Studia Gdańskie, t. VI, s. 267–286

Leszek Kędzierski*

Decyzje w zarządzaniu finansami Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych

Etapy rozwoju spółdzielczości finansowej

Spółdzielcze instytucje samopomocy finansowej i kredytu wzajemnego pojawiły się początkowo w Niemczech w XIX wieku[1]. Wystąpiły tam dwa **modele spółdzielczości finansowej**: banki ludowe i unie kredytowe. Banki ludowe Hermana Schulzego z Delitzsch funkcjonowały w środowisku drobnych handlowców w miastach i w środowisku robotniczym. W **bankach ludowych** stosowano zasadę samopomocy finansowej. Te instytucje finansowe nie przyjmowały pomocy zewnętrznej. Ich członkowie wnosili udziały. Początkowo w sposób nieograniczony odpowiadali za zobowiązania spółdzielni. Następnie odpowiedzialność członków spółdzielni została ograniczona udziałami. Nie było wymogu istnienia więzi między członkami grupy społecznej, z której pochodzili członkowie spółdzielni. Omawiane instytucje finansowe działały w dużych środowiskach cechujących się rozproszeniem. Z usług spółdzielni mogły też korzystać osoby, które nie były ich członkami. Z tego względu osoby ubiegające się o pożyczkę były zobowiązane do przedłożenia odpowiedniego zabezpieczenia jej zwrotu w postaci weksla, zastawu. Osoby sprawujące funkcje w organach zarządzających i nadzorczych otrzymywały wynagrodzenie, a członkowie kontrolowali działalność organów spółdzielni. Głosy członków na walnym zgromadzeniu były równe bez względu na wielkość posiadanych udziałów.

Z kolei **unie kredytowe** Fryderyka Wilhelma Raiffeisena funkcjonowały zwłaszcza w środowisku wiejskim. Początkowo były to instytucje charytatywne pomagające najuboższym. Wydatki pokrywano ze środków napływających od zamożnych obywateli (tak zwanych patronów). Unie kredytowe były początkowo niewielkimi spółdzielniami bez udziałów wnoszonych przez członków.

* Dr Leszek Kędzierski, Akademia Pomorska w Słupsku, Wydział Studiów Europejskich Gdańskiej Wyższej Szkoły Humanistycznej.

[1] A. Jedliński, *Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa – zagadnienia konstrukcji prawnej,* Fundacja na rzecz Polskich Związków Kredytowych Biblioteka kwartalnika naukowego „Pieniądze i Więź", Sopot 2001, s. 13 i n.

Nadwyżki bilansowej spółdzielni nie dzielono między członków. Zasilała ona kapitał spółdzielni, która realizowała działalność niezarobkową. Środki pieniężne w formie pożyczek mogły zasilać tylko członków na określony przez nich cel. Zwrot pożyczek był gwarantowany solidarnie całym majątkiem wszystkich członków spółdzielni, których łączyła więź terytorialna. W modelu Raiffeisena przyjęto założenie, że różnica między oprocentowaniem pożyczek a oprocentowaniem oszczędności powinna być jak najmniejsza. Istotne jest, że wszyscy członkowie władz kasy, poza skarbnikiem, pełnili funkcje społecznie.

Rozwój spółdzielni finansowych działających według modelu Raiffeisena datuje się od 1869 roku. W miarę upływu czasu następowały zmiany w obrębie kas Raiffeisena. Polegały one na ich transformacji w spółdzielnie kredytu wzajemnego. Zmiany dotyczyły też odpowiedzialności członków za zobowiązania spółdzielni. Mianowicie wprowadzono ograniczoną odpowiedzialność członków za wymienione zobowiązania. W związku z tym na członków nałożono obowiązek wnoszenia udziałów. Od momentu uruchomienia działalności spółdzielni oszczędnościowo-kredytowych dostrzegano potrzebę ich współdziałania, a także integracji o charakterze strukturalnym. Zaczęły powstawać kasy centralne. Były one koordynatorem działalności skupionych w nich spółdzielni szczebla podstawowego. Kasy centralne spełniały funkcje usługowe i nadzoru. Po uruchomieniu spółdzielni kredytowych zaczęły powstawać początkowo banki spółdzielcze wspomagające ich działalność. Potem rozpoczęły działalność centralne organizacje zrzeszające kasy. Warto nadmienić, że w 1865 roku został założony przez Schulzego Niemiecki Bank Spółdzielczy Sorgel, Parsius i S-ka. Natomiast w 1859 roku powstał Powszechny Związek Niemieckich Spółdzielni Zarobkowych i Gospodarczych. W modelu Raiffeisena pierwsze banki uruchomiono w latach 1872–1874, a na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XIX wieku założono Ogólny Związek Niemieckich Spółdzielni Raiffeisena. Spółdzielczość finansowa rozwijała się także, między innymi, w Holandii, Belgii, Francji, we Włoszech, na Słowacji, w Czechach, Rosji, Ameryce Północnej, Ameryce Łacińskiej, Australii, Afryce i na ziemiach polskich.

Spółdzielczość finansowa pojawiła się na ziemiach polskich w XIX wieku. Spółdzielcze instytucje finansowe formowały się tutaj pod zaborami: pruskim, austriackim i rosyjskim[2]. Początki działalności kas przypadają na różne okresy, różne były także przyjmowane modele ich działalności.

[2] A. Jedliński, G. Bierecki, *Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe,* Fundacja na rzecz Polskich Związków Kredytowych Biblioteka kwartalnika naukowego „Pieniądze i Więź", Sopot 2002, s. 10–11. A. Jedliński, op. cit., s. 19–20; J. Ossowski, *Spółdzielczość finansowa – geneza, historia, rozwój,* „Pieniądze i Więź" (Kwartalnik Naukowy Poświęcony Problematyce Ekonomicznej, Prawnej i Społecznej) 2001, nr 1(10), s. 142 i n. W pracy B. Załuskiego pt. *Powstanie i rozwój Spółek Zarobkowych i Gospodarczych w W. Ks. Poznańskim i Prusach Zachodnich ze szczególnym uwzględnieniem „Rolników"* znaleźć można charakterystykę powstania i rozwoju Spółek Zarobkowych na ziemiach polskich zaboru pruskiego w XIX wieku. „Ekonomista" (Kwartalnik Poświęcony Nauce i Potrzebom Życia) 1918, t. 3, Redaktor i Wydawca: Stefan Dziewulski, s. 95 i n. Na temat cech charakterystycznych

Rozwój kas spółdzielczych na ziemiach polskich był **kilkuetapowy**. Pierwsza faza rozwojowa nastąpiła w okresie zaborów. Druga faza rozwojowa – w latach 1918–1939. Kolejna faza rozwojowa obejmowała lata po zakończeniu drugiej wojny światowej i trwała do 1975 roku. Czwarty etap rozwojowy rozpoczął się w 1992 roku i trwa do dziś.

Pierwsza spółdzielnia finansowa na ziemiach polskich pod zaborem pruskim powstała w 1861 roku w Poznaniu. Było to Towarzystwo Pożyczkowe dla Przemysłowców Poznania. Wymieniona spółdzielnia finansowa funkcjonowała na zasadach banków ludowych Schulzego. W 1871 roku w Poznaniu rozpoczął działalność Związek Spółek Zarobkowych i Gospodarczych. Był to pierwszy polski związek spółdzielczy. W drugiej połowie XIX wieku powstawały kolejne spółdzielnie kredytowe. Działały one jako banki ludowe. Jednym z założycieli spółdzielni był ksiądz Piotr Wawrzyniak, który w 1873 roku powołał Bank Ludowy.

Z kolei na ziemiach polskich pod zaborem austriackim powstawały spółdzielnie wzorujące się na modelu Raiffeisena. Pierwszą spółdzielnią prowadzącą działalność oszczędnościowo-kredytową była Galicyjska Kasa Oszczędności uruchomiona w 1844 roku we Lwowie. Na ziemiach polskich największe zasługi w sferze rozwoju spółdzielczości finansowej miał doktor Franciszek Stefczyk. W 1890 roku uruchomił on kasę w Czernichowie koło Krakowa. W 1909 roku założono we Lwowie Centralną Kasę Spółek Rolniczych. Była to pierwsza centralna kasa na ziemiach polskich pod zaborem austriackim.

Na ziemiach polskich pod zaborem rosyjskim działały natomiast instytucje finansowe wzorujące się na różnych modelach działalności. Począwszy od 1870 roku, powstawały Kasy Pożyczkowe Przemysłowców. W końcu XIX wieku rząd rosyjski wydał nakaz przekształcenia wymienionych Kas w Towarzystwa Wzajemnego Kredytu lub Towarzystwa Drobnego Kredytu. Opierały one swoją działalność na systemie Schulzego. Z kolei Towarzystwa Kredytowe powstające na początku XX wieku wzorowały się na modelu Raiffeisena. W 1910 roku założono spółkę akcyjną – Bank Towarzystw Spółdzielczych. Stanowił on centralę finansową służącą całej spółdzielczości kredytowej na ziemiach polskich pod zaborem rosyjskim. Na tych ziemiach rozpoczęły działalność związki rewizyjne spółdzielni oszczędnościowo-kredytowych. Chodzi tu o związki rewizyjne funkcjonujące od 1911 roku w Płocku i od 1913 roku w Piotrkowie.

Kasy spółdzielcze działały na ziemiach polskich przed pierwszą wojną światową i w okresie II Rzeczypospolitej. W okresie międzywojennym było ich pięć tysięcy[3]. Stanowiło to przeszło 50 procent ogółu spółdzielni w Polsce w 1939 roku. Centralna Kasa Spółek Rolniczych (kasa Stefczyka) przekształciła się w kasę obejmującą całą Polskę. W 1918 roku założono Związek Spółdzielni Polskich grupujący spółdzielnie oszczędnościowo-kredytowe działające przed pierwszą wojną światową na

modelu Schulzego i Raiffeisena pisze M. M. Golec w pracy pt. *Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe na rynku usług finansowych w Polsce,* Poznań 2004, s. 28–29.

[3] A. Jedliński, G. Bierecki, op. cit., s. 10–11.

ziemiach polskich znajdujących się pod różnymi zaborami. Dynamiczny rozwój spółdzielczości finansowej nastąpił po reformie walutowej Władysława Grabskiego w 1924 roku. Widoczna była konsolidacja kas funkcjonujących według różnych form organizacyjnych. W 1934 roku założono Związek Spółdzielni Rolniczych i Zarobkowo-Gospodarczych. Ta centrala organizacyjna spółdzielczości finansowej grupowała spółdzielnie modelu Schulzego i spółdzielnie modelu Raiffeisena.

Po drugiej wojnie światowej w Polsce reaktywowano około tysiąca trzystu spółdzielni oszczędnościowo-kredytowych. Ich działalność była realizowana na podstawie przedwojennego statutu. Istotnym momentem było połączenie Banku Społem i Kasy Centralnej w Bank Gospodarstwa Spółdzielczego. Ten ostatni został zlikwidowany w 1948 roku. W rezultacie zmian dotychczasowe kasy zorganizowano w następujących formach:
– gminnych kas spółdzielczych,
– miejskich spółdzielni kredytowych,
– pracowniczych kas spółdzielczych.

Nie realizowały one już czynności bankowych we własnym imieniu. Ich jednostką nadrzędną została Polska Kasa Oszczędności (bank państwowy).

Kolejna zmiana nastąpiła w 1956 roku, w którym zaczęto stosować nazwę „spółdzielnie oszczędnościowo-kredytowe". Zmieniała się również ich centrala finansowa. Początkowo był nią Narodowy Bank Polski, a później Bank Rolny. Natomiast centralą organizacyjną i rewizyjną od 1957 roku był Centralny Związek Spółdzielni Oszczędnościowo-Pożyczkowych w Warszawie.

Faktyczne zakończenie działalności kas nastąpiło w 1975 roku. Odbyło się to wskutek ich przekształcenia w banki spółdzielcze. Połączono również Centralny Związek Spółdzielni Oszczędnościowo-Pożyczkowych z Bankiem Rolnym w działający do dziś Bank Gospodarki Żywnościowej.

Przekształcenia systemowe w Polsce po 1989 roku objęły różne sfery życia, a mianowicie polityczną, społeczną, prawną i ekonomiczną. Zmiany dotyczyły między innymi struktury i zasad działania systemu bankowego. Nastąpiło odejście od systemu monobanku, a więc jednopoziomowego systemu bankowego. Wprowadzono dwupoziomowy system bankowy. Ten drugi charakteryzuje się tym, że obok banku centralnego – Narodowego Banku Polskiego („obsługującego" banki) działają banki komercyjne i banki spółdzielcze (prowadzące operacje na rzecz podmiotów gospodarczych i ludności). Banki spółdzielcze, zgodnie z ideą spółdzielczości, nie powinny być uznawane za banki komercyjne. Kolejna zmiana w obszarze usług finansowych nastąpiła w 1992 roku. Polegała ona na uruchomieniu działalności **Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych**. Rzeczywiście, nastąpiło ich odrodzenie. Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe, funkcjonujące obecnie w Polsce, nawiązują do kas spółdzielczych Raiffeisena, Stefczyka i księdza Wawrzyniaka[4].

[4] L. Kędzierski, J. Wójcik, *Wstęp,* [w:] L. Kędzierski, J. Wójcik, *Finanse Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych,* Gdańsk 1999, s. 5.

System Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych i ich cechy charakterystyczne

Obecnie w Polsce działają 62 centrale Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych, a placówek i członków jest odpowiednio 1711 i około 1,8 mln[5]. Warto nadmienić, że w 1992 roku liczba kas (razem z oddziałami) i liczba członków wynosiły odpowiednio 13 i 14 tys. Widać więc, że zaszły istotne zmiany w tym zakresie. Wystąpił też dynamiczny wzrost wartości aktywów, depozytów i pożyczek w całym okresie funkcjonowania kas. Mianowicie w 1992 roku aktywa, depozyty i pożyczki w tysiącach złotych wynosiły odpowiednio: 4277, 3565 i 2985, natomiast w pierwszym półroczu 2008 roku wartość aktywów, depozytów i pożyczek w tysiącach złotych osiągnęła poziom odpowiednio: 8 260 782, 7 557 964, 6 015 790. Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe rozwijają się także z punktu widzenia przestrzennego. Funkcjonują one w wielu miastach, w tym między innymi w: Warszawie, Krakowie, Katowicach, Lublinie, Poznaniu, Łodzi, Gdańsku, Bydgoszczy, Rzeszowie, Szczecinie, Kielcach, Białymstoku. Istnieje Program Ochrony Oszczędności obejmujący Fundusz Stabilizacyjny Kasy Krajowej i Zbiorowe Ubezpieczenie Depozytów Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych SKOK. Kasy obsługują członków:
– nieprowadzących działalności gospodarczej,
– prowadzących działalność gospodarczą (przedsiębiorców).

Oprócz Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych (kas i Kasy Krajowej) działa szereg podmiotów związanych z omawianymi instytucjami finansowymi. Można mówić o **systemie SKOK**. Przez to pojęcie rozumie się zbiór podmiotów powiązanych ze sobą w określony sposób. W skład systemu SKOK wchodzą:

- Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych SKOK, będące instytucją finansową (non profit) ubezpieczeń wzajemnych, która do 1997 roku działała w obszarze ubezpieczeń od utraty pracy jako TUW Praca,
- Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie SKOK S.A., działające od 2003 roku i oferujące członkom kas ubezpieczenia na życie,
- Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych SKOK S.A., założone w 2003 roku i mające zezwolenie na działanie wydane w 2004 roku przez Komisję Papierów Wartościowych i Giełd. W 2004 roku uruchomiono fundusz SKOK FIO Rynku Pieniężnego, a w 2005 roku powołano fundusze: SKOK FIO Stabilny Zmiennej Alokacji i SKOK FIO Aktywny Zmiennej Alokacji. W 2007 roku utworzono

[5] W. Kamiński, *System spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych*, [w:] *Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, charakterystyka, rozwój, otoczenie*, Biblioteka kwartalnika naukowego „Pieniądze i Więź" Fundacja na rzecz Polskich Związków Kredytowych, Sopot 2007, s. 102. Wymieniony autor wydziela trzy etapy rozwoju systemu SKOK od chwili rozpoczęcia działalności tych instytucji finansowych (ich odrodzenia) w 1992 roku; W. Kamiński, op. cit., s. 103–104; www.skok.pl; www.tfskok.pl; www.skef.pl; www.opolskaskok.pl

kolejne fundusze: SKOK FIO Obligacji, SKOK FIO Fundusz Funduszy i SKOK FIO Akcji. Jednym z produktów tej instytucji finansowej są Pracownicze Programy Emerytalne,
- Wyższa Szkoła Finansów i Administracji, prowadząca studia pierwszego stopnia, studia podyplomowe i szkolenia,
- Asekuracja sp. z o.o., zajmująca się całościową obsługą ubezpieczeniową i fachową opieką w obszarze doboru produktów,
- Fundacja na rzecz Polskich Związków Kredytowych, wspierająca organizacyjnie, doradczo, szkoleniowo i naukowo Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe,
- Towarzystwo Finansowe SKOK S.A., świadczące usługi w zakresie krajowych i międzynarodowych przekazów pieniężnych,
- H and S sp. z o.o., zajmująca się dostarczaniem całościowych rozwiązań i usług informatycznych,
- Stowarzyszenie Krzewienia Edukacji Finansowej, będące organizacją pożytku publicznego funkcjonującą na rynku usług finansowych,
- Media SKOK sp. z o. o. (wydawca „Gazety Bankowej"),
- Wydawnictwo (wydające między innymi Kwartalnik Naukowy „Pieniądze i Więź"),
- Spółdzielczy Arbitraż Konsumencki.

W systemie SKOK występują powiązania:
- pionowe (Kasa Krajowa i kasy),
- poziome (na przykład H and S sp. z o.o. i odbiorcy rozwiązań i usług informatycznych).

Można wyróżnić takie **cechy charakterystyczne** systemu SKOK, jak:
- nieskomplikowana struktura,
- wieloelementowość,
- spójność wewnętrzna,
- rozwojowość,
- realizacja przez podmioty wchodzące w skład systemu SKOK działalności dotyczącej obszaru usług finansowych i edukacyjnych.

Rynek usług finansowych w Polsce, co wynika ze struktury jego uczestników, oferuje różne produkty. Są to depozyty, kredyty bankowe, pożyczki pieniężne (bankowe i pozabankowe), ubezpieczenia, usługi maklerskie. Ogólnie produkty rynku usług finansowych, zgodnie ze stosowaną w teorii i praktyce klasyfikacją operacji bankowych, można podzielić na aktywne, pasywne i pośredniczące.

Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe są jedną z instytucji finansowych działających na rynku usług finansowych. Oprócz tych instytucji na tym rynku działają banki komercyjne i spółdzielcze, przedsiębiorstwa pożyczkowe, towarzystwa funduszy inwestycyjnych, towarzystwa ubezpieczeniowe, kasy zapomogowo-pożyczkowe, funkcjonujące na przykład w przedsiębiorstwach, domy maklerskie.

Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe swoimi produktami uzupełniają, wzbogacają rynek usług finansowych. Oferują one następujące **produkty** w ramach prowadzonej **działalności operacyjnej**: depozyty – lokaty na rachunkach, pożyczki, kredyty, a także rozliczenia finansowe (realizowane na zlecenie członków) i pośredniczenie w obszarze zawierania umów ubezpieczenia[6]. Spełniają one istotną rolę z punktu widzenia absorpcji wolnych środków pieniężnych członków i ich zasilenia w kapitał finansowy.

Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe to podmioty mające takie **cechy specyficzne**, jak:

- realizacja działalności nieukierunkowanej na maksymalizację zysku (w ujęciu ustawowym działalności niezarobkowej)[7],
- brak wyznaczonego ustawowo minimum kapitałowego,
- spełnianie funkcji kapitałodawcy i kapitałobiorcy,
- spełnianie funkcji instytucji finansowej „bliskiej" członkom – lokującym oszczędności i pozyskującym kredyty i pożyczki,
- wzbogacanie rynku usług finansowych poprzez swoje produkty,
- nieskomplikowana struktura organizacyjna – dwuszczeblowa (szczeblem „niższym" są Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe – kasy, czyli spółdzielnie osób fizycznych – a szczeblem „wyższym" jest Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa, czyli Kasa Krajowa, będąca spółdzielnią osób prawnych – kas,
- wielonurtowość – duży zasięg działania kas, przejawiający się w umownie wyodrębnionych trzech nurtach działalności: zakładowym, miejskim i parafialnym. Jest to podział według kryterium miejsca prowadzenia działalności wymienionych podmiotów, kasy mogą bowiem działać w zakładach pracy, w miastach, a także przy parafiach Kościoła rzymsko-katolickiego. W ostatnim przypadku wynajmują one pomieszczenia przy parafiach,
- prawne ograniczenia inwestycyjne kas i Kasy Krajowej (mniejsze w przypadku Kasy Krajowej),
- prawne ograniczenia zakresu decyzji finansowych kas i Kasy Krajowej,
- dualizm inwestycyjny (kasy i Kasa Krajowa są z jednej strony miejscem inwestowania finansowego, z drugiej zaś strony inwestorem finansowym, rzeczowym i niematerialnym),
- pewne ograniczenia dostępu do lokat w kasach oraz kredytów i pożyczek udzielanych przez kasy, gdyż zgodnie z obowiązującym prawem warunkiem

[6] Art. 3 ust. 1 i 1a Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych, Dz. U. z 1996 roku, nr 1 poz. 2 (z późniejszymi zmianami).

[7] Przedstawienie niezarobkowego charakteru spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych i ich charakterystyka jako instytucji non-profit są zawarte w pracy W. Kamińskiego, op. cit., s. 107–108. Wyodrębnienie cech organizacji „trzeciego sektora" (na przykład organizacji non-profit, fundacji niedziałających dla zysku) znaleźć można w pracy J. Ossowskiego pt. *Spółdzielcze kasy i polskie tradycje instytucji ekonomii społecznej,* [w:] *Spółdzielcze...,* op. cit., s. 19–20.

członkostwa w kasach jest istnienie więzi zawodowej lub organizacyjnej osób-członków,
– udzielanie kredytów, pożyczek, przyjmowanie depozytów, a więc realizacja typowo bankowej działalności (pomimo że Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe nie są bankami),
– wykorzystywanie przez kasy prawa bankowego przy umowach kredytowych,
– niepodleganie obowiązkowi odprowadzania rezerw obowiązkowych do Narodowego Banku Polskiego,
– niepodleganie nadzorowi Narodowego Banku Polskiego (nadzór nad kasami w obszarach zgodności ich działalności z obowiązującym prawem i prawidłowości realizowanej gospodarki finansowej sprawuje Kasa Krajowa)[8],
– obowiązek utrzymywania przez kasy rezerwy płynnej w wysokości nie mniejszej niż 10 procent funduszu oszczędnościowo-pożyczkowego[9].

Zarządzanie finansami Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych jest złożonym procesem obejmującym różne, powiązane ze sobą komponenty.

Zarządzanie finansami Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych

W Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo-Kredytowych menedżerowie podejmują działania odnoszące się do zróżnicowanych rodzajowo **zasobów**. Chodzi tu o zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne. Są to elementy będące przedmiotem rozporządzania i służące osiąganiu celów wymienionych instytucji finansowych. Na zasoby jest ukierunkowane **zarządzanie**. Dla Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych ważne są aspekty ilościowe zasobów, na przykład liczba zatrudnionych pracowników, i ich aspekty jakościowe, na przykład kwalifikacje personelu. Zasoby powinny występować w określonych proporcjach, dostosowanych do wymogów prowadzonej działalności przez wymienione instytucje finansowe. Zasoby powinny pozostawać w określonej zależności ilościowej, łączy je bowiem spójność procesu usługowego. Ważną cechą zasobów wykorzystywanych w Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo-Kredytowych jest zróżnicowanie rodzajowe w zależności od celu, jakiemu służą. Jest ono znaczne, gdyż wykonywane zadania usługowe różnią się istotnie od siebie. Zasoby kształtują poszczególne segmenty potencjału gospodarczego Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych, a więc potencjały cząstkowe. Wyróżnia się takie potencjały cząstkowe (segmenty) potencjału gospodarczego tych instytucji finansowych, jak: potencjał ludzki, potencjał rzeczowy, potencjał finansowy, potencjał informacyjny. Potencjał gospodarczy jest zatem kategorią wielorodzajową. Pomiędzy poszczególnymi potencjałami powinny być zachowane odpowiednie proporcje,

[8] Art. 39 ust. 1 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku..., op. cit.
[9] Art. 31 ust. 1 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku..., op. cit.

na przykład między potencjałami rzeczowym i ludzkim. Właściwe relacje między potencjałami są pochodną odpowiednich proporcji między zasobami instytucji finansowych.

Proces **zarządzania** Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych obejmuje planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. W obrębie tych funkcji zarządzania menedżerowie podejmują różne działania. Przez pojęcie **funkcji zarządzania** rozumie się główne zespoły działań realizowanych przez menedżerów w ramach tego zarządzania. Tak samo definiuje się **funkcje zarządzania finansami** Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych.

Mianem zarządzania Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych określa się rozporządzanie (dysponowanie) zasobami ludzkimi, finansowymi, rzeczowymi i informacyjnymi zmierzające do realizacji ich zadań. Prawidłowy przebieg procesu zarządzania jest determinowany przez szereg czynników. Jeden z nich to zaangażowanie menedżerów o odpowiednich kwalifikacjach, identyfikujących się z celami organizacji, podejmujących trafne decyzje. Zarządzanie realizowane przez takich menedżerów może prowadzić do osiągania wyznaczonych celów.

W literaturze fachowej spotyka się rozmaite ujęcia zarządzania finansami, przykładowo ujęcie Jerzego Gajdki[10]. Według tego autora zarządzanie finansowe obejmuje decyzje dotyczące:

– ustalania rodzaju i ilości aktywów jako przedmiotu zakupu,
– pozyskiwania kapitału finansowego przeznaczonego na zakup aktywów.

Istotę zarządzania finansowego (spółki akcyjnej) wypełniają, zdaniem wymienionego autora, decyzje: inwestycyjne i finansowe.

Zarządzanie finansami Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych jest zarządzaniem w aspekcie cząstkowym sprowadzającym się do odnoszenia go do zasobów finansowych. Ponadto aspekt cząstkowy zarządzania Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych polega na odnoszeniu go do pozostałych sfer działalności tych podmiotów, na przykład zarządzania sprzedażą usług finansowych, zarządzania jakością usług finansowych.

Zarządzanie finansami Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych to proces podejmowania decyzji inwestycyjnych i finansowych, mający charakter czynnościowy i ukierunkowany na realizację głównego zadania tych instytucji finansowych.

Jan Czekaj i Zbigniew Dresler określają decyzje inwestycyjne jako decyzje, w rezultacie których są kształtowane rozmiary i struktura aktywów niezbędnych do realizacji działalności gospodarczej[11].

Decyzje finansowe Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych sprowadzają się do pozyskiwania kapitału pieniężnego z rozmaitych źródeł. Z punk-

[10] J. Gajdka, *Zarządzanie finansowe,* [w:] J. Gajdka, E. Walińska, *Zarządzanie finansowe. Teoria i praktyka*, Warszawa 1998, t. 1, s. 15 i n.

[11] J. Czekaj, Z. Dresler, *Podstawy zarządzania finansami firm,* Warszawa 1995, s. 13.

tu widzenia ogólnej definicji decyzji finansowych nie widać różnic między tymi kasami a innymi podmiotami gospodarczymi. Różnice dotyczą zakresu decyzji finansowych podejmowanych przez Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe w porównaniu z innymi podmiotami gospodarczymi.

Cel Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych to wielkość wyznaczona przez te instytucje finansowe, którą zamierzają one osiągnąć (do której zmierzają) w jakimś okresie (na przykład roku lub pięciu lat).

Kasy i Kasa Krajowa realizują cel główny (społeczny) – samopomocy finansowej (wzajemnego kredytowania członków). Z celu tego wypływa niezarobkowy[12] charakter działalności tych podmiotów[13]. W związku z tym nie stosują one kryteriów decyzyjnych w postaci maksymalizacji zysku[14]. Warto zatem podkreślić, że omawiane instytucje finansowe kierują się w swojej działalności innymi kryteriami. Nie oznacza to oczywiście braku uwzględniania zysku w trakcie ich działalności. Nadwyżka bilansowa wypracowana przez kasy i Kasę Krajową jest przeznaczana odpowiednio na fundusze zasobowy i stabilizacyjny[15].

Zarządzanie finansami Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych jest jednym z instrumentów osiągania ich podstawowego celu.

Zarządzanie finansami Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych ma kilka **cech charakterystycznych**. Można tu wymienić takie właściwości, jak:

- wspomniana realizacja celu społecznego – samopomocy finansowej (wzajemnego kredytowania członków w interesie grupy członków),
- wzmiankowana realizacja działalności niezarobkowej nieukierunkowanej na maksymalizację zysku,
- wymieniony wcześniej charakter procesowy – czynnościowy – ukierunkowanie na zasoby finansowe (kapitał finansowy),
- dwuskładnikowość w obszarze decyzyjnym – obejmowanie dwojakiego rodzaju decyzji (finansowych i inwestycyjnych) różniących się od decyzji innych podmiotów gospodarczych, w tym banków,
- bezpośrednie powiązanie skuteczności zarządzania finansami z wieloma czynnikami, w tym z czynnikiem prawnym – ustawowym, zewnętrznym względem Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych (niezależnym od nich). Chodzi tu o uregulowania ograniczające zakres decyzji inwestycyjnych i finansowych tych instytucji finansowych.

W procesie zarządzania finansami występują zasoby i strumienie pieniężne. Zasoby mają charakter statyczny, na przykład zasoby środków pieniężnych na rachunkach w Spółdzielczej Kasie Oszczędnościowo-Kredytowej. Z kolei

[12] Art. 3 ust. 2, art. 38 ust. 1 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku..., op. cit.

[13] L. Kędzierski, *Inwestycje kas i Kasy Krajowej,* [w:] L. Kędzierski, J, Wójcik, op. cit., s. 130; A. Jedliński, K. Pietrzykowski, *Komentarz do ustawy o Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo-Kredytowych,* Gdańsk, 1998, s. 17.

[14] L. Kędzierski, *Inwestycje kas...,* op. cit., s. 130; A. Jedliński, K. Pietrzykowski, op. cit., s. 17.

[15] Art. 16 ust. 1, art. 38 ust. 2 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku..., op. cit.

strumienie pieniężne obrazują przemieszczanie środków pieniężnych, są zatem kategorią dynamiczną. Strumienie pieniężne eksponują ruch fizyczny środków pieniężnych lub przepływy pieniężne („elektroniczne") z rachunku jednego podmiotu, na przykład kasy, na rachunek innego podmiotu, na przykład Kasy Krajowej.

Zarządzanie finansami powinno w optymalny sposób kształtować przepływy pieniężne, po to by realizować interesy członków omawianych instytucji finansowych. Chodzi tu o strumienie pozyskiwanego kapitału finansowego (dopływy) i strumienie odpływającego kapitału finansowego (odpływy).

Decyzje inwestycyjne i finansowe podejmowane w ramach zarządzania finansami Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych są istotne dla tych instytucji finansowych. Mają one określoną specyfikę.

Podejmowanie decyzji inwestycyjnych przez Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe

Decyzje inwestycyjne Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych dotyczą rozdysponowania kapitału finansowego na zróżnicowane rodzajowo aktywa (rzeczowe, finansowe, wartości niematerialne i prawne) w długim okresie – przekraczającym rok. W rezultacie decyzji inwestycyjnych powinno nastąpić zwiększenie nadwyżki bilansowej kas i Kasy Krajowej. Przychód finansowy z inwestycji powiększa co prawda nadwyżkę bilansową omawianych instytucji finansowych, ale nie jest rozdzielany pomiędzy członków spółdzielni. Chodzi tu o osoby fizyczne w przypadku kas i osoby prawne w przypadku Kasy Krajowej.

Z kolei decyzje finansowe według Krzysztofa Jajugi i Teresy Jajugi dotyczą zdobywania środków służących sfinansowaniu podjętych decyzji inwestycyjnych, a także zarządzania środkami finansowymi[16].

Decyzje inwestycyjne mogą odnosić się do realizacji inwestycji rzeczowych, finansowych, a także niematerialnych. Jest to podział decyzji z punktu widzenia rodzajów inwestycji, których dotyczą. Decyzje inwestycyjne kas dotyczące realizacji inwestycji rzeczowych cechują pewne ograniczenia prawne. Kasa może mianowicie dokonywać zakupu środków trwałych[17] o łącznej wartości nie większej niż 5 procent wielkości jej aktywów w chwili realizacji transakcji (na dzień zakupu). W wyjątkowej sytuacji możliwe jest przekroczenie wymienionego poziomu – do 10 procent wolumenu aktywów kasy na dzień realizacji transakcji. W tym przypadku wymagane jest jednak uprzednie uzyskanie zgody Kasy Krajowej.

---

[16] K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje. Instrumenty finansowe. Ryzyko finansowe. Inżynieria finansowa,* Warszawa 1996, s. 15.

[17] Art. 30 ust. 3 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku…, op. cit.

Kasa Krajowa może podejmować decyzje inwestycyjne dotyczące realizacji inwestycji rzeczowych angażujące kapitał finansowy w różne środki trwałe. Można tu przykładowo wymienić budynki, budowle, środki transportu czy urządzenia techniczne i maszyny[18].

Kasy mogą podejmować także decyzje dotyczące realizacji inwestycji finansowych. Lokują one środki pieniężne w różne, dopuszczalne prawnie, instrumenty finansowe, a mianowicie[19]:

- obligacje i pozostałe papiery wartościowe, które są wydawane lub gwarantowane przez Skarb Państwa lub Narodowy Bank Polski,
- udziały i wkłady w Kasie Krajowej,
- depozyty na rachunkach w Kasie Krajowej i w bankach, przy czym wartość tych ostatnich określają rozmiary sumy gwarantowanej przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny. Natomiast wartość lokat we wkłady, udziały, papiery wartościowe i jednostki uczestnictwa jednego rodzaju nie może przekraczać 8 procent aktywów kasy. Nie odnosi się to jednak do obligacji i innych papierów wartościowych wydawanych lub gwarantowanych przez Skarb Państwa lub Narodowy Bank Polski oraz lokat w Kasie Krajowej,
- jednostki uczestnictwa funduszy rynku pieniężnego.

Decyzje inwestycyjne dotyczące realizacji inwestycji finansowych kas charakteryzują pewne ograniczenia. Odnoszą się one do zakresu decyzji inwestycyjnych – rodzaju instrumentów finansowych będących ich przedmiotem. Kasy podejmują decyzje realizacji inwestycji w instrumenty finansowe w całości nieobarczone ryzykiem. Wynika to z działania czynników prawnych nakładających ograniczenia inwestycyjne. Niewątpliwie wpływa to na rozmiary przychodu finansowego generowanego przez inwestycje finansowe i w rezultacie na wielkość nadwyżki bilansowej. Zwrócić należy jednak uwagę, że kasy mogą inwestować finansowo jedynie wolne środki pieniężne, których nie wykorzystano na pożyczki i kredyty, a więc na produkty charakterystyczne dla działalności tych instytucji finansowych. Inwestowanie finansowe stanowi zatem jedynie uzupełnienie podstawowej działalności kas.

Z kolei Kasa Krajowa podejmuje decyzje realizacji inwestycji finansowych[20], których przedmiotem są:

- papiery wartościowe, a także lokaty w instytucjach finansowych oraz jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych,
- udziały, akcje w spółkach,
- udziały w spółdzielni.

W drugim przypadku występuje pewne ograniczenie: Kasa Krajowa może lokować kapitał finansowy jedynie w instrumenty finansowe spółek, w których ma

[18] L. Kędzierski, *Inwestycje kas...*, op. cit., s. 144.

[19] Art. 30 ust. 1, 2 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku…, op. cit.

[20] Art. 37 ust. 1 punkty 1, 2, art. 30 ust. 1, 2, art. 36 ust. 4 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku…, op. cit.; L. Kędzierski, *Inwestycje kas...*, op. cit., s. 135 i n.

większość udziałów lub akcji. Wartość lokat w papiery wartościowe i w instytucjach finansowych oraz w jednostki uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych objęta jest pewnym ograniczeniem. Mianowicie nie może ona przekraczać 8 procent aktywów Kasy Krajowej. To ograniczenie nie dotyczy lokat w obligacje i inne papiery wartościowe, które są emitowane lub gwarantowane przez Skarb Państwa lub Narodowy Bank Polski.

Kasa Krajowa ma możliwość inwestowania wolnych środków funduszu stabilizacyjnego wyłącznie w obligacje i pozostałe papiery wartościowe wydawane, poręczone albo gwarantowane przez Skarb Państwa lub Narodowy Bank Polski oraz jednostki uczestnictwa funduszy rynku pieniężnego.

Kasy mogą podejmować decyzje realizacji inwestycji niematerialnych. Ich przedmiotem są zakup programów komputerowych o zakładanym czasie używania przekraczającym rok, a także szkolenie pracowników. Warto nadmienić, że decyzje inwestycyjne dotyczące zakupu programów komputerowych dotyczą wartości niematerialnych i prawnych (autorskich praw majątkowych lub licencji). Kasy dokonują także „inwestycji w człowieka". Chodzi tu o wydatki na rozwój personelu (sfera wiedzy, kwalifikacji). Inwestycje tego rodzaju polegają na finansowaniu (lub partycypacji w kosztach) kształcenia pracowników przez kasy. Personel może zdobywać i podnosić kwalifikacje zawodowe między innymi na różnych kursach specjalistycznych (szkoleniach).

Także Kasa Krajowa może podejmować decyzje inwestycyjne dotyczące realizacji inwestycji niematerialnych. W ich zakres mogą wchodzić wymienione wyżej składniki.

Kasy i Kasa Krajowa jako inwestorzy finansowi mogą podejmować:
– jednoczesne inwestowanie i sekwencyjne reinwestowanie (JISR),
– sekwencyjne inwestowanie i sekwencyjne reinwestowanie (SISR),
– jednoczesne inwestowanie bez sekwencyjnego reinwestowania (JI),
– sekwencyjne inwestowanie bez sekwencyjnego reinwestowania (SI).

Wymienione instytucje finansowe w ramach zarządzania ryzykiem powinny szacować **ryzyko inwestycyjne**. Różny jest jednak dopuszczany przez prawo zakres inwestowania kas i Kasy Krajowej. Wpływa to na problematykę szacowania ryzyka.

Przykładowo, kasy w ramach zarządzania ryzykiem powinny szacować ryzyko obarczające inwestycje rzeczowe. Wymienione ryzyko jest składnikiem stopy dyskontowej inwestora służącej aktualizacji strumieni wydatków i wpływów dotyczących inwestycji rzeczowych. Kasa Krajowa może natomiast podejmować decyzje dotyczące zróżnicowanych rodzajowo inwestycji finansowych, których przedmiotem są różne instrumenty finansowe:
– obarczone ryzykiem,
– bez ryzyka.

W przypadku Kasy Krajowej widoczny jest związek bieżących decyzji inwestycyjnych z dotychczasowym jej zainwestowaniem finansowym. Nie jest to obojętne dla poziomu ryzyka inwestycyjnego.

W ramach zarządzania ryzykiem Kasa Krajowa może szacować ryzyko (na przykład za pomocą metod wariancyjnych lub semiwariancyjnych) stanowiące składnik stopy dyskontowej stosowanej w rachunku opłacalności inwestycji finansowych. Także ryzyko związane z inwestycjami rzeczowymi jest jednym z elementów stopy dyskontowej wykorzystywanej w rachunku opłacalności inwestycji rzeczowych. Istnieje bezpośrednia zależność między wysokością ryzyka inwestycyjnego a poziomem opłacalności inwestycji podejmowanych przez kasy i Kasę Krajową.

Stopa procentowa stosowana w rachunku dynamicznym (dyskontowym) nosi miano **stopy dyskontowej**. Jest ona kategorią niejednolitą. Stopa dyskontowa jest użyteczna między innymi w modelach dyskontowych wyceny akcji, obligacji i innych instrumentów finansowych, a także w metodach zaktualizowanej wartości netto (NPV) i wewnętrznej stopy procentowej (IRR) – w badaniu opłacalności inwestycji rzeczowych. Stopa dyskontowa jest w literaturze określana mianem żądanej przez inwestora stopy korzyści.

Stopa dyskontowa ma charakter indywidualny dostosowany do konkretnego rodzaju inwestycji rzeczowych lub finansowych. Kasy i Kasa Krajowa nie powinny więc przyjmować jednej stopy dyskontowej dla inwestycji rzeczowych i finansowych, a także jednej stopy aktualizacji dla poszczególnych rodzajów inwestycji rzeczowych lub finansowych. Są to bowiem różne inwestycje, cechujące się zróżnicowanym poziomem ryzyka lub zerowym ryzykiem w przypadku inwestycji w obligacje państwowe.

Kasy i Kasa Krajowa mogą ustalać opłacalność inwestycji rzeczowych za pomocą różnych metod, na przykład metody wewnętrznej stopy procentowej (IRR). Omawiane instytucje finansowe powinny rozważyć dwa **podejścia** w zakresie **stopy procentowej granicznej (progowej)**, do której jest odnoszona wewnętrzna stopa procentowa (IRR) – rzeczywista (faktyczna) stopa dyskontowa projektu inwestycji rzeczowych.

1. Podejście zakładające występowanie jednego pułapu stopy procentowej dla całego inwestowania rzeczowego (inwestycji rzeczowych i portfela tych inwestycji). Wielkość tej stopy może odpowiadać przykładowo:

– wysokości oprocentowania kredytu zaciągniętego przez Kasę Krajową,
– wielkości stopy procentowej od pożyczki zaciągniętej przez Kasę Krajową.

Stopa procentowa graniczna może służyć dyskontowaniu przepływów pieniężnych związanych z portfelem inwestycji rzeczowych (w metodzie NPV). Istotnym niedomaganiem tego podejścia jest „niedostosowanie" tej stopy procentowej do inwestycji rzeczowych według rodzajów. Stopa procentowa progowa służąca dyskontowaniu przepływów pieniężnych powinna bowiem uwzględniać ryzyko związane z danym projektem, natomiast jedna stopa progowa dla wszystkich projektów nie uwzględnia ich specyfiki wyrażającej się w różnym poziomie ryzyka im towarzyszącego. Omawiana stopa stanowi najmniejsze akceptowane przez inwestora rozmiary zysku generowanego przez każdą jednostkę zainwesto-

wanych środków w obiekty rzeczowego majątku trwałego. Informuje więc ona, dla warunków polskich, o najmniejszej akceptowanej przez podmiot inwestujący liczbie groszy generowanych przez każdą złotówkę ulokowaną długoterminowo w obiekty rzeczowego majątku trwałego. Jest to więc wymagana stopa zwrotu – stopa korzyści inwestora rzeczowego.

Istnieją pewne ograniczenia związane z zastosowaniem jednej stopy dyskontowej dla wszystkich inwestycji rzeczowych. Stopa dyskontowa jest związana z poszczególnymi rodzajami inwestycji o różnym ryzyku.

2. Podejście zakładające, że stopa procentowa jest dostosowana do danego rodzaju inwestycji rzeczowych. Ta progowa stopa procentowa jest stopą dyskontową i służy dyskontowaniu przepływów pieniężnych związanych z projektem inwestycji rzeczowych danego rodzaju (w metodzie NPV). Stopa progowa zawiera ryzyko towarzyszące danemu projektowi inwestycyjnemu. Po oszacowaniu ryzyka inwestor dodaje je do stopy granicznej. Poszczególne projekty mogą być też dyskontowane za pomocą stopy dyskontowej o różnej wysokości. Inwestor ustala progową stopę procentową (graniczną stopę dyskontową) odpowiednią (pod względem wielkości) dla każdego projektu inwestycji rzeczowych według rodzajów. Wewnętrzna stopa procentowa poszczególnych projektów powinna być skonfrontowana z progową stopą procentową.

Progowa stopa procentowa ma różne **cechy i funkcje**, które łącznie dają obraz tej kategorii. Spośród jej cech można wymienić:

- wielorodzajowość,
- możliwość ustalania za pomocą różnych metod,
- jednoznaczność interpretacyjną (jednoznaczność interpretacji dotyczy jej poziomu),
- przydatność w tych formach rachunku opłacalności inwestycji, które uwzględniają zmiany wartości pieniądza w czasie, to jest w rachunku dynamicznym,
- dostosowanie do subiektywnych preferencji inwestora,
- progowy charakter polegający na tym, że omawiana stopa, określana dla poszczególnych rodzajów inwestycji rzeczowych, stanowi dopuszczalne, najmniejsze (progowe dla tych rodzajów inwestycji) rozmiary zysku, które powinny być generowane przez każdą złotówkę (w warunkach polskich). Jest to więc progowy wskaźnik opłacalności.

Stopa dyskontowa, która może być wykorzystywana przez kasy i Kasę Krajową, pełni **funkcję informacyjną i aktualizacyjną**.

Kasy mogą przyjmować stopę dyskontową dotyczącą inwestycji finansowych na poziomie na przykład stopy procentowej od obligacji państwowych, stopy oprocentowania kredytu z Kasy Krajowej, stopy oprocentowania depozytów w Kasie Krajowej lub w bankach. Z kolei możliwe jest przyjęcie za stopę dyskontową związaną z inwestycjami rzeczowymi na przykład stopy procentowej będącej sumą trzech elementów: stopy wolnej od ryzyka, premii za ryzyko (inwestycyjne), stopy inflacji (przewidywanej), średniego ważonego kosztu kapitału

(WACC) lub marginalnego kosztu kapitału (MCC). Warto nadmienić, że kasy mogą ustalać stopę procentową „dwuelementową" – bez premii za ryzyko – i wykorzystywać ją w modelach wyceny obligacji.

Kasa Krajowa może ustalać stopę dyskontową dotyczącą inwestycji finansowych na poziomie na przykład stopy procentowej od obligacji skarbowych, stopy procentowej będącej sumą trzech elementów: stopy wolnej od ryzyka, premii za ryzyko (inwestycyjne), stopy inflacji (przewidywanej). Natomiast stopą dyskontową służącą aktualizacji strumieni wydatków i wpływów związanych z projektami inwestycji rzeczowych może być średni ważony koszt kapitału (WACC), marginalny koszt kapitału (MCC), oprocentowanie zaciąganych kredytów i pożyczek czy rynkowe oprocentowanie kredytów i pożyczek.

Istnieją **uwarunkowania** wewnętrzne i zewnętrzne decyzji inwestycyjnych Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych. Do uwarunkowań **wewnętrznych** zalicza się:

- potencjał gospodarczy,
- strategię rozwoju,
- strategie inwestycyjne,
- wielkość kwoty wolnych środków pieniężnych kas nierozdysponowanej na cele pożyczkowe i kredytowe,
- rozmiary wolnych środków pieniężnych Kasy Krajowej, w tym wolnych środków funduszu stabilizacyjnego.

Z kolei do uwarunkowań **zewnętrznych** decyzji inwestycyjnych zalicza się:

- uwarunkowania polityczne,
- uwarunkowania prawne,
- politykę banku centralnego (stosującego rozmaite instrumenty kształtowania podaży pieniądza na rynku) – uwarunkowanie pośrednie,
- politykę banków komercyjnych (wykorzystujących różne narzędzia) – uwarunkowanie pośrednie,
- fazę cyklu koniunkturalnego,
- stopę inflacji (wysokość),
- oferowaną nominalną stopę procentową od lokat dokonywanych przez kasy na rachunkach w Kasie Krajowej i sposób kapitalizacji odsetek (uwarunkowanie dotyczące jedynie kas),
- oferowane oprocentowanie obligacji.

Dopływ kapitału finansowego do Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych powinien być odpowiednio skorelowany z jego odpływem. Decyzje finansowe powinny zapewniać zasilenie kapitałowe wystarczające na prowadzenie działalności operacyjnej, a także inwestycyjnej (podejmowanie odpowiednich decyzji inwestycyjnych).

Podejmowanie decyzji finansowych przez Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe

Kasy i Kasa Krajowa pozyskują kapitał finansowy z kilku źródeł. Kasy są zasilane finansowo z takich grup **źródeł**, jak[21]:

- wpisowe wpłacane przez członków kas, wypracowana nadwyżka bilansowa, wartości majątkowe uzyskane nieodpłatnie, roszczenia majątkowe (przedawnione) – wszystkie tworzące fundusz zasobowy,
- wkłady członkowskie, kapitał finansowy pozyskiwany z Kasy Krajowej, oszczędności gromadzone przez członków – wszystkie tworzące fundusz oszczędnościowo-pożyczkowy,
- udziały członkowskie (wpłaty), które formują fundusz udziałowy.

Kasy powinny wypracowywać nadwyżkę bilansową powiększającą fundusz zasobowy. Możliwe jest także generowanie przez te instytucje finansowe straty bilansowej. W drugim przypadku powinno nastąpić pokrycie tej straty. Istnieją dwa źródła pokrycia straty bilansowej przez kasy:

- fundusz zasobowy,
- fundusz udziałowy jedynie w części, która przekracza fundusz zasobowy.

Kasy mogą potrącić z oszczędności i wkładu członkowskiego wymagalną sumę kredytu, pożyczki lub ich rat.

Kasy mogą zaciągać kredyty i pożyczki tylko z Kasy Krajowej. Istnieje maksymalny pułap wzajemnych zobowiązań konkretnej kasy i Kasy Krajowej. Wynosi on nie więcej niż 40 procent wartości aktywów kasy[22].

Inwestowanie finansowe kas stanowi – co zostało już stwierdzone – jedynie dodatkową możliwość wykorzystania wolnych środków pieniężnych. Chodzi tu o kapitał finansowy nieprzeznaczony na udzielanie kredytów i pożyczek przez kasy[23].

Kasa Krajowa może być zasilana finansowo z następujących **źródeł**[24]:

- wpisowego wpłacanego przez członków, powiększającego fundusz zasobowy,
- udziałów wpłacanych przez członków tworzących fundusz udziałowy,
- wkładów członkowskich (comiesięcznych) wnoszonych przez kasy (kasy są zobowiązane do utrzymywania w Kasie Krajowej wkładów członkowskich w wysokości nie mniejszej niż 1 procent ich aktywów ustalanych według stanu na koniec każdego miesiąca kalendarzowego) oraz nadwyżki bilansowej, tworzących fundusz stabilizacyjny, służący, jak sama nazwa wskazuje, potrzebom stabilizacji działalności zrzeszonych kas, a także Kasy Krajowej, szczególnie pokrywaniu wydatków na programy naprawcze,

[21] Art. 15 ust. 1, 2, art. 16 ust. 1, 2, art. 19 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 r…, op. cit.

[22] Art. 30 ust. 4 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku…, op. cit.

[23] Art. 30 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku…, op. cit.

[24] Paragrafy 52, 12 ust. 2, 57 Statutu Krajowej Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo-Kredytowej, www.tfiskok.com.pl; art. 34, art. 36 ust. 1, 2, art. 38 ust. 1 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku..., op. cit.

– lokat oraz kredytów i pożyczek zaciąganych przez Kasę Krajową, powiększających fundusz kredytowo-inwestycyjny, który jest rozdysponowywany na kredyty i pożyczki oraz na pokrycie wydatków na inwestycje finansowe,
– składki rocznej ustalanej corocznie przez Zarząd Kasy Krajowej, uiszczanej przez każdego członka kwartalnie (w równych ratach) w wysokości nie większej niż 1,2‰ jego aktywów, zasilającej fundusz reklamowo-promocyjny.

Kasy mogą lokować środki pieniężne w Kasie Krajowej. Za pozyskiwany kapitał finansowy Kasa Krajowa płaci określone odsetki. Ponadto Kasa Krajowa jest zasilana kapitałem pieniężnym z kas (w postaci lokat oprocentowanych) w formach:
– funduszu zasobowego,
– funduszu udziałowego,
– części funduszu oszczędnościowo-pożyczkowego (nie mniejszej niż 5 procent jego kwoty) stanowiącej rezerwę operacji bieżących[25].

Kasy są zobowiązane do dokonywania lokat powyższych funduszy w Kasie Krajowej, przy czym kwota lokowanego funduszu zasobowego i udziałowego nie jest wyższa od 4 procent aktywów tych instytucji finansowych.

Decyzje finansowe Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych mają kilka **cech charakterystycznych**. Można wśród nich wymienić:
– dualny charakter,
– dynamizm,
– alternatywne formy realizacji,
– ograniczenia prawne,
– brak przedmiotowej jednolitości form pozyskiwania środków,
– brak podmiotowej jednolitości form pozyskiwania środków.

Dualizm decyzji finansowych Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych jest związany z czynnikiem czasu: decyzje finansowe tych instytucji finansowych mogą być długoterminowe i krótkoterminowe.

Dynamizm decyzji finansowych dotyczy pozyskiwania kapitału pieniężnego (strumieni pieniężnych) przez omawiane instytucje finansowe. Ten proces związany jest z przepływami pieniężnymi. Środki pieniężne gromadzone są w ostatecznej formie – statycznej w postaci różnych funduszy.

Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe są zasilane kapitałowo w ramach wielu różnych form pozyskiwania kapitału. Formy te mogą mieć charakter alternatywny.

Decyzje finansowe Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych są podejmowane w warunkach pewnych ograniczeń prawnych. Czynniki prawne determinują źródła dopływu środków, a w pewnych przypadkach także wysokość zasilenia finansowego.

Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe mogą pozyskiwać kapitał finansowy zasilający fundusze z wielu różnych źródeł, a nie z jednego źródła. Brak

[25] Art. 30 ust. 1 punkt 2 Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 roku…, op. cit., paragraf 12 ust. 1 Statutu Krajowej..., op. cit., s. 189.

jest zatem przedmiotowej jednolitości form pozyskiwania środków przez te instytucje finansowe.

Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe mogą pozyskiwać środki pieniężne od różnych podmiotów. Kasy są zasilane kapitałowo przez osoby fizyczne, a także mogą pozyskiwać środki z Kasy Krajowej. Z kolei Kasa Krajowa może otrzymywać środki (kierowane na fundusze) od osób prawnych – kas (a także w formie kredytów i pożyczek). Widoczny jest zatem brak podmiotowej jednolitości form pozyskiwania środków przez wymienione spółdzielcze instytucje finansowe.

Pomiędzy decyzjami finansowymi kas i Kasy Krajowej zachodzą określone różnice.

Decyzje finansowe podejmowane przez Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe są kształtowane przez szereg różnych **czynników**. Decyzje te są rezultatem łącznego wpływu rozmaitych czynników. Mogą one działać równocześnie, ale też ich wpływ może mieć charakter sekwencyjny. Czynniki decyzji finansowych dzieli się na **dwie grupy**:
– wewnętrzne,
– zewnętrzne.

Do czynników **wewnętrznych** zalicza się:
– stopień profesjonalizmu menedżerów finansowych,
– stopień identyfikacji menedżerów finansowych z głównym celem,
– dynamizm działalności w zakresie pozyskiwania kredytów i pożyczek (wynikający między innymi z przyjętej strategii finansowania),
– stopień opłacalności inwestycji według rodzajów.

Wśród czynników **zewnętrznych** decyzji finansowych Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych można wymienić:
– uregulowania prawne,
– skłonność członków kas do konsumpcji,
– konkurencję na rynku usług finansowych
– fazę cyklu koniunkturalnego,
– czynniki polityczne,
– zachowanie banku centralnego (czynnik pośredni).

W przyszłym okresie możliwe są różne przekształcenia w obszarze niebankowych instytucji finansowych – Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych. Zmiany w sferze decyzji inwestycyjnych i finansowych tych instytucji mogą następować z różnym nasileniem i w różnym zakresie – w zależności od rozmaitych czynników, w tym od występującego modelu rozwoju tych instytucji finansowych.

Możliwe są dwa **modele** dalszego **rozwoju** Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych (oddziałujące na ich decyzje finansowe i inwestycyjne podejmowane w ramach zarządzania finansami):
– model zmian ilościowo-jakościowych (MZIJ),
– model bankowy (MB).

Model zmian ilościowo-jakościowych (MZIJ) został wprowadzony w Polsce w 1992 roku i trwa do chwili obecnej. Jest więc właściwy całej dotychczasowej praktyce działania Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych. Omawiany model ma szereg cech, na przykład:

- dynamiczne zwiększanie liczby kas i ich oddziałów,
- rozszerzanie zasięgu przestrzennego działania kas,
- postępujące łączenie się kas (na przykład mniejszych kas z większymi kasami),
- wprowadzanie nowych produktów przez kasy, a także podnoszenie ich jakości,
- zwiększanie profesjonalizmu obsługi klientów, ciągłe podnoszenie kwalifikacji kadry poprzez rozmaite szkolenia i studia ekonomiczne,
- systematyczne zwiększanie konkurencyjności kas na rynku usług finansowych.

Z kolei model bankowy (MB) zakłada ewolucję Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych w kierunku banku. Po przekształceniu w bank komercyjny lub spółdzielczy dotychczasowe Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe nie miałyby już cech charakterystycznych, uregulowanych prawnie, właściwych tym instytucjom finansowym. Likwidacji uległyby ograniczenia zakresu decyzji podejmowanych w ramach zarządzania finansami. Nowo powstały bank podlegałby natomiast prawu regulującemu działanie banków komercyjnych czy banków spółdzielczych.

Uwzględniając dynamizm rozwojowy Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych i ich rolę społeczną, można przyjąć, że następować będą różnorakie zmiany (ilościowe i jakościowe) w obrębie istniejących instytucji finansowych, w tym zmiany w zakresie podejmowanych decyzji inwestycyjnych i finansowych, a także w ich otoczeniu, dokonywane w ramach MZIJ.

Podsumowując, należy stwierdzić, że zarządzanie finansami Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych stanowi istotny obszar ich zarządzania i powinno być w jak największym zakresie przedmiotem uwagi w teorii i praktyce.

Summary

Decision-making in finance management in SKOK Credit Unions

Modern credit union history dates to 19th century and first appeared in Germany. It followed two models: rural credit unions and social capital. Credit unions also functioned in 19th century occupied Poland. The first credit unions followed Schulze's and Raiffeisen's models.

Credit unions functioned in Poland between 1918 and 1939. After WWII credit unions resumed their activity and developed. The institutions ceased to exist in 1975 to reappear again in 1992. SKOK Credit Unions are one of the parts of SKOS, offering various products and having a few unique characteristics. The financial management of SKOK is an investment decision-making process aimed at fulfilling their primary goals.

In the future, Polish SKOK can follow two different development models: quantity-quality model or a banking model.