

Igor Styn

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Sposoby restrukturyzacji banków. Analiza porównawcza i wnioski na przyszłość

1. Pojęcie restrukturyzacji i jej rodzaje. Płaszczyzny i cele restrukturyzacji naprawczej

Z uwagi na cel niniejszego artykułu przyjęto, że restrukturyzacja to „radikalna przebudowa przedsiębiorstwa w celu poprawy skuteczności i efektywności jego działania oraz w celu zapewnienia jego rozwoju dokonywana pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa” [*Leksykon zarządzania* 2004, s. 490]. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa może nastąpić: w zakresie jego działania, w strukturze bilansu (w tym kapitałowej, co pociąga za sobą zmiany w strukturze właścicielskiej), w organizacji wewnętrznej albo w dwóch lub we wszystkich wymienionych dziedzinach.

Wyróżnić można cztery podstawowe typy restrukturyzacji przedsiębiorstw ze względu na jej cel:

- 1) kreatywna,
- 2) antycypacyjna,
- 3) dostosowawcza,
- 4) naprawcza.

W przypadku banku restrukturyzacja kreatywna i antycypacyjna podejmowane są w sytuacji, gdy planuje on np. wprowadzić na rynek nową usługę bankową i dostraja do potrzeb zarządzania nią swoją strategię sprzedaży, lub nawet strukturę organizacyjną (kreatywna), bądź gdy bank zamierza poprawić swoją pozycję na rynku lub dostosować się do banków, które np. uważa za lepiej

radzące sobie w segmencie ważnych dla niego usług bankowych (antycypacyjna). W niniejszym artykule skoncentrowano się na analizie przypadków dostosowawczej i naprawczej restrukturyzacji banków. Z restrukturyzacją dostosowawczą mamy do czynienia, gdy bank zaczyna osiągać coraz gorsze wskaźniki podstawowej działalności operacyjnej, ale nie traci jeszcze płynności ani tym bardziej wypłacalności. Restrukturyzacja naprawcza jest spóźnioną restrukturyzacją dostosowawczą, tzn. stosowaną w przypadku, gdy bankowi zagraża utrata płynności, względnie gdy już ją utracił i zagraża mu bankructwo. Oba ostatnie rodzaje restrukturyzacji można utożsamiać z sanacją banku.

J. Hawkins i P. Turner [1999] wyróżniają trzy płaszczyzny restrukturyzacji naprawczej banków:

- 1) restrukturyzacja długu;
- 2) pomoc bankom w trudnej sytuacji finansowej, w tym:
 - a) bez zasilenia kapitałowego (pięć rodzajów pomocy, wymienionych w dalszej części artykułu),
 - b) poprzez zasilenie kapitałowe,
 - c) w zarządzaniu tzw. złymi aktywami;
- 3) zmiany właścicielskie w bankach.

Restrukturyzacja długu dotyczy długu tych dłużników banku, którzy mogą przetrwać i dalej prowadzić działalność gospodarczą po udzieleniu im pomocy, czyli jest restrukturyzacją pośrednią wobec banków. W skali mikro polega, ogólnie rzecz biorąc, na wyrażeniu zgody przez bank będący wierzycielem na ułatwienia w warunkach spłaty kredytów w stosunku do pierwotnych zapisów umów kredytowych. W skali makro najczęściej konieczna jest inicjatywa legislacyjna rządu i ewentualnie pomoc finansowa dla restrukturyzowanych przedsiębiorstw.

Pomoc bankom ma charakter restrukturyzacji bezpośredniej, dokonywanej przez Skarb Państwa bezpośrednio (działający przez ministra finansów) lub poprzez bank centralny i wyspecjalizowane agencje rządowe lub niezależne od rządu i banku centralnego. Pomocy mogą także udzielać instytucje ubezpieczające lub gwarantujące depozyty, jeżeli taki zakres ich działalności wynika z przepisów prawa. Tzw. złe aktywa to aktywa przynoszące straty dla banku.

Zmiany właścicielskie w bankach w procesie restrukturyzacji następują w sposób klasyczny, czyli poprzez obejmowanie nowych emisji akcji przez nowych właścicieli, którymi mogą być zarówno inwestorzy prywatni, jak i banki centralne, instytucje ubezpieczające lub gwarantujące depozyty czy bezpośrednio Skarb Państwa. Tego typu działania restrukturyzacyjne traktowane są z reguły jako ostateczność.

Przedstawiony wykaz płaszczyzn restrukturyzacji naprawczej nie ma charakteru dychotomicznego. Poszczególne płaszczyzny niekiedy zachodzą na siebie (np. pomoc bankom w formie zasilenia kapitałowego i zmiany właścicielskie).

Mimo tych niejasności podział ten będzie stosowany w dalszej części tekstu jako schemat analizy porównawczej mechanizmów i instrumentów restrukturyzacji używanych w czasie różnych kryzysów bankowych począwszy od lat 80. XX w.

S. Slatter i D. Lovett [2001, s. 4–5] wymieniają cztery najważniejsze cele restrukturyzacji dostosowawczej i naprawczej każdego przedsiębiorstwa:

- 1) opanowanie i zlikwidowanie bezpośrednich objawów kryzysu,
- 2) odbudowanie wsparcia grup interesu (np. udziałowców, wierzycieli, pracowników),
- 3) uzdrowienie przedsiębiorstwa,
- 4) rozwiązanie kwestii przyszłych źródeł finansowania.

Za J. Hawkinsem i P. Turnerem [1999, s. 8] cele restrukturyzacji naprawczej banków można podzielić na dwie grupy, w zależności od czasu niezbędnego do ich realizacji, na cele krótkoterminowe i cele średnioterminowe. Cele krótkoterminowe skierowane są na uniknięcie materializacji ryzyka płynności banków. Najważniejsze z nich to uniknięcie paniki bankowej oraz załamania działalności kredytowej banków (tzw. akcji kredytowej). Cele średnioterminowe skierowane są na uniknięcie ryzyka systemowego m.in. przez ograniczenie ryzyka nadużycia (*moral hazard*) oraz ukształtowanie silnego kapitałowo i stabilnego systemu bankowego.

2. Sposoby restrukturyzacji banków w Polsce w latach 1993–1996 i 2001–2003

W polskim systemie bankowym od 1989 r., czyli od czasu rozpoczęcia transformacji gospodarki z centralnie sterowanej na rynkową, jedynie raz (w 1993 r.) konieczna była interwencja państwa w procesy restrukturyzacji banków, polegająca na udzieleniu bankom pomocy legislacyjnej (uchwalenie specjalnej ustawy o restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków) i kapitałowej (w postaci zasilenia kapitałowego banków). Poza kryzysem bankowym lat 1991–1996 jedynie w okresie 2002–2003 nastąpiło istotne pogorszenie wyników operacyjnych banków, jednakże miało ono charakter krótkotrwały i ograniczało się do pewnej grupy banków, z których dwa największe to Kredyt Bank SA i BRE Bank SA. W latach 2002–2003 (kryzys bankowy po okresie tzw. internetowej bańki spekulacyjnej) banki same dokonały restrukturyzacji swoich portfeli „złych” kredytów (bez pomocy państwa). W odróżnieniu od poprzednich dwóch kryzysów ten z lat 2008–2009 praktycznie nie dotknął polskiego sektora bankowego w zakresie ryzyka kredytowego (co nie znaczy, że banki nie zastryżyły polityki kredytowej), natomiast w istotny sposób zagroził płynności banków.

Kryzys polskiego sektora bankowego lat 1991–1996 był klasycznym kryzysem spowodowanym przez lawinowe narastanie „złych” długów w portfelach kredytowych banków krajów transformujących swoje gospodarki do gospodarek rynkowych i wystąpił z różnym nasileniem poza Polską m.in. także w Czechach, na Słowacji i na Węgrzech.

Wprowadzone rozwiązania były autorskim planem Ministerstwa Finansów i Narodowego Banku Polskiego (NBP). Jedynie w części zastosowano się do porad doradców zewnętrznych i wybrano następujące sposoby restrukturyzacji największych banków:

1) pozbywanie się „złych” długów przedsiębiorstw przez banki na własny koszt i ryzyko w zamian za pomoc kapitałową ze strony Skarbu Państwa (przy czym nie wszystkie sposoby były dostępne dla wszystkich dłużników – preferowano przedsiębiorstwa państwowe lub jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, które jako jedyne mogły stosować tzw. ugodę bankową);

2) dokapitalizowanie banków z dominującym udziałem Skarbu Państwa (czyli wówczas wszystkich największych) przez właściciela w postaci objęcia przez banki specjalnych obligacji skarbowych (do poziomu zapewniającego im utworzenie rezerw celowych na złe długi i osiągnięcie przez nie współczynnika adekwatności kapitałowej na poziomie przynajmniej 12%).

Restrukturyzację pozostałych banków posiadających duże portfele złych kredytów (przede wszystkim małych, niedokapitalizowanych banków prywatnych i komunalnych, założonych w okresie 1989–1993) wziął na siebie NBP. Zastosował on wobec nich następujące sposoby restrukturyzacji:

- 1) przejęcie banku przez NBP, jego restrukturyzacja, a następnie sprzedaż,
- 2) przejęcie banku przez inne banki krajowe przy wsparciu finansowym NBP lub banku zagranicznego (działającego jako mniejszościowy inwestor pasywny lub pożyczkodawca),
- 3) przejęcie banku przez banki zagraniczne,
- 4) udzielenie bankowi przez NBP kredytu na restrukturyzację,
- 5) bankructwo banku (jedynie cztery banki),
- 6) likwidacja banku wskutek cofnięcia przez NBP licencji (tylko jeden bank).

Od 1995 r. ciężar pomocy finansowej bankom w restrukturyzacji spadł na barki Bankowego Funduszu Gwarancyjnego. NBP ograniczył swoją rolę pomocową jedynie do zwolnienia banku sanowanego z obowiązku odprowadzania rezerwy obowiązkowej.

Należy podkreślić, że cały program restrukturyzacji złych długów banków był zdecentralizowany i nastawiony na wymuszenie podjęcia odpowiednich działań przez banki oraz wyposażony w system nagród: bank zostanie dokapitalizowany, ale musi sobie szybko i samodzielnie poradzić z problemem „złych” długów. W tym celu zrezygnowano m.in. z założenia centralnej instytucji wyku-

pującej „złe” długi od banków, wyposażonej w kapitał z funduszy zagranicznych, budżetu państwa lub NBP, co sugerowali doradcy zewnętrzni.

Głównym instrumentem restrukturyzacji stosowanym przez KNB w latach 2000–2003 było nabywanie i dokapitalizowanie banków w likwidacji lub z ustanowionym przez Komisję Nadzoru Bankowego (KNB) zarządem komisarycznym przez inwestorów branżowych z zagranicy (głównie duże banki z krajów UE). Było to związane z ówczesną polityką licencyjną nadzorcy, którą można nazwać „licencja w zamian za sanowanie banku krajowego”. W praktyce oznaczało to obostrzenie polityki wydawania zezwoleń na utworzenie banku w Polsce dla podmiotów zagranicznych, ponieważ KNB preferowała wykupywanie banków o złej kondycji finansowej i uzyskiwanie licencji w ten sposób. Należy podkreślić, że przedmiotem przejęć w zamian za licencję były banki małe, co nie stanowiło specjalnego wyzwania finansowego dla banków przejmujących. W analizowanym okresie KNB postąpiła tak jedynie z sześcioma bankami.

O wiele istotniejsze dla stabilności systemu finansowego było zachowanie się dominujących akcjonariuszy wobec zależnych od nich banków. Głównym instrumentem restrukturyzacji stosowanym przez nich było dokapitalizowanie banków lub łączenie ich w większe struktury (akcjonariusze prywatni) bądź oferowanie nowej emisji akcji nowemu inwestorowi strategicznemu (Skarb Państwa).

W zakresie restrukturyzacji portfela tzw. złych kredytów i pożyczek pieniężnych banki stosowały te same instrumenty restrukturyzacji co podczas kryzysu bankowego lat 1991–1996 z tym wyjątkiem, że od 1996 r. nie można było stosować bankowego postępowania ugodowego.

3. Sposoby restrukturyzacji banków w pozostałych krajach

W tej części pracy poddane zostały zbiorczej analizie jedynie sposoby restrukturyzacji banków stosowane w różnych krajach od lat 80. XX w. podczas kryzysów bankowych, bez opisu przebiegu tych kryzysów ani analizy szczegółowych rozwiązań przyjętych podczas restrukturyzacji naprawczej poszczególnych banków oraz sposobów interwencji władz nadzorczych. Użyte instrumentarium jest analizowane w rozbiciu na płaszczyzny restrukturyzacji naprawczej, o których wspomniano na początku.

Restrukturyzacja długu przedsiębiorstw była często stosowanym mechanizmem restrukturyzacji banków. Stosowano ją głównie podczas kryzysów finansowych, które zaistniały w wyniku kryzysu zadłużenia państwa (kraje Ameryki Łacińskiej w latach 80. XX w.) lub kryzysu zadłużenia głównych grup przemysłowych kraju (Korea Płd., Tajlandia, Indonezja w latach 1997–1998).

Sposoby restrukturyzacji długu przedsiębiorstw miały zarówno charakter bezpośredniej pomocy niewypłacalnym dłużnikom, jak i zmian legislacyjnych upraszczających procedury upadłościowe i naprawcze oraz ułatwiających bankom dochodzenie swoich roszczeń.

W wielu przypadkach rządy i banki centralne nie decydowały się na restrukturyzację banków razem ze zmianą ich struktury własności i zarządzania. Taki rodzaj restrukturyzacji J. Hawkins i P. Turner [1999, s. 52–57] nazywają pomocą bankom bez zasilenia kapitałowego (*general assistance*). W takiej sytuacji stosowane były następujące instrumenty restrukturyzacji (oprócz pomocy kredytobiorcom) [Hawkins i Turner 1999]:

- 1) zwiększenie kredytowania banków komercyjnych przez bank centralny,
- 2) regulacje obniżające wymogi wobec banków w trudnej sytuacji finansowej,
- 3) poluzowanie reguł polityki monetarnej mające na celu ułatwienie dostępu do kredytu,
- 4) ułatwienia podatkowe,
- 5) pomoc w podnoszeniu kapitału zakładowego ze źródeł prywatnych.

Zwiększenie wartości kredytu udzielanego bankom przez bank centralny przybierało formę zwiększenia limitów kredytowych, wydłużenia terminów spłaty kredytu, rozszerzenia listy papierów wartościowych, które mogą stanowić zabezpieczenie spłaty, zmniejszenia dyskonta stosowanego przez bank centralny (tzw. *haircut*) oraz rozszerzenia listy banków, które mogą z takiego kredytu korzystać.

Regulacje obniżające wymogi wobec banków były wielotorowe i przyjmowały formę [Hawkins i Turner 1999, s. 53–54]:

1) obniżenia standardów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej, pozwalającego na zawyżanie wartości aktywów lub wydłużanie w czasie odpisów z tytułu utworzonych rezerw celowych (jak w USA w latach 1980–1982 w trakcie kryzysu kas oszczędnościowo-pożyczkowych, tzw. S&L, czy w Unii Gospodarczej i Walutowej w 2008 r.),

2) obniżenia poziomu rezerw obowiązkowych i zmiany sposobu ich naliczania na korzystniejszy dla banków (np. w Brazylii podczas kryzysu w 1998 r.),

3) zezwolenia bankom specjalistycznym na rozszerzenie działalności kredytowej w celu dywersyfikacji ryzyka portfela kredytów (jak np. w USA w latach 1980–1982 podczas kryzysu S&L).

Ułatwienia podatkowe wobec banków w restrukturyzacji nie były – jak do tej pory – często stosowane, w większości bowiem krajów OECD, w których wystąpił kryzys bankowy, koszt tworzenia rezerw celowych jest z reguły w całości lub w części uznawany za koszt uzyskania przychodów.

Rzadko stosowano także pomoc państwa lub agend rządowych w pozyskiwaniu kapitału własnego ze źródeł prywatnych przez banki w trudnej sytuacji finansowej. Przybrała ona postać tanich pożyczek dla nabywców akcji nowej emisji (w Chile w latach 80.) oraz pomocy w underwritingu nowych emisji (w Chile w latach 80. i na Filipinach w latach 1997–1998) [Hawkins i Turner 1999, s. 55]. Z reguły to bank centralny, instytucje lub specjalne agencje państwowe nabywały bezpośrednio akcje nowej emisji, które później były najczęściej odsprzedawane prywatnym inwestorom, gdy sanowany bank był już w dobrej kondycji finansowej.

Przy zarządzaniu „złymi” aktywami pojawiają się dwie główne kwestie [Hawkins i Turner 1999, s. 67–68]:

1) czy oddzielić zarządzanie „złymi” aktywami od banku posiadającego te aktywa, czy też zostawić je temu bankowi;

2) czy scentralizować własność „złych” aktywów w powołanej do tego specjalnej instytucji, czy zdecentralizować i albo zostawić takie aktywa posiadającym je bankom, albo podzielić bank inicjatora na bank uzdrowiony (bez złych aktywów – tzw. dobry bank) i bank, który zajmuje się zarządzaniem złymi aktywami (tzw. zły bank).

W zależności od skali kryzysu bankowego w danym kraju i koncepcji zarządzania nim najczęściej było wybierane rozwiązanie polegające na założeniu specjalnej agencji wyposażonej w kapitał, która skupowała od banków „złe” aktywa bez regresu oraz (rzadziej) typu „dobry” bank – „zły” bank. Wyspecjalizowane agencje z reguły były niezależne od rządu i banku centralnego.

„Złe” aktywa najczęściej były nabywane przez agencje po ich wartości rynkowej, jaką można by uzyskać za nie w normalnych warunkach rynkowych (czyli powyżej aktualnych cen rynkowych), a banki otrzymywały zapłatę w obligacjach posiadających gwarancję spłaty udzieloną przez Skarb Państwa.

Zarządzanie aktywami przez wyspecjalizowaną instytucję lub „zły” bank z reguły trwało od pięciu do siedmiu lat, i to nawet w przypadkach, gdy ustawodawca zakładał szybsze pozbycie się „złych” aktywów, ale po jak najkorzystniejszej cenie (tak było np. w Szwecji czy w USA podczas kryzysu S&L w latach 80.). Jeżeli jedynym celem instytucji zarządzającej było szybkie pozbycie się nabytych i przejętych aktywów, to z reguły pozbywała się ich ona w ciągu roku lub dwóch lat (tak było np. w Tajlandii w latach 1998–1999, w rzeczywistości jednak dużą część najgorszych aktywów w 1999 r. nabyła inna agencja rządowa) [Hawkins i Turner 1999, s. 68–71].

Dokapitalizowanie banków bywało dokonywane zarówno w postaci zasilenia tych pasywów, które są uznawane jako kapitał regulacyjny I kategorii (*Tier 1*), np. objęcie akcji nowej emisji (zwykłych lub uprzywilejowanych) lub warrantów emisyjnych, lub jako kapitał regulacyjny II kategorii (*Tier 2*), np. objęcie emisji

obligacji podporządkowanych. Formą dokapitalizowania najczęściej stosowaną przez Skarb Państwa jest wyposażenie banku w obligacje skarbowe. Używano różnych obligacji – zwykłych rynkowych lub takich, które mogły być puszczone w obieg dopiero po pewnym czasie. Na ogół inwestorem był albo Skarb Państwa bezpośrednio (działający przez ministerstwo finansów), albo bank centralny, albo instytucja gwarantująca depozyty (samodzielnie lub razem ze Skarbem Państwa) lub też specjalnie powołana w tym celu instytucja (np. Danamodal w Malezji w 1997 r.). Akcje były obejmowane często w zamian za podporządkowanie się banków określonym regułom postępowania naprawczego, w tym zmianom zarządu (tak było np. w Japonii w 1999 r.). Akcje (lub warranty subskrypcyjne) były wydawane przez banki także w zamian za wykupienie nie płynnych, trudnych do wyceny aktywów (jak np. w ramach TARP, czyli *Troubled Assets Relief Program* w USA od 2008 r.). Obejmowane akcje często nie dawały prawa głosu, lecz wszelkie inne prawa, w tym do dywidendy, nie były ograniczone (tak było w TARP).

Udziały Skarbu Państwa, banku centralnego lub instytucji gwarantującej depozyty były później najczęściej sprzedawane prywatnym inwestorom lub rozważały się w miarę obejmowania nowych emisji przez prywatnych inwestorów. W związku z tym zmiany właścicielskie dokonane przez Skarb Państwa lub agencje rządowe bądź bank centralny w ramach restrukturyzacji naprawczej w zdecydowanej większości krajów miały czasowy charakter.

4. Wnioski

Specyfika funkcjonowania banków jako instytucji zaufania publicznego i tego konsekwencje w postaci rozbudowanych przepisów prawa dotyczących m.in. zasad prowadzenia działalności bankowej czy wielopiętrowego nadzoru nad nią powinny w efekcie powodować, że stosunkowo rzadko powinno dochodzić do konieczności przeprowadzenia w bankach restrukturyzacji naprawczej. Tak się jednak nie dzieje.

Jakikolwiek ratunek instytucji finansowej z wykorzystaniem środków publicznych i (lub) zdejmujący z niej częściowo lub w całości koszty tego procesu osłabia poczucie odpowiedzialności tej instytucji za własne działania i zwiększa ryzyko nadużycia (*moral hazard*). Tak można wywnioskować z historii kryzysów bankowych poczynsży od lat 80. XX w. Podaje to w wątpliwość skuteczność realizacji przynajmniej jednego ze średnio- i długoterminowych celów restrukturyzacji naprawczej, jakim jest właśnie ograniczenie ryzyka nadużycia, w szczególności w tych krajach, w których doszło w ostatnich 30 latach do powtórki kryzysu systemu bankowego, jak w USA, Wielkiej Brytanii czy Hiszpanii, bądź w tych

dużych bankach, których upadłość zagroziłaby całemu globalnemu lub regionalnemu systemowi finansowemu. Aby zminimalizować w przyszłości ryzyko nadużycia, należy m.in.:

1) wprowadzić monitoring banku przez nadzorcę według jednolitych zasad już na etapie restrukturyzacji dostosowawczej;

2) rozszerzyć zakres nadzoru i regulacji na firmy inwestycyjne i holdingi finansowe (w tym bankowo-ubezpieczeniowe) istotne ze względu na ryzyko systemowe;

3) zminimalizować udział pieniędzy podatników w przyszłych interwencjach podczas restrukturyzacji naprawczych banków i oprzeć je na:

a) środkach zgromadzonych przez banki na specjalnych celowych funduszach interwencyjnych,

b) mechanizmach pozwalających zaangażować w sanację banku dodatkowy kapitał prywatny (co wymaga zgody politycznej na prywatyzację banków i całych holdingów finansowych lub parcelację ich linii biznesowych bądź ich części składowych),

c) jasnych i jednolitych procedurach upadłości banków, które nie dają szansy na ich uzdrowienie (co wymaga zgody politycznej na upadłość banków średnich i dużych);

4) uzupełnić wysokość funduszy interwencyjnych (w tym gwarancyjnych dla depozytów) tworzonych przez banki do poziomów wskazanych przez testy warunków skrajnych (*stress tests*) oparte na ostrożnych założeniach;

5) zacząć tworzyć scentralizowane niezależne fundusze na globalne ryzyko systemowe, które powstałyby ze składek holdingów finansowych.

Mechanizmy restrukturyzacji banków komercyjnych nie zmieniły się wiele od lat 80. XX w., kiedy to po raz pierwszy od wielkiego kryzysu wystąpił globalny kryzys zadłużenia i kryzys bankowy. Co najwyżej zmienia się intensywność stosowania poszczególnych instrumentów i ich dobór.

Badania z II połowy lat 90. XX w. pokazują, że aby restrukturyzacja naprawcza banków jako działanie podjęte podczas kryzysu bankowego zakończyła się sukcesem [Goodhart i in. 1998, s. 18]:

1) należy podjąć działania zapobiegawcze bez zbędnej zwłoki,

2) instytucja odpowiedzialna za walkę z kryzysem bankowym powinna działać według określonego, szczegółowego i przejrzystego planu,

3) należy wypracować polityczny konsensus co do planu działania i roli państwa w restrukturyzacji (jeżeli jest konieczna),

4) działaniom restrukturyzacyjnym powinny towarzyszyć reformy makroekonomiczne, monitorowanie sytuacji finansowej banków przez zewnętrznych audytorów, zaostrzenie standardów kapitałowych, rachunkowości i sprawozdawczości

finansowej, wstrzymanie udzielania kredytów kredytobiorcom w upadłości oraz wymiana głównej kadry zarządczej,

5) działania restrukturyzacyjne powinny być oparte na zasadzie, że wszyscy ci, którzy zyskiwali lub mieli odnieść korzyści ze zbyt ryzykownej polityki inwestycyjnej banków, muszą ponieść konsekwencje prawne i finansowe, m.in. w dużej części ponieść koszty restrukturyzacji, np. przez konieczność dokapitalizowania banku przez dotychczasowych akcjonariuszy, aby mógł liczyć na dalszą pomoc wyspecjalizowanych agencji lub państwa.

Dokapitalizowane powinny zostać jedynie banki o niskim współczynniku adekwatności kapitałowej (równym 8% lub niższym) i zagrożeniu utratą płynności (lub które ją już utraciły), ale rokujące, że po dokapitalizowaniu odzyskają płynność i wypłacalność. Jeżeli dokapitalizowanie banków następuje ze środków publicznych, to nie należy stawiać im celów kłójących się z racjonalnym ekonomicznie gospodarowaniem otrzymanymi środkami.

W zarządzaniu „złymi” aktywami banków najlepszym rozwiązaniem wydaje się pozostawienie tego problemu bankowi, który je wygenerował (w zamian za jego dokapitalizowanie). Można oddzielić zarządzanie „złymi” aktywami od banku posiadającego te aktywa tylko wtedy, gdy bank ten posiada jednorodny aktywa (jak np. należności z tytułu kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych, kart kredytowych czy kredytów samochodowych) oraz gdy są to duże ekspozycje (jako grupa aktywów jednorodnych lub pojedyncze duże kredyty). Nie wszystkie złe aktywa powinny być przeniesione do wyspecjalizowanej instytucji lub tzw. złego banku. Aby zachować warunki równej konkurencji i aby personel banku, w którym powstały „złe” długi, nabrał doświadczenia, jak nimi zarządzać, należy przenieść zarządzanie jedynie aktywami o wartości granicznej, tzn. uwalniającej kapitał regulacyjny do minimum wymaganego przez przepisy prawne w danym kraju.

Łączenie się banków lub przejmowanie banku o trudnej sytuacji finansowej przez większy bank o lepszej kondycji jest często najtańszym mechanizmem restrukturyzacji. Problem powstaje, gdy ma się do czynienia z kryzysem bankowym w skali całego kraju lub grupy krajów. Wtedy z reguły najpierw należy wyczyścić bilans banku do sprzedaży ze „złych” aktywów, które nabywa specjalna instytucja zarządzająca, i dopiero wtedy taki bank może zostać przejęty. Jeżeli ma się do czynienia z globalnym kryzysem płynności sektora bankowego (jak to miało miejsce w latach 2008–2009), to może to nie wystarczyć i konieczne będzie dokapitalizowanie banku o złej kondycji finansowej przez Skarb Państwa bezpośrednio lub poprzez bank centralny czy gwaranta depozytów, często połączone z pożyczaniem mu pieniędzy na dłuższy czas (jak w przypadku TARP w USA).

Literatura

- Goodhart C., Hartmann P., Llewellyn D., Rojas-Suárez L., Weisbord D. [1998], *Financial Regulation: Why, How and Where Now?* Routledge and Bank of England, London.
- Hawkins J., Turner P. [1999], *Bank Restructuring in Practice: An Overview* [w:] *Bank Restructuring in Practice*, BIS Policy Papers, nr 6, BIS, Basel, August.
- Leksykon zarządzania* [2004], Difin, Warszawa.
- Slatter S., Lovett D. [2001], *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG Press, Warszawa.

Types of Bank Recovery. A Comparative Analysis and Implications for the Future

The paper analyses and assesses three basic types of bank recovery and their use in Poland and other countries since the early 1980s: corporate debt restructuring, assisting banks with bad financial standing, and ownership changes in those banks. However, recovery programmes will not be successful if banks are allowed to be exposed to moral hazard. The author suggests that to minimize moral hazard in banks in the future it is necessary to take the following measures: to extend the scope of oversight and regulations over systemically important investment firms and financial holdings; to finance recovery from special purpose intervention funds; to agree to divide systemically important banks into separate business lines to make it easier to sell them to private investors; to introduce sound and uniform bankruptcy procedures for banks with no chance for successful recovery; to increase intervention funds set up by banks (e.g. deposit guarantee funds) to the levels indicated by stress tests based on conservative assumptions and downsize scenarios; to set up centralized self-supporting and independently managed funds for global systemic risk from fees imposed on financial holdings.

Igor Styn – doktor, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Finansów, Katedra Finansów.

Zainteresowania naukowo-badawcze: rachunkowość bankowa, zarządzanie ryzykiem, rynek energii elektrycznej i inwestycje w odnawialne źródła energii.

e-mail: styni@uek.krakow.pl

