



Grażyna Szustak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Finansów i Ubezpieczeń
Katedra Bankowości i Rynków Finansowych
grazyna.szustak@ue.katowice.pl

Witold Gradoń

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Finansów i Ubezpieczeń
Katedra Bankowości i Rynków Finansowych
wgradon@ue.katowice.pl

WYBRANE ASPEKTY PROCESÓW RESTRUKTURYZACJI SEKTORA BANKOWEGO

Streszczenie: Dynamicznie zmieniające się uwarunkowania świadczenia usług bankowych, będące efektem zjawiska globalizacji, stanowią źródło szeroko pojętego ryzyka, na które narażeni są pośrednicy finansowi, w szczególności banki. Nadmierne rozmiary podjętego ryzyka i jego nowe rodzaje sprzyjają pojawianiu się sytuacji grożących utratą ich wypłacalności. Jednym z możliwych rozwiązań umożliwiających ochronę banku przed upadłością jest podjęcie działań restrukturyzacyjnych. Pojęcie restrukturyzacji i jej zakres nie jest jednak ujednolicone, zarówno w źródłach prawa, jak i w źródłach literaturowych, co powoduje chaos interpretacyjny omawianego pojęcia. W niniejszym artykule dokonano przeglądu obowiązujących aktów prawnych posługujących się pojęciami: postępowanie naprawcze, restrukturyzacja i likwidacja banków, określono zakres restrukturyzacji, omówiono działania UE na rzecz restrukturyzacji europejskiego sektora bankowego i narzędzia restrukturyzacji, zwracając wśród nich szczególną uwagę na rangę konsolidacji, zwłaszcza przejęć banków zagrożonych przez banki silniejsze, co pozwala zachować ciągłość działania banku i stabilność finansową sektora finansowego. Przejęcia są jednym z preferowanych narzędzi rozwiązywania problemów banków będących na skraju upadłości, uwzględnionym w jednolitym mechanizmie restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji.

Celem artykułu jest prezentacja zasadniczych dylematów związanych z zakresem pojęcia „restrukturyzacja banków”, pokryzysowych działań UE na rzecz restrukturyzacji europejskiego sektora bankowego oraz konsolidacji, uważanej za jedno z najczęściej stosowanych i preferowanych narzędzi restrukturyzacji współczesnych banków, zarówno zagrożonych (ochrona stabilności sektora dzięki wykorzystaniu fuzji i przejęć), jak i zdrowych, dążących do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej i efektywności działania, dzięki osiąganemu w jej wyniku efektowi synergii.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, postępowanie naprawcze, likwidacja banku, jednolity mechanizm restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków, konsolidacja.

Wprowadzenie

Ryzyko jest nieodłącznym elementem działalności banków. Nie jest ono jednak, i nie powinno być, postrzegane przez sektor bankowy i jego klientów jedynie jako kategoria negatywna. Podjęcie ryzyka umożliwia generowanie zysku, co jest jednym z zasadniczych celów działalności banków komercyjnych. Bank, jako instytucja zaufania publicznego, zmuszony jest jednak, m.in. przez nadzór finansowy, kontrolować rozmiary podejmowanego ryzyka, jego nadmiar może oznaczać poważne trudności finansowe, łącznie z ich skrajną postacią, którą jest upadłość, powodująca straty, przede wszystkim po stronie deponentów. Początkowe stadium pojawiających się kłopotów banku to zazwyczaj utrata płynności finansowej (niezdolność banku do obsługi bieżących zobowiązań). Prawdziwy problem wystąpi jednak wówczas, gdy utrata płynności staje się długotrwała, a zobowiązania banku zaczynają przewyższać jego majątek (niewypłacalność), co w przypadku pogłębiania się tej różnicy kwalifikuje bank do wszczęcia postępowania upadłościowego. Taką sytuację kryzysową pogłębia zazwyczaj utrata możliwości generowania przez bank odpowiednich do poziomu ponoszonych kosztów przychodów czy dodatniej stopy zwrotu z jego inwestycji. W opisanej sytuacji najważniejsze jest szybkie zidentyfikowanie pojawiających się problemów, ich przyczyn i skali oraz bezzwłoczne podjęcie przemyślanych działań restrukturyzacyjnych, pozwalających na kontynuację działalności przez bank, chociaż niekoniecznie pod własną firmą i przy tym samym akcjonariacie, co oznacza konieczność korzystania z dostępnych narzędzi restrukturyzacji, z konsolidacją włącznie, wliczając w to szerokie pojęcie, pożądane przez regulatorów przejęcia i nabycia zagrożonych banków (bądź ich wydzielonych aktywów) przez inne banki wyrażające na to zgodę. Dzięki nim bank nadal obsługuje swoich klientów, a jego upadłość nie generuje efektu domina. Szeroko pojęta restrukturyzacja pozwala zatem realizować także cele likwidacyjne placówki, kończące jego działalność (organizacyjne i majątkowe). Restrukturyzacja, chociaż najczęściej utożsamiana z restrukturyzacją naprawczą i bankami zagrożonymi, pozwala wreszcie optymalizować działalność banków niezagrożonych bądź przyspieszać ich rozwój (restrukturyzacja rozwojowa), jak również dostosowywać ich działalność do zachodzących zmian rynkowych (restrukturyzacja dostosowawcza, adaptacyjna).

Celem artykułu jest prezentacja:

- zasadniczych dylematów związanych z zakresem pojęcia „restrukturyzacja banków”,

- najnowszych działań UE na rzecz restrukturyzacji europejskiego sektora bankowego,
- konsolidacji, uważanej za jedno z najczęściej wykorzystywanych i pożądanych narzędzi restrukturyzacji współczesnych banków, zarówno zagrożonych (ochrona stabilności sektora dzięki wykorzystaniu fuzji i przejęć), jak i dążących do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej i efektywności działania, dzięki osiągnięciu w jej wyniku efektowi synergii.

Proces restrukturyzacji w systemie bankowym jest skomplikowany, stąd też należy go rozpatrywać w wielu płaszczyznach. Z uwagi na obszerność podjętego problemu, w opracowaniu zostaną omówione tylko wybrane aspekty restrukturyzacji banków, które zdaniem Autorów należą do najistotniejszych w tym procesie.

W artykule wykorzystano podejście indukcyjne. Zbierając informacje o procesach restrukturyzacji banków, działaniach UE na rzecz uzdrowienia europejskich banków i wykorzystywanych w trakcie takich działań narzędziach restrukturyzacji, poczyniono stosowne uogólnienia dotyczące omawianego zagadnienia. Dzięki dedukcji oceniono omawiane zjawisko i proponowane zmiany w tym zakresie, których słuszność uznano, rozwijając na nich dalsze, bardziej szczegółowe wnioski oparte na zasadach logiki.

1. Restrukturyzacja banków – dylematy pojęciowe, zasięg, narzędzia

Restrukturyzacja to ciągły, długotrwały i wielowymiarowy proces zmian, mający doprowadzić do naprawy działalności zagrożonego banku (lub pewnych obszarów jego funkcjonowania), przywracając mu zdolność konkurowania i silne podstawy ekonomiczne, zapewniające przyszły, co ważne, trwały byt na rynku finansowym. Restrukturyzacja to również wprowadzanie zmian strukturalnych, dostosowujących działalność banku do zmian obserwowanych w jego otoczeniu, skutkujące utrzymaniem przez niego pożądanej pozycji konkurencyjnej oraz ekonomicznej i działania na rzecz optymalizacji wartości banku. Za skrajną postać restrukturyzacji można wreszcie uznać sprawne przeprowadzenie procedury likwidacji podmiotu, kończącej jego byt prawny, a będącej następstwem:

- ogłoszenia jego upadłości (nacisk na ograniczanie postępowań upadłościowych banków, niezapewniających obsługi deponentów i wykonywania funkcji banku, czego wyrazem są wprowadzane procedury resolution, przewidujące szybkie rozwiązanie problemu banku stojącego na skraju upadłości, ale jesz-

- cze nie upadłego, poprzez przejęcie jego aktywów przez inny bank lub banki, ewentualnie przez należący do organu *resolution* bank pomostowy),
- realokacji kapitału, będącej wynikiem zmian koncepcji prowadzenia działalności banku przez jego właścicieli, także przymusowej (np. konsolidacja, której poświęcono p. 3 oraz p. 4),
 - dobrowolnego zakończenia bytu banku i wyjścia z rynku na podstawie suwerennych decyzji jego akcjonariuszy czy udziałowców,
 - przymusowego cofnięcia licencji przez właściwy organ nadzoru finansowego [Prusak, 2011, s. 26].

Likwidacja banku często oznacza, jak widać, zmiany własnościowe i wykreślenie banku z rejestru, ale jego aktywa, pasywa i klienci mają szansę trafić do innych banków, występujących w roli nabywców i przejmujących, nie powodując paniki wśród deponentów.

Z przyjętego w rozważaniach szerokiego zakresu pojęcia restrukturyzacji wynika, że postępowanie naprawcze banku można uznać, i w literaturze bardzo często uznaje się, za rodzaj restrukturyzacji (tzw. restrukturyzacja naprawcza). Wydaje się również uzasadnione, jak już wspomniano, obejmowanie tym terminem procedur likwidacji banku, zwłaszcza po wprowadzonych w tym zakresie zmianach (*resolution*). Nie jest to jednak takie oczywiste, gdy analizuje się zapisy obowiązujących aktów prawnych, odnoszące się do omawianych pojęć, które oddzielają omawiane zagadnienia lub częściej posługują się terminem naprawa, a nie restrukturyzacja. Zdarza się również, że jeden akt prawny traktuje restrukturyzację jako narzędzie naprawy działalności banku, a inny naprawę jako narzędzie restrukturyzacji.

Ustawa Prawo bankowe w obecnym brzmieniu używa terminów: postępowanie naprawcze, likwidacja i upadłość banku [Ustawa Prawo bankowe, rozdz. 12, art. 142-169]. Wynika z niej, że bank ma obowiązek opracowania programu postępowania naprawczego, przedstawienia go KNF i realizacji jego założeń w przypadku pojawienia się strat, niebezpieczeństwa utraty wypłacalności lub płynności. Opracowanie takiego programu naprawczego może także nakazać bankowi nadzorca, podobnie jak powołać kuratora, który będzie nadzorował jego wykonanie. W razie braku programu postępowania naprawczego lub nieprawidłowości w realizacji założeń naprawczych KNF ustanawia zarząd komisaryczny, przejmujący kompetencje organów banku. KNF ma także prawo decydowania o likwidacji banku, powołując likwidatora, który upłynnia majątek likwidowanego banku. Zakończenie postępowania likwidacyjnego kończy wykreślenie banku z rejestru. Jeżeli aktywa banku są niższe od jego zobowiązań, KNF zawiesza działalność banku i oddaje go w ręce zarządcy komisarycznego, zgłaszając jed-

nocześnie do sądu wniosek o ogłoszenie jego upadłości. Bank może przy tym zarówno w ramach prowadzonej procedury likwidacyjnej, jak i po zawieszeniu jego działalności, być przejęty za jego zgodą przez inny bank przejmujący. W takiej sytuacji zmienia się oczywiście właściciel, a bank przejmowany zostaje wykreślony na wniosek przejmującego z rejestru sądowego [Ustawa Prawo Bankowe, art. 149.3]. Warto przypomnieć, że przejęcia i nabycia są preferowanym sposobem rozwiązywania problemów zagrożonego banku, przewidzianym w regulacjach wprowadzających w życie II filar unii bankowej, czyli w jednolitej procedurze restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków, o czym będzie mowa w p. 2.

Prawo upadłościowe i naprawcze skupia się na problemach upadłości, także banków. Naprawie dotyczącej działalności przedsiębiorcy zagrożonego niewypłacalnością poświęcono jedynie część czwartą ustawy, przy czym pojęcie restrukturyzacji, m.in. zobowiązań (w drodze układu), majątku i zatrudnienia, pojawia się w nim jedynie jako jedno z narzędzi naprawy [Ustawa Prawo upadłościowe i naprawcze, art. 503]. Zgodnie z przytoczoną ustawą, od 01.01.2016 r. za upadłego uznaje się podmiot, który utracił zdolność wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych (opóźnienie przekracza 3 miesiące) [Ustawa Prawo upadłościowe i naprawcze, art. 10-11]. Ustawa dopuszcza przeprowadzenie postępowania upadłościowego obejmującego likwidację majątku banku, a także postępowania upadłościowego z możliwością zawarcia układu z wierzycielami. Układ może polegać m.in. na restrukturyzacji zobowiązań banku w drodze ich konwersji na jego akcje. W omawianej ustawie pojawia się również, wspomiana wcześniej, możliwość nabycia banku przez inne banki, w innym razie syndyk sprzedaje poszczególne elementy majątku upadłego. O upadłości decyduje sąd (na wniosek KNF), któremu często zarzuca się przewlekłość postępowania, prowadzącą do dyskutowania się aktywów banku. Mają temu zapobiec procedury *resolution*, przewidujące przeprowadzanie pozasądowej, uporządkowanej likwidacji banku, bez szkody dla jego deponentów, w trakcie jednego weekendu. Przeciwnicy nowej regulacji nie akceptują jednak faktu pomijania sądu w podejmowaniu tak ważnych dla banku decyzji.

Ustawa o BFG posługuje się pojęciami „program naprawczy”, „postępowanie naprawcze”, ale i terminem „restrukturyzacja”, użytym w rozdziale 3a, dotyczącym restrukturyzacji SKOK-u. W tym przypadku uzyskanie pomocy na usunięcie niebezpieczeństwa niewypłacalności kas uwarunkowane jest m.in. przedstawieniem w BFG pozytywnej opinii KNF o programie postępowania naprawczego [Ustawa o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, art. 20d, pkt 2]. Wynika zatem z tych zapisów, że naprawa jest tu traktowana jako narzędzie restrukturyzacji.

Podobną opinię muszą także przedłożyć banki wnioskujące o pomoc z BFG, które wspiera także podmioty przejmujące kasy (banki) czy nabywców wybranych praw majątkowych [Ustawa o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, art. 20g].

Ustawa o rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych uzależnia uzyskanie od Skarbu Państwa gwarancji zwiększenia funduszy własnych instytucji finansowej od zaakceptowanego przez KNF programu naprawczego, jeżeli realizacja takiego postępowania zakłada konieczność zwiększenia funduszy własnych zagrożonej instytucji finansowej [Ustawa o rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych, art. 4 pkt 1]. Zwiększanie funduszy polega w takim wypadku na emisji akcji i bankowych papierów dłużnych, które mogą nabywać dotychczasowi właściciele banku lub podmioty trzecie [Ustawa o rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych, art. 3 pkt 2]. Ustawa o rekapitalizacji również nie posługuje się terminem „restrukturyzacja”.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/59/UE ustanawia ramy zarówno dla potrzeb prowadzenia działań naprawczych, jak i ramy dla konieczności restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych. Rozdziela zatem wymienione pojęcia. Naprawa jest tu rozumiana jako ważne działania danego banku, podejmowane przez jego zarząd, poprzedzające ewentualne uruchomienie jednolitego mechanizmu restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków, mające na celu przywrócenie mu stabilności finansowej. Natomiast restrukturyzacja i uporządkowana likwidacja banku może być rozpoczęta, jeżeli spełni on warunki uruchomienia tej procedury [Capiga [w:] Capiga, Gradoń i Szustak, 2014, s. 39-40; Dyrektywa 2014/59/UE]. Wspomnianymi warunkami są brak innej możliwości ochrony banku przed upadłością oraz interes publiczny.

W przytoczonych aktach prawnych nie ma, jak wykazano, ujednoliconej definicji i zakresu restrukturyzacji. Dodatkowo pojęcie to ewoluuje. Analizując aspekt pojęciowy restrukturyzacji, wydaje się zasadne wypracowanie wspólnego podejścia do tego zagadnienia, zarówno na gruncie prawnym, jak i literaturowym, w czym może pomóc np. wspomniana dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/59/UE.

Zakres zmian wykonywanych w ramach procesu restrukturyzacji banku może być bardzo szeroki, najczęściej przeprowadza się je na poziomie strategicznym. Przeprowadzane zmiany mogą dotyczyć organizacyjno-prawnych aspektów funkcjonowania banku (np. jego sprzedaż, przystąpienie do grupy bankowej, konglomeratu finansowego, zmiana formy prawnej, fuzje, przejęcia, powiązania nietworzące nowych struktur organizacyjnych: konsorcja czy aliance strategiczne), polityki zatrudnienia, strategii marketingowych czy jego finansów

(restrukturyzacja finansowa). Restrukturyzacja finansowa polegająca na dokapitalizowaniu banku, redukcji zadłużenia, rozwiązaniu problemów należności zagrożonych, zmianach kierunków inwestycyjnych itp., ma na celu przywrócenie mu płynności (lub poprawienie jego wskaźników płynności), wypłacalności oraz rentowności. Podjęcie restrukturyzacji finansowej ma zatem ogromny wpływ na inne obszary działania banku.

Restrukturyzacji można poddawać nie tylko pojedyncze podmioty bądź grupy kapitałowe, ale i określone sektory gospodarki danego kraju, czego przykładem są działania mające na celu naprawę (będącego wówczas w zapaści) sektora bankowego w Polsce, podjęte w 1993 r., na mocy ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków [Ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków]. Sektor banków spółdzielczych restrukturyzowano dodatkowo w 1994 r., na podstawie ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej [Ustawa o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej], a także w oparciu o ustawę z 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających [Ustawa o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających]. Ta ostatnia umożliwia Bankowemu Funduszowi Gwarancyjnemu wspieranie obok banków zagrożonych także banków spółdzielczych, które nie są objęte ryzykiem niewypłacalności. Mają one prawo korzystać z symbolicznie oprocentowanych pożyczek funduszu restrukturyzacji banków spółdzielczych, który jest następcą funduszu rozwoju banków spółdzielczych. Banki spółdzielcze mogą w ten sposób finansować zakup akcji banków zrzeszających, procesy łączeniowe i inwestycje, zwłaszcza te, które zwiększają standardy obsługi klientów i pozwalają dotrzymać kroku bankom konkurencyjnym. Część państw Unii Europejskiej (w tym Polska), w odpowiedzi na kryzys finansowy XXI w., wprowadziła kolejne regulacje dotyczące restrukturyzacji krajowych sektorów bankowych. Ważnym, polskim aktem prawnym w tym zakresie jest opublikowana w 2010 r., wspomniana wcześniej ustawa o rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych, przewidująca gwarancje rekapitalizacyjne Skarbu Państwa dla nabywców akcji, obligacji i innych bankowych papierów dłużnych, ułatwiający bankom przeprowadzającym postępowanie naprawcze zwiększenie ich funduszy własnych [Ustawa o rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych, art. 3 pkt 1; art. 3 pkt 2]. Wskazane zadania od strony finansowej ma obsługiwać usytuowany w BFG fundusz stabilizacyjny, utworzony na mocy zmienionej w 2013 r. ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym [Ustawa o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, rozdz. 2a]. Fundusz stabilizacyjny zasilają opłaty ostrożnościowe wnoszone przez banki. Maksymalna staw-

ka opłaty wynosi 0,2% (na rok 2015 Rada BFG ustaliła ją w wysokości 0,05%). Podstawą naliczania opłat jest 12,5-krotność sumy wymogów kapitałowych banku. Szacunkowy wpływ na fundusz stabilizacyjny wynosiłby, w przypadku stawki maksymalnej, ok. 1,7 mld zł. Polska ustanowiła jedną z najwyższych maksymalnych stawek opłaty ostrożnościowej w Europie. W Wielkiej Brytanii i w Niemczech wynosi ona 0,02-0,04%, w Austrii 0,055-0,085%, a w Portugalii 0,05%. Stawki wyższe wprowadziły np. Słowacja i Francja. Różnice w przyjętych rozwiązaniach prawnych dotyczących danin, nakładanych m.in. na banki przez poszczególne państwa, dotyczą także nazewnictwa opłat, miejsca ich gromadzenia, rodzajów obciążonych wpłatami podmiotów czy podstawy naliczania opłat [www 1; Głos Banków..., 2011; Szustak, [w:] Capiga, Gradoń i Szustak, 2014, s. 81-84]. Po wprowadzeniu procedur *resolution* (konieczna kolejna zmiana ustawy o BFG, uprawniająca BFG do prowadzenia pozasądowej procedury uporządkowanej likwidacji banku, umożliwiającej m.in. dalszy byt banku, choć z innym właścicielem) będzie możliwe korzystanie z funduszu stabilizacyjnego do finansowania działań prowadzonych w związku z restrukturyzacją i uporządkowaną likwidacją banków, o której szerzej będzie pisane w p. 2. Ponadto zakłada się, że na banki zostanie nałożony kolejny ciężar finansowy w postaci obowiązku wnoszenia opłat na fundusz *resolution*. Podstawą naliczania opłaty w Polsce mają być wazone ryzykiem aktywa banku, zaś stawka maksymalna ma wynosić 0,2%. Zasadniczym celem wprowadzonych rozwiązań jest, obok zapewnienia stabilności finansowej, przeniesienie ciężaru ratowania zagrożonych instytucji finansowych z budżetów państw (czyli z pieniędzy podatników) na podmioty rynku finansowego. Koszty restrukturyzacji i upadłości banków europejskich muszą ponosić przede wszystkim ich właściciele, ale i wierzyciele, którzy zgodnie z założonym w II filarze unii bankowej mechanizmem *bail-in* muszą się liczyć z faktem możliwej zamiany długu na kapitał (wywłaszczenie dotyczy depozytów o wartości przekraczającej gwarantowane 100 tys. EUR). Warto przypomnieć, że od października 2008 r. do października 2012 r., Komisja Europejska zatwierdziła pomoc dla sektora finansowego w wysokości bliskiej 5059 mld EUR, co stanowi równowartość 40,5% PKB UE [Janusz, 2013, s. 229]. Mówiąc o restrukturyzacji sektorowej, nie należy zatem zapominać o jej wymiarze ponadnarodowym. Najnowsze regulacje i propozycje restrukturyzacji sektora bankowego UE, zostaną omówione w p. 2. Ustawa o rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych przewiduje także przejmowanie zagrożonych utratą wypłacalności instytucji finansowych przez Skarb Państwa, jeżeli ich upadłość mogłaby zagrozić stabilności krajowego systemu finansowego. Ewentualne przejęcie ma polegać na przymusowym wykupie akcji przez Skarb Państwa od dotychczasowych właścicieli in-

stytucji finansowej. W terminie trzech lat od objęcia akcji (możliwe przedłużenie terminu o maksymalnie dwa lata), po przywróceniu wypłacalności banku, minister finansów zbywa akcje w trybie publicznym, zgodnie z ustawą z 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji. Inny tryb zbycia akcji jest możliwy po uzyskaniu zgody Rady Ministrów [Ustawa o rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych, art. 14, pkt 1, 10, 11].

Bank, który poddał się procesom restrukturyzacji, korzysta zazwyczaj z różnych instrumentów i narzędzi restrukturyzacji, umożliwiających osiągnięcie postawionych przed nim celów. Zalicza się do nich m.in. dokapitalizowanie banków (np. przekazanie im obligacji restrukturyzacyjnych, pożyczki podporządkowane, kredyty refinansowe, wykup wierzytelności banków, zakup akcji, obligacji restrukturyzowanego banku, zamiana długu na kapitał banku), udzielone gwarancje, ułatwiające pozyskanie kapitałów, prywatyzację banków albo jej odwrotność, czyli nacjonalizację, obserwowaną w dobie ostatniego kryzysu finansowego, sanację przeprowadzaną przez zarządcę zewnętrznego, fuzje, przejęcia banków czy nabycia części majątku banków zagrożonych. Znanymi instrumentami restrukturyzacji oddolnej (zarówno rozwojowej, jak i naprawczej) są z kolei np.: outsourcing, sekurytyzacja czy restrukturyzacja wierzytelności, m.in. należności trudnych banku poprzez ich sprawną windykację¹.

2. Centralizacja działań restrukturyzacyjnych i likwidacyjnych sektora bankowego w UE

W Dzienniku Urzędowym UE z 2014 r. ukazały się ważne i długo oczekiwane akty prawne, regulujące działania naprawcze, restrukturyzacyjne i likwidacyjne banków strefy euro i państw członkowskich UE, które dobrowolnie przystąpiły do unii bankowej, poddając banki nadzorowi EBC (kraje, które nie zdecydowały o przystąpieniu do jednolitego mechanizmu nadzorczego, będą podlegać w tym względzie krajowym organom i mechanizmom restrukturyzacji). Są to:

- dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/59/UE z 15 maja 2014 r. ustanawiająca ramy na potrzeby prowadzenia działań naprawczych oraz restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji w odniesieniu do instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych [Dyrektywa 2014/59/UE], obowiązująca w państwach członkowskich od stycznia 2015 r., przy czym docelowy poziom finansowania kraje muszą osiągnąć do końca 2024 r.,

¹ Szerzej na ten temat: G. Szustak, *Restrukturyzacja banku – środek osiągnięcia zamierzonych celów naprawczych, rozwojowych i upadłościowych*, [w:] M. Capiga, W. Gradoń, G. Szustak, *Działania restrukturyzacyjne i naprawcze...*, op. cit., s. 66-77.

- dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/49/UE z 16 kwietnia 2014 r. w sprawie systemów gwarancji depozytów [Dyrektywa 2014/49/UE], jej wprowadzenie do legislacji państw członkowskich ma nastąpić do lipca 2015 r., przy czym środki krajowych systemów gwarancyjnych, narzucony pułap 0,8% depozytów gwarantowanych, mają osiągnąć do 3 lipca 2024 r.,
- rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 806/2014 z 15 lipca 2014 r. ustanawiające jednolite zasady i jednolitą procedurę restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji instytucji kredytowych i niektórych firm inwestycyjnych w ramach jednolitego mechanizmu restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji oraz jednolitego funduszu restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji [Rozporządzenie 806/2014], obowiązujące od stycznia 2015 r., z wyjątkiem zapisów dotyczących składek i instrumentów, które kraje zaczęły stosować od stycznia 2016 r. Docelowy poziom funduszu należy osiągnąć do 01.01.2024 r.

Tworzenie wspólnego funduszu gwarancyjnego (III filar unii bankowej) odłożono na przyszłość, pozostawiając krajowym funduszom gwarancyjnym możliwość wzajemnego udzielania sobie pożyczek. Zasadniczym celem procedury *resolution* jest utrzymanie wartości likwidowanego banku, czego nie gwarantują przewlekłe, sądowe procedury upadłościowe oraz marginalizacja wykorzystywania w tym celu środków publicznych i środków instytucji gwarancyjnych.

Za przebieg procesu restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków odpowiadają: Jednolita Rada ds. Restrukturyzacji i Uporządkowanej Likwidacji oraz krajowe organy ds. restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji. Jednolity mechanizm *resolution* wspierany jest przez jednolity fundusz restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji, ale jego wykorzystanie jest uwarunkowane wejściem w życie umowy między państwami członkowskimi a funduszem o przekazaniu do niego środków pieniężnych zebranych w kraju. Koszty restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banku fundusz będzie pokrywał w ostatniej kolejności. Obowiązek ten spoczywa, jak już wspomniano, przede wszystkim na akcjonariuszach oraz wierzycielach banku. Zasoby funduszu będą uzupełniane przez 10 lat, do 31 grudnia 2024 r., w tym czasie krajowe mechanizmy finansowania muszą zgromadzić dostępne środki finansowe w wysokości co najmniej 1% wartości depozytów gwarantowanych wszystkich instytucji, które uzyskały zgodę na prowadzenie działalności bankowej na terenie danego kraju [Dyrektywa 2014/59/UE, art.102, p.1]. Biorąc pod uwagę skalę problemów europejskich banków i ich wielkość (aktywa sektora bankowego UE stanowią bowiem równowartość 350% PKB UE), należy je ocenić jako dość skromne. Regulatorzy podkreślają, że w takiej sytuacji ważną kwestią jest jak najszybsze diagnozowa-

nie problemów i przeprowadzanie postępowań naprawczych w zagrożonych bankach. W przypadku ich niepodjęcia lub niepowodzenia, podejmowana jest decyzja, czy wdrożyć procedurę *resolution*, czy też likwidować bank tradycyjną ścieżką (omówioną w p. 1).

Procedurę *resolution* inicjuje Jednolity Mechanizm Nadzorczy (SSM), czyli Europejski Bank Centralny (EBC), bądź nadzorca krajowy (w Polsce KNF), składając wniosek o jej wszczęcie. Opracowanie planu *resolution* należy do Rady ds. Restrukturyzacji i Uporządkowanej Likwidacji oraz krajowych organów *resolution* (w Polsce BFG). Organem decyzyjnym, zatwierdzającym plan do realizacji jest Komisja Europejska. Jego wykonanie nadzorują krajowe organy *resolution*. W procesie restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków można wykorzystywać następujące narzędzia: oddzielenie aktywów niedochodowych od dochodowych, przejęcie dobrych aktywów przez inny bank (możliwe wsparcie pożyczkowe operacji, wniesienie kapitału czy czasowy wykup kredytów przez organ *resolution*) lub bank pomostowy należący do organu *resolution*, umorzenie czy konwersja zobowiązań w bankach ważnych systemowo [Pollner, 2013, s. 16]. Do czasu kryzysu finansowego kraje UE nie tworzyły organów i procedur *resolution*, mimo że są one od wielu lat z sukcesem wykorzystywane na świecie (kraje Azji, Ameryki Południowej i Północnej, a nawet Afryki, wdrożono je w ponad połowie państw G20) [www 2]. W Europie, w 2009 r., Akt o restrukturyzacji banków przyjęły Niemcy. Procedurę *resolution* miały też Wielka Brytania i Hiszpania [Pollner, 2013, s.13-14]. Obecnie ta sytuacja ulegnie diametralnej zmianie z uwagi na przeniesienie zapisów II filara unii bankowej do prawa europejskiego, a w ślad za nim do prawodawstwa państw członkowskich UE.

30 stycznia 2014 r. Komisja Europejska przedstawiła projekt kolejnego rozporządzenia zawierającego założenia dalszej restrukturyzacji sektora bankowego UE. Propozycje dotyczą ok. 30 największych grup bankowych i banków o globalnym znaczeniu systemowym, do których należy 65% aktywów europejskiego sektora bankowego i zakładają wprowadzenie trzech zasadniczych zmian w ich funkcjonowaniu. Pierwszą z nich jest propozycja wprowadzenia zakazu obrotu instrumentami finansowymi i towarami giełdowymi na własny rachunek banku (grupy), co oznacza, iż banki utraciłyby możliwość prowadzenia działalności inwestycyjnej podejmowanej wyłącznie w celu osiągnięcia zysku, oznaczający również zakaz inwestowania w fundusze hedgingowe. Druga propozycja zakłada nadanie krajowym organom nadzoru finansowego dodatkowych uprawnień w sprawach decydowania o ewentualnym przenoszeniu innych, ryzykownych operacji handlowych banku do osobnych spółek działających w ramach grupy. W projekcie rozporządzenia znalazły się wreszcie zasady powiązania spółki prowadzącej

działalność handlową z pozostałą częścią grupy bankowej. Wskazane założenia restrukturyzacji, mając na celu redukcję wzajemnych powiązań banków i stworzenie czytelniejszej struktury grupy, powinny także zwiększyć bezpieczeństwo i stabilność unijnego sektora finansowego i bezpieczeństwo jego klientów, zwłaszcza tych, którzy korzystają z tradycyjnych usług depozytowo-kredytowych banku. Patrząc z drugiej strony, zmiany te pociągną za sobą wyższe koszty działania sektora bankowego i mogą zwiększyć prawdopodobieństwo przenoszenia części działalności grupy do dużo bardziej liberalnie uregulowanego równoległego sektora bankowego. Komisja Europejska przewiduje wprowadzenie omówionych zmian od 01.01.2017 r., w zakresie prowadzenia działalności handlowej na własny rachunek banku, a od 01.01.2018 r. w przypadku wydzielenia pozostałych operacji handlowych z działalności bankowej grupy [www 3].

Unia bankowa (zwłaszcza II filar) jest najistotniejszą, jak do tej pory, odpowiedzią polityków na oczekiwania europejskiego sektora bankowego, dotyczącą rozwiązania ich problemów finansowych. Z pewnością jest krokiem naprzód, próbując uwolnić zadłużone kraje UE z obowiązku ratowania banków tak dużych, że dofinansowanie ich przerasta możliwości państwa, a nawet uniemożliwia skuteczne zarządzanie nimi, a których upadłość oznacza katastrofę dla rynku finansowego i gospodarki. Nie ma jednak pewności, czy wprowadzane procedury restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków rzeczywiście sprostają pokładanym w nich nadziejom, a akcjonariusze, wierzyciele, banki przejmujące i fundusz *resolution* będą wystarczającym źródłem pokrycia narosłych w sektorze strat.

3. Konsolidacja jako narzędzie restrukturyzacji banków

Pojęcie „konsolidacja” pochodzi z języka łacińskiego. *Consolidatio* oznacza zespolenie, zjednoczenie, łączenie we własność [Stępień, 2004, s. 78], natomiast *consolidare* to działanie polegające na umacnianiu, zjednoczeniu, połączeniu lub zespoleniu [Kopaliński, 2000, s. 274]. Celem tego procesu jest uzyskanie wewnętrznej spójności jakiejś grupy lub struktury, jej umocnienie, a także stan powstały w wyniku tych działań, czyli integracja [Bralczyk (red.), 2005, s. 314].

Można zatem przyjąć, że konsolidacja jest działaniem w pełni świadomym i celowym, ponieważ obejmuje działania służące wydobywaniu wewnętrznego potencjału rozwojowego podmiotu gospodarczego lub wzmocnieniu możliwości jego dotychczasowego wzrostu. Termin konsolidacja może być także używany do określania działań i przedsięwzięć związanych *de facto* z fazą potransakcyj-

na, a więc z efektem, którym jest praktyczna integracja łączących się podmiotów [Suszyński, 2003, s. 199]. Konsolidacja bywa również traktowana jako określony typ transakcji łączenia się podmiotów gospodarczych, w wyniku której w miejsce dwóch łączących się jednostek dochodzi do powstania nowego podmiotu. Konsolidacja w tym rozumieniu jest zatem utożsamiana z fuzją, która ma miejsce wówczas, gdy łączące się przedsiębiorstwa tracą osobowość prawną i zamiast nich, na połączonych ich majątkach i kapitałach, powstaje nowy podmiot [Frąckowiak, 1998, s. 395; Czekał i Dresler, 1999, s. 246]. Pogląd ten reprezentowany jest w literaturze anglojęzycznej, w której do wyjaśnienia procesów (po)łączenia się podmiotów gospodarczych zamiennie do terminu *mergers and acquisitions* (gdzie *mergers* oznacza najczęściej fuzje, a *acquisitions* przejęcia [Herdan, 2008, s. 11]), używa się innych zwrotów, takich jak: *takeover* (przejęcie), *consolidation* (konsolidacja) oraz *buyout* (wykup) [Stasiak, 2000, s. 21].

Procesy konsolidacyjne zachodzące w sektorze finansowym są jedną z cech charakteryzujących współczesną gospodarkę rynkową, a ich siłą napędową jest zazwyczaj potrzeba podejmowania działań restrukturyzacyjnych lub na rzecz wytworzenia i utrzymania w czasie przewagi konkurencyjnej. W przypadku systemu bankowego – zdaniem J.K. Solarza – o konsolidacji mówi się, gdy pragnie się umocnić, ugruntować i utrwalić naruszoną stabilność systemu bankowego przez zespolenie wysiłków zmierzających do finansowej i organizacyjnej restrukturyzacji banków zagrożonych upadłością przez zjednoczenie potencjału strategicznego wszystkich zainteresowanych stabilnością systemu bankowego. Dalej stwierdza, że konsolidacja to nie tylko proces łączenia dużego i silnego banku z małym, wymagającym ratowania. Jest to również złożony i trudny proces wzmacniania potencjału strategicznego banków, w którym istotne miejsce może przypaść różnorodnym formom kapitałowej i organizacyjnej koncentracji instytucji kredytowych, instytucji inwestycyjnych i instytucji ubezpieczeniowych [Solarz, 1996, s. 122]. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że nie ma istotnych różnic między przesłankami i płaszczyznami procesów konsolidacyjnych przeprowadzanych w przypadku zarówno przedsiębiorstw, jak i pośredników finansowych (w tym banków)². Ogólnie przyczyny skłaniające do podjęcia procesu konsolidacji w sektorze bankowym można podzielić na wewnętrzne, które wynikają z osiągniętego poziomu rozwoju systemu finansowego i wyzwań przyszłości lub zewnętrzne, związane z procesami transformacji gospodarczej i konkurencją międzynarodową na rynku krajowym (tabela 1).

² Szerzej zob. W. Gradoń, *Restrukturyzacja banków poprzez fuzje, przejęcia i procesy konsolidacyjne*, [w:] M. Capiga, W. Gradoń, G. Szustak: *Działania restrukturyzacyjne ...*, op. cit., s. 109-116.

Tabela 1. Podstawowe motywy konsolidacji banków

Wewnętrzne
1. niski poziom funduszy własnych banków utrudniający finansowanie przedsiębiorstw i konkurowanie z bankami zagranicznymi
2. wykorzystanie reputacji jednego z łączących się banków do promowania całej połączonej struktury i zwiększanie udziału w rynku
3. brak masy krytycznej w bankach niezbędnej do realizacji korzyści skali i korzyści wynikających z zakresu (dywersyfikacji) działalności
4. relatywne zmniejszenie kosztów stałych działalności banku prowadzące do wzrostu jego rentowności
5. lepsze wykorzystanie istniejących „mocy przerobowych” konsolidujących się banków (efekt synergii)
6. zła jakość portfela kredytowego i związane z tym ryzyko bankructwa
7. otwarcie nowych rynków sprzedaży produktów bankowych i zwiększenie tą drogą obrotów oraz zysków (dywersyfikacja geograficzna i produktowa działalności bankowej pozwala redukować ryzyko)
8. wzrost prestiżu kierownictwa banku, który może przejawiać się pychą i arogancją menedżerów przekonanych, że będą lepiej zarządzać przejmowanymi bankami
Zewnętrzne
1. transformacja gospodarcza i procesy koncentracji kapitałowej zachodzące w gospodarce rynkowej
2. nadmierna liczba banków w stosunku do potrzeb rynku
3. wzrastająca konkurencja międzynarodowa
4. spowolnienie gospodarcze, często zmuszające banki-matki do wyprzedazy aktywów, które przez lata pozyskiwały na różnych rynkach, co wpływa na zmianę struktury właścicielskiej w całym systemie bankowym

Źródło: Gradoń [w: Capiga, Gradoń i Szustak, 2014, s. 118-119].

Analizując zaprezentowane motywy procesów konsolidacyjnych, należy zwrócić uwagę na okoliczność, że choć często wykraczają one poza czysto finansowe uzasadnienie, to ostatecznie i tak powinny znaleźć swój wymiar finansowy.

Konsolidacja przeprowadzana w sektorze bankowym jest przedsięwzięciem niezwykle złożonym obejmującym wiele elementów, począwszy od prawnych³, poprzez wizerunkowe, a na systemowych skończywszy. Proces ten wywołuje zatem zmiany nie tylko w samych bankach lub w sektorze bankowym, ale i w całej gospodarce. Rodzi to konieczność rozpatrywania tego procesu w wymiarze:

- ekonomicznym, obejmującym kwestie związane ze strukturą własnościową, przedmiotem działalności, rynkiem i zasobami podmiotu gospodarczego,
- techniczno-organizacyjnym – w tym przypadku zakres konsolidacji uwzględnia kwestie związane z funkcją, procesami i strukturą podmiotów gospodarczych,
- socjologicznym, czyli związanym z czynnikiem ludzkim (pracownikami, klientami), kulturą organizacyjną, hierarchią wartości,
- legislacyjnym, który dotyczy form prawnych i reguł konsolidacji [Suszyński, 2003, s. 196].

³ Szczegółowy opis aspektów prawnych łączenia się banków w Polsce w formie spółki akcyjnej zob. np. A. Piotrowska, *Łączenie banków w formie spółki akcyjnej*. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2010.

Uprawnione jest zatem stwierdzenie, że konsolidacja sektora bankowego polega na restrukturyzacji finansowej i organizacyjnej banków w celu wzmocnienia ich potencjału strategicznego i stabilności. Rezultat ten można najczęściej osiągnąć poprzez łączenie dwóch lub kilku banków w jedną organizacyjną całość lub na tworzeniu grupy bankowej, w ramach której poszczególni członkowie współpracują ze sobą. W wyniku konsolidacji powstają więc większe i bardziej konkurencyjne podmioty, które łatwiej mogą sprostać zaostrzającej się konkurencji na rynku krajowym i rynkach międzynarodowych oraz oferują większe korzyści dla klientów. Innym efektem konsolidacji jest zwiększenie ich innowacyjności oraz dywersyfikacja źródeł kapitału.

Warto także zwrócić uwagę na rezultat konsolidacji osiągany w skali makroekonomicznej w postaci potencjalnej poprawy efektywności całego sektora bankowego. Mimo że konsolidacja nie powoduje bezpośredniego wzrostu kapitalizacji sektora bankowego, to ostatecznie stwarza lepsze warunki dla jego wzrostu w przyszłości poprzez zwiększenie siły kapitałowej poszczególnych banków. Przeprowadzenie konsolidacji, w wyniku której dochodzi do przejmowania kontroli nad gorzej zarządzanymi bankami przez te dobrze kierowane, stanowi może zatem przyczynek do przywrócenia utraconej stabilności i poprawy pozycji konkurencyjności całego sektora.

Niezależnie od zaprezentowanych możliwych do osiągnięcia efektów, rezultaty procesu konsolidacji powinny być poddane ocenie w dwóch podstawowych wymiarach, a mianowicie tzw. biznesowym (czyli wpływ na rentowność i wskaźnik kosztów do dochodów) oraz finansowym (czyli wpływ na stopę zwrotu dla akcjonariuszy). Osiągnięcie sukcesu w wymiarze biznesowym wydaje się warunkiem *sine qua non* długoterminowego powodzenia, oznacza bowiem realną kreację wartości w ramach organizacji, a nie tylko działanie przynoszące wzrost ceny akcji.

Choć w literaturze przedmiotu można natknąć się na utożsamianie konsolidacji z fuzją i przejęciem – o czym była już mowa – to właściwszy wydaje się pogląd traktujący fuzje i przejęcia jako podstawowe formy konsolidacji. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele różnego rodzaju definicji określających, czym jest fuzja i przejęcie. Na potrzeby niniejszego opracowania można przyjąć, że fuzja polega na dobrowolnym połączeniu dwóch banków w jeden organizm, a jej sens sprowadza się do wygenerowania efektu synergii. Przejęcie natomiast to zakup słabszego banku przez silniejszy podmiot i może mieć ono charakter dobrowolny lub wrogi. Do innych metod konsolidacji można także zaliczyć:

- zakup kluczowego pakietu akcji,
- tworzenie bankowych grup kapitałowych,
- tworzenie konglomeratów finansowych.

Zakup kontrolnego pakietu akcji innych banków realizowany jest na ogół przez banki prowadzące ekspansywną politykę. Bank, którego kluczowy pakiet akcji został wykupiony przez inny, choć zachowuje formalnie niezależność, faktycznie staje się składnikiem większego skonsolidowanego organizmu stworzonego przez nabywcę akcji. Z kolei przez bankową grupę kapitałową należy rozumieć zespół kilku samodzielnych banków, które na mocy zawartej umowy współpracują ze sobą i koordynują swe działania, będąc jednocześnie powiązane kapitałowo. Tym, co charakteryzuje grupę kapitałową, to występowanie banku dominującego i banków zależnych. Konglomerat finansowy obejmuje natomiast obok banków depozytowo-kredytowych także banki inwestycyjne i instytucje niebankowe (np. towarzystwa ubezpieczeniowe). Taka „figura” organizacyjna oferuje klientom „pod jednym dachem” pełny zakres usług finansowych, co zapobiega odpływowi klientów do innych obszarów rynku finansowego (tzw. allfinanz).

Za odmianę grupy kapitałowej można uznać holding finansowy, w którym zamiast banku dominującego występuje spółka holdingowa niebędąca bankiem, lecz jedynie posiadaczem kluczowych pakietów akcji jednostek zależnych. Holding finansowy składa się z banków depozytowo-kredytowych i inwestycyjnych, towarzystw ubezpieczeniowych, leasingowych, faktoringowych, konsultingowych itp. Holding umożliwia oferowanie klientom pakietów usług, z których część może być deficytowa, lecz promująca bardziej lukratywne usługi. Rozwiązanie takie pozwala mieć nadzieję na lepsze wykorzystanie mocy wytwórczych i poprawę skuteczności zarządzania ryzykiem.

W literaturze występują także nieco inne wyodrębnienia stosowanych metod przy przeprowadzaniu procesu konsolidacji (niezależnie od formy prawnej banku przejmującego). Pogląd ten przewiduje:

- zakup mniejszych, znajdujących się w kłopotach finansowych banków przez banki większe,
- przejście kontroli nad bankami o porównywalnej wielkości,
- łączenie się banków z inicjatywy głównych inwestorów (np. banków zagranicznych) lub regulatorów (ewentualnie nadzorców),
- tworzenie uniwersalnych grup bankowych, w skład których wchodzi nie tylko banki, ale i inne instytucje finansowe (np. fundusze emerytalne, inwestycyjne, zakłady ubezpieczeń) [Pietrzak, [w:] Pietrzak, Polański i Woźniak, 2008, s. 100].

Konsolidacja, tak jak każda duża zmiana, wiąże się zarówno z szansami, jakie ze sobą niesie konsolidacja banków, jak i z szeregiem potencjalnych i realnych zagrożeń. Nie można zapominać także o obawach, jakie ona rodzi, w szczególności

wśród tych uczestników transakcji, którzy nie biorą czynnego udziału w procesie decyzyjnym, czyli u pracowników łączących się banków i ich klientów.

Negatywne reakcje pracowników wynikają przede wszystkim z uwagi na powszechnie panujące przekonanie, że w wyniku konsolidacji nastąpi redukcja zatrudnienia z uwagi na dublowanie się wielu stanowisk i sąsiadujących placówek. W związku z tym częstą reakcją pracowników, nawet tych najbardziej wartościowych, jest poszukiwanie zatrudnienia, co dla banku może się wiązać z realnym ryzykiem ich utraty.

Konsolidacja banków budzi również obawy wśród klientów, które związane są z bezpieczeństwem i niezawodnością systemów bankowych. Komplikacje związane z integracją systemów informatycznych i kultury organizacyjnej łączących się banków mogą oznaczać problemy z utrzymaniem klientów przejmowanego banku.

Transakcje połączeniowe podejmowane w ramach realizowanych działań restrukturyzacyjnych zalicza się do grupy procesów trudnych i skomplikowanych, które nie zawsze kończą się pełnym sukcesem [Milner, 2010, s. 13-15]. Zasadne jest zatem podjęcie próby wskazania zarówno czynników determinujących sukces transakcji tego typu transakcji, jak i źródła ich niepowodzeń, które można zidentyfikować w trzech zasadniczych fazach konsolidacji, a mianowicie przygotowawczej, negocjacyjnej i integracyjnej (tabela 2).

Tabela 2. Wybrane czynniki sukcesu i porażki procesów konsolidacyjnych z perspektywy banku

Faza konsolidacji	Determinanty sukcesu	Determinanty porażki
1	2	3
Faza przygotowawcza	dokładne zdefiniowanie celu połączenia korespondującego z przyjętą przez bank strategią rozwoju	niewłaściwa decyzja dotycząca wyboru metody rozwoju banku (rozwój wewnętrzny a rozwój zewnętrzny)
	określenie oczekiwanych efektów synergii i warunków jej osiągnięcia	brak jasno sprecyzowanych motywów, celów oraz planu strategicznego transakcji skorelowanych z realizowaną strategią rozwoju
		wybór nieodpowiedniego kandydata do nabycia, w tym nadmiernie optymistyczna ocena sytuacji na rynku, a w konsekwencji przeszacowanie możliwych efektów synergii
Faza negocjacyjna	właściwa weryfikacja opracowanej na etapie przygotowawczym wyceny podmiotu przejmowanego*	przeszacowanie nabywanego przedsiębiorstwa
	trafny dobór argumentów wykorzystywanych w procesie negocjacyjnym	niewłaściwy wybór metody opłacenia transakcji i źródeł pozyskania kapitału

cd. tabeli 2

1	2	3
Faza integracyjna	właściwa komunikacja pomiędzy kadrami kierowniczą, a pozostałym personelem banku	brak rzetelnie przygotowanych, wdrażanych i weryfikowanych planów integracyjnych
	stworzenie zespołu zarządzającego łączących się banków wyposażony w stosowne uprawnienia pozwalające na szybkie realizowanie strategii połączonej organizacji, w skład którego wchodzi osoba z kadry menadżerskiej najwyższego szczebla	brak odpowiedniej wiedzy, doświadczenia i zaangażowania kadry menadżerskiej
		brak zrozumienia ze strony pracowników objawiający się np. oporem wobec wprowadzanych zmian
		znaczne różnice występujące między łączącymi się podmiotami w obszarze kultury organizacyjnej, realizowanych strategii rozwoju, stosowanych technologii produkcyjnych systemów informatycznych, procedur działania w poszczególnych obszarach funkcjonalnych
		przeszacowanie potencjału personelu

* wycena powinna zawierać tzw. premię akwizycyjną, czyli – w uproszczeniu – nadwyżkę ceny ponad tzw. wartość godziwą podmiotu przejmowanego, którą płaci nabywca. Podmiot przejmujący uzyskuje dostęp do informacji oraz otrzymuje możliwość realizacji efektów synergii połączonych podmiotów, natomiast sprzedający, oddając kontrolę, oczekuje udziału w owych efektach, stąd pojawia się premia akwizycyjna. Połączone podmioty będą tylko wtedy budowały wartość dla właścicieli, gdy efekty synergii przewyższą ową premię akwizycyjną.

Źródło: Gradoń, [w:] Capiga, Gradoń i Szustak, 2014, s. 130-134].

Ważnym elementem – czynnikiem sukcesu lub porażki – procesu konsolidacji jest właściwie przeprowadzona analiza *due diligence*, czyli wielokryterialne badanie banku będącego przedmiotem przejęcia. Ma ono na celu zidentyfikowanie potencjalnych rodzajów ryzyka zagrażających konsolidacji⁴. Badanie potencjalnego do przejęcia banku powinno pozwolić więc na dokładne jego poznanie i właściwe przygotowanie go do integracji z innym bankiem. Znaczenie *due diligence* uwypukla się m.in. podczas przeprowadzania właściwej weryfikacji wyceny banku przejmowanego oraz doboru argumentów wykorzystywanych na etapie negocjacyjnym. Prawidłowo przeprowadzona analiza *due diligence* w sposób istotny wpływa na cały proces i jest jednym z decydujących czynników przesądzających o sukcesie transakcji konsolidacji⁵. Bank przejmujący dokonując pobieżnego badania, zaniedbując jedną z istotnych jego płaszczyzn, czy też angażując do procesu nieprofesjonalnych doradców, naraża się na ryzyko porażki.

⁴ Badanie obejmuje jego kondycję finansową, prawną, podatkową, ofertę produktową (usługową), stosowane systemy informatyczne, bazę klientów, jakość portfela kredytowego itp., a także bardzo dokładne spojrzenie na strategiczne podstawy rozwoju przejmowanego podmiotu.

⁵ Szerzej zob. A. Gąsior, *Due diligence jako istotna analiza przy wyborze kandydata do nabycia*, [w:] W. Janasz [red.], *Innowacje, ryzyko, zarządzanie wiedzą, strategie przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 177-187.

Warunkiem koniecznym skuteczności procesu konsolidacji jest jego właściwe wdrożenie – w odpowiedzi na wymienione sygnały płynące z rynku – przez podmioty poddane kontroli rynkowej. W przypadku, gdy siłą napędową transakcji fuzji i przejęć dokonywanych w ramach konsolidacji na zasadach rynkowych jest interes bezpośrednich uczestników (właścicieli i zarządów banków), rośnie prawdopodobieństwo, że służą one realokacji zasobów, wspomagając tym samym procesy niezbędnej restrukturyzacji banków, a przez to całego sektora i wzrostu stopy zwrotu z kapitału. Natomiast w sytuacji, gdy inicjatywa i realizacja zamierzeń konsolidacyjnych pozostaje pod wpływem państwa i jego urzędników, mogą pojawić się zagrożenia dla sprawnego przeprowadzenia integracji i wzrost prawdopodobieństwa (normalnie i tak wysokie dla tego rodzaju przedsięwzięć), że nie zostaną osiągnięte spodziewane korzyści. Dlatego konsolidacja banków państwowych w celu ich prywatyzacji wydaje się gorszym rozwiązaniem niż ich prywatyzacja, a następnie przejęcie lub połączenie na warunkach rynkowych.

Należy jednak z całą stanowczością wskazać, że połączenia banków będące efektem konsolidacji – niezależnie od tego, z czyjej inicjatywy są podejmowane – częściej kończą się niepowodzeniem niż sukcesem, przez który należy rozumieć wzrost wartości łączących się podmiotów⁶. Dla osiągnięcia sukcesu konieczne są w dużej mierze odpowiednie umiejętności i postawy menedżerów kierujących tego typu transakcją, właściwe jej przygotowanie i zaangażowanie na wszystkich etapach procesu oraz świadomość dynamiki zmian i ich konsekwencji dla banku(ów). Tendencję tę potwierdzają międzynarodowe badania poświęcone transakcjom fuzji i przejęć w sektorze bankowym, jakie zostały przeprowadzone przez firmę doradcą instytucji finansowych ZEB/. Wykazały one, że mniej niż połowa fuzji w sektorze bankowym kończy się sukcesem. Banki jednak decydują się na przejęcia w długim okresie, ponieważ – jak wskazują te badania – rosną one szybciej niż ich konkurenci wybierający strategię wzrostu organicznego. Ponadto badania te wykazały, że przeprowadzenie udanego połączenia jest dla banków szczególnie trudne z perspektywy biznesowej – tylko nieco ponad 40% transakcji poddanych badaniu doprowadziło do zwiększenia rentowności lub zmniejszenia wskaźnika kosztów do dochodów. Natomiast ocena dokonana przez uczestników rynku kapitałowego (perspektywa finansowa) jest na ogół

⁶ Przykładowo z badań przeprowadzonych przez bank WBK wynika, że większość spośród przeprowadzonych fuzji kończy się porażką. Szerzej zob. R. Skowroński, *Przyczyny niepowodzeń w transakcjach fuzji i przejęć*, 23.04.2009, http://www.inwestycje.pl/fuzje_przejecia/przyczyny_niepowodzen_w_transakcjach_fuzji_i_przejec;56282;0.html.

bardziej pozytywna, ponieważ około 50% transakcji zakończyła się sukcesem, czego wyrazem był wzrost notowań akcji⁷.

4. Próba syntetycznej oceny procesów konsolidacyjnych w polskim sektorze bankowym

Konieczność konsolidacji sektora bankowego w Polsce, rozumianej jako fuzje, przejęcia i alianse strategiczne jest skutkiem funkcjonowania mechanizmu rynkowego, przekształceń zachodzących na międzynarodowych rynkach finansowych oraz transformacji polskiego sektora bankowego. Konsolidacja zatem była i jest w dalszym ciągu traktowana jako jeden z aspektów świadomego kształtowania jego struktury.

Idea konsolidacji systemu bankowego pojawiła się w Polsce w połowie lat 90., a więc wówczas, kiedy uświadomiono sobie konieczność wypracowania strategii rozwoju sektora bankowego w Polsce. Próbą całościowego podejścia do konsolidacji systemu bankowego było przyjęcie wówczas przez Komitet Ekonomiczny Rady Ministrów „Strategii umacniania systemu bankowego w Polsce”. Dokument ten był podstawą do zahamowania procesów prywatyzacji przy jednoczesnym rozwoju konsolidacji polskich banków. Sformułowano wówczas cały zestaw celów strategicznych, wynikających z nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez Ministerstwo Finansów w imieniu Skarbu Państwa, takich jak: zwiększanie kapitału banków, poprawienie technologii informatycznej banków, usprawnienie obowiązujących procedur bankowych, stworzenie powiązań banków z instytucjami ubezpieczeniowymi, sojusze strategiczne z bankami zagranicznymi, tworzenie banków inwestycyjnych, dopuszczenie do powstawania grup bankowych.

Stało się oczywiste, że w tym właśnie czasie zaczęto forsować koncepcje konsolidacji banków, a następnie ich prywatyzacji przy wykorzystaniu rodzimych i zagranicznych inwestorów instytucjonalnych. Transakcje fuzji i przejęć zaczęto stosować w procesach restrukturyzacji, umożliwiając przeprowadzenie zmian strukturalnych i własnościowych w całym sektorze banków komercyjnych. W Polsce po upadku systemu gospodarki centralnie sterowanej można (umownie) wyróżnić następujące okresy, w których zjawiska te należałoby interpretować:

- 1989-1996 to konsolidacje o charakterze sanacyjnym,
- 1997-1999 to okres konsolidacji podmiotów o dobrej sytuacji ekonomicznej oraz tzw. konsolidacja odgórna,

⁷ Badaniem objęto około 2,5 tys. transakcji zrealizowanych w latach 1987-2007. Szerzej zob. M. Melder, A. Malec-Wasilewska, *Fuzje i przejęcia w sektorze bankowym: ryzyko warte podjęcia*. Bank 2010, nr 6, s. 98-99.

- 2000-2003 – konsolidacja właścicielska (przejmowanie banków polskich przez kapitał zagraniczny),
- 2004-2008 – procesy konsolidacyjne po wejściu do Unii Europejskiej,
- okres po 2008 r. – to konsolidacje będące reakcją na kryzys finansowy i jego skutki⁸.

Dokonując syntetycznej oceny procesów konsolidacyjnych jako formy restrukturyzacji, które miały miejsce w sektorze banków komercyjnych w Polsce po 1989 r., można zaryzykować stwierdzenie, że:

- były one konsekwencją prywatyzacji i restrukturyzacji banków państwowych oraz sanacji banków zagrożonych upadłością,
- były podyktowane koniecznością zwiększania wymogów kapitałowych banków będących efektem prac Bazylejskiego Komitetu Nadzoru Bankowego, a objawiającym się w postaci Bazylei I, Bazylei II i wdrażanej w latach 2013-2019 Bazylei III,
- ich przebieg nie potwierdził tezy, że podmioty uczestniczące w fuzji są zazwyczaj porównywalnej wielkości lub są równorzędne⁹,
- nie odnotowano transakcji konsolidacji w rozumieniu obowiązujących przepisów prawa¹⁰,
- dotychczasowe transakcje konsolidacyjne banków komercyjnych – poza sporadycznymi przypadkami – były związane z łączeniem lub przejmowaniem banków działających w polskim sektorze bankowym przez akcjonariuszy związanych z innymi bankami (krajowymi, jak i zagranicznymi) lub podmiotami z nimi powiązanymi, co dowodzi, że były to połączenia o charakterze poziomym [Korzeb, 2010, s. 25],
- w dużej mierze przyczyniły się do uporządkowania systemu bankowego i zmniejszenia liczby banków słabych ekonomicznie lub zagrożonych upadłością¹¹,

⁸ Szerzej zob. W. Gradoń, *Restrukturyzacja banków...*, op. cit., s. 138-139.

⁹ Połączenia były bowiem z reguły podyktowane nabyciem przez zagranicznego akcjonariusza kontrolnego pakietu akcji w polskim banku i doprowadzeniem do jego fuzji z wcześniej funkcjonującą na rynku bankowym spółką-córką na ściśle określonych zasadach. Wielkość banków nie miała zatem zasadniczego znaczenia na podejmowane decyzje o fuzji.

¹⁰ Wprawdzie w kilku przypadkach połączenie skutkowało zmianą nazwy banku, to jednak istota samej transakcji polegała na przeniesieniu całego majątku banku przejmowanego na bank przejmujący w zamian za akcje, które nabywca wydawał akcjonariuszom spółki nabywanej. Były to więc klasyczne fuzje. Szerzej zob. Ż. Korzeb, *Teoria kreowania wartości dla akcjonariuszy w procesach fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym*. Difin, Warszawa 2010, s. 21.

¹¹ Zredukowana została tym samym ogólna liczba banków komercyjnych w okresie ostatnich 20 lat – z blisko 90 do 66 na koniec 2014 r.

- wiele średnich i dużych podmiotów podniosło swą konkurencyjność, zwiększyło fundusze własne oraz poprawiło swoją pozycję rynkową [Buszko, 2005, s. 49],
- pozytywnie wpłynęły na wzrost stabilności całego systemu bankowego w Polsce i poziom jego nowoczesności oraz pozwoliły wdrożyć standardy bankowe wypracowane w ciągu dziesięcioleci w krajach wysoko rozwiniętych, co stanowiło przyczynek do jego dalszego dynamicznego rozwoju¹²,
- spowodowały uzależnienie działalności operacyjnej banków w Polsce od decyzji podmiotów zagranicznych, w tym funkcjonujących w skali globalnej czołowych banków z Europy Zachodniej i USA [Capiga, Gradoń i Szustak, 2014, s. 143-144].

Rozpoczęta w 1989 r. reforma sektora bankowego w Polsce objęła również sektor bankowości spółdzielczej. W jej wyniku banki spółdzielcze stały się samodzielными, samorządными i samofinansującymi się podmiotami gospodarczymi, których uprawnienia zostały zrównane z bankami komercyjnymi. Z uwagi na towarzyszący temu zbyt niski poziom kapitałów (funduszy) własnych oraz brak odpowiedniego nadzoru właścicielskiego, jak również odpowiedniego doświadczenia i możliwości organizacyjnych w wykonywaniu zbyt szerokiego zakresu czynności bankowych (w szczególności nieprawidłowości w zarządzaniu aktywami banków spółdzielczych) sytuacja ekonomiczno-finansowa banków spółdzielczych uległa pogorszeniu [Gronkiewicz-Waltz, 2000, s. 3].

W konsekwencji wystąpiły dość częste upadki banków spółdzielczych, co zrodziło potrzebę wszczęcia działań restrukturyzacyjnych, w wyniku których stały się one przedmiotem przejęcia przez inne banki, w tym komercyjne. Efektem podjętych działań, które miały na celu przede wszystkim wzmocnienie kapitałowe banków¹³ była konsolidacja sektora banków spółdzielczych. Zmiany te przebiegały zarówno w sferze regulacyjnej, jak i organizacyjnej i w zasadniczy sposób doprowadziły do zmniejszenia się liczby samodzielnie funkcjonujących banków spółdzielczych w latach 1989-2014 z 1662 do 565 banków.

W przypadku banków spółdzielczych procesy konsolidacyjne były implikowane przepisami prawnymi (wymuszającymi spełnianie wymogów kapitałowych) oraz koniecznością restrukturyzacji „słabych” banków spółdzielczych przez „silniejszych” partnerów (podobnie jak w sektorze banków komercyjnych

¹² Pośrednio przyczyniła się także do rozwoju instytucji powiązanych z bankami, takich jak: powszechne towarzystwa emerytalne, towarzystwa funduszy inwestycyjnych czy spółki *asset management*.

¹³ Należy także zwrócić uwagę na potrzebę dostosowania rozmiarów kapitałów (funduszy) własnych banków spółdzielczych do wymogów określonych w prawie Unii Europejskiej.

z pierwszej połowy lat 90.). Do 1997 r. procesy konsolidacyjne związane były przede wszystkim z podejmowanymi działaniami restrukturyzacyjnymi całego sektora banków spółdzielczych, natomiast po 1998 r. wystąpiła konieczność sprostania wymogom kapitałowym określonym w ustawie Prawo bankowe z dnia 29 sierpnia 1997 r. oraz uchwale nr 9/98 Komisji Nadzoru Bankowego z dnia 5 sierpnia 1998 r.¹⁴.

Charakteryzując w sposób zwięzły procesy konsolidacyjne, jakie miały miejsce w sektorze banków spółdzielczych, należy zaznaczyć, że:

- przeprowadzane były w grupie banków spółdzielczych, tj. następowała konsolidacja co najmniej dwóch banków spółdzielczych albo w operacje te angażowały się banki komercyjne, które przejmowały banki spółdzielcze,
- przyczyniły się one do wzmocnienia finansowego banków spółdzielczych, bowiem odnotowano wzrost sumy bilansowej oraz funduszy własnych i majątku,
- umożliwiły wdrożenie nowoczesnych technologii informatycznych oraz wprowadzenie nowych usług i produktów bankowych,
- pozwoliły usprawnić system zarządzania bankami spółdzielczymi,
- sprawiły wyłonienie się grupy banków spółdzielczych, które rozbudowały swoją sieć na terenie jednego lub kilku województw¹⁵.

Podsumowanie

Restrukturyzacja to pojęcie nierozłącznie związane z działalnością sektora bankowego. Coraz częściej służy ona bankom zdrowym, dążącym do optymalizacji własnej wartości i umocnienia zajmowanej pozycji rynkowej. Zazwyczaj kojarzona jest jednak z rozwiązywaniem problemów banków zagrożonych niewypłacalnością, chociaż w tym przypadku nie wypracowano, jak dotąd, jednolitego podejścia do terminów postępowanie naprawcze i restrukturyzacja naprawcza.

¹⁴ Uchwała nr 9/98 KNB z dnia 5 sierpnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad wyposażenia banków spółdzielczych w kapitał założycielski, Dz. Urz. NBP Nr 19, poz. 44. Zgodnie z uchwałą progi kapitałowe wynosiły 300 tys. euro dla banków założonych przed 1 stycznia 1999 r. oraz 1 mln euro dla banków założonych po tej dacie. W związku z trudnościami w dochodzeniu banków do wymaganego progu kapitału, terminy te były dwukrotnie przedłużane, najpierw w wyniku nowelizacji ustawy Prawo bankowe z dnia 21 maja 1999 r. (Dz.U. Nr 40, poz. 399), a następnie postanowieniem ustawy z dnia 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, Dz.U. z 2000 r. Nr 119, poz. 1252.

¹⁵ Są to z reguły banki działające w dużych miastach, obsługujące małe i średnie przedsiębiorstwa, rzemiosło, drobny handel i ludność. Działają one w warunkach silnej, bezpośredniej konkurencji ze strony banków komercyjnych i różnych pośredników finansowych. Obecnie banki spółdzielcze koncentrują się na rynkach lokalnych, jednak wiele z nich posiada potencjał do prowadzenia działalności na terenie całego kraju.

Nowe rozwiązania unijne, dotyczące jednolitego mechanizmu restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków, kładą słuszny nacisk na nadrzędność ochrony deponenta, poprzez zachowanie ciągłości pełnionych przez bank funkcji oraz konieczność rozwiązywania problemów banku przede wszystkim przez jego właścicieli, dotyczy to również obowiązku pokrywania strat banku (pomoc państwa powinna być w takich przypadkach sporadyczna i znikoma). Preferowanym rozwiązaniem jest szybkie przejęcie banku zagrożonego przez bank stabilny. W przypadku braku takiej możliwości, bank powinien być restrukturyzowany pozostałymi metodami, wskazanymi w procedurze *resolution*. Dziś trudno ocenić, czy stworzony w ramach unii bankowej mechanizm sprawdzi się w praktyce, problemy niektórych banków europejskich są bowiem ogromne, zaś docelowe zasoby funduszu *resolution* niewielkie.

Jednym z możliwych przedsięwzięć podejmowanych w ramach procesów restrukturyzacyjnych systemu bankowego jest konsolidacja. Jest to proces złożony, którego przesłanki tkwią zarówno w samych bankach, jak i otoczeniu gospodarczym i prawnym, w jakim one funkcjonują. Końcowy efekt determinowany jest przez szereg czynników, które mogą się pojawić w każdej fazie procesu integracji. Doświadczenia międzynarodowe i krajowe pokazują, że osiągnięcie sukcesu końcowego nie jest proste i wymaga dużego zaangażowania zwłaszcza czynnika ludzkiego.

Restrukturyzacja, jaka miała miejsce w sektorze bankowym w Polsce, znalazła swój wyraz we wszystkich przewidzianych w jej ramach formach, czyli w procesach likwidacyjnych i upadłościowych skutkujących zakończeniem działalności na drodze bankructwa oraz w procesach konsolidacyjnych banków znajdujących się zarówno w trudnej, jak i dobrej sytuacji. Konsolidacja, której przejawem były przejęcia i fuzje banków – jak pokazują zarówno polskie, jak i zagraniczne doświadczenia – są operacjami wymagającymi w znacznie większym stopniu zaangażowania ludzi z odpowiednią wiedzą oraz umiejętnościami bankowymi niż samego kapitału i nie zawsze kończą się sukcesem. Transakcje tego typu – oprócz zabarwienia restrukturyzacyjnego – mogą przy okazji stanowić także okazję inwestycyjną, pod warunkiem że kupujący potrafi dokonać prawidłowej wyceny wartości oraz zidentyfikować rodzaje ryzyka utrudniające proces integracji, takie jak:

- ryzyko transakcyjne,
- spadek rentowności w średnim okresie,
- zaangażowanie własnych zasobów kapitału ludzkiego i konieczność zmian kadrowych w banku przejmowanym,
- brak oczekiwanych korzyści z przejęcia,
- niedoszacowanie kosztów przejęcia.

Literatura

- Bralczyk J. (red.), (2005), *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, PWN, Warszawa.
- Buszko M. (2005), *Fuzje i przejęcia banków komercyjnych w Polsce – wyniki badania ankietowego*, „Bank i Kredyt”, sierpień.
- Capiga M., Gradoń W., Szustak G. (2014), *Działania restrukturyzacyjne i naprawcze w sektorze bankowym*, CeDeWu, Warszawa.
- Czekaj J., Dresler Z. (1999), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, PWN, Warszawa.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/49/UE z 16 kwietnia 2014 r. w sprawie systemów gwarancji depozytów, OJ z 12.06.2014 r. L 173/149.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/59/UE z 15 maja 2014 roku ustanawiająca ramy na potrzeby prowadzenia działań naprawczych oraz restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji w odniesieniu do instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych oraz zmieniająca dyrektywę Rady 82/891/EWG i dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2001/24/WE, 2002/47/WE, 2004/25/WE, 2005/56/WE, 2007/36/WE, 2011/35/UE, 2012/30/UE i 2013/36/EU oraz rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1093/2010 i (UE) nr 648/2012, OJ z 12.06.2014 r. L 173/190.
- Frąckowiak W. (1998), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- „Głos Banków Spółdzielczych”(2011), nr 25.
- Gronkiewicz-Waltz H. (2000), *Szansa w jednolitej strukturze*, „Bank spółdzielczy”, nr 4.
- Herdan A. (2008), *Fuzje, przejęcia ...wybrane aspekty integracji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Janasz W., (red.) (2005), *Innowacje, ryzyko, zarządzanie wiedzą, strategię przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Janusz A. (2013), *Resolution jako nowy obszar zadań Bankowego Funduszu Gwarancyjnego*. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Lublin, Vol. XLVII, 3.
- Kopaliński W. (2000), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Świat Książki, Warszawa.
- Korzeb Z. (2010), *Teoria kreowania wartości dla akcjonariuszy w procesach fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym*, Difin, Warszawa.
- Meder M., Malec-Wasilewska A. (2010), *Fuzje i przejęcia w sektorze bankowym: ryzyko warte podjęcia*, „Bank”, nr 6.
- Milner N. (2010), *Success in Mergers and Acquisitions. Lessons from M&A analysis since 1967*, Milner Growing Company Value.
- Pietrzak B. (2008), *System bankowy*, [w:] B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.), *System finansowy w Polsce*. Tom 1, PWN, Warszawa.
- Piotrowska A. (2010), *Łączenie banków w formie spółki akcyjnej*. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.

- Pollner J. (2013), *Podział ryzyka i ponoszenie konsekwencji ryzyka - nowa generacja regulacji dotyczących uporządkowanej likwidacji*, „Zeszyty BRE – CASE”, nr 124.
- Prusak B. (2011), *Ekonomiczna analiza upadłości przedsiębiorstw. Ujęcie międzynarodowe*, CeDeWu, Warszawa.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 806/2014 z 15 lipca 2014 r. ustanawiające jednolite zasady i jednolitą procedurę restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji instytucji kredytowych i niektórych firm inwestycyjnych w ramach jednolitego mechanizmu restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji oraz jednolitego funduszu restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji, OJ z 30.07.2014 r. L 225/1.
- Skowroński R., *Przyczyny niepowodzeń w transakcjach fuzji i przejęć*, http://www.inwestycje.pl/fuzje_przejecia/przyczyny_niepowodzen_w_transakcjach_fuzji_i_przejec;56282;0.html
- Solarz J.K. (1996), *Rozwój systemów bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa.
- Stasiak R. (2000), *Fuzje i przejęcia spółek publicznych*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
- Stępień K. (2004), *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Suszyński C. (2003), *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Uchwała nr 9/98 KNB z dnia 5 sierpnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad wyposażenia banków spółdzielczych w kapitał założycielski, Dz. Urz. NBP nr 19, poz. 44.
- Ustawa z 12 lutego 2010 r. o rekapitalizacji niektórych instytucji finansowych, Dz.U. z 2010 r. Nr 40, poz. 226.
- Ustawa z 14 grudnia 1994 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, tj. Dz.U. z 2014 r., poz. 1866 ze zm.
- Ustawa z 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, tj. Dz.U. z 2015 r., poz. 233, 978, 1166, 1259.
- Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, tj. Dz.U. z 2015 r., poz. 128, 559, 978, 1166, 1223, 1260, 1311, 1348, 1357, 1513, 1634, 1830.
- Ustawa z 7 grudnia 2000 r. o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających, tj. Dz.U. z 2014 r., poz. 109 ze zm.
- Ustawa z 3 lutego 1993 r. o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw, Dz.U. z 1993 r. Nr 18, poz. 82 ze zm.
- Ustawa z 24 czerwca 1994 r. o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej oraz o zmianie niektórych ustaw, Dz.U. z 1994 r. Nr 80, poz. 369 ze zm.
- [www 1] <http://bs.net.pl/prawo/fundusz-stabilizacyjny-bfg-uzasadnienie> (dostęp: 30.10.2014).
- [www 2] <http://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/bankowosc/jak-naprawiac-banki-gdy-sie-popsuja/> (dostęp: 30.10.2014).
- [www 3] <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/792023,h-bner-restrukturyzacja-bankow-pod-lupa-unii-europejskiej.html> (dostęp: 30.10.2014).

**SELECTED ASPECTS OF THE BANKING SECTOR
RESTRUCTURING PROCESS**

Summary: Dynamically changing conditions of banking services, which are the result of phenomenon of globalization, are the source of the risks in broad meaning, on which financial intermediaries, particularly banks, are exposed. Excessive value of taken risk and its new types favor situations, threatening the loss of their solvency. One of the possible solution, allowing protection of a bank from bankruptcy, is to start the restructuring process. The concept of restructuring and its range is not uniform, both in the sources of law, as well as in literature, which cause a chaos interpretation of this concept. In this article was made a review of existing legal acts, which take into account the concepts of reorganization proceedings, restructuring and liquidation of banks, defined the scope of the restructuring, discussed the European Union's activities for restructuring of the European banking sector and restructuring tools, paying particular attention to the importance of consolidation, mainly acquisitions of threatened banks by stronger banks, which allow to keep continuity of bank's operation and the financial stability of financial sector. Acquisitions are one of the preferred tools for solving problems of banks that are on the verge of bankruptcy, included in a uniform mechanism for restructuring and orderly liquidation.

The aim of the article is to present: essential dilemmas associated with the concept of 'bank's restructuring', post-crisis European Union's activities for restructuring and consolidation of on the European banking sector, considered as a one of the most used and preferred tools of restructuring of modern banks, both threatened (protection of sector's stability through mergers and acquisitions) and 'healthy', seeking to strengthen the competitive position and efficiency, through – attained as a result – synergy effect.

Keywords: restructuring, reorganization proceedings, bank's liquidation, uniform mechanism for restructuring and orderly liquidation, consolidation.