

Dr Piotr Masiukiewicz
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoła Główna Handlowa
Warszawa

Zarządzanie bankami w kryzysie. Główne obszary badawcze

1. Wzrost zainteresowania sanacją banków

Problematyka zarządzania sanacją banków w ostatnich latach cieszyła się mniejszym zainteresowaniem, ze względu na wysokie zyski tego sektora w Europie i USA oraz ze względu na brak upadłości dużych i średnich banków.

Kryzysów w bankach nie można wykluczyć, pojawiają się one okresowo. Współcześnie punkt ciężkości przesunął się z problemu jak uniknąć kryzysu na problem jak przewidzieć i wyjść obronną ręką z kryzysu. W zależności od ilości banków oraz ich subsidiaries - dotkniętych kryzysem, wyróżnia się kryzysy międzynarodowe, kryzysy krajowego systemu finansowego i kryzys pojedynczego banku. Zarządzanie restrukturyzacją banku w kryzysie określa się sanacją banku.¹

Zarządzanie sytuacją kryzysową według I. Mitroffa i C. Pearsona „polega na właściwym kierowaniu organizacją przez pięć wyodrębnionych faz, charakterystycznych dla wszystkich tego typu sytuacji, a mianowicie: wykrywanie sygnałów, przygotowanie i działania prewencyjne, ograniczanie szkód, powrót do sytuacji sprzed kryzysu i nauka, jaka z tego wypływa.”²

Obszary badawcze sanowania banków są przedmiotem rozważań w tym opracowaniu. Wiele pytań dotyczących zarządzania sanacją banku pozostaje jeszcze bez odpowiedzi.³

Kryzys w 2007 roku na rynku kredytów hipotecznych w USA, który wyeksportowano do Europy, spowodował ponowne zainteresowanie problematyką sanacją banków. Spadek spłacalności kredytów hipotecznych (produkty subprime), wystawianie domów na licytację, spadek cen nieruchomości oraz cen derywatów na rynku finansowym – to początek kryzysu. W wyniku procesów sekurytyzacji, m. in. w Europie kupiono wiele amerykańskich

¹ Autor prowadził sanację 8 banków w latach 90. jako prezes lub członek zarządów komisarycznych.

² Mitroff I., Pearson C. *Zarządzanie sytuacją kryzysową*, Businessman Book, Warszawa, 1998, s. 28

³ IMF *Financial crises: characteristics and indicators of vulnerability*, World Economic Outlook, Washington, May, 1988, www.imf.com, 1.12.2007

derywatów; następnie z powodu kryzysu nastąpił znaczny spadek ich wartości na rynkach kapitałowych; w wyniku tego pojawiły się kolejne straty w bankach.

Konieczne stały się interwencje banków centralnych FED, European Central Bank, Bank of England, Swiss National Bank. W końcu 2007r. ECB uruchomiło pożyczki płynnościowe dla banków na kwotę około 300 mld. Euro, a FED ok. 100 mld USD.⁴ Pomoc ta okazała się dalece niewystarczająca. Pierwsze efekty kryzysu to wysokie straty ważnych i dużych banków (tabl. nr 1) a nawet bankructwa ekonomiczne (Bank Northern Rock).⁵

Według ECB aż 21 grup bankowych ze strefy euro będzie się musiało liczyć z dodatkowymi 244 mld euro dofinansowania dla zniwelowania efektów kryzysu.⁶

Tabl. nr 1. Szacowane efekty kryzysu na rynku kredytów hipotecznych

I.p.	Nazwa instytucji finansowej	Kraj	Szacowana strata w mld USD
1	Citigroup	USA	24,1
2	Merrill Lynch	USA	22,5
3	AIG	USA	11,5
4	Morgan Stanley	USA	10,3
5	Bank of America	USA	5,3
6	UBS	Szwajcaria	18,2
7	HSBC	Wlk. Brytania	3,4

Źródło: S. Kluza, przewodniczący KNF, „Sytuacja sektora bankowego w 2007 r.”, referat na Konferencję Forum Bankowe 2008, Związek Banków Polskich, Warszawa, 12.03.08r.

Pierwsze działania banków centralnych były nieskoordynowane; zastanawiano się jak głęboki może być kryzys, czy i jak szeroka powinna być pomoc banków centralnych. Zarządzanie wychodzeniem z kryzysu stało się pilną koniecznością zarówno w skali systemów międzynarodowych jak i pojedynczego banku. Lekcję z tego kryzysu powinni wyciągnąć wszyscy.⁷

Powstały także pytania - o skuteczność nadzoru bankowego, o wiarygodność analiz sporządzanych przez firmy ratingowe, o efekty modeli ostrzegania przed bankructwem, o rolę LoLR.⁸ Koszty utraty zaufania klientów w wyniku kryzysu banku są bardzo duże.

Kryzysy nadchodzą zwykle niespodziewanie; zatem wcześniejsze przygotowanie się do rozwiązywania nadchodzących problemów, jest rzeczą zasadną i mogącą poprawić efektywność zarządzania kryzysem.⁹

⁴ Wiesmann G., Sinensen J. *ECB warns of danger of a wider squeeze*, Financial Times 13.12.2007

⁵ Patrick M. *A gamble on Northern Rock's fate*, The Wall Street Journal, 15.01.2008

⁶ Wolf M. *Why the credit squeeze is a turning point for the World*, Financial Times 12.12.2007, Crook C. *The trouble with the Paulson plan*, Financial Times 10.12.2007

⁷ Gardineer G. N. *Residential Mortgage Lending: Lessons from the Current Crisis*, conference paper, Związek Banków Polskich, Warsaw, 6.11.2007

⁸ Wolf M. op. cit, Summers L. *Wake up to the dangers of a deepening crisis*, Financial Times 26.11.2007

⁹ Bazerman M. H., Watkins M. D. *Predictable surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming, and How to Prevent Them*, Harvard Business School Publishing Co. , 2004

W procesie sanacji banku niezbędna jest koordynacja zarządzania relacjami zewnętrznymi oraz zarządzania zmianami wewnętrznymi, przy zastosowaniu specyficznych instrumentów sanacji; w tym pomocy publicznej.

2. Główne obszary badawcze

Podstawowy problem i cel procesu sanacji to osiągnięcie takich efektów, które zapobiegą powtórnemu wejściu w strefę zagrożenia i konieczności realizacji nowego programu naprawczego z tych samych przyczyn. Na wagę tego problemu wskazuje E. Altman, cytując wiele przykładów firm w USA, które po czasowym wyjściu z kryzysu, ponownie po pewnym czasie musiały poddać się powtórnie procedurze upadłościowej.¹⁰

Poniżej przedstawiono ważniejsze problemy badawcze w obszarze zarządzania sanacją banków.

1). Systemy monitoringu i modele oceny zagrożenia upadłością.

Monitoring przy wykorzystaniu modeli oceny zagrożenia upadłością stosowany jest przez krajowe nadzory bankowe oraz instytucje gwarancji depozytów. W literaturze spotkać można wiele modeli; opracowanych na przykład przy wykorzystaniu funkcji logitowych, funkcji dyskryminacyjnych i in.

Polski nadzór bankowy stosuje do monitoringu model CAEL oparty na amerykańskim modelu CAMEL. Bankowy Fundusz Gwarancyjny w Polsce dysponuje konkurencyjnym systemem monitoringu banków¹¹. W Europie rozwiązania w tym zakresie są różne.¹² Wraz ze zmianą uwarunkowań funkcjonowania banków istnieje potrzeba adaptacji systemów monitoringu do nowych uwarunkowań.

Problemy te doczekały się szerokiej literatury, głównie amerykańskiej.¹³ W Polsce tematem tym zajmuje się S. Kasiewicz i W. Rogowski.¹⁴

¹⁰ Altman E. I. Hotchkiss E. *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt*, Wiley, New York, 2006

¹¹ Sowińska J. *Metodyka Bankowego Funduszu Gwarancyjnego w zakresie oceny zagrożeń sytuacji finansowej banków*, Bezpieczny Bank nr 2/2006; Szambelańczyk J. *The future of the Polish deposit Guarantee Scheme in Conditions of Integration and Globalization*, Bezpieczny Bank, special english edition, 2005

¹² *System gwarantowania depozytów na Ukrainie*, Lwowski Instytut Bankowy NBU, Lvov, 2004

¹³ King T. B., Nuxoll D. A., Yeager T. J. *Are the Causes of Bank Distress Changing? Can Researchers Keep Up?* Federal Reserve Bank of St. Louis Review, no. 1/2/2006; Mayer P. A. Pifer H. W. *Prediction of Bank Failures*, Journal of Finance no. 9/1970; Thompson J. B. *Predicting bank of Failures in 1980s*, Federal Reserve Bank of Cleveland, First Quarter 1991

¹⁴ Kasiewicz S., Rogowski W. *Założenia teoretyczne i doświadczenia międzynarodowe w zakresie oceny i prognozowania zagrożenia banków upadłością*, Bezpieczny Bank nr 2/2006

2). Czynniki upadłości banków i nowe uwarunkowania procesu sanacji.

Wejście w strefę zagrożenia, a następnie kryzys wymagający interwencji nadzoru bankowego i banku centralnego, powodują różne czynniki; można wyróżnić czynniki zewnętrzne i wewnętrzne oraz zależne od banku (np. wadliwa kontrola ryzyka) i niezależne (np. nagły kryzys w kredytowanych branżach).

Klasyfikację banków, którym zagraża upadłość opracował D. G. Mayes. Są to: banki z niewystarczającym kapitałem, naruszające kapitałowe standardy regulacyjne, naruszające standardy i niewypłacalne, banki o ujemnej wartości oraz banki niewypłacalne wymagające natychmiastowego dokapitalizowania.¹⁵

Przygotowanie do ewentualnych sytuacji kryzysowych wymaga nie tylko ogólnej identyfikacji zagrożenia kryzysem poprzez wykorzystanie opracowanych przez naukę modeli wczesnego ostrzegania, lecz także prognozowania możliwych w przyszłości szczegółowych czynników, które mogą zagrozić upadłością przedsiębiorstwu bankowemu.¹⁶

Wyniki badania przeprowadzonego w 2007r. w polskich bankach wykazały, iż przewidują one możliwość wystąpienia kryzysu w banku w okresie najbliższych 5 lat. Na pytanie, jakie mogą być czynniki kryzysu w banku, obok tradycyjnych czynników takich jak spadek spłacalności kredytów, banki wymieniały zupełnie nowe zagrożenia, a przede wszystkim zagrożenia informatyczne oraz efekt zarażenia (contagion effect).¹⁷

Zdaniem prezesa NBP, S. Skrzypka, „koszty kryzysu bankowego, gdyby zaistniał on realnie, mogą sięgnąć nawet 20-40 proc. PKB – tak jak to miało miejsce w takich krajach jak Japonia w 1991r., Korea Południowa w 1997r., Turcja w 2000r.”¹⁸

3) Proces decyzyjny a kryteria podjęcia sanacji lub upadłości.

Zgodnie z polskim Prawem bankowym decyzje co do sanacji lub zgłoszenia wniosku o upadłość do sądu przysługują wyłącznie nadzorowi bankowemu (Komisja Nadzoru Finansowego).¹⁹ Decyzje takie nie powinny być podejmowane arbitralnie, lecz w oparciu o

¹⁵ D. G. Mayes *An Approach to Bank Insolvency in Transition and Emerging Economies*, Discussion Papers, Bank of Finland, No. 4/2004

¹⁶ Anderson M., Viotti S. *Managing and preventing financial crises – lessons from the swedish experience*, Riksbank Quarterly Review, 1999, No 1

¹⁷ Masiukiewicz P. *Zmiany w zarządzaniu i instrumentach marketingu w warunkach kryzysowych banku*, Raport z pracy badawczej w ramach Programu Badań Statutowych KNoP SGH, (masz. pow.), Zadanie Badawcze 2, pt. Wymogi elastyczności i zdolności kierowania zmianami w przedsiębiorstwie (pod kier. nauk. prof. S. Kasiewicza), Warszawa, 2007, Anderson M., Viotti S. *Managing and preventing financial crises – lessons from the swedish experience*, Riksbank Quarterly Review, 1999, No 1

¹⁸ Cyt. za: *Nie dopuszczę do kryzysu*, Bank, Raport Specjalny „Horyzonty finansów 2008”

¹⁹ Ustawa z dn. 29.07.97 r. Prawo bankowe (Dz. U. nr 140/97 poz. 939 z późn. zm.)

określone kryteria. Stosowane na rynkach finansowych zasady: „too big to fail” oraz „too important to fail” są dyskusyjne.²⁰

4). Zarządzanie zasobami w warunkach kryzysu.

Dla analizy działalności przedsiębiorstwa bankowego w kryzysie, ważne znaczenie ma podejście od strony teorii zasobowej zarządzania przedsiębiorstwem.

Funkcjonowanie w warunkach ograniczonych zasobów i trudności w ich pozyskaniu na rynku (na przykład pożyczek płynnościowych z rynku międzybankowego lub od banku centralnego czy też pozyskania nowych zasobów kadrowych), wymaga między innymi: dużej elastyczności w zarządzaniu, zmiany strategii marketingowej, wdrożenia programu oszczędności oraz programu windykacji kredytów.²¹

Poprawie zarządzania ryzykiem w bankach służyć będzie powszechne wdrożenie nowych zasad dotyczących ryzyka, zawartych w dyrektywie Unii Europejskiej; tzw. Capital Requirement Directive. Ważne jest badanie zakresu jej wdrożenia i skutków dla banków.²²

5). Elastyczność zarządzania i bariery decyzyjne.

Elastyczność w zarządzaniu bankiem w okresie sanacji i umiejętne wprowadzanie zmian w sytuacji kryzysu są szczególnie ważne. Sytuacja kryzysowa wymaga specyficznych działań, chociaż według raportu Mc Kinsey, metody przywracania dobrego standingu zagrożonych banków są podobne na całym świecie. Zamiast poszukiwać magicznej formuły na problemy banku, należy skoncentrować się na trzech kluczowych zagadnieniach, przesądzających o przyszłości banku; tj. zapewnieniu płynności, ograniczeniu ryzyka kredytowego oraz zasileniu nowym kapitałem.²³

W praktyce pojawiają się trzy grupy problemów.

Po pierwsze, moment zastosowania specyficznych instrumentów zarządzania, na przykład opracowania i wdrożenia programu naprawczego oraz wprowadzenia do banku zarządu komisarycznego przez nadzór bankowy (w Polsce te instrumenty reguluje Prawo bankowe). Powstają pytania: w jakich przypadkach należy wprowadzać zarząd komisaryczny, czy ta instytucja jest efektywniejsza niż zarząd zwykły, jakie kryteria powinien spełniać program

²⁰ E. P. M. Gardner, P. Molyneux, *Doktryna TBTF – postępowanie wobec banków strategicznych zagrożonych upadłością*, Bezpieczny Bank nr 1-2/1998

²¹ Masiukiewicz P. *Ratowanie banku przed upadłością*, w: „Zagrożenie upadłością”, pod red. K. Kucińskiego i E. Mączyńskiej, Materiały i Prace IFGN, tom XCIII, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2005 ; Masiukiewicz P. *Uczyliśmy się wraz z rynkiem*, Miesięcznik Bank, nr 4/2007

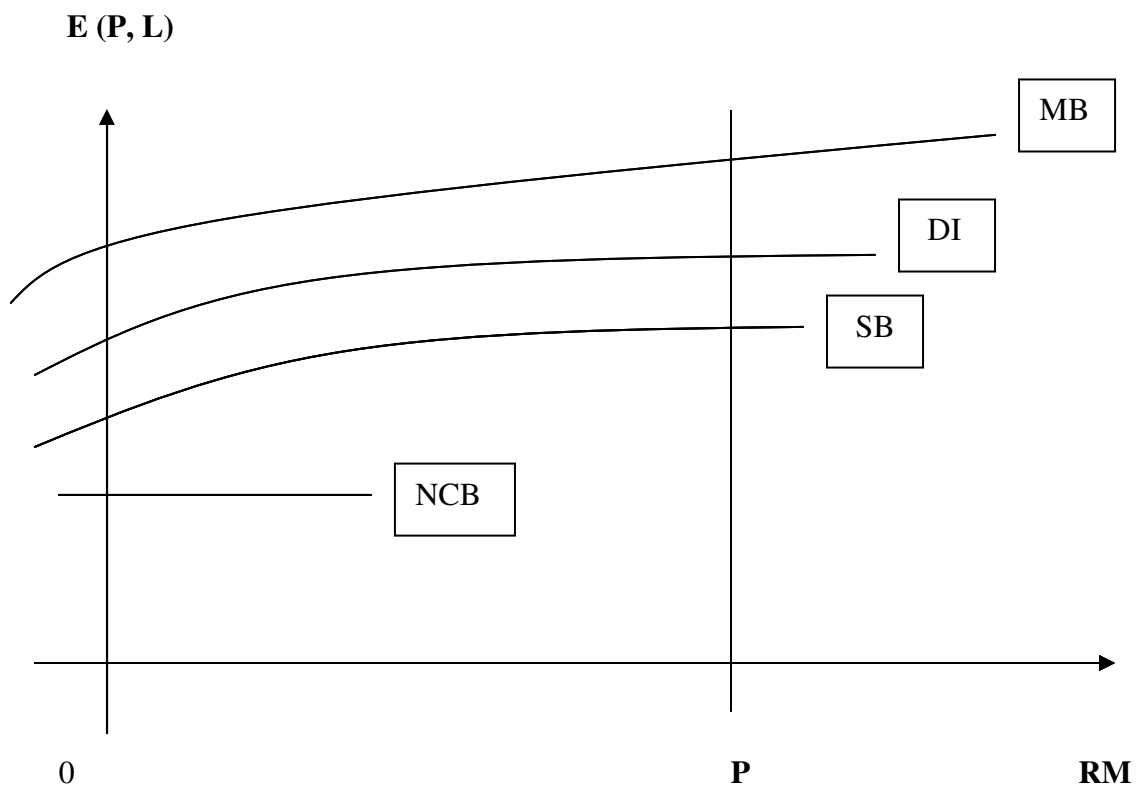
²² Saunders A., Allen L. *Credit Risk Measurement*, 2nd ed., J. Wiley & Sons, New York, 2002, Altman E., Rijken H. *The Effect of Rating Through the Cycle on Rating ...*, Financial Analysts Journal, forthcoming, 2006

²³ Zob. Barton D., Newell R., Wilson G. *Pursuing best practice in bank turnarounds*, The Mc Kinsey Quarterly, July 2004

naprawczy banku, według jakich kryteriów zarząd komisaryczny powinien dokonać wymiany kadr w banku i inne.

Po drugie, występuje szereg problemów związanych z wprowadzaniem zmian w zarządzaniu, w tym w instrumentach marketingu. Powstają tu następujące pytania: jaki powinien być zakres zmian, jak wykorzystać efektywnie czas przeznaczony na sanację banku, z jakich źródeł pokrywać należy koszty zmian, itp. Zakres problemów związanych z elastycznością zarządzania obrazuje rys. nr 1. Należy tu zwrócić uwagę także na kwestie elastyczności działania instytucji zewnętrznych wobec przedsiębiorstwa, które uczestniczą w procesie sanacji.

Rys. nr 1. Wpływ elastyczności na efekty sanacji. Podejście instytucjonalne



Legend: E (P,L) – effects: profit or loss, RM – resilience management in a bank, P – point of effective M&A or sale, MB – management board (CEO), DI – deposit insurance institution, SB – supervisory of bank institution, NCB – national central bank.

Źródło: opracowanie własne

Po trzecie, przy podejmowaniu decyzji przez zarząd w okresie sanacji występuje wiele ograniczeń. Są to ograniczenia rynkowe i prawne. Prawne ograniczenia zawarte są w polskim Prawie bankowym, Kodeksie pracy i wielu innych przepisach. Dotyczy to na przykład maksymalnych pułapów cen depozytów czy ograniczenia reklamy.²⁴

6). Koszty a dźwignie finansowe sanacji.

Podejmując decyzje upadłość czy sanacja należy mieć na względzie ewentualne koszty upadłości. Należy je porównać z kosztami sanacji; co nie jest w pełni możliwe, ponieważ koszty upadłości dużych banków mogą mieć wielowarstwowe konsekwencje dla klientów i innych banków (efekt domina).²⁵

Rozpatrując koszty upadłości, należałoby przeprowadzać rachunki w dwóch układach, tj.:

1/ koszty własne banku,

2/ koszty społeczne upadłości.²⁶

Koszty wynikające z trudności finansowych E. Altman dzieli na pośrednie i bezpośrednie. Autor ten podkreśla „znaczne nieraz koszty bezpośrednie poniesione przez upadającego dłużnika związane z zewnętrzną obsługą prawną, księgową, doradczą jak również wewnętrzne koszty obsługi prawnej”.²⁷

A zatem zarówno sanacja, jak i upadłość generuje dodatkowe koszty. Ponadto potrzebne są zwykle dodatkowe kapitały płynne na dalszą działalność. Powstają pytania: jak finansować koszty sanacji oraz kto powinien być pożyczkodawcą ostatniej instancji? Czy funkcję LoLR powinien pełnić nadzór finansowy, bank centralny, fundusz gwarancji depozytów czy też może rząd?²⁸ Czy da się bez pomocy rządu opanować kryzys na skalę krajową? Jak zatem traktować bank - jako przedsiębiorstwo rynkowe czy publiczne (a zatem z gwarancją pomocy publicznej)?

7). Zarządzanie paniką klientów banku.

W zależności od rozmiarów kryzysu, struktury klientów, poziomu zaufania jakim darzą klienci bank²⁹ i innych czynników – w banku może pojawić się panika klientów. Jest to

²⁴ Masiukiewicz P. *Ograniczenia konkurencji cenowej na rynku usług bankowych*, Prakseologia, Polska Akademia Nauk, nr 140/2000, Masiukiewicz P. *Dylematy podejmowania decyzji w sanowanym banku*, Prakseologia, PAN, nr 146/2006

²⁵ Goodhart Ch., Illing G. (ed.) *Financial crises, contagion and the lender of last resort*, Oxford University Press, Oxford, 2002

²⁶ Grzywacz J. *Upadłość i sanacja banków w Polsce*, IFGN SGH, Warszawa, 1997

²⁷ Altman E. I., Hotchkiss E., op. cit., s. 48

²⁸ Dale R., Bruni F., De Boissieu Ch. *Strength Financial Infrastructure, Deposit Insurance and Lending of Last Resort*, SUERF no. 7/2000, Amsterdam

²⁹ Zob. Masiukiewicz P. *Nie zawieść rynku*, Bank nr 2/2008

najostrzejszy przejaw kryzysu, a historia dowodzi, że wiele banków nie było w stanie przeżyć runu na kasy.³⁰ Run taki jest szczególnie niebezpieczny dla małych banków; o czym świadczą upadłości 127 banków spółdzielczych w latach 90. w Polsce.³¹

Z zarządzaniem paniką w banku wiąże się kilka problemów; zarówno ekonomicznych jak i socjologicznych, a mianowicie:

- jak zarządzać płynnością w okresie runu na bank,
- jak odbudować zaufanie klientów do banku,
- jakie powinny nastąpić zmiany strategii marketingowej w tej fazie kryzysu,
- jakie instrumenty marketingu są skuteczne w okresie paniki,
- jak zarządzać paniką klientów jako zjawiskiem społecznym.

Publikacje na ten temat są nieliczne, a prace badawcze koncentrują się na modelach płynności w warunkach runu na bank, szacowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia paniki w danym kraju oraz analizie kryzysów płynności w systemach bankowości. X. Freixas i J. Ch. Rochet stawiają pytanie, czy systemy gwarantowania pewnej kwoty depozytów są efektywne i czy system bankowy niepełnych rezerw jest uzasadniony i oraz próbują odpowiedzieć na te pytania.³²

Matthews i Thompson zaproponowali dychotomiczny model predykcji płynności w okresie runu na kasy.³³ Mimo jego istotnej wagi teoretycznej, nie jest przydatny w praktyce zarządzania kryzysem; ze względu na uproszczone założenia.

Badania nad runem na bank prowadzili także X. Freixas i J. Ch. Rochet.³⁴ Autorzy ci słusznie zauważają, że runy na banki i paniki bankowe są immanentną cechą bankowości, a przyczyną jest kryzys płynności w konkretnym banku.³⁵ W większości modeli teoretycznych problemy te są rozpatrywane w zagregowanym ujęciu (całego sektora bankowego). Freixas i Rochet podkreślają, że ważne jest rozróżnianie w analizach runu na pojedynczy bank oraz paniki bankowej, która dotyczy całego sektora bankowego, a w konsekwencji ma wpływ na cały system płatniczy kraju.

³⁰ *The Panic Stage*, The Wall Street Journal, 21.01.2008, Kindleberger Ch. P. *Manias, Panic and Crashes: a History of Financial Crises*, J. Wiley & Sons, New York, 1996

³¹ *Nadzór bankowy 1989-2006*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, 2007

³² Freixas X., Rochet J. Ch. *Microeconomics of Banking*, Massachusetts Institute of Technology, fourth printing, 1999, part 7

³³ Matthews K., Thompson J. *The Economics of Banking*, J. Wiley & Sons, England, 2005

³⁴ Freixas X., Rochet J. Ch., op. cit.

³⁵ Op. cit. s. 257

Identyfikację problemów zarządzania paniką oraz case study można znaleźć w nielicznych pracach badawczych.³⁶

Prace badawcze nad modelem zarządzania runem na bank wydają się ważne. Każda panika ma inną skalę, charakter i podatność na różne instrumenty marketingu. Stąd uogólnianie wniosków z badań musi być bardzo ostrożne.

8). System bezpieczeństwa finansowego a międzynarodowe koszty kryzysów.

Ostatni przypadek kryzysu na rynku pożyczek hipotecznych pokazuje, jak zaskakujące może być miejsce wystąpienia kryzysu i jak rozwija się efekt zarażenia.

W Unii Europejskiej trwają prace nad stworzeniem sieci bezpieczeństwa finansowego. Kraje członkowskie podpisały w tym zakresie Memorandum of Understanding.

L. Pawłowicz zwraca uwagę, że ryzyko systemowe w Unii Europejskiej przestało mieć charakter narodowy, co stoi w sprzeczności z narodowym charakterem aktualnej sieci bezpieczeństwa finansowego w UE. Narodowy charakter ma zarządzanie kryzysowe i odpowiedzialność fiskalna.³⁷

Aktualnie ważne problemy w tym zakresie są następujące: kto i z jakich funduszy pokryje ewentualne skutki upadłości banków działających w skali globalnej? Kto zapłaci rachunek za rekapitalizację niewypłacalnego banku, który stwarza ryzyko systemowe na rynku finansowym UE? Toczy się dyskusja na temat modeli finansowania międzynarodowych kryzysów bankowych.³⁸ W Polsce prace badawcze w tym obszarze prowadzi L. Pawłowicz.³⁹

3. Podsumowanie

Badania naukowe powinny podejmować te tematy, które są lub będą aktualne w praktyce gospodarczej. Badania nad zarządzaniem sanacją banków, a także innych instytucji finansowych są ważne dla praktyki. Obszar ten zawiera wiele trudnych problemów, wymagających rozwiązania przez naukę, z którymi spotykały się między innymi zarządy komisaryczne banków.

³⁶ Freixas X., Rochet J. Ch. *Microeconomics of Banking*, op. cit., Kindleberger Ch. P. *Manias, Panic and Crashes*, op. cit., *Kryzysy bankowe. Przyczyny i rozwiązania*, pr. zbior. pod red. Iwanicz – Drozdowskiej M., PWE, Warszawa, 2002, Masiukiewicz P. *Zmiany w zarządzaniu i instrumentach marketingu w warunkach kryzysowych banku*, op. cit.

³⁷ Pawłowicz L. *System bezpieczeństwa finansowego w UE*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* nr 2/2007

³⁸ Goodhart Ch., Schoenmaker D. *Burden sharing in a banking crisis in Europe*, www.rf.edu.pl, Schoenmaker D. *The Future Architecture of the Financial Safety Net in the EU*, conference paper: Polska wobec integracji jednolitego rynku finansowego w UE, IBnGR, Warsaw, 20.06.2007

³⁹ *Who will pay for a crisis on the European financial market? A host country's perspective*, ed. Pawłowicz L., The Gdańsk Institute for Market Economics, Gdańsk, 2007

W pracach badawczych ważne jest zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu. Określenie kompleksowych procesów, które składają się na zarządzanie sanacją, może przyczynić się do lepszej ich analizy.

Kryzysów w systemach bankowych nie można wykluczać; pojawiają się okresowo z nieoczekiwanej często strony. Stąd banki i systemy nadzoru muszą być na kryzys przygotowane. Służą temu systemy monitoringu, procedury na wypadek kryzysu, systemy gwarancji depozytów i inne instrumenty wymienione w opracowaniu. Należy mieć nadzieję, że ostatnie wydarzenia na międzynarodowych rynkach finansowych spowodują dalszy wzrost zainteresowania nauki tymi problemami.

Wersja zaktualizowana referatu pn. *Management of banks in crisis. Research problems*, Międzynarodnaja Konferencja “Stanowlenije sowniennoj nauki”, Dniepropietrowsk, Ukraina, februar, 2008