

Spis treści

Wstęp	11
-------	----

ROZDZIAŁ 1

Zarys ekonomii kryzysu	15
1.1. Pojęcia i definicje kryzysu	15
1.2. Pojęcia procesu restrukturyzacji naprawczej	23
1.3. Zarządzanie kryzysowe w świetle teorii	26
1.4. Kryterium niewypłacalności	30
1.5. Prakseologia a zarządzanie kryzysem	37
1.5.1. Kryteria prakseologiczne	37
1.5.2. Etyczne aspekty restrukturyzacji	39
1.6. Kierunki rozwoju teorii kryzysów przedsiębiorstw	44

ROZDZIAŁ 2

Czynniki kryzysu przedsiębiorstwa	49
2.1. Klasyfikacja czynników kryzysowych	49
2.2. Międzynarodowe badania czynników kryzysowych	54
2.3. Badania czynników kryzysowych w Polsce	58
2.4. Niezrównoważony rozwój – łamanie zasad ESG	65
2.5. Zatory płatnicze w gospodarce	69
2.6. Digitalizacja procesów a ryzyko kryzysu	74
2.7. Utrata reputacji na rynku a czarny PR	77
2.7.1. Fiasko restrukturyzacji SM Ursus – studium przypadku	81
2.8. Bankructwa celowe	83
2.9. Społeczno-ekonomiczne konsekwencje kryzysów przedsiębiorstw	86

ROZDZIAŁ 3

Ścieżki restrukturyzacji w świetle regulacji prawnych	91
3.1. Dostępne ścieżki restrukturyzacji w świetle regulacji	91
3.2. Regulacje restrukturyzacyjne drugiej szansy w Unii Europejskiej	92
3.2.1. Istota i zakres regulacji	92
3.2.2. Dyrektywa UE harmonizująca regulacje krajowe	94
3.3. Uгода cywilna i mediacje	102
3.3.1. Skuteczność ugody cywilnej	102
3.3.2. Rola mediacji	103
3.3.3. Sądy arbitrażowe	105
3.4. Sądowe ścieżki restrukturyzacji	107
3.4.1. Procedury w Prawie restrukturyzacyjnym	107
3.4.2. Układ w Prawie upadłościowym	110
3.4.3. Specregulacje restrukturyzacyjne dla emitentów obligacji i deweloperów	110
3.5. Restrukturyzacja i uporządkowana likwidacja instytucji finansowych	113
3.5.1. Cele i zakres restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji	113
3.5.2. Uprawnienie szczególne – przejęcie przedsiębiorstwa	120
3.5.3. Instrumenty KNF	121

ROZDZIAŁ 4

Strategie restrukturyzacji	123
4.1. Obszary restrukturyzacji a typy strategii	123
4.2. Strategia a odporność i ryzyko. Błędy preparacji strategii	130
4.2.1. Strategia a odporność kryzysowa	130
4.2.2. Ryzyko procesu restrukturyzacji	134
4.3. Współdziałanie organów przedsiębiorstwa – corporate government	138
4.4. Analityka predykcyjna jako podstawa strategicznego zarządzania	142
4.4.1. Metody foresight	142
4.4.2. Analiza komparatywna – benchmarking	145
4.4.3. Metoda Delphi	145
4.4.4. Metoda diagramu Pareto-Lorenza	149
4.5. Rola kompetencji w budowaniu strategii	151
4.6. Stress testy w przedsiębiorstwie	153
4.6.1. Funkcje stress testów	153
4.6.2. Analiza odchyłeń wartości kluczowych	155
4.6.3. Stress test stopy dyskontowej	157
4.6.4. Stress test przepływów pieniężnych netto	162
4.6.5. Wybór optymalny i test odwzorowania	164
4.6.6. Test zaspokojenia w postępowaniu restrukturyzacyjnym	166
4.7. Zarządzanie ciągłością działania – normy ISO	170
4.8. Strategiczna karta wyników	172

Modele i systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwach

5.1. Istota wczesnego ostrzegania przed bankructwami przedsiębiorstw	177
5.2. Konstruowanie modelu wczesnego ostrzegania	179
5.3. Metodyka opracowywania modeli i systemów wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw	186
5.3.1. Metody wykorzystywane w prognozowaniu zagrożenia bankructwem w przedsiębiorstwach	186
5.3.2. Konwencjonalna analiza wskaźnikowa jako narzędzie wczesnego ostrzegania	188
5.3.3. Analiza dyskryminacyjna jako narzędzie w prognozowaniu upadłości	191
5.3.4. Analiza logitowa	193
5.3.5. Sztuczne sieci neuronowe	194
5.4. Modele wczesnego ostrzegania przed bankructwem przedsiębiorstw jako narzędzia użyteczne w praktyce	196
5.4.1. Zagraniczne modele prognozowania upadłości przedsiębiorstw	196
5.4.2. Polskie modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw	202
5.4.2.1. Modele prognozowania upadłości autorstwa D. Appenzeller i K. Szarzec	202
5.4.2.2. Modele predykcji bankructwa autorstwa J. Gajdki i D. Stosa	203
5.4.2.3. Modele prognozowania upadłości opracowane przez D. Hadasik	205
5.4.2.4. Modele predykcji upadłości autorstwa A. Hołdy	208
5.4.2.5. Modele predykcji bankructwa opracowane przez E. Mączyńską i Z. Zawadzkiego	209
5.4.2.6. Model predykcji bankructwa autorstwa M. Hamrola, B. Czajki, M. Piechockiego	212
5.4.2.7. Model prognozowania upadłości opracowany przez M. Pogodzińską i S. Sojaka	213
5.4.2.8. Modele prognozowania bankructwa autorstwa B. Prusaka	213
5.4.2.9. Model predykcji upadłości opracowany przez P. Stępnia oraz T. Strąka	216
5.4.2.10. Modele prognozowania upadłości autorstwa D. Wędzkiego	216
5.5. Strategiczny system wczesnego ostrzegania	218
5.5.1. Systemy informacyjne jako wstęp do strategicznego wczesnego ostrzegania	218
5.5.2. Rola strategicznego systemu wczesnego ostrzegania	220
5.6. Kompleksowy system wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie	222

Instrumenty restrukturyzacji naprawczej	227
6.1. Typologia i kryteria doboru instrumentów restrukturyzacji	227
6.1.1. Typologia instrumentów	227
6.1.2. Kryteria doboru instrumentów	230
6.2. Instrumenty finansowe	232
6.2.1. Instrumenty finansowe dłużne	232
6.2.1.1. Restrukturyzacja zadłużenia kredytowego	232
6.2.1.2. Pożyczki funduszy publicznych oraz pomoc w spłacie zobowiązań publicznoprawnych	237
6.2.1.3. Pożyczki właścicieli przedsiębiorstwa	238
6.2.1.4. Faktoring i forfaiting	239
6.2.1.5. Leasing zwrotny	241
6.2.1.6. Ubezpieczenie należności	242
6.2.1.7. Fundusze poręczeniowe	244
6.2.1.8. Racjonalizacja kosztów	248
6.3. Instrumenty kapitałowe	249
6.3.1. Restrukturyzacja kapitałowa poprzez nowe emisje	249
6.3.1.1. Emisja ratunkowa akcji – studium przypadku	250
6.3.2. Sekurytyzacja zadłużenia	252
6.3.3. Wykup menedżerski lub pracowniczy przedsiębiorstwa	253
6.3.4. Kapitał mezzanine	255
6.3.5. Obligacje katastroficzne	258
6.4. Instrumenty organizacji i zarządzania	260
6.4.1. Reengineering organizacji	260
6.4.2. Koncepcja „odchudzania” – lean management	262
6.4.3. Outsourcing i offshoring	263
6.4.4. Zmiany w zatrudnieniu i na stanowiskach kierowniczych	265
6.4.4.1. Restrukturyzacja zatrudnienia	265
6.4.4.2. Zwolnienia grupowe	267
6.4.4.3. Zmiany w kierownictwie	268
6.4.4.4. Metody pomiaru rozpiętości kierowania	270
6.5. Procedura pre-pack	273
6.6. Restrukturyzacja marketingowa	277
6.6.1. Redefiniowanie marketing mix	277
6.6.2. Public relations w kryzysie	279
6.7. Windykacja należności	281
6.7.1. Działania windykacyjne własne	281
6.7.2. Europejski tytuł egzekucyjny	282
6.8. Wsparcie procesów restrukturyzacyjnych przez instytucje Unii Europejskiej	285

6.9. Aplikacja instrumentów restrukturyzacji w świetle badań	286
6.10. Sukces restrukturyzacji – studium przypadku PKM Duda S.A.	292

ROZDZIAŁ 7

Pomoc publiczna – ujęcie unijne i krajowe	297
7.1. Istota pomocy publicznej	297
7.2. Uwarunkowania prawne pomocy publicznej na poziomie Unii Europejskiej	300
7.2.1. Regulacje pomocy publicznej	300
7.2.2. Pomoc de minimis	302
7.3. Przepisy krajowe w zakresie pomocy publicznej	306
7.3.1. Zasady postępowania przy udzielaniu pomocy publicznej	306
7.3.2. Pomoc na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorstw	307
7.4. Uwarunkowania pomocy publicznej udzielanej przez organy skarbowe	316
7.5. Pomoc publiczna udzielana przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych	319
7.6. Wsparcie dla przedsiębiorców na poziomie rządowym	322
7.7. Pomoc publiczna w pandemii COVID-19	325

ROZDZIAŁ 8

Wycena przedsiębiorstwa w kryzysie	331
8.1. Cele i rekomendowane metody wyceny	331
8.2. Krajowy standard wyceny	334
8.3. Wycena wartości niematerialnych a MSSF	335
8.4. Rola wyceny w procedurze likwidacji pre-pack	338
8.5. Metody wyceny	339
8.5.1. Wyceny majątkowe i dochodowe	340
8.5.2. Wycena aktywów niematerialnych	343
8.5.2.1. Metody wyceny marki	343
8.5.2.2. Wycena kapitału ludzkiego	348
8.5.2.3. Wycena wartości licencji	350
8.5.2.4. Wycena kapitału klientów	351
8.6. Bariery i nadużycia w procesie wyceny	354

ROZDZIAŁ 9

Sztuczna inteligencja jako wsparcie w działaniach antykryzysowych przedsiębiorstwa	357
9.1. Sztuczna inteligencja jako drzemący potencjał dla biznesu	357
9.2. Korzyści i zagrożenia związane z wykorzystywaniem sztucznej inteligencji w biznesie	360
9.3. Praktyczne wykorzystywanie Chatu GPT w obszarze zjawisk kryzysowych	364

Podsumowanie	_____ 377
Bibliografia	_____ 383
Spis tabel	_____ 401
Spis wykresów i rysunków	_____ 405
Informacje o studiach podyplomowych	_____ 407