

MAŁGORZATA ANISIMOWICZ

SYNDYK

# OCENA ZASADNOŚCI PODEJMOWANIA DZIAŁAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH W POSTĘPOWANIU UPADŁOŚCIOWYM

Zjawisko upadłości jest złożonym procesem zależnym od wielu czynników, a jego skala wpływa bezpośrednio na sytuację gospodarczą. O wielkości i złożoności zjawiska upadłości stanowią jego skutki, które dotyczą nie tylko upadłe firmy, ale mają przełożenie na całe społeczeństwo. Mając na uwadze skalę zjawiska należy zadać sobie pytanie. Czy upadłość podmiotu musi być końcem dla przedsiębiorstwa w rozumieniu jego zasobów?

Powodem podjęcia tematu jest wskazanie, iż wszczęcie procedury upadłościowej w trybie likwidacyjnym wobec organizacji w kryzysie nie musi stanowić o jej końcu w rozumieniu określonego zbioru zasobów.

W związku ze złożonością problemu w literaturze opinie w zakresie istoty i celowości podejmowania działań restrukturyzacyjnych wobec upadłego przedsiębiorstwa są podzielone. W Polsce brak jest szczegółowych badań w temacie, co w znacznym stopniu spowodowane jest znikomym procentem restrukturyzowanych w postępowaniach upadłościowych firm. Dla zobrazowania problemu posłużę się wynikami badań przeprowadzonymi w USA w wyniku których określono, iż około 50% upadłych jednostek dzięki udanej restrukturyzacji powraca do stabilnej sytuacji ekonomicznej. Krytyczne widzenie możliwości restrukturyzacji w postępowaniu upadłościowym w związku z brakiem narzędzi w postaci szczególnych norm prawnych reprezentuje B. Śliwiński. Analizując wysuwane przez autora argumenty, w szczególności zaś podniesienie braku ochrony upadłego, w zakresie wdrożenia programu naprawczego, przez nacisk poszczególnych grup wierzycieli nie sposób się nie zgodzić. Sądzę natomiast, iż istniejące ograniczenia

i problemy nie mogą stanowić o braku podejmowania działań restrukturyzacyjnych wobec uzasadnionych ekonomicznie przypadków.

Analizując zapisy ustawy (art. 2 Prawa Upadłościowego i Naprawczego) należy zauważyć, iż ustawodawca określając sposoby prowadzenia postępowań upadłościowych, pomimo iż na pierwszy plan wysuwa podstawową zasadę, jaką jest zasada optymalizacji, przejawiająca się w dążeniu do zaspokojenia wierzycieli w jak najwyższym stopniu, nie zapomina jednak o funkcji społecznej, jaką niewątpliwie jest idea aby przedsiębiorstwo dłużnika było zachowane, gdy względy ekonomiczne za tym przemawiają.

Dla pełnego zobrazowania sytuacji należałoby przeanalizować ilość sprzedanych firm stanowiących przedsiębiorstwo w brzmieniu art. 551 nie zaś poszczególnych składników majątkowych wchodzących w skład przedsiębiorstwa. Tego typu dane nie są gromadzone co zasadniczo utrudnia analizę. W celu przedstawienia powyższego problemu przeprowadziłam badanie wśród grupy sześciu syndyków prowadzących postępowania upadłościowe w latach 1999-2007.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Mając na uwadze powyższe dane, biorąc pod uwagę stopień przeżywalności przedsiębiorstw na rynku, dokonałam oceny dalszej egzystencji zbytych w całości w postępowaniu upadłościowym przedsiębiorstw. Uzyskane w badaniach dane obrazują, iż efektywne przeprowadzenie postępowania upadłościowego jest koniecznością i nie powinno być tylko wynikiem ułamkowym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Postępowanie upadłościowe powinno być efektywne i nie sprowadzać się tylko i wyłącznie do przeprowadzenia procedury upadłościowej. Przedsiębiorstwa w upadłości należy traktować jak organizację w kryzysie i w taki sposób przeprowadzać postępowania upadłościowe, aby sprzedaż majątku dokonana została z uwzględnieniem wszelkich czynników ekonomicznych, nie ograniczając się do przeprowadzenia procedury sądowej.

W uzasadnionych ekonomicznie przypadkach restrukturyzacja winna być postrzegana jako narzędzie stosowane dla poprawy adaptacyjności upadłej firmy. Zastosowanie działań restrukturyzacyjnych w prowadzonym postępowaniu upadłościowym warunkuje poprawę efektywności zasobów, a poprzez co umożliwia zachowanie przedsiębiorstwa jako odrębnej jednostki organizacyjnej.

Już określenie celu ekonomicznego postępowania upadłościowych jako „eliminowanie przedsiębiorstw nieefektywnych” powoduje, iż ocena zasadności podejmowania działań restrukturyzacyjnych wobec danej organizacji odbierana może być jako selekcja przedsiębiorstw pod względem efektywności i alokacji kapitału.

Mając powyższe na uwadze można określić, iż celem podjęcia działań naprawczych w postępowaniu upadłościowym jest optymalizacja zaspokojenia wierzycieli przy określonych wartościach ekonomiczno-prawnych, czyli stworzenie takiej struktury zarządzania masą upadłości aby mogła w sposób profesjonalny realizować cele postępowania upadłościowego. Analiza zasadności podjęcia działań naprawczych wobec danego podmiotu powinna konkretyzować się wokół koncepcji likwidacji bądź sanacji danej jednostki z jednoczesnym określeniem dynamiki, norm jakościowych prowadzonego procesu, aż po sprecyzowanie konkretnych zadań w czasie. Stopień realizacji tych założeń zależy w dużej mierze od uczestników prowadzonego postępowania i ich współpracy. W tym przypadku podejście proceduralne syndyka ma negatywny wpływ zarówno na możliwość zachowania firmy jak i na stopień pokrycia wierzytelności.

Restrukturyzacja w postępowaniu upadłościowym sama w sobie nie gwarantuje sukcesu. Problematyka restrukturyzacji przedsiębiorstw ściśle wiąże się z zarządzaniem w warunkach kryzysowych. Związek ten jest najbardziej widoczny w przypadku restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji brak wdrożenia szeregu koniecznych zmian w określonym czasie może prowadzić do zagrożenia dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W takich przypadkach ten sposób restrukturyzacji jest więc koniecznością. Restrukturyzacja naprawcza w związku z jej najistotniejszymi przesłankami jakimi są:

- Działania skierowane na ściśle określone obszary działalności przedsiębiorstwa
- Ściśle określony horyzont czasowy
- Koncentracja na podtrzymaniu bieżącej działalności organizacji
- Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo szybko odczuwalnych korzyści
- Pełniejsze wykorzystanie aktywów firmy
- Odpowiednia gospodarka posiadanymi

zasobami- wydzielenie spin-off

może się stać „programem ratunkowym” dla przedsiębiorstwa wobec którego ogłoszona została upadłość poprzez likwidację.

Efektom wdrożenia działań restrukturyzacyjnych jest poprawa funkcjonowania przedsiębiorstwa, co daje szansę bytu gospodarczego dla nowej jednostki organizacyjnej, wyłonionej w trybie postępowania likwidacyjnego, w toku prowadzonej wobec dłużnika upadłości. Zgodnie z metodologią prezentowaną w literaturze proces restrukturyzacji podmiotu winien obejmować zmiany w strukturze własności, aktywów, oraz szeroko rozumianej reorganizacji jednostki. Sam sposób przeprowadzenia działań restrukturyzacyjnych w postępowaniu upadłościowym nie wymaga, zarówno zgodnie z przyjętymi w literaturze założeniami, jak i normami zawartymi w przepisach prawnych, sformalizowania ich poprzez tworzenie poszczególnych dokumentów będących usystematyzowaniem procesów restrukturyzacyjnych, tworzonych w celu ich właściwej koordynacji oraz kontroli. W toku działań likwidacyjnych za plan spełniający ogólne założenia restrukturyzacji podmiotu można uważać, sporządzane przez syndyka dokumenty sprawozdawcze (art.168 PUiN) w postaci:

- Planu likwidacyjnego, zawierającego:
    - proponowane sposoby sprzedaży majątku upadłego przedsiębiorstwa,
    - ekonomiczne uzasadnienie dalszego prowadzenia działalności gospodarczej w postępowaniu upadłościowym,
  - Planu prowadzenia postępowania upadłościowego,
  - Oszacowania majątku masy upadłości,
- które pomimo, iż nie zawierają poszczególnych części składowych procesów restrukturyzacyjnych, stanowią swoisty plan działań zmierzający do likwidacji przedsiębiorstwa upadłego poprzez:
- restrukturyzację majątku,
  - określenie newralgicznych zasobów przedsiębiorstwa,
  - ocenę możliwości prowadzenia działalności gospodarczej w postępowaniu upadłościowym,
  - określenie trybu i możliwości sprzedaży,
  - określenie terminu sprzedaży,

co można określić jako swoistą strategię działania, gdyż poszczególne założenia określone w planie likwidacyjnym i zatwierdzone Postanowieniem Sędziego Komisarza w sprawie, są zgodne z przyjętą koncepcją działania w postępowaniu upadłościowym. Sporządzenie dokumentacji, której zakres określony jest ustawowo, aby mógł stanowić strategię działań, nie może wynikać jedynie z analizy stanu upadłego przedsiębiorstwa. W celu właściwego określenia działań w prowadzonym postępowaniu upadłościowym syndyk winien dobrze orientować się w zakresie czynników oddziałujących na dane przedsiębiorstwo, w szczególności zaś odnieść się do analizy danego sektora rynku oraz oddziaływania sił konkurencji. Poziom atrakcyjności danej branży ma bezpośredni wpływ na celowość podejmowanych działań co do utrzymania zasobów upadłego przedsiębiorstwa. Mając na uwadze, iż zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i prawnym, o atrakcyjności sektora, a w przypadku postępowania upadłościowego w trybie likwidacyjnym atrakcyjność sektora należy zrównać z atrakcyjnością rynkową przedsiębiorstwa

w rozumieniu jego zasobów, decydują : dostawcy, odbiorcy, posiadane zasoby ludzkie, poziom konkurencji, siły technologiczne oraz chociażby zagrożenie ze strony substytutów, pełna analiza pozwoli na określenie kluczowych czynników sukcesu.

Po dokonaniu analizy stanu przedsiębiorstwa z uwzględnieniem charakteru i dynamiki procesów gospodarczych, konkurencyjności w branży, oszacowaniu wartości rynkowej aktywów, analizie wartości niematerialnych i prawnych, należy określić czy działania likwidacyjne wszczęte wobec upadłego dłużnika powinny uwzględniać konieczność przeprowadzenia działań restrukturyzacyjnych dla celów sprzedaży przedsiębiorstwa w całości. Realizacja w tym przypadku opcji sanacyjnej ma na celu zagwarantowanie pełniejszego pokrycia wierzycieli poprzez restrukturyzację ekonomiczno-prawną upadłego przedsiębiorstwa i jego sprzedaż jako zdrowej jednostki gospodarczej.

W przedmiotowym zakresie należałoby dokonać analizy płynności operacyjnej upadłego przedsiębiorstwa, możliwości generowania dochodów z posiadanych aktywów przy uwzględnieniu braku obciążeń z tytułu istniejącego zadłużenia. Poprzez powyższe działania syndyk ma możliwość oceny zasadności prowadzenia działalności gospodarczej w postępowaniu upadłościowym w celu restrukturyzacji przedsiębiorstwa dla jego późniejszej sprzedaży.

Dla zobrazowania powyższych kwestii należy wziąć pod uwagę posiadane przez firmę wartości niematerialne i prawne, ze szczególnym naciskiem na markę, rozpoznawalność na rynku oraz know-how. Jest to szczególnie istotne, gdyż sprzedaż masy upadłości na poszczególne składniki majątkowe, powoduje w wielu przypadkach całkowitą utratę wartości niematerialnych i prawnych. Ponieważ czynnikami wyróżniającymi poszczególne przedsiębiorstwa są tradycja, pozycja na rynku, wysoka jakość, rozpoznawalności marki oraz szczególne kwalifikacje i doświadczenie poszczególnych grup pracowniczych, zaniechanie podjęcia prób w zakresie wprowadzenia zmian dla celów sprzedaży jednostki, w rozumieniu zasobów, może doprowadzić do utraty jej wartości rynkowych. W tym przypadku przeprowadzenie procedury upadłościowej bez nastawienia na zachowanie zasobów spowoduje utratę ich wartości, zaś składnikami majątkowymi przeznaczonymi do likwidacji w celu pokrycia wierzytelności upadłego będą jedynie aktywa w postaci nieruchomości i ruchomości. Mając na uwadze poziom zużycia, stan techniczny poszczególnych składników majątkowych, w wielu przypadkach można jednoznacznie stwierdzić, iż ten tryb sprzedaży w znacznie mniejszym stopniu wpłynie na stopień pokrycia wierzytelności dłużnika aniżeli sprzedaż zrestrukturyzowanej jednostki gospodarczej. Brak działań w tym zakresie powoduje, iż z przedsiębiorstwa w trakcie podejmowanych działań likwidacyjnych wyzbywane są strategiczne zasoby, co powoduje iż organizacja staje się niezdolna do realizacji swoich podstawowych działań gospodarczych.

Konkretyzując, należy jednoznacznie stwierdzić, iż syndyk na podstawie analizy stanu upadłego przedsiębiorstwa, określa strategię działania poprzez sprecyzowanie celów oraz kierunków działania przy użyciu istniejących zasobów niezbędnych do osiągnięcia zamierzonych efektów. Z zasadnością realizacji tego typu analiz, które stanowią swoistą strategię zarządzania upadłym przedsiębiorstwem zgadza się wielu teoretyków i praktyków, gdyż to „syndyk

masy upadłości jest odpowiedzialny za zapewnienie racjonalnej realizacji praw wierzycieli poprzez gospodarne zarządzanie majątkiem masy upadłości, jego spieniężenie, ewentualnie zrestrukturyzowanie”.

Rzetelne sporządzenie przedmiotowych analiz powinno stać się punktem wyjściowym co do określenia planu prowadzenia postępowania upadłościowego. Dla przedsiębiorcy w kryzysie – jakim można nazwać upadłego, skupienie zaangażowania na newralgicznych ekonomicznie obszarach, może stać się podwaliną przetrwania firmy w danej gałęzi gospodarki. Poszczególne działania naprawcze w określonych obszarach pozwolą na zdefiniowanie jednostki dla jej zachowania z jednoczesną likwidacją zbędnych z ekonomicznego punktu widzenia zakresów działalności. Poparciem wyrażanej argumentacji są wyniki badań w zakresie identyfikacji przyczyn, objawów, stosowanych działań w przedmiocie wystąpienia objawów kryzysowych w organizacji. Umiejętność powiązania ze sobą działań i decyzji w postępowaniu likwidacyjnym wraz z integracją zasobów podmiotu, przy aktywnej współpracy z otoczeniem organizacji pomoże przygotować przedsiębiorstwo do sprzedaży, której celem jest zapewnienie dalszej jego egzystencji. W tym konkretnym przypadku samo określenie „likwidacja” jest sprzeczne z dalszą egzystencją. W ujęciu podmiotowym należałoby dla potrzeb analizy sprecyzować pojęcie „likwidacji”, które winno być odbierane jako zamknięcie działalności danej jednostki gospodarczej, nie zaś jej zasobów, tradycji, możliwości, czy też know-how. Poparciem niniejszego stanowiska może być chociażby klasyfikacja przyczyn powodujących zamknięcie działalności gospodarczej przedsiębiorcy co do konieczności przeprowadzenia postępowania likwidacyjnego w stopniu pełnym, czy też co do danego zakresu w strukturze zasobów. Zgodnie z zasadą wolności gospodarczej zakończenie działalności gospodarczej zależy od woli przedsiębiorcy, z zachowaniem norm określonych przepisami prawa. W praktyce wszczęcie wobec przedsiębiorcy postępowania upadłościowego prowadzi do zakończenia jego, w rozumieniu danego podmiotu, działalności statutowej. W zakresie dalszego bytu przedsiębiorstwa stanowiącego składnik określonej wartości duże znaczenie ma zarówno tryb postępowania jak i samo podejście osoby pełniącej w postępowaniu funkcje syndyka.

Precyzując wnioski co do zasadności podejmowania działań w zakresie restrukturyzacji podmiotu postawionego w stan upadłości należy odnieść się do literatury z zakresu rozwoju firmy, procesu prowadzenia czy też istniejących teorii przedsiębiorczości. Zgodnie z opracowaniami w przedmiotowym zakresie przedsiębiorstwa przechodzą różne fazy rozwoju, które nie zawsze przebiegają w sposób płynny. Każda organizacja działająca w danym środowisku narażona jest na wpływ czynników kryzysowych i nie zawsze potrafi podnieść się z „choroby”. Mając powyższe na uwadze, postępowania upadłościowe prowadzone wobec firm, które znalazły się w sytuacji kryzysowej, powinny być prowadzone dla podnoszenia efektywności ekonomicznej oraz oczyszczenia rynku z jednostek, które nie potrafią funkcjonować zgodnie z jego regułami. Oznacza to, iż decyzja o sprzedaży majątku przedsiębiorstwa upadłego powinna być dokonana w najkorzystniejszy sposób. Sam sposób oceny powinien być poprzedzony wnikliwą, przeprowadzoną z należytą starannością analizą, co również świadczy o jakości jednostki

w zakresie podejścia do danej sytuacji. Podejście to dobrze ilustruje pogląd, symptom autorstwa słynnego ekonomisty F. Bastiata, który określa dwa podejścia do zarządzania jednostką w kryzysie: „strategię wspólnego pastwiska” oraz „błąd zbitych szyby”. Według autora „mierny ekonomista widzi tylko to co bezpośrednio uderza wzrok (...) czyli skutki, dobry patrzy dalej, uwzględniając konsekwencje długofalowe i pośrednie (...) czyli bada skutki w szerszym zakresie i perspektywie”

Mając na uwadze narzucone ustawą obowiązki oraz możliwości, wraz z funkcją społeczną realizowanego postępowania bezpośrednio wynikającego z brzmienia art. 2 oraz art. 306-324 PUiN proces upadłościowy prowadzony wobec przedsiębiorstwa dłużnika daje nam możliwości restrukturyzacji oraz narzędzia do jej przeprowadzenia jakimi są zapisy poszczególnych aktów prawnych.

Restrukturyzacja w tym konkretnym przypadku ściśle związana jest z prowadzonym postępowaniem upadłościowym wobec jednostki i nie stanowi działań przeciwdziałających likwidacji. Specyfika działań w tym zakresie sprowadza się do swoistej „naprawy” newralgicznych gałęzi jednostki

w celu przywrócenia jej równowagi ekonomicznej i majątkowej dzięki możliwości skorzystania z norm prawnych, z których przedsiębiorca działający w normalnym trybie gospodarczym, skorzystać nie może.

Poprzez zastosowanie szczególnych uwarunkowań prawnych, wobec firm względem których wszczęto postępowanie upadłościowe, dla przeprowadzenia restrukturyzacji mamy możliwość:

- przeprowadzenia zmian z zakresie posiadanych składników majątkowych,
  - skupienie się na wybranych obszarach działalności,
  - relatywnie krótki horyzont czasowy,
  - możliwości gospodarowania majątkiem bez konieczności posiadania zgody zarządu przedsiębiorstwa,
  - zmiana struktury zatrudnienia bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów pracowniczych bezpośrednio wynikających z Prawa Pracy.
- a dzięki temu syndyk może zbyć przedsiębiorstwo w całości, jako zrestrukturyzowaną jednostkę gospodarczą.

## Wnioski końcowe, postulaty de lege ferenda

Mając na uwadze przesłanki bezpośrednio zawarte w ustawie prawo upadłościowe i naprawcze, jak i badania dotyczące przyczyn zaistnienia sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach, podejmowanie działań restrukturyzacyjnych w postępowaniu upadłościowym w trybie likwidacyjnym, w ekonomicznie uzasadnionych przypadkach, winno być odbierane jako działania dla ochrony zasobów przedsiębiorstwa. Przedstawiona analiza problemu udawania, iż działania restrukturyzacyjne w postępowaniu upadłościowym pozwalają na utrzymanie przedsiębiorstwa w rozumieniu jego zasobów oraz pozytywnie wpływają na stopień pokrycia wierzycieli, otoczenie społeczne oraz gospodarcze przedsiębiorstwa.

Mając powyższe na uwadze nasuwa się pytanie, dlaczego działania restrukturyzacyjne wobec dłużników postawionych w stan upadłości podejmowane są tak rzadko?. W tym miejscu należałoby odnieść się do obowiązujących norm prawnych, w szczególności zaś do regulacji dotyczących osoby syndyka. Niewątpliwie zarządzanie organizacją w kryzysie, jaką jest dłużnik, wobec którego wszczęto postępowanie upadłościowe, wymaga od syndyka przygotowania i szczególnych kwalifikacji menadżerskich. Zmiany obowiązujących przepisów w zakresie uprawnień do pełnienia funkcji syndyka (ustawa z dnia 15 czerwca 2007r. o licencji syndyka) pozwalają przypuszczać, iż od momentu wejścia w życie przedmiotowych regulacji osoby powoływane na syndyków będą posiadały odpowiednie kwalifikacje, nie zmienia to jednak faktu, iż obecny stan prawny w dalszym ciągu nie motywuje syndyka do podejmowania tego rodzaju działań. Mając na uwadze, iż proces restrukturyzacji naprawczej w postępowaniu upadłościowym to duże wyzwanie dla osoby syndyka od strony organizacyjno – prawnej, który niedoceniany i niezrozumiany jest przez wierzycieli, instytucje współpracujące i nadzorujące upadłego (postrzeganie zawodu syndyka), mając na względzie konieczność ponoszenia ryzyka jednoosobowo przez syndyka i związanej z tym

odpowiedzialności, przy jednoczesnym braku odpowiednich systemów motywujących, powoduje, iż osób podejmujących się restrukturyzacji w trybie postępowania upadłościowego jest nadal niewiele.

W tym miejscu należałoby odnieść się do konieczności pracy nad zmianą etosu zawodu syndyka. W opinii społecznej zawód ten jest równoznaczny z komornikiem a jego zadania równoznaczne z egzekucją. Zmiana świadomości społeczeństwa co do osoby syndyka, już nie egzekutora lecz menadżera kryzysowego - w rozumieniu „ostatniej deski ratunku” dla przedsiębiorstwa, wpłynie pozytywnie również na efektywność wprowadzanych zmian restrukturyzacyjnych w postępowaniu upadłościowym.

Problematyka ta jest bardzo szeroka, skomplikowana i budzi wiele kontrowersji, natomiast już tylko uświadomienie sobie możliwości, przeszkód, oraz konieczności wdrożenia wielu zmian w obecnym systemie prawnym, stanowić może swoiste podwaliny do dalszych działań. Należy również zgodzić się z wnioskiem często wysuwany przez praktykujących syndyków iż „ratowanie bankruta” to droga przez mękę dla wszystkich uczestniczących w tym procesie osób. Sądzę, iż takie podejście zarówno wśród syndyków jak i sędziów komisarzy, wynika z doświadczeń, postrzegania i niedookreślenia tego zawodu i jego znaczenia w bycie ekonomicznym przedsiębiorstw przez wiele lat, przy jednoczesnym braku odpowiednich norm prawnych, co powoduje, iż prób ratowania przedsiębiorstw w celu ich sprzedaży jako zrestrukturyzowaną sprawnie działającą jednostkę jest niewiele.

Niewątpliwie mamy tutaj często do czynienia z problemami praktycznymi, których rozwiązanie pozwoliłoby na przychylniejsze spojrzenie na problem zarówno przez syndyków jak i przedsiębiorców.

W początkowej fazie może warto by było zastanowić się nad:

- wprowadzeniem do obowiązujących przepisów zachęty dla syndyków do podejmowania działań restrukturyzacyjnych mających na celu sprzedaż przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części,

- wprowadzeniu regulacji prawnych ułatwiających restrukturyzację przedsiębiorstw:

- być może powrót do stanu prawnego, w którym to syndyk miał możliwość wystąpienia z wnioskiem do Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych o udzielenie pożyczki ( najlepiej w formie zaliczek) na wynagrodzenia pracownicze przypadające po dniu ogłoszenia upadłości, co w przypadku braku płynności finansowej pozwoliłoby na utrzymanie bieżącej działalności, zachowanie strategicznych zasobów ludzkich, wpłynęło na świadomość i postrzeganie pracowników upadłego przedsiębiorstwa (co często jest przeszkodą we wdrażaniu zmian naprawczych), oraz stanowiłoby system motywacyjny w początkowym stadium

postępowania upadłościowego,

- być może zasadnym byłoby stworzenie funduszu celowego, udzielającego pożyczki ( chociażby poprzez wykorzystanie FGŚP), lub zmiana trybu funkcjonowania martwego dotychczas funduszu wsparcia upadłości przy Ministerstwie Skarbu, umożliwiłyby syndykowi skorzystanie ze środków obrotowych dla uruchomienia produkcji w celu udrożnienia płynności finansowej.

Wprowadzanie zmian restrukturyzacyjnych w postępowaniu upadłościowym winno być odbierane jako działania naprawcze będące podstawą właściwej restrukturyzacji jednostki gospodarczej. Ponieważ dalsza egzystencja przedsiębiorstwa uzależniona jest od wielu czynników, działania naprawcze w trybie upadłościowym pełnią podstawową funkcję, którą w sposób precyzyjny obrazują słowa o. Innocentego M.J. Bocheńskiego „(...) Aby funkcjonować przedsiębiorstwo musi istnieć, aby przeżyć musi być dostatecznie silne i aby przetrwać w walce z konkurencją musi postępować gospodarnie”. ☺