



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W POZNANIU

**RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA W PROCESIE
ZARZĄDZANIA ANTYKRYZYSOWEGO**

**CORPORATE RESTRUCTURING IN THE PROCESS OF
ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

Autor: Andrzej Głowacki

Promotor: Prof. dr hab. Kazimierz
Krzakiewicz

Poznań, luty 2022 r.

Instytut Zarządzania

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

UZASADNIENIE WYBORU TEMATU

XXI wiek przyniósł wiele nowych rozwiązań w sferze komunikacji, handlu, automatyzacji produkcji oraz jakościowych usprawnień w światowych układach gospodarczych i politycznych. Towarzyszy temu niespotykana dotychczas dynamika zmian. Zauważalny postęp przekłada się nie tylko na jakość naszego życia, formy spędzania wolnego czasu, lecz także na stan środowiska, w którym żyjemy.

Pierwsze dwadzieścia lat XXI wieku to okres pojawiania się nieprawdopodobnej wręcz liczby nowych produktów, usług i rozwiązań, które szybko stały się niezbędnym elementem naszego życia i mają wpływ nie tylko na każdego człowieka z osobna, lecz również na przedsiębiorstwa funkcjonujące na całym świecie, w tym także te działające w Polsce – powinny one wykorzystywać te nowe elementy jakościowe w celu poprawy swojej pozycji na rynku, na którym działają. Wydaje się rzeczą naturalną, że właściciele albo zarządy firm starają się wykorzystać szanse, jakie niosą ze sobą te nowe rozwiązania, z drugiej strony jednak, muszą starannie chronić zarządzane podmioty przed również nowymi zagrożeniami, które mogą się pojawić. Zmiany dotyczą wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa - począwszy od strategii zarządzania, poprzez finanse, formuły zatrudnienia pracowników, stosowane technologie jak i kanały sprzedaży. Taka mnogość zmian wewnątrz przedsiębiorstwa oraz dynamika otoczenia biznesowego skutkuje zwiększonym ryzykiem wystąpienia sytuacji kryzysowych. Obserwacja światowej i polskiej gospodarki wskazuje, że kryzysy w przedsiębiorstwach występują stosunkowo często, ich przebieg, zakres i skutki są zróżnicowane, przyczyny pojawiają się wewnątrz, a niekiedy są wywoływane zjawiskami zewnętrznymi. Wydaje się, że biegiem lat przedsiębiorstwa wykształcają procesy zarządzania antykryzysowego, których celem jest wychwytywanie sygnałów o zbliżających się zagrożeniach, zwalczanie kryzysu i działania pokryzysowe. Przedsiębiorstwa w sytuacjach kryzysowych wdrażają programy radykalnych zmian, które mogą obejmować obszar zarządzania, struktury produktowej, tytuł własności, itd., które składają się na proces określany restrukturyzacją.

W literaturze naukowej szczegółowo analizuje się kryzysy w przedsiębiorstwach. Ich przyczyny, symptomy, skutki i działania naprawcze są opisane w licznych publikacjach. Zdecydowanie mniej analiz dotyczy przebiegu sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach zagrożonych niewypłacalnością lub już niewypłacalnych. Liczba takich podmiotów szczególnie wzrasta w latach załamań gospodarki lub branży. W Polsce każdego roku likwidowanych jest około 300 tys. podmiotów gospodarczych, w tym co najmniej kilka tysięcy korzysta z przepisów prawa dotyczących postępowań restrukturyzacyjnych lub upadłościowych.

Z obserwacji zjawisk zachodzących w polskiej gospodarce wynika, że postępowania naprawcze w przedsiębiorstwach prowadzone z wykorzystaniem rozwiązań opartych na

przepisach prawa cechuje niska efektywność. Liczba podmiotów powracających w Polsce na konkurencyjny rynek po postępowaniach restrukturyzacyjnych jest niewielka i nie przekracza kilkunastu procent.

Właśnie takie negatywne zjawiska, charakteryzujące w tym kontekście polską gospodarkę, stały się inspiracją do przeprowadzenia badań i wskazania na ich podstawie przyczyn tego stanu rzeczy oraz dokonania analizy literatury naukowej, dotyczącej postępowań ukierunkowanych na uzdrowienie przedsiębiorstw.

OBIEKT I PRZEDMIOT BADAŃ

Obiektem badań rozprawy są przedsiębiorstwa znajdujące się w kryzysowej sytuacji, które w latach 2010-2020 zdecydowały się na skorzystanie z przepisów ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, a później z nowej, obowiązującej od 1 stycznia 2016 r. ustawy Prawo restrukturyzacyjne. Ich liczba rośnie z każdym rokiem i w 2020 r. przekroczyła tysiąc podmiotów gospodarczych.

Przedmiotem badań jest funkcjonowanie struktur i procesów zarządzania antykryzysowego w przedsiębiorstwach, które były zagrożone niewypłacalnością lub były niewypłacalne, gdyż tylko podmioty o takim statusie mogą skorzystać z właściwych instrumentów opartych o przepisy prawa. Przedmiotem badań jest przebieg i efektywność postępowania restrukturyzacyjnego w trakcie kryzysu przedsiębiorstwa, a także działań podejmowanych po jego przewyżczeniu.

HIPOTEZY ROZPRAWY

Wyniki badań miały na celu zweryfikowanie trzech hipotez:

1. Błędy polskich menedżerów są głównym źródłem powstawania zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie.
2. Polskie przedsiębiorstwa nie tworzą formalnych systemów zarządzania antykryzysowego.
3. Działania restrukturyzacyjne podejmowane przez menedżerów w sytuacjach kryzysowych cechuje niska efektywność.

Badaniami objęto przedsiębiorstwa, które znajdowały się w zaawansowanym stadium kryzysu i zdecydowały się skorzystać z rozwiązań prawnych wspierających działania naprawcze.

PRZEGLĄD LITERATURY NAUKOWEJ

Zagadnienie kryzysu, restrukturyzacji i proces zarządzania antykryzysowego w przedsiębiorstwach są opisane w bogatej literaturze naukowej. W pracy dokonano jej przeglądu począwszy od zagadnienia kryzysu po rewitalizację przedsiębiorstwa.

Z krytycznego spojrzenia na literaturę naukową płyną następujące wnioski:

1. W części prac pojęcia restrukturyzacji i zarządzania antykryzysowego są traktowane bez ścisłego powiązania. Niektórzy naukowcy oba procesy łączą z reakcją na wystąpienie kryzysu w przedsiębiorstwie.
2. Analizy sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach były prowadzone w większości przypadków w oparciu o ankiety adresowane wyłącznie do menedżerów firm. Z tego względu nie stanowiły obiektywnego źródła informacji.
3. Literatura naukowa nie podkreśla błędów menedżerów jako głównego źródła kryzysów w przedsiębiorstwach. Uwaga jest zwrócona na słabe zarządzanie, brak planowania strategicznego, błędy w zarządzaniu finansami, kapitał własny niedostosowany do skali prowadzonej działalności itd.

Analiza literatury naukowej była kluczową przesłanką do odmiennego podejścia Autora rozprawy zarówno do relacji restrukturyzacji i zarządzania antykryzysowego oraz przyczyn kryzysów w przedsiębiorstwach. Definicje procesu zarządzania antykryzysowego oraz postępowania restrukturyzacyjnego, analizy ich etapów i przebiegu oraz wnioski płynące z badań zaprezentowanych w rozdziale 5 pozwoliły na wskazanie powiązania pomiędzy oboma pojęciami. Prace K. Krzakiewicza i K. Kinga oraz S. Slattera i D. Lovetta były kluczowe dla opracowania modelu, który jest podsumowaniem wniosków płynących z dotychczasowych prac naukowych oraz wyników badań zaprezentowanych w rozprawie.

BADANIA EMPIRYCZNE

Analizy przyczyn sytuacji kryzysowej i działań restrukturyzacyjnych zawartych w istniejącej literaturze naukowej są zwykle oparte o ankiety i wywiady z przedsiębiorcami – co nie zapewnia w pełni obiektywnych informacji. Dlatego w niniejszej rozprawie zastosowano inne od powyższego podejście oraz odmienne badania oparte o:

- analizę akt sądowych postępowań upadłościowych z możliwością zawarcia układu z wierzycielami i postępowań naprawczych – badania przeprowadzono w latach 2015–2017,
- ankietę zaadresowaną do doradców restrukturyzacyjnych dotyczącą postępowań restrukturyzacyjnych prowadzonych w latach 2016–2019 obejmującą zarówno zarządzanie antykryzysowe, proces restrukturyzacji oraz rewitalizacji badanego przedsiębiorstwa,

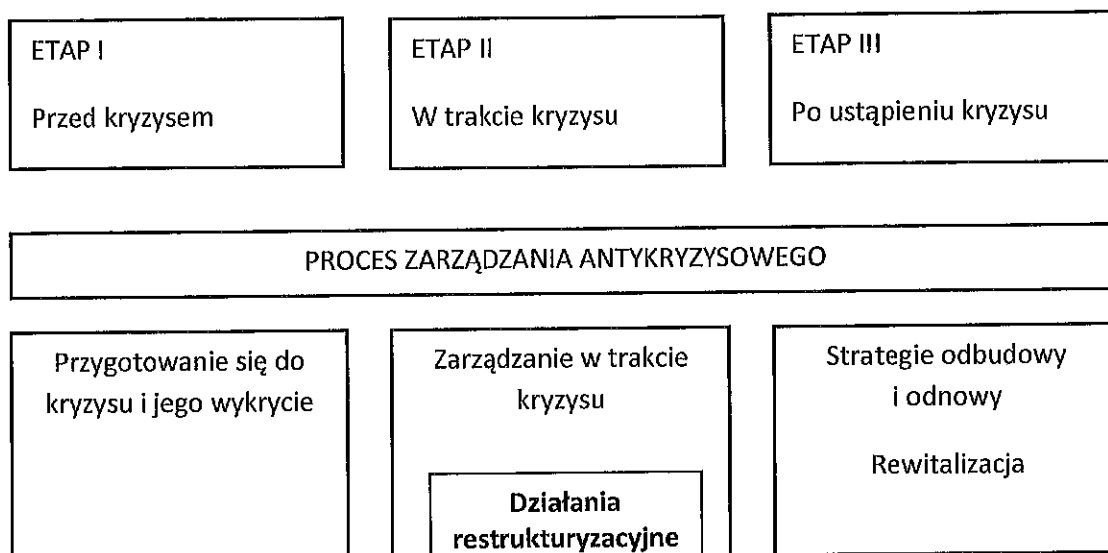
- badanie sytuacji kryzysowych w spółkach publicznych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. oraz parkiecie NewConnect – analizie poddano dwa lata 2018–2019.

Dwa ostatnie badania miały także na celu spojrzenie na skuteczność rozwiązań przyjętych w ustawie Prawo restrukturyzacyjne, która obowiązuje od 1 stycznia 2016 r. Środowisko przedsiębiorców oczekiwało przepisów prawa, które będą realnie wspierały firmy w sytuacjach kryzysowych, przyspieszą procedury sądowe oraz umożliwią pozyskanie finansowania postępowań restrukturyzacyjnych.

Ograniczenie badań wyłącznie do podmiotów gospodarczych, które oparły postępowania naprawcze na instrumentach prawnych, umożliwiło objęcie nimi znaczącej części tej grupy. W badaniach zrezygnowano z pytań adresowanych do przedsiębiorców, ponieważ stwierdzono, że w pracach naukowych dominuje to subiektywne z natury rzeczy źródło informacji. Badania zostały oparte na analizie akt sądowych i dokumentacji składanej przez przedsiębiorców w związku z prowadzonymi postępowaniami restrukturyzacyjnymi lub upadłościowymi. Zebrane odpowiedzi od doradców restrukturyzacyjnych prezentowały obiektywne spojrzenie, natomiast lektura raportów bieżących i okresowych umożliwiła zapoznanie się z informacjami ze spółek publicznych dostępnymi wszystkim interesariuszom.

PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADAŃ I ANALIZY LITERATURY

1. Wyniki każdego z trzech etapów badań empirycznych pozytywnie zweryfikowały postawione hipotezy. Szczególnie cenne są wnioski płynące z analizy ankiet zaadresowanych do doradców restrukturyzacyjnych. Te badania wykazały, że wielu przedsiębiorców nie uświadamia sobie potrzeby funkcjonowania sformalizowanych procesów zarządzania antykryzysowego, stosowane działania restrukturyzacyjne mają charakter wyłącznie reaktywny i w praktyce ograniczają się do prób redukcji kosztów. Badania potwierdziły, że działania podejmowane przez menedżerów w sytuacjach kryzysowych są zbyt późne i charakteryzuje je brak skuteczności.
2. Badania udowodniły, że restrukturyzacja powinna być integralną częścią zarządzania antykryzysowego i jest zestawem działań uruchamianych w trakcie trwania kryzysu.



Rysunek 1. Restrukturyzacja w procesie zarządzania antykryzysowego

Źródło: opracowanie własne

Relacje pomiędzy procesem zarządzania antykryzysowego a działaniami restrukturyzacyjnymi zostały dobrze udokumentowane w badaniach zaadresowanych do doświadczonych doradców restrukturyzacyjnych. Ankiety potwierdziły funkcjonowanie w przedsiębiorstwach podmiotów, struktur i procesów zarządzania antykryzysowego. W części badanych firm struktury nie były sformalizowane. W trakcie kryzysu były podejmowane działania, które w praktyce gospodarczej oraz literaturze naukowej są definiowane pojęciem restrukturyzacja. Uprawnione jest zatem powiązanie działań restrukturyzacyjnych z procesem zarządzania antykryzysowego, w sposób zaproponowany przez Autora w powyższym diagramie.

3. Głównym źródłem kryzysów w przedsiębiorstwie są błędy kierownictwa. Występują także inne przyczyny, lecz badania potwierdziły, że stan zagrożenia niewypłacalnością lub niewypłacalność jest w większości przypadków spowodowany brakiem umiejętności w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Taki stan świadczy o słabym przygotowaniu polskich menedżerów do kierowania przedsiębiorstwami, w szczególności, gdy pojawi się sytuacja kryzysowa zagrażająca jego bytowi. Uzasadnionym jest podkreślenie, że badaniem objęto podmioty, które znajdowały się w bardzo trudnej sytuacji ekonomiczno-finansowej, stąd liczba przypadków była ograniczona do kilkuset. Badania wykazały niepokojące zjawisko nierzetelnego sporządzania sprawozdań finansowych, także wśród spółek publicznych oraz nieprofesjonalne funkcjonowanie organów nadzoru korporacyjnego.

ZAWARTOŚĆ ROZPRAWY

Praca składa się z sześciu rozdziałów. Zawiera wstęp i zakończenie, spisy aktów prawnych cytowanych w rozprawie, rysunków i tabel oraz bibliografię. Do pracy dołączone są załączniki, które stanowią istotną część.

W pierwszych trzech rozdziałach rozprawy przedstawiono krytyczną analizę literatury naukowej poświęconej kryzysowi w przedsiębiorstwie, procesowi zarządzania antykryzysowego i postępowaniom restrukturyzacyjnym.

Pierwszy rozdział rozprawy jest poświęcony szerokiemu spojrzeniu na kryzys w przedsiębiorstwie. Krytyczna analiza wzorca zarządzania w sytuacji kryzysowej podkreśliła znaczenie diagnozy niezbędnej dla opracowania scenariusza postępowania, który z kolei winien wskazywać przyczyny (zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne), których eliminacja jest konieczna dla zażegnania kryzysu. Przedstawione badania polskich naukowców oparte o wypowiedzi przedsiębiorców stanowią odniesienie do wyników badań przeprowadzonych przez Autora.

Analiza literatury naukowej w odniesieniu do form kryzysu umożliwiła powiązanie symptomów z ich rodzajami: strategicznym, wyników i płynności oraz wskazała na znaczenie reakcji, gdy możliwe jeszcze jest zahamowanie negatywnych tendencji – ma to kluczowe znaczenie w procesach naprawczych. Przegląd literatury, w aspekcie wyzwań stojących przed menedżerem w trakcie kryzysu, poprzedzono syntetycznym spojrzeniem na model zarządzania, na bazie którego zaprezentowano ich reakcje.

W licznych pracach zwraca się szczególną uwagę na bagatelizowanie symptomów kryzysu. Różne poglądy na zjawiska zachodzące w przedsiębiorstwie, w szczególności w trakcie kryzysu, stanowią bazę do analizy postaw menedżerów w stanie zagrożenia niewypłacalnością podmiotów, którymi zarządzają.

Drugi rozdział rozprawy przedstawia istotę zarządzania antykryzysowego – procesu, na który składają się cztery elementy: planowanie, organizowanie, wdrażanie i kontrola czynności, które występują przed, w trakcie i po ustąpieniu kryzysu. Literatura przedmiotu wyróżnia cztery komponenty zarządzania antykryzysowego: typ i rodzaj kryzysu, etapy jego rozwoju, scenariusze walki z kryzysem i jego uczestnicy. Z perspektywy celu rozprawy kluczowe znaczenie ma wyróżnienie cech charakteryzujących działania zarządzania antykryzysowego w celu ich skonfrontowania z procesami restrukturyzacyjnymi.

W drugim wymiarze identyfikowany jest system działań antykryzysowych, do których zalicza się: prewencję, deeskalację, interwencję właściwą i interwencję pokryzysową. Trzeci aspekt to strategie zarządzania antykryzysowego. W rozdziale zaprezentowano dwie takie strategie, które zawierają w sobie liczne elementy działań restrukturyzacyjnych.

W trzecim rozdziale rozprawy omówiono zagadnienia restrukturyzacji i rewitalizacji przedsiębiorstwa. Przedstawiono istotę i cele restrukturyzacji, która jest procesem

rekonstrukcji lub przebudowy struktury, uruchamianym w trakcie kryzysu przedsiębiorstwa. Prace naukowe zwracają uwagę na działania umożliwiające osiągnięcie celów restrukturyzacji, którymi są zmiany w zakresie i zasięgu działania przedsiębiorstwa, strukturze kapitałowej oraz zarządzaniu. W rozdziale zdefiniowano pojęcie restrukturyzacji z punktu widzenia celów rozprawy. Etapy procesu zarządzania kryzysem wskazują, że po zażegnaniu kryzysu winna nastąpić rewitalizacja przedsiębiorstwa (odnowa strategiczna).

W drugiej części tego rozdziału przedstawiono strategiczne i organizacyjne podejście do zmian, które następują po ustąpieniu kryzysu. Literatura przedmiotu podkreśla, że w ramach rewitalizacji przedsiębiorstwa winno nastąpić udoskonalenie modelu biznesowego, optymalizacja procesów oraz odbudowa kluczowych kompetencji. Pojęcie innowacyjności, potencjał konkurencyjny, współpraca z uczelniami czy umiejętność pozyskania źródeł finansowania zmian są ściśle powiązane z procesem rewitalizacji, co skłoniło Autora do zwrócenia uwagi na poglądy w tych kwestiach prezentowane w literaturze naukowej. Szczególną uwagę zwrócono na rolę menedżerów zarówno na etapie przygotowania przedsiębiorstwa na wypadek wystąpienia kryzysu, określenia jego źródeł oraz działań niezbędnych dla jego przezwyciężania.

W czwartym rozdziale omówiono koncepcję badań empirycznych, ich etapy oraz uzasadniono dobór próby badawczej. Problem badawczy rozprawy jest ujęty w pytaniu: jakie czynniki mają wpływ na brak sukcesów postępowań restrukturyzacyjnych w Polsce? W rozdziale omówiono także hipotezy badawcze oraz plan badawczy.

W piątym rozdziale przedstawiono wyniki trzech etapów badań:

I ETAP – przeprowadzony w latach 2015 – 2016

- badania ilościowe postępowań układowych i naprawczych,
- metoda badawcza – kwestionariusz ankietowy wypełniony przez Autora po analizie akt sądowych postępowania,
- próba badawcza – 150 firm (w tym 35 przebadanych szczegółowo).

II ETAP – zrealizowany w latach 2019 – 2020

- badania ilościowe postępowań restrukturyzacyjnych,
- metoda badawcza – kwestionariusz ankietowy CAWI (adresowany do doradców restrukturyzacyjnych),
- próba badawcza – 63 przedsiębiorstwa.

III ETAP – przeprowadzony w latach 2019 – 2020

- badanie ilościowe i jakościowe postępowań restrukturyzacyjnych wśród spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie,
- próba badawcza – 13 Spółek akcyjnych.

Prezentacja wyników badań jest poprzedzona wprowadzeniem, które skupia się na opisie środowiska prawnego, w którym funkcjonowały badane przedsiębiorstwa oraz przybliża sposób pozyskania danych do przeprowadzenia badań.

W kontekście postępowań naprawczych zaprezentowano założenia ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, wewnętrzne i zewnętrzne przyczyny sytuacji kryzysowych, skuteczność prowadzonych postępowań oraz ogólne wnioski wypływające z analizy akt sądowych badaniem objętych.

Badania postępowań restrukturyzacyjnych zostały oparte o kwestionariusze ankietowe, których zawartość i wyniki badań omówiono w rozdziale. Zaprezentowano także cztery postępowania, które zdefiniowano w ustawie Prawo restrukturyzacyjne. Badaniem objęto 63 przedsiębiorstwa, które były zagrożone niewypłacalnością lub niewypłacalne. Celem badania była identyfikacja procesów zarządzania antykryzysowego, przyczyn i symptomów kryzysu, działań restrukturyzacyjnych oraz podejmowanych aktywności po zażegnaniu kryzysu.

Podsumowanie wyników badań opartych o odpowiedzi licencjonowanych doradców restrukturyzacyjnych, pozytywnie zweryfikowało hipotezy badawcze, co zaprezentowano w ostatniej części rozdziału.

Badania sytuacji kryzysowych w spółkach publicznych oparto o własne analizy raportów bieżących i okresowych spółek, które w latach 2018–2019 ogłosiły upadłość lub otwarty postępowanie restrukturyzacyjne. Przedstawiono przepisy prawa dotyczące spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych S.A. i na parkiecie NewConnect, oraz organy nadzorujące ich funkcjonowanie. Następnie scharakteryzowano zjawiska, które miały miejsce w badanych spółkach – pełne opisy zawarto w załączniku do rozprawy. Wnioski odniesiono do hipotez rozprawy. Podsumowaniem każdego modułu badań jest weryfikacja przyjętych hipotez i potwierdzenie ich prawdziwości.

W ostatnim, szóstym, rozdziale rozprawy zaprezentowano istotne wnioski dotyczące głównych źródeł kryzysu w polskich przedsiębiorstwach.

Autor rozprawy wskazał na błędy menedżerów jako główne źródło kryzysów w badanych przedsiębiorstwach. Analiza sprawozdań finansowych i sprawozdań z działalności badanych podmiotów, które dotknęły sytuacje kryzysowe, pozwoliła na stwierdzenie niskiej jakości merytorycznej tych dokumentów, w wielu przypadkach zupełnie nieprzydatnych dla zainteresowanych. Trzeci wniosek dotyczy niedostatecznego nadzoru organów korporacyjnych, w szczególności w spółkach publicznych.

ZAKOŃCZENIE

Problem badawczy został ujęty w dwóch kluczowych pytaniach:

1. Czy proces restrukturyzacji jest immamentnym elementem systemu zarządzania antykryzysowego?
2. Które czynniki mają wpływ na brak sukcesów postępowań restrukturyzacyjnych, wspieranych przepisami prawa?

Badania empiryczne przeprowadzone przez Autora wykazały, że odpowiedź na pierwsze pytanie jest pozytywna. Podkreślenia wymaga fakt analizy podmiotów znajdujących się w dramatycznej sytuacji ekonomiczno-finansowej. Z tego względu dokumenty i dane źródłowe były ubogie, co uniemożliwiło wiarygodne wnioskowanie. Jednoznacznej odpowiedzi udzieliły informacje zawarte w ankietach licencjonowanych doradców restrukturyzacyjnych. Zawierały one opis podmiotów i struktur systemu zarządzania antykryzysowego oraz podejmowanie działania restrukturyzacyjne po stwierdzeniu symptomów kryzysu.

Przebieg postępowań restrukturyzacyjnych został zaprezentowany w każdym z trzech etapów badań. Z tego względu możliwe jest wskazanie czynników, które wystąpiły w każdym z nich. Kluczowe czynniki porażek postępowań restrukturyzacyjnych są następujące:

1. Strategia przedsiębiorstwa oraz model biznesu nie uwzględniały zmian zachodzących w otoczeniu. Z pojęciem strategia przedsiębiorstwa wiążą się decyzje dotyczące profilu produkcji/usług, rynków zbytu, stosowanych technologii, kanałów sprzedaży itd. Za ich podejmowanie odpowiedzialni są menedżerowie, którzy kierują przedsiębiorstwem.
2. Zbyt późna reakcja menedżerów na symptomy kryzysu.
3. Działania restrukturyzacyjne podejmowane były w ograniczonym zakresie.

Hipotezy zostały pozytywnie zweryfikowane w przeprowadzonych trzech etapach badań, których wyniki nie są korzystne dla obrazu polskiej gospodarki, czego wyrazem jest niski wskaźnik skutecznych postępowań naprawczych w przedsiębiorstwach. Z badania opartego o ankiety zaadresowane do doradców restrukturyzacyjnych wynika, że jedynie w 16 z 63 analizowanych przedsiębiorstw udało się zażegnać kryzys i wrócić do funkcjonowania na konkurencyjnym rynku. Z tej liczby 15 podjęło działania rewitalizacyjne ukierunkowane na zmianę strategii, modelu biznesowego i struktury kapitałowej. Przeprowadzone badania umożliwiły zwrócenie uwagi na dwa zjawiska istotne dla praktyki gospodarczej. Pierwsze z nich dotyczy jakości sprawozdań finansowych. Każde z trzech przeprowadzonych badań

ujawniło nierzetelne odzwierciedlenie sytuacji finansowej w sprawozdaniach, w szczególności dotyczyło to wyceny aktywów i braku informacji w części opisowej o występującym kryzysie i zagrożeniu w kontynuowaniu działalności. Drugie negatywne zjawisko wiąże się z niską skutecznością nadzoru korporacyjnego, a w przypadku spółek publicznych – państwowych instytucji nadzorczych i organów regulacyjnych.

Niniejsza rozprawa nie wyczerpała tak szerokiego zagadnienia jakim jest funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowej. Postawione w pracy wnioski mogą być wykorzystane przy wdrażaniu zmian w polskiej praktyce gospodarczej.

Poznań, luty 2022 r.

Andrzej Głowacki



