, kapitálového rizika a rizika portfolia cenných papírů, a to současně, což je nesmírně těžké a náročné.

Řízení bankovní rozvahy má svůj dlouhodobý - strategický, ale i krátkodobý - operativní aspekt.

## 1.5 Organizace a úlohy útvarů finančního řízení

Klíčové útvary  
finančního řízení

Kvalita finančního řízení banky je v podstatné míře závislá na její organizaci. Klíčové útvary finančního řízení v bance ukazuje následující schéma:



**Schéma 5:** Klíčové útvary finančního řízení banky.

Pramen: Kol. autorů: Finanční řízení bank, Bankovní institut, a. s., Praha 1997, str. 281.

Kromě uvedených útvarů, které ve finančním řízení banky sehrávají důležitou úlohu, se do finančního řízení zapojují i ostatní útvary řízení banky. Navíc jsou zpravidla tvořeny různé komise a výbory.

### Úlohy představenstva, příp. dozorčí rady

K základním úlohám představenstva, příp. dozorčí rady - podle rozdělení jejich pravomocí v bance, patří:

Představenstvo a dozorčí rada

- rozhodnutí o organizační struktuře, strategii banky, klíčových parametrech a cílech finančního řízení,
- schválení klíčových parametrů manažerského informačního systému,
- rozhodnutí o úloze řízení rizik v bance a jeho organizaci,
- schválení finančních plánů banky,
- přijímání klíčových zpráv o ziskovosti, rizikovosti, dodržování limitů rizika,
- odpovědnost za řádné vedení finančního účetnictví,
- odpovědnost za dodržování opatření a pravidel stanovených centrální bankou,
- rozhodnutí o úrokové politice, schválení zásad řízení aktiv a pasiv, rozhodnutí o dalších zásadních otázkách finančního řízení,
- rozhodnutí o motivačních systémech.

### Všimněte si:

Postavení představenstva a dozorčí rady může být v jednotlivých bankách různé, vždy však rozhodují o zásadních otázkách finančního řízení banky.

### Úlohy útvaru finančního řízení:

Útvar finančního řízení, který v bankách většinou vystupuje pod názvem finanční divize, příp. finanční úsek, zahrnuje:

Útvar finančního řízení

- finanční účetnictví,
- daňovou politiku,
- manažerský informační systém /jeho funkční, ne technickou část/,
- řízení nákladů,
- plánování /zpravidla finanční plánování - rozpočtování/,
- statistiku a externí výkaznictví,
- poplatkovou politiku a řízení neúrokových výnosů,
- externí audit, apod.

## Všimněte si:

Útvar finančního řízení může nést odpovědnost i za další činnosti banky, pokud jsou zde ovšem zařazeny, např. za řízení aktiv a pasiv, strategické plánování a vztahy k investorům.



Útvar řízení rizik

Funkce a konkrétní uspořádání útvaru finančního řízení se v různých bankách většinou liší. Zpravidla však je gestorem celého systému finančního řízení v bance a zodpovídá představenstvu za jeho provoz, výstupy a aktualizaci.

## Úlohy útvaru řízení rizik

Klíčovou úlohou útvaru řízení rizik by měla být maximalizace hodnoty pro akcionáře, tj. tvorba co největšího dlouhodobě udržitelného zisku. K tomu je třeba rizika měřit, limitovat, kontrolovat a aktivně řídit.

Přitom by měly být dodržovány tyto zásady:

- oddělení obchodní činnosti, vypořádání a účtování obchodů, aktivní řízení rizik a měření rizik,
- oddělení obchodů s tržními riziky od ostatních bankovních činností,
- společný průběh procesu měření a řízení pro tržní rizika, likviditu, úvěrové riziko a provozní riziko.

## Všimněte si:

Útvar řízení rizik by měl být nezávislým útvarem, který za tuto oblast odpovídá přímo představenstvu. Podílí se i na přípravě strategie a stanovení cílů banky. Úzce spolupracuje s ostatními útvary finančního řízení.

Současné trendy v řízení rizik směřují ke sjednocení přístupů v řízení různých druhů rizik a zároveň se řízení rizik propojuje s řízením ziskovosti. Důležitost jejich řízení vzrostla zejména v posledním období - spolu s řízením ziskovosti banky patří k nejzávažnějším činnostem v oblasti řízení banky.

## Úlohy útvaru řízení aktiv a pasiv

Útvar řízení aktiv a pasiv

Klíčovou úlohou útvaru řízení aktiv a pasiv je řízení bankovní bilance, které zahrnuje plánování, usměrňování a kontrolu změn velikosti aktiv a pasiv, jejich složení, nákladů na zdroje a výnosů z aktiv tak, jak jsou zahrnuty v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. V rámci tohoto procesu se průběžně provádí měření a řízení finančních rizik vyplývajících z obchodních aktivit banky.

Zodpovědnosti a pravomoci útvaru řízení aktiv a pasiv v uvedených oblastech jsou nástroji k dosažení finančních záměrů banky, zejména zisku, při současné kontrole a dodržování limitů, které byly představenstvem stanoveny v oblasti finančních rizik. Může existovat jako samostatný útvar nebo jako součást útvaru finančního řízení. V každém případě musí úzce spolupracovat s úsekem finančního řízení, neboť svým rozhodováním bezprostředně a podstatně ovlivňuje celkovou ziskovost a rizikovost banky.

## Všimněte si:

Kromě útvaru pro řízení aktiv a pasiv může v procesu jejich řízení sehrát důležitou roli i výbor pro řízení aktiv a pasiv /asset and liability committee - ALCO/. Jeho úlohou je sledování klíčových informací o řízení aktiv a pasiv a formování názoru na klíčová rozhodnutí v této oblasti, co má zajistit kvalitu a přijatelnost těchto rozhodnutí pro všechny útvary, kterých se to týká.

## Úlohy útvaru vnitřního auditu

Útvar vnitřního auditu

Jeho základním posláním je být nezávislým útvarem schopným odhalit a posoudit možné slabiny řídicího systému ve všech oblastech činnosti banky, které by mohly způsobit nefunkčnost banky, její sníženou finanční výkonnost a neschopnost efektivně řídit rizika. Zároveň spolupracuje s externím auditorem při výkonu externího auditu.

Na rozdíl od činností, jež náleží útvaru řízení aktiv a pasiv, útvaru řízení rizik a útvaru strategického plánování, které mohou být realizovány i v rámci útvaru finančního řízení, je postavení útvaru vnitřního auditu nezastupitelné.

#### **Všimněte si:**

Činnosti přiřazené útvaru vnitřního auditu nemohou být vykonávány žádným jiným útvarem. Nezávislost a odborná zdatnost tohoto útvaru má přímý vliv na kvalitu finančního řízení banky.

#### **Úlohy útvaru strategického plánování**

Odpovídá za vypracování strategií, definování silných a slabých stránek banky, stanovení trendů, porovnání s konkurencí, zpracování makroekonomických studií a prognóz. Může zde být rovněž realizována činnost tzv. investor relations, což je systematické zajišťování informovanosti investorů, kapitálových trhů, akcionářů a odborné veřejnosti o výsledcích banky, stavu jejího úvěrového portfolia a záměrech pro další období.

Útvar strategického plánování

#### **Všimněte si:**

Strategické plánování může patřit buď do kompetence finančního útvaru, nebo do samostatného útvaru strategického plánování, který je přímo podřízený představenstvu banky.

Kvalita finančního řízení banky je podmíněna nejen kvalitou plánovacího a rozhodovacího procesu, ale také racionálním rozvržením kompetencí a odpovědností jednotlivých řídicích útvarů banky.



#### **Shrnutí kapitoly**

Bankovníctví prochází již delší čas výraznějšími změnami, zaznamenáváme zejména změněné postavení bank a zvýšenou konkurenci ze strany nebankovních subjektů. K trendům probíhajícím v současné době v bankovníctví patří: přechod od klasického modelu k přechodnému modelu, konsolidace, fúze a akvizice, snižování nákladů, diverzifikace příjmů, postupná globalizace, využívání nových informačních technologií, sociální změny a zvyšování hodnoty pro akcionáře. To všechno má vliv na řízení banky, zejména v oblasti jejího finančního řízení, které obsahuje tři základní složky: systém finančního plánování, manažerský informační systém a systém řízení rizik.



Řízení rizik, zejména rizik finančního charakteru, nabývá na významu. Patří k nim úvěrové riziko, úrokové riziko, riziko likvidity, kursové riziko, akciové riziko, riziko kapitálové přiměřenosti a provozní /operační riziko/. Pro řízení rizik je nezbytné splnit dvě podmínky - identifikovat rizika a změřit je.

Těžištěm bankovního managementu je řízení aktiv a pasiv, které se týká banky jako celku, snaží se zvládat bankovní rizika při respektování kritéria ziskovosti. Funguje vždy v prostoru vymezeném centrální bankou, s ohledem na její opatření z hlediska obezřetného bankovního podnikání a měnové politiky. I když je nezbytné chápat jejich řízení jako celek, strana aktiv i strana pasiv má svá pravidla i zvláštnosti. Kvalita řízení aktiv a pasiv je v podstatné míře závislá na její organizaci a přesném vymezení úloh klíčových útvarů finančního řízení banky.

#### **Otázky k zamyšlení**

1. Jaká je souvislost mezi současnými trendy probíhajícími v bankovníctví a managementem banky, resp. větším důrazem kladeným na bankovní řízení.
2. Systém finančního řízení bank obsahuje tři hlavní složky, uvědomte si jaké a zamyslete se nad tím, proč právě tyto tři složky.



3. Banka podstupuje při svém podnikání značná rizika, hlavní rizika jsou uvedena ve schématu č. 4. Zamyslete se nad tím, proč právě tato rizika patří mezi hlavní a nad tím, jaká další rizika banka podstupuje.
4. Zamyslete se nad strukturou bankovních aktiv a pasiv a zvažte, proč je její řízení podstatnou částí finančního řízení banky.
5. Rentabilita a stabilita banky patří k hlavní cílům bankovního podnikání, přičemž se uvádí, že tyto cíle stojí proti sobě. Zamyslete se nad tím, proč.
6. Schéma č. 5 obsahuje klíčové útvary finančního řízení banky. Zamyslete se nad tím, jestli existují nějaké vazby mezi nimi, případně jaké.
7. Vstupte na internetové stránky Vámi vybrané komerční banky a na základě získaných informací o její rozvaze se zamyslete nad kvalitou řízení aktiv a pasiv v bance z aspektu podstupování jednotlivých rizik a stability banky.
8. Vstupte na internetové stránky Vámi vybrané komerční banky a na základě získaných informací o výsledku hospodaření se zamyslete nad kvalitou řízení banky.



- **Strategické plánování**
- **Taktické plánování**
- **Operativní roční plány banky**

# 2.

## **System plánování v bankách**



### Cíl kapitoly

V této kapitole naleznete odpověď na to, jak se banka zamýšlí nad svým rozvojem, jak plánuje ve střednědobém horizontu, co je obsahem jejich operativních plánů. Odhalí se Vám svět zákulisí banky, dostanete se do prostoru myšlení bankovního managementu, které je veřejnosti skryto. Jistě to bude pro Vás nesmírně poučné a zajímavé.

I když plánování v bankách prošlo svým vývojem, který je v zde také prezentován,

bude vám však představeno zejména ve své nejnovější podobě, v celé šíři problémů a v celé své složitosti. V první části kapitoly se před Vámi otevře svět strategického plánování, seznámíte se s jeho podstatou a zařazením do systému bankovního plánování, pochopíte postupnost a obsah jednotlivých etap zpracování strategického plánu. Ještě zajímavější snad pro Vás bude druhá část pojednávající o taktickém plánování a jistě si se zájmem pročtete třetí část kapitoly obsahující operativní roční plány.

Obchodní plán, finanční plán, plán financování investic, plán pracovníků a mezd a plán mzdových prostředků - co asi obsahují, jakým způsobem se sestavují, jaké je jejich postavení a význam v managementu banky, to jsou otázky, na které dostanete odpověď v části kapitoly věnované operativním ročním plánům banky. Jistě se proto s chutí pustíte do studia této kapitoly.



### Časová zátěž

Prostudování této kapitoly pro vás představuje časovou zátěž maximálně 4 hodiny (dle harmonogramu ve druhém týdnu v říjnu), práce s otázkami k zamyšlení a s procvičením otázek uvedených na webu v části autokorekční cvičení vám zabere asi 1 hodinu práce.



### Způsob studia

Tato kapitola navazuje na kapitolu předchozí. Bude od vás vyžadovat plné soustředění, odměnou Vám však bude pochopení problémů, které pro vás zůstávaly s největší pravděpodobností zatím skryté. K zvládnutí učiva je potřebné postupně procházet jednotlivé části kapitoly, promýšlet je a souběžně s tím se zamýšlet nad otázkami uvedenými na konci kapitoly jako Otázky k zamyšlení. Otázky uvedené k této kapitole na webu jako Autokorekční cvičení Vám poslouží k lepšímu pochopení a zapamatování daných problémů.

Při autokorekčním cvičení a při otázkách k zamyšlení budete potřebovat přístup na internetové stránky /na internetové stránky komerčních bank/ a přístup do informačního systému ESF-MU.

K této kapitole je nutno prostudovat druhou kapitolu: Řízení ziskovosti - plánování (finanční řízení bank, str. 47 - 65).

Současné období znamená pro bankovníctví ztížené podmínky podnikání. Dochází k zostření vzájemné konkurence bank, ke konkurenci bank a nebankovních subjektů, k deregulaci a sekuritizaci finančních trhů, k internacionalizaci bankovních subjektů, k zvýšené míře rizika na finančních trzích.

Důsledkem je viditelný obrat v bankovním managementu, zejména:

- plánovitý a systematický postup bank,
- správná reakce na jakékoli budoucí změny vývoje,
- zamýšlení se nad tím, co bude potřeba provést zítra.



Banky jsou nuceny přesněji a exaktněji promýšlet své cíle, které chtějí realizovat v budoucnosti.

## 2.1 Strategické plánování

Pro banku je důležité jasně definovat její strategii, která určuje v dlouhodobém časovém horizontu základní koncepci, zaměření banky a její strategické cíle.

**Všimněte si:**

Strategické cíle banky představují nejvyšší stupeň cílů, jejichž realizace znamená tvrdý boj o jejich splnění.

**Vývoj tvorby bankovní strategie:**

- **dlouhodobé plánování** - začalo se prosazovat v USA v 50. letech 20. století - jeho podstatným prvkem byla prognóza vývoje budoucnosti vytvořená na předpokladu, že budoucnost lze prognózovat na základě extrapolace minulého vývoje a stanovení optimistických cílů,
- **strategické plánování** - jeho prvky se začaly objevovat v 60. letech 20. století - znamená reálnější přístup, neuznává princip tvorby strategických cílů na základě extrapolace minulosti, ani jejich zásadně optimistický charakter, jako komplexní a náročná metoda vyžaduje mnohem více času ke stanovení cílů a strategii,
- **strategické řízení** - je rozvinutím strategického plánování - kromě mechanické činnosti tvorby a realizace strategie založené na různých analýzách obsahuje navíc zjišťování ambicí a zájmů manažerů odpovědných za realizaci strategie.

Tvorba bankovní strategie

**Podstata strategického plánování:**

Strategické plánování je zaměřeno na delší období, zpravidla na pět a více let, na které vznikají prognózy, scénáře a cíle v souvislosti s růstem, podílem na trhu a ziskem banky. Zahrnuje zásadní a fundamentální otázky, zaměřuje se na získání trvalého náskoku před konkurencí. Cíle stanovuje pouze globálně, v hrubých rysech, snaží se vytvořit základní osnovu budoucího způsobu řízení.

Strategické plánování

Vzhledem k významu strategického plánování je účast vrcholového managementu banky zcela nezbytná. Důsledky rozhodnutí učiněných v této oblasti mají totiž dominantní a rozhodující vliv na hospodářský výsledek banky.



**Všimněte si:**

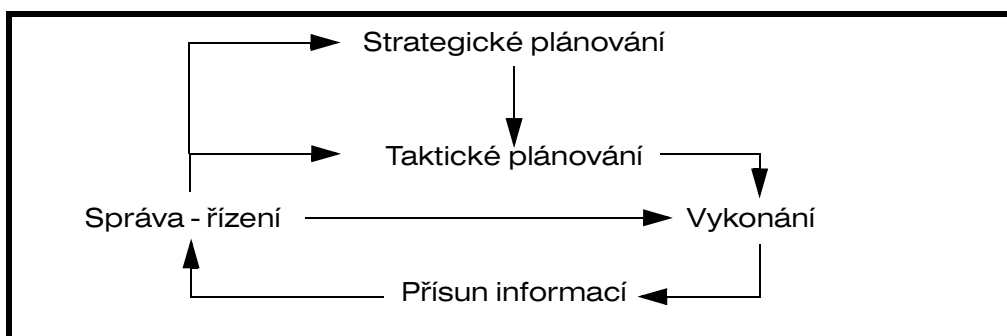
K zavedení strategie banky do praxe jsou potřebné krátkodobější plány - taktické plánování.

**Podstata taktického plánování:**

Taktické plánování se týká maximálně období jednoho roku, neobsahuje otázky zásadního významu, pozornost se zde zaměřuje zejména na operativní záležitosti. Cíle, definované v krátkodobějších operativních plánech, jsou konkrétnější a adresnější.

Taktické plánování

Strategické plánování je součástí celkového plánovacího a řídicího procesu banky, což dokumentuje následující schéma:



**Schéma 6:** Proces plánování banky.

Pramen: Kol. autorů: Organizace řízení banky, Bankovní institut, a. s., Praha 1997, str. 4.

## 2. Systém plánování v bankách

Schéma ukazuje, že k realizaci strategií stanovených dlouhodobých cílů s vypracováním potřebných aktivit k dosažení těchto cílů v rámci taktického plánování je potřebný přísun informací, které poopraví prováděné aktivity.

Typy analýz

### Analýzy v oblasti strategického plánování:

- výhledová analýza - identifikuje trendy, hrozby, příležitosti i jednotlivé vlivné události v okolí banky, které mohou změnit její dosavadní vývoj,
- konkurenční analýza - identifikuje určitý potenciál zlepšení výkonu banky na základě úspěchů banky v jednotlivých oborech jejího podnikání, ukazuje, které z nich se budou slibněji rozvíjet a které mají naopak nejistou budoucnost,
- portfoliová analýza - porovnává výhledy banky v jednotlivých oborech, stanovuje priority a alokuje zdroje pro jejich rozvoj,
- analýza diverzifikace - identifikuje nedostatky v současném portfoliu oborů a určuje nové obory, které budou pro banku přínosné.

Etapy strategického plánování

V průběhu strategického plánování rozlišujeme více etap, které ukazuje následující schéma:



**Schéma 7:** Etapy strategického plánování.

Pramen: Kolektiv autorů: Organizace řízení banky, Bankovní institut, a. s., Praha 1997, str. 6.

### 1. etapa - Záměr banky

Měl by dát jasnou představu o směřování banky pro příštích pět až patnáct let a obsahovat informace o povaze a rozsahu aktivit, které banka bude provádět. Musí se přitom odpovédět na řadu otázek, např.:

- Čím chceme být?
- S čím chceme obchodovat? S čím budeme obchodovat?
- Kdo jsou naši klienti? Na koho bychom se chtěli zaměřit?
- Jak se chceme v očích svých klientů trvale odlišit od konkurence?



Odpovědět na uvedené otázky není lehké, banka si je musí důkladně promyslet a uvážit, protože tvoří základ pro rozhodování o cílech strategického plánování.

#### Všimněte si:

Banka může formulovat více verzí svých záměrů, v konečném důsledku se však musí rozhodnout a formulovat definitivní znění záměru. Formulace záměru nesmí být stručné, ale ani příliš rozvláčné a neurčité, záměr by měl být formulován tak, aby dokázal pracovníky banky motivovat.

### 2. etapa - Analýza vlastních silných a slabých stránek, analýza rizik a příležitostí

Zahrnuje zpracování řady analýz vnitřního i vnějšího prostředí banky, často bývá nazývána strategickým auditem.

V podstatě jde o odpověď na tyto otázky:

- V čem jsme dobří?
- Co nám dělá potíže?
- Jaké máme příležitosti?

- Na co bychom si měli dávat pozor?

V oblasti analýzy silných a slabých stránek banky je důležitý kritický a realistický přístup. Příliš pozitivní nebo příliš negativní hodnocení může být příčinou chybného strategického rozhodnutí. Formulaci silných a slabých stránek by měla předcházet důsledná vnitřní analýza, zejména analýza klientely, zdrojů /finančních a lidských/, marketingový audit a analýza technologií.



#### Všimněte si:

- Při analýze silných a slabých stránek banky jde o posouzení konkurenční schopnosti banky jako celku i jejích jednotlivých obchodních míst. Hodnotí výsledky vnitřní analýzy, vytváří profil banky a ukazuje jeho silné a slabé stránky. Cílem banky je pak trvale udržet podstatné silné stránky a odstranit, příp. omezit slabé stránky.
- Kromě vnitřních analýz se banka musí se vši vážností zabývat analýzami vnějšího prostředí, které zahrnují zejména analýzu oboru, analýzu trhu a analýzu konkurence. Na tuto analýzu navazuje analýza příležitostí a hrozeb, možností a příležitostí.

### 3. etapa - Cíle a rámcové podmínky

Banka zde formuluje cíle a rámcové podmínky.

Cíle mohou být:

- finanční - např. celkové výnosy z finančních činností, hospodářský výsledek banky,
- komerční - např. požadované podíly banky na trhu, požadované objemy bankovních obchodů a služeb.

Stanovení cílů doplňuje stanovení rámcových podmínek, zpravidla nastavení určitých limitů rizika, které se mohou týkat přijatelných rizik v oblasti úvěrových rizik, rizik spojených se změnami úrokové sazby a devizového kurzu, možností investování apod.

Stanovené cíle by měly být realistické, měřitelné a kontrolovatelné. Měly by stimulovat a motivovat všechny příslušné pracovníky, kteří by je měli zároveň akceptovat.

Čím jsou cíle a rámcové podmínky konkrétnější, tím je řízení potřebných činností jednodušší.



### 4. etapa - Strategické alternativy

Banka je vypracovává na základě výsledků předchozích etap. Formuluje se zpravidla více alternativ, poněvadž stanovených cílů lze dosáhnout různými způsoby. Každý z nich má své výhody a nevýhody, které musí vrcholový management s rozvahou a pečlivě zhodnotit.

Každá navržená strategická alternativa musí být důsledně posouzena z hlediska potřebných zdrojů /finančních, lidských a materiálních/ i z hlediska předpokládaných ekonomických výnosů.



### 5. etapa - Identifikace rozhodujících faktorů úspěchu

Jde o identifikaci těch faktorů, které dle očekávání budou mít rozhodující a zásadní význam pro úspěšné zavedení zvolené strategie do praxe. Banka tak získá lepší představu o dosažitelnosti a výši rizika u jednotlivých navržených alternativ, ujasní si činnosti, které bude muset provést v případě, že chce danou alternativu realizovat a zjistí faktory, které bude třeba při realizaci té které strategie pozorně sledovat.

### 6. etapa - Strategická rozhodnutí

Banka zde provede výběr strategických cílů a zakomponuje je do strategického plánu, což není vůbec jednoduché. Management banky se často musí vracet do předcházejících etap, korigovat je a znovu formulovat konečné cíle.

Konečné rozhodnutí je o to těžší, že banka ho musí učinit dnes, ale týká se dlouhodobější budoucnosti. Může být proto poznačeno nereálným odhadem budoucích trendů a subjektivním hodnotícím přístupem.

## 2. Systém plánování v bankách



Kvalita strategického rozhodnutí je často podmíněna tvořivostí těch, kteří strategické plánování realizují, zejména jejich schopností vymýšlet nové a neobyčejné nápady a přijímat netradiční řešení.

### Zpětná vazba v oblasti strategického plánování:

Sestavením strategického plánu však strategické plánování nekončí. Stejně důležitá je zpětná vazba, při níž dochází k porovnání dosahovaných výsledků s plánovanými cíli.

Korekce cílů a strategií je velmi citlivá záležitost. Změny by měly vycházet z podstatných a mimořádných příčin, přílišná měkkost ani přílišná tvrdost k očekávaným cílům nevedou.

Strategické plánování lze v bankovní praxi různě aplikovat. Vrcholový management strategické plánování přímo provádí nebo tento proces jenom řídí. Pro strategické plánování lze zřídit i zvláštní oddělení nebo využít poradenskou firmu.



Nezbytnou podmínkou kvalitního strategického plánování je adekvátní informační databáze, zejména v oblasti informací strategického charakteru. Jejich absence může způsobit, že některé možné směry vývoje banky se přehlédnou.

## 2.2 Taktické plánování

Výsledkem strategického plánování je stanovení dlouhodobých cílů a strategie banky. Na strategické plány dlouhodobějšího charakteru pak navazují operativní a roční plány, které směřují k dosažení střednědobých a krátkodobých cílů. Soustavu plánů a jejich hierarchii ukazuje následující schéma:

Soustava plánů



**Schéma 8:** Soustava plánů.

Pramen: Kolektiv autorů: Finanční řízení bank, Bankovní institut, a.s., Praha 1997, str. 67.

V uvedeném schématu se odděluje taktické a operativní plánování /rozpočtování/, představují zde samostatné části plánování bank. Někdy se však rozpočtování považuje za poslední etapu taktického plánování.

### Vztah taktického a strategického plánování:

Taktické a strategické plánování

Taktické plánování je součástí plánovacího procesu, navazuje na strategické plánování. Váže se ke kratšímu, operativnímu, období /většinou 1 rok/, proto vyžaduje úzkou spolupráci s nižšími řídicími úrovněmi a také podrobnější vypracování.

### Všimněte si:

Proces taktického plánování neznamená samotnou realizaci stanovených cílů, ale tvoří k němu poslední přípravnou etapu. Obsahuje konkrétní plány aktivit, které odpoví na základní otázky "kdo, jak, co, kdy, kde a kolik". Bývá někdy také označováno jako obchodní, marketingové nebo taktické tržní plánování.

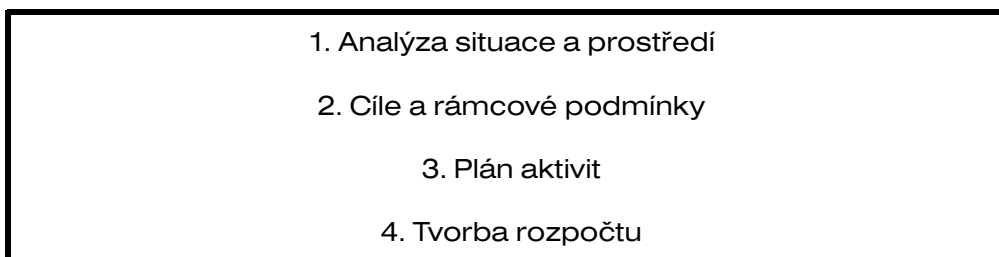


Taktické plánování se provádí pro všechny činnosti banky, tj. pro všechny produkty, či skupiny produktů, všechny klienty, či skupiny klientů.

### Etapy taktického plánování:

Taktické plánování znamená určitý proces, který se skládá z několika etap. V praxi ho silně ovlivňují organizační, psychologické a finančně-administrativní faktory, jistý vliv má i velikost banky a způsob její organizace.

Jednotlivé etapy  
taktického plánování



**Schéma 9:** Etapy taktického plánování.

Pramen: Kolektiv autorů: Organizace řízení banky, Bankovní institut, a. s., Praha 1997, str. 29.

#### 1. etapa - Analýza situace a prostředí

Slouží k aktualizaci analýzy provedené v rámci strategického plánování, k zohlednění nejnovějších údajů v rychle se měnícím prostředí bankovního sektoru.

#### 2. etapa - Cíle a rámcové podmínky

Znamená stanovení cílů a rámcových podmínek. Banka si tím ujasní, čeho chce dosáhnout a jak daleko přitom může jít. Konkrétní cíle jsou často ovlivňovány regulačními opatřeními a směrnici centrální banky, které banku zpravidla v jejich cílech omezují. Důležitá je přesná a jasná formulace cílů, která umožňuje kontrolu jejich plnění.

#### 3. etapa - Plán aktivit

Tvoří jádro taktického plánování. Zaměřuje se na zodpovězení konkrétních otázek "kdo, co, kde, kdy a jak". Jde o ujasnění a stanovení konkrétních aktivit na všech úrovních v organizační hierarchii banky, aktivit souvisejících s jednotlivými produkty, klienty, skupinami klientů nebo ziskovými středisky. Všechny uvedené aktivity musí společně směřovat k dosažení stanovených cílů.

V plánu aktivit by mělo být stanoveno, jak banka použije své zdroje (zaměstnance, finanční zdroje apod.) a marketingové nástroje (komunikaci, cenu, distribuční kanály, produkty) k dosažení svých cílů.



#### 4. etapa - Tvorba rozpočtu

Znamená tvorbu rozpočtu, tj. promítnutí dílčích plánů aktivit do finančních částek, které budou pro realizaci plánu potřebné. Jde o odhad budoucích příjmů banky (z úroků, provizí a poplatků, z obchodních a investičních aktivit apod.) a odhad budoucích nákladů banky (na úroky, poplatky, zaměstnance, reklamu apod.). Tyto odhady se musí opírat o reálné argumenty.

## 2.3 Operativní roční plány banky

Taktické plánování představuje systém operativního plánování, který vyústí do tvorby konkrétních ročních plánů banky, ke kterým patří zejména:

Roční plány banky

- obchodní plán,
- finanční plán,
- plán pracovníků a mezd a plán mzdových prostředků,
- plán financování investic.

### Obchodní plán:

Je plánem aktiv a pasiv banky, plánem bilance banky na příslušný rok. Vychází ze stanovené obchodní politiky banky, která má svou kvantitativní a kvalitativní dimenzi. V oblasti kvantitativní dimenze si banka například stanoví cíl zvyšování prodeje jednotlivých bankovních produktů (konkrétně o kolik), zavádění nových produktů (jakých a v jaké míře), budování obchodní sítě (jaké organizační jednotky, kde a v jakém stadiu rozpracovanosti). Kvalitativní dimenze znamená stanovení zásad řízení a struktury bankovních aktiv a pasiv.



Banka vychází z faktu, že cílevědomě usměrňovaná struktura aktiv a pasiv je rozhodujícím nástrojem pro formování ziskovosti banky. Pro obchodní plán proto stanovuje závazné základní proporce, např. poměr poskytnutých úvěrů na celková úročená aktiva, poměr státních dluhopisů na celková úročená aktiva, poměr vkladů klientů na úročená pasiva, poměr zdrojů získaných na mezibankovním trhu na úročená pasiva apod.

Pro realizaci obchodního plánu je důležité stanovení opatření (soubor úloh) umožňujících tuto realizaci.

### Finanční plán:

Navazuje na obchodní plán banky. Na rozdíl od obchodního plánu, který je plánem obchodní činnosti a bilance banky, je finanční plán plánem nákladů, výnosů a hospodářského výsledku banky.

Strukturu nákladů, výnosů a hospodářský výsledek si banka plánuje na období jednoho roku, ale i ve struktuře jednotlivých čtvrtletí.

### Plán pracovníků a mezd:

Je samostatným plánem a zároveň podkladem pro finanční plán v oblasti plánování osobních nákladů.



Obsahuje plánovaný počet pracovníků, skutečný počet pracovníků na konci předcházejícího roku, plán počtu pracovníků na jednotlivá čtvrtletí plánovaného roku, průměrný počet pracovníků za celý plánovaný rok, celkové plánované mzdy a průměrnou mzdu.

Na plán pracovníků a mezd navazuje plán mzdových prostředků, který vyjadřuje celkové plánované mzdové prostředky i jejich základní strukturu.

### Plán financování investic:

Sestavuje se v souladu se strategií a obchodními záměry banky na příslušný rok, v základním členění na potřeby a zdroje. K zdrojům patří zejména vlastní kapitál a odpisy.

Je to plán reálných investic banky. Finanční investice provádí banka v rámci svých podnikatelských aktivit a jsou součástí obchodního plánu.



## Shrnutí kapitoly

Ztížené podmínky bankovního podnikání nutí banky k tomu, aby přesněji a exaktněji promýšlely své cíle - krátkodobé i dlouhodobé. Banky musí stanovit svou strategii, která v dlouhodobém časovém horizontu určuje základní koncepci a zaměření banky. Strategické cíle představují nejvyšší stupeň cílů, jejichž realizace znamená tvrdý boj o jejich splnění.

V průběhu strategického plánování rozlišujeme více etap - záměr, analýza vlastních silných a slabých stránek, rizik a příležitostí, stanovení cílů a rámcových podmínek, vypracování strategických alternativ, stanovení rozhodujících faktorů úspěchu, strategická rozhodnutí.

Na strategii banky /strategické plánování/ navazuje taktické plánování, které neobsahuje otázky zásadního významu, pozornost se zde zaměřuje zejména na operativní záležitosti. Cíle definované v krátkodobějších plánech jsou konkrétnější a adresnější.

Taktické plánování znamená určitý proces, který se skládá z několika etap: analýza situace a prostředí, stanovení cílů a rámcových podmínek, vypracování plánu aktivit a tvorba



rozpočtu. Vyústí do tvorby konkrétních ročních plánů banky, ke kterým patří zejména obchodní plán, finanční plán, plán pracovníků a mezd a plán mzdových prostředků, plán financování investic.

Obchodní plán je plánem bilance na příslušný rok. Finanční plán je plánem nákladů, výnosů a hospodářského výsledku banky. Plán pracovníků a mezd je plánem osobních nákladů. Plán financování investic je plánem reálných investic banky.

## Otázky k zamyšlení



1. Zamyslete se nad tím, proč je pro banku důležité jasně definovat její strategii.
2. Bankovní strategie definuje stanovené cíle pouze globálně, v hrubých rysech, důsledky učiněné v této oblasti však mají dominantní vliv na hospodářský výsledek banky, víte proč?
3. Schéma č. 8 ukazuje soustavu plánů, ve které se taktické plánování nachází na místě uprostřed mezi strategickým a operativním plánováním. Zamyslete se nad tím a snažte se na základě toho určit jeho specifika.
4. K základním ročním plánům banky patří obchodní plán, finanční plán, plán pracovníků a mezd a plán mzdových prostředků, plán financování investic. Který z nich je plánem bilance banky?
5. Uvědomte si rozdíl mezi výkazem zisku a ztráty a finančním plánem banky.
6. Plán financování investic je plánem finančních investic, reálných investic nebo plánem investic vůbec?
7. Vstupte na internetové stránky Vámi vybrané komerční banky a na základě získaných informací z její výroční zprávy posuďte obchodní politiku této banky.
8. Vstupte na internetové stránky Vámi vybrané komerční banky a na základě získaných informací z její výroční zprávy posuďte strategické směřování této banky.



- Organizace řízení bankovních aktiv a pasiv
- Podstata řízení bankovních aktiv a pasiv
- Management bankovních pasiv
- Management bankovních aktiv

# 3.

## Management bankovních aktiv a pasiv



### Cíl kapitoly

Víte, že řízení aktiv a pasiv tvoří těžiště bankovního managementu? Ne? Po prostudování této kapitoly vám to bude již jasné. V této kapitole naleznete odpověď i na další otázky, jistě pochopíte podstatu managementu bankovních aktiv a pasiv, seznámíte se s jeho vývojem a organizací řízení.

Pro výběr banky jsou její důvěryhodnost a stabilita rozhodující. Pro vlastníky banky jsou ještě důležitější bankou dosahované zisky a rentabilita jejího podnikání. Oba faktory jsou zakomponovány ve struktuře strany aktiv a pasiv bankovní bilance. Řízení aktiv a pasiv je rozhodující součástí bankovního managementu, jeho kvalita se odráží ve zvládnutí rizik bankovního podnikání a v dosahovaném výsledku bankovního hospodaření.

Do jaké míry je management bankovní rozvahy kvalitní lze vyčíst z informací uváděných ve výroční zprávě, ale i ze čtvrtletních aktuálních informací povinně zveřejňovaných ve stanovené struktuře na internetových stránkách banky. Bez potřebných znalostí však tyto informace nejste schopni "přečíst", t.j. uvidět rizika a potenciální zisky nebo ztráty dané příslušnou strukturou rozvahy. Po prostudování této kapitoly se jistě zařadíte k těm, kteří toho schopni jsou. Jistě se tedy s radostí pustíte do jejího studia.



### Časová zátěž

Prostudování této kapitoly pro vás představuje časovou zátěž maximálně 4 hodiny (dle harmonogramu ve třetím týdnu v říjnu), práce s otázkami k zamyšlení a autokorekční cvičení uvedené na webu vám zabere asi 1 hodinu práce. Ve čtvrtém týdnu v říjnu se budete věnovat zpracování prvního korespondenčního úkolu - POTu uvedeného ve 3. kapitole, jehož zpracování Vám zabere asi 4 hodiny.



### Způsob studia

Tato kapitola je důležitá, její zvládnutí je předpokladem pro studium dalších kapitol, zejména těch, které jsou zaměřeny na řízení rizik. K zvládnutí učiva je potřebné postupně procházet jednotlivé části kapitoly, promyšlet je a souběžně s tím se zamýšlet nad otázkami uvedenými na konci kapitoly jako Otázky k zamyšlení. Otázky uvedené k této kapitole na webu jako Autokorekční cvičení vám poslouží k lepšímu pochopení a zapamatování daných problémů.

Při autokorekčním cvičení a při otázkách k zamyšlení budete potřebovat přístup na internetové stránky /na internetové stránky komerčních bank/ a přístup do informačního systému ESF MU.

K této kapitole je nutno vypracovat POT uvedený na jejím konci. Budete vycházet ze zdrojů uvedených na internetových stránkách Vámi vybrané banky a postupně vypracovávat jednotlivé úkoly v POTu uvedené. Zpracovaný POT odevzdáte na nejbližší konzultaci.

Řízení aktiv a pasiv banky tvoří těžiště bankovního managementu. Je to způsob řízení bankovní rozvahy. Rozvaha banky zachytává na jedné straně přehled aktiv banky (majetku banky/ a na straně druhé přehled pasiv banky /přehled zdrojů financování majetku banky).

Vzorová rozvaha obchodní banky:

Aktiva banky

#### Aktiva - užití peněžních prostředků:

- pokladní hotovost - je pro banku kdykoliv k dispozici a slouží především k zajištění likvidity banky,
- účty u centrální banky - patří sem zejména povinné minimální rezervy,
- depozita (vklady) v jiných bankách - patří sem běžné účty a vklady banky uložené u jiných bank,

- úvěry - tvoří hlavní složku aktiv, patří sem úvěry poskytnuté různým subjektům,
- cenné papíry - patří sem cenné papíry zakoupené bankou, a to státní cenné papíry, cenné papíry orgánů místní moci a správy, akcie a jiné cenné papíry,
- hmotný a nehmotný majetek banky,
- ostatní aktiva

#### Pasiva - zdroje peněžních prostředků:

- vklady - dočasně volné peněžní prostředky různých ekonomických subjektů uložené v bankách,
- půjčky - zpravidla krátkodobé úvěry od jiných subjektů, zejména bank,
- dluhopisy emitované bankou - z důvodu soustředění dočasně volných peněžních prostředků ekonomických subjektů,
- vlastní kapitál - tj. základní kapitál (vklady akcionářů), rezervní a jiné fondy a nerozdělený zisk banky,
- ostatní pasiva.

Pasiva banky

#### Všimněte si:

Ve srovnání s ostatními podniky je podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech banky poměrně nízký, banky při své činnosti využívají ve značné míře cizí kapitál.

Rozvaha banky má značnou vypovídací schopnost, na základě její analýzy můžeme odhadnout typ banky, její sílu i "zdraví". Do rozvahy ústí obchodní plán i strategie banky.

#### Definice:

Řízení aktiv a pasiv banky je způsob řízení struktury rozvahy banky, na jehož základě se maximalizují výnosy při akceptování určité míry rizika ze strany managementu banky.



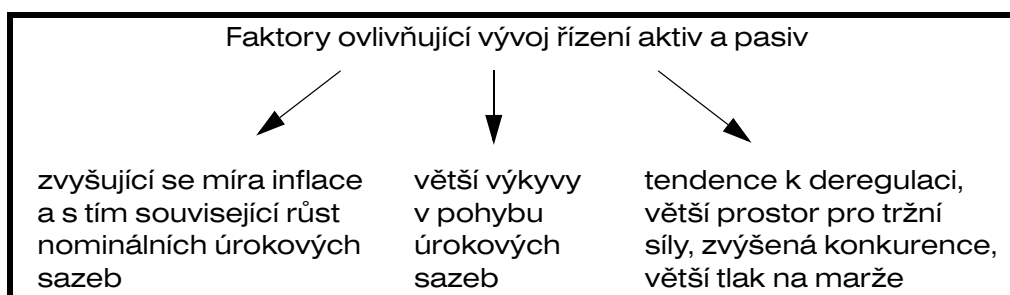
#### Poznámka:

V poslední době se ukazuje růst bankovní zranitelnosti. Banky se z důvodu rostoucí konkurence snaží opatrněji rozdělovat získané zdroje - mezi různé klienty, produkty, trhy. Rostoucí konkurence si vynucuje vznik nových produktů a možností, zároveň se výrazně zvyšuje počet účastníků na trhu. Důsledkem toho je kvalitnější rozhodování a řízení bank, za pomoci nejnovějších teoretických poznatků a zkušeností.

#### Vývoj řízení bankovních aktiv a pasiv:

- Řízení aktiv a pasiv se výrazněji v bankách rozvinulo zejména v posledním období. Do 50. let minulého století měly banky pasivní přístup k získávání zdrojů, získané vklady se potom půjčovaly formou úvěru nebo investovaly na konzervativním základě. Důraz se kladl spíše na stranu aktiv, na řízení podnikatelského bankovního portfolia.
- Řízení pasiv vzniklo v USA a Kanadě. Jeho úkolem bylo financovat strukturu aktiv tak efektivně, jak jen to bylo možné. Zpravidla se prosazovala zásada, že krátkodobá aktiva je nutno vázat na krátkodobá pasiva a dlouhodobější aktiva na dlouhodobější pasiva.
- Řízení aktiv postupně nabývalo na významu, narůstalo obchodování s aktivy a docházelo k přesunům mezi zdroji financování. Úvěry bylo možné prodat nebo koupit, případně transformovat na cenné papíry.
- Řízení aktiv a pasiv se postupně vztahovalo na aktiva i pasiva v domácí i v cizí měně.

Historie řízení aktiv a pasiv



**Schéma 10:** Faktory ovlivňující vývoj řízení aktiv a pasiv.  
Prame: vlastní schéma.

### 3. Management bankovních aktiv a pasiv



Dnes se řízení aktiv a pasiv stalo jedním pojmem, což zdůrazňuje fakt, že obě strany bankovní rozvahy spolu úzce souvisejí. Někdy banka reaguje na poptávku po specifickém úvěru tak, že začne na peněžním trhu hledat přiměřené refinancování, jindy banka vstupuje na peněžní trhy aktivně, hledá zdroje za přiměřené ceny a následně z nich tvoří celé spektrum úvěrů a investic. Někdy banka dodržuje pravidlo souladu aktiv a pasiv - pokud jde o termín, částku a měnu, jindy transformuje krátkodobější peníze na dlouhodobější úvěry.

#### Všimněte si:

Řízení aktiv a pasiv funguje vždy v rámci prostoru vymezeném centrální bankou, s ohledem na opatření z hlediska obezřetného bankovního podnikání a měnové politiky.

### 3.1 Organizace řízení bankovních aktiv a pasiv

Politika řízení aktiv a pasiv

V bankách se postupně ukázala potřeba vytvoření oddělení pro řízení aktiv a pasiv, výbor ALCO, který vypracovává a realizuje politiku řízení aktiv a pasiv banky.

Bankou přijatá strategie řízení aktiv a pasiv má dalekosáhlý vliv na:

- řízení aktiv banky - jejich objem a strukturu,
- řízení pasiv banky - jejich objem a strukturu,
- řízení rozpětí úrokových sazeb - čisté úrokové marže,
- řízení úvěrového rizika,
- řízení likvidity banky, řízení kursového rizika,
- řízení neúrokových nákladů a výnosů,
- řízení daní,
- řízení podrozvahových aktivit.

Výbor ALCO

Výbor ALCO je součástí "treasury" funkce banky, což svědčí o jeho původní orientaci na řízení rizika úrokové sazby. Má strukturu oficiálního výboru, do kterého jsou jmenováni členové, aby přijímali rozhodnutí (popřípadě vyhodnotili konkrétní výkony banky), zejména v těchto oblastech:

- investiční,
- úvěrové,
- oceňování.

#### Všimněte si:

V typické sestavě výboru ALCO je prezident banky /hlavní výkonný ředitel/, hlavní finanční ředitel, ředitel odboru úvěrových operací, ředitel odboru investic, ředitel odboru financování a hlavní ekonom banky.

Navazující procesy řízení aktiv a pasiv

Organizační strukturu navazujících procesů řízení aktiv a pasiv banky ukazuje následující schéma:

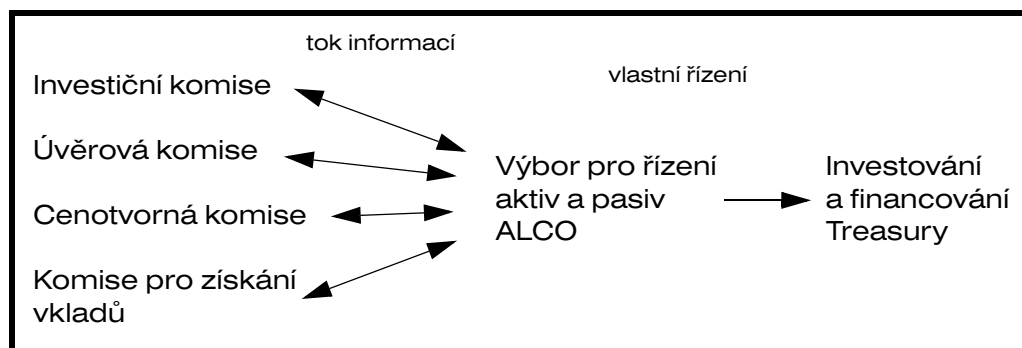


Schéma 11: Organizační struktura řízení aktiv a pasiv.

Pramen: Riadenie aktiv a pasiv I., IBV při NBS, Bratislava 1996, str. OH 2 - 6.

Výbor ALCO koordinuje řízení všech oblastí banky a realizuje konkrétní řízení financování a řízení rizika úrokové sazby prostřednictvím Treasury.



### 3.2 Podstata řízení aktiv a pasiv banky

Cíle a úlohy řízení aktiv a pasiv banky musí vyplývat ze strategického plánu banky a respektovat strategické zaměření banky zejména v těchto oblastech:

Obsah strategického zaměření banky

- jaké činnosti banka vykonává a jaké činnosti vykonávat nechce,
- čím se banka liší od konkurence,
- jaké hodnoty jsou základem podnikové kultury banky,
- jakou má banka základní orientaci, na zisk či na jiné cíle.

Management banky by měl na základě toho specifikovat cíle na různá časová období, například:

<b>KRÁTKODOBÉ CÍLE</b> →	zvýšení kvality úvěrů, revize bankovního portfolia v problémových oblastech a návrh opatření na jejich řešení, zvýšení či snížení úrokových sazeb úvěrů apod.,
<b>STŘEDNĚDOBÉ CÍLE</b> →	přesun v rámci aktiv banky - z oblasti cenných papírů do střednědobých úvěrů,
<b>DLOUHODOBÉ CÍLE</b> →	nabídka nových služeb v nových geografických oblastech.

Cíle bankovního podnikání

**Schéma 12:** Cíle bankovního podnikání.  
Pramen: vlastní schéma.

Banka by měla vypracovat dokument, ve kterém by určila:

- specifické cíle řízení,
- konkrétní směrnice pro rozhodování s cílem jejich dosažení,
- oblasti a rozsah pravomocí "klíčových" ředitelů.



Směrnice by měly obsahovat způsob měření a sledování finančních rizik a stanovit pravomoci pro jednotlivé ředitele.

Pro větší názornost uvádíme příklad tematických okruhů písemně stanovené politiky banky a otázek, kterým je třeba věnovat pozornost.

Politika banky v oblasti řízení aktiv a pasiv

<b>Tematické okruhy:</b>	<b>Základní otázky:</b>
1. likvidita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definování ukazatele likvidity,</li> <li>• identifikace zdrojů likvidity,</li> <li>• specifikace plánovaného mixu financování,</li> <li>• specifikace směrnice pro lhůty splatnosti jednotlivých pasiv,</li> </ul>
2. investice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifikace plánovaného mixu cenných papírů a úvěrů,</li> <li>• stanovení plánované úrovně kvality úvěrů,</li> <li>• specifikace směrnice pro lhůty splatnosti,</li> </ul>
3. riziko úrokové sazby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stanovení plánovaných ukazatelů rizika a výšky přijatelného rizika úrokové míry,</li> <li>• identifikace různých způsobů řízení rizika úrokové míry,</li> </ul>
4. otázky oceňování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specifikace plánované výše vkladů a úvěrů a agregované ziskovosti banky,</li> <li>• identifikace minimálních rozdílů rozpětí mezi výnosností aktiv a nákladovostí pasiv,</li> </ul>

### 3. Management bankovních aktiv a pasiv

Tematické okruhy:	Základní otázky:
5. jiné	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stanovení frekvence pořádání porad,</li> <li>• libovolné další otázky, které mohou vést k efektivnějšímu řízení aktiv a pasiv.</li> </ul>

**Schéma 13:** Tematické okruhy politiky banky v oblasti řízení aktiv a pasiv.  
Pramen: vlastní schéma.

Informace potřebné pro řízení aktiv a pasiv

Řízení aktiv a pasiv si vyžaduje informace, které mohou pocházet z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Vnitřní informace mají poskytovat všechno, co je potřebné k určení pozice banky a vyhodnocení výsledků předcházející činnosti řízení aktiv a pasiv. Vnější informace mají umožnit propojení mezi minulým, současným a budoucím vývojem, což souvisí s ekonomickým prostředím banky.

**Všimněte si:**

Každá banka má jiné požadavky na informace. Strukturovanější banka, s rozsáhlou sítí, s aktivním přístupem k řízení aktiv a pasiv a s vyšší ochotou podstupovat riziko potřebuje neustálý tok kvalitních informací. Ocení spolehlivé, přesné a včasné informace. Opačný typ banky nepotřebuje informace v takové míře a rozsahu jako banka předchozího typu. Velká banka se značnými obchody na mezinárodních trzích, případně se sítí přesahující hranici státu se musí zabývat i údaji, které patří různým systémům a pochází z více zemí.



Informace je nezbytné používat ekonomicky a inteligentně, nikdy nepožadovat více informací, než je třeba.

Vstupy	Výstupy
→ časový plán splatnosti aktiv a pasiv	→ plán (směrná čísla) ziskovosti
→ výkaz (zpráva) o citlivosti úroků	→ zaměření a kvalita aktiv
→ analýza čisté úrokové marže (rozpětí mezi úrokovými výnosy a úrokovými náklady)	→ zaměření financování a použití zdrojů
→ výkaz (zpráva) o oceňování aktiv a pasiv	→ plán citlivosti na úrokové sazby
→ prognóza ekonomického vývoje	→ plán (směrná čísla) pro bankovní kapitál

**Schéma 14:** Informační vstupy a výstupy při řízení aktiv a pasiv.  
Pramen: vlastní schéma.

Požadavky na efektivní fungování řízení aktiv a pasiv

Základní požadavky na efektivní fungování řízení aktiv a pasiv banky:

- správně strukturovaná pravomoc a sféry vlivu,
- zkušenosti správně přizpůsobované bankám v dané situaci,
- fungující toky informací,
- správně fungující proces rozhodování,
- organizační struktura zaměřená na specifické požadavky banky v oblasti řízení aktiv a pasiv.

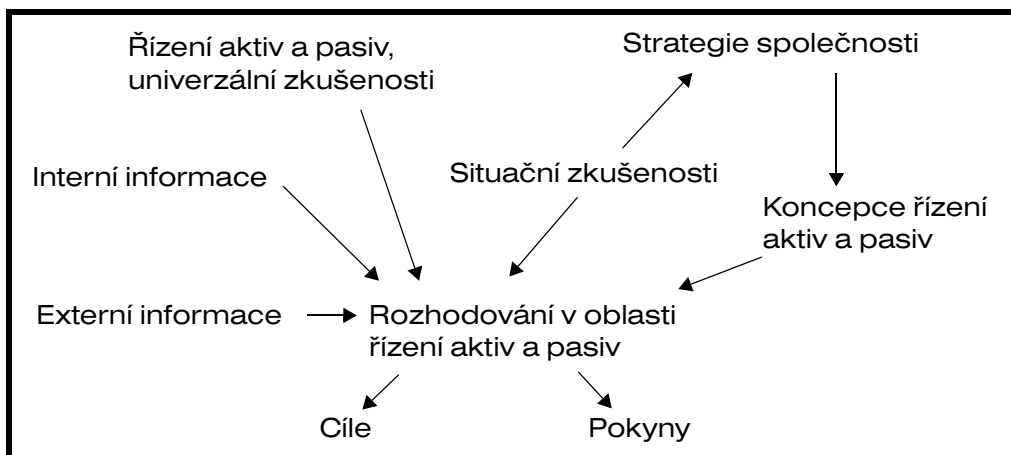


### Všimněte si:

Konkrétní systém řízení aktiv a pasiv banky je výsledkem složité mezihry mezi zkušenostmi a informacemi, ve které se prolínají univerzálně použitelné prvky a prvky specifické právě pro tuto banku. Zkušenosti oddělení řízení aktiv a pasiv se stávají jedním z hlavních rozlišujících kvalitativních ukazatelů v bankovním sektoru. Banky, které nevěnují pozornost problémům a možnostem řízení svých aktiv a pasiv, mají stále větší těžkosti s udržením své konkurenční pozice nebo s prosazováním strategie své společnosti.

Postup fungování procesu řízení aktiv a pasiv banky lze schematicky vyjádřit následujícím přehledem daných souvislostí.

Postup fungování  
procesu řízení aktiv a  
pasiv



**Schéma 15:** Proces řízení aktiv a pasiv banky.

Pramen: Wilson, J. S. B. Manažment bankových aktiv a pasiv, Elita, Bratislava 1996, str. 137.

### Všimněte si:

Jak z uvedeného schématu vyplývá, rozhodování v oblasti řízení aktiv a pasiv je podmíněno interními a externími informacemi, univerzálními zkušenostmi, situačními zkušenostmi a celkovou koncepcí řízení aktiv a pasiv, která vyplývá ze strategie banky. Rozhodování v oblasti aktiv a pasiv znamená v konečném důsledku stanovení cílů a pokynů pro jejich provedení.

Management bankovní rozvahy je podstatnou částí bankovního managementu. Týká se banky jako celku, ne jejich jednotlivých obchodů.

Jde přitom o všeobecné opatření politiky rizika, a to:

- tvorbu vlastního kapitálu,
- rozptýlení, diverzifikace rizika,
- ohraničení rizika určením horních a spodních objemových hranic.

Součástí managementu rozvahy je řízení rizik typických pro banku. Zároveň banka respektuje kritérium ziskovosti a bankovní rentability.

### Poznámka:

I když banka přistupuje k řízení bankovní rozvahy jako k celku, stejně důležité je i samostatné řízení strany bankovních aktiv a pasiv.



#### 3.3 Management bankovních pasiv

##### Cíl managementu bankovních pasiv:

Jeho cílem je získat prostředky, zdroje na financování. Přitom je třeba dbát na to, aby:

- náklady na získání zdrojů byly nízké,
- alespoň do jisté míry proběhlo sladění požadavků strany aktiv se stranou pasiv (doby jejich splatnosti, lhůty vázanosti prostředků, výšky úroků, částky atd.).



Získání prostředků na financování (s příznivými sazbami) není postup pasivní, ale musí ho provázet aktivní marketingová opatření.

Dále si probereme jednotlivé složky strany pasiv a zhodnotíme si je z pozice řízení banky.

##### 3.3.1 Vlastní kapitál banky

Jeho kvantitativní váha je malá, ale kvalitativní význam značný. V bance má tyto funkce:

Funkce vlastního kapitálu banky

funkci zřizovací	→	pro vznik banky je potřebné určité minimální množství kapitálu,
funkci ručení	→	vlastní kapitál má funkci "zásobníku", bankovní ztráty se pokrývají vlastním kapitálem,
funkci financování	→	z vlastního kapitálu se financují majetkové hodnoty investičního charakteru (pozemky, budovy), banka je má k dispozici dlouhodobě,
funkci vymezení obchodů	→	rozsah obchodních aktivit (zejména rizikových) se váže k velikosti vlastního kapitálu, vztah určují centrální banky

**Schéma 16:** Funkce vlastního kapitálu banky.  
Pramen: vlastní schéma.



Banky rozlišují mezi bilančním vlastním kapitálem (kapitálem, který vyplývá z rozvahy) a vlastním kapitálem relevantním z právního hlediska bankovního dohledu. V ČR je vymezen opatřením ČNB o kapitálové přiměřenosti.

##### Všimněte si:

Vzhledem k tomu, že oblast vlastního kapitálu je podrobena regulaci centrální bankou, při řízení bankovních pasiv (i aktiv) banka musí neustále sledovat jeho objem, strukturu a přiměřenost. V určitých momentech se může stát brzdou zvyšování bilanční sumy banky (viz funkce vymezení obchodů).

Přiměřenost vlastního kapitálu

Jaký je pro banku přiměřený kapitál?

V zájmu akcionářů je, aby banka měla vlastní kapitál nízký a dosahovala s ním co nejvyšší zisky. Zájem státu je opačný, tedy aby banka měla vlastní kapitál co nejvyšší, v důsledku čehož je stabilní.

Zájem akcionáře o nízký kapitál vysvětluje tento vzorec:

$$\text{míra zisku} = \frac{\text{výnos}}{\text{investovaný kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Běžným způsobem zvyšování míry zisku je snižování investovaného kapitálu, což dokumentuje i dlouhodobá tendence snižování vlastního kapitálu bank.

Tak například průměrná kapitálová míra obchodních bank v USA byla:

- v roce 1900..... 20 %
- v roce 1974..... 7 %
- v roce 1986..... 4,9 %

V roce 1986 byl poměr vlastního kapitálu k aktivům:

- ve Velké Británii..... 6,78 %
- v SRN..... 3,65 %
- ve Francii.....2,84 %
- v Japonsku.....2,22 %

Protože snížení vlastního kapitálu překročilo únosnou míru, přikročilo se k mezinárodně stanoveným pravidlům kapitálové přiměřenosti, které si jednotlivé centrální banky promítly do vlastní regulace.



### 3.3.2 Cizí zdroje

Tvoří podstatnou část bankovních pasiv. Banka nakupuje různé druhy vkladů a půjček, které jsou nejdůležitějším zdrojem bankovního financování a refinancování. Rozlišuje přitom tyto základní druhy:

Druhy vkladů a půjček přijímaných bankou

vklady na požádání (na viděnou, šekovatelné)	→	slouží klientovi banky jako základ jeho účasti na bezhotovostním platebním styku - pro banky představují nejméně stabilní zdroj (značné nebezpečí pro bankovní likviditu), na straně druhé jsou zpravidla nízko úročené, znamenají tedy nízký náklad,
termínové vklady	→	pro banku znamenají stabilnější zdroj, důležité je rozlišit, zda jde o pevné peníze, tedy přenechání peněz bance na předem stanovenou lhůtu často i s možností prolongace, nebo vklady sice vázané na delší dobu, ale s možností odstoupení, navíc s povinností výpovědi podle předem stanovených podmínek, jsou zpravidla výše úročené a znamenají pro banku větší náklad,
depozitní certifikáty	→	alternativa krátkodobých a střednědobých vkladů, zpravidla bez možnosti předčasného výběru, pro banku tedy stabilní zdroj s vyššími náklady, banka má tento druh pasiva plně pod kontrolou,
dluhopisy	→	dlouhodobější pasivum, stabilní, ale jeden z nejdražších zdrojů banky, používá se na dlouhodobější úvěry,
úsporné vklady	→	výhodný bankovní zdroj s poměrně nízkými náklady, relativně stabilní, částečně kontrolovatelný,
úvěry od jiných bank	→	zdroj, který banka používá na vyrovnání deficitu, nedostatku zdrojů, je krátkodobým zdrojem, nepoužívá se tedy na krytí dlouhodobějších aktiv,
úvěry od centrální banky	→	zpravidla krátkodobý zdroj na doplnění deficitu peněžních prostředků čerpaný v rámci pravidel stanovených centrální bankou, nepoužívá se na krytí dlouhodobějších aktiv.

Schéma 17: Základní druhy cizích zdrojů.

Pramen: vlastní schéma.

### 3. Management bankovních aktiv a pasiv



Marketingová politika  
v oblasti získávání  
zdrojů

Uvedený přehled ukazuje, že každý z možných bankovních zdrojů má svoje specifika. Banka si z nich tvoří celkový zdroj pro své podnikání v určité struktuře, vzhledem ke straně aktiv, momentální situaci na trhu zdrojů, hodnocení z hlediska rizika a nákladovosti.

#### Poznámka:

V konkrétní poloze, pokud se banka rozhodne určité zdroje za určitých podmínek a v určitém objemu získat, nastupuje marketingová politika, která musí v plné míře uplatnit nástroje obytové politiky. Banka nabízí své produkty, nejrůznější typy vkladů a snaží se o to, aby klient její vkladové produkty koupil.

#### Management pasiv a likvidita banky:

Management pasiv je důležitý nejenom z pozice ziskového motivu získání zdrojů s co nejnižšími náklady a s co nejdelším časovým možným použitím, ale zde je nezbytné zohlednit i problém likvidity banky. Na tomto místě opět zasahuje centrální banka, která stanovuje povinné minimální rezervy ze získaných vkladů. Kromě toho banka svým managementem pasiv (samozřejmě i ve vztahu k aktivům banky) přispívá k zachování likvidity. Z důvodu zachování likvidity je vhodné volit ta pasiva, která jsou dlouhodoběji vázána, banka dokáže do značné míry určit, kdy bude klient své peníze požadovat zpět.

#### Všimněte si:

Pokud jde o náklady získaných zdrojů, banka si volí svou vlastní politiku, musí však respektovat hladinu ceny peněz na finančním trhu a politiku centrální banky.

### 3.4 Management bankovních aktiv

#### Cíl managementu bankovních aktiv:

Cíl investování zdrojů

Cílem je investovat finanční prostředky tak, aby:

- výnosy byly co nejvyšší,
- rizika byla přiměřeně omezena,
- použití prostředků bralo ohled na stranu pasiv (doby splatnosti, lhůty vázání prostředků, úroky atd.).

#### Všimněte si:

I zde banka respektuje dva základní cíle bankovního podnikání - rentabilitu dosaženou na základě výnosně použitých zdrojů a stabilitu na základě řízení rizik.

Základní skupiny  
strany aktiv

V rámci strany aktiv banka tvoří tyto základní skupiny:

- primární rezervy,
- sekundární rezervy,
- úvěry,
- investice.

Dále si stručně objasníme charakter základních skupin bankovních aktiv vzhledem k problematice bankovního managementu.

#### Primární rezervy:

Banka je tvoří na základě právních předpisů a potřeb každodenního vyrovnání rozvahy, tvoří je povinně a dobrovolně. Povinné rezervy si udržuje na základě právních předpisů, zpravidla se určují procentem z vkladů, nepodléhají tedy bankovnímu řízení /jsou stanoveny mimo ně/. Naproti tomu pracovní /dobrovolné/ rezervy vyplývají z rozhodnutí banky, respektují bankovní strategii, momentální stav ekonomického prostředí a typ bankovního podnikání. Z důvodů bankovní rentability by měly být co nejnižší, sledují spíše cíl stability banky a její likvidity. Přinášejí minimální, nebo nepřinášejí žádné výnosy.

Primární rezervy vystupují ve formě pokladni hotovosti, vkladů u ostatních bank, vkladů u centrální banky a některých jiných zpravidla méně významných aktiv.

### **Sekundární rezervy:**

Sekundární rezervy posilují bankovní likviditu, představují aktiva, která nejsou určena zákonem a ani nejsou samostatně vykazována ve výkazech. Jsou vnitřní záležitostí každé banky. Protože jejich cílem je posílit likviditu banky, vystupují pod názvem likvidní rezervy. Jejich výnosnost je zpravidla menší.

Sekundární rezervy tvoří krátkodobé likvidní cenné papíry, zejména pokladní poukázky centrální banky, státní pokladniční poukázky, komerční cenné papíry podniků a jiné likvidní cenné papíry. Jejich základní vlastností musí být schopnost změnit se na likvidní (hotovostní) formu s minimální ztrátou a časovým odstupem.

Sekundární rezervy se tvoří z důvodu sezónních vlivů, náhlých a nečekaných vlivů a cyklických vlivů. Jsou záležitostí řízení každé banky, v některých bankách se tvoří zejména v oblasti pasiv, v jiných zejména v oblasti aktiv.

### **Úvěry:**

Jakmile má banka dostatečnou výši likvidních aktiv, soustřeďuje se na poskytování úvěrů. Jsou méně likvidními a rizikovějšími aktivy, jsou však vysoce rentabilní a produkují podstatnou část bankovních výnosů.

Poskytování úvěrů klientům je nejvýznamnější oblastí použití bankovních prostředků. Jsou to rentabilní, ale riziková aktiva.

### **Investice:**

Po uspokojení poptávky po úvěru jsou další disponibilní peněžní zdroje banky uloženy do cenných papírů, které mají dlouhodobější charakter než sekundární aktiva. Jejich hlavní funkcí je výnos a podpora sekundárních aktiv.

Do investic banky patří ty cenné papíry zakoupené bankou, které nejsou součástí sekundárních bankovních rezerv. Patří k nim akcie, dluhopisy států, komunálních orgánů a podniků, příp. další cenné papíry.

Cenné papíry obsažené v investičním portfoliu banky mohou v případě potřeby bance posloužit i jako rezerva. Potom hovoříme o terciálních rezervách.

## **Shrnutí kapitoly**

Řízení bankovní rozvahy tvoří těžiště bankovního managementu. Hovoříme o řízení aktiv a pasiv banky, což je způsob řízení struktury rozvahy banky, na jehož základě se maximalizují výnosy při akceptování určité míry rizika ze strany managementu banky.

Řízení bankovních aktiv a pasiv prošlo určitým vývojem. Dnes se jejich řízení stalo jedním pojmem, což zdůrazňuje fakt, že obě strany rozvahy spojují úzce souvisejí. Navíc je třeba respektovat prostor vymezený centrální bankou s ohledem na regulativní opatření.

Postupem času se v bankách ukázala potřeba vytvořit oddělení pro řízení aktiv a pasiv, které vypracovává a realizuje politiku řízení aktiv a pasiv banky. Je součástí "treasury" funkce banky. Přijímá rozhodnutí v těchto oblastech: investiční, úvěrové a oceňování.

Cíle a úlohy řízení aktiv a pasiv vyplývají ze strategického plánu banky, na základě kterých se specifikují další cíle na různá časová období. To si vyžaduje adekvátní informace, které mohou pocházet z vnějších i vnitřních zdrojů.

I když banka přistupuje k řízení bankovní rozvahy jako celku, stejně významné je i samostatné řízení strany bankovních aktiv a pasiv. Cílem managementu strany pasiv je získat zdroje financování, přičemž je třeba dbát na to, aby náklady na jejich získání byly nízké a aby alespoň do jisté míry proběhlo sladění požadavků strany aktiv a pasiv co do jejich splatnosti, lhůty vázanosti prostředků, výšky úroků, částky apod. Cílem managementu bankovních aktiv je použít zdroje tak, aby výnosy byly co nejvyšší, rizika byla přiměřeně omezena a použití prostředků bralo ohled na stranu pasiv.





### Otázky k zamyšlení

1. Řízení aktiv a pasiv tvoří těžiště bankovního managementu, víte proč?
2. Zamyslete se nad strukturou bankovních aktiv a pasiv.
3. Bankou přijatá strategie řízení aktiv a pasiv má dalekosáhlý vliv na ekonomiku banky a její hospodářský výsledek. Uveďte konkrétní oblasti tohoto vlivu.
4. Schéma 11 ukazuje organizační strukturu řízení aktiv a pasiv, přičemž v centru pozornosti je oddělení pro řízení aktiv a pasiv /výbor ALCO/. Zamyslete se nad jeho postavením v bance a vazbou na ostatní řídicí útvary.
5. Zamyslete se nad tím, proč je důležité dát do souladu stranu aktiv a pasiv bankovní rozvahy a z jakých aspektů.
6. Víte proč má strana aktiv dopad do výnosů a strana pasiv do nákladů?
7. Základní rozdělení strany pasiv je na vlastní kapitál banky a cizí zdroje. V čem jsou tyto základní složky odlišné a jaké je jejich postavení v řízení aktiv a pasiv banky?
8. Při vytváření struktury strany aktiv banka respektuje dva základní cíle bankovního podnikání - rentabilitu a stabilitu. Jsou tyto cíle v souladu, nebo stojí proti sobě, jakým způsobem ovlivňují strukturu aktiv?



### POT

Vstupte na internetové stránky vámi vybrané komerční banky. Pokud jste zaměstnání v bance, zvolte banku vlastní. Na základě informací z její výroční zprávy zpracujte tyto úkoly:

1. uveďte základní součásti strany aktiv její rozvahy a najděte specifika vzhledem na typ a zaměření banky,
2. uveďte základní součásti strany pasiv její rozvahy a najděte specifika vzhledem na typ a zaměření banky,
3. uveďte základní strukturu výkazu zisku a ztráty a najděte souvislosti mezi stranou aktiv a výnosy a stranou pasiv a náklady,
4. uveďte základní položky podrozvahy příslušné banky a najděte souvislosti mezi podrozvahou a výkazem zisku a ztráty,
5. porovnejte strukturu rozvahy Vámi vybrané banky se strukturou rozvahy v předcházejícím období a uveďte základní rozdíly,
6. porovnejte strukturu výkazu zisku a ztráty Vámi vybrané banky s jeho strukturou v předcházejícím období a uveďte základní rozdíly.

Rozsah: minimálně 5 stran.

Termín odevzdání: do konce října.

Způsob odevzdání: elektronickou cestou prostřednictvím e-mailu.

Emailová adresa: petrjan@econ.muni.cz

- **Úvěrové riziko a úvěrový proces**
- **Finanční analýza úvěrového dlužníka a úvěrové riziko**
- **Kvalita úvěrového portfolia banky a řešení rizikových úvěrových pohledávek**
- **Úvěrové riziko a řízení aktiv a pasiv**
- **Měření úvěrového rizika a tvorba opravných položek a rezerv**
- **Úvěrové riziko a právní předpisy ČNB**

# 4.

## Management úvěrového rizika



### Cíl kapitoly

Úvěrové riziko, které je největším rizikem v oblasti bankovního podnikání, ohrožuje do jisté míry každou banku. Prostředí transformace ekonomiky na ekonomiku tržní toto riziko ještě podstatně zvýšilo, což se projevilo i v českém bankovním sektoru. Některé banky však toto riziko zvládly, jiné ne.

Hlavním důvodem ukončení činnosti značného počtu bank v 90. letech 20. století bylo nezvládnutí úvěrového rizika, s čímž jistě budete souhlasit. Ale víte, jaký je systém řízení úvěrového rizika, jak je možné úvěrové riziko zvládnout, jaké jsou roviny řízení úvěrového rizika v bankách? Je to záležitost ústředí banky, nebo obchodních míst? Proč se úvěrové riziko podepsalo pod totální selhání likvidity a vysokou ztrátovost bank, které z těchto důvodů ukončily svou činnost? Ne? To všechno se dozvíte v této kapitole. Proto se jistě s chutí pustíte do jejího studia.



### Časová zátěž

Prostudování této kapitoly pro Vás představuje časovou zátěž maximálně 4 hodiny (dle harmonogramu v prvním týdnu v listopadu), práce s otázkami k zamyšlení a autokorekční cvičení uvedené na webu Vám zabere asi 1 hodinu práce.



### Způsob studia

V této kapitole se seznámíte se systémem řízení úvěrového rizika ve všech jeho rovinách, t. j. na úrovni jednotlivých úvěrových obchodů, na úrovni úvěrového portfolia a na úrovni bankovního portfolia. K zvládnutí kapitoly je nezbytné si tato fakta uvědomit, jednotlivé části kapitoly obsahují zpracování řízení úvěrového rizika na jednotlivých uvedených úrovních. Část 4.1 a 4.2 obsahuje problematiku úvěrového rizika na úrovni jednotlivých obchodů, část 4.3 na úrovni úvěrového portfolia banky a část 4.4 na úrovni bankovního portfolia.

Pokud chce banka úvěrové riziko úspěšně zvládnout, musí akceptovat základní součásti systému jeho řízení, tedy jeho identifikaci, měření, zajištění se proti němu a jeho sledování.

Tento aspekt řízení úvěrového rizika se Vám jistě podaří zvládnout v části 4.5.

K zvládnutí učiva je potřebné postupně procházet jednotlivé části kapitoly, promýšlet je a souběžně s tím se zamýšlet nad otázkami uvedenými na konci kapitoly jako Otázky k zamyšlení. Otázky uvedené k této kapitole na webu jako Autokorekční cvičení Vám poslouží k lepšímu pochopení a zapamatování daných problémů.

Při autokorekčním cvičení a při otázkách k zamyšlení budete potřebovat přístup na internetové stránky (na internetové stránky komerčních bank a ČNB) a přístup do informačního systému ESF-MU.

K této kapitole je povinností prostudovat osmou kapitolu: Druhy rizik, část B (Úvěrové riziko, str. 165 - 169) a devátou kapitolu: Měření rizik, část D (Měření dalších druhů rizik, str. 227 - 228) z povinné literatury Finanční řízení bank. Doporučujeme prohlédnout si aktuální právní předpisy ČNB z oblasti úvěrového rizika.

Úvěrové riziko je riziko, že protistrana nedostojí svým závazkům podle podmínek smlouvy.

V oblasti úvěru se setkáváme zejména s rizikem výpadku a rizikem bonity. Riziko výpadku obsahuje nebezpečí ztráty pohledávek z úvěrových obchodů, riziko bonity se týká vhodnosti dlužníka pro získání bankovního úvěru. Dalším je riziko, že dlužníci určitých oblastí ve větším rozsahu nejsou schopni splácet úvěr, tj. riziko teritoriální.

Riziko výpadku a  
riziko bonity



Výše rizika bankou poskytnutého úvěru závisí na tom, jaký typ úvěru a komu byl poskytnutý a jaká je kvalita jeho zajištění.

Ve většině případů banka poskytuje úvěry zajištěné, a to majetkem dlužníka, vinkulovaným vkladem dlužníka, případně jinými hodnotami. Navíc banka důkladně analyzuje finanční situaci dlužníka, jeho důvěryhodnost a schopnost splácet poskytnutý úvěr. Každá banka má vypracovány vlastní analytické a hodnotící postupy. Přesto úvěry zůstávají výrazně rizikovým aktivem.

### Systém řízení úvěrového rizika:

Pokud chce banka úspěšně zvládnout úvěrové riziko, musí akceptovat základní integrální součásti systému jeho řízení, tedy:

- identifikaci úvěrového rizika,
- měření úvěrového rizika,
- zajištění úvěrového rizika,
- sledování úvěrového rizika.

Součásti systému řízení úvěrového rizika



**Schéma 18:** Politika rizika v úvěrovém obchodě.

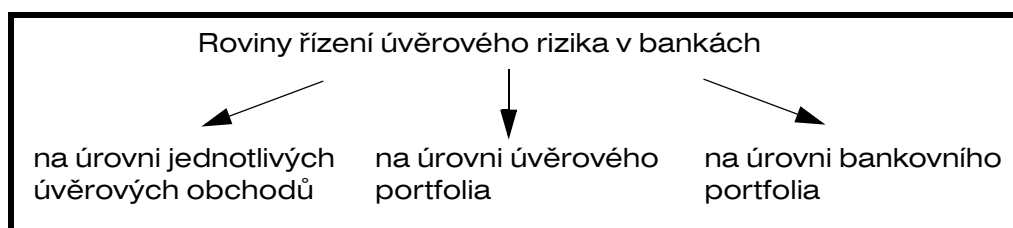
Pramen: Management aktiv a pasív v bankách, materiál IBV při NBS, Bratislava 1996, str. 44.

### Všimněte si:

Podceňování či vyloučení kterékoli z uvedených součástí procesu řízení úvěrového rizika má za následek rostoucí pravděpodobnost ztráty z úvěrového obchodu.

Řízení úvěrového rizika probíhá v bance ve více rovinách, viz následující schéma:

Roviny řízení úvěrového rizika



**Schéma 19:** Roviny řízení úvěrového rizika v bankách.

Pramen: vlastní schéma.

### Stanovení úvěrových limitů:

Řízení úvěrového rizika na jednotlivých úrovních je založeno na stanovení úvěrových limitů, které jsou současně využívány jako jeden z nástrojů řízení úvěrového rizika a ve své podstatě vyjadřují míru rizika, kterou je banka schopna akceptovat.

Úvěrové limity

Některé limity mají charakter externích závazných předpisů a jejich dodržování je kontrolováno ze strany orgánů bankovní regulace, jiné limity si banka může stanovit jako interní.

### Typy úvěrových limitů:

- limity pro jednotlivé klienty a skupiny klientů - stanovené na základě politiky diverzifikace rizika a úvěrové angažovanosti,
- limity pro odvětví - stanovené na základě ratingu odvětví,
- limity pro země - stanovené na základě ratingu zemí,
- limity kapitálové - ve vztahu k výši vlastního kapitálu banky.

### 4.1 Úvěrové riziko a úvěrový proces

Úvěrový proces

Poskytnutí úvěru není v bance zpravidla jednoduchou záležitostí. Jde o proces s postupnými kroky a pevně stanovenými pravidly. Úvěrový proces začíná žádostí klienta o úvěr, hodnocením jeho důvěryhodnosti, ekonomické způsobilosti a jeho možností zabezpečit úvěr požadovanými hodnotami.

Hodnocení klienta končí buď vyslovením záporného stanoviska banky k jeho požadovanému úvěru, nebo uzavřením úvěrové smlouvy. Na to navazuje poskytnutí úvěru, sledování (monitorování) úvěru a při problémových úvěrech jejich řešení.

Snížení rizika v oblasti úvěru je přímo úměrné tomu, jakou pozornost banka věnuje jednotlivým činnostem úvěrového procesu, zejména:

- uzavírání smluvního vztahu, obsahu smlouvy, podpisování smluvních dokumentů oprávněnými osobami a všem dalším právním dokumentům, které jsou neodmyslitelnou součástí smlouvy o úvěru (dohoda o inkasu z účtu klienta, záložní smlouvy, kupní smlouvy, ručitelství apod.),
- zadávání údajů o úvěru do bankovního informačního systému,
- procesu čerpání úvěru, tj. sledování časového hlediska a hlediska účelovosti čerpání úvěru podle podmínek smlouvy.



Monitorování poskytnutého úvěru

Stejně významným opatřením ke snížení úvěrového rizika je důsledné monitorování bankou poskytnutého úvěru.

Úlohou banky je zde zejména:

- sledovat platební disciplínu úvěrového dlužníka,
- sledovat podmínky plnění úvěrové smlouvy, zejména předkládání finančních výkazů a dalších informací o aktuálním ekonomickém stavu dlužníka,
- provádět finanční a nefinanční analýzy v oblasti podnikatelských aktivit dlužníka,
- kontrolovat změny předpokladů, za kterých byl úvěrový vztah uzavřen,
- kontrolovat aktuální a reálnou hodnotu záruk, sledovat jejich aktuální likviditu.

Monitorovací proces vyúsťuje do závěrečné etapy, která definuje stav úvěrového portfolia banky podle jednotlivých úvěrových pohledávek pomocí inventarizace a kategorizace pohledávek ve smyslu opatření ČNB a posuzuje nutnost tvorby opravných položek a rezerv jako zdrojů krytí úvěrového rizika.

Příčiny problémových úvěrů

#### Faktory způsobující problémové úvěry:

- na straně klienta - většina problémů zde vzniká z důvodu špatného řízení, které se promítá do jeho ekonomiky, příliš nákladného provozu, neuspokojivých finančních výsledků a v konečném důsledku neschopnosti splácet úvěr,
- na straně banky - většina problémů zde vzniká z důvodu špatného řízení banky a problémů v práci úvěrových pracovníků.

Rizika úvěrového procesu

Konkrétní rizika úvěrového procesu, která zpravidla vedou k rizikovým úvěrům:

- banka není technicky ani personálně připravena na poskytování určitého druhu úvěrů, určité skupině klientů, případně úvěrů poskytovaných do určitého odvětví,
- příliš vysoká koncentrace úvěrů do určitého odvětví, příp. určité skupině klientů,

- nesprávně nebo nedostatečně zaškolený bankovní personál, nízká odborná úroveň, nedostatečná metodická příprava pracovníků,
- neúčinné a nevhodně definované zásady úvěrování,
- nedostatečný systém hodnocení kvality úvěrového portfolia,
- podceňování úlohy monitorování úvěrů, zpracování smluvní dokumentů a kontroly prostředků zabezpečujících poskytnutý úvěr,
- novelizace zásad a technik úvěrování se značným časovým zpožděním, využívání zastaralých poznatků apod.

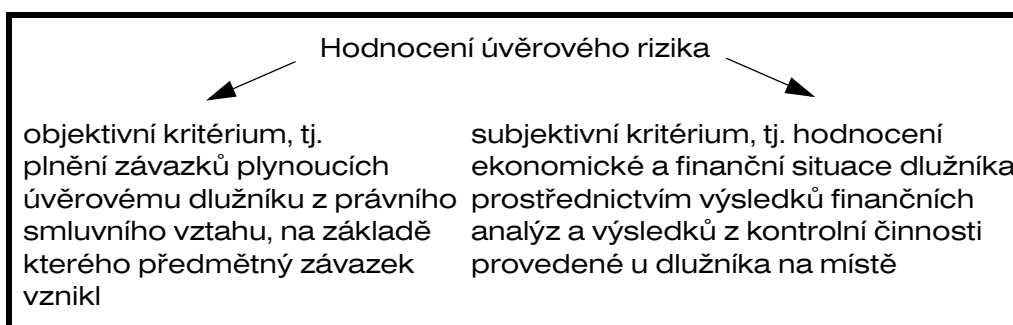
Kvalita úvěrových aktiv je ovlivňována tímto rizikovým počínáním banky:

- poskytování úvěrů začínajícím podnikatelským subjektům,
- poskytování úvěrů vysoce zadluženým podnikatelským subjektům,
- poskytování úvěrů podnikatelským subjektům, které ztrácejí podíl na trhu a konkurenční schopnost,
- poskytování úvěrů bez přiměřené analýzy a kontroly schopnosti dlužníka úvěr splatit,
- poskytování úvěrů bez dostatečné podkladové dokumentace,
- poskytování úvěrů koncentrovaných v jednom odvětví nebo u jednoho klienta.

Zásady zmírňující úvěrové riziko akceptované bankami při poskytování úvěru:

- žádný úrok není dost vysoký, aby kompenzoval případné ztráty z nesplacení úvěru,
- úvěrové riziko je spojené s každým úvěrem (kromě státních úvěrů),
- při poskytování úvěru banka musí především posuzovat bonitu klienta - dlužníka, jeho schopnost splatit úvěr včas a v plné výši,
- čím delší je lhůta splatnosti a čím je objemově úvěr větší, tím větší význam má posuzování dlužníka,
- nezajištěné úvěry lze poskytnout zcela výjimečně a jenom těm klientům, u kterých neexistují žádné pochybnosti o jejich úvěrové schopnosti,
- hodnoty zajišťující úvěr musí banky "přeceňovat" v závislosti na inflaci a s tím souvisejících změnách tržních cen,
- i zdánlivě 100% zajištěné úvěry zpravidla obsahují určité riziko nesplacení,
- v případě úvěrů poskytovaných do zahraničí je nezbytné posoudit riziko země dlužníka.

Zásady zmírňující  
úvěrové riziko



Hodnocení  
úvěrového rizika

**Schéma 20:** Hodnocení úvěrového rizika  
Pramen: vlastní schéma.

### 4.2 Finanční analýza úvěrového dlužníka a úvěrové riziko

Finanční analýza úvěrového dlužníka poskytuje bance při monitorování cenné poznatky, které umožňují zmírnit bankou podstupované úvěrové riziko. Ukazuje bance jeho skutečně dosažené finančně-ekonomické výsledky, což jí umožňuje předvídat i to, jakou splátkovou disciplinu může od něho během úvěrového vztahu očekávat.

Banka posuzuje i zatížení podnikatelského subjektu leasingem - podrobněji k tomu Zubařová, A.: Leasing a dane z příjmů v teorii a praxi. Eurounion, Bratislava, 1998, 154 str.

Jde zejména o finanční analýzu "ex post", která je zaměřena retrospektivně, snaží se zjistit příčiny, které ovlivňují ekonomické výsledky banky.

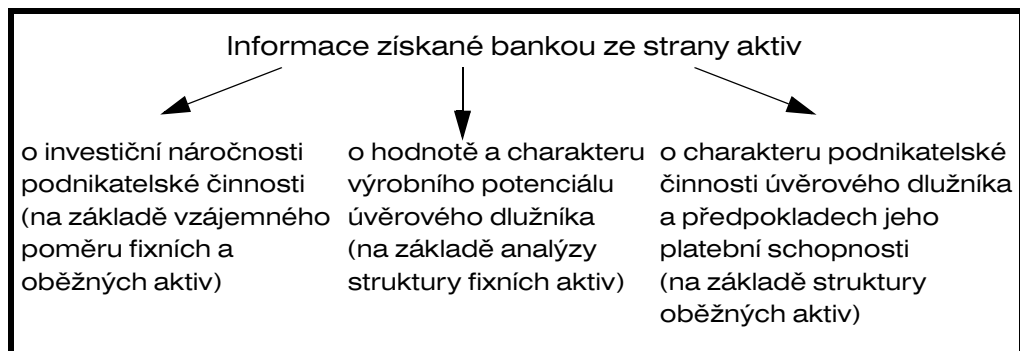
#### Všimněte si:

Analýzu finanční situace dlužníka banka uskutečňuje ze základního zdroje informací, kterým jsou účetní výkazy dlužníka, jeho objektivní zhodnocení si však vyžadují i informace z prostředí, ve kterém působí.

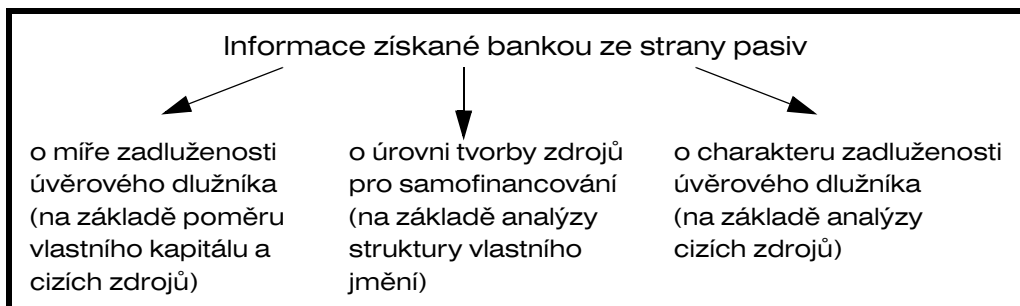
Jaké informace poskytuje bance rozvaha?



Informace získané z rozvahy banky

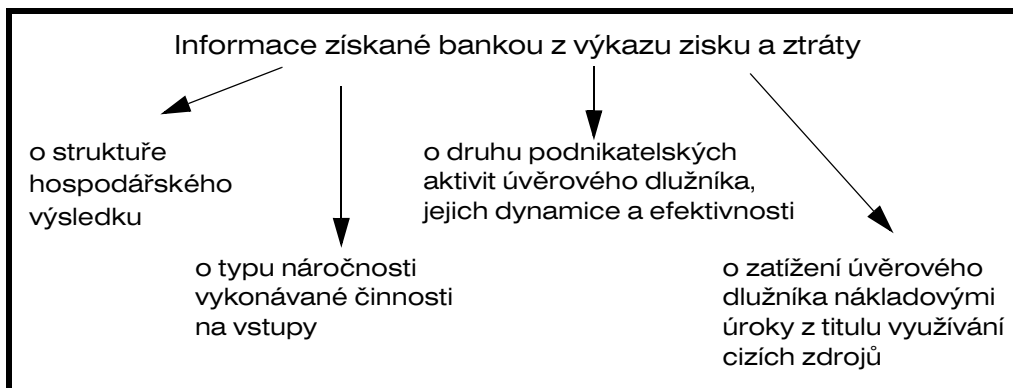


**Schéma 21:** Informace získané bankou ze strany aktiv.  
Pramen: vlastní schéma.



**Schéma 22:** Informace získané bankou ze strany pasiv.  
Pramen: vlastní schéma.

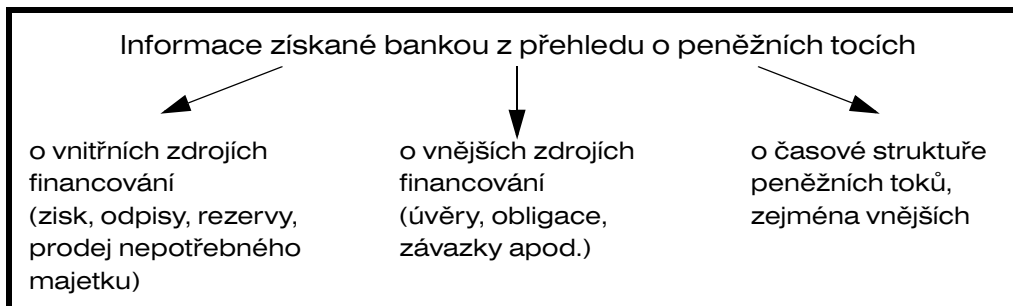
Jaké informace lze získat z výkazu zisku a ztráty?



Informace získané z výkazu zisku a ztráty

**Schéma 23:** Informace získané bankou z výkazu zisku a ztráty.  
Pramen: vlastní schéma.

Jaké informace poskytuje bance přehled o peněžních tocích?



Informace z přehledu o peněžních tocích

**Schéma 24:** Informace získané bankou z přehledu o peněžních tocích.  
Pramen: vlastní schéma.

V rámci hodnocení smlouvy o úvěru banka sleduje:

- jestli trvá registrace klienta pro podnikatelskou činnost,
- stav zajištění úvěru,
- pojištění úvěrového objektu i založeného majetku,
- jestli skutečnosti uváděné ve výkazech a jiných podkladech jsou skutečně pravdivé.

Na základě sledování klienta, analýzy jeho výkazů a hodnocení úvěrové smlouvy banka často zachytí varovné signály, které umožní řešit problémy s úvěrem včas a zpravidla s menšími ztrátami.

Nejčastější varovné signály jsou:

- z oblasti finanční,
- z oblasti provozní,
- z oblasti managementu,
- běžné chyby vedoucí k nedobytným úvěrům.

Sledování klienta



### 4.3 Kvalita úvěrového portfolia banky a řešení rizikových úvěrových pohledávek

Kvalitu úvěrového portfolia banky ovlivňuje ekonomická pozice úvěrových dlužníků, kterou určují jejich reálné finanční toky.

Strukturu úvěrového portfolia z hlediska účelovosti poskytnutých úvěrů si určuje banka prostřednictvím své zvolené strategie a obchodní politiky.

Kvalita úvěrového portfolia banky



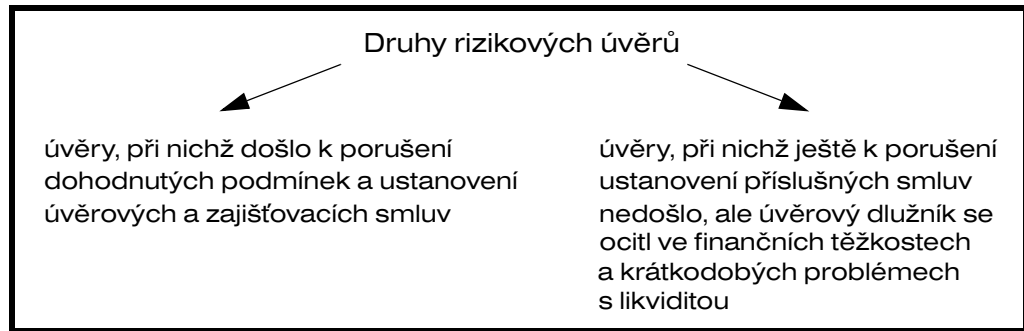
## 4. Management úvěrového rizika

Stav a základní vývojové tendence úvěrového portfolia jsou vyjádřeny mírou návratnosti úvěrů, přičemž příčiny vzniku rizikových úvěrů spočívají nejenom ve schopnosti, ale i v ochotě dlužníků splácet úvěr.

### Definice rizikového úvěru:

Rizikový úvěr

Rizikový (problémový) úvěr se definuje jako úvěr, při kterém klient není schopen postupovat plně v souladu s dohodnutými podmínkami nebo kde bance hrozí možnost vzniku částečné nebo úplné ztráty.



**Schéma 25:** Druhy rizikových úvěrů.

Pramen: vlastní schéma.

Řešení problémových úvěrů bankou vychází vždy z konkrétního problému, přičemž banka postupuje v těchto etapách:

- vykonání přípravných opatření - uspořádání si možností, které má bankovní pracovník dispozici, komunikace s klientem, pochopení jeho situace a pracovní dialog s ostatními věřiteli,
- vyhodnocení alternativ - definování cílů, sestavení akčního plánu a vyhodnocení základních alternativ.

Alternativy řešení problémových úvěrů

Možné alternativy banky při řešení problémových úvěrů:

- nedělat nic a vyčkávat,
- zlepšit si svoji vlastní pozici,
- snížit úroky z úvěru,
- okamžitě uplatnit pohledávku za dlužníkem,
- zajistit dodatečné zajištění úvěru,
- poskytnout další úvěr,
- vypracovat předběžnou dohodu mezi věřiteli,
- vypracovat program restrukturalizace dluhu,
- působit na přijetí poradců do vedení firmy dlužníka,
- podat žalobu u soudu,
- vyvolat nedobrovolnou likvidaci nebo reorganizaci,
- účastnit se na nedobrovolné likvidaci nebo reorganizaci,
- přistoupit na mimosoudní urovnání.

Základní způsoby restrukturalizace úvěrového vztahu:

- refinancování - banka poskytne úvěrovému dlužníku úvěr na splacení jeho již dříve vzniknutých závazků z úvěrového obchodu,
- převzetí dluhu - uplatňuje se tehdy, pokud se najde právnická, příp. fyzická osoba, s kterou banka bude souhlasit, aby předmětný závazek za původního dlužníka převzala,
- přistoupení k závazku - znamená přistoupení nového dlužníka (spoludlužníka) k původnímu úvěrovému dlužníkovi,
- kapitalizace pohledávky - je řešením úvěrové pohledávky výměnou za majetkovou účast na podnikání úvěrového dlužníka,

- postoupení pohledávky - znamená postoupení (prodej) rizikové pohledávky za nižší cenu, než je její nominální hodnota,

Radikálnějším přístupem k řešení návratnosti úvěrové pohledávky jsou způsoby řešení, které svojí podstatou omezují úvěrového dlužníka v nakládání s jeho majetkem nebo omezují jeho podnikatelskou činnost.



## 4.4 Úvěrové riziko a řízení aktiv a pasiv

Úvěrové riziko je v rozvaze banky obsaženo v těchto aktivech:

- poskytnuté úvěry klientům /včetně bank/,
- bankou nakoupené úvěrové cenné papíry.

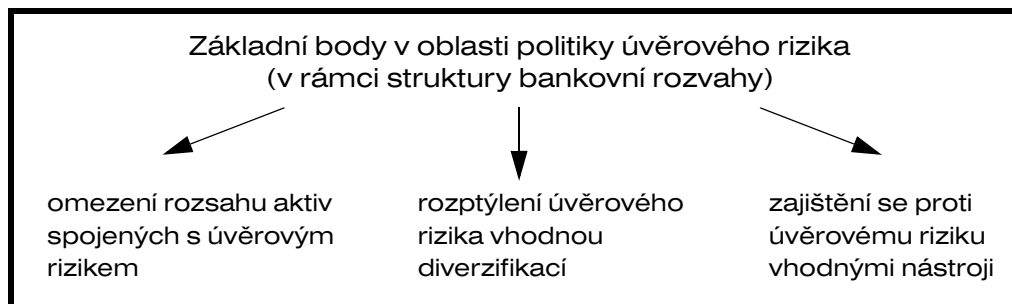
Úvěrové riziko  
v aktivech banky

Obě tato aktiva obsahují potenciál nedodržení závazku ze strany dlužníka.

V rámci politiky řízení aktiv a pasiv si banka stanoví rozsah a procentní podíl uvedených aktiv na celkové bilanční částce v různých časových dimenzích (střednědobé i krátkodobé). V roční dimenzi se uvedený rozsah promítá do obchodního plánu banky.



V rámci managementu struktury bankovní rozvahy jsou pro politiku rizika důležité tři základní body, které uvádí následující schéma:



Politika úvěrového  
rizika

**Schéma 26:** Základní body v oblasti politiky úvěrového rizika.

Pramen: vlastní schéma.

Často je portfolio cenných papírů vytvořené bankou v opačném vztahu k úvěrovému portfoliu banky. Čím je úvěrové portfolio rizikovější, tím je portfolio cenných papírů méně rizikové a naopak.



Pro oblast řízení aktiv a pasiv je závažné nastavení vztahu úvěrového rizika k

- zisku,
- likviditě,
- úrokovému riziku.

### Vztah úvěrového rizika k zisku:

Vliv úvěrového rizika na zisk se projevuje v následujících směrech:

- nutnost tvorby opravných položek a rezerv - banka je tvoří v případě, že má pochyby o schopnosti dlužníka splatit jistinu, popřípadě úroky z poskytnutého úvěru - opravné položky a rezervy vystupují ve výkazu zisku a ztráty jako náklad,
- snížení příjmů banky nesplácením úroků - nesplácení úroků klientem se projevuje jako neplánované snížení úrokových výnosů se všemi souvisejícími jevy - pokles úrokové marže, výnosnosti aktiv a výnosnosti kapitálu.

Úvěrové riziko a zisk

Úvěrové riziko a likvidita	<b>Vztah úvěrového rizika k likviditě:</b> Úvěrové riziko těsně souvisí s likviditou. Úvěr, který přestal být splácen, může nadále představovat hodnotu (zejména pokud je dobře zajištěn), ale v rozvaze banky zůstává jako nelikvidní položka. Navíc úrokové platby k pasívům, která takovýto úvěr financují, odčerpávají likviditu, ale nesplácený úvěr ji nepřináší, protože nejsou spláceny úroky ani jistina.
Úvěrové riziko a úrokové riziko	<b>Vztah úvěrového rizika k úrokovému riziku:</b> Vychází z faktu, že klienti přestanou splácet úroky, pokud dojde k růstu úrokových sazeb, čímž se sníží úrokový příjem banky.

### 4.5 Měření úvěrového rizika a tvorba opravných položek a rezerv

Smyslem měření úvěrového rizika je vyčíslení možné ztráty z úvěrových obchodů banky. Na základě její kvantifikace pak banka provádí rozhodnutí o realizaci obchodu, o výši úrokové sazby, způsobu jeho zajištění, tvorbě rezerv či opravných položek a o způsobech jeho dalšího sledování.

Metody měření úvěrového rizika

V oblasti měření úvěrového rizika lze obecně metodické postupy klasifikovat do dvou skupin:

- metody založené na absolutní pozici v úvěrovém riziku,
- metody založené na očekávané míře nesplácení úvěrové pohledávky.

#### **Blíže vysvětlení k metodám založeným na absolutní pozici v úvěrovém riziku:**

Tyto metody udávají, jaký je objem bilančního aktiva, který je vystaven úvěrovému riziku. Při prodeji úvěru klientovi je úvěrové riziko /tedy potencionální ztráta/ představováno celou hodnotou úvěru včetně splatných úroků a poplatků, přičemž je možná korekce v případě existence kvalitní zástavy. Při využití tohoto metodického postupu banka k prodaným úvěrům zatím netvoří rezervy ani opravné položky. Začne je tvořit teprve tehdy, když dojde k porušení podmínek úvěrové smlouvy ze strany klienta, jako výraz možné ztráty z úvěru.

#### **Blíže vysvětlení k metodám založeným na očekávané míře nesplácení úvěrové pohledávky:**

Tyto metody odhadují kromě výše předpokládané ztráty i pravděpodobnost vzniku této ztráty. Celková riziková částka /výše potencionální ztráty/ je rovna součinu pravděpodobnosti a výše ztráty. Banka zařadí úvěr hned při jeho prodeji do příslušné rizikové kategorie a stanoví jeho rizikovou váhu. Příslušná riziková kategorie pak ovlivňuje rozhodnutí banky o následujících faktorech:

- skutečná poskytnutá výše úvěru,
- výše úrokové sazby z úvěru,
- způsob sledování úvěrové pohledávky,
- výše rezerv a opravných položek tvořených k úvěrové pohledávce,
- charakter zajištění úvěru.



Očekávané míry nesplácení se dají použít při stanovení cen úvěrů. V zásadě by mělo platit, že úvěrová marže, tj. rozdíl mezi úrokovou sazbou z úvěru a bezrizikovou úrokovou sazbou odškodňuje věřitele /banku/ za riziko, které je vyjádřeno očekávanou mírou nesplácení.

#### **Všimněte si:**

Pokud banka dokáže stanovit pravděpodobnost splacení u jednotlivých úvěrů, lze pak vyčíslit i riziko celého portfolia jako množství úvěrů, u nichž očekáváme, že splaceny nebudou. Po takovém vyčíslení lze provést rozhodnutí banky o tom, kolik úvěrového rizika na sebe nejlépe vezme a sledovat dodržování tohoto rozhodnutí.



## 4.6 Úvěrové riziko a právní předpisy ČNB

V oblasti úvěrového rizika platí tyto právní předpisy ČNB:

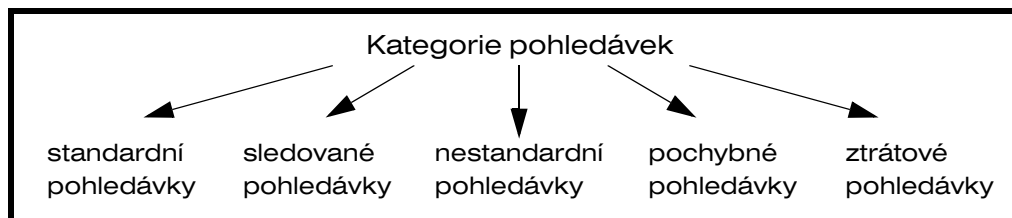
- Opatření ČNB č. 9 ze dne 6. 11. 2002, kterým se stanoví pravidla pro posuzování pohledávek z finančních činností, tvorbu opravných položek a rezerv a pravidla pro nabývání některých druhů aktiv
- Opatření ČNB č. 5 ze dne 18. 12. 2003, kterým se mění Opatření ČNB č. 9 ze dne 6. 11. 2002
- Opatření ČNB č. 2 ze dne 3. 2. 2004 k vnitřním řídicím a kontrolnímu systému banky
- Vyhláška č. 333 ze dne 3. 7. 2002, kterou se stanoví pravidla obezřetného podnikání ovládajících osob na konsolidovaném základě.

Dále si probereme podstatné skutečnosti z výše uvedených opatření.

### Definice pohledávky z úvěru:

Pohledávkou se rozumí úhrn jistin, úroků a poplatků.

Pohledávky banky z poskytnutých úvěrů jsou klasifikovány podle kritérií stanovených ČNB a jsou odděleně evidovány.



**Schéma 23:** Kategorie pohledávek.  
Pramen: vlastní schéma.

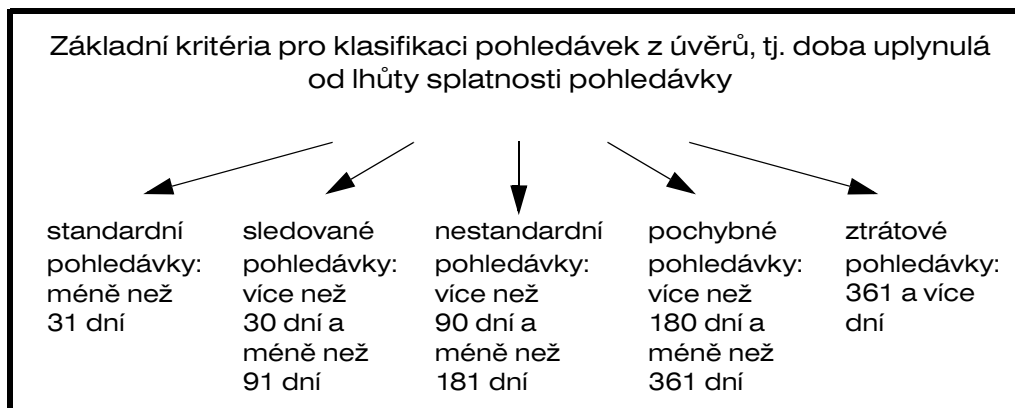
Nestandardní, pochybné a ztrátové pohledávky se soukromě označují jako ohrožené pohledávky.

Ohrožené pohledávky

### Bližší vysvětlení:

- Standardní pohledávky jsou pohledávky, o jejichž úplném splacení není důvodu pochybovat. Splátky jistiny a příslušenství jsou řádně hrazeny, žádná z nich není po splatnosti déle než 30 dní, žádná z nich nebyla v posledních 2 letech restrukturalizována.
- Sledované pohledávky jsou pohledávky, jejichž úplné splacení je pravděpodobné. Splátky jistiny nebo příslušenství jsou hrazeny s dílčími problémy, avšak žádná z nich není po splatnosti déle než 90 dní, žádná z nich nebyla v posledních 6 měsících restrukturalizována.
- Nestandardní pohledávky jsou pohledávky, jejichž úplné splacení je nejisté, částečné splacení je však vysoce pravděpodobné. Splátky jistiny nebo příslušenství jsou hrazeny s problémy, avšak žádná z nich není po splatnosti déle než 180 dní.
- Pochybné pohledávky jsou pohledávky, jejichž úplné splacení je vysoce nepravděpodobné. Splátky jistiny nebo příslušenství jsou hrazeny s problémy, avšak žádná z nich není po splatnosti déle než 360 dní.
- Ztrátové pohledávky jsou pohledávky, jejichž úplné splacení je nemožné, předpokládá se, že nebudou uspokojeny nebo budou uspokojeny pouze ve velmi malé části. Splátky jistiny a příslušenství jsou po splatnosti déle než 360 dní.

## 4. Management úvěrového rizika



**Schéma 28:** Základní kritéria pro klasifikaci pohledávek z úvěrů.  
Pramen: vlastní schéma.

Opravné položky k pohledávkám

K jednotlivým klasifikovaným pohledávkám banka vytváří opravné položky. Stanoví je tak, že rozdíl mezi jistinou pohledávky zvýšenou o naběhlé příslušenství a bankou zohledněným zajištěním dané pohledávky násobí koeficientem:

- 0,01 v případě sledované pohledávky,
- 0,2 v případě nestandardní pohledávky,
- 0,5 v případě pochybné pohledávky,
- 1,0 v případě ztrátové pohledávky.

**Všimněte si:**

Hlášení o pohledávkách podle jejich klasifikace a hlášení o pohledávkách nesplacených ve lhůtě splatnosti včetně příloh se sestavují podle vzorů stanovených ČNB a poskytují se ČNB ve stanovených lhůtách.



Klasifikace rizikových pohledávek banky za klienty a tvorba opravných položek k nim je důležitá zejména z aspektu pokrytí již existujícího úvěrového rizika, čímž se podstatně zmírní dopad nezvládnutí tohoto rizika do hospodářského výsledku banky.

Ve vyhlášce ČNB, kterou se stanoví pravidla obezřetného podnikání ovládacích osob na konsolidovaném základě, se určuje postup kvantifikace úvěrového rizika bankovního portfolia a obchodního portfolia regulovaného konsolidačního celku vzhledem k jeho pokrytí kapitálem banky. ČNB tu dále stanovuje limity čisté angažovanosti bankovního portfolia vůči jedné osobě nebo jedné ekonomicky spjaté skupině osob. Součástí bankovního portfolia jsou i poskytnuté úvěry.

Opatření ČNB k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky stanovuje požadavky na řízení úvěrového rizika a vytváří tím předpoklady pro omezení ztrát z tohoto rizika. Základním požadavkem je, aby banka měla vhodnou strategii řízení úvěrového rizika (schválenou představenstvem banky), kterou následně promítá do své vnitřní předpisové základny.

Strategie řízení úvěrového rizika

Strategie řízení úvěrového rizika musí stanovit zejména:

- přijatelnou míru úvěrového rizika,
- metody pro řízení úvěrového rizika,
- soustavu limitů, kterou banka bude používat,
- zásady pro vymezení povolených produktů, zemí, regionů, segmentů trhů a smluvních stran,
- základní požadavky na organizační strukturu banky z hlediska řízení úvěrového rizika, včetně stanovení pravomocí, odpovědností a toku informací.

### Všimněte si:

V souladu s uvedeným opatřením musí mít banka odpovídající informační systém a systém měření a sledování úvěrového rizika, který odpovídá rozsahu aktivit banky a podchytí všechny významné zdroje úvěrového rizika, vyhodnotí jejich dopad na výnosy, náklady a hodnotu aktiv a pasiv banky tak, aby poskytl nezkreslený obraz o míře podstupovaného rizika.

## Shrnutí kapitoly



Úvěrové riziko je základním rizikem bankovního podnikání. Je to riziko, že protistrana nedostojí svým závazkům podle podmínek smlouvy. Jeho výše závisí na tom, jaký typ úvěru a komu byl poskytnutý, případně jaké je jeho kvalita zajištění.

Pokud chce banka úvěrové riziko zvládnout, musí akceptovat základní integrální součásti systému jeho řízení, t.j. identifikaci, měření, zajištění a sledování. Řízení rizika probíhá v bance ve více rovinách - na úrovni jednotlivých úvěrových obchodů, na úrovni úvěrového portfolia a na úrovni bankovního portfolia.

Poskytnutí úvěru je proces s pevně stanovenými pravidly. Tento proces, nazývaný procesem úvěrovým, začíná žádostí klienta o úvěr, hodnocením jeho důvěryhodnosti, ekonomické způsobilosti a jeho možností zabezpečit úvěr požadovanými hodnotami. Úvěrový proces obsahuje rizika, která vedou k rizikovým úvěrům, přičemž faktory způsobující problémové úvěry mohou být na straně klienta, ale i banky. K podstatnému zmírnění bankou podstupovaného rizika přispívá finanční analýza úvěrového dlužníka.

Řízení úvěrového rizika úvěrového portfolia banky představuje komplexnější pohled na úvěrové riziko. Stav a základní vývojové tendence úvěrového portfolia jsou vyjádřeny mírou návratnosti jednotlivých úvěrů.

Nejvyšší rovinou řízení úvěrového rizika je jeho řízení z pohledu bankovní rozvahy. V rozvaze banky je obsaženo v poskytnutých úvěrech klientům /včetně bank/ a v úvěrových cenných papírech bankou nakoupených. V rámci politiky řízení aktiv a pasiv si banka stanoví rozsah a procentní podíl uvedených aktiv na celkových aktivech.

Možné ztráty z úvěrových obchodů banky lze do jisté míry odhadnout na základě měření úvěrového rizika, přičemž lze použít metody založené na absolutní pozici v úvěrovém riziku nebo metody založené na očekávané míře nesplácení úvěrové pohledávky. Na základě kvantifikace úvěrového rizika se tvoří opravné položky, které na jedné straně zrealňují vykazovanou výši úvěrových pohledávek, na straně druhé zmírňují jeho dopad do hospodářského výsledku.

Úvěrové riziko podléhá regulaci a dohledu ČNB. Obsahem opatření ČNB, které se k tomu riziku vztahují, je povinnost zavést odpovídající informační systém a systém měření a sledování úvěrového rizika, klasifikace rizikových úvěrových pohledávek podle stanovených pravidel a tvorba opravných položek k nim.

## Otázky k zamyšlení



1. Úvěrové riziko je základní riziko bankovního podnikání. Víte proč? A proč je zvýšené prostředím transformujících se ekonomik na ekonomiky tržní?
2. Zamyslete se nad systémem řízení úvěrového rizika, v jakých rovinách probíhá a na jaké řídicí úrovni.
3. V jaké smyslu může podle vás úvěrová smlouva zmírnit úvěrové riziko? Co všechno v rámci úvěrového procesu ještě může zmírnit úvěrového riziko?
4. Co podle vás způsobuje, že některé banky úvěrové riziko zvládají a jiné ne.

## 4. Management úvěrového rizika

5. Existuje vztah mezi mírou úvěrového rizika obsaženého v úvěrovém portfoliu a mírou rizika portfolia cenných papírů, pokud ano, proč?
6. Zamyslete se nad tím, zdali je správné, že ČNB reguluje oblast úvěrového rizika a jaké jsou výhody a nevýhody této regulace pro komerční banku.
7. Na internetu si najděte aktuální znění opatření ČNB stanovené pro řízení úvěrového rizika banky, prostudujte si je a uvědomte si základní body tohoto opatření.
8. Na internetu si najděte internetovou stránku vybrané banky a snažte se zjistit ze strany jejich aktiv a pasív, z jejího výkazu zisku a ztráty, jakož i z přehledu o peněžních tocích míru podstupovaného úvěrového rizika touto bankou, případně ve kterých oblastech ho podstupuje.

- Podstata a obsah řízení rizika likvidity
- Měření rizika likvidity
- Řízení rizika likvidity bank a právní předpisy  
ČNB

# 5.

## Management rizika likvidity



### Cíl kapitoly

Riziko likvidity je riziko, jehož nezvládnutí je zpravidla bezprostřední příčinou úpadku banky.

Promítá se v něm nedostatečné řízení jiných finančních rizik, zejména úvěrového rizika. Do jisté míry ohrožuje každou banku.

Transformační prostředí české ekonomiky 90. let minulého století vytvořilo v bankovním sektoru pro problémy s likviditou příznivé podmínky. Proč se však tyto problémy u některých bank projeví a u některých ne? Je možné trvale udržet likviditu banky? Plánuje banka svou likviditu? Má vypracovány scénáře řešení pro případy zvýšené nelikvidity? Jakým způsobem reguluje riziko likvidity ve svých právních předpisech ČNB?

Odpověď na uvedené otázky vám dá tato kapitola. Neváhejte a pusťte se s chutí do jejího studia.



### Časová zátěž

Prostudování této kapitoly pro Vás představuje časovou zátěž maximálně 4 hodiny (dle harmonogramu ve druhém týdnu v listopadu), práce s otázkami k zamyšlení a autokorekční cvičení uvedené na webu Vám zabere asi 1 hodinu práce.



### Způsob studia

V této kapitole se seznámíte s podstatou rizika likvidity, s jeho plánováním a řízením, se způsoby měření rizika likvidity. Likviditu však v bance nelze dosáhnout bez zvládnutí ostatních finančních rizik. Proto musíte nejdříve pochopit podstatu a obsah řízení likvidity, ale zejména souvislosti rizika likvidity s ostatními riziky. Tato problematika je obsahem části 5.1.

Riziko likvidity, podobně jako ostatní rizika, se banka pokouší měřit. Měření rizika likvidity je však nejsložitější a existuje více názorů na to, který způsob je nejvhodnější. V části 5.2. si prostudujete dvě základní koncepce jeho měření.

Řízení rizika likvidity není záležitostí pouze banky samotné. V části 5.3. se seznámíte s požadavky ČNB na jeho řízení, dozvíte se, co musí obsahovat strategie řízení bankovní likvidity, zjistíte, že banka si musí vypracovávat základní a alternativní scénáře pro řízení likvidity.

K zvládnutí učiva je potřebné postupně procházet jednotlivé části kapitoly, promýšlet je a souběžně s tím se zamýšlet nad otázkami uvedenými na konci kapitoly jako Otázky k zamyšlení. Otázky uvedené k této kapitole na webu jako Autokorekční cvičení Vám poslouží k lepšímu pochopení a zapamatování daných problémů.

Při autokorekčním cvičení a při otázkách k zamyšlení budete potřebovat přístup na internetové stránky (na internetové stránky komerčních bank a ČNB) a přístup do informačního systému ESF MU.

K této kapitole je povinností prostudovat osmou kapitolu: Druhy rizik, část D (Riziko likvidity, str. 172 - 177) a devátou kapitolu: Měření rizik, část C (Měření rizika likvidity, str. 218 - 222) z povinné literatury Finanční řízení bank. Doporučujeme prohlédnout si aktuální právní předpisy ČNB z oblasti řízení likvidity.

## 5.1 Podstata a obsah řízení rizika likvidity

Riziko likvidity znamená, že banka není schopna na požádání vyplácet vklady svým klientům. V literatuře se setkáváme s různými definicemi rizika likvidity, jejichž podstata je však stejná.

### Definice rizika likvidity:

- pod rizikem likvidity se chápe možná ztráta příjmu nebo poklesu tržní hodnoty banky v důsledku její neschopnosti uspokojit potřeby hotovosti včas a cenově efektivně,
- likviditou se rozumí schopnost zajistit čerpání vkladů a poptávku po úvěrech bez nutnosti nouzových opatření, financování rozvoje aktiv za očekávaných podmínek bez omezení, která by způsobil nedostatek fondů a splnění svých závazků a povinností i v době krátkodobější "krize", bez ohrožení dlouhodobější reputace banky.

### V opatření ČNB k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky se setkáváme s touto definicí rizika likvidity:

Rizikem likvidity se rozumí riziko, že banka ztratí schopnost dostát svým finančním závazkům v době, kdy se stanou splatnými nebo nebude schopna financovat svá aktiva.

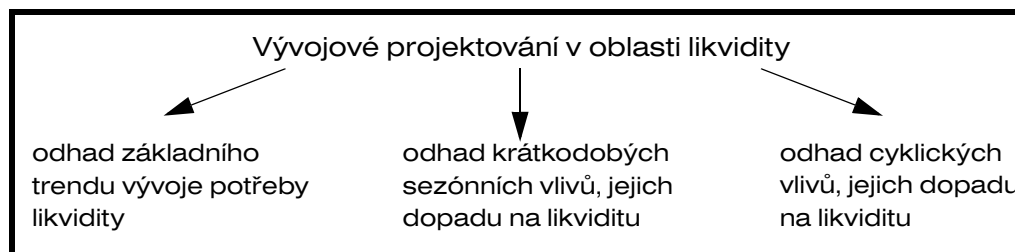
### Všimněte si:

I když často hovoříme o likviditě banky, rozlišujeme likviditu aktiv a likviditu pasiv banky. Pod likviditou aktiv rozumíme schopnost aktiva rychle prodat, přeměnit na hotovost s minimálním cenovým rizikem. Likvidita pasiv znamená schopnost získávat nová pasiva při korektních tržních úrokových sazbách, resp. získat potřebnou hotovost.

### Plánování likvidity:

Banky si likviditu plánují při respektování pravidel likvidity, která stanovuje svým opatřením centrální banka. Vypracovávají plány a strategie na zajištění dostupnosti fondů (zdrojů) tak, aby při minimálním cenovém riziku mohly uspokojit i nečekané potřeby hotovosti.

Plánování likvidity patří do kompetence výboru pro řízení aktiv a pasiv banky. Jeho členové jsou odpovědní za prognózování růstu vkladů a poptávky po úvěrech a za zajištění přiměřených zdrojů bankovní likvidity vzhledem k potenciálním likvidním potřebám.



**Schéma 29:** Vývojové projektování v oblasti likvidity.  
Pramen: vlastní schéma.

### Souvislost rizika likvidity s ostatními riziky:

#### ■ Souvislost mezi likviditou a ziskem banky:

Mezi likviditou a ziskovostí banky existuje vylučovací vztah. Nejlikvidnější aktiva přinášejí nejnížší výnosy. Čím je banka likvidnější, tím nižší je ROA a ROE. Je to z toho důvodu, že krátkodobá aktiva (důležitá z hlediska likvidity) mají nižší výnosy než dlouhodobá aktiva a dále proto, že pro likviditu je rozhodující kvalita aktiv a výška kmenového kapitálu.

#### ■ Souvislost mezi likviditou a ostatními riziky:

Riziko likvidity banky úzce souvisí s ostatními bankovními riziky - úvěrovým, kapitálovým a úrokových sazeb. Největším zdrojem problémů je rizikový úvěr. Navíc banky, které mají značné problémy s úvěrem nebo neúspěšně hazardují s úrokovými sazbami, mají často velké úbytky (odlivy) vkladů.

Vymezení rizika likvidity

Plánování likvidity



Riziko likvidity a ostatní rizika

## 5. Management rizika likvidity

Sled událostí v bance v případě problémů v likviditě:

- banka podstupuje značné úvěrové riziko, riziko úrokové sazby nebo devizové riziko,
- banka tato rizika nezvládne a vykáže nižší zisky,
- klienti banky a její akcionáři zjistí, že banka má problémy,
- aby banka získala nové vklady, zpravidla musí při vznikající nedůvěře zaplatit klientům vyšší úrokové sazby,
- banka má nižší čistý úrokový příjem (čistou úrokovou marži), v důsledku čehož její zisky stále klesají,
- klienti banky si začínají vybírat své vklady, čímž nutí banku k tomu, aby prodala svá aktiva - v opačném případě totiž není schopna plnit své platební závazky.

**Všimněte si:**

U likvidity jsou důležité zejména vklady a úvěry banky.

Likvidita a vklady

■ **Riziko likvidity v oblasti vkladů:**

Největší riziko je na straně vkladů, poněvadž je to oblast, kterou banka nemá až tak pod kontrolou. Podstatná je skladba pasiv, podíl vkladů, které lze kdykoliv vybrat. Důležitá je bezpečnost vkladů, zejména fakt, jsou-li pojištěny, příp. jaký je systém pojištění vkladů. Na likviditu banky působí i složení vkladatelů, nakolik jsou zastoupeni zahraniční investoři, velké podniky, veřejné instituce apod. Značné riziko tvoří velké vklady jedné skupiny nebo jednotlivce. Nezanedbatelný je i sezónní a cyklický charakter vkladů a citlivost vkladů na změny úrokových sazeb a rizika země.

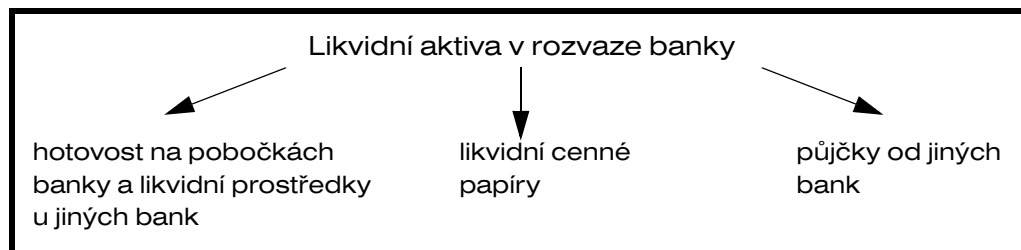
Likvidita a úvěry

■ **Riziko likvidity v oblasti úvěrů:**

Pokud jde o úvěry, pro likviditu je nebezpečná nadměrná poptávka po úvěrech. Likviditu ohrožují nevyrovnané, zatím nevyčerpané otevřené úvěrové linky, zvýšená podnikatelská aktivita, která zvyšuje poptávku po nových úvěrech, demografické změny, které mají dopad na úvěry obyvatelstva a agresivita úvěrového marketingu banky.

Aby si banka udržela likviditu, musí mít v oblasti aktiv přiměřenou část likvidních aktiv.

Likvidní aktiva



**Schéma 30:** Likvidní aktiva v rozvaze banky.  
Pramen: vlastní schéma.

Aby si banka rychle a snadno půjčila, její ekonomika musí být stabilní a mít tyto vlastnosti:

- značný vlastní kapitál,
- aktiva vysoké kvality,
- málo ztrátových a pochybných úvěrů,
- vysoké rezervy na krytí úvěrových ztrát v poměru k rizikovým úvěrům,
- značné množství stabilních vkladů,
- málo zakoupených pasiv (sekundárních zdrojů).

### 5.2 Měření rizika likvidity

Měření rizika likvidity je nejsložitější ze všech rizik a názory na to, který způsob je nejvhodnější, se výrazně liší.



Dvě základní koncepce měření rizika likvidity:

- koncepce založená na stavových veličinách,
- koncepce založená na cash flow.

Základní koncepce měření rizika likvidity

Podstata koncepce založené na stavových veličinách spočívá v tom, že všechny položky bilance jsou rozděleny vzhledem na jejich likviditu či nelikviditu takto:

- likvidní aktiva,
- nelikvidní aktiva,
- stálá pasiva,
- volatilní pasiva.

Uvedené kategorie jsou pak proti sobě různě poměřovány s výsledkem značného množství ukazatelů likvidity.

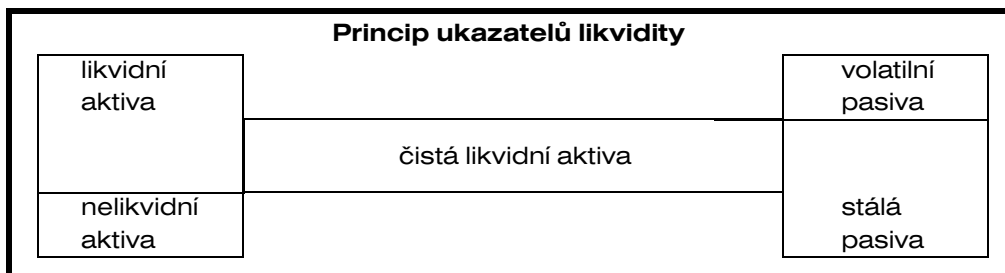


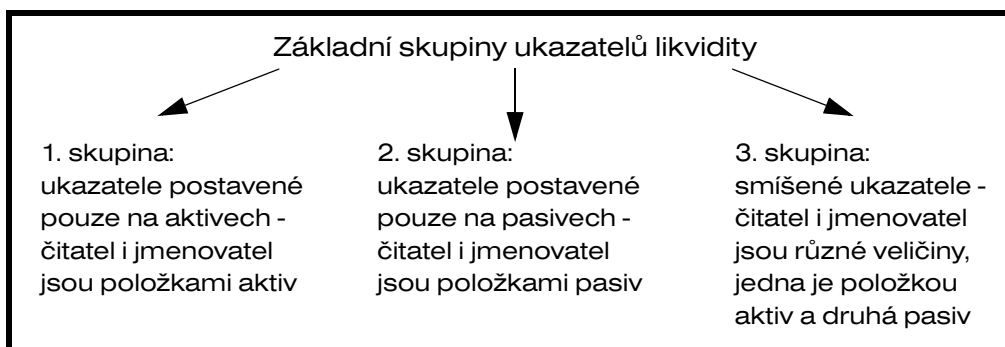
Schéma 31: Princip ukazatelů likvidity.

Pramen: Kolektiv autorů: Finanční řízení bank, Bankovní institut, a. s., Praha 1997, str. 219.

Všimněte si:

Rozdělení na kategorie likvidních a nelikvidních bankovních aktiv a pasiv se v jednotlivých bankách může lišit, poněvadž každá položka bilance má určitý stupeň likvidity a volatilitu.

Ukazatele likvidity (podle metod založené na stavových veličinách) nám ukazuje následující schéma.



Ukazatele likvidity

Schéma 32: Základní skupiny ukazatelů likvidity.

Pramen: vlastní schéma.

Vybrané ukazatele jednotlivých skupin:

1. skupina : likvidní aktiva/aktiva celkem,  
likvidní aktiva/nelikvidní aktiva,
2. skupina: volatilní pasiva/pasiva celkem,  
volatilní pasiva/stálá pasiva,
3. skupina: úvěry/vklady  
likvidní aktiva/vklady celkem,  
středně a dlouhodobé úvěry/středně a dlouhodobé vklady,  
likvidní aktiva/volatilní pasiva.

## 5. Management rizika likvidity

Ukazatele likvidity si banka zpravidla utváří jako ukazatele pro krátkodobou likviditu a ukazatele pro dlouhou likviditu.

### Ukazatele pro krátkodobou likviditu:

- ukazatel rychle likvidních aktiv:  $\frac{\text{likvidní aktiva}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$  ,
- ukazatel pro krátkodobou likviditu:  $\frac{\text{likvidní aktiva}}{\text{vklady celkem}} \times 100$  ,

Za likvidní aktiva se dosadí hotovost, likvidní cenné papíry, krátkodobé vklady na mezibankovním trhu apod.

### Ukazatel pro dlouhodobou likviditu:

- ukazatel dlouhodobé likvidity:  $\frac{\text{středně a dlouhodobé úvěry}}{\text{středně a dlouhodobé vklady}} \times 100$  .

### Všimněte si:

Základní nevýhodou koncepce založené na stavových veličinách je skutečnost, že žádný z uvedených ukazatelů nebere v úvahu cash flow jednotlivých položek.

### Koncepce založená na cash flow:

U koncepce založené na cash flow je základem rozdělení všech položek do časových košů dle jejich splatnosti. Podstatný je systém zvolení časových košů, v tomto ohledu existuje řada různých přístupů.

Časové koše  
pro stanovení likvidity



**Schéma 33:** Základní skupiny časových košů.

Pramen: vlastní schéma na základě Kolektiv autorů: Finanční řízení bank, Bankovní institut, a. s., Praha 1997, str. 223.

Nesoulad splatnosti  
aktiv a pasiv

Dalším krokem je vytvoření žebříčku nesouladu splatnosti aktiv a pasiv. Jde o období gapové analýzy používané při měření úrokového rizika, přiřazení instrumentu se zde provádí z pohledu jeho likvidity.

## Měření nesouladu splatnosti aktiv a pasiv:

Nesoulad je možné měřit:

- v absolutních částkách - jako skutečný rozdíl očekávaných splatností aktiv a pasiv v daném časovém období,
- v rozdílu (gapu) vázaném k nějaké veličině.

Často se používá poměr aktiv splatných v určitém časovém koši k pasivům splatným ve stejném časovém období.

Je nezbytné, aby banka brala v úvahu i vztah mezi potřebou likvidity a kurzovým rizikem. Banka má některá aktiva a pasiva v cizích měnách, čímž se vystavuje kurzovému riziku. Nečekané negativní změny kurzu mohou být pro banku z hlediska její likvidity osudné. Proto by vedení banky mělo udělat odhady likvidity pro jednotlivé měny (na různé časové intervaly). Mělo by provést dlouhodobou analýzu likvidity odděleně pro úvěry a odděleně pro vklady v cizích měnách.



## 5.3 Řízení likvidity bank a opatření ČNB

Opatření ČNB č. 2 ze dne 3.2.2004 k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky obsahuje požadavky na řízení likvidity banky. Jejich dodržování vytváří předpoklady pro plnění zákonné povinnosti bank udržovat svoji platební schopnost v české měně i v cizích měnách.

Požadavky stanovené opatřením ČNB o řízení likvidity je třeba považovat za minimální požadavky na obezřetnost v oblasti řízení likvidity a banka je povinna je rozvinout s ohledem na svoji velikost, způsob řízení, typ, povahu a složitost činností, které vykonává.

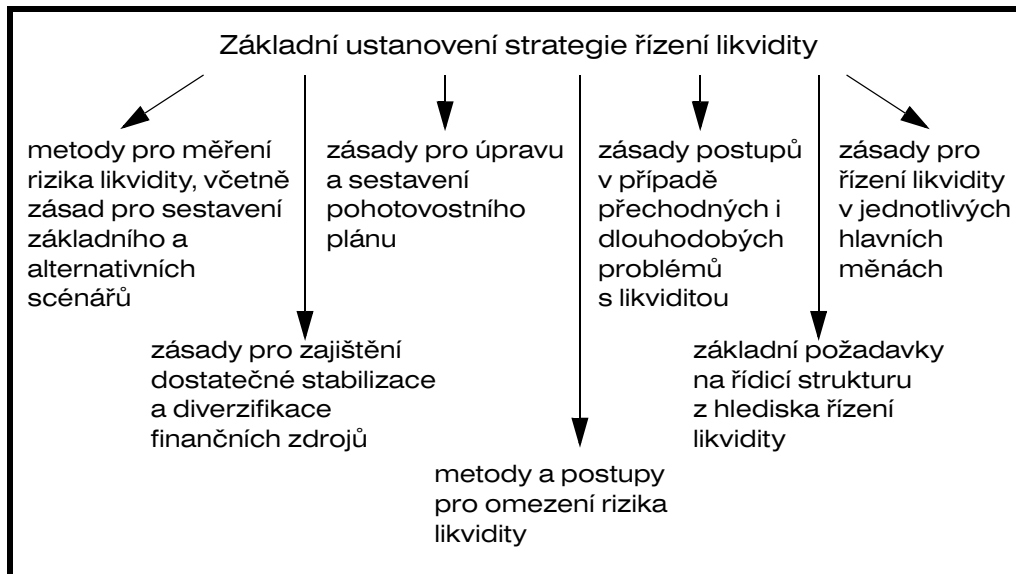
Znamená to, že:

- banka musí mít vhodnou strategii řízení likvidity,
- strategii řízení likvidity a z ní plynoucí postupy, metody a limity banka promítne v závazné podobě do předpisové základny,
- banka stanoví metody, postupy a limity sloužící k měření, sledování a omezování rizika likvidity s ohledem na svoji velikost, povahu a složitost vykonávaných činností,
- představenstvo banky zodpovídá za vytvoření a fungování organizační a řídicí struktury, která umožní efektivně realizovat strategii řízení likvidity,
- představenstvo banky musí být pravidelně informováno o likvidní situaci banky,
- banka musí mít informační systém poskytující dostatečnou podporu pro řízení likvidity,
- banka musí usilovat o stabilizaci a diverzifikaci svých finančních zdrojů, a to jak schopností získávat nové nebo udržovat stávající zdroje na straně pasiv, tak schopnosti včas a za přiměřené ceny zpeněžit svá aktiva,
- banka musí být připravena na řešení likviditní krize,
- představenstvo banky zodpovídá za vytvoření a fungování přiměřeného vnitřního kontrolního systému, který chrání integritu metod a postupů vytvořených k řízení likvidity.

Strategie řízení likvidity vychází z předpokladu, že řízení rizika likvidity je každodenní proces. Její obsah ukazuje následující schéma.



Strategie řízení likvidity



**Schéma 34:** Základní ustanovení strategie řízení likvidity.  
Pramen: vlastní schéma.



Pro účely řízení likvidity musí mít banka odpovídající postupy měření a sledování čistých peněžních toků a likvidní pozice tak, aby bylo možné určit kroky banky potřebné k řízení její likvidity. Postupy sledování a měření čistých peněžních toků a likvidní pozice musí umožňovat:

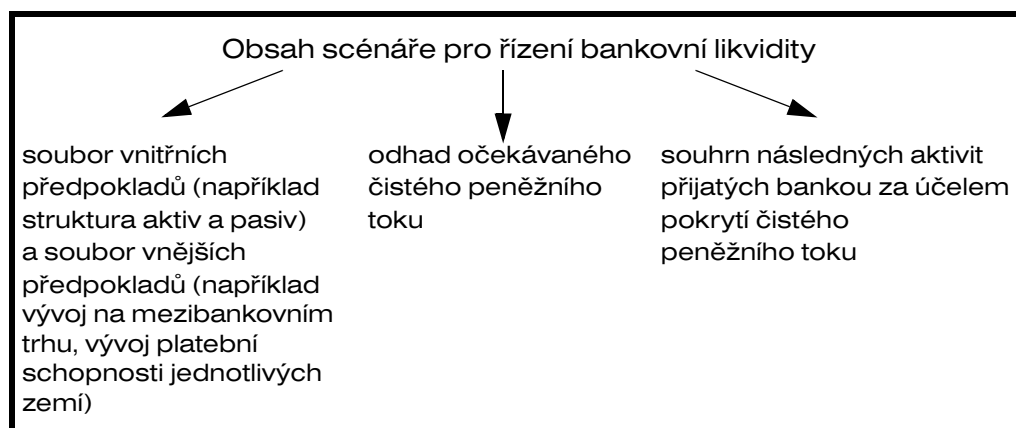
- měření a porovnání přílivu a odlivu peněžních prostředků,
- sledování čistých peněžních toků na denní bázi pro období nejméně pěti pracovních dní dopředu, sestavení kalendáře splatností a propočtu likvidní pozice.

**Poznámka:**

- Likvidní pozicí banky se rozumí přebytek nebo nedostatek zdrojů v rámci stanovených časových pásem.
- Čistým peněžním tokem se rozumí rozdíl mezi přílivem a odlivem peněžních prostředků.

Scénář pro řízení bankovní likvidity

Konkrétní představy řízení bankovní likvidity jsou součástí scénáře pro její řízení.



**Schéma 35:** Obsah scénáře pro řízení bankovní likvidity-  
Pramen: vlastní schéma.

Scénář pro řízení likvidity vystupuje v podobě:

- základního scénáře, kterým se rozumí scénář, jehož parametry vyjadřují bankou očekávaný (standardní) vývoj podmínek, o nichž lze oprávněně přepokládat, že mohou mít vliv na likviditu banky,
- alternativního scénáře, kterým se rozumí scénář s jinými parametry než standardními.

**Všimněte si:**

Pro účely řízení likvidity za mimořádných krizových okolností musí mít banka pohotovostní plán, který obsahuje zejména zásady pro řešení mimořádných krizových okolností a postupy zajišťující přístup k záložním finančním zdrojům.

Kromě kvalitního informačního systému nezbytného pro řízení rizika likvidity banka vytváří a udržuje pro její řízení efektivní a účinný systém vnitřní kontroly.

## Shrnutí kapitoly



Riziko likvidity ohrožuje do jisté míry každou banku. Znamená, že banka není schopna na požádání vyplácet vklady svým klientům. V literatuře se můžeme setkat s různými definicemi rizika likvidity, jejich podstata je však stejná. V opatření ČNB nacházíme definici, podle které se rizikem likvidity rozumí riziko, že banka ztratí schopnost dostát svým finančním závazkům v době, kdy se stanou splatnými nebo nebude schopna financovat svá aktiva.

I když hovoříme zejména o likviditě banky, rozlišujeme likviditu aktiv, t.j. schopnost aktiva rychle prodat a likviditu pasiv, t.j. schopnost získávat nová pasiva při korektních tržních úrokových sazbách.

Banky si likviditu plánují při respektování pravidel likvidity stanovených ČNB. Vývojové projektování v oblasti likvidity obsahuje odhad základního trendu vývoje likvidity, odhad krátkodobých sezonních a cyklických vlivů a jejich dopadu na likviditu.

Mezi likviditou a ziskovostí banky existuje vylučovací vztah, nejlikvidnější aktiva přinášejí nejnižší výnosy. Čím je banka likvidnější, tím nižší je ROA a ROE. Riziko likvidity úzce souvisí s ostatními bankovními riziky - úvěrovým, kapitálovým a rizikem úrokových sazeb. Největším zdrojem problémů je rizikový úvěr.

V rámci řízení rizika likvidity je nezbytné toto riziko měřit. I když je možné použít různé způsoby měření, nejčastěji se setkáváme s dvěma základními koncepcemi - koncepcí založenou na stavových veličinách a koncepcí založenou na cash flow. Použití každé z nich má své výhody i nevýhody.

Řízení rizika likvidity není záležitostí pouze banky samotné. ČNB vydala opatření k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky, které obsahuje i oblast řízení likvidity. Ve smyslu tohoto opatření si banka tvoří strategii řízení likvidity, stanovuje metody, postupy a limity sloužící k měření, sledování a omezování rizika likvidity, vypracovává si základní a alternativní scénáře pro její řízení.

## Otázky k zamyšlení



1. Riziko likvidity je často bezprostřední příčinou úpadku banky. Víte proč? A proč je zvýšené prostředím transformujících se ekonomik na ekonomiky tržní?
2. Zamyslete se nad systémem řízení rizika likvidity, proč je pro banku důležité?
3. Proč jsou pro likviditu důležité zejména vklady a úvěry?
4. Co podle vás způsobuje, že některé banky riziko likvidity zvládají a jiné ne?
5. Existuje vztah mezi rizikem likvidity a ostatními riziky?

## 5. Management rizika likvidity

6. Zamyslete se nad tím, zdali je správné, že ČNB reguluje oblast rizika likvidity a jaké jsou výhody a nevýhody této regulace pro komerční banku.
7. Na internetu si najdete aktuální znění opatření ČNB stanovené pro řízení úvěrového rizika banky, prostudujte si je a uvědomte si základní body tohoto opatření.
8. Na internetu si najdete internetovou stránku vybrané banky a snažte se zjistit ze strany jejich aktiv a pasív, z jejího výkazu zisku a ztráty, jakož i z přehledu o peněžních tocích míru podstupovaného rizika likvidity touto bankou, případně ve kterých oblastech ho podstupuje.

- Management rizika úrokové sazby
- Management kursového rizika
- Řízení tržních rizik a právní předpisy ČNB

**6.**

## **Management tržních rizik**



### Cíl kapitoly

S rozvíjejícím se finančním trhem nabývají na stále větším významu tržní rizika. Jakým způsobem se v ekonomice banky projevují? Působí pouze na výsledek hospodaření nebo i na hodnotu aktiv a v konečném důsledku hodnotu banky? Je možné tato rizika nějakým způsobem omezit nebo použít nástroje zajištění proti tržnímu riziku? Odpovědi na tyto a jistě i další otázky získáte prostudováním kapitoly.



### Časová zátěž

Prostudování této kapitoly pro Vás představuje časovou zátěž maximálně 5 hodin (dle harmonogramu ve třetím týdnu v listopadu), práce s otázkami k zamyšlení a autokorekční cvičení uvedené na webu Vám zabere asi 1 hodinu práce.



### Způsob studia

V této kapitole se seznámíte s tržními riziky. Studium bude pro Vás obtížnější, protože tato problematika patří k náročnějším oblastem řízení rizik. Nejdříve musíte pochopit jejich podstatu a obsah a důsledky jejich působení. V části 6.1. se zaměříte na riziko úrokové sazby, které je nejzávažnějším tržním rizikem pro bankovní podnikání. V části 6.2 se seznámíte s řízením kurzového rizika. Nakonec v části 6.3. zjistíte, že ČNB jim věnuje hodně místa ve svých právních předpisech.

K zvládnutí učiva je potřebné postupně procházet jednotlivé části kapitoly, promýšlet je a souběžně s tím se zamýšlet nad otázkami uvedenými na konci kapitoly jako Otázky k zamyšlení. Otázky uvedené k této kapitole na webu jako Autokorekční cvičení Vám poslouží k lepšímu pochopení a zapamatování daných problémů.

Při autokorekčním cvičení a při otázkách k zamyšlení budete potřebovat přístup na internetové stránky (na internetové stránky komerčních bank a ČNB) a přístup do informačního systému ESF MU.

K této kapitole je povinností prostudovat osmou kapitolu: Druhy rizik, část C (Úrokové riziko, str. 169 - 172), část E (Kurzové riziko, str. 173 - 176) a část F (Akciové riziko, str. 176 - 177) a devátou kapitolu: Měření rizik, část B (Měření rizika úrokové sazby, str. 187 - 218) a část D (Měření dalších druhů rizik, str. 226 - 227) z povinné literatury Finanční řízení bank. Doporučujeme prohlédnout si aktuální právní předpisy ČNB z oblasti tržních rizik.

Tržní rizika

Kromě úvěrového rizika, které patří k nejzávažnějšímu riziku bankovního podnikání, rizika likvidity a kapitálového rizika se v bankách můžeme setkat s tržními riziky.

#### Definice tržních rizik:

Tržními riziky se rozumí rizika ztráty vyplývající ze změny cen, kurzů a sazeb na finančních trzích. Jedná se o souhrnný pojem pro úrokové, měnové, akciové a jiná rizika spojená s pohybem tržních cen.

V důsledku používání finančních opcí je dnes rizikem nejen samotný pohyb měnových kurzů, úrokových sazeb a cen komodit, ale též míry nestálosti (volatility) těchto cen.



V důsledku tržních rizik dochází ke ztrátě tehdy, vzroste-li hodnota pasiv firmy více než hodnota jejich aktiv nebo hodnota aktiv klesne více, než klesla hodnota pasiv. Takto vzniklý rozdíl je ztrátou, kterou firma utrpěla. Stejným způsobem může vzniknout i zisk.

#### Definice jednotlivých tržních rizik:

- Úrokové riziko je riziko snížení čistého úrokového příjmu vlivem změny úrokových sazeb na finančních trzích.



- Kurzové riziko je riziko újmy na zisku vlivem změny kurzů cizích měn vůči měně, v níž jsou vykazovány účty.
- Akciové riziko plyne ze změny cen akcií.

V našich bankách se setkáváme zejména s úrokovým a kurzovým rizikem, méně už s akciovým rizikem. Důvodem je malý podíl akcií v portfoliu cenných papírů. Proto se dále budeme věnovat pouze úrokovému a kurzovému riziku.

## 6.1 Management rizika úrokové sazby

Riziko úrokové sazby patří k nejvýznamnějším rizikům bankovního podnikání. Má takový význam, že v některých bankách je ztotožňováno s procesem řízení aktiv a pasiv.

Riziko úrokové sazby

Pohyb úrokových sazeb má vliv na výši úrokových nákladů a úrokových výnosů banky, tedy v konečném důsledku na výši jejího hospodářského výsledku. Změna úrokové sazby navíc působí na tržní hodnotu aktiv.

Platí, že:

- když úrokové sazby rostou, ceny (hodnoty aktiv) klesají,
- když úrokové sazby klesají, ceny (hodnoty aktiv) rostou.

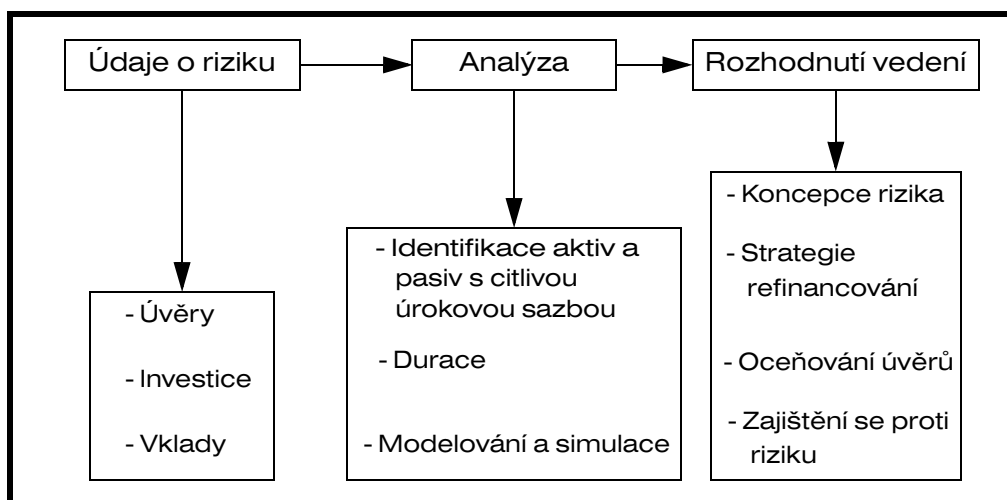
### 6.1.1 Podstata a obsah řízení rizika úrokové sazby

Management rizika úrokových sazeb je (podobně jako při řízení jiných rizik) proces, který se skládá ze tří hlavních složek:

Hlavní složky řízení rizika úrokové sazby

- údaje o riziku,
- analýza,
- proces rozhodování jako součást řízení.

Přehled procesu managementu rizika úrokových sazeb ukazuje následující schéma:



Proces řízení rizika úrokové sazby

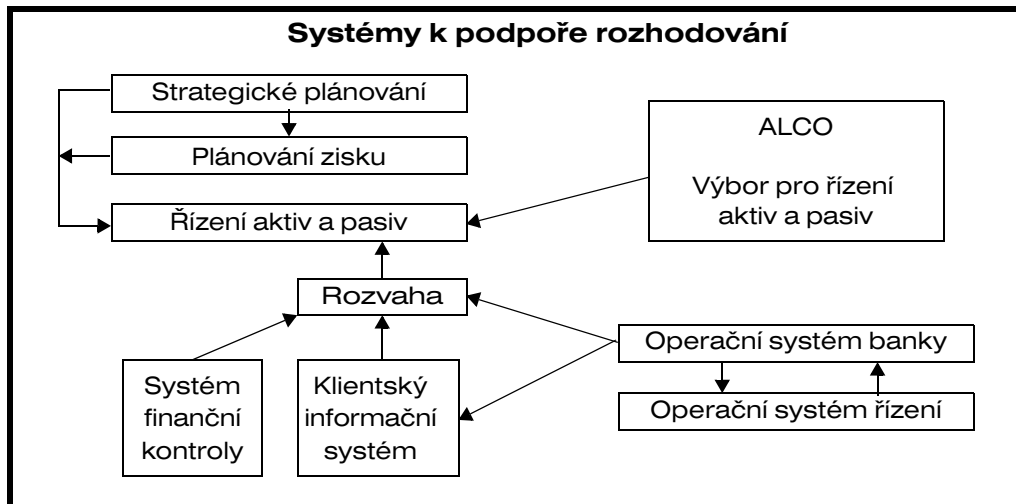
**Schéma 36:** Proces řízení rizika úrokových sazeb.

Pramen: Wilson, J. G.: Management bankových aktiv a pasiv, Elita, Bratislava 1995, str. 267.

#### Všimněte si:

Pro podporu rozhodování při hodnocení rizika a vývoj strategií řízení tohoto rizika se ve značné míře používá výpočetní technika, nástroje na řízení rizika se potom stávají součástí bankovního softwaru.

Řízení rizika úrokových sazeb, podobně jako i řízení jiných bankovních rizik, se opírá o potřebnou datovou základnu. Data se odvozují z účetního systému, který obsahuje celý soubor rizikových produktů aktiv a pasiv i rozvahu banky. Systémy, které jsou potřebné k podpoře rozhodování, ukazuje následující schéma.



**Schéma 37:** Systémy k podpoře rozhodování.

Pramen: Wilson, J. S. G.: Management bankových aktiv a pasiv, Elita, Bratislava 1995, str. 268.



Získání potřebných informací dává bance možnost zaujmout pozice, které ji chrání před rizikem, ba dokonce ofenzivně zaujmout pozice, které by se jinak považovaly za nepřijatelné. Navíc údaje potřebné pro řízení rizika úrokových sazeb mohou podpořit plánování rozvahy a strategické plánování.

Pro management rizika úrokových sazeb (i jiných rizik), i když jsou údaje nezbytné, samy o sobě nestačí. Moderní bankovní management se nemůže obejít bez modelování a simulace.

### Modelování a řízení rizika úrokových sazeb:

Modelování

Modelování je při kontrole rizika úrokových sazeb podstatnou součástí jeho řízení, protože poskytuje rámec pro měření současného rizika a ukazuje vliv budoucích akcí vedení a změn ve finančním prostředí. Kvantifikace současného a budoucího rizika umožňuje kontrolovat hodně prvků, které by nebylo možné sledovat a hodnotit, když by se o nich hovořilo pouze popisným způsobem.

Simulace

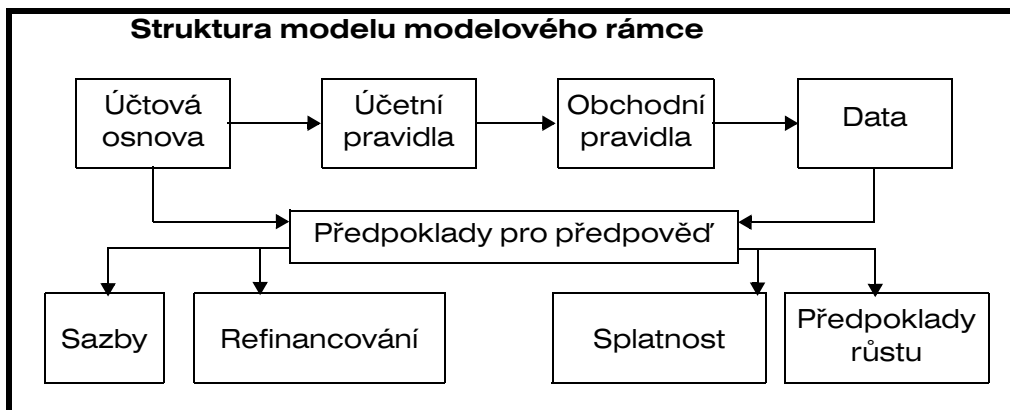
Simulace, která znamená zohlednění všech hlavních činitelů, které podporují rozhodnutí, případně na základě jejich posouzení revizi původního rozhodnutí, se začala používat i v oblasti řízení rizika úrokových sazeb. Když však máme shrnout všechny činitele, které působí na čistý příjem z úroků bank, vyžaduje si to formální strukturu, kterou lze definovat jako model.

Uvedený model musí poskytovat charakteristickou reprezentaci:

- směsi aktiv a pasiv banky,
- propojení mezi vnějším ekonomickým a finančním prostředím a touto směsí aktiv a pasiv,
- účetní zpracování různých tříd aktiv a pasiv.

Základní prvky modelu

Následující schéma ukazuje základní prvky každého modelu, který je orientovaný na simulaci výsledků banky v oblasti čistého příjmu z úroků.



**Schéma 38:** Struktura modelu modelového rámce.

Pramen: Wilson, J. S. G: Management bankových aktiv a pasiv, Elita, Bratislava 1995, str. 273.

V uvedeném schématu tvoří výchozí bod rozvahy banky nebo její účtová osnova. Obsahují produkty banky - aktiva a pasiva, která obsahují riziko úrokových sazeb. V této souvislosti je důležitá otázka, nakolik podrobná má účtová osnova být. Model jistě nemůže vzít v úvahu všechny podrobnosti účetních knih, navíc vysoce agregovaná osnova by mohla překrýt cíl - identifikaci a řízení zdrojů rizika úrokových sazeb. Proto je nezbytné dobře promyslet strukturu osnovy, aby úroveň její podrobnosti umožnila získat efektivní přehled o zdrojích rizika úrokových sazeb a aby se vyvinuly strategie na jeho řízení. V osnově se uvádějí historické údaje (údaje o minulosti) a údaje o výchozí pozici, dále údaje se splatností a bez splatností. Údaje se splatností jsou údaje o všech aktivech a pasivech s kontrakčně určenou splatností a amortizací, načasováním, objemem a pravidly tvorby cen, které se vztahují k aktivům a pasivům banky.

Model musí obsahovat účetní a obchodní pravidla, zejména poznatek, že součet všech kategorií aktiv se rovná součtu všech aktiv, součet příjmu z úroků se rovná celkovému příjmu a součet všech pasiv se rovná pasivům celkem. K tomu, aby dokázal předvídat celkový příjem z úroků a úrokové náklady, model obsahuje další důležitou složku, a to předpovědi budoucího vývoje.



**Všimněte si:**

Předmětem předpovědi budoucího vývoje jsou všechny hlavní činitele, které ovlivňují výnos banky. Když vedoucí pracovníci přemýšlejí o činitelích, které mohou ovlivnit výsledovku banky, identifikují podstatné faktory, které musí model obsáhnout. Čím realističtější jsou předpoklady, tím bude prostředí pro modelování důvěryhodnější a tím přesnější budou výsledky.

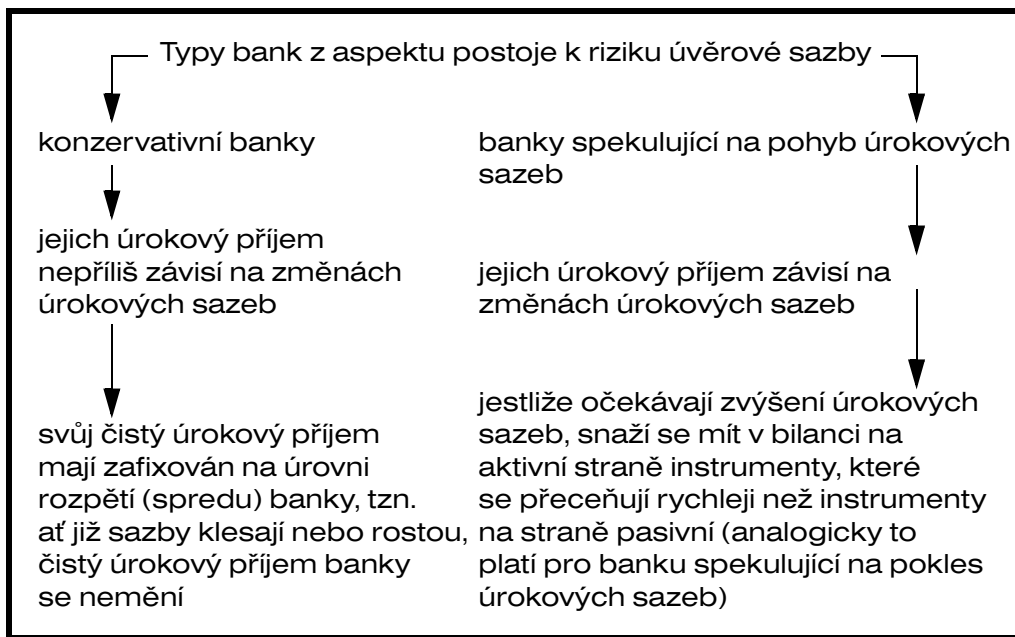
**6.1.2 Měření rizika úrokové sazby**

Identifikace rizika úrokové sazby nestačí, banka se musí pokusit o jeho změření, kvantifikaci.

**Důvody měření úrokového rizika:**

- změny v tržních úrokových sazbách mohou změnit sazby u některých finančních instrumentů v rozvaze banky rychleji než u jiných, čímž může dojít k poklesu úrokových příjmů,
- změny v tržních úrokových sazbách mohou výrazně ovlivnit tržní hodnotu kapitálu banky.

Měření úrokového rizika



**Schéma 39:** Typy bank z aspektu postoje k riziku úvěrové sazby.  
Pramen: vlastní schéma.

**Riziko a změna hodnoty kapitálu banky:**

Změna hodnoty kapitálu banky vyplývá z faktu, že změny tržních úrokových sazeb způsobí větší (nebo menší) změnu tržní hodnoty aktiv než tržní hodnoty pasiv. Výsledkem je, že tržní hodnota kapitálu roste, případně klesá.

**Všimněte si:**

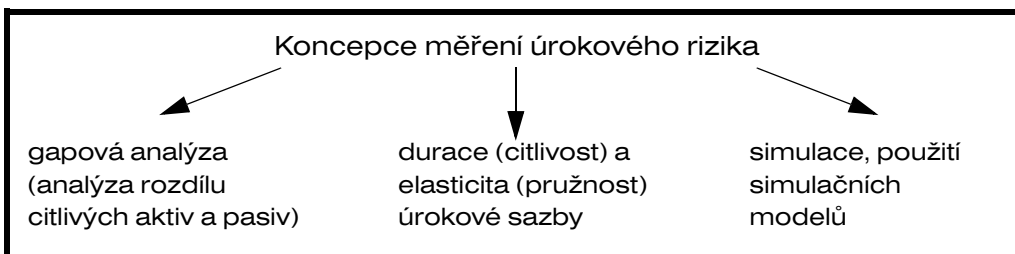
Tržní hodnota kapitálu

Vliv změny tržní hodnoty aktiv a pasiv banky působí na změnu hodnoty kapitálu banky z toho důvodu, že:

$$\text{tržní hodnota kapitálu} = \text{tržní hodnota všech aktiv} - \text{tržní hodnota všech pasiv}$$

Koncepce měření úrokového rizika

Jestliže sazba finančního instrumentu okamžitě nereaguje na pohyb tržních sazeb, jeho tržní hodnota se změní.



**Schéma 40:** Koncepce měření úrokového rizika.  
Pramen: vlastní schéma.

## 1. Gapová analýza

Je základní koncepcí měření úrokového rizika. Její největší výhodou je jednoduchost.

### Podstata gapové analýzy:

Gapová analýza porovnává, jak rychle aktiva a pasiva banky reagují na změny v tržních sazbách, na základě čeho se banka snaží odhadnout, jak se změny úrokových sazeb dotknou čistého úrokového příjmu banky.

Výstupem gapové analýzy je tzv. gapová zpráva, ve které je každé aktivum, příp. pasivum banky začleněno do časových košů dle periody přeceňování.

### Definice gapu:

Gap (mezera) je rozdíl mezi aktivy citlivými na pohyb sazeb a pasivy citlivými na pohyb sazeb.

### Definice kumulovaného gapu:

Kumulovaný gap (kumulovaná mezera) je součet gapu v období  $t$  a kumulovaného gapu v období  $t-1$ .

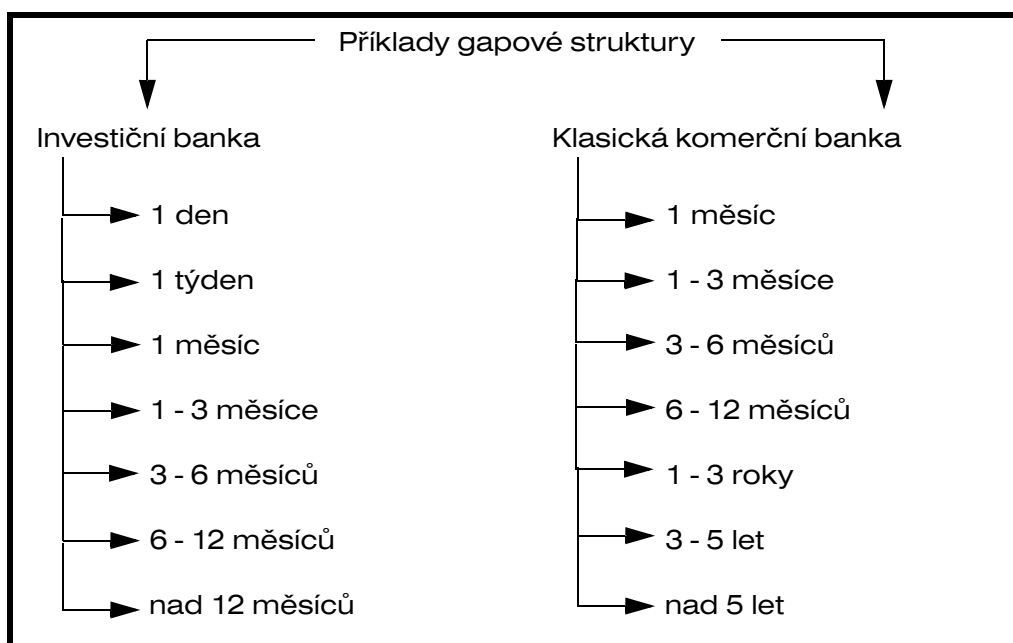
### Kroky při přípravě gapové zprávy:

- určení počtu časových košů - jejich počet závisí na kompozici bilance a účelu analýzy, nejčastěji se volí 5 až 12 košů,
- určení šířky časových košů - šířka závisí na kompozici a mixu splatnosti aktiv a pasiv, úzké koše jsou voleny pro krátké splatnosti, zatímco pro delší splatnosti jsou voleny koše širší,
- zařazení každé položky - jde o zařazení každé položky aktiv a pasiv do nadefinovaných časových košů,
- spočítání gapu - spočítá se jako rozdíl přeceňovaných aktiv a pasiv v každém nadefinovaném koši,
- spočítání dalších ukazatelů - spočítají se další ukazatele, např. kumulovaný gap, kumulovaný gap jako procento z celkových aktiv, kumulovaný gap jako procento z celkových úročených aktiv, kumulovaný gap jako procento z kapitálu, kumulovaný poměr aktiv a pasiv.



Gap

Gapová zpráva



Gapová struktura

Schéma 41: Příklady gapové struktury.

Pramen: Finanční řízení bank, Bankovní institut, a. s., Praha 1997, str. 195.

## 6. Management tržních rizik

Můžeme se setkat se dvěma typy gapu:

- pozitivní gap /mezera/,
- negativní gap /mezera/.

Pozitivní gap

Pozitivní gap /mezera/ existuje, když aktiva citlivá na sazbu převyšují pasiva citlivá na sazbu.



**Příklad**

- aktiva citlivá na sazbu .....400 000,-
- pasiva citlivá na sazbu .....350 000,-
- MEZERA financování .....50 000,-

Když se úroková sazba zvýší, přecenění se větší korunové množství aktiv než pasiv, proto z krátkodobého aspektu bude rychlejší růst úrokového příjmu než úrokových nákladů. Naopak když úroková sazba poklesne, nastane opačný jev.

Z toho vyplývá, že při pozitivní mezeře:

- když úrokové sazby stoupají, lze očekávat růst zisků,
- když úrokové sazby klesají, lze očekávat pokles zisků.

Negativní gap

Negativní gap /mezera/ existuje, když aktiva citlivá na sazbu jsou nižší než pasiva citlivá na sazbu.



**Příklad**

- aktiva citlivá na sazbu .....350 000,-
- pasiva citlivá na sazbu .....400 000,-
- MEZERA financování .....50 000,-

Když se úroková sazba zvýší, přecenění se větší korunové množství pasiv než aktiv, proto z krátkodobého aspektu bude rychlejší růst úrokových nákladů než úrokových příjmů. Když budou sazby klesat, dojde k opačnému jevu.

Z toho vyplývá, že při negativní mezeře:

- když úrokové sazby stoupají, lze očekávat pokles zisků,
- když úrokové sazby klesají, lze očekávat růst zisků.

Dále banka sleduje poměr citlivosti na sazbu, který se vypočítá takto:

$$\text{poměr citlivosti na sazbu} = \frac{\text{aktiva citlivá na sazbu}}{\text{pasiva citlivá na sazbu}}$$

V případě, že

- poměr citlivosti = 1, existuje nulové riziko,
- poměr citlivosti < 1, znamená to negativní citlivost na sazbu, tj. banka je citlivá na pasiva,
- poměr citlivosti > 1, znamená to pozitivní citlivost na sazbu, tj. banka je citlivá na aktiva.

Celkové shrnutí problematiky výpočtu mezery v rámci řízení rizika úrokové sazby a její dopad na úrokový příjem, úrokové náklady a čistý úrokový příjem ukazuje následující schéma.

GAP	Změna úrokových sazeb	Změna úrokového příjmu		Změna úrokových nákladů	Změna čistého úrokového příjmu
pozitivní	růst	růst	>	růst	růst
pozitivní	pokles	pokles	>	pokles	pokles
nula	růst	růst	=	růst	žádná
nula	pokles	pokles	=	pokles	žádná
negativní	růst	růst	<	růst	pokles
negativní	pokles	pokles	<	pokles	růst

**Schéma 42:** "Gap,, v rámci řízení rizika úrokové sazby a její dopad.

Pramen: Asset Liability Management II, stud. materiál IBV při NBS, Bratislava 1994, str. 66.

### Nevýhody a omezení gapové analýzy:

- nebere v úvahu nesoulad v rámci zvoleného časového koše,
- nedokáže spolehlivě pracovat s instrumenty, které nemají pevnou splatnost,
- nepostihuje skryté opce apod.

### Všimněte si:

Uvedená omezení gapové analýzy jsou důvodem, proč ji dnes celá řada bank nepoužívá jako primární nástroj měření rizika úrokové sazby. Žádná z nich však tuto analýzu neignoruje, i když ji bere jako jeden z pohledů na riziko úrokové sazby.

### 2. Durace (citlivost) a elasticita (pružnost)

Jde o další z koncepcí měření úrokového rizika.)

#### Definice durace:

Durace je faktor naznačující citlivost finančního instrumentu na změnách úrokových sazeb.

Durace

Durace se měří v časových jednotkách. Čím větší je durace instrumentu, tím větší je jeho citlivost na změnu tržních úrokových sazeb.

Vzorec pro výpočet durace:

$$D = \frac{\sum(t \cdot PV(t))}{\sum PV(t)}$$

kde

D je durace,

t je časová perioda,

PV (t) je současná hodnota cash flow v periodě t.

#### Definice elasticity úrokové sazby:

Elasticita úrokové sazby je procentuální vyjádření změny hodnoty finančního instrumentu, jestliže tržní úrokové sazby vzrostou o jedno procento.

Elasticita úrokové sazby

Vzorec pro výpočet elasticity úrokové sazby:

$$IRE = \frac{D}{(1+i)}$$

kde:

IRE je elasticita úrokové sazby,

$i$  je výnos instrumentu do splatnosti.

### Jednotlivé kroky při výpočtu durace a elasticity úrokové sazby:

- zjištění přesného cash flow příslušných instrumentů,
- výpočet současné hodnoty /PV - present value/ všech cash flow,
- výpočet sumy současných hodnot všech cash flow,
- výpočet časově vážené současné hodnoty /TWPV - time weighted present value/ všech cash flow,
- výpočet sumy časově vážených současných hodnot všech cash flow,
- výpočet durace /D/,
- výpočet elasticity úrokové sazby /IRE/.

### Všimněte si:

Durace je poměrně stará koncepce měření rizika úrokové sazby, od jejího použití však částečně odradí složitě vyhlížející matematický aparát. Přesto je to koncepce stále platná a banky ji používají jako jednu z metod pro měření rizika úrokové sazby.

### 3. Simulace

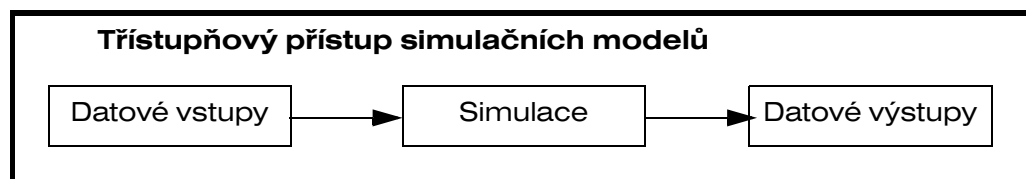
Simulace Třetí metodou řízení rizika úrokové sazby je simulace, která spočívá v tom, že se do počítače vloží data, počítač je zpracuje a banka dostává výstupy simulující různé situace v pohybu úrokové sazby.

### Všimněte si:

Na první pohled tato metoda vypadá jednoduše, je však značně složitá.

V praxi existuje více modelů simulace řízení rizika úrokové sazby, téměř všechny však vycházejí z třístupňového přístupu, který je znázorněn v následujícím schématu:

Simulační modely



**Schéma 43:** Třístupňový přístup simulačních modelů.

Pramen: Kolektiv autorů: Finanční řízení bank, Bankovní institut, a. s., Praha 1997, str. 211.

### Datové vstupy se týkají:

- současné situace - vycházejí ze současné situace banky a zahrnují bilanční zůstatky všech instrumentů, které banka používá,
- predikce - jde o predikci vývoje tržních úrokových sazeb, cílových bilancí, případně ostatních veličin.

### Výstupy ze simulačních modelů jsou:

- výkazy,
- analýzy,
- rozhodovací matice.

### Výhody simulačních modelů:

- umožňují pracovat s bilancí dynamicky, je zde brán v úvahu i potenciální vývoj jak uvnitř, tak vně banky,
- umožňují vyzkoušet běh banky "nanečisto", včetně řešení krizových situací,
- výstupy z těchto modelů lze snáze interpretovat než výstupy z jiných metod měření rizika úrokových sazeb,
- tyto modely umožňují pracovat s cash flow daleko přesněji než například durace nebo gapová analýza.



### Nevýhody simulačních modelů:

- zpravidla vysoké náklady na zakoupení,
- značná náročnost na vstupní data,
- riziko, že u používaného simulačního modelu banka neporozumí základní souvislosti,
- potřeba vysoce kvalifikovaných odborníků.

## 6.2 Management kurzového rizika

Kurzové riziko se v bance objevuje tehdy, pokud má banka určitá aktiva a pasiva v cizích měnách. Ke kurzovému riziku pak dochází, je-li množství aktiv a pasiv v každé jednotlivé cizí měně různé.

Kurzové riziko

Pohyb kurzů cizích měn vůči domácí měně pak vede k dopadům do zisku.

Kurzové riziko se však váže i k faktu, že banky provádí obchody na mezinárodních devizových trzích pro sebe i své klienty.



### Základní pojmy v oblasti kurzového rizika:

- zhodnocení měny - růst hodnoty měny vůči jiné měně,
- znehodnocení měny - pokles hodnoty měny vůči jiné měně,
- okamžitý směnný kurz - směnný kurz mezi dvěma měnami, platný pro okamžitý obchod,
- termínový směnný kurz - dnes dohodnutý směnný kurz na dodání měny v určitém termínu v budoucnosti,
- čistá míra vystavení se riziku - částka, o kterou je banka v čisté dlouhé pozici (převyšuje) nebo v čisté krátké pozici (chybí) v určité měně,
- čistá dlouhá pozice - aktiva v cizí měně plus částka deviz koupených v obchodní pozici přesahují pasiva v cizí měně plus částka deviz prodaných v obchodní pozici,
- čistá krátká pozice - aktiva v cizí měně plus částka deviz koupených v obchodní pozici jsou nižší než pasiva v cizí měně plus částka deviz prodaných v obchodní pozici,
- otevřená pozice - devizová nezajištěná pozice.

Banka si počítá čistou míru vystavení se riziku v určité měně, označujeme ji  $NEXP_i$ , kde "i" představuje určitou měnu.

Čistá míra vystavení se riziku

$$NEXP_i = (FXA_i - FXL_i) + (FXb_i - FXs_i)$$

$FXA_i$  = výška aktiv v měně "i",

$FXL_i$  = výška pasiv v měně "i",

$FXb_i$  = výška měny "i", kterou banka zakoupila přes svoje obchodní operace,

$FXs_i$  = výška měny "i", kterou banka prodala přes svoje obchodní operace.

Pro banku mohou nastat tyto situace:

- $NEXP_i > 0$ , potom je banka v měně "i" v čisté dlouhé pozici, to znamená, že banka ztrácí, když hodnota této měny ve vztahu k jiným měnám klesá, naopak banka získává, když hodnota této měny stoupá.
- $NEXP_i < 0$ , potom je banka v měně "i" v čisté krátké pozici, to znamená, že banka ztrácí, když hodnota této měny ve vztahu k jiným měnám stoupá, naopak banka získává, když hodnota této měny klesá.

Výše rizika, které na sebe banka v cizích měnách bere, závisí na:

- velikosti čisté míry vystavení se riziku v každé měně,
- velikosti čisté míry vystavení se riziku ve všech měnách společně.

## 6. Management tržních rizik

### Všimněte si:

Čím více se čistá míra vystavení riziku blíží k nule - pro jednotlivé měny zvlášť a pro všechny měny společně, tím je pro banku kurzové riziko nižší.



Zisk/ztráta  
na devizové pozici

Celková výška rizika, které na sebe banka v devizové oblasti bere, závisí na:

- NEXP (velikosti čisté míry vystavení se riziku ve vztahu k cizím měnám),
- volatilitě devizových směnných kurzů.

Značný posun hodnoty měny může vést k velké ztrátě nebo k velkému zisku v dané měně, v závislosti na čisté míře vystavení se riziku. Velikost zisku nebo ztráty na devizové pozici se tedy rovná produktu čisté míry vystavení se riziku v dané měně a změny okamžitého směnného kurzu dané měny, což lze vyjádřit tímto vzorcem:

$$\text{Zisk/ztráta na devizové pozici} = NEXP \cdot (S_t - S_{t-1})$$

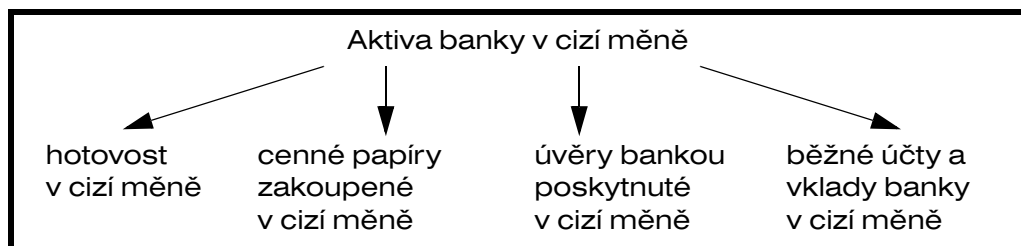
$S_t$  = okamžitý směnný kurz v čase "t",

$S_{t-1}$  = okamžitý směnný kurz v čase "t-1", resp. v předchozím časovém období.

### Všimněte si:

Pro banku je z aspektu devizového rizika důležitá čistá rozvahová pozice v cizí měně. Mnohé banky berou na sebe devizové riziko, protože jim v rozvaze nesedí evidovaná aktiva a pasiva v cizích měnách (čistá míra vystavení se riziku v nějaké měně se nerovná nule). Pro mnohé banky, které s devizami neobchodují, vzniká devizové riziko přímo z rozvahových aktivit. Proto se blíže podíváme na devizová finanční aktiva a pasiva banky.

Aktiva v cizí měně



**Schéma 44:** Aktiva banky v cizí měně.

Pramen: vlastní schéma.

Pasiva v cizí měně



**Schéma 45:** Pasiva banky v cizí měně.

Pramen: vlastní schéma.

V souvislosti s vystavením se kurzovému riziku banka může zároveň podstupovat i riziko likvidity a riziko úrokové sazby.

## Příklad

Klient má v bance uložený dolarový vklad, který je splatný za 3 měsíce. Pro banku může v tomto případě nastat kdykoliv riziko likvidity, protože majitel vkladu dostane vklad vyplacený v dolarech, banka musí mít proto přístup k dolarům, pokud si chce plnit své závazky vůči danému klientu. Riziko úrokové sazby může vzniknout za tři měsíce (případně později), protože banka musí refinancovat tento vklad za úrokové sazby, které v tomto momentě převládají. V případě, že úrokové sazby stouply, úrokové náklady banky se zvýší bez ohledu na to, jak se mění směnný kurz.

Z toho vyplývá, že čistá míra vystavení se kurzovému riziku vzhledem ke struktuře rozvahy banky může způsobit managementu banky problémy s likviditou a s řízením úrokové sazby.

### Možnost banky zajistit se proti kurzovému riziku:

Banka se může zajistit tak, že v rámci rozvahy spáruje účty v tom smyslu, že aktiva a pasiva v každé cizí měně si budou navzájem odpovídat a výška měny, kterou banka přes své obchodní operace zakoupí, se bude rovnat výšce měny, kterou přes své obchodní operace prodá, tedy:

$$FXA_i = FXL_i$$

$$FXb_i = FXs_i$$

V podrozdaze banka použije termínové kontrakty forwardy, futures a měnové swapy.

### Měření kurzového rizika:

Pro kurzové riziko se používá metoda VAR /value-at-risk/, která se snaží odhadovat vývoj směnných kurzů. Devizový trh, který se vyznačuje dlouhou historií statistického souboru a dostatečnou likviditou, odpovídá statistickým předpokladům pro použití této metody.

### Všimněte si:

Metoda Var se nejčastěji používá právě pro měření kurzového rizika.

### Podstata metody VAR:

Její podstatou je snaha odhadnout vývoj zvoleného ukazatele či veličiny na základě historických dat v potřebném časovém horizontu a na základě pravděpodobností, a tím podle nejhoršího scénáře určit nejvyšší možnou ztrátu se zvolenou pravděpodobností.

## 6.3 Řízení tržních rizik a právní předpisy ČNB

V oblasti řízení tržních rizik najdeme tyto aktuální právní předpisy ČNB:

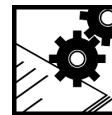
- Opatření ČNB č. 2 ze dne 3. 2. 2004 k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky
- Vyhláška č. 333 ČNB ze dne 3. 7. 2002, kterou se stanoví pravidla obezřetného podnikání ovládajících osob na konsolidovaném základě
- Opatření ČNB č. 2 ze dne 3. 7. 2002 o kapitálové přiměřenosti bank a dalších pravidlech obezřetného podnikání na individuálním základě.

### Poznámka:

V této části textu upozorníme na obsah opatření ČNB zaměřenému na vnitřní řídicí a kontrolní systém banky, které upravuje i řízení tržních rizik. Ostatní uvedené právní předpisy si projdeme v části určené managementu kapitálového rizika.

Účelem požadavek ČNB na systém řízení tržních rizik je vytvoření předpokladů pro omezení ztrát z těchto rizik plynoucích.

Požadavky stanovené uvedeným opatřením ČNB banka naplňuje s ohledem na svoji velikost a způsob řízení, typ, povahu a složitost činností, které vykonává.



Zajištění proti kurzovému riziku

Metoda VAR

Předpisy ČNB v oblasti řízení tržních rizik



### Požadavky na banku plynoucí z uvedeného opatření:

- banka je povinna řídit svá tržní rizika, tzn. jejich identifikaci, měření, sledování a případné přijímání opatření vedoucích k omezení podstupovaných tržních rizik,
- banka musí mít vhodnou strategii řízení tržních rizik, tj. soubor dokumentů schválených představenstvem, které obsahují strategická rozhodnutí ohledně řízení tržních rizik,
- představenstvo banky zodpovídá za vytvoření a fungování takové organizační a řídicí struktury banky, která umožní účinně a efektivně realizovat strategii řízení tržních rizik.

### Co stanoví strategie řízení tržních rizik?

Strategie řízení  
tržních rizik

Tato strategie stanoví:

- přijatelnou míru tržních rizik,
- metody pro řízení tržních rizik, včetně stresového testování,
- soustavu limitů, kterou bude banka používat,
- zásady pro vymezení povolených produktů, měn a trhů,
- základní požadavky na organizační strukturu banky z hlediska řízení tržních rizik, včetně stanovení pravomocí, zodpovědnosti a toku informací.



### Shrnutí kapitoly

Tržní rizika patří k nejzávažnějším rizikům bankovního podnikání. Tržními riziky se rozumí rizika ztráty vyplývající ze změny cen, kurzů a sazeb na finančních trzích. Jedná se o souhrnný pojem pro úrokové, měnové, akciové a jiná rizika spojená s pohybem tržních cen.

V našich bankách se setkáváme zejména s úrokovým a kurzovým rizikem, méně už s akciovým rizikem. Riziko úrokové sazby má v bankách značnou váhu, v některých bankách je dokonce ztotožňováno s procesem řízení aktiv a pasiv. Jeho řízení je proces, který se skládá ze tří hlavních složek - údaje o riziku, analýza a proces rozhodování jako součást řízení.

Identifikace rizika úrokové sazby však nestačí, banka se musí pokusit o jeho změření. V praxi se pak můžeme setkat s třemi koncepcemi měření úrokového rizika. Základní koncepcí je gapová analýza, která porovnává, jak rychle aktiva a pasiva reagují na změny v tržních sazbách, na základě čeho se banka snaží odhadnout, jak se změny úrokových sazeb dotknou čistého úrokového příjmu banky. Její hlavní předností je jednoduchost, hlavním nedostatkem fakt, že nebere v úvahu nesoulad v rámci zvoleného časového koše, nedokáže spolehlivě pracovat s instrumenty, které nemají pevnou splatnost apod.

Další koncepcí je durace a elasticita, přičemž durace je faktor naznačující citlivost finančního instrumentu na změnách úrokových sazeb a elasticita úrokové sazby procentuální vyjádření změny hodnoty finančního instrumentu na změnách úrokových sazeb. Je to poměrně stará koncepce měření rizika úrokové sazby, od jejího použití však částečně odradí složitě vyhlížející matematický aparát.

Třetí koncepcí je simulace, která spočívá v tom, že se do počítače vloží data, počítač je zpracuje a banka dostává výstupy simulující různé situace v pohybu úrokové sazby. Na první pohled vypadá jednoduše, je však značně složitá.

V pořadí druhým nejdůležitějším tržním rizikem v bankách je kurzové riziko. Objevuje se tehdy, pokud má banka určitá aktiva a pasiva v cizích měnách. Váže se však i k faktu, že banky provádí obchody na mezinárodních devizových trzích pro sebe i své klienty. Celková výše rizika, kterou banka na sebe v této oblasti bere, závisí na velikosti čisté míry vystavení se riziku v dané měně a změny okamžitého směnného kurzu dané měny.

Proti kurzovému riziku se banka může zajistit tak, že v rámci rozvahy spáruje účty v tom smyslu, že aktiva a pasiva v každé cizí měně si budou navzájem odpovídat a výška měny, kterou přes své operace zakoupí, se bude rovnat výšce měny, kterou přes své obchodní operace prodá, případně rozdíl bude co nejmenší. Může se zajistit i tak, že použije zajišťovací nástroje podrozvahy.

Řízení tržních rizik, podobně jako v případě jiných finančních rizik, je systém jejich řízení ovlivněn právními předpisy ČNB, zejména Opatřením ČNB č. 2 z 3. 2. 2004 k vnitřnímu řídicímu a kontrolnímu systému banky.

## Otázky k zamyšlení



1. Tržní rizika se začínají v bankách výrazněji řídit až v posledním období. Víte proč?
2. Zamyslete se nad systémem řízení tržních rizik, proč je pro banku důležité jeho nastavení ČNB?
3. Proč je z tržních rizik nejzávažnější riziko změny úrokové sazby?
4. Čím podle Vám musí banka pokrýt tržní rizika, která lze jako potenciální hrozbu kvantifikovat z její rozvahy?
5. Existuje vztah mezi tržními riziky a ostatními riziky?
6. Zamyslete se nad tím, zdali je správné, že ČNB reguluje oblast tržních rizik a jaké jsou výhody a nevýhody této regulace pro komerční banku.
7. Na internetu si najdete aktuální znění právních předpisů ČNB z oblasti řízení tržních rizik banky, prostudujte si je a uvědomte si jejich obsah.
8. Na internetu si najdete internetovou stránku vybrané banky a snažte se zjistit ze strany jejích aktiv a pasiv, z jejího výkazu zisku a ztráty, jakož i z přehledu o peněžních tocích míru podstupovaných tržních rizik touto bankou, případně v jaké míře je podstupuje.



- **Vlastní kapitál a kapitálová přiměřenost**
- **Plánování kapitálu banky**
- **Řízení kapitálového rizika a právní předpisy**  
**ČNB**

**7**

## **Management kapitálového rizika**



### Cíl kapitoly

Pro banky je typické, že hospodaří zejména s cizími zdroji, vlastní kapitál představuje pouze malé procento. Přesto má v bankovním managementu své významné místo. Víte proč? Víte, jaké jsou jeho funkce a jaká je jeho struktura? Jaký je rozdíl mezi vlastním kapitálem a kapitálovou přiměřeností? Můžeme kromě již zmíněných finančních rizik podstupovaných bankou hovořit i o riziku vlastního kapitálu? Pokud ano, v čem spočívá?

Jistě jste si v poslední době všimli, že se začíná více hovořit o pravidlech obezřetného podnikání, jakož i o jejich mezinárodní působnosti. Možná někteří z vás něco zaslechli o BASLE I a BASLE II. A kdo podle vás má nést tíhu rizika, pokud ji banka nezvládne - klienti, nebo vlastníci?

Na tyto a ještě i jiné otázky dostanete odpověď v této kapitole. Jistě se už nemůžete dočkat odpovědí, proto se ihned s chutí pusťte do studia.



### Časová zátěž

Prostudování této kapitoly pro Vás představuje časovou zátěž maximálně 5 hodin (dle harmonogramu v prvním týdnu prosince), práce s otázkami k zamyšlení a autokorekční cvičení uvedené na webu Vám zabere asi 1 hodinu práce.



### Způsob studia

Tato kapitola je poslední kapitolou, která se týká řízení finančních rizik. Má však poněkud jiný charakter jako ty předchozí. Nejde tu pouze o vysvětlení podstaty, funkcí, struktury vlastního kapitálu banky a rozdílu mezi ním a kapitálovou přiměřeností, což je obsahem části 7.1., ale i o problémy plánování kapitálu, které najdeme v části 7.2. Značný význam pak má část 7.3, ve které dochází k propojení finančních rizik podstupovaných bankou s potřebou nezbytné výše vlastního kapitálu k jejich pokrytí.

Při studiu si všimněte, že právní předpisy, které se týkají nezbytné výše vlastního kapitálu potřebného k pokrytí rizik, se postupně vyvíjely. V našem textu se objevuje nejdříve první verze opatření ČNB, která do požadavků na kapitál zakomponovala potřebu pokrytí tržních rizik, následně se probírá zdokonalená verze opatření a vyhláška ČNB, která je zaměřena na potřebu kapitálu v rámci konsolidovaného celku.

K zvládnutí učiva je potřebné postupně procházet jednotlivé části kapitoly, promýšlet je a souběžně s tím se zamýšlet nad otázkami uvedenými na konci kapitoly jako Otázky k zamyšlení. Otázky uvedené k této kapitole na webu jako Autokorekční cvičení Vám poslouží k lepšímu pochopení a zapamatování daných problémů.

Při autokorekčním cvičení a při otázkách k zamyšlení budete potřebovat přístup na internetové stránky (na internetové stránky komerčních bank a ČNB) a přístup do informačního systému ESF MU.

K této kapitole je povinností prostudovat osmou kapitolu: Druhy rizik, část G (Kapitálová přiměřenost, str. 177 - 178) z povinné literatury Finanční řízení bank. Doporučujeme prohlédnout si aktuální právní předpisy ČNB z oblasti kapitálové přiměřenosti a pravidel obezřetného podnikání ovládajících osob na konsolidovaném základě a v případě zájmu kapitolu 3: Měření finančních rizik a kapitálová přiměřenost z doporučené literatury Finanční rizika.

Vlastní kapitál je pro banku nesmírně důležitý, a to nejenom co do jeho výšky, ale i co do struktury. Z hlediska bankovního managementu je nezbytné rozlišovat mezi kapitálem z hlediska účetního a kapitálem z hlediska regulačního.

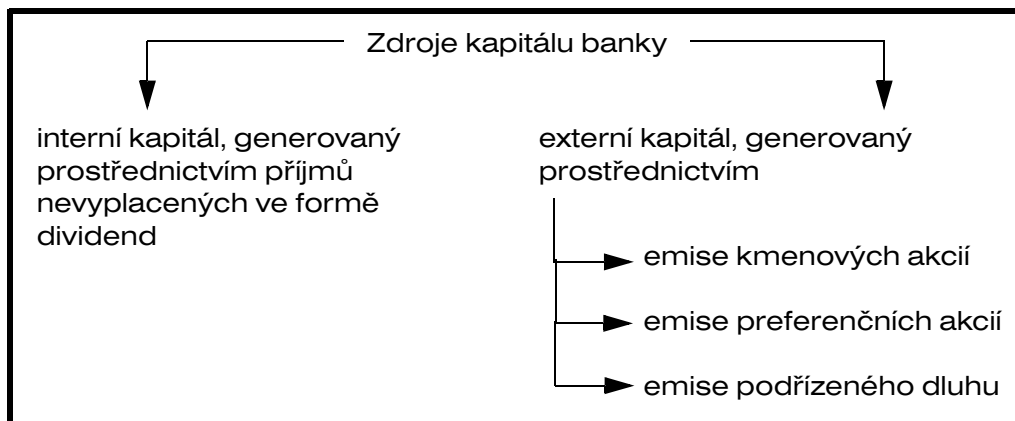


## 7.1 Vlastní kapitál a kapitálová přiměřenost

Vlastní kapitál má v bance více funkcí - zřizovací funkci, funkci ručení, financování a vymezení obchodů.

Funkce vlastního kapitálu

Pro banky s kvalitními aktivy a silným potenciálem růstu a výnosů existuje několik zdrojů kapitálu, které uvádí následující schéma.



Zdroje vlastního kapitálu

**Schéma 46:** Zdroje kapitálu banky.  
Pramen: vlastní schéma.

### Výhody emise kmenových akcií:

- regulačními orgány jsou preferovány jako zdroj externího kapitálu,
- v případě, že aktiva banky se stanou nedobytná, znamenají pro banku největší ochranu, ztrátami je možné zatížit ekvitu, ale ne dluh,
- znamenají trvalý zdroj (nemají žádnou fixní splatnost),
- výplata dividend probíhá na základě uvážení vlastníka, kmenové akcie tedy neznamenají fixní zatěžování výnosů,
- banka může relativně levně vydávat akcie současným akcionářům.

Emise kmenových akcií

### Nevýhody emise kmenových akcií:

- kmenové akcie mají vysoké náklady, dividendy jsou vypláceny z výnosů po zdanění,
- akcionáři očekávají, že dividendy na akcii budou růst s růstem výnosů banky,
- transakční náklady nových emisí převyšují porovnatelné náklady na podřízený dluh, čímž může dojít ke zkrácení výnosů banky, na což jsou akcionáři obzvláště citliví - banky proto často s emisí kmenových akcií čekají, až jsou ceny akcií vysoké a výnosové výsledky silné,
- emise kmenových akcií není vhodná, když je současná cena akcií hluboko pod účetní hodnotou, nová emise pak zmenší vlastnické zájmy současných akcionářů,
- když jsou ceny akcií nízké, mnohé velké banky emitují dluh, který je konvertovatelný na kmenové akcie.

### Výhody emise preferenčních akcií:

- je to forma ekvity, u které jsou nároky investorů nadřazeny nárokům kmenových akcionářů,
- znamenají ochranu při ztrátách,
- vyplácejí se z nich dividendy, které mohou být nižší než dividendy z kmenových akcií,
- v případech nízké ceny akcií dochází k menšímu "zředění" nároků těchto akcionářů,
- není potřeba mít umořovací fondy.

Emise preferenčních akcií

### Nevýhody emise preferenčních akcií:

- z preferenčních akcií se dividendy vyplácejí ze zisku po zdanění,
- mají vysoké náklady,
- jejich transakční náklady převyšují náklady emise dluhu.

## 7. Management kapitálového rizika

Emise podřízeného dluhu

### Výhody emise podřízeného dluhu:

- nízké náklady, poněvadž platba úroků z něho je zpravidla odčitatelnou položkou z daňového základu,
- nedochází k zmenšování výnosů na akcii,
- chrání nároky vkladatelů,
- některé formy konvertovatelného dluhu je možné konvertovat na kmenový kapitál.

### Nevýhody emise podřízeného dluhu:

- nemůže být součástí kapitálu 1. vrstvy, protože v konečném důsledku se v určité lhůtě splatí a musí se znovu doplnit,
- regulační orgány upřesňují ekvitu,
- úrokové platby z něj jsou povinné, dluh pak zatěžuje banku úrokovými náklady v čase jejích nízkých příjmů.

### Všimněte si:

Kapitál a kapitálová přiměřenost

Pro banku je důležitá absolutní výše vlastního kapitálu. Čím více má kapitálu, tím více prostředků do ní vložili nebo nahospořádali akcionáři a tím větší mají zájem na jejím správném chodu. Stejně důležité je i stanovení kapitálové přiměřenosti ve vztahu k rizikům, která bankovní hospodaření obsahuje.

### Rozdíl mezi vlastním kapitálem a kapitálovou přiměřeností:

Vlastní kapitál zachycuje současnou hodnotu subjektu a kapitálová přiměřenost si klade ambicióznější cíl - ohodnocení perspektivy banky v budoucnosti.

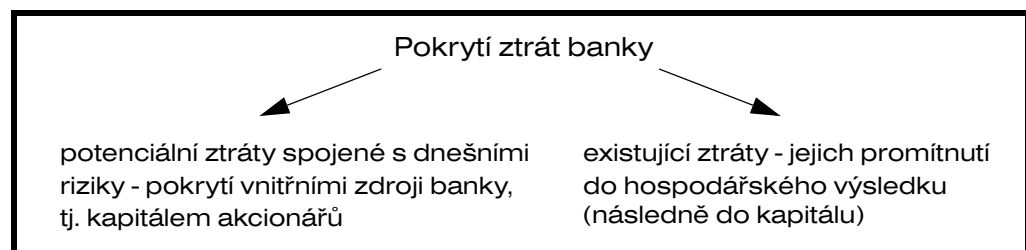


Podstatou koncepce kapitálové přiměřenosti je změření rizik daného subjektu a stanovení odpovídající minimální úrovně kapitálu. Kapitálová přiměřenost představuje ohodnocení bezproblémového chodu finanční instituce v budoucnosti, tj. je ukazovatelem finanční síly a důvěryhodnosti banky.

### Definice kapitálového rizika:

Kapitálové riziko

Je to riziko nedostatečné výše vlastního kapitálu vzhledem k pokrytí ztrát banky.



**Schéma 47:** Pokrytí ztrát banky.

Pramen: vlastní schéma vytvořená na základě Jílek, J.: Finanční rizika, Grada, Praha 2000, str. 226.

### Všimněte si:

Případné ztráty v budoucnosti mají pocítit zejména vlastníci banky.

### Význam kapitálové přiměřenosti:

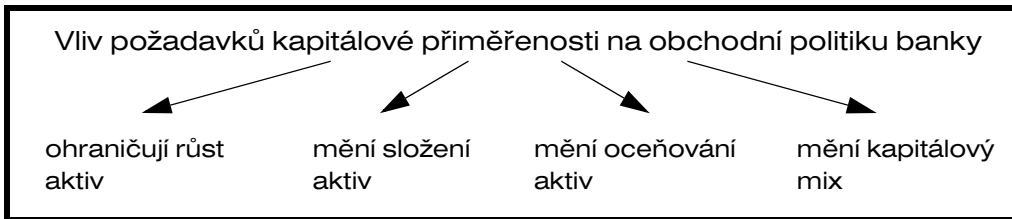
Kapitálová přiměřenost

Jeho význam kromě stanovení potřebné výše kapitálu spočívá zejména v tom, že obsahuje univerzální a praxí osvědčené postupy měření a regulace úvěrových a tržních rizik.



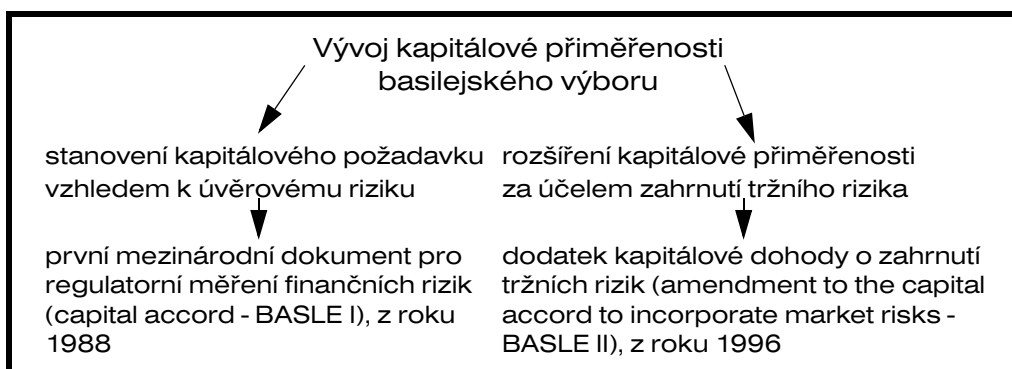
Význam určité minimální výše bankovního kapitálu vyplývá z těchto faktů:

- kapitál banky tvoří nárazník na absorbování ztrát banky,
- vyšší poměr kapitálu k rizikovým aktivům zlepšuje přístup banky na finanční trhy,
- rizikově vážené normy poskytují základní rámec pro hodnocení všech bank,
- rizikově vážené normy omezují bankám možnosti riskovat tím, že omezují růst rozvahových a podrozvahových aktiv.



**Schéma 48:** Vliv požadavků kapitálové přiměřenosti na obchodní politiku banky.  
Pramen: vlastní schéma.

Kapitálové požadavky byly historicky založeny na různých poměrech, například na poměru kapitálu a celkových aktiv bank. Růst podrozvahových aktivit však způsobil, že celková aktiva ztratila vypovídací schopnost o bankou podstupovaných rizicích.



**Schéma 49:** Vývoj kapitálové přiměřenosti basilejského výboru.  
Pramen: vlastní schéma.

### 7.1.1 Kapitálová přiměřenost podle BASLE I

Kapitálová přiměřenost stanovená podle BASLE I sledovala určité cíle.

BASLE I a kapitálová přiměřenost



**Schéma 50:** Cíle BASLE I.  
Pramen: vlastní schéma podle: Jílek, J.: Finanční rizika, Grada, Praha 2000, str. 230.

## 7. Management kapitálového rizika



Struktura kapitálu

Basilejský poměr kapitálové přiměřenosti byl plně přijat mezinárodní finanční komunitou jako indikátor finanční síly bank.

### Struktura kapitálu podle BASLE I:

- BASLE I rozlišuje kapitál ve formě tier 1 a tier 2,
- obě složky kapitálu mají být schopné pokrýt běžné ztráty, přičemž se předpokládá, že banka pokračuje ve své činnosti /going concern/,
- každému aktivu se přiřazuje určitá váha vzhledem na úvěrové riziko,
- rizikové váhy se přiřazují i podrozvahovým aktivům,
- podrozvahová aktiva se před přiřazením rizikových vah konvertují na úvěrové ekvivalenty.

Minimální úroveň kapitálové přiměřenosti

### Kapitálová přiměřenost se stanovuje takto:

$$kp = \frac{\text{kapitál}}{\text{rva}} = \frac{\text{tier1} + \text{tier2} - O}{\text{rva}} \cdot 100$$

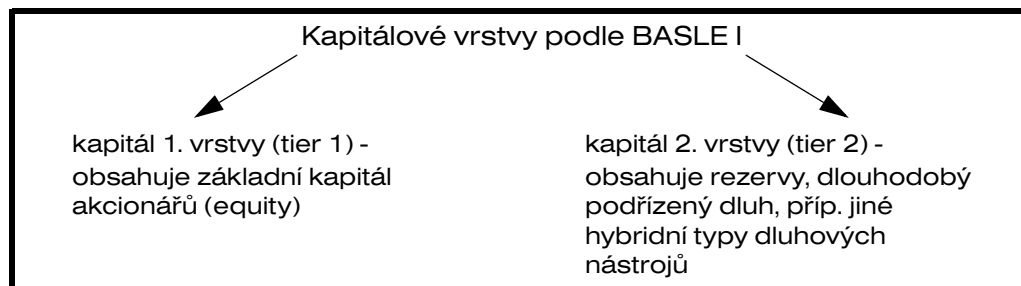
kde: kp - kapitálová přiměřenost

rva - rizikově vážená aktiva

O - odčitatelné položky

Má platit:  $kp \geq 8\%$

Kapitálové vrstvy



**Schéma 51:** Kapitálové vrstvy podle BASLE I.

Pramen: vlastní schéma.

### Všimněte si:

Z pohledu regulátora je zde důležitý zejména kapitál 1. vrstvy, poněvadž tvoří nejsilnější část kapitálu banky s nejmenšími restriktivními dopady.

Nedostatky v BASLE I

### Problémy v oblasti stanovení kapitálové přiměřenosti podle BASLE I:

- vážení aktiv podle rizika svádí banky k tomu, aby obchodní úvěry nahrazovaly státním dluhem na úkor soukromých dlužníků,
- jednotná riziková váha 100% na obchodní úvěry soukromému sektoru je nejvážnější spornou otázkou BASLE I,
- BASLE I nestanovuje žádné směrnice pro tvorbu opravných položek k úvěrům,
- opravné položky ve vztahu ke zhoršené kvalitě aktiv nazývá specifickými rezervami, které není možné zahrnout pro potřeby kapitálové přiměřenosti,
- BASLE I vymezuje tzv. obecné rezervy jako rezervy, které nejsou alokovány k určitému zhoršení aktiv, které je možné zahrnout do kapitálu tier 2 apod.

### 7.1.2 Kapitálová přiměřenost podle BASLE II

BASLE II a kapitálová přiměřenost

V roce 1996 vydal basilejský výbor dodatek kapitálové dohody o zahrnutí tržních rizik - BASLE II, který obsahuje výpočet kapitálových požadavků na otevřené úrokové, akciové, měnové a komoditní pozice.

V důsledku toho banka činí rozdíl mezi:

- bankovním portfoliem (banking book),
- obchodním portfoliem (trading book).

### Všimněte si:

Cíle BASLE II jsou shodné s cíli BASLE I. Dodatek měl být zpracován do konce roku 1997, přičemž se předpokládalo denní monitorování kapitálové přiměřenosti.



### Stanovení kapitálové přiměřenosti podle BASLE II:

Kapitálová přiměřenost se podle BASLE II definuje jako poměr kapitálu /tier 1 plus tier 2 mínus odčitatelné položky/, zvýšeného o využitý tier 3 a kapitálových požadavků A a B s tím, že tento poměr se násobí 8%, tj.:

$$kp = \frac{tier1 + tier2 - O + tier3_{využitý}}{A + B} \cdot 8 \%,$$

kde: kapitálový požadavek A odpovídá kapitálovému požadavku k úvěrovému riziku (rovná se  $0,08 \cdot rva$ ), kapitálový požadavek B je kapitálovým požadavkem k tržnímu riziku.

### Vymezení tier 3:

Obsahuje krátkodobý podřízený dluh a čistý zisk obchodního portfolia. Jde o "méně kvalitní" druh regulačního kapitálu.

Kapitálová vrstva 3

### Důležité:

Minimální úroveň takto definované kapitálové přiměřenosti činí 8% a je třeba ji dodržet na konci každého pracovního dne (dohledu se vykazuje zpravidla měsíčně).



Minimální úroveň kapitálové přiměřenosti

Dosadíme-li za A hodnotu  $0,08 \cdot rva$ , potom lze předcházející vztah kapitálové přiměřenosti upravit na tento tvar:

$$kp = \frac{tier1 + tier2 - O + tier3_{využitý}}{rva + 12,5 \cdot B} \cdot 100 \%,$$

přičemž má platit, že  $kp \geq 8 \%$ .

Navíc se definuje kapitálová přiměřenost nevyužitého kapitálu takto

$$kp \text{ nevyužitého tier3} = \frac{tier3_{nevyuzity}}{A + B} \cdot 8 \%.$$

### Všimněte si:

Podle dokumentu BASLE II si může banka vyčísřit tržní riziko buď stanovením standardní metody, nebo na základě vnitřních modelů dané banky. Možnost použití vnitřních modelů banky akceptuje požadavek bank na použití vnitřních modelů měření rizik.

Standardní metody a vnitřní modely

### Problémy v oblasti stanovení kapitálové přiměřenosti podle BASLE II:

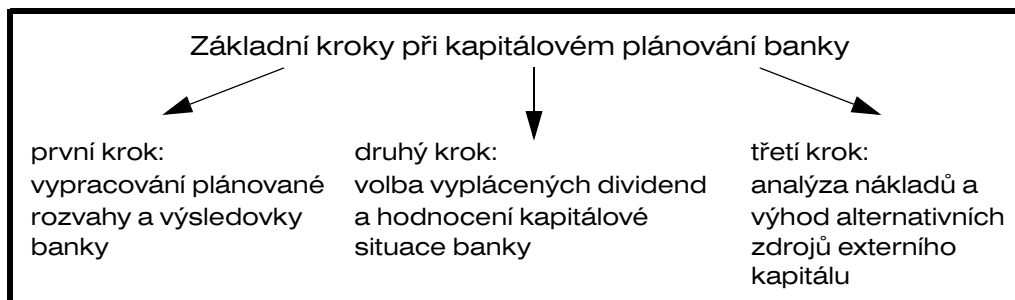
- začlenění tržního rizika do kapitálové přiměřenosti vyvolává řadu kontroverzních otázek, snad nejspornější je rozsah, ve kterém by měl bankovní dohled přizpůsobit standardy kapitálové přiměřenosti ve snaze dosáhnout konkurenční rovnosti mezi bankami a nebankovními investičními podniky,
- není jasně vyjádřen rozdíl mezi obchodním a bankovním portfoliem, což vyvolává možnost obcházení regulačního opatření.

Nedostatky v BASLE II

## 7.2 Plánování kapitálu banky

K managementu kapitálu banky patří i kapitálové plánování. Celý jeho proces lze shrnout do tří kroků, které uvádí následující schéma.

Proces kapitálového plánování



**Schéma 52:** Základní kroky při kapitálovém plánování banky.  
Pramen: vlastní schéma.

### Bližší objasnění jednotlivých kroků kapitálového plánování banky:

Odhadovaná rozvaha  
a výsledovka

1. Kapitálové plánování začíná tím, že vedení banky připraví odhadovanou rozvahu a výsledovku na několik následujících roků tak, že odhadne příjmy za předpokladu různých scénářů úrokových sazeb a projekcí neúrokových příjmů a výdajů, většinou se tento odhad vypracovává ve třech verzích jako:

- nejlepší případ,
- nejhorší případ,
- nejpravděpodobnější případ.

Tento krok poskytne odhad pro množství kapitálu potřebného na financování aktiv, protože:

- celkový potřebný kmenový kapitál se rovná zbytku mezi předpokládanými aktivy a předpokládaným dluhem /závazky/,
- množství primárního a sekundárního kapitálu se musí rovnat alespoň regulačním minimům.

Vyplácené dividendy

2. Vyplácení dividend redukuje množství nerozdělených příjmů banky a zvyšuje tlak na externí kapitálové financování.

Volba vyplácených dividend identifikuje, jaké množství kapitálu bude generované interně a jaké je potřebné množství externího kapitálu.

Náklady a výhody  
alternativního  
financování

3. Banka v tomto kroku analyzuje náklady a výhody alternativních zdrojů externího kapitálu.

Když plánovaný růst aktiv překračuje růst interně generovaného kapitálu plus růst pasiv, daný rozdíl musí být financovaný externím kapitálem. Vedení banky potom musí zhodnotit náklady a výhody každého zdroje. Znamená to hodnocení různých alternativ. Vedení banky by mělo odhadnout její potřeby na několik let tak, aby bylo možné vypracovat dlouhodobý plán.



Problémy kapitálového plánování se zabývá zejména výbor pro řízení aktiv a pasiv. Zváží všechny možné alternativy a stanoví nejlepší plán. Co je nejlepší, ukáže porovnání nákladů každé alternativy. Pokud zvažuje vyloučení dividend, jde o závažný krok, protože toto rozhodnutí snižuje ceny akcií a způsobuje značné těžkosti při získávání externího kapitálu banky v budoucnosti.

#### Všimněte si:

V případě, že banka plánuje získat kapitál z externích zdrojů, musí s velkou pečlivostí změřit náklady na jejich umístění a následný dopad na ceny akcií. Pokud například banka získá podřízený dluh, musí odhadnout jeho přímé transakční náklady a odložit stranou část budoucích peněžních toků na obsluhu tohoto dluhu. To platí i pro emisi kmenového kapitálu a vyplácení dividend.

## 7.3 Řízení kapitálového rizika a právní předpisy ČNB

Právní předpisy ČNB k řízení kapitálového rizika se postupně vyvíjely. Nejdříve to byly předpisy, které určovaly výpočet potřeby kapitálu pouze ve vztahu k bankou podstupovanému úvěrovému riziku. Později to bylo Opatření č. 3/1999 o kapitálové přiměřenosti, které jako první zahrnuje kromě požadavků kapitálu ve vztahu k úvěrovému riziku i požadavky kapitálu ve vztahu k tržním rizikům.

Právní předpisy ČNB v oblasti kapitálového rizika

V současnosti jsou aktuální tyto právní předpisy:

- Opatření č. 2/2002 o kapitálové přiměřenosti bank a dalších pravidlech obezřetného podnikání na individuálním základě ze dne 3.7.2002, platné od 1.1.2003, které nahradilo Opatření ČNB č. 3/1999
- Vyhláška č. 333 ČNB ze dne 3.7.2002, kterou se stanoví pravidla obezřetného podnikání ovládaných osob na konsolidovaném základě

Z důvodu lepšího pochopení problematiky vyjdeme z původního Opatření č. 3/1999 a následně vysvětlíme aktuální právní předpisy.

### 7.3.1 Opatření o kapitálové přiměřenosti bank zahrnující úvěrová a tržní rizika

Opatřením č. 3/1999 o kapitálové přiměřenosti bank zahrnující úvěrová a tržní rizika byla stanovena kapitálová přiměřenost bank podle BASLE II.

Opatření o kapitálové přiměřenosti bank



**Schéma 53:** Základní obsah opatření ČNB č. 3/1999.

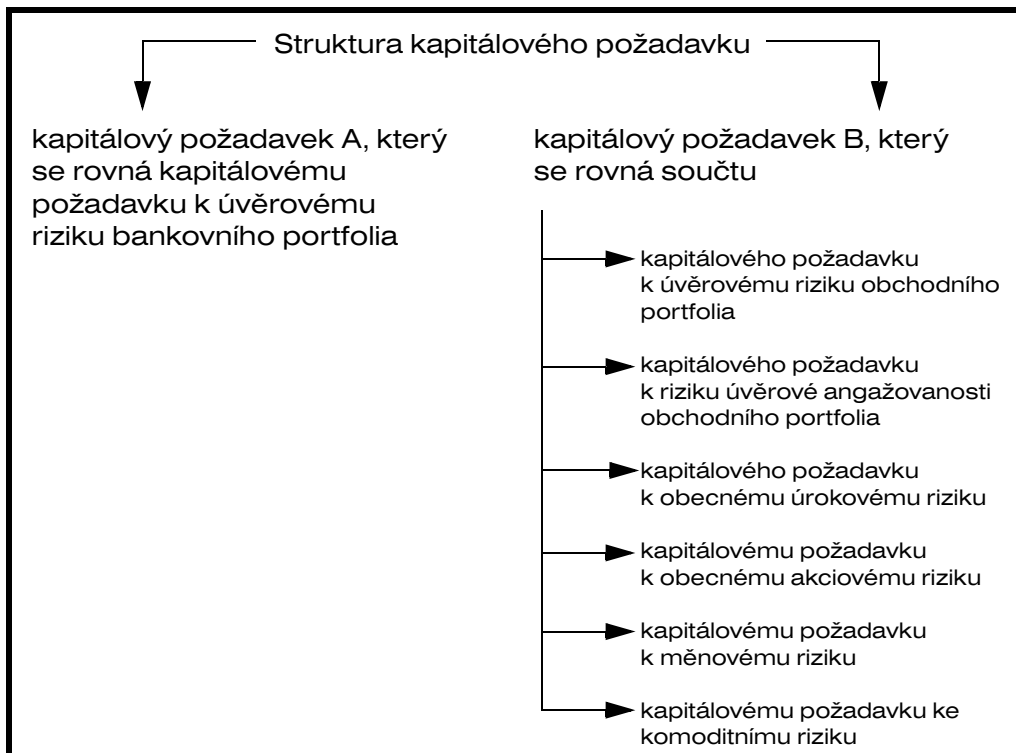
Pramen: vlastní schéma vytvořené podle Opatření ČNB č. 3/1999.

Opatření ČNB č. 3/1999 stanovilo kapitálový požadavek vyjadřující potřebu odpovídajícího kapitálového krytí rizik podstupovaných bankou. Strukturu kapitálového požadavku uvádí následující schéma:



## 7. Management kapitálového rizika

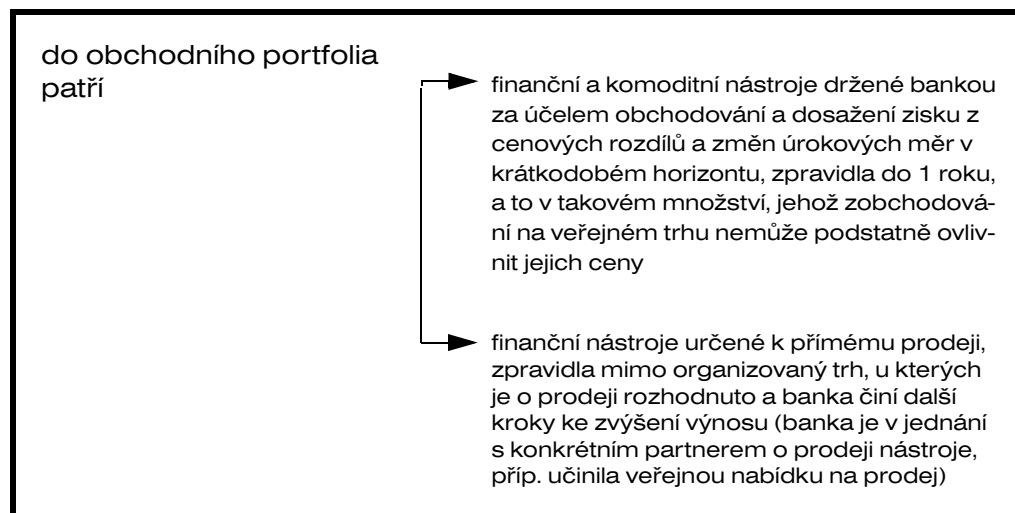
Kapitálové požadavky



**Schéma 54:** Struktura kapitálového požadavku.  
Pramen: vlastní schéma vytvořené podle Opatření ČNB č. 3/1999.

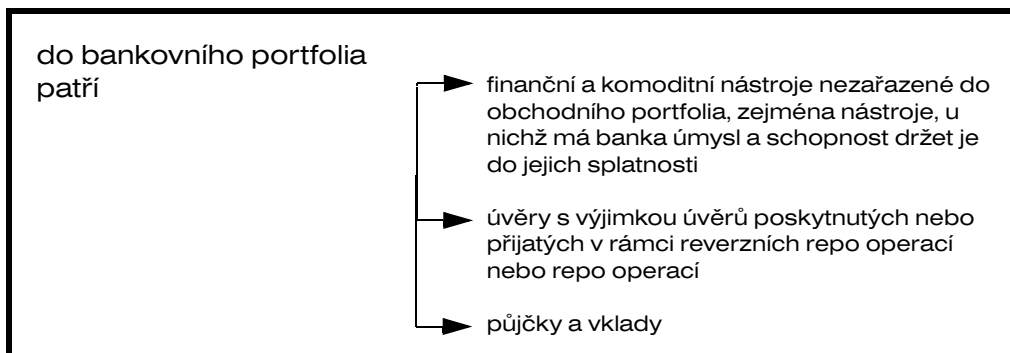
Pro stanovení kapitálové přiměřenosti je důležité rozdělení nástrojů do obchodního a bankovního portfolia, které ukazuje následující schéma.

Obchodní portfolio



**Schéma 55:** Zařazení nástrojů do obchodního portfolia.  
Pramen: vlastní schéma vytvořené podle Opatření ČNB č. 3/1999.



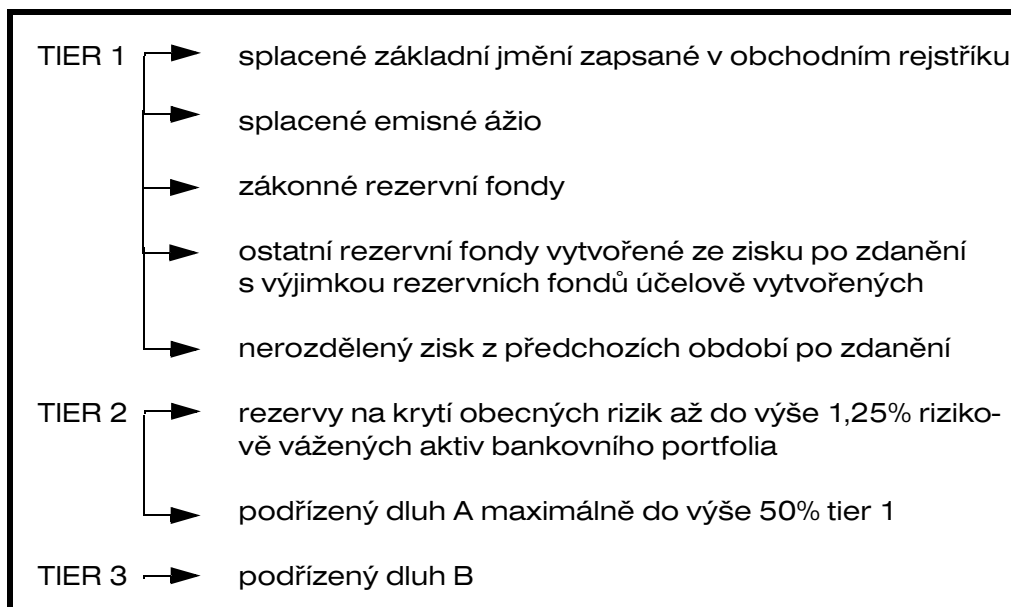


Bankovní portfolio

**Schéma 56:** Zařazení nástrojů do bankovního portfolia.  
Pramen: vlastní schéma vytvořená podle Opatření ČNB č. 3/1999.

Pro stanovení kapitálové přiměřenosti je důležité vymezení kapitálu - obsah jeho jednotlivých vrstev, které podle Opatření ČNB č. 3/1999 ukazuje následující schéma.

Kapitálové vrstvy



**Schéma 57:** Vymezení kapitálu.  
Pramen: vlastní schéma podle Opatření č. 3/1999.

#### Všimněte si:

Podřízený dluh A představuje úvěr, půjčku nebo vklad poskytnutý věřitelem vykazující bance, přičemž musí být splněna určitá kritéria, zejména lhůta splatnosti delší než 5 let, má klauzuli podřízenosti, není zajištěn apod. Podobné vlastnosti má i podřízený dluh B s výjimkou požadované minimální splatnosti 2 roky.

### 7.3.2 Opatření o kapitálové přiměřenosti bank a dalších pravidlech obezřetného podnikání na individuálním základě

Opatření ČNB č. 2/2002 o kapitálové přiměřenosti bank a dalších pravidlech obezřetného podnikání na individuálním základě vstoupilo v platnost od 1. 1. 2003 a nahradilo Opatření ČNB č. 3/1999. Toto opatření stanoví:

- limit kapitálové přiměřenosti banky na individuálním základě,
- pravidla úvěrové angažovanosti na individuálním základě,
- omezení a podmínky pro nezajištěné devizové pozice banky.

Kapitálová přiměřenost bank na individuálním základě

## 7. Management kapitálového rizika

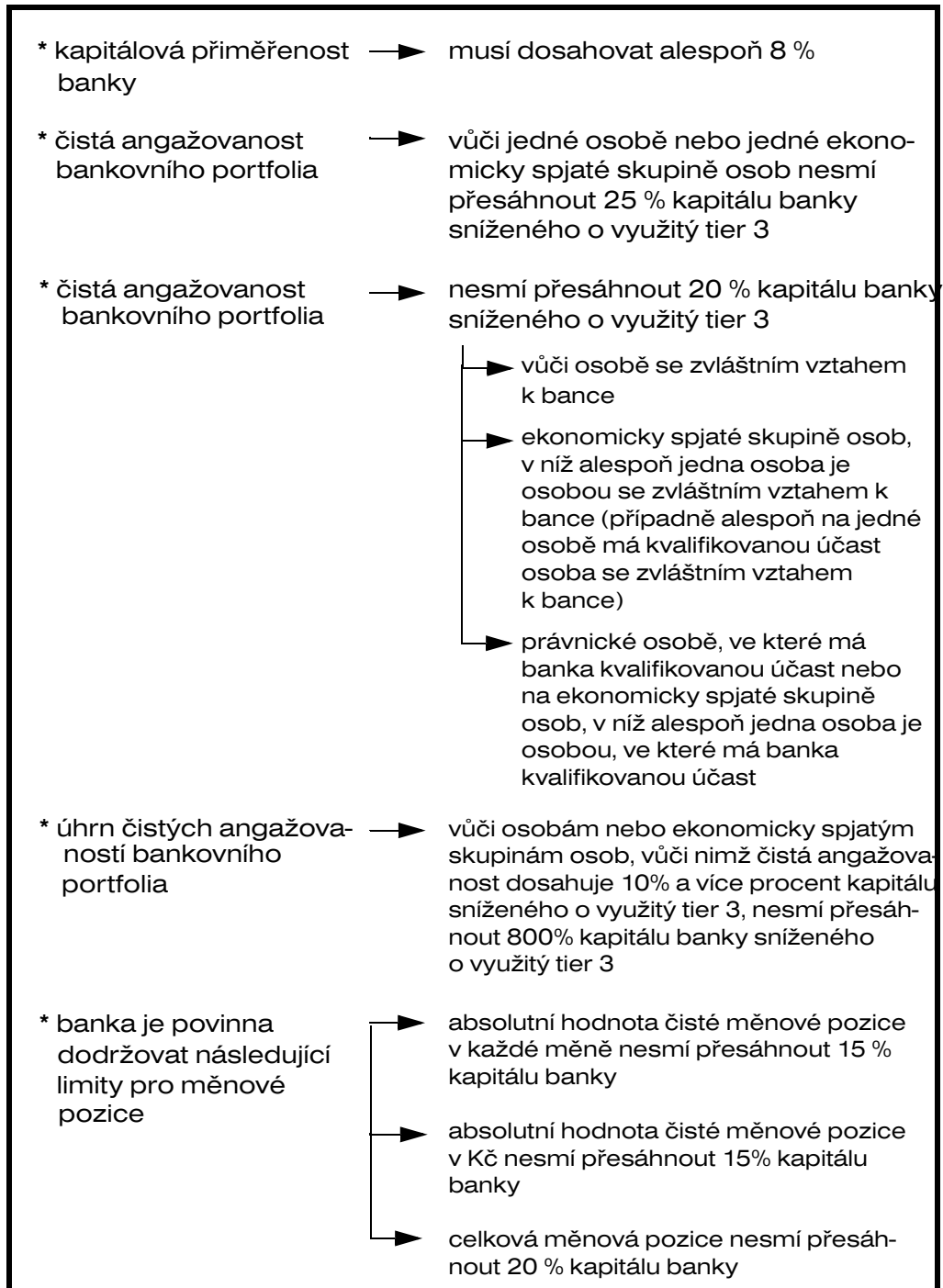
Pravidla kapitálové  
přiměřenosti

### Vymezení pravidel pro stanovení kapitálové přiměřenosti:

- banka člení všechny nástroje zachycené v účetnictví /příp. v jiné prokazatelné evidenci/ do obchodního a bankovního portfolia v souladu se strategií schválenou statutárním orgánem banky,
- banka zachycuje všechny nástroje podle postupů účtování,
- nástroje, pro něž nejsou postupy účtování stanoveny, a finanční leasing se zachycují podle mezinárodních účetních standardů.

Limity pro obezřetné  
podnikání banky

Podstatnou součástí opatření je stanovení limitů, které uvádí následující schéma.



**Schéma 58:** Limity pro obezřetné podnikání banky.  
Pramen: vlastní schéma podle Opatření ČNB č. 2/2002.

V roce 2002 byla přijata Vyhláška č. 333 ČNB, kterou se poprvé stanovila pravidla obezřetného podnikání ovládajících osob na konsolidovaném základě. Filosofie pokrytí podstupovaných rizik potřebným kapitálem zůstává stejná, rozšiřuje se však z ovládající společnosti na celý konsolidovaný celek.

Pravidla  
obezřetného  
podnikání  
na konsolidovaném  
základě

## Shrnutí kapitoly

Vlastní kapitál banky je pro banku důležitý, a to nejenom co do výšky, ale i struktury. V bance má více funkcí - zřizovací funkci, funkci ručení, financování a vymezení obchodů. Jeho zdrojem je interní kapitál a externí kapitál generovaný prostřednictvím emise kmenových akcií, preferenčních akcií a podřízeného dluhu.

Pro banku je důležitá absolutní výše vlastního kapitálu, ale i kapitálová přiměřenost. Vlastní kapitál zachycuje současnou hodnotu subjektu a kapitálová přiměřenost ohodnocení perspektivy banky v budoucnosti. Její podstatou je změření rizik daného subjektu a stanovení odpovídající minimální úrovně kapitálu. Původně se měřilo pouze úvěrové riziko, později se přidala ještě tržní rizika.

Potřebu vlastního kapitálu si banka plánuje. Celý proces plánování lze shrnout do několika kroků: první krok - vypracování plánované rozvahy a výsledovky, druhý krok - volba vyplácených dividend a hodnocení kapitálové situace banky a třetí krok - analýza nákladů a výhod alternativních zdrojů externího kapitálu.

Stanovení potřeby vlastního kapitálu není pouze v kompetenci banky samotné, ale je předmětem právních předpisů ČNB. Vyhláška ČNB o pravidlech obezřetného podnikání ovládajících osob na konsolidovaném základě a opatření o kapitálové přiměřenosti na individuálním základě patří k nejzávažnějším právním předpisům ČNB.

## Otázky k zamyšlení

1. V čem podle Vás spočívá riziko kapitálu?
2. Souvisí riziko kapitálu s ostatními finančními riziky?
3. K čemu slouží vlastní kapitál banky, proč je pro banku důležitý?
4. Zamyslete se nad tím, proč se požadavky na nezbytné množství vlastního kapitálu staly předmětem mezinárodně stanovených pravidel?
5. Myslíte si, že je nějaký rozdíl mezi vlastním kapitálem zjištěným z účetnictví a vlastním kapitálem vypočteným podle pravidel stanovených ČNB?
6. Je podle vás jednoduché kvantifikovat míru tržních rizik? Jaká změna v účetní evidenci se v souvislosti s tím v ČR udála?
7. Na internetu si najdete aktuální znění právních předpisů ČNB z oblasti řízení kapitálového rizika, prostudujte si je a uvědomte si jejich obsah.
8. Na internetu si najdete internetovou stránku vybrané banky a snažte se zjistit ze strany jejích aktiv a pasiv, z jejího výkazu zisku a ztráty, jakož i z přehledu o peněžních tocích míru podstupovaného kapitálového rizika touto bankou.





- **Kontrola a ekonomická analýza banky**
- **Analýza celkového stavu banky**
- **Podstata a obsah ekonomické analýzy banky**
- **Analýza bankovních aktiv**
- **Analýza bankovních pasiv**
- **Analýza bankovní rentability**

**8** ■

## **Ekonomická analýza banky**



### Cíl kapitoly

V naší bankovní soustavě naleznete více komerčních bank. Jistě i Vy jste klienty, případně zaměstnanci některých z nich. Vybrali jste si tu správnou banku? Umíte si to zhodnotit? Jaké údaje k tomu potřebujete, kde je najdete a co na bance hodnotíte? Odpovědi na tyto otázky najdete v této kapitole. Po jejím prostudování možná změníte banku.



### Časová zátěž

Prostudování této kapitoly pro Vás představuje časovou zátěž maximálně 4 hodiny (dle harmonogramu ve druhém týdnu prosince), práce s otázkami k zamyšlení a autokorekční cvičení uvedené na webu Vám zabere asi 1 hodinu práce. Ve třetím prosincovém týdnu se budete věnovat POTu uvedenému na konci této kapitoly, což Vám zabere asi 4 hodiny práce.



### Způsob studia

Tato kapitola je poslední kapitolou učebnice. Vzhledem k tomu má souhrnný charakter. Doposud jsme probírali dílčí problémy z oblasti bankovního managementu, teď se podíváme na banku jako celek. V části 8.1. zmíníme vztah kontroly a ekonomické analýzy banky, následně si vysvětlíme (v části 8.2.) analýzu celkového stavu banky. Podstata a obsah ekonomické analýzy, kde se stále ještě zabýváme analýzou banky jako celku, je náplní části 8.3. V ostatních částech probíráme analýzu bankovních aktiv (v části 8.4.), analýzu bankovních pasiv (v části 8.5.) a analýzu bankovní rentability (v části 8.6.).

K zvládnutí učiva je potřebné postupně procházet jednotlivé části kapitoly, promýšlet je a souběžně s tím se zamýšlet nad otázkami uvedenými na konci kapitoly jako Otázky k zamyšlení. Otázky uvedené k této kapitole na webu jako Autokorekční cvičení Vám poslouží k lepšímu pochopení a zapamatování daných problémů.

Při autokorekčním cvičení a při otázkách k zamyšlení budete potřebovat přístup na internetové stránky (na internetové stránky komerčních bank a ČNB) a přístup do informačního systému ESF MU.

K této kapitole je povinností prostudovat první kapitolu: Měření ziskovosti (str. 31 - 46) z povinné literatury Finanční řízení bank.

## 8.1 Kontrola a ekonomická analýza banky

### Význam kontroly v bance:

Kontrolní systém  
banky

Pro hospodaření jakéhokoliv podnikatelského subjektu, tedy i banky, je nezbytná důsledná kontrola. Kontrolní systém banky by měl působit jako racionálně uspořádaný systém banky, který obsáhne celou její činnost, ve všech organizačních útvarech a jednotkách.

I když kontrola dodržování právních předpisů a nařízení má v bance vzhledem k jejímu zaměření zásadní význam, podstatu kontroly by měla tvořit ekonomická analýza.

### Definice ekonomické analýzy:

Ekonomická analýza

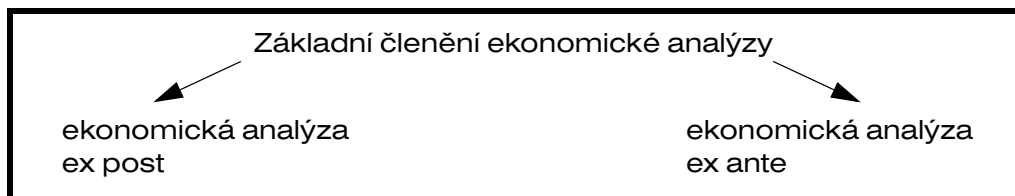
Ekonomická analýza je kontrola průběhu bankovních činností z ekonomického aspektu a následná analýza příčin kontrolou zjištěných pozitivních a negativních tendencí.

Při ekonomické analýze se zjišťují souvislosti:

- **externí** - banka se svému okolí nějakým způsobem "jeví", okolí ji určitým způsobem vnímá, jiné je chování ekonomické veřejnosti k dobré a jiné k špatné bance,
- **interní** - ústí do výsledku hospodaření a kvality banky.

Vlivy, které působí na ekonomiku banky:

- **Vlivy ekonomického prostředí** - mají objektivní charakter a banka je nemůže ovlivnit. Je to zejména makroekonomické klima, typy a formy státních zásahů, konkrétní systém bankovní regulace a dohledu.
- **Vlivy uvnitř banky** - dají se ovlivnit. Dělíme je na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní ústí do objemu bankovních činností, reprezentovaného objemem bankovní bilance a výnosů banky. Kvalitativní činitele představují úroveň, s jakou se v bance transformují bankovní vstupy na bankovní výstupy.



**Schéma 59:** Základní členění ekonomické analýzy.  
Pramen: vlastní schéma.

### Analýza ex post:

Analýza ex post je zaměřena na zjišťování příčin existujícího stavu. Její kvalita je podmíněna dobrou informační základnou, použitím správných analytických postupů a uplatněním dobrých analytických metod.

Analýza ex post

### Poznámka:

Správný analytický postup znamená nejenom výpočet příslušných ukazatelů a jejich porovnání s plánem, ale i porovnání s výsledky ostatních bank (s průměrem a extrémy), porovnání v čase a zejména přijetí opatření na posílení pozitivních vlivů, resp. omezení nebo eliminaci negativních vlivů, s následnou kontrolou jejich účinnosti.

### Analýza ex ante:

Analýza ex ante znamená prognózování jevů a má pro řízení banky rozhodující význam. Dobrý management dovede včas rozeznat signály, které upozorňují na nezbytné změny v orientaci a strategii banky. Strategické změny se ohlašují zpočátku jako velmi slabé signály - jako předzvěst šancí a rizik, přičemž postupně jejich intenzita roste.

Analýza ex ante

Patří k nim:

- pocit pro šanci nebo hrozbu,
- identifikace zdroje,
- konkretizace hrozby nebo šance,
- formulace konkrétních odpovědí na signály,
- zpracování signálů - konkrétní opatření.

Slabé signály, které dobrý management banky dokáže zachytit, jsou často ve formě ukazatelů. Čím později signály pro zásadnější změny zachytí, tím hůře a s většími ztrátami se banka nové situaci přizpůsobuje.

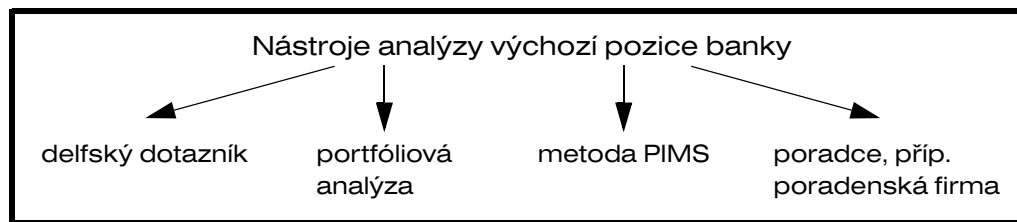


## 8.2 Analýza celkového stavu banky

Pro správné rozhodnutí, kterým směrem se má banka ubírat, je třeba provést analýzu banky, tj. analyzovat stav banky i to, kam se má banka dostat, za jakou dobu a hlavně jakým způsobem to má dosáhnout.

Analýza banky

Prvním krokem analýzy je charakteristika výchozí pozice banky. Zkoumají se její vnitřní a vnější podmínky, přičemž je možné využít některé z těchto nástrojů:



**Schéma 60:** Nástroje analýzy výchozí pozice banky.  
Pramen: vlastní schéma.

Nástroje analýzy  
výchozí pozice

### Delfský dotazník:

Delfský dotazník vyplňují vedoucí pracovníci na různých úrovních. Otázky jsou zaměřeny na organizaci, strukturu poskytovaných služeb, znalost trhu, používané technologie, oblast kapitálu a managementu.

### Portfoliová analýza:

Portfoliová analýza se snaží objevit tržní segmenty, u kterých by banka měla naději na úspěch. Výsledkem je grafické znázornění tržní pozice banky, snahu dosáhnout co největší tržní podíl vysvětluje tzv. zkušenostní křivka. Vyplyvá z ní, že při každém zdvojnásobení realizace poskytovaných služeb dojde ke snížení nákladů o 20-30%.

Základním podkladem pro portfoliovou analýzu je tzv. **životní cyklus**.

Na základě výsledků studie životních cyklů v oblasti služeb rozeznáváme těchto pět fází:

- zavedení /podnikatelské stadium/ - banka nabízí službu většinou na jednom odbytovém místě /např. v jedné pobočce/,
- racionalizace sítě - úspěšná banka rozšiřuje síť o další pobočky,
- růst - období rychlé expanze,
- zralost - růst je limitovaný některými faktory /např. změna demografie, růst konkurence/,
- pokles/regenerace/ - buď další rozšíření služeb nebo stadium poklesu a regenerace.

### Metoda PIMS:

Metoda PIMS /Profit Impact of Market Strategies/ spočívá v tom, že v určitém časovém horizontu porovnáváme, jaký vliv měly marketingové strategie na dosažení zisku a úspěšnost banky, přičemž se berou v úvahu i těžko předvídatelné vlivy.

### Všimněte si:

Při metodě PIMS se dlouhodobě zkoumají parametry těch bank, které mají problémy, stejně jako těch, které dosahují vynikajících výsledků. Vychází se z předpokladu, že existují statisticky významné důkazy příčinnosti prosperity firem, tedy i jednotlivých bank. Základním principem je vytvoření databáze informací /na anonymním základě/, na základě kterých je možné pomocí počítače velmi rychle modelovat různé situace, přičemž se vždy využívají zkušenosti bank podle podobnosti parametrů.

### Poznámka:

Metoda PIMS předpokládá dlouhodobé informace o konkurenčních bankách. Příslušnou databázi lze vytvořit například z výročních zpráv, i když jsou zde uvedeny pouze základní údaje.

### Poradce, příp. poradenská firma:

Poradce, příp. poradenská firma může při analýze banky významně pomoci. Přináší zkušenosti z jiných bank, vidí situaci zvenku, z určitého nadhledu a je nezávislý na vnitřních vazbách /zpravidla není ovlivněný osobními vztahy/. Musí mít však dostatek možností komunikovat s kompetentními pracovníky banky a získat potřebné údaje.



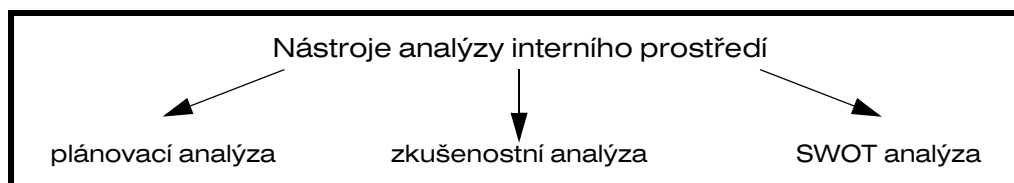
Informace nezbytné pro analýzu banky:

- vlastnictví - informace o tom, kdo má většinový podíl na základním jmění, jaké je rozložení sil akcionářů v bance,
- struktura obrátu - používá se metoda ABC, určuje se pořadí od položek s nejvyšším podílem na obrátu až po položky s nejnižším podílem na obrátu,
- počet a struktura pracovníků - např. podle věku a vzdělání,
- vedení banky - funkce a kompetence top managementu,
- klady a zápory - definují se hlavní konkurenční banky a porovnávají se slabé a silné stránky,
- strategie a filosofie /vize/ - jsou stanovením cílů v určitém časovém horizontu a opatření k jejich realizaci,
- reference - oblasti, ve kterých je banka úspěšná a oblasti, ve kterých je neúspěšná /tyto buď opustí nebo se pokusí o nový "útok"/,
- klienti - jsou alfou a omegou podnikání - banka může na trhu uspět pouze tehdy, pokud bude analyzovat potřeby a požadavky svých potenciálních a současných klientů a bude-li je transformovat do svých tržních aktivit,
- konkurence - sledují se parametry přímých i nepřímých konkurentů s cílem vypracovat přiměřenou marketingovou strategii banky,
- tržní pozice - prezentuje se zpravidla portfoliovou metodou,
- auditované údaje o bance - tvoří hodnověrnou údajovou základnu komparativní analýzy,
- historie /údaje o minulosti/ - přestože je podstatná při charakteristice výchozího stavu banky, mnohdy se její význam přeceňuje, důležitější je pohled do budoucna.

Informace  
pro analýzu banky

Podrobnější přehled o stavu banky podává analýza interního prostředí banky. Její základní nástroje ukazuje následující schéma.

Analýza interního  
prostředí banky



**Schéma 61:** Nástroje analýzy interního prostředí.  
Pramen: vlastní schéma.

### Plánovací analýza:

Plánovací analýza nejdříve prověřuje kvalitu přijaté strategie banky v minulém období, na základě toho potom hodnotí kvalitu a odbornost top managementu. Porovnává se přitom plánovaná výše klíčových ukazatelů úspěšnosti se skutečností.

### Zkušenostní analýza:

Zkušenostní analýza je kombinací závěrů z uplatnění delfského dotazníku a anonymní analýzy metodou PIMS s využitím databáze PIMS.

### SWOT analýza:

SWOT analýza je hodnocením silných a slabých stránek banky, hrozeb a příležitostí. Účelem je najít významné a užitečné informace pro přijetí strategických rozhodnutí.

### Analýza externího prostředí:

Při analýze externího prostředí využíváme zejména metodu portfoliové analýzy. Jako zdroj informací slouží výroční zprávy, inzeráty v časopisech, články v odborných časopisech. Pomocí hodnocení situace odvětví a profilu odvětvových zdrojů získáváme externí nálezy charakterizující celkovou situaci v daném odvětví a vlastní pozici banky v něm.

Analýza externího  
prostředí banky

### Použití analýzy celkového stavu banky:

Na základě analýzy výchozí pozice, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí se charakterizuje stav, ve kterém se banka nachází, který je pak základnou pro návrh strategie a dalšího směřování banky.

### 8.3 Podstata a obsah ekonomické analýzy banky

Postavení ekonomické analýzy v řízení banky

Ekonomická analýza banky tvoří podstatnou součást bankovního řízení.

Používá se:

- při sestavování plánů a strategií banky tvoří základ výchozí pozice a předpokládaných trendů vývoje,
- při operativním řízení banky tvoří základ pro pružné rozhodování,
- při změně organizační struktury dává základ pro racionální změny,
- při tvorbě účinného motivačního systému tvoří základ pro odměňování,
- je základem pro marketingové strategie banky a pod.

Všimněte si:

Pokud se zamýšlíme nad bankou z aspektu její pozice, případně dalšího směřování, musíme zjistit její výchozí pozici, analyzovat externí a interní prostředí, na základě toho zjistit celkové postavení banky, vypracovat alternativní scénář vývoje banky, stanovit cíle a strategii na jejich dosažení /viz předchozí část/.

Předmětem zájmu banky v oblasti jejích analýz jsou zejména:

- výnosnost /ziskovost, rentabilita/,
- struktura aktiv a pasiv,
- solventnost a likvidita,
- hospodářská a finanční spolehlivost /stabilita/.

Analýza finanční situace banky

Analýza banky z hlediska její finanční situace:

- zaměříme se na stav a vývoj bankovních aktiv a pasiv, vývoj podrozvahových pohledávek a závazků a vývoj bankovních nákladů a výnosů,
- využívají se různé ukazatele vzhledem na konkrétní cíl analýzy, které jsou uspořádány
  - z hlediska jednoho základního kritéria /kritéria ziskovosti/ do stromu ukazatelů,
  - z pozice více základních hledisek analýzy /růst banky, ziskovost banky, skladba výnosů a nákladů banky, likvidita banky, kvalita aktiv banky a kapitál banky/.

**Poznámka:**

Přednost uplatnění více hledisek (kritérií) spočívá zejména v tom, že jejich předmětem jsou všechny základní aspekty finanční situace banky včetně hodnocení z aspektu principů obezřetného podnikání banky.

Postup při analýze

Postup při ekonomické analýze banky:

- základem ekonomické analýzy banky je analýza její bilance, s dopadem do bankovních nákladů a výnosů,
- výsledkem je zjištění, jak banka využila svých možností k dosažení adekvátního hospodářského výsledku, jak zvládla řízení rizik, popřípadě nakolik úspěšně zvládla jejich zajištění.

**Informace pro ekonomickou analýzu:**

Informace pro analýzu

Podstatným zdrojem informací je roční účetní závěrka a další podrobnější informace, např. aktuální informace o vývoji obchodů, informace o plnění obchodního a finančního plánu, informace z manažerského účetnictví a manažerského informačního systému. Banka se opírá i o vnější informace, které získává ze systému statistických informací, výročních zpráv jiných bank, z burzovních informací a z dalších jí dostupných informačních zdrojů.

Výhody a nevýhody informací z účetní závěrky:

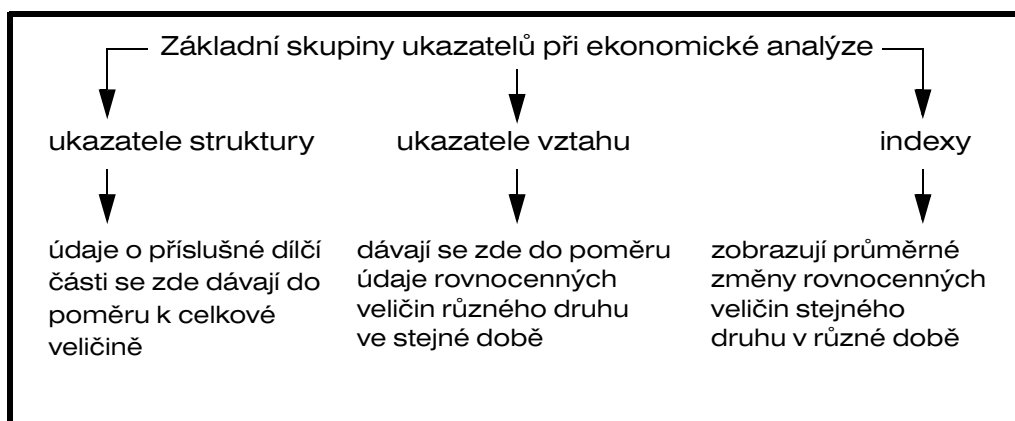
- výhodou je, že jsou získávány na základě všeobecně uznávaných zásad a pravidel, jsou spolehlivé /auditované/, umožňují odvětvové srovnání i srovnání v čase,
- nevýhodou je, že obsahují zpravidla málo nepovinných informací, jsou informací o minulosti /často neaktuální/.

Všimněte si:

- Pokud banku chceme srovnávat s jinými bankami, musíme akceptovat fakt, že ačkoli banky postupují při vedení svého účetnictví podle stanovených pravidel, mají možnost volby, například v oblasti oceňování, odpisování majetku, atd.
- Jedním ze základních problémů je reálná hodnota vykazovaného stavu aktiv a pasiv banky. Bilanční hodnota banky je zpravidla nižší, popřípadě rovná tržní hodnotě, obsahuje skryté rezervy.
- Údaje jsou koncipovány v souladu s principy vedení účetnictví - jasnosti a srozumitelnosti, úplnosti a přesnosti, platí zákaz kompenzace údajů.
- Metodika vedení bankovního účetnictví akceptuje princip opatrnosti - opravné účty mají za cíl upravovat vykazované hodnoty na jejich reálnou hodnotu tak, aby nedocházelo k jejich nadhodnocení.

**Ukazatele používané při ekonomické analýze:**

Při ekonomické analýze banka používá různé systémy ukazatelů, s různou vypovídací schopností, kritériem jsou cíle ekonomické analýzy.



Systémy ukazatelů

**Schéma 62:** Základní skupiny ukazatelů používaných při ekonomické analýze.

Pramen: vlastní schéma.

**Definice analýzy bankovní bilance:**

Analýza bankovní bilance znamená zhodnocení celkového objemu bilanční sumy, struktury aktiv a pasiv, jednotlivých položek aktiv a pasiv, ekonomických vazeb mezi stranou aktiv a pasiv - z aspektu rentability a stability banky.

Analýza bankovní bilance

Zhodnocení výsledků analýzy bankovní bilance:

- Objem bilanční sumy - je ukazatelem velikosti banky, pokud si porovnáme její objem za několik let, zjistíme trend růstu, stagnace, popřípadě úpadku banky.
- Dynamika růstu banky - posuzujeme ji podle tempa růstu jejích aktiv, příp. její bilanční sumy - i když je růst bilanční sumy bezesporu pozitivním signálem, neznamená to, že banka efektivně hospodáří (můžeme se setkat i s případem poklesu bilanční sumy banky s vykazováním lepších výsledků v oblasti rentability a lepšího zvládnutí bankovních rizik).
- Další ukazatele poukazující na růst banky - ukazatelé růstu banky jsou dále růst jejího kapitálu, vkladů klientů a poskytnutých úvěrů.

### 8.4 Analýza bankovních aktiv

Strana aktiv bankovní bilance představuje její majetek, v členění na pokladní hotovost, účty u centrální banky, vklady v jiných bankách a úvěry poskytnuté jiným bankám, úvěry poskytnuté klientům, cenné papíry, hmotný majetek a ostatní aktiva.

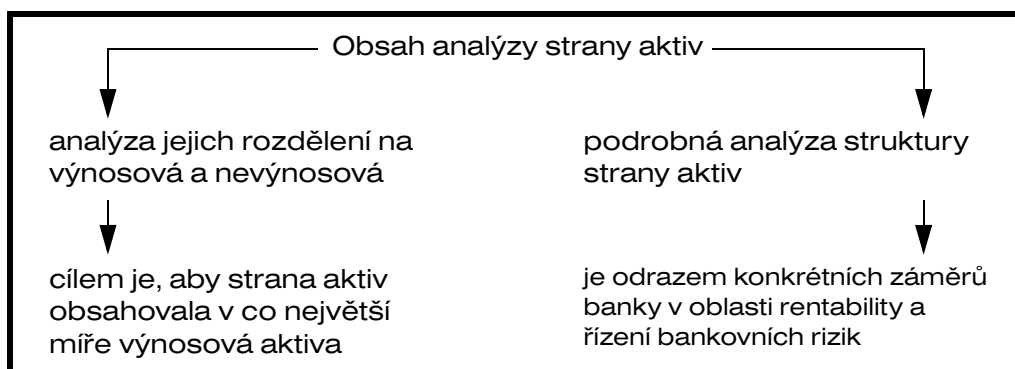
Analýza strany aktiv

Cílem managementu bankovních aktiv je investovat finanční prostředky tak, aby:

- výnosy byly co nejvyšší,
- rizika byla tomu přiměřeně omezena,
- použití prostředků bralo ohled na stranu pasiv - vzhledem na dobu splatnosti, dobu vázání prostředků, úroky.

**Všimněte si:**

I zde banka respektuje dva základní cíle - rentabilitu banky dosaženou na základě výnosově použitých zdrojů a stabilitu banky na základě řízení rizika. Jsou to zároveň dva hlavní aspekty, na základě kterých provádí analýzu bankovních aktiv.



**Schéma 63:** Obsah analýzy strany aktiv.  
Pramen: vlastní schéma.

**Poznámka:**

- Poměr výnosových aktiv na celkových aktivech by měl činit asi 90 %, pokud je tento poměr vyšší, je banka příliš zatížena nevýnosovými aktivy.
- Strukturu strany aktiv zpravidla uvádíme v procentech jednotlivých "bloků" aktiv.

**Analýza úvěrů poskytnutých klientům:**

Analýza poskytnutých úvěrů klientům

Největší objem aktiv je zpravidla v poskytnutých úvěrech klientům - uvádí se vhodné rozpětí od 35 % do 65 % - pokud má tento objem větší, příliš se vystavuje úvěrovému riziku, pokud má tento objem menší, vykazuje nadměrnou likviditu s pravděpodobností ztrát na rentabilitě (význam má i časové srovnání - objem poskytnutých úvěrů může růst, stagnovat, resp. klesat - růst je pozitivním signálem, důležité je však posouzení kvality úvěrového portfolia banky).



Pokud jde o strukturu poskytnutých úvěrů, banka provádí analýzu podle jejich druhů, odvětví, případně zemí (při zahraničních úvěrech) - nejdůležitější je jejich posouzení z aspektu rizika.

**Všimněte si:**

Kvalita aktiv banky je vyjádřena podílem vytvořených opravných položek k rizikovým pohledávkám z úvěrů a rezerv na celkových aktivech banky. Čím je tento podíl vyšší, tím horší je situace banky v oblasti úvěrového rizika, s přímým dopadem do zisku banky. Při posouzení daného podílu z hlediska času znamená jeho růst negativní, pokles pozitivní tendenci. Příliš vysoký podíl velkých úvěrů poskytnutých několika málo klientům znamená značné riziko, větší diverzifikace úvěrového portfolia je z aspektu úvěrového rizika

pro banku výhodnější. Jednoznačně negativní signál znamená překročení limitů úvěrové angažovanosti stanovené opatřením ČNB.

Kvalitu úvěrového portfolia blíže charakterizují tyto ukazatele:

- klasifikované pohledávky/celkové pohledávky,
- podíl jednotlivých druhů klasifikovaných pohledávek na klasifikovaných pohledávkách,
- ztrátové pohledávky/celkové pohledávky,
- klasifikované pohledávky/celková aktiva.

Ukazatele kvality  
úvěrového portfolia

#### Analýza cenných papírů:

Další významnou část aktiv tvoří cenné papíry. Banka zjišťuje jejich podíl na celkových aktivech, jejich rentabilitu a riziko. Je vhodné analyzovat jejich složení, zejména v této struktuře:

Analýza cenných  
papírů v aktivech  
banky

- cenné papíry s pevným a proměnlivým výnosem,
- cenné papíry obchodované a neschopné obchodování na burze,
- cenné papíry podle emitentů a zemí jejich emise apod.

Významné je zejména jejich rozdělení na cenné papíry k prodeji a k obchodování, cenné papíry držené do splatnosti a trvalé majetkové účasti banky. Zařazením cenných papírů do svých aktiv banka sleduje různé cíle.



**Schéma 64:** Cíle banky při zařazení cenných papírů do svých aktiv.  
Pramen: vlastní schéma.

#### Kritérium rentability a rizika v oblasti cenných papírů:

Cenné papíry jsou zařazovány mezi bankovní aktiva s cílem dosažení zisku (z obchodování a z pravidelných výnosů) a zároveň s cílem snížení rizik, kterým je banka vystavena.

Mělo by platit, že:

- pokud je banka vystavena příliš vysokému úvěrovému riziku v důsledku nezdravého úvěrového portfolia, kompenzuje ho menším rizikem v oblasti cenných papírů,
- čím je vyšší riziko likvidity, tím větší objem likvidních cenných papírů (s možností jejich rychlé přeměny na hotovost) by mělo portfolio cenných papírů obsahovat,
- v případě řízení rizika pohybu úrokové sazby jsou cenné papíry pružnější.

#### Všimněte si:

I když vhodná strategie v oblasti cenných papírů může napomáhat zmírnění bankovního rizika, které vzniká v jiných oblastech bilance, banka je i zde vystavena riziku - úvěrovému riziku, riziku pohybu úrokové sazby a tržnímu riziku - pohybu jejich tržní hodnoty - což se následně může projevit na tvorbě opravných položek s dopadem do ziskovosti banky.

Ukazatele v oblasti analýzy cenných papírů:

- ukazatele poměru jednotlivých skupin cenných papírů na celkovém objemu cenných papírů,
- poměr opravných položek tvořených k cenným papírům na celkovém objemu cenných papírů,
- poměr cenných papírů na výnosových aktivech banky,
- poměr cenných papírů na celkových aktivech banky a podobně.

Ukazatele v oblasti  
analýzy cenných  
papírů

## 8. Ekonomická analýza banky

### Analýza vkladů a úvěrů poskytnutých jiným bankám:

Analýza pohledávek za bankami

Další složkou aktiv banky jsou prostředky banky uložené na účtech v jiných bankách (na BÚ, na vkladových účtech, na účtech povinných minimálních rezerv v centrální bance) a zároveň úvěry poskytnuté jiným bankám. Jde o poměrně likvidní prostředky, zpravidla s malou mírou rizika - jsou spojeny spíše s cílem stability než rentability banky. Banka analyzuje jejich podíl, popř. schopnost vyrovnávat riziko ostatních aktiv.

### 8.5 Analýza bankovních pasiv

Analýzy strany pasiv

Stranu bankovních pasiv tvoří vlastní kapitál banky a cizí zdroje. Vlastní kapitál, i když co do poměru k cizím zdrojům poměrně malý, má pro banku značný význam. Jeho funkce ukazuje následující schéma.

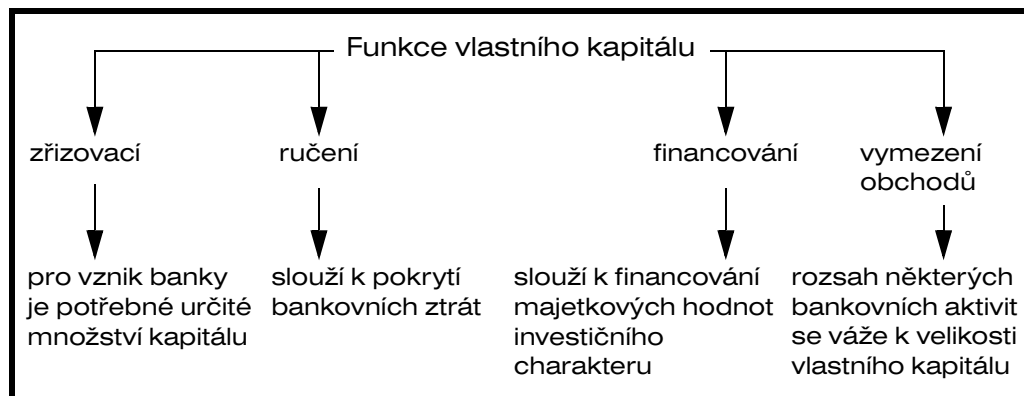


Schéma 65: Funkce vlastního kapitálu.  
Pramen: vlastní schéma.

### Všimněte si:

Analýza kapitálu

Potvrzením významu vlastního kapitálu pro banku je opatření ČNB, které stanovuje jeho minimální výši ve vazbě na rizika podstupovaná bankou.

### Analýza vlastního kapitálu:

Hodnocení banky z hlediska jejího kapitálu znamená hodnocení finanční síly banky. Značnou vypovídací schopnost má i samotný objem vlastního kapitálu, zejména základního kapitálu banky. Čím je vyšší, tím je banka důvěryhodnější a stabilnější. Další analýzu je nutno provést v oblasti jeho struktury (kromě základního kapitálu obsahuje kapitálové fondy, nerozdělené zisky, rezervy, podřízený dluh, atd.) - každá z jeho složek má svá specifika. Je vhodné provést porovnání z hlediska vývoje vlastního kapitálu a jeho struktury během několika let a případné srovnání s jinými bankami.

Ukazatelé v oblasti analýzy kapitálu

Doporučuje se výpočet těchto poměrových ukazatelů:

- **Poměr kapitálu k aktivům** - ukazuje finanční sílu banky. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat mezi 2 - 10 % (pod 2 % by neměla poklesnout), 2 % jsou na hranici, což lze akceptovat pouze v případě, že banka je zdravá a dynamicky neroste. 10 % by banka neměla přesáhnout, vyskytuje se zpravidla v prvním období po vzniku banky (v tomto rozpětí čím vyšší podíl, tím lépe).
- **Poměr vlastních zdrojů k závazkům banky** - platí, že čím je poměr kapitálu k celkovým závazkům vyšší, tím je banka finančně silnější. Hodnota by se měla pohybovat v rozpětí 5 % - 15 % (z podobných důvodů jako u předchozího ukazatele).

### Hodnocení finanční nezávislosti banky:

Finanční nezávislost banky se zjistí jako poměr vlastního kapitálu/pasiva celkem.

### Všimněte si:

Platí, že akcionář má zájem s co nejnižším základním jměním dosáhnout co nejvyšších zisků a co nejefektivněji zhodnotit vložené peníze. Centrální banka naproti tomu má zájem na co nejvyšším vlastním kapitálu, což banku výrazně stabilizuje.

### Analýza cizích zdrojů:

Podstatnou část bankovních pasiv tvoří cizí zdroje. Jsou to vklady na požádání, termínové vklady, depozitní certifikáty, bankovní obligace, úsporné vklady, vklady a úvěry od jiných bank a od centrální banky.

Analýza závazků banky

Při analýze cizích zdrojů se posuzuje:

Ukazatele v oblasti analýzy závazků

- **podíl cizích zdrojů na celkových pasivech banky** - vyjadřuje celkovou zadluženost banky,
- **podíl primárních zdrojů na celkovém objemu cizích zdrojů** - vyjadřuje stabilitu banky v získávaných zdrojích od klientů,
- **podíl sekundárních zdrojů na celkovém objemu cizích zdrojů** - vyjadřuje závislost banky od zdrojů získávaných na mezibankovním peněžním trhu.

### Všimněte si:

Za pozitivní se považuje vysoký podíl primárních zdrojů. Značnou vypovídací schopnost má i celkový objem vkladů. Jejich rostoucí objem je důkazem schopnosti banky získat klienty v konkurenčním prostředí a důkazem důvěry v banku.

Podrobnější analýza spočívá v:

- analýze časového aspektu a vázanosti cizích zdrojů - čím má banka větší objem dlouhodobějších zdrojů, tím má větší předpoklady pro jejich efektivní využití,
- analýze ceny získaných zdrojů - čím více dražších zdrojů, tím vyšší jsou náklady banky - nelze zde však opomenout jejich kvalitu a možnosti zhodnocení.

### Rentabilita, likvidita a management pasiv:

Management pasiv je důležitý nejenom z pozice ziskového motivu získání zdrojů s co nejnižšími náklady a s co nejdéle možným časovým použitím, stejně důležitý je i problém likvidity banky. Na tomto místě zasahuje centrální banka, která stanovuje povinné minimální rezervy ze získaných vkladů. Navíc banka svým managementem likvidity pasiv přispívá k zachování likvidity. Je vhodné volit ta pasiva, která jsou dlouhodoběji vázána, protože banka dokáže do značné míry určit, kdy bude klient své peníze požadovat zpět, dále pak stanovit vazby mezi stranou aktiv a pasiv tak, aby byla co nejvíce respektována pravidla udržení likvidity. Analýzu je nezbytné provést i z těchto aspektů.

## 8.6 Analýza bankovní rentability

Bankovní rentabilita je hlavním cílem činnosti banky. Banka se snaží dosáhnout co největší zisk a podřizuje tomu celou svoji činnost.

Bankovní rentabilita

Zisk vyjadřuje efektivnost obchodní činnosti banky, úroveň jejího managementu, je zdrojem financování rozvoje banky a dividend akcionářů. Míra ziskovosti je významným ukazatelem bonity banky, i když ne jediným, protože hodnocení ratingových agentur bere v úvahu ještě některá další kritéria.

Struktura aktiv a pasiv, kvalita řízení bankovních rizik a kvalita ostatních složek bankovního managementu má přímý vliv na hospodářský výsledek banky. V konečném důsledku jde o rozdíl mezi náklady a výnosy banky, do kterých se uvedené aspekty promítají.

Hodnocení rentability banky:

- banka si hodnotí celkový objem hospodářského výsledku - jeho kvalitu (zisk nebo ztrátu), jeho časový vývoj, srovnává ho s ostatními bankami,
- i když absolutní objem hospodářského výsledku má značnou vypovídací schopnost, banka ho doplňuje o relativní ukazatele bankovní rentability.

## 8. Ekonomická analýza banky

Ukazatelé rentability

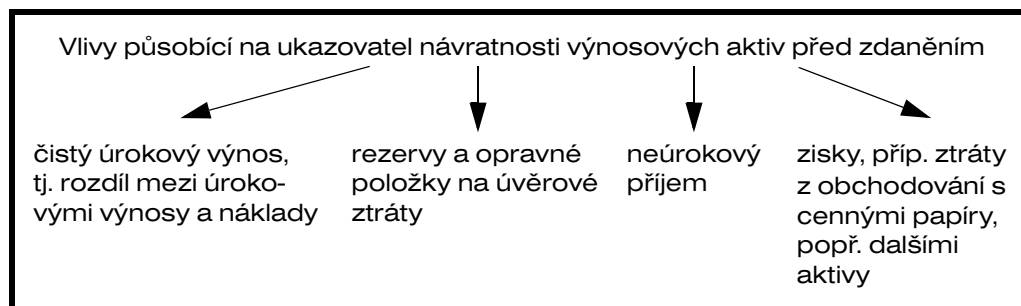
Nejznámější ukazatele rentability jsou:

- ROE = čistý zisk, příp. ztráta /ekvita,
- ROA = čistý zisk, příp. ztráta/aktiva.

Platí o nich následující skutečnosti:

- ukazatel ROE hovoří o efektivitě a návratnosti vlastního jmění, ROA o efektivitě a návratnosti bankovních aktiv, v obou případech je jejich růst pozitivním signálem,
- v případě ROE jeho výše závisí na čistém zisku a na výši vlastního jmění, v případě ROA na čistém zisku a výši bankovních aktiv,
- jejich vypovídací schopnost se podstatně zvýší rozložením na další ukazatele,
- rozklad začíná od ukazatele ROE, který se prvotně rozloží na ROA, krát multiplikátor (aktiva na ekvitu), dále pokračuje tak, že lze zjistit vliv daně z příjmů a vliv poměru nevýnosových aktiv na celkových aktivech na zisk a rentabilitu banky,
- na konci rozkladu se rozkládá ukazatel návratnosti výnosových aktiv před zdaněním na dílčí ukazatele tak, že se zjišťují vlivy, které působily pozitivně, resp. negativně na jeho výši.

Vlivy působící na ukazatel návratnosti výnosových aktiv před zdaněním ukazuje následující schéma.



**Schéma 66:** Vlivy působící na ukazatel návratnosti výnosových aktiv před zdaněním. Pramen: vlastní schéma.

### Všimněte si:

Rozklad ROE lze provést i z jiného aspektu - např. příjmu z běžné činnosti banky.

Výnosnost bankovního podnikání je možné analyzovat i na základě dalších ukazatelů, kterými jsou např.:

- ziskovost výnosů = čistý zisk/ výnosy,
- ziskovost akcií = čistý zisk /počet kmenových akcií,
- výnosnost úvěrů = úrokový příjem z úvěrů/celkové úvěry,
- výnosnost cenných papírů = příjem z cenných papírů/objem cenných papírů.

Každý z uvedených ukazatelů má svou vypovídací schopnost a banka ho používá v případě analýzy z příslušných aspektů.

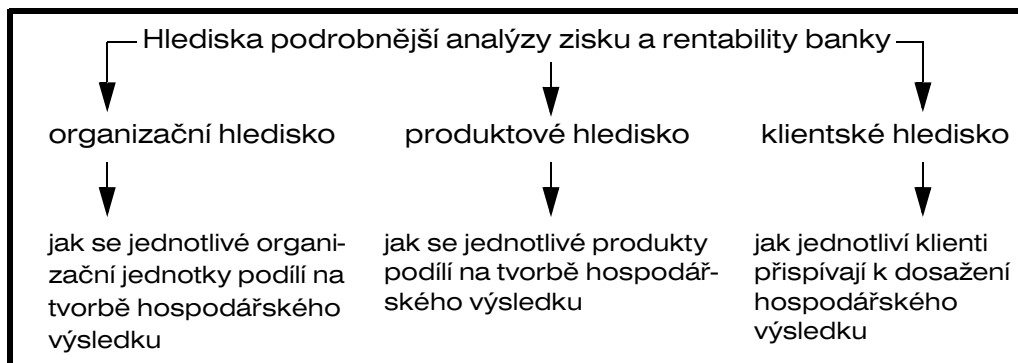
### Informace pro analýzu ziskovosti:

Základ pro analýzu ziskovosti tvoří údaje z výkazu zisku a ztráty, doplněné o informace z analytiky bankovních nákladů a výnosů, popř. z manažerského informačního systému, který by měl obsahovat podrobnější údaje o nákladech a výnosech banky, s možností analyzovat ziskovost a rentabilitu banky podle hledisek, které uvádí následující schéma:



Informace  
pro analýzu  
rentability





Hlediska podrobnější analýzy rentability

**Schéma 67:** Hlediska podrobnější analýzy zisku a rentability banky.  
Pramen: vlastní schéma.

#### Všimněte si:

Dobudování analýzy ziskovosti do uvedených dimenzí přispěje k efektivnějšímu hospodaření banky a k racionalizaci systému řízení.

## Shrnutí kapitoly



Pro banku, podobně jako pro ostatní podnikatelské subjekty, je nezbytná kontrola, jejíž podstatnou částí by měla být ekonomická analýza. Analýza ex post je zaměřena na zjišťování příčin existujícího stavu, analýza ex ante znamená prognózování jevů a má pro řízení banky rozhodující význam.

Při analýze banky se vychází z analýzy jejího celkového stavu, následně se analyzuje rozvaha - strana aktiv a pasiv, zejména jejich struktura a podstupovaná rizika obsažená v rozvaze. Samostatnou část analýzy tvoří analýza bankovní rentability, kde si banka hodnotí celkový objem výsledku hospodaření v jeho časovém vývoji a ve srovnání s jinými bankami. Podrobnější analytické údaje však přináší ukazatele rentability bankovního podnikání, zejména ukazatel ROA a ROE a jejich rozklad.

Kvalitní analýza je podmíněna kvalitní informační základnou. Podstatným zdrojem informací je roční účetní závěrka a další podrobnější informace o vývoji obchodů, o plnění obchodního a finančního plánu, informace z manažerského informačního systému. Banka se opírá i o vnější informace, které získává ze systému statistických informací, výročních zpráv jiných bank, z burzovních informací a dalších jí dostupných zdrojů.

Při analýze banka používá různé systémy ukazatelů s různou vypovídací schopností, kritériem jsou cíle ekonomické analýzy. Ukazatele lze rozdělit na více skupin. Jsou to zejména ukazatele struktury, ukazatele vztahu a indexy. Kvalita ekonomické analýzy závisí v neposlední řadě i na vhodně zvolených metodách a postupech.

## Otázky k zamyšlení



1. K čemu podle vašeho názoru slouží ekonomická analýza banky?
2. Zamyslete se nad tím, z jakých zdrojů byste provedli ekonomickou analýzu banky, pokud byste analyzovali vlastní banku.
3. Zamyslete se nad tím, z jakých zdrojů byste provedli ekonomickou analýzu banky, pokud byste analyzovali cizí banku.
4. Co byste v bance analyzovali a jaké ukazatele byste použili?

5. Myslíte, že při analýze bankovní rozvahy byste zjistili i míru bankou podstupovaných rizik?
6. S jakými bankami by se podle vašeho názoru analyzovaná banka srovnávala - se všemi nebo jenom s vybraným okruhem bank?
7. Na internetu si najdete webové stránky Vámi vybraných bank a zjistěte, jaké údaje banky zveřejňují a zda jsou použitelné pro jejich analýzu.
8. Na internetu si najdete webovou stránku ČNB a zjistěte, jaké údaje zveřejňuje o bankovním sektoru.



### POT

Vstupte na internetové stránky Vámi vybrané komerční banky. Pokud jste zaměstnání v bance, zvolte banku vlastní. Na základě informací z její výroční zprávy zpracujte tyto úkoly:

1. proveďte analýzu strany aktiv zejména co do jejich struktury
2. proveďte analýzu úvěrového portfolia banky
3. proveďte analýzu portfolia cenných papírů
4. proveďte analýzu strany pasiv zejména co do jejich struktury
5. proveďte analýzu vlastního kapitálu
6. proveďte analýzu rentability banky.

Rozsah: minimálně 7 stran.

Termín odevzdání: do poloviny prosince.

Způsob odevzdání: elektronickou cestou prostřednictvím e-mailu.

E-mailová adresa: petrjan@econ.muni.cz

**Shrnutí**

Banky jsou specifické podnikatelské subjekty v oblasti finančních služeb, zaměřené na dosahování maximálního zisku. Jejich řízení, vzhledem na značné množství rizik, není jednoduché. Banky hospodaří s úsporami široké veřejnosti, proto podléhají regulačnímu působení a dohledu ze strany ČNB. Přesto některé z bank nezvládnou rizika svého podnikání a zanikají.

I když jsou banky vystaveny podobným rizikům jako ostatní podnikatelské subjekty, dominují zde ryze finanční rizika, zejména úvěrové riziko, které je nejzávažnějším rizikem bankovního podnikání. Dále jsou to rizika likvidity, riziko úrokové sazby, kursové a kapitálové riziko. Jejich řízení se promítá do struktury bankovní bilance, případně do podrovnahy a následně do hospodářského výsledku banky.

Dosažený výsledek bankovního podnikání, jeho příčiny, pozitivní a negativní trendy v bance, jsou předmětem ekonomické analýzy banky, která dává odpověď na otázky spojené s ekonomikou a rentabilitou bankovního podnikání a zároveň tvoří základnu pro operativní řízení, strategické plánování a prognózování v bance.

Předmět "Bankovní management" si klade za cíl nahlédnout do problematiky bankovního řízení v celé její složitosti. Student pochopí nezbytnost koncentrace řízení banky v její centrále, jednotlivé rozložení úloh a kompetencí s tím spojených mezi představenstvem, útvar finančního řízení, útvar řízení rizik, útvar řízení aktiv a pasiv, útvar vnitřního auditu a útvar strategického plánování. Pochopí souvislost mezi současnými trendy v bankovníctví, změněným postavením bank a větším důrazem na kvalitu bankovního managementu a řízení rizik. Zpracování textu si stanovuje poměrně vysoké ambice ukázat náročnost měření a řízení rizik bankovního podnikání i významnou úlohu regulátora v této oblasti. Jádrem zpracovávané problematiky je oblast řízení aktiv a pasiv, do které se promítá řízení všech bankovních rizik i základní kritéria rozhodování - kritérium rentability a stability banky. Nezapomíná se ani na oblast strategického a taktického plánování, do které se promítají bankou stanovené cíle dlouhodobějšího i krátkodobějšího časového horizontu. Logickým vyústěním řízení banky, zpětnou vazbou, je ekonomická analýza banky ve všech jejích aspektech.


Na základě zvládnutí jednotlivých kapitol strukturovaného textu student získá potřebné znalosti z bankovního managementu. Pokud jde o cíle jednotlivých kapitol, lze je shrnout takto:

V první kapitole bylo cílem poukázat na základní trendy v bankovníctví, vysvětlit podstatu finančního řízení banky a seznámit s organizací a úlohami útvarů finančního řízení banky.

Druhá kapitola byla zpracována ve smyslu motta: "Banky jsou nuceny přesněji a exaktněji promýšlet své cíle, které chtějí realizovat v budoucnosti." Jejím cílem bylo pochopení podstaty, významu a obsahu plánování v bankách, jeho nezbytnost pro řízení banky, pro úspěch v konkurenčním boji a pro úspěch v dosahované rentabilitě bankovního podnikání. Student se zde seznamuje s podstatou a obsahem strategického plánování, se strategickými cíli banky, které představují nejvyšší stupeň cílů, jejichž realizace znamená tvrdý boj o jejich splnění. Na to navazuje obsah strategického plánování a prezentace jeho jednotlivých etap se zdůrazněním významu adekvátní informační databáze. Krátkodobější aspekt plánování je předmětem výkladu taktického plánování banky, které směřují k dosažení střednědobých a krátkodobých cílů a prezentace jednotlivých etap taktického plánování.

Třetí kapitola vychází z faktu, že těžištěm bankovního managementu je řízení aktiv a pasiv banky. Jejím cílem je seznámit studenta s jeho podstatou, vývojem a organizací řízení aktiv a pasiv. Výklad se zaměřuje na faktory ovlivňující vývoj řízení aktiv a pasiv, na strategii řízení aktiv a pasiv a na významnou úlohu útvaru řízení aktiv a pasiv a jeho vazby na ostatní vrcholové řídicí orgány banky.

I když je důležitý zejména celkový pohled na obě strany bankovní rozvahy, přesto má řízení strany aktiv a pasiv svá specifika, která se zde prezentují.



Cílem čtvrté kapitoly je poukázat na úvěrové riziko v bankovníctví, seznámit se s jeho definicí, systémem řízení úvěrového rizika a jednotlivými rovinami jeho řízení, ukázat na úvěrové riziko jako neodmyslitelnou součást úvěrového procesu, poukázat na způsob řešení problémových úvěrů a opatření ČNB v oblasti řízení úvěrového rizika.

V páté kapitole najdeme problematiku managementu rizika likvidity. Vysvětluje se zde význam a podstata rizika likvidity a jejího řízení, nezbytnost plánování a měření rizika likvidity, jakož i obsah opatření ČNB upravující systém řízení likvidity v bankách.

Šestá kapitola je věnovaná managementu tržních rizik, přičemž se vychází z jejich definice, která chápe tržní riziko jako riziko změny cen, kursů a sazeb na finančních trzích. Při jejich konkretizaci uvádí úrokové, měnové, akciové a jiná rizika spojená s pohybem tržních cen. Cílem této kapitoly je pak pochopení podstaty, významu a obsahu řízení tržních rizik v bance, zejména systémy měření a řízení rizika úrokové sazby a měnového kursu.

Sedmá kapitola seznamuje s problémy řízení kapitálového rizika. Student zde zjistí, že stejně významná je kapitálová přiměřenost jako absolutní výše vlastního kapitálu banky. Důvodem je fakt, že vlastní kapitál zachycuje současnou hodnotu banky a kapitálová přiměřenost ohodnocuje její perspektivy v budoucnosti. Cílem této kapitoly je tedy pochopit podstatu, význam a obsah vlastního kapitálu i kapitálové přiměřenosti z aspektu řízení bankovních rizik.

Osmá kapitola je závěrečnou kapitolou, do které se promítá v zrcadle zpětné vazby celá problematika finančního řízení banky. Jejím cílem je pochopit podstatu ekonomické analýzy banky, její cíl a zaměření, obsah analýzy aktiv, analýzy pasív a analýzy výnosnosti a rentability banky. Zdůrazňuje se vhodnost použití příslušných ukazatelů vzhledem na cíl a zaměření konkrétní analýzy.



## Glosář

## A

**Akciové riziko** - je riziko, které vyplývá ze změny cen akcií.

**Aktiva banky** - znamenají užití zdrojů (peněžních prostředků).

**Aktiva banky v cizí měně** - hotovost v cizí měně, cenné papíry zakoupené v cizí měně, úvěry bankou poskytnuté v cizí měně, běžné účty a vklady banky v cizí měně.

**Analýza bankovní bilance** - znamená zhodnocení celkového objemu bilanční sumy, struktury aktiv a pasiv, jednotlivých položek aktiv a pasiv, ekonomických vazeb mezi stranou aktiv a pasiv - z aspektu rentability a stability banky.

**Analýza bankovní rentability** - znamená zhodnocení celkového objemu hospodářského výsledku (jeho kvality, časového vývoje, srovnání s ostatními bankami) a hodnocení poměrových ukazatelů bankovní rentability (zejména ROA a ROE) a analýzu vlivu na rentabilitu pomocí rozkladu ukazatelů rentability.

**Analýza cenných papírů** - znamená zjištění jejich podílu na celkových aktivech, jejich rentability a rizika. Je vhodné podrobně analyzovat jejich složení.

**Analýza strany aktiv** - je analýza jejich rozdělování na výnosová a nevýnosová a podrobná analýza struktury strany aktiv.

**Analýza strany pasiv** - je analýza poměru vlastního kapitálu k cizím zdrojům, struktury vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

**Analýza ex ante** - znamená prognózování jevů.

**Analýza ex post** - je zaměřena na zjišťování příčin existujícího stavu.

## C

**Cíle řízení aktiv a pasiv** - musí vyplývat ze strategického plánu banky a respektovat strategické zaměření banky.

**Cizí zdroje** - tvoří je různé druhy vkladů a půjček, které banka získává jako primární a sekundární zdroje.

## Č

**Čistý peněžní tok** - je rozdíl mezi přílivem a odlivem peněžních prostředků.

## D

**Durace** - je faktor naznačující citlivost finančního instrumentu na změny úrokových sazeb.

## E

**Ekonomická analýza** - je kontrola průběhu bankovních činností z ekonomického aspektu a následná analýza příčin kontrolou zjištěných pozitivních a negativních tendencí.

**Etapy taktického plánování** - patří sem analýza situace a prostředí, cíle a rámcové podmínky, plán aktivit a tvorba rozpočtu.

**Etapy strategického plánování** - patří sem záměr, analýza vlastních silných a slabých stránek, rizik a příležitostí, cíle a rámcové podmínky, strategické alternativy, rozhodující faktory úspěchu a strategická rozhodnutí.

## F

**Finanční analýza úvěrového dlužníka** - ukazuje bance skutečně dosažené finančně-ekonomické výsledky úvěrového dlužníka, což jí umožňuje předvídat i to, jakou splátkovou disciplínu může banka očekávat během úvěrového vztahu.

**Finanční plán banky** - je plán nákladů, výnosů a hospodářského výsledku banky na příslušný rok.

**Finanční řízení banky** - představuje integrální součást celkového řídicího a rozhodovacího mechanismu v bankách.

**Funkce vlastního kapitálu** - zřizovací funkce, funkce ručení, financování a vymezení obchodů.

## G

**Gap** - je rozdíl mezi aktivy citlivými na pohyb sazby a pasivy citlivými na pohyb sazby.

**Gap pozitivní** - je v případě, že aktiva citlivá na sazbu převyšují pasiva citlivá na sazbu.

**Gap negativní** - je v případě, že aktiva citlivá na sazbu jsou nižší než pasiva citlivá na sazbu.

**Gapová analýza** - porovnává, jak rychle aktiva a pasiva banky reagují na změny v tržních sazbách, na základě čeho se banka snaží odhadnout, jak se změny úrokových sazeb dotknou čistého úrokového příjmu banky.

## K

**Kategorie pohledávek z úvěrů** - standardní, sledované, nestandardní, pochybné a ztrátové.

**Klíčové útvary finančního řízení** - jsou to představenstvo banky a dozorční rada, útvary finančního řízení, útvary řízení rizik, útvary řízení aktiv a pasiv, útvary vnitřního auditu a útvary strategického plánování.

**Kursově riziko** - je riziko újmy na zisku vlivem změny kursů cizích měn vůči měně, v níž jsou vykazovány účty.



**Kvalita finančního řízení banky** - je podmíněna nejenom kvalitou plánovacího a rozhodovacího procesu, ale také racionálním rozvržením kompetencí a odpovědnosti jednotlivých řídicích útvarů banky.

## L

**Likvidní aktiva** - hotovost na pobočkách a likvidní prostředky u jiných bank, likvidní cenné papíry a půjčky od jiných bank.

**Likvidní pozice banky** - rozumí se jí přebytek nebo nedostatek zdrojů v rámci stanovených časových pásem.

## M

**Management rizika úrokových sazeb** - je proces, který se skládá ze tří hlavních složek: údaje o riziku, analýza a proces rozhodování jako součást řízení.

**Měření kursového rizika** - používá se k tomu metoda VAR /value-at-risk/, která se snaží odhadnout vývoj směnných kursů.

**Měření rizika likvidity** - používá dvě základní koncepce měření - měření založené na stavových veličinách a koncepce založená na cash flow.

**Měření úvěrového rizika** - znamená vyčíslení potenciální ztráty z úvěrových obchodů banky.

**Metoda VAR** - její podstatou je snaha odhadnout vývoj zvoleného ukazatele či veličiny na základě historických dat v potřebném časovém horizontu a na základě pravděpodobnosti podle nejhoršího scénáře určit nejvyšší možnou ztrátu.

**Modelování v oblasti řízení rizika úrokových sazeb** - poskytuje rámec pro měření současného rizika a ukazuje vliv budoucích akcí vedení banky a změn ve finančním prostředí.

**Monitorovací proces v oblasti úvěrového rizika** - vyúsťuje do závěrečné etapy úvěrového procesu, která definuje stav úvěrového portfolia banky podle jednotlivých úvěrových pohledávek pomocí inventarizace a kategorizace pohledávek ve smyslu opatření ČNB a posuzuje nutnost tvorby opravných položek a rezerv.

## O

**Obchodní plán** - je plánem aktiv a pasiv banky, plánem bilance na příslušný rok. Vychází ze stanovené obchodní politiky banky, která má svou kvantitativní a kvalitativní dimenzi.

**Ochranná riziková opatření v úvěrovém obchodě** - tvorba opravných položek a rezerv.

**Opatření ČNB v oblasti řízení tržních rizik** - jeho účelem je stanovit pro banku požadavky na řízení tržních rizik a vytvořit tím předpoklady pro omezení ztrát z těchto rizik plynoucích.

**Opatření ČNB o kapitálové přiměřenosti** - stanovuje potřebnou výši vlastního kapitálu banky vzhledem k úvěrovému a tržnímu riziku, které banka podstupuje.

**Operativní plánování** - je plánování, které vyúsťuje do konkrétních ročních plánů, ke kterým patří zejména obchodní plán, finanční plán, plán pracovníků a mezd a plán financování investic.

## P

**Pasiva** - představují zdroje peněžních prostředků.

**Pasiva banky v cizí měně** - běžné účty vedené v cizí měně, vklady banky získané v cizí měně a bankou emitované úvěrové cenné papíry v cizí měně.

**Plán financování investic** - je plánem reálných investic banky. Sestavuje se v souladu se strategií a obchodními záměry banky na příslušný rok v základním členění na potřeby a zdroje.

**Plán mzdových prostředků** - vyjadřuje celkové plánované mzdové prostředky a jejich základní strukturu.

**Plán pracovníků a mezd** - obsahuje plánovaný počet pracovníků a skutečný počet pracovníků na konci předcházejícího roku, plán počtu pracovníků na jednotlivá čtvrtletí plánovaného roku, průměrný počet pracovníků za celý plánovaný rok, celkové plánované mzdy a průměrnou mzdu.

**Plánování likvidity** - vypracování plánů a strategií na zajištění dostupnosti zdrojů tak, aby při minimálním cenovém riziku mohly uspokojit i nečekané potřeby hotovosti.

**Pohledávka z úvěru** - rozumí se jí úhrn jistiny, úroků a poplatků.

**Politika úvěrového rizika v rámci struktury bankovní rozvahy** - tvoří ji tyto základní body: omezení rozsahu aktiv spojených s úvěrovým rizikem, rozptýlení úvěrového rizika a zajištění se proti úvěrovému riziku vhodnými nástroji.

**Portfoliová analýza** - snaží se objevit tržní segmenty, u kterých by banka měla naději na úspěch.

**Preventivní riziková opatření v oblasti úvěrového obchodu** - patří sem evidence rizika, omezení rizika, zajištění rizika, postoupení rizika a kontrola rizika.

**Primární rezervy** - banka je tvoří na základě právních předpisů a potřeb každodenního vyrovnání rozvahy banky, tvoří je povinně a dobrovolně, přinášejí minimální nebo žádné výnosy. Vystupují ve formě pokladní hotovosti, vkladů u ostatních bank, vkladů u centrální banky a některých zpravidla méně významných aktiv.

## R

**Rizika bankovního podnikání** - patří sem zejména úvěrové riziko, úrokové riziko, riziko likvidity, kursové riziko, akciové riziko, riziko kapitálové přiměřenosti a provozní (operační) riziko.

**Riziko likvidity** - znamená, že banka není schopna na požádání vyplácet vklady svým klientům.

**Rizikový úvěr** - úvěr, při kterém klient není schopen postupovat plně v souladu s dohodnutými podmínkami, nebo kde bance hrozí možnost vzniku částečné nebo úplné ztráty.

**Riziko kapitálu** - je to riziko nedostatečné výše vlastního kapitálu vzhledem k pokrytí ztrát banky.

**ROA** - ukazatel rentability aktiv, vypočítá se z poměru čistého zisku a celkových aktiv banky.

**ROE** - ukazatel rentability vlastního kapitálu, vypočítá se z poměru čistého zisku a vlastního kapitálu banky.

**Roviny řízení úvěrového rizika** - na úrovni jednotlivých úvěrových obchodů, na úrovni úvěrového portfolia a na úrovni bankovního portfolia.

**Rozvaha banky** - přehled o majetku a jeho zdrojích - má dobrou vypovídací schopnost, na základě její analýzy je možné odhadnout typ banky, její sílu a "zdraví". Do rozvahy se promítá obchodní plán i strategie banky.

## Ř

**Řízení aktiv a pasiv** - tvoří těžiště bankovního managementu a je podstatnou součástí finančního řízení banky. Je to způsob řízení struktury bankovní rozvahy, která je přehledem majetku banky a zdrojů jeho financování.

**Řízení bankovních pasiv** - jeho cílem je získávat zdroje při respektování zásady, že náklady na získání zdrojů by měly být co nejnižší a dále zásady alespoň částečného sladění požadavků strany aktiv se stranou pasiv co do splatnosti, lhůty vázání prostředků, výšky úrokových sazeb a jejich citlivosti.

**Řízení bankovních aktiv** - jeho cílem je použít získané finanční zdroje tak, aby výnosy byly při přiměřeném omezení rizik co nejvyšší, přičemž je nezbytné brát ohled na stranu pasiv co do splatnosti, lhůty vázání prostředků apod.

**Řízení bankovní rozvahy jako celku** - jeho cílem je sladit peněžní zdroje s jejich použitím, přičemž je kromě sledování aspektu výnosnosti nezbytné promítnout do rozvahy principy omezení rizika likvidity, úrokové sazby, kursového rizika, kapitálového rizika, a to současně.

## S

**Sekundární rezervy** - posilují bankovní likviditu, představují aktiva, která nejsou určena zákonem a ani nejsou samostatně vykazována ve výkazech, jsou vnitřní záležitostí banky. Tvoří je krátkodobé likvidní cenné papíry, zejména pokladni poukázky centrální banky, státní pokladniční poukázky, komerční cenné papíry podniků a jiné likvidní cenné papíry.

**Standardy řízení likvidity (stanovené ČNB)** - vyjadřují minimální požadavky na obezřetnost v oblasti řízení likvidity a banka je povinna je rozvinout s ohledem na svou velikost, způsob řízení, typ, povahu a složitost činnosti, které vykonává.

**Strategie pro řízení tržních rizik** - stanoví jejich přijatelnou míru, metody pro jejich řízení, soustavu limitů, zásady pro vymezení povolených produktů, měn a trhů a základní požadavky na organizační strukturu banky z hlediska řízení tržních rizik.

**Strategické cíle** - představují nejvyšší stupeň cílů, jejichž realizace znamená tvrdý boj o jejich splnění.

**Strategické plánování** - je zaměřeno na delší období, zpravidla na pět a více let, na které vznikají prognózy, scénáře a cíle v souvislosti s růstem, podílem na trhu a ziskem banky. Zahrnuje zásadní a fundamentální otázky, zaměřuje se na získání trvalého náskoku před konkurencí. Cíle stanovuje pouze globálně, v hrubých rysech, snaží se vytvořit základní osnovu budoucího způsobu řízení.

**Soustava plánů** - patří sem strategické plánování, taktické plánování a operativní plánování (rozpočtování).

## T

**Taktické plánování** - je součástí plánovacího procesu, navazuje na strategické plánování. Vztahuje se ke kratšímu operativnímu období (většinou 1 rok), proto vyžaduje úzkou spolupráci s nižšími řídicími úrovněmi a také podrobnější vypracování. Provádí se pro všechny činnosti banky, tj. pro všechny produkty, či skupiny produktů, všechny klienty, či skupiny klientů.

**Tržní hodnota kapitálu** - rovná se tržní hodnota všech aktiv minus tržní hodnota všech pasiv.

**Tržní riziko** - riziko vyplývající ze změny cen, kursů a sazeb na finančních trzích. Jedná se o souhrnný pojem pro úrokové, měnové, akciové a jiná rizika spojená s pohybem tržních cen.

**Typy úvěrových limitů** - limity pro jednotlivé klienty a skupiny klientů, limity pro odvětví, limity pro země, limity kapitálové.

## U

**Upravená hodnota pohledávky** - rozumí se jí nominální hodnota pohledávky snižená o hodnotu kvalitního zajištění.

**Úrokové riziko** - je riziko snížení čistého úrokového příjmu vlivem změny úrokových sazeb na finančních trzích.

**Úvěrové riziko** - je riziko, že protistrana nedostojí svým závazkům podle podmínek smlouvy.

## V

**Varovné signály** - jsou signály o problémech úvěrového dlužníka, které umožní řešit problémy s úvěrem včas a zpravidla s menšími ztrátami. Nejčastěji jsou to signály z oblasti finanční, z provozní

oblasti, z oblasti managementu a signály upozorňující na běžné chyby vedoucí k nedobytným úvěrům.

**Vlastní kapitál banky** - představuje vlastní zdroje banky.

**Výbor ALCO** - koordinuje řízení všech oblastí banky a realizuje konkrétní řízení financování a řízení rizika úrokové sazby prostřednictvím Treasury. Má strukturu oficiálního výboru, do kterého jsou jmenováni členové, aby přijímali rozhodnutí zejména v oblasti investiční, úvěrové a oceňování.

**Vývojové projektování v oblasti likvidity** - patří sem odhad základního trendu vývoje potřeby likvidity, odhad krátkodobých sezónních vlivů a cyklických vlivů s jejich dopadem na likviditu.

## **Z**

**Zdroje kapitálu banky** - interní kapitál generovaný uvnitř banky a externí kapitál generovaný prostřednictvím emise kmenových akcií, preferenčních akcií a podřízeného dluhu.



## Rejstřík

## Věcný:

### A

aktiva, 36  
akciové riziko, 73  
analýza bankovních aktiv, 108  
analýza bankovních pasiv, 110  
analýza bankovní rentability, 111, 113  
analýza banky, 103  
analýza diverzifikace, 28  
analýza vlastních silných a slabých stránek, 28, 29, 105

### B

bankovní portfolio, 96, 97  
BASLE I, 91, 92  
BASLE II, 92, 93

### C

cenné papíry, 109  
cizí zdroje, 43

### D

depozitní certifikáty, 43  
devizová pozice, 82  
dlouhodobé plánování, 27  
dluhopisy, 43  
dozorčí rada, 21  
durace, 79

### E

ekonomická analýza, 106  
emisní ážio, 97  
externí kapitál, 89

### F

finanční analýza, 52  
finanční plán, 32  
finanční řízení banky, 17

### G

gapová analýza, 77, 79

### H

hodnota banky, 18

### I

interní kapitál, 89  
investice, 39, 45

### K

kapitálový požadavek, 93, 96  
kapitálová přiměřenost, 89, 90, 91  
kapitálové vrstvy, 92  
kategorie pohledávek, 57  
kmenové akcie, 89  
konkurenční analýza, 28  
kurzové riziko, 73, 81

### L

likvidita, 39, 63  
likvidní aktiva, 64, 65  
likvidní cenné papíry, 64

### M

management kurzového rizika, 81  
management kapitálového rizika, 88  
metoda VAR, 83  
měření bankovních rizik, 19  
monitorovací proces, 50

### N

nástroje analýzy, 104  
negativní gap, 78  
nelikvidní aktiva, 65

### O

obezřetné podnikání, 99  
obchodní plán, 32  
obchodní portfolio, 96  
opatření ČNB, 67, 83  
operativní plánování, 30  
operativní roční plány, 31  
opravné položky, 56

### P

pasiva, 37  
plán financování investic, 32  
plán mzdových prostředků, 32  
plán pracovníků a mezd, 32  
plánování kapitálu, 93, 94  
plánování likvidity, 63  
podřízený dluh, 89, 90, 97  
portfoliová analýza, 28  
pozitivní gap, 78  
preferenční akcie, 89  
primární rezervy, 44  
problémové úvěry, 50  
představenstvo banky, 21

### R

rezervy, 56  
restrukturalizace úvěrového vztahu, 54  
riziko likvidity, 63, 64  
riziko úrokové sazby, 39  
ROA, 112  
ROE, 112  
rozpočtování, 30  
rozhodnutí banky, 36, 37

### Ř

řízení aktiv a pasiv, 19, 37, 38, 39  
řízení bankovních rizik, 18, 19  
řízení kapitálového rizika, 95  
řízení likvidity, 67, 68, 69  
řízení tržních rizik, 83

### S

sekundární rezervy, 45  
simulace, 80  
stálá pasiva, 65  
strategické alternativy, 29  
strategické plánování, 27, 30  
strategické rozhodnutí, 29  
strategické řízení, 27  
systém finančního řízení, 17  
systém řízení rizik, 18

### T

taktické plánování, 30, 31  
termínové vklady, 43

tržní rizika, 72

## **U**

ukazatele likvidity, 65  
úrokové riziko, 56, 72  
úsporné vklady, 43  
útvár finančního řízení, 21  
útvár řízení aktiv a pasiv, 22  
útvár řízení rizik, 22  
útvár strategického plánování, 23  
útvár vnitřního auditu, 22  
úvěrové limity, 49  
úvěrové portfolio, 53  
úvěrové riziko, 48, 49, 51, 55  
úvěrový proces, 50  
úvěry, 45  
úvěry od jiných bank, 43  
úvěry od centrální banky, 43

## **V**

varovné signály, 53  
vklady, 43  
vklady na požádání, 43  
vlastní kapitál, 89, 90, 110  
volatilní pasiva, 65  
výbor ALCO, 38  
výhledová analýza, 28

## **Z**

zdroje kapitálu, 89  
ztráta banky, 90

## **Jmenný:**

## **J**

Jílek, J., 22, 91

## **W**

Wilson, J. S. B., 41, 73, 74, 75





## **Použitá literatura**

- [1] JÍLEK, J. *Finanční rizika*.  
Praha: Grada Publishing, spol. s. r.o., 2000.
- [2] KOLEKTIV AUTORŮ. *Organizace řízení banky*.  
Praha: Bankovní institut, a. s., 1997.
- [3] KOLEKTIV AUTORŮ. *Finanční řízení bank*.  
Praha: Bankovní institut, a. s., 1997.
- [4] LÉR, L. *Regulace činnosti bank*.  
Praha: Bankovní institut, a. s., 1997.
- [5] LIŠKA, P. *Zákon o bankách a předpisy s tím související*.  
Praha: C. H. Beck, 1999.
- [6] PETRJÁNOŠOVÁ, B. *Bankovní management*.  
Brno: ESF MU, 1996.
- [7] SARDI, A. *Vnitřní bankovní audit*.  
Praha: HZ Praha, spol. s. r. o., 1996.
- [8] ŠEĐOVÁ, J. *Právní základy bankovníctví v České republice*.  
Brno: ESF MU, 2001.
- [9] WILSON, J. S. G. *Manažment bankových aktív a pasív*.  
Bratislava: Elita, 1995.
- [10] ZUBALOVÁ, A. *Leasing a dane z príjmov v teórii a praxi*.  
Bratislava: Eurounion, 1998.
- [11] Právní předpisy ČNB.
- [12] Zákon o bankách č. 21/1992 ve znění pozdějších úprav a předpisů.
- [13] Studijní materiály IBV - NBS, Bratislava.

# PATRIA .cz

Váš investiční portál

Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Centrum distančního a celoživotního vzdělávání

## **Bankovní management**

Distanční studijní opora

**Doc. Ing. Božena Petrjánošová, CSc.**

Vydala Masarykova univerzita roku 2004

Technický redaktor: Martin Vlasák  
Metodická spolupráce: Ing. Vladimír Žítek.  
Jazyková úprava CDCV: Mgr. Jana Albrechtová

1. vydání, 2004    náklad 150 výtisků  
AA – 12,38    VA – 12,53    132 stran  
Tisk: Tiskárna BonnyPress, Heinrichova 16, Brno 602 00  
Pořadové číslo 3989/ESF–29/04–17/99  
ISBN 80–210–3481–5

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou  
v redakci vydavatele.

