

MAŁGORZATA ANISIMOWICZ –
PREZES OKRĘGOWEJ IZBY SYNDYKÓW WE WROCŁAWIU, DOKTORANT

UPADŁOŚĆ LIKWIDACYJNA – WPŁYW PROCEDUR, REGULACJI I PRAKTYK UPADŁOŚCIOWYCH NA MOŻLIWOŚĆ SANACJI PRZEDSIĘBIORSTWA.

WADY PRAWA, CZY MOŻE ZŁE PRAKTYKI PROWADZĄ DO TAK NISKIEJ EFEKTYWNOŚCI PROWADZONYCH W POLSCE POSTĘPOWAŃ UPADŁOŚCIOWYCH?

Głównym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wybranych regulacji prawa upadłościowego, opis praktyk w przypadku upadłości likwidacyjnej przedsiębiorstwa i powszechnego odbioru postępowania upadłościowego. Jednocześnie zwrócenie uwagi na możliwość restrukturyzacji organizacji w postępowaniu upadłościowym, również likwidacyjnym, w celu zachowania unikalnych zasobów przedsiębiorstwa, w rozumieniu określonego zbioru zasobów. Przekonanie, iż wszczęcie procedury upadłościowej w trybie likwidacyjnym wobec organizacji w kryzysie nie musi stanowić o jej końcu. Zwrócenie uwagi na szereg negatywnych zjawisk w określonych obszarach działania w celu wypracowania standardów zmierzających do podniesienia efektywności prowadzonych postępowań upadłościowych.

Aby móc określić kierunek zmian w zakresie praktyk w obrębie Prawa upadłościowego i naprawczego w Polsce, należałoby zastanowić się, co w naszej praktyce upadłościowej funkcjonuje źle, zdiagnozować przyczyny i skutki występujących, negatywnych uwarunkowań.

Dopiero ich identyfikacja oraz szczegółowa analiza pozwoli na zaproponowanie kierunków działań mogących wyeliminować negatywne zjawiska.

Mając na uwadze szeroki zakres problemu, postaram się przedstawić niektóre, moim zdaniem najważniejsze, z negatywnych czynników w obrębie funkcjonującego prawa upadłościowego oraz zaproponować propozycje zmian w celu ich wyeliminowania.

Upadłość często definiowana jest jako specjalna procedura zmierzająca do przymusowego zaspakajania wierzycieli, dopuszczalnego w razie niewypłacalności, zagrożenia niewypłacalnością bądź nadmiernego zadłużenia podmiotu będącego dłużnikiem. Już samo słowo „procedura” budzi szereg wątpliwości i pytań. Zjawisko upadłości jest złożonym procesem (nie procedurą), zależnym od różnych czynników, a jego skala wpływa bezpośrednio na sytuację gospodarczą w obszarze zarówno mikro- jak i makrootoczenia. Większość uczestników postępowań upadłościowych traktuje dłużnika, wobec którego ogłoszona została upadłość, jako otwarcie

określonego typu procedury sądowej. Moim zdaniem jest to błędny sposób postrzegania tego zjawiska. Celem prawa upadłościowego jest eliminacja słabych organizacji, lecz w uzasadnionych ekonomicznie przypadkach także restrukturyzacja i ratowanie firm w rozumieniu ich zasobów. O wielkości i złożoności zjawiska upadłości stanowią jego skutki, które dotyczą nie tylko upadłe firmy, ale także ich szeroko rozumiane otoczenie. Mówiąc o konsekwencjach, nie powinniśmy zapominać, iż są one następstwem uwarunkowań prawnych, regulacji oraz w dużym stopniu praktyk (które obserwujemy, analizując poszczególne działania) bądź ich braku w prowadzonych postępowaniach upadłościowych. W dużej mierze to uczestnicy postępowania upadłościowych wpływają na poziom ich efektywności, co ma dalsze odzwierciedlenie w poziomie zagospodarowania majątku upadłych przedsiębiorstw. Mając na uwadze skalę oddziaływania tego zjawiska, należy zadać sobie pytanie: czy ogłoszenie upadłości likwidacyjnej podmiotu zamyka drogę do jego sanacji? Odpowiedź wydawać by się mogła jednoznaczna – ale czy istotnie tak jest?

Podstawowym aktem normatywnym regulującym problematykę postępowania upadłościowego w Polsce jest Ustawa z dnia 28.02.2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, która już kilkakrotnie była nowelizowana. Powodem wprowadzania nowych regulacji prawnych były wady starego prawa, które niewystarczająco chroniło interesy wierzycieli i nie pozwalało na efektywną restrukturyzację przedsiębiorstwa w celu jego sanacji¹. Wprowadzono nowe regulacje prawne, jednak nie wzrosła ani ilość zrestrukturyzowanych przedsiębiorstw, wobec których prowadzono postępowania upadłościowe, ani poziom efektywności prowadzonych postępowań. O czym to może świadczyć? Jednym z wielu nasuwających się wniosków jest taki, iż obok regulacji prawnych duży wpływ na poziom efektywności postępowań upadłościowych mają praktyki sądów upadłościowych oraz same organy tych postępowań. Ze względu na fakt, iż praktyki organów postępowania kreuje czynnik ludzki, problem jest skomplikowany, a jego rozwiązanie wymaga zarówno ingerencji w zakresie regulacji prawnych, jak i podjęcia przez reprezentantów organów rozmów w zakresie regulacji standaryzacji działań.

Główną przyczyną, zarówno niskiej efektywności postępowań, jak i braku działań w celu sanacji przedsiębiorstw, w obrębie prowadzonych postępowań upadłościowych są same organy tych postępowań. W szczególności osoba syndyka, rada wierzycieli oraz sędzia-komisarz. Dopiero w dalszej kolejności są to negatywne zjawiska, wynikające z poszczególnych uwarunkowań prawnych. Przedstawienie problemu w ten sposób samo w sobie narażone jest na krytykę. Niemniej, unikanie nazwania problemu lub jego dewaluacja, nie wpłynie na jego rozwiązanie i eliminację. Biorąc pod uwagę fakt, iż wpływ na sanację upadłych przedsiębiorstw ma ograniczenie wszelkich negatywnych unormowań niewynikających z poszczególnych norm prawnych, należałoby działania w kierunku wprowadzenia zmian skupić na organach postępowania upadłościowego. W tym miejscu pragnę zaznaczyć, iż w dalszych rozważa-

niach, pomnę kwestię rady wierzycieli, gdyż regulacje związane z tym organem postępowania można rozwiązać li tylko na drodze zmiany przepisów prawa. W mojej opinii zmiany w tym zakresie winny dążyć do ograniczenia funkcji rady wierzycieli do funkcji nadzorczej, z określonymi możliwościami podjęcia działań dyscyplinujących pozostałe organy.

Sądzę, iż dotychczasowa formuła rady wierzycieli nie sprawdziła się. Wydaje się to oczywiste, gdyż rada wierzycieli z istoty wyboru nie jest bezstronna. Nadto, członkowie rady wierzycieli, w znaczącej ich części, nie mają kompetencji dla skutecznego sprawowania tej funkcji.

W celu poprawy skuteczności sanacji przedsiębiorstw nieodzowne jest odpowiednie (celowe) przygotowanie zarówno syndyka, jak i sędziego-komisarza, a współpraca pomiędzy tymi organami postępowania nie powinna sprowadzać się do realizacji procedury sądowej.

W tym miejscu nasuwa się więc kolejne pytanie: czy sędziowie oraz syndycy mają odpowiednie przygotowanie? Większość osób będących syndykami (posiadających licencję, zgodnie z ustawą o licencji syndyka), osób pełniących funkcję syndyka, sędziów pełniących funkcję sędziego-komisarza w postępowaniach upadłościowych odpowie twierdząco. W wielu przypadkach tak nie jest. Skąd takie wnioski?² Wynikają one bezpośrednio z analizy danych z zakresu prowadzonych wobec dłużników postępowań upadłościowych w trybie likwidacyjnym. Problem ten w określonych kręgach wydaje się być problemem marginalnym, a właściwej drogi do zmiany poziomu efektywności prowadzonych postępowań upadłościowych doszukuje się w poszczególnych regulacjach prawnych.

W pewnym stopniu należałoby się z tym poglądem zgodzić. Jednak analiza praktyk w poszczególnych sądach upadłościowych wskazuje na to, że przeprowadzenie działań restrukturyzacyjnych upadłego przedsiębiorstwa w celu jego sprzedaży, przede wszystkim zależy od umiejętności syndyka oraz szeroko rozumianej współpracy pomiędzy syndykiem a sędzią komisarzem. Podejście proceduralne organów postępowania ogranicza, a często zamyka całkowicie drogę do określenia i wdrożenia zmian restrukturyzacyjnych w celu sanacji upadłego przedsiębiorstwa.

W tym miejscu należało by postawić kolejne pytanie: jak zatem wygląda współpraca pomiędzy najważniejszymi organami postępowania upadłościowego? Znacząca liczba sędziów podejmujących się funkcji sędziego-komisarza rozumie, iż postępowanie upadłościowe jest specyficznym postępowaniem cywilnym, w którym szybkość podjęcia decyzji przez organ zarządzający stanowi o możliwości zachowania zasobów dłużnika jako całości. Rozumie również, iż opóźnienie w podjęciu decyzji lub jej zaniechanie ma destrukcyjny wpływ na sposób realizacji postępowania. A co za tym idzie, na możliwy

poziom zaspokojenia wierzycieli i ograniczenie poziomu negatywnego oddziaływania postępowania upadłościowego na otoczenie dłużnika. Miernikiem dobrej współpracy sędziego komisarza i syndyka jest umiejętność wypracowania systemu komunikacji w celu zminimalizowania czasookresu dla podjęcia decyzji, a następnie zobrazowania jej w postaci postanowień i zarządzeń wydanych w danym postępowaniu upadłościowym. Zwróćmy uwagę na fakt, iż dłużnik, wobec którego ogłoszona została upadłość w trybie likwidacyjnym, nadal jest żywym organem gospodarki i należy nim zarządzać z zachowaniem reguł rynkowych. Brak możliwości wdrożenia, z przyczyn proceduralnych, przez syndyka konkretnych decyzji, czy też działań w określonym czasie w niektórych przypadkach uniemożliwia zachowanie firmy, chociażby przez utratę kluczowych czynników sukcesu. Sędziowie pełniący funkcje sędziów-komisarzy w poszczególnych postępowaniach upadłościowych, będący odpowiedzialnymi za nadzór nad syndykiem, zazwyczaj są również obciążeni innymi obowiązkami nałożonymi na nich w sądach gospodarczych. Z tego względu, czasami następuje niepotrzebna zwłoka mająca często decydujący wpływ na sposób realizacji postępowania. Należałoby zatem, w ramach reorganizacji pracy organów postępowania upadłościowego, zwrócić uwagę także na kwestie organizacyjne w sądownictwie.

Wypracowanie odpowiednich procedur w ramach współpracy organów postępowania umożliwia syndykowi efektywne wykonywanie swoich obowiązków, gdyż to właśnie syndyk powinien wdrażać działania naprawcze jako menedżer zarządzania kryzysowego w prowadzonym postępowaniu upadłościowym. Sędzia-komisarz winien korzystać z wiedzy syndyka, jako praktyka zarządzania i wspierać jego działania konstruktywną krytyką w ramach swoich szerokich kompetencji, jako praktyka prawa.

W tym miejscu należy zaznaczyć, iż w celu uzyskania zamierzonych efektów niezbędna jest sprawna komunikacja pomiędzy organami postępowania, także przy użyciu najnowszych technologii teleinformatycznych.

Potwierdzeniem mojej opinii o proceduralnym traktowaniu postępowań upadłościowych, zarówno przez sędziów-komisarzy, jak i syndyków, jest wzbranianie się organów postępowania upadłościowego przed podjęciem działalności gospodarczej w postępowaniu upadłościowym w trybie likwidacyjnym, jak również negatywny stosunek do dzierżawy przedsiębiorstwa dłużnika do czasu jego sprzedaży³. Działania te jednak konieczne są dla sanacji danego podmiotu. Niewątpliwie przyczynami negatywnego odbioru działań progospodarczych jest brak zrozumienia przez organy postępowania zasad ekonomii. Brak wiedzy w zakresie analizy przedsiębiorstwa, wpływu otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego zarówno na sytuację dłużnika, jak i branżę, w której działa.

Kolejną przyczyną są także przykre doświadczenia związane z przewlekłością postępowań upadłościowych, w przypadku nieudanej próby sanacji.

W toku wielu analiz i ocen z zakresu regulacji upadłościowych w krajach UE i reszty świata, wykształciło się wiele krytycznych opinii, dotyczących zarówno procedur selekcji stosowanych przez sądy upadłościowe, jak również braków w wyszkoleniu syndyków. Na szczególną uwagę zasługuje badanie przeprowadzone na próbie 106 syndyków prowadzących postępowania upadłościowe na terenie Niemiec^{4,5}. W przeprowadzonych badaniach z zakresu przyczyn negatywnie wpływających na efektywność ekonomiczną prowadzonych postępowań upadłościowych 50% respondentów wymieniało wady procedur selekcji w sądach, a 51% krytykowało brak kwalifikacji, doświadczenia, przygotowania ekonomicznego osób pełniących funkcję syndyka. Z wynikami badań zgadza się również Markus Ernestus, syndyk upadłościowy i członek zarządu ZIS: „Przy wyborze syndyka należy brać pod uwagę nie tylko jego wiedzę z zakresu prawa, ale i zdolności biznesowe. Błędem jest zakładanie, iż osoba wyspecjalizowana w prawie upadłościowym będzie automatycznie dobrym zarządcą masy upadłościowej spółki. Należy zwracać większą uwagę na wydziały upadłościowe sądów, a w szczególności zagwarantować im lepszy personel i wyższe środki, aby mogły właściwie wykorzystywać szanse na restrukturyzację i chronić miejsca pracy”. Krótkowzroczność, niezajomość funkcjonowania organizacji na rynku oraz nierozumienie znaczenia wpływu czynników z makro- i mikrootoczenia na podmioty gospodarcze powodują powstanie szeregu nieprawidłowości w prowadzonych postępowaniach upadłościowych. Sytuacje takie nie są odosobnione. Szereg błędów popełnianych przez syndyków w sferze zarządzania masą upadłości, głównie poprzez zaniechanie działań umożliwiających sanację, tj. zmierzających do restrukturyzacji zasobów, wpłynęło negatywnie zarówno na wierzycieli przedsiębiorstwa, które stanowiły określony zbiór zasobów, tradycji i możliwości, jak i samą gospodarkę.

Mając na uwadze narzucone ustawą Prawo upadłościowe i naprawcze obowiązki, w tym konieczność podjęcia próby realizacji funkcji zarówno społecznej jak i ekonomicznej w realizowanym postępowaniu⁶, należałoby proces upadłościowy wobec przedsiębiorstwa dłużnika, prowadzić w celu jego restrukturyzacji wykorzystując narzędzie w postaci uprzywilejowania zapisów PUiN do jej realizacji. Biorąc jednak pod uwagę praktykę organów postępowania upadłościowego, w większości wypadków zarzucane są próby wdrożenia procedury restrukturyzacyjnej.

Brak współpracy organów postępowania, szczególnie między syndykiem a sędzią-komisarzem, ogranicza możliwości podjęcia działań w celu sanacji przedsiębiorstwa dłużnika. Z czego to wynika? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna i budzi wiele kontrowersji. W dużej mierze wynika to z:

- braku zrozumienia praktyki zarządzania przedsiębiorstwem przez sędziów-komisarzy;

- traktowania postępowań upadłościowych przez sądy gospodarcze na równi z postępowaniem procesowym;
- negatywnego odbioru upadłości, syndyka, sędziego-komisarza przez społeczeństwo, co, ze względu na wieloletnie doświadczenia, nie powinno budzić zdziwienia;
- braku zaangażowania syndyków, często uzasadniane sposobem ich wynagradzania;
- braku współpracy oraz ograniczonej przeważnie proceduralnej komunikacji pomiędzy organami postępowania;
- niedostosowania poszczególnych norm prawnych;
- braku przygotowania i kwalifikacji syndyków z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie;
- braku standaryzacji procedur jednolitych dla całego kraju.

Zarządzanie organizacją w kryzysie, jakim jest dłużnik wobec którego wszczęto postępowanie upadłościowe, wymaga przygotowania i szczególnych kwalifikacji menedżerskich. Dotąd nikt nie zwracał na to uwagi. Do chwili obecnej (mając na uwadze, iż niniejszy referat został napisany na przełomie września i października 2010 r.), czyli jeszcze przed wejściem w życie ustawy z dnia 16.06.2007 r. o licencji syndyka⁷, funkcję syndyka w dużej mierze pełnią osoby bez odpowiedniego przygotowania merytorycznego i kwalifikacji. Do tej pory, aby zostać wpisany na prowadzone przez prezesów sądów okręgowych listy kandydatów na syndyków, nie trzeba było wykazać się szczególnymi kwalifikacjami i przygotowaniem merytorycznym. W związku z tym wpis na dotychczasowe listy kandydatów na syndyków uzyskać można było stosunkowo łatwo. Tylko jakie są tego efekty? W dużej mierze postępowania upadłościowe prowadzone były przez kadrę nieprzygotowaną do zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie, a same postępowania upadłościowe sprowadzały się do likwidacji poszczególnych składników majątkowych. W dużej mierze jest tak nadal i ma to wpływ na negatywny odbiór postępowania upadłościowego. Niedocenienie odpowiednich narzędzi, które daje ustawa PUiN i niezrozumienie skali zjawiska powoduje, że postępowania upadłościowe w trybie likwidacyjnym najczęściej koncentrują się na sprzedaży poszczególnych składników majątkowych bez jakichkolwiek analiz i działań podejmowanych w celu restrukturyzacji naprawczej dłużnika, w celu sanacji przedsiębiorstwa w rozumieniu jego zasobów. Sytuacja ta prowadzi w dużej mierze do marginalnego pokrycia wierzycieli, utraty wartości niematerialnych i prawnych, postrzegania syndyka w kategoriach komornika lub likwidatora, nie zaś menedżera zarządzania kryzysowego, odbioru upadłości przez przedsiębiorców jako końca firmy w rozumieniu określonego zbioru zasobów.

Skupiając się na głównych przeszkodach dla sanacji upadłych przedsiębiorstw, nie można zapomnieć o poszczególnych regulacjach prawnych, które uniemożliwiają podejmowanie określonych działań restrukturyzacyjnych i mają negatywny wpływ na możliwość sanacji oraz poziom efektywności prowadzonych postępowań. W szczególności należałoby zwrócić uwagę na zawarte w art. 206 i 321 PUiN normy prawne, które mają bezpośredni wpływ na możliwości podejmowania działań przez syndyka. W przypadku zbywania składników majątkowych o znacznej wartości określony termin zawarcia umowy sprzedaży uniemożliwia efektywną sprzedaż. Wydłużenie okresu na zawarcie umowy sprzedaży z 1 do 4 miesięcy^{8,9} świadczy, iż ustawodawca zauważył problem, którego jednak obowiązujące regulacje nie rozwiązały. Mając na uwadze fakt, iż działania restrukturyzacyjne dla sanacji przedsiębiorstwa podejmowane w postępowaniu upadłościowym budzą wiele kontrowersji, należałoby również zastanowić się nad koniecznością udzielenia przez radę wierzycieli zgody na dalsze prowadzenie przedsiębiorstwa przez syndyka. Ustawodawca w tym przypadku nie dostrzega problemu, zakładając, że członkowie rady wierzycieli, podejmując poszczególne decyzje, kierują się interesem ogółu wierzycieli. W praktyce tak nie jest.

Możliwości zmian oraz skutki negatywnych praktyk i zapisów prawa.

Jak widać, przyczyn braku działań dla restrukturyzacji, sanacji upadłych przedsiębiorstw jest wiele. Zaniechanie natomiast poszczególnych działań, zmierzających do podniesienia efektywności prowadzonego postępowania upadłościowego, ma daleko idące skutki. Ustawodawca, określając sposoby prowadzenia postępowań upadłościowych, na pierwszy plan wysuwa podstawową zasadę, jaką jest optymalizacja, przejawiająca się w dążeniu do zaspokojenia wierzycieli w jak najwyższym stopniu. Nie zapomina jednak o funkcji społecznej, jaką niewątpliwie jest idea zachowania przedsiębiorstwa dłużnika, gdy względy ekonomiczne za tym przemawiają. A jak jest w rzeczywistości? Rzeczywistość zdecydowanie odbiega od teorii.

W praktyce postępowań upadłościowych prowadzonych na terytorium Polski podejmowane są próby sanacji dłużnika w przypadku newralgicznych gałęzi gospodarki, posiadających zdolność upadłościową tj. górnictwa, hutnictwa, przemysłu metalurgicznego. W pozostałych przypadkach, próby takie to rzadkość. W celu usprawnienia działań w tym zakresie niezbędnym wydaje się przeprowadzenie szeregu analiz już na etapie postępowania zabezpieczającego, dałoby to podwaliny dla postawienia tezy co do zasadności dalszego istnienia danej jednostki gospodarczej.

Analiza zasadności podjęcia działań naprawczych wobec danego podmiotu powinna koncentrować się wokół koncepcji likwidacji bądź sanacji danej jednostki z jednoczesnym określeniem dynamiki, norm jakościowych prowadzonego

procesu aż po sprecyzowanie konkretnych zadań w czasie. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż sporządzenie przedmiotowych analiz wymaga dobrego przygotowania i kwalifikacji osoby pełniącej funkcję syndyka. Podobnie jest w przypadku sędziów pełniących funkcję komisarzy w postępowaniach upadłościowych. W obrębie kraju występują duże różnice w poziomie wiedzy, doświadczeniu i samym odbiorze postępowań upadłościowych, które często wynikają z organizacji sądów. Należy zrozumieć, iż sędzia i sędzia-komisarz to odrębne funkcje, a osoby je pełniące powinny mieć odrębne przygotowanie i kwalifikacje. Mając na uwadze fakt, iż zadaniem syndyka jest stworzenie takiej struktury zarządzania masą upadłości, aby mogła w sposób profesjonalny realizować cele postępowania upadłościowego, to zadaniem sędziego-komisarza jest ocena strategii zarządzania daną organizacją, co wymaga odpowiedniego przygotowania z zakresu ekonomii i zarządzania.

W tym miejscu zaznaczyć należy iż PUiN z dnia 28 lutego 2003r. (Dz. U. Nr 60, poz. 535) w art. 306 wprowadziło do postępowania upadłościowego interesujące narzędzie w postaci planu likwidacyjnego. Przy konstruktywnej współpracy syndyka z sędzią-komisarzem możliwe jest stworzenie planu prowadzenia postępowania upadłościowego, uwzględniającego możliwe, ogólne ale co do zasady w swych ramach szczegółowe scenariusze i warianty, co z kolei pozwala na podjęcie poszczególnych działań bez potrzeby przedłużenia postępowania (choćby ze względu na zmianę strategii w związku z nagłymi zmianami na rynku). Rzetelnie sporządzony plan likwidacyjny, winien być zatwierdzany przez sędziego-komisarza, a następnie stać się planem działań dla syndyka oraz miernikiem kontroli tych działań dla sędziego komisarza.

Ważnym, potrzebnym elementem mogącym mieć pozytywny wpływ na jakość działania organów postępowania upadłościowego jest konsolidacja środowiska syndyków. Stworzenie regulacji prawnych umożliwiających powstanie samorządu zawodowego syndyków oraz wdrożenie obowiązkowego doskonalenia zawodowego w zakresie realizacji zadań wykonywanych przez syndyka, zarządcę i nadzorcę sądowego jako menedżerów kryzysowych.

W tym kontekście niezrozumiała jest inicjatywa ustawodawcza mająca na celu obniżenie poziomu zdawalności egzaminów licencyjnych, których próg, choć wysoki, wydawał się adekwatny dla zakresu zadań i odpowiedzialności przypisanych do zawodu syndyka.

Samo wprowadzenie rygorystycznych kryteriów w zakresie egzaminów licencyjnych nie gwarantowało potwierdzenia odpowiednich kwalifikacji, natomiast pozwalało na określenie niezbędnego minimum przygotowania merytorycznego. Dawało zielone światło dla budowania kadry specjalistów, na których należało nałożyć obowiązek permanentnego kształcenia z zakresu ekonomicznej analizy prawa, jej wpływu na funkcjonowanie podmiotów w realiach gospodarki rynkowej. Dobrze wykształceni

syndycy, jako menedżerowie zarządzania kryzysowego, winni być również zobligowani do zdobycia odpowiedniego poziomu tzw. umiejętności miękkich, które umożliwią mu skuteczność w zakresie komunikacji z pracownikami, związkami zawodowymi, zarządem, samorządem, mediami i in. w ramach wykonywania swojej funkcji

Przedstawione tu problemy mają daleko idące skutki, które widoczne są już na etapie składania wniosków o ogłoszenie upadłości przez dłużników. Sama zmiana w zakresie odbioru osoby syndyka, stworzenie prestiżu zawodu, odbiór syndyka w kategoriach zawodu zaufania publicznego w pewnym czasie korzystnie wpłynie na postrzeganie upadłości, a docelowo na zachowanie przedsiębiorców. Dzięki zmianie sposobu przeprowadzania postępowania upadłościowego w trybie likwidacyjnym wzrośnie szansa powodzenia wdrażania działań restrukturyzacyjnych w celu dalszej sanacji przedsiębiorstwa oraz wyższego stopnia pokrycia wierzycieli.

W tym miejscu stanowczo należy podkreślić, iż postępowanie upadłościowe nie zawsze musi być klęską. Niekiedy możemy mówić, że jest tylko etapem dla rozwoju przedsiębiorstwa w rozumieniu jego zasobów, w tym przypadku może stać się źródłem sukcesu. Nie jest to łatwe i nie zawsze się udaje. Proces restrukturyzacji firm w postępowaniu upadłościowym to duże wyzwanie od strony organizacyjno-prawnej oraz konieczność ponoszenia ryzyka¹⁰ przez osobę syndyka. Natomiast w uzasadnionych ekonomicznie przypadkach wprowadzenie zmian restrukturyzacyjnych w postępowaniu upadłościowym jest jedynym sposobem na zachowanie w całości określonych zasobów, tradycji i możliwości danej jednostki.

Zrozumienie konieczności wdrażania działań restrukturyzacyjnych w toku prowadzonego postępowania upadłościowego wiąże się z szeregiem ograniczeń i problemów, które winny zostać dostrzeżone i w miarę możliwości wyeliminowane. Działania te winny skupić się na odejściu od działania proceduralnego w toku postępowania upadłościowego na rzecz myślenia menedżerskiego, gdzie priorytetem jest wartość przedsiębiorstwa dla celów zarówno zaspokojenia wierzycieli, jak i ich perspektywicznego spojrzenia na jednostkowe interesy.

Konkretyzując, należy jednoznacznie stwierdzić, iż umiejętność powiązania ze sobą działań i decyzji w postępowaniu likwidacyjnym wraz z integracją zasobów podmiotu przy aktywnej współpracy organów postępowania pomoże przygotować przedsiębiorstwo do sprzedaży, której celem jest zapewnienie dalszej jego egzystencji. To właśnie odbiór upadłości jako „końca” danego przedsiębiorstwa, nie zaś firmy, prowadzi do utrudnień w rzeczywistym odbiorze sytuacji ekonomicznej podmiotu w związku z sytuacją prawną, w jakiej się znalazł.

Mając powyższe wnioski na uwadze, twierdzę, że same zmiany poszczególnych norm prawnych nie wpłyną

w znaczący sposób na wzrost efektywności prowadzonych postępowań upadłościowych. Konieczne jest wypracowanie konkretnych rozwiązań przez organy postępowania upadłościowego, dostosowanie odpowiednich norm prawnych, a szczególnie „odbudowanie” statusu zawodu syndyka. Jedynie zrozumienie problemu, wzajemna współpraca pomiędzy organami postępowania, wdrożenie zmian w zakresie stosowania poszczególnych norm prawnych, pozwolą na wprowadzenie tak koniecznych z punktu widzenia gospodarki zmian.

Przypisy

¹ Zob. Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw w świetle polskiego prawa upadłościowego i naprawczego, pod red. Leona Dorozika, wyd. PWE, Warszawa 2006.

² Dane zebrane z określonej grupy badawczej, do której wybrano 6 syndyków pracujących przy 2 sądach w okresie 1999-2007, którzy łącznie przeprowadzili 86 postępowań upadłościowych.

³ Zob. art. 316.2 Dz. U. Nr 60, poz. 535. Prawo upadłościowe i naprawcze.

⁴ Badanie przeprowadzono w formie ankiety przez Euler Hermes Kreditversicherung, niemiecką filię Euler Hermes, oraz Zentrum für Insolvenz und Sanierung przy Uniwersytecie w Mannheim (ZIS). W reprezentatywnym badaniu wzięło udział łącznie 106 syndyków upadłościowych z Niemiec, którzy obsługują obecnie 20500 bankructw korporacyjnych. Badanie uzupełniono dodatkową losową próbą 69 menadżerów funduszy private equity, konsultantów i zarządców przeprowadzających restrukturyzację (zob. na: <www.eulerhermes.pl>, <www.egospodarka.pl>).

⁵ Cyt. za: [b.a.], Prawie dwa miliardy funtów za straconą tożsamość [online]. Dostęp na: <<http://www.podatkirachunkowosc.bdo.pl/biuletyn/47/z-bankowoscia-na-ty/wiadomosci-bankiera-pl.html>>.

⁶ Art. 2 PUiN Dz. U. Nr 60, poz. 535. Prawo upadłościowe i naprawcze zakłada zasadę optymalizacji poprzez prowadzenie postępowania w sposób umożliwiający zaspokojenie w najwyższym stopniu wierzycieli, z zastrzeżeniem, iż jeżeli racjonalne względy na to pozwalają – przedsiębiorstwo dłużnika winno być zachowane.

Art. 316 ust. 1 PUiN Dz. U. Nr 60, poz. 535. Prawo upadłościowe i naprawcze wprost nakazuje, iż przedsiębiorstwo upadłego powinno być sprzedane jako całość, chyba że nie jest to możliwe.

W związku z treścią powyższych zapisów, należy zwrócić uwagę na fakt, iż ustawodawca w równym

stopniu kładzie nacisk na realizację postępowania w sposób umożliwiający zaspokojenie wierzycieli w jak najwyższym stopniu jak i na prowadzenie postępowania w sposób umożliwiający zachowanie przedsiębiorstwa.

⁸ Dz. U. Nr 123, poz. 850.

⁹ Art.321 Z PUiN Dz. U. Nr 60, poz. 535. Prawo upadłościowe i naprawcze, zmieniony ustawą z dnia 6.03.2009 r. (Dz. U. Nr 53, poz. 434), która weszła w życie 2.05.2009 r.

¹⁰ Art. 206 ust. 1 pkt. 1 PUiN Dz. U. Nr 60, poz. 535. Prawo upadłościowe i naprawcze, zgodnie z którym niezbędna jest zgoda rady wierzycieli na prowadzenie przez syndyka przedsiębiorstwa, jeżeli ma trwać dłużej niż trzy miesiące od dnia ogłoszenia upadłości.

¹¹ Jest to szczególny typ ryzyka, które należy zdefiniować jako „możliwość wystąpienia zdarzeń i okoliczności niezależnych od działającego podmiotu, których nie może on dokładnie przewidzieć i którym nie może w pełni zapobiec, a które odbierają działaniu zupełnie lub częściowo cechę skuteczności, korzystności i ekonomiczności” (Słownik handlu zagranicznego pod red. K. P. Bialeckiego, A. Dorosza, W. Januszkiewicza, wyd. PWE, Warszawa 1993 r.).