

*Paweł Domagała, Marian Gorynia*

## Rola banków w restrukturyzacji przedsiębiorstw (II)

### Sądowe postępowanie układowe

**D**łużnikowi zagrożonemu upadłością szansę wyjścia z bardzo trudnej sytuacji ekonomiczno-finansowej stwarza sądowe postępowanie układowe. Realizując układ, przedsiębiorstwa opierają się na rozporządzeniu prezydenta RP z 24 października 1934 r. „Prawo o postępowaniu układowym”. Ekonomiczny sens tego postępowania sprowadza się do ochrony interesów zarówno dłużników, jak i wierzycieli poprzez zwiększenie szans na odzyskanie w dłuższym okresie częściowo pomniejszonej wierzytelności. Niewszczęście postępowania układowego może doprowadzić przedsiębiorstwo o złej kondycji ekonomiczno-finansowej do upadłości, a w konsekwencji spowodować niemożność zaspokojenia swoich roszczeń przez wierzycieli. Natomiast dłużnicy poprzez zrealizowanie układu mogą wygospodarować środki finansowe na pokrycie wierzytelności drogą kontynuacji działalności gospodarczej i utrzymania dotychczasowych więzi kooperacyjnych. Celem postępowania układowego jest ustalenie warunków zaspokojenia wierzycieli, gdzie stronami są dłużnik i jego wierzyciele. W wyniku tych negocjacji zawarte zostaje porozumienie, co do wysokości i terminów spłaty wierzytelności. Postępowanie układowe prowadzi sąd, ale inicjatywa należy do firmy zagrożonej bankrutstwem. Jest to swoisty przywilej, gdyż wszczęcia postępowania układowego zażądać może podmiot gospodarczy, który wskutek wyjątkowo niezależnych od niego okoliczności, zaprzestał płacenia długów lub przewiduje w najbliższym czasie zaprzestanie<sup>1)</sup>. Firma, ratując się przed bankrutstwem, ma obowiązek ujawnienia przed sądem całego swego majątku i dokładnego wskazania wszystkich wierzycieli, a także przedstawienia sądowi m.in. propozycji układu, aktualnych wyników ekonomiczno-finansowych, wykazu udzielonych poręczeń oraz posiadanych tytułów egzekucyjnych. Istotne z punktu widzenia możliwości redukcji i rozłożenia spłaty wierzytelności w czasie jest to, że nie mogą być przedmiotem postępowania układowego podatki oraz inne świadczenia, dla których stosuje się przepisy ustawy o zobowiązaniach podatkowych, odsetki za zwłokę i koszty egzekucji, należności z tytułu ubezpieczeń społecznych i obowiązkowych ubezpieczeń majątkowych, należności wynikających z umowy o pracę, należności zabezpieczone zastawem i hipoteką.

Wyżej wymienione ograniczenia powodują, że postępowanie układowe nie może być traktowane jako powszechnie stosowany skuteczny instrument restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa. Wyłączenie wierzytelności Skarbu Państwa, jak i banków (banki udzielając kredytów zabezpieczają swoje wierzytelności praktycznie zawsze hipoteką bądź zastawem) powoduje, że jedynym praktycznie zainteresowanym sprawnym i skutecznym przebiegiem postępowania układowego jest dłużnik, a Skarb Państwa i banki, pomimo że są przeważnie głównymi wierzycielami, stoją wobec dłużnika z boku. Banki, ze względu na powyższy fakt, rzadko aktywnie uczestniczą w postępowaniu układowym, chociaż z pewnością zależy im na powodzeniu procesu restrukturyzacyjnego, gdyż powrót przedsiębiorstwa do dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej gwarantuje w przyszłości odzyskanie nie uszczuplonych wierzytelności wraz z należnymi odsetkami. Brak banku w postępowaniu układowym nie wyklucza prowadzenia z dłużnikiem indywidualnych negocjacji, efektem których może być także rezygnacja z części należności w przypadku, gdy taka rezygnacja jest niezbędna do dalszego efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego też banki w postępowaniu układowym mogą być pasywnym, bądź aktywnym wierzycielem. Za prawidłowe przeprowadzenie postępowania odpowiedzialny jest sąd, do którego składa wniosek upadające przedsiębiorstwo. Jednak przez 50 lat (w gospodarce centralnie administrowanej) praktycznie nie wykorzystywano tego instrumentu, w związku z czym doświadczenia wymiaru sprawiedliwości są niewielkie. Dlatego też ustawodawca szukał innych rozwiązań, polegających na modyfikacji istniejących od 1934 r. uregulowań prawnych. Doprowadziło to do powstania omówionych wcześniej regulacji, dotyczących restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków (np. b.p.u.). Te nowe rozwiązania miały w sposób zasadniczy uaktywnić największego wierzyciela, jakim jest bank, przekazując mu wiodącą rolę w przeprowadzeniu ugody. Efektem tej modyfikacji było wprowadzenie na trzy lata uproszczonej procedury, umożliwiającej znacznie większej liczbie przedsiębiorstw przeprowadzenie restrukturyzacji. W ramach b.p.u. nastąpiło wyrównanie pozycji poszczególnych wierzycieli, natomiast układ nie spełnia tego warunku.



## Bank jako współwłaściciel restrukturyzowanej firmy

**Z**godnie z obowiązującymi przepisami (ustawa Prawo bankowe) banki mogą angażować się kapitałowo w restrukturyzowane przedsiębiorstwa, z tym że ze względu na bezpieczeństwo banku (dywersyfikację ryzyka aktywów) łączna wartość udziałów w innych podmiotach nie może przekroczyć 25% funduszy własnych banku. Banki stają się współwłaścicielem firm, głównie w wyniku realizacji b.p.u. będącego efektem procesu restrukturyzacji finansowej. Banki oceniając przygotowany przez przedsiębiorstwa program naprawczy, uwzględniający możliwe do osiągnięcia efekty restrukturyzacji, w tym spłatę wierzytelności, niekiedy decydują się na częściową zamianę wierzytelności na udziały/akcje firmy. Decyzja taka może być podyktowana z jednej strony, dążeniem do minimalizowania strat banku z tytułu wszczęcia b.p.u., a z drugiej strony, traktowana jest jako świadome zamienienie części aktywów banku w celu – po pierwsze, uzyskania w dłuższym okresie czasu dywidendy, a po drugie, w przypadku znacznej poprawy sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy – sprzedaży udziałów inwestorowi strategicznemu. Dochody ze sprzedaży udziałów mają pokryć ich realną wartość, uwzględniając poziom inflacji, a także zapewnić dodatkowe środki, jako alternatywa innej formy inwestycji kapitałowej. Banki uniwersalne, do jakich zalicza się większość banków w Polsce, starają się być udziałowcem restrukturyzowanej firmy możliwie w jak najkrótszym czasie, gdyż brak dotychczasowych doświadczeń w aktywnej polityce inwestycyjnej, a także wyższe od przeciętnego ryzyko, powodują, że szukają one innych form lokowania swoich środków, głównie w bony skarbowe, obligacje Skarbu Państwa, itp. Te ostatnie instrumenty charakteryzują się bowiem dużą płynnością, ponadprzeciętną dochodowością, a także niewielkim poziomem ryzyka odzyskania należności.

Bank, będąc współwłaścicielem restrukturyzowanej firmy, ma także pośrednie korzyści. W zależności od wielkości udziału może oddelegować do władz spółki (zazwyczaj do rady nadzorczej) swojego przedstawiciela, który czuwa nad realizacją postanowień ugody, bądź innej umowy określającej warunki restrukturyzacji zadłużenia, dokonuje bieżącej oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa, akceptuje bądź opiniuje strategiczne z punktu widzenia firmy decyzje inwestycyjne, kapitałowe, itp. Efektem tych działań winna być poprawa sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, umożliwiająca bankowi odzyskanie kredytu bądź nawet, w uzasadnionych przypadkach, zwiększenie zaangażowania banku w finansowanie bieżącej działalności. Udział w pracach rady nadzorczej przedstawiciela banku stawia jego instytucję w uprzywilejowanej sytuacji, gdyż w przypadku występowania trudności pozwala na wcześniejsze reagowanie na

zachodzące nieprawidłowości, zmuszając zarząd przedsiębiorstwa do podejmowania właściwych działań, a w ostateczności umożliwia podjęcie kroków, mających na celu szybkie wycofanie się z kredytowania oraz wzmocnienie zabezpieczenia. W przypadku dobrej kondycji ekonomicznej firmy, gwarantującej posiadanie zdolności kredytowej w dłuższym okresie, zasiadanie przedstawiciela w radzie nadzorczej daje bankowi przewagę konkurencyjności w stosunku do innych podmiotów finansowych i umożliwia bankowi podjęcie właściwej decyzji co do finansowania konkretnych przedsięwzięć w firmie. Poprzez zasiadanie we władzach spółki zmniejsza się ryzyko podjęcia błędnej decyzji. Wpływ banku na funkcjonowanie firmy służy także umacnianiu stosunków z klientem, a ponadto umożliwia poznanie szczegółowych powiązań kooperacyjnych klienta, co przyczynić się może do pozyskania przez bank nowych partnerów.

## Bank jako instytucja finansująca działalność przedsiębiorstwa

**B**ank jako instytucja finansowa staje się dla firm partnerem, który potrafi poprzez sfinansowanie należności zapewnić środki pieniężne niezbędne dla ciągłości procesu produkcyjnego. Dla tego celu banki uruchamiają kredyty obrotowe, dyskontowe, faktoring, itp. Jednocześnie upadek monopolu handlu zagranicznego, efektem którego jest zdecentralizowanie stosunków handlowych w postaci możliwości bezpośredniego realizowania wymiany towarowej z zagranicą przez producentów spowodowało, że przedsiębiorstwa stanęły przed barierą umiejętności formułowania warunków kontraktu z partnerami zagranicznymi. Jednym z kluczowych elementów kontraktu jest prawidłowe ustalenie zobowiązań finansowych stron w taki sposób, aby minimalizować ryzyko związane z niewywiązaniem się ze zobowiązań przez partnera handlowego. Bank finansujący działalność firmy, w tym konkretne zadania, staje się automatycznie jej doradcą finansowym, opiniując zapisy kontraktowe, a także proponując zastosowanie różnorodnych narzędzi finansowych gwarantujących powodzenie transakcji (jak akredytywa dokumentowa, gwarancja itp.).

Szczególna rola banku jako aktywnego partnera przejawia się w okresie restrukturyzacji finansowej firmy. Przedsiębiorstwo przed uzyskaniem pełnej stabilizacji finansowej potrzebuje dodatkowego źródła finansowania, umożliwiającego wywiązanie się ze zobowiązań kontraktowych. Ze względu na fakt, że firma jeszcze nie odzyskała wśród swoich partnerów wiarygodności, wszelkie zobowiązania muszą być realizowane na bieżąco, a dostawy materiałów i surowców realizowane są po przekazaniu przedpłaty. Ta sytuacja powoduje, że firma nie może się finansować zobowiązaniami. Stąd jedynym źródłem finansowym pozostaje kredyt banko-

wy. Banki, uwzględniając przeszłość, niestabilną sytuację w teraźniejszości oraz ewentualne zagrożenia, jakie mogą zająć w przyszłości, bardzo niechętnie udzielają dodatkowego kredytu, obawiając się, że może w bardzo szybki sposób zostać zamieniony w „należności i zapasy”, a w konsekwencji sytuacja płatnicza kredytowanej firmy (jej płynność) ulegnie pogorszeniu. Stąd w celu zabezpieczenia się przed taką ewentualnością, jedną ze skutecznych metod finansowania zwiększonych potrzeb z zakresu środków obrotowych jest udzielenie kredytu celowego finansującego konkretne przedsięwzięcie (kontrakt uzyskujące wcześniej pozytywną opinię banku). Kredyt taki funkcjonuje w tzw. obiegu zamkniętym, uniemożliwiającym jego wykorzystanie na inne cele niż był udzielony. Obieg zamknięty polega na tym, że wszelkie rozliczenia prowadzone są poprzez rachunek kredytowy, z którego środki finansowe uruchamiane są każdorazowo za zgodą banku do wysokości zatwierdzonego preliminarza. Spłata kredytu następuje bezpośrednio na rachunek kredytowy z wpływów z kontraktu, przy czym nadwyżka środków pomiędzy należnościami kontraktowymi a udzielonym kredytem zasila rachunek bieżący firmy. Mechanizm ten pozwala firmie, posiadającej zamówienia, realizować je bez zwiększonego ryzyka dla banku.

Jednym z warunków powodzenia programu restrukturyzacyjnego jest też często konieczność dokonania modernizacji lub wymiany istniejącego parku maszynowego. Każda taka operacja wymaga ze strony firmy pozyskania odpowiednich środków finansowych, których wygenerowanie z bieżącej działalności operacyjnej jest praktycznie niemożliwe. Stąd w finansowaniu wymagany jest udział banku. Bank, opiniując pozytywnie program naprawczy, wstępnie akceptuje możliwość zwiększenia swojego zaangażowania w finansowanie przedsiębiorstwa. Ostateczna decyzja musi być oparta

wyłącznie na przeprowadzonym rachunku efektywności inwestycji gwarantującym powodzenie przedsięwzięcia, w tym zwrot wyasygnowanych przez bank środków. /

Ostrożność banków co do podejmowania decyzji o finansowaniu inwestycji wynika z nie najlepszych doświadczeń okresu minionego, w którym wiele decyzji kredytowych było „nie trafionych”. Brak w przedsiębiorstwach kadry menedżerskiej, doświadczonej w aktywnym zarządzaniu finansami firmy, powodował, że przedkładana bankowi dokumentacja kredytowa była niskiej jakości i wymagała gruntownej weryfikacji ze strony banku. Również w bankach brakowało w pionach kredytowych pracowników potrafiących w sposób profesjonalny dokonać oceny efektywności inwestycji. Dodatkowo na tę sytuację nakładał się problem braku stabilizacji w gospodarowaniu w dłuższym okresie czasu, co utrudniało dokonanie obiektywnej oceny przyjętych założeń i prognoz. W efekcie działania tych czynników, a także ze względu na brak wystarczających zabezpieczeń (majątek firm jest zdekapitalizowany w wysokim stopniu), jest niewielkie zainteresowanie prowadzeniem przez przedsiębiorstwa procesów inwestycyjnych. Dopiero wzrost gospodarczy notowany w ostatnich 2–3 latach spowodował zwiększoną skłonność podmiotów do inwestowania, a dotychczasowe doświadczenia we współpracy z bankiem wymusiły poprawę jakości zarządzania finansami firmy.

*Paweł Domagała, Marian Gorynia*

<sup>1)</sup> D. KOWALCZUK-JAKUBOWSKA, A. MALEWICZ, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 1992, s. 37.

Autorzy – mgr P. Domagała jest pracownikiem Wielkopolskiego Banku Kredytowego SA w Poznaniu, dr hab. M. Gorynia – pracownikiem Katedry Handlu Międzynarodowego Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.