Grzegorz Wojtkowiak
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

OGRANICZENIA W ZASTOSOWANIU WIEDZY O ZARZĄDZANIU W UPADŁOŚCI

Wstęp

Upadłość, dotychczas traktowana jako moment zakończenia działalności pozostający raczej w gestii prawników, coraz częściej staje się obiektem zainteresowania również ekonomistów.

Z punktu widzenia ekonomii postępowanie upadłościowe jest typowym procesem. W ogólnym znaczeniu proces oznacza uporządkowany ciąg działań (zdarzeń), który określony jest przez związek przyczynowo-skutkowy zachodzący między realizatorami tych działań[1]. W tę definicję wpisuje się procedura upadłościowa, a także udział w niej i zależności pomiędzy poszczególnymi uczestnikami. Można w niej dostrzec takie cechy procesu jak trwanie w czasie czy możliwość wyodrębnienia etapów, których realizacja związana jest z wysiłkiem intelektualnym i nakładami materialnymi[2].

Jednocześnie postępowanie upadłościowe nie jest procesem otwartym, który może być dowolnie kształtowany w zależności od sytuacji. Faktyczna wielość możliwych rozwiązań i elementów, którymi można zarządzać, oraz prawdopodobnych sposobów zakończenia procesu upadłościowego jest istotnie ograniczona, i to nie tylko od strony prawnej.

Od zarządzania w kryzysie do zarządzania w upadłości

Zarządzanie procesem upadłości i zarządzanie typowymi gospodarczymi procesami, mimo że z pozoru mogą być bardzo zbliżone, różnią się warunkami, w których występują. Świadczy o tym między innymi zaintere-

[1] A. Stabryła, J. Trzecieniecki, *Zagadnienia metodologii badania systemów zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1980, s. 35

[2] K. Rosłanowska-Plichcińska, *Metodyka restrukturyzacji*, Wydawnictwo: Biblioteka menedżera i służby pracowniczej, Bydgoszcz 1999, s. 56.

sowanie tzw. zarządzaniem w kryzysie czy zarządzaniem antykryzysowym, które zostało wyodrębnione z ogółu wiedzy o zarządzaniu właśnie ze względu na swoją specyfikę, i które jednocześnie bliskie jest problematyce upadłościowej.

Obserwując historię organizacji gospodarczych w okresie przed ich upadkiem, daje się zauważyć, iż zwykle nie stają one nagle na skraju upadku. Droga do bankructwa trwa miesiące, a nawet lata[3] i jest to okres, w którym zadaniem zarządu jest wyprowadzenie firmy z kryzysu. Specyfika tego etapu funkcjonowania organizacji pozwala na wyodrębnienie cech charakteryzujących proces zarządzania, który został zidentyfikowany jako zarządzanie w kryzysie. Schyłkowy etap życia przedsiębiorstwa, mimo iż z pozoru jednorodny, dzieli się na kilka etapów, z których każdy może zakończyć się jego odrodzeniem. Wymienia się tu:

- fazę I, w której utrwalają się niedomogi działalności niepowodujące istotnych zakłóceń;
- fazę II, w której zauważalne są już istotne błędy i narastające nieprawidłowości;
- fazę III, w której zakłócenia działalności skutkują już stopniową utratą płynności i wypłacalności[4].

W tych fazach zarządzanie staje się bardziej ukierunkowane na osiągnięcie konkretnych celów, jednakże warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa nie zmieniają się diametralnie, a stają się jedynie bardziej ograniczone. Jednocześnie, gdy zadanie naprawy firmy nie zostanie wykonane, mówi się o wystąpieniu fazy IV – upadłości.

Przedsiębiorstwo w upadłości znajduje się w skomplikowanym układzie, splocie interesów szerokiego grona interesariuszy, z których wiodącą siłę reprezentują już nie właściciele, lecz wierzyciele. Wówczas właśnie można mówić o zarządzaniu w upadłości. Sytuacja ta nie jest typowym odzwierciedleniem walki rynkowej, nie jest problemem wykorzystywania zasobów do tworzenia nowej wartości i zdobywania klientów. Jest to problem rozwiązania z pozoru patowej sytuacji, w której przedsiębiorstwo nie jest zdolne do samodzielnego funkcjonowania, a podejmowane decyzje ograniczone są znacznie sztywniejszymi regułami.

---

[3] D. Hadasik, *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 5.

[4] M. Pieńkowska, *Przyczyny upadłości w świetle teorii przedsiębiorstwa – weryfikacja empiryczna*, w: *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce w latach 1990–2003. Teoria i praktyka*, red. D. Appenzeller, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 46.

Ograniczenia zarządzania

Wspomniane sztywniejsze reguły wiążą się z cechami wyróżniającymi sytuację przedsiębiorstwa w upadłości, których identyfikacja ma istotne znaczenie dla możliwości zastosowania różnych narzędzi zarządzania w tym okresie.

Podstawową rolą upadłości jako instytucji systemu wolnorynkowego jest ochrona interesu społecznego poprzez regulowanie zasad, na których wierzyciele dochodzą swoich roszczeń od niewypłacalnych dłużników, a także zminimalizowanie negatywnych skutków tej niewypłacalności. Upadłość ma również na celu umożliwienie prawnej eliminacji z rynku nieefektywnych jednostek gospodarczych[5], zapobieganie ich dalszego zadłużania, a w szczególności ochronę wierzycieli przed nieuczciwymi dłużnikami. Dla samego dłużnika upadłość również stanowi metodę na oddłużenie i uwolnienie od zobowiązań, których nie może wypełnić[6]. Prawo precyzyjnie oznacza cel samego postępowania upadłościowego. Zgodnie z art. 2 ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, postępowanie należy prowadzić tak, aby roszczenia wierzycieli mogły zostać zaspokojone w jak najwyższym stopniu, a jeśli racjonalne względy na to pozwolą, zachować przedsiębiorstwo dłużnika[7].

W upadłości, względem sytuacji typowego przedsiębiorstwa, następuje zatem zdecydowana zmiana celów:

- celem działalności jest nadal osiągnięcie dochodu, jednakże nie będzie to dochód dla właścicieli, ale dla wierzycieli, a wierzyciele nie mają takiego samego wpływu na postępowanie jak właściciele w normalnym przedsiębiorstwie;
- osiągnięcie dochodu w długim terminie nie będzie już akceptowane, czas zaspokojenia wierzycieli jest znacznie ważniejszy niż czas osiągnięcia zysku, zatem rozwiązania czasochłonne będą rzadziej stosowane;
- nawet dla perspektywy osiągnięcia wyższych dochodów z postępowania upadłościowego nie jest akceptowalne podejmowanie ryzyka, które mogłoby pomniejszyć wartość upadłego przedsiębiorstwa;
- prócz samego osiągnięcia dochodu istotny jest również jego podział pomiędzy interesariuszy; często nie jest to tylko podział pomiędzy wierzycieli poszczególnych kategorii, ale również konieczność wyłączenia określonych zasobów przedsiębiorstwa z tego podziału.

[5] A. Torbus, *Ogłoszenie upadłości przy jednym wierzycielu*, „Przegląd Sądowy" 1995, nr 10, s. 30.

[6] K. Flaga-Gieruszyńska, *Prawo upadłościowe i naprawcze*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 2.

[7] Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, art. 2.

Poza określeniem celu postępowania, jest ono znacznie ściślej ograniczone prawnie. Przepisy wyznaczają „obowiązkowe" etapy i procedury postępowania, choć sposób wykonywania i spełniania większości celów cząstkowych pozostaje w gestii uczestników – zarządzających. W ustawie wyodrębnić można dwie podstawowe fazy: postępowanie w przedmiocie ogłoszenia upadłości oraz właściwe postępowanie upadłościowe (podzielone na zespoły działań: zmierzające do dochodzenia roszczeń przez wierzycieli, dotyczące objęcia zarządu nad masą upadłości, a także fakultatywne, prowadzące do układu)[8]. Ustawa definiuje również wiele szczegółowych czynności (takich jak np. powiadomienie odpowiednich instytucji o postępowaniu), precyzuje też sposób ich wykonania (jak np. zawartość propozycji układowych) oraz terminy ich realizacji (np. terminy rozpatrywania wniosków czy zgłaszania wierzytelności).

Do tej grupy ograniczeń należy zaliczyć również ograniczenia wynikające ze znacznie wydłużonej drogi decyzyjnej. W przeciwieństwie do normalnie funkcjonującej organizacji gospodarczej, uczestnicy procesu upadłości mają zawężoną swobodę podejmowania decyzji – większość z nich podejmowana jest przez sędziego komisarza, sąd podczas posiedzeń, lub przez zgromadzenie wierzycieli. Ponadto podejmują oni decyzje posiadając ograniczoną ilość informacji, a czas ich podejmowania (licząc od momentu zaistnienia problemu) jest znacznie dłuższy niż w przypadku zarządzania dobrze funkcjonującym przedsiębiorstw.

Istotnym ograniczeniem w stosowaniu nowoczesnych rozwiązań zarządzania jest również sztywna struktura organizacyjna. Rozbudowana jest ona głównie w sferze kontroli, natomiast stosunkowo ograniczona w sferze podejmowania decyzji na poziomie operacyjnym. Kontrolę sprawują tutaj sąd (w szczególności sędzia komisarz), wierzyciele (za pośrednictwem rady wierzycieli), a w określonych przypadkach również nadzorca sądowy. Dodatkowo sposób podejmowania decyzji wysmukla obraz struktury – gdy syndyk lub zarządca oczekują na podjecie decyzji przez sąd lub zgromadzenie wierzycieli.

Również same osoby kontrolujące lub podejmujące decyzje w postępowaniu upadłościowym często po raz pierwszy stykają się z problemami indywidualnych przedsiębiorstw, specyfiką ich działalności, posiadanego majątku, rodzajem stosunków biznesowych. Taka sytuacja może ograniczyć sprawność ich działania, kreatywność czy umiejętność zastosowania indywidualnych rozwiązań.

---

[8] P. Pogonowski, *Organy postępowania upadłościowego*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2001, s. 26.

Należy również zaznaczyć, iż sposób prowadzenia postępowania przez kierującego (sędziego komisarza) usankcjonowany jest nie tylko ustawą Prawo upadłościowe i naprawcze. Sposób jego funkcjonowania, w tym: prowadzenie posiedzeń, podejmowanie decyzji, doręczanie korespondencji, prowadzenie akt, zasady dostępności do nich czy metody postępowania z wnioskami, określone są także w innych aktach prawnych. Konieczność przestrzegania zawartych w nich procedur rodzi konkretne problemy. Zaliczyć do nich można m.in. mnożenie czynności administracyjnych, utrudnianie fizycznego dostępu do akt sprawy i pracy nad nimi czy ograniczanie możliwości szybkiego podejmowania decyzji.

Poza względem prawnym należy zauważyć, że postępowanie upadłościowe cechuje duży poziom wzajemnej nieufności uczestników, a bez zrozumienia i akceptacji stron upadłości nie da się jej skutecznie przeprowadzić[9]. Wierzyciele, mimo iż to w ich interesie prowadzone jest postępowanie, nauczeni praktyką polskich upadłości (których częstą cechą jest mały stopień zaspokojenia wierzycieli), rzadko wykazują zainteresowanie udziałem w postępowaniu. Strony nieprofesjonalne, niezajmujące się „na co dzień" problemami upadłości, często nie są świadome procesów zachodzących w trakcie postępowania i zdarza się, iż słuszne decyzje sądu czy czynności syndyka interpretują jako celowe działanie na ich szkodę. Natomiast dłużnik czy jego organy zwykle traktowani są jako „winowajcy" przez pozostałe strony postępowania, przez co ich wiedza, np. na temat danej branży czy przedsiębiorstwa, nie jest wystarczająco wykorzystywana.

Wymienione ograniczenia przekładają się bezpośrednio na kreatywność, elastyczność czy szybkość podejmowania decyzji, które są wyznacznikami sprawnie działającego nowoczesnego zarządzania. Nie należy ich jednak oceniać jednoznacznie negatywnie. Wynikają one w większości ze specyfiki sytuacji, jaką jest upadłość przedsiębiorstwa: wyjątkowych relacji, które pojawiają się między poszczególnymi interesariuszami i potrzeby pogodzenia sprzecznych interesów.

Zastosowanie narzędzi zarządzania

Powyższe czynniki nie wskazują jednak, iż zarządzanie w upadłości nie jest możliwe. Przedstawiają jedynie ograniczenia zastosowania niektórych jego instrumentów i narzędzi w sposób bezpośredni, czyli korzystając jedynie z doświadczeń praktyki zarządzania w dobrze funkcjonujących organizacjach gospodarczych i procesach w nich zachodzących. Dopełniając

[9] *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw*, red. L. Dorozik, PWE, Warszawa 2006, s. 44.

rozważania, warto wymienić niektóre z narzędzi nowoczesnego zarządzania, które można lub należałoby zastosować w procesie upadłości, a których wdrożenie ograniczone jest z wyżej wymienionych przyczyn.

Należy do nich między innymi outsourcing, który ze względu na różne natężenie prac w trakcie postępowania upadłościowego oraz różnorodność problemów powinien być naturalnie stosowany w trakcie upadłości i zarządzania przedsiębiorstwem w upadłości. Ograniczany jest on presją kontroli i ryzykiem narażenia się (np. syndyka) na zarzut ponoszenia nadmiernych kosztów. Sporą grupę wiedzy i narzędzi o zarządzaniu bliskich sytuacji upadłości stanowią procedury restrukturyzacji przedsiębiorstwa, w tym restrukturyzacji zatrudnienia, finansów, majątku[10] – muszą być one jednak podporządkowane sztywnym procedurom postępowania. Jest to również powód trudności związanych z zastosowaniem nowoczesnych metod podejmowania i wspomagania podejmowania decyzji czy zarządzania projektami, a również metod nowoczesnej komunikacji czy przepływu informacji, które dodatkowo utrudnione są poziomem informatyzacji sądów i nieelastycznymi procedurami sądowymi.

Zakończenie

Wymienione ograniczenia w zastosowaniu wiedzy o zarządzaniu, a w szczególności nowoczesnych narzędzi zarządzania, nie powinny jednak świadczyć o braku możliwości ich praktycznego zastosowania i wdrożenia do praktyki postępowania upadłościowego. Poznawanie tych ograniczeń powinno raczej motywować do poszukiwania i odkrywania szans na wykorzystanie istniejącego i stosowanego dorobku wiedzy do nowych sfer życia gospodarczego. Istniejące rozwiązania zawsze można poddać modyfikacji, uwzględniając specyfikę postępowania upadłościowego, a wówczas możliwe będzie podniesienie sprawności tego procesu, tym razem nie dla powodzenia właścicieli, lecz dla zabezpieczenia interesów wierzycieli, a tym samym wiary w system wolnorynkowy.

---

[10] A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2003, s. 163–172.