

Część I

Komentarz praktyczny

Rozdział 1. Restrukturyzacja naprawcza – cele i czynniki sukcesu

1. Restrukturyzacja – kluczowe pojęcia

Rozdział 2. Koncepcja ustawy – Prawo restrukturyzacyjne

Rozdział 3. Sytuacja uprawniająca do skorzystania z przepisów Prawa restrukturyzacyjnego

1. Definicja pojęcia zagrożenia niewypłacalnością
2. Wskaźniki i modele obrazujące zagrożenie niewypłacalnością
3. Praktyczne wskazówki dla przedsiębiorcy
4. Definicja niewypłacalności
5. Sankcje za niezgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości w terminie

Rozdział 4. Kluczowe pojęcia związane z Prawem restrukturyzacyjnym

1. Legitymacja restrukturyzacyjna i upadłościowa
2. Sąd i sędzia-komisarz
3. Nadzorca i zarządca
4. Spis wierzycieli
5. Zgromadzenie wierzycieli
6. Rada wierzycieli
7. Propozycje układowe
8. Zatwierdzenie i skutki układu
9. Zmiana, uchylenie i wygaśnięcie układu oraz skutki

Rozdział 5. Pomoc publiczna w Prawie restrukturyzacyjnym

1. Podstawowe pojęcia dotyczące pomocy publicznej
2. Występowanie pomocy publicznej w postępowaniach restrukturyzacyjnych

Część I. Komentarz praktyczny

3. Test prywatnego inwestora i test prywatnego wierzyciela
4. Konsekwencje wystąpienia pomocy publicznej w postępowaniu restrukturyzacyjnym
5. Dodatkowa pomoc finansowa dla przedsiębiorcy

Rozdział 6. Charakterystyka poszczególnych postępowań restrukturyzacyjnych

1. Uwagi wstępne
2. Kryteria wyboru postępowania restrukturyzacyjnego
3. Następstwa wyboru postępowania restrukturyzacyjnego
4. Charakterystyka i scenariusze postępowań restrukturyzacyjnych
5. Restrukturyzacja zobowiązań – korzyści także dla wierzycieli i zasada „win-win”

Rozdział 1. Restrukturyzacja naprawcza – cele i czynniki sukcesu

1. Restrukturyzacja – kluczowe pojęcia

1.1. Uwagi wstępne

Uchwalenie przez Sejm **ustawy z 15.5.2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne** (Dz.U. z 2015 r. poz. 978 ze zm.) spowodowało, że działania, które są realizowane w przedsiębiorstwach od pierwszych lat funkcjonowania konkurencyjnego rynku zostały po raz kolejny w określonym zakresie ujęte w ramy prawne. Poprzednio obowiązująca ustawa z 28.2.2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze (Dz.U. Nr 60, poz. 535) jak i akty prawne dotyczące restrukturyzacji, np. ustawa z 3.2.1993 r. o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz.U. Nr 18, poz. 82 ze zm.), ustawa z 8.9.2000 r. o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” (t.j. Dz.U. z 2014 r. poz. 1160 ze zm.), czy ustawa z 30.8.2002 r. o restrukturyzacji niektórych należności publiczno-prawnych od przedsiębiorców (Dz.U. Nr 155, poz. 1287 ze zm.) inaczej każdorazowo definiowały jej zakres i do innego grona podmiotów ją adresowały.

Ustawa PrRest jest adresowana do przedsiębiorców/dłużników niewypłacalnych lub zagrożonych niewypłacalnością, jej celem jest uniknięcie ogłoszenia upadłości przez umożliwienie zawarcia układu z wierzycielami, a w przypadku postępowania sanacyjnego – również przez przeprowadzenie działań sanacyjnych przy zabezpieczeniu słusznych praw wierzycieli. Artykuł 3

Zakres
podmiotowy
ustawy

ust. 1 PrRest w sposób jednoznaczny określa zakres restrukturyzacji w rozumieniu tej ustawy.

Konfrontacja
definicji
biznesowej
z PrRest

Konfrontacja definicji biznesowej restrukturyzacji z przytoczoną wyżej z PrRest umożliwi wskazanie, które działania naprawcze przedsiębiorca/dłużnik winien zrealizować własnymi siłami, a przy których może skorzystać z ustawowego wsparcia.

1.2. Definicje pojęcia „restrukturyzacja”

Przyczyny
niepowodzeń
przedsiębiorców

Pojęcie „restrukturyzacja” funkcjonuje w Polsce od początku lat 90. ubiegłego wieku, na świecie zaś od ponad stu lat. Najczęściej procesy restrukturyzacji są uruchamiane przy transformacji gospodarki, a z taką mieliśmy do czynienia w naszym kraju w ostatniej dekadzie XX w. oraz w sytuacjach kryzysów gospodarczych. **Wiek XXI cechuje duża częstotliwość niepowodzeń będących następstwem błędów menedżerskich i/lub wpływu uwarunkowań zewnętrznych. Działalność gospodarcza jest obciążona coraz większym ryzykiem gospodarczym. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu trudnym do przewidzenia, w którym zmiany następują coraz szybciej.** Epoka globalizacji, innowacyjności, rewolucji komunikowania się skutkuje hegemonami takimi jak Facebook, Google, Amazon, Microsoft, licznymi start-upami i setkami tysięcy przedsiębiorstw, które zmuszone są dostosować swoje funkcjonowanie do stale pojawiających się nowych jakości. Stanowią one szansę ponadprzeciętnego wzrostu, lecz także są przyczyną licznych niepowodzeń, których finałem niekiedy jest ich upadłość.

Proces restrukturyzacji jest zbiorem działań mających na celu poprawę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, w szczególności w sytuacjach kryzysowych.

Różnorodność sytuacji, które dotyczą przedsiębiorców powoduje, że tworzone są ich klasyfikacje uwzględniające takie aspekty, jak zasięg, czas trwania oraz skutki zapaści. Odrębnym zagadnieniem jest analiza zjawisk, które mogą być objawami kryzysu. Dla celów poglądowych przedstawiono typowe symptomy, które zakwalifikowano do jednego z rodzajów kryzysu.

Rodzaje kryzysu	Symptomy kryzysu
Kryzys o charakterze strategicznym	<ul style="list-style-type: none"> • malejący udział w rynku • spadek obrotów • niewielkie wykorzystanie zdolności produkcyjnych • pogorszenie wyników • ograniczenie inwestycji
Kryzys o charakterze operacyjnym	<ul style="list-style-type: none"> • ujemny wynik finansowy • wypowiedzenie umów o pracę przez część kadry zarządzającej i niektórych pracowników • skrócony czas pracy • zwolnienia pracowników • zwiększone ryzyko kredytowe
Kryzys płatności	<ul style="list-style-type: none"> • zmiana sposobów płatności • zatory płatnicze • ograniczenie lub zlikwidowanie dodatkowych świadczeń • wyprzedaż majątku • postępowanie naprawcze • rokowania z bankami
Niewypłacalność	<ul style="list-style-type: none"> • wstrzymanie wypłat • brak płynności • nadmierne zadłużenie • wnioski o upadłość • wstrzymanie działalności

Rodzaje i symptomy kryzysu

Tabela 1. Rodzaje i symptomy kryzysu

Źródło: M. Porada-Rochoń, Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia, Warszawa 2009, s. 30.

Symptomy kryzysu ujęte w tabeli 1 są widoczne w przedsiębiorstwie, w szczególności odzwierciedlają się w wynikach finansowych. Przyczyn należy doszukiwać się zarówno w systemie zarządzania, jak i w niedoskonałości systemów kontrolnych oraz w dynamicznych zmianach w otoczeniu gospodarczym i politycznym. Sytuacje kryzysowe są stałym elementem związanym z prowadzeniem działalności gospodarczej. Brak zapłaty za dużą fakturę, negatywny wynik kontroli skarbowej, rezygnacja z pracy kluczowego projektanta, itd. to typowe zdarzenia, których przedsiębiorca doświadcza na co dzień. Racjonalny, doświadczony i odpowiedzialny przedsiębiorca natychmiast reaguje na negatywne zjawiska starając się zneutralizować ich skutki. Bardzo często suma negatywnych zdarzeń powoduje zjawiska, które są niepokojące i są zapowiedzią sytuacji, które mogą rzutować na dalszy byt firmy. Brak możliwości realizacji podpisanej umowy ze względu na odejście

Symptomy kryzysu w firmie

kierowników projektu, zaleganie z płatnościami podatków, ujemne kapitały spółki – to sygnały, które wymuszają podjęcie kompleksowych działań naprawczych.

Istotne znaczenie ma zdolność przedsiębiorcy do szybkiej reakcji na sytuacje kryzysowe. Przedstawia to artykuł *B. Richardson, S. Nwankwo i S. Richardson* – „Understanding the causes of business failure crisis” (<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251749410058635>), który wskazuje na typowe zachowania w organizacjach. Bardzo często silna pozycja finansowa powoduje lekceważenie sygnałów o nadchodzącym zagrożeniu. Zobrazowano to w diagramie 1:

Reakcja na sytuacje kryzysowe

Zachowania w czterech etapach rozwoju kryzysu w organizacji

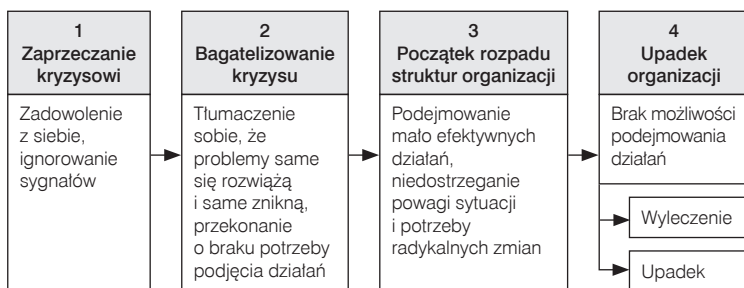


Diagram 1. Zachowania w czterech etapach rozwoju kryzysu w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *B. Richardson, S. Nwankwo, S. Richardson*, Understanding the causes of business failure crisis, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251749410058635>

Powyższy diagram wskazuje na wagę podejścia kluczowych osób w organizacji do sytuacji kryzysowej oraz ich umiejętności radzenia sobie z nią. Długotrwałe zaprzeczanie oraz bagatelizowanie sygnałów kryzysowej sytuacji to najczęstsze przyczyny znaczącego pogorszenia się sytuacji do stanu, w którym naprawa jest niezwykle trudna lub nawet niemożliwa.

W obrotach gospodarczych restrukturyzacja przedsiębiorstwa będąca odpowiedzią na zachodzące zmiany ma wiele wymiarów i znaczeń, definiuje się ją następująco:

- 1) restrukturyzację rozumie się często jako radykalną zmianę w co najmniej trzech wymiarach organizacji, to znaczy zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji we-

Definicja restrukturyzacji

- wewnętrznej przedsiębiorstwa (Z. Sapijaska, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia, Warszawa 1996, str. 30);
- 2) restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza przemyślaną reorientację celów (misji) przedsiębiorstwa stosownie do zaszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki organizacji, ekonomiki i kadr (A. Nalepka, Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Kraków 1998, s. 21);
 - 3) Podstawowym celem restrukturyzacji finansowej jest osiągnięcie takiej struktury zadłużenia i kapitału, która umożliwiłaby firmie wdrożenie jej planów restrukturyzacji, terminową spłatę wszystkich powstających na bieżąco zobowiązań – czyli utrzymanie wypłacalności – oraz finansowanie reorientacji strategicznej tam, gdzie jest to potrzebne (S. Slatter, D. Lovett, Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych, Warszawa 2001, s. 273);
 - 4) wynikiem restrukturyzacji powinno być nie tylko osiągnięcie oczekiwanych korzyści przez przedsiębiorstwo, ale przede wszystkim wzrost wartości nabytej firmy, a co za tym idzie wzrost wartości rynkowej akcji nabywcy [W. Frąckowiak, (red.), Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, Warszawa 1998, s. 439];
 - 5) restrukturyzację przedsiębiorstw należy więc ujmować jako zmianę stosunków wewnętrznych i relacji zewnętrznych przedsiębiorstwa z otoczeniem mającą na celu przystosowanie i poprawę jego działalności w nowych warunkach systemowych i realnych (Z. Sapijaska, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia, Warszawa 1996, s. 43).

Ta ostatnia definicja wydaje się, że najlepiej oddaje proces jakim jest restrukturyzacja, złożony agregat pojęciowy opisujący wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie, dokonywane w różnych etapach (formach) cyklu życia przedsiębiorstwa, nakierowane na podniesienie efektywności, optymalne wykorzystanie zasobów, poprawę konkurencyjno-

ści (H. Jagoda, Przyczyny niepowodzeń restrukturyzacji przedsiębiorstw, Przegląd Organizacji 1999, Nr 7–8, s. 11–13).

Podsumowaniem rozważań na temat definicji pojęcia restrukturyzacja, może być wersja H. Singha, która zdaniem bardzo wielu naukowców najbardziej precyzyjnie oddaje istotę zjawiska. Profesor H. Singha uważa, że restrukturyzacja jest gwałtowną zmianą w aktywach firmy, strukturze kapitałowej czy strukturze organizacyjnej. Obejmuje szeroki zakres transakcji, takich jak sprzedaż części firmy, pozyskanie nowych dziedzin działalności, zmiana struktury kapitałowej poprzez zwiększenie poziomu zadłużenia, prywatyzacja, czy wreszcie zmiana wewnętrznej organizacji firmy. Innymi słowy, restrukturyzacja jest zmianą w co najmniej jednym z trzech wymiarów przedsiębiorstwa, tzn.:

- 1) aktywach (zmiana w zakresie i/lub zasięgu działania firmy);
- 2) strukturze kapitałowej;
- 3) zarządzaniu.

Z przedstawionej definicji wynika, że jest to proces złożony i wielowymiarowy (Z. Sapijaszką, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, s. 28).

Z punktu widzenia świadomego przedsiębiorcy, ważna jest znajomość definicji restrukturyzacji oraz obszarów firmy, której dotyczy. Najważniejsze jednakże jest przekonanie, że to narzędzie umożliwi mu zneutralizowanie negatywnych zjawisk lub wesprze proces zmian rozwojowych.

Świadomość funkcjonowania pojęcia „restrukturyzacja” jest kluczowa, ale najważniejsza jest metodyka jej wdrożenia oraz mierniki skuteczności.

1.3. Klasyfikacja typów restrukturyzacji

Ujęcie w definicji restrukturyzacji szerokiej gamy zjawisk gospodarczych, zróżnicowane sytuacje przedsiębiorstwa i/lub branży wywołujące konieczność jej wdrażania skutkuje wieloma kwalifikacjami, które przede wszystkim ukierunkowane są na uwypuklenie celu procesu.

W literaturze można rozróżnić wiele rodzajów restrukturyzacji, przykłady są następujące:

- 1) **rozwojowa, adaptacyjna, naprawcza** (*W. Gabrusewicz*, Restrukturyzacja przedsiębiorstw i metody oceny jej efektów, PO 1999, Nr 3);
- 2) **kreatywna, antycypacyjna, adaptacyjna i naprawcza** (*A. Nalepka*, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki, Warszawa–Kraków 1999, s. 23);
- 3) **przedmiotowa lub podmiotowa** (*B. Pełka*, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego, Warszawa 1994, s. 7).

Poszczególne rodzaje restrukturyzacji są definiowane następująco:

- 1) **rozwojowa** – podejmowana w sposób względnie niezależny od aktualnych lub przewidywanych zmian otoczenia;
- 2) **dostosowawcza** – inaczej adaptacyjna, polega na szybkim i skutecznym wprowadzeniu zmian strukturalnych w reakcji na stwierdzone zmiany w otoczeniu;
- 3) **naprawcza** – przyjmuje charakter działań stabilizujących, a jej celem jest przywrócenie przedsiębiorstwu utraconej sprawności i efektywności (*J. Brzózka*, Praktyka restrukturyzacji – za i przeciw, Katowice 2009, http://dlafirmy.info.pl/articlesFiles/Praktyka_restrukturyzacji_-_za_i_przeciw.pdf).

Inaczej definiuje restrukturyzację naprawczą i rozwojową *M. Mozalewski*:

- „1) **restrukturyzacja naprawcza jest skutkiem trwającego w dłuższym okresie kryzysu i złej sytuacji przedsiębiorstwa. Celem jej przeprowadzenia jest eliminacja niekorzystnych tendencji o charakterze ekonomicznym, w tym płynności finansowej. Do najistotniejszych właściwości restrukturyzacji naprawczej, mających na celu wyeliminowanie ryzyka likwidacji przedsiębiorstwa należą:**
- a) działania restrukturyzacyjne obejmujące wyłącznie wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa – dotyczą one okresu od 1 do 2 lat,
 - b) poprawa wyniku finansowego poprzez wykorzystanie rezerw prostych w przedsiębiorstwie,

Rodzaje restrukturyzacji

Definicje poszczególnych rodzajów restrukturyzacji

Definicja restrukturyzacji naprawczej

Definicja
restrukturyzacji
rozwojowej

- c) koncentracja na dotychczasowej produkcji,
 - d) osiągnięcie przez przedsiębiorstwo szybko odczuwalnych korzyści;
- 2) restrukturyzacja rozwojowa opiera się na decyzjach strategicznych przedsiębiorstwa, ma charakter długookresowy, obejmuje okres od 2 do 5 lat i charakteryzuje się:
- a) dokonywaniem szeroko pojętych zmian jakościowych i strukturalnych,
 - b) wysoką innowacyjnością techniczną, produkcyjną i marketingową,
 - c) wyższym niż przeciętne ryzykiem podejmowanych przedsięwzięć,
 - d) antycypacyjnym podejściem do rozwiązywania problemów”.

Literatura naukowa prezentuje jeszcze co najmniej kilka klasyfikacji restrukturyzacji, jednakże dla celów niniejszej książki kluczowe znaczenie ma podkreślenie cech charakteryzujących restrukturyzację naprawczą.

Eliminacja niekorzystnych tendencji o charakterze ekonomicznym, przywrócenie utraconej sprawności i efektywności to najważniejsze kierunkowe cele, które są przypisywane restrukturyzacji naprawczej.

Restrukturyzacja
obejmuje
wszystkie obszary
firmy

Reasumując powyższe kwalifikacje, typologie rodzajów restrukturyzacji należy zwrócić uwagę, że **wspólnym mianownikiem definicji pojęcia restrukturyzacji jest to, że obejmuje ona wszystkie obszary (w tym: cele, funkcje, struktury, procesy) w przedsiębiorstwie przy założeniu różnej „głębokości” zmian** (A. Kałowski, *Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 260, Wrocław 2012, s. 188).

1.4. Cele procesu restrukturyzacji

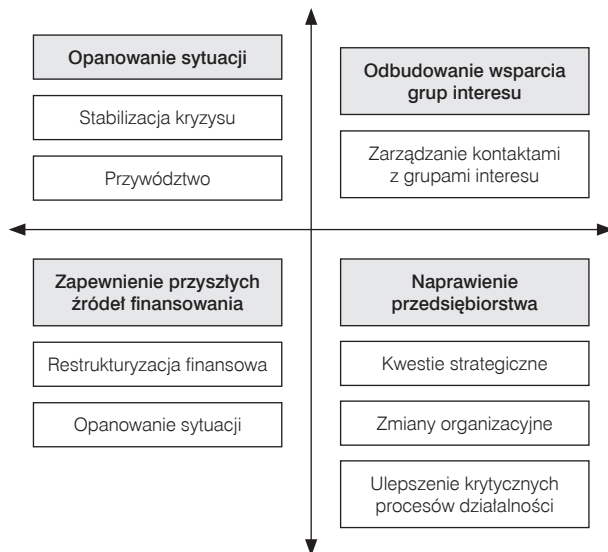
Cele
restrukturyzacji

Potocznie cel restrukturyzacji rozumiany jest jako redukcja zatrudnienia, likwidacja nierentownych zakładów lub nawet branż. Powszechny pogląd nawiązuje także do redukcji kosztów jako naj-

ważniejszego czynnika uzdrowienia przedsiębiorstwa. Z tym poglądem nie zgadzają się *S. Slatter* i *D. Lovett*, którzy w książce „Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych” traktują ratowanie firmy jako działanie o charakterze holistycznym. Połączenie kwestii strategicznych jak i operacyjnych jest ich zdaniem kluczem udanej restrukturyzacji. **Czterema najważniejszymi celami każdego procesu restrukturyzacji są:**

- 1) **opanowanie i zlikwidowanie bezpośrednich objawów kryzysu;**
- 2) **odbudowanie wsparcia grup interesu;**
- 3) **uzdrowienie przedsiębiorstwa;**
- 4) **rozwiązanie kwestii przyszłych źródeł finansowania.**

Autorzy *S. Slatter* i *D. Lovett* zidentyfikowali siedem najważniejszych składników umożliwiających realizację wskazanych celów. Obrazuje to poniższy rysunek 1:



Rysunek 1. Najważniejsze cele i czynniki sukcesu procesu restrukturyzacji umożliwiające ich realizację

Źródło: *S. Slater, D. Lovett, Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa 2001, s. 5.

Cztery nadrzędne cele restrukturyzacji

Czynniki sukcesu osiągnięcia celów restrukturyzacji