

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. Fiasco restrukturyzacji SM Ursus – studium przypadku	_____	81
2.8. Bankructwa celowe	_____	83
2.9. Społeczno-ekonomiczne konsekwencje kryzysów przedsiębiorstw	_____	86

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. Ugoda 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

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 predykcja 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 odchylenia 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

	_____	177
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 drzemiący 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	<u>377</u>
Bibliografia	<u>383</u>
Spis tabel	<u>401</u>
Spis wykresów i rysunków	<u>405</u>
Informacje o studiach podyplomowych	<u>407</u>