

50 lat Uniwersytetu Gdańskiego

Przedsiębiorstwo w kryzysie

– Procesy gospodarcze należy monitorować i być reaktywnym – mówi prof. UG, dr hab. Paweł Antonowicz.

DARIUSZ GAŁĄZKA: Studia z zakresu zarządzania są wielowymiarowe. Studenci uczą się nie tylko, jak efektywnie zarządzać przedsiębiorstwem...

PROF. UG, DR HAB. PAWEŁ ANTONOWICZ: W strukturze organizacyjnej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego funkcjonuje 10 katedr. Wszystkie one nie tylko realizują bardzo zróżnicowane tematycznie projekty naukowe, prace badawcze oraz komercjalizacyjne (wdrożeńowe na zlecenie praktyki gospodarczej), ale także odpowiadają za kształcenie studentów na różnych kierunkach.

Na kierunku zarządzanie oferujemy naszym studentom wyspecjalizowanie się w zakresie zarządzania organizacjami, jednostkami służby zdrowia, marketingu, ale także kształcimy w zakresie realizacji projektów inwestycyjnych, nasi absolwenci doskonale radzą sobie na rynku nieruchomości, czy ubezpieczeń, posiadają również kompetencje z zakresu szeroko pojętego zarządzania rozwojem przedsiębiorstw.

Na kierunku finanse i rachunkowość dużą popularnością cieszą się specjalności takie jak rachunkowość, czy biegły rewident, ale także podatki i doradztwo podatkowe, czy szeroko pojęte finanse przedsiębiorstw i controlling. W ostatnich latach dostrzegamy również wzrastającą presję otoczenia gospodarczego na kształcenie wysokiej klasy specjalistów z zakresu informatyki ekonomicznej, ekonometrii, statystyki, analityków danych – posiadających wiedzę z zakresu analizy dużych zbiorów danych (Big Data), czy w końcu wykorzystania w praktyce biznesowej aplikacji informatycznych.

Zatem nie można powiedzieć, że nasz wydział kształci wyłącznie w zakresie stricte samego zarządzania, gdyż bardzo wsluchujemy się w potrzeby rynkowe i staramy się na nie odpowiadać, dostosowując ofertę edukacyjną. Dobrym sposobem na kompleksową edukację jest nie tylko zwracanie uwagi i analizowanie kluczowych czynników sukcesu tych najlepiej prosperujących podmiotów, ale także analiza nieudanych strategii biznesowych. Wszyscy doskonale wiemy, że w życiu gospodarczym zdarzają się zarówno sukcesy, jak i porażki. Mamy zatem do czynienia również i z bankructwami, likwidacjami podmiotów gospodarczych, czy koniecznością podejmowania działań naprawczych (restrukturyzacjami) i w końcu upadłościami przedsiębiorstw. W mojej ocenie wiedzy na temat tych negatywnie kojarzących się nam zjawisk nie może zabraknąć w procesie dydaktycznym.

Dlaczego przedsiębiorstwa popadają w kryzys?

– Kryzys jest pojęciem wielowymiarowym i jego pojawienie się jest uzależnione od wielu czynników. Poszukując wspólnego mianownika tych wszystkich sytuacji kryzysowych, których bagatelizowanie może eskalować w kryzys właściwy, a ten w potencjalną utratę płynności, trwałą niewypłacalność i w skrajnym scenariuszu upadłość przedsiębiorstwa – w naszych rozważaniach zawsze dojrniemy do źródła, jakim jest czło-



FOT. MATERIAŁY PORASOWE

wiek. W istocie wszelkie zachowania organizacji są wypadkową podejmowanych trafnie bądź nie, w odpowiednim momencie lub niestety już po czasie, a zatem wyprzedzająco bądź post factum – decyzji menedżerskich. Decyzje te dotyczą wszystkich sfer funkcjonalnych organizacji, przejawiają się w poziomie jej dojrzałości procesowej, obejmują również tzw. jej reaktywność, czyli zdolność nie tylko do adaptacji w zmieniającym się otoczeniu rynkowym, ale także podejmowanie działań wyprzedzających.

Na rynku pracy pojawiają się przedstawiciele nowego pokolenia. Czy jednak obecnie pracodawcy są gotowi na sprostanie wyzwaniom związanym z zarządzaniem zespołami wielopokoleniowymi? Socjologicznie dość spójna zbiorowość kolejnego pokolenia wchodzących na rynek pracy osób (w tym również naszych obecnych absolwentów) reprezentuje dalece odmienne od dotychczasowych (tradycyjnie przez nas identyfikowane) wartości, ma inne oczekiwania wobec miejsca i kultury pracy. Jest to więc potencjalny katalizator mogących pojawić się dysfunkcji na poziomie organizacyjnym. Procesy gospodarcze należy ciągle monitorować i być reaktywnym. Skuteczny menedżer to osoba umiejąca słuchać, niebojąca się podejmować decyzji, mająca świadomość kreacji. Od niej bowiem będzie zależała szeroko pojęta kultura i klimat w organizacji. Wszystko to może być płaszczyzną budowy wartości organizacji, ale też może stanowić katalizator kryzysu.

Niegdyś konsekwencją poważnego kryzysu w firmie była jej upadłość. W ostatnich latach coraz częściej mamy do czynienia ze zjawiskiem restrukturyzacji.

– Dokładnie tak. Od 2016 r. mamy do czynienia z podziałem wcześniej funkcjonującego Prawa upadłościowego i naprawczego na dwa akty prawne: Prawo upadłościowe oraz Prawo restrukturyzacyjne. Musimy pamiętać, że upadłość zawsze stygmatyzuje. Informacja o tym, że przedsiębiorstwo znalazło się w stanie upadłości, w pewnym stopniu piętnuje ten podmiot i utrudnia dalsze jego funkcjonowanie. Do 2016 r., choć prawo dopuszczało sądowe prowadzenie planów naprawczych, to praktycznie w statystyce upadłościowej (Ministerstwo Sprawiedliwości) procesy naprawcze były absolutnie marginalne. Było ich zaledwie kilka w skali roku, podczas gdy upadłości ogłaszano 750-900 rocznie. Śledząc bieżące statystyki, muszę przyznać, że opcja sądowej restrukturyzacji corocznie zyskuje na popularności. W pierwszych dziewięciu

miesiącach tego roku miało miejsce ponad 450 upadłości przedsiębiorstw, a jednocześnie ponad 350 restrukturyzacji. Sąd w przypadku złożenia wniosku restrukturyzacyjnego i upadłościowego w pierwszej kolejności rozpatruje wniosek restrukturyzacyjny.

Na czym on polega?

– Prawo restrukturyzacyjne umożliwia prowadzenie restrukturyzacji przedsiębiorstwa w następujących postępowaniach: o zatwierdzenie układu, przyspieszonym postępowaniu układowym, postępowaniu układowym oraz postępowaniu sanacyjnym. Należy podkreślić, że restrukturyzacja w ujęciu prawnym ma na celu oddłużenie przedsiębiorcy i doprowadzenie do uregulowania w możliwie najwyższym stopniu przeterminowanych zobowiązań. Ale tak naprawdę proces skutecznej restrukturyzacji, o którym najczęściej myślimy, jest to proces stricte zarządczy i jest związany nierządkiem z koniecznością przeformułowania strategii obszarowych i strategii generalnej firmy, opomiarowania jej procesów, zastosowaniem strategii lean, czy szerokiego wachlarza innych metod, technik i narzędzi, szeroko opisywanych w literaturze ekonomicznej z zakresu zarządzania, ekonomii i finansów.

Studenci są zainteresowani tematyką kryzysową?

– Na Wydziale Zarządzania UG mam przyjemność prowadzić zajęcia na specjalności zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa z systemów wczesnego ostrzegania przed upadłością. Są to laboratoria komputerowe, których celem jest nauczenie studentów praktycznych możliwości budowy i zastosowania modeli predykcyjnych, opartych na ilościowej analizie sprawozdań finansowych. Rezultatem pracy w trakcie realizacji przedmiotu jest również m.in. opracowanie przez studentów własnych formatek analitycznych w arkuszach kalkulacyjnych, które wzbogacone odpowiednio utworzonymi formułami warunkowymi umożliwiają analizę oraz ocenę dowolnego przedsiębiorstwa, funkcjonującego na zasadach pełnej rachunkowości. Analiza ta ukierunkowana jest na perspektywne (wyprzedzającą) ocenę zagrożenia niewypłacalnością. Zajęcia te zawsze cieszyły się dużym zainteresowaniem i z fascynacją obserwuję, jak studenci nie tylko wykorzystują tę wiedzę w później przygotowywanych pracach magisterskich, ale także podejmują ze mną w tym zakresie współpracę już jako absolwenci, którym nierzadko staram się pomóc w ich praktyce zawodowej. Wiem, że w ten

sposób postępują również inni moi koledzy – wykładowcy z Wydziału Zarządzania UG, których zaangażowanie, wiedza i doświadczenie zawodowe jest w mojej ocenie olbrzymią wartością i podstawą stale podnoszącego się prestiżu naszej uczelni.

Jest pan popularyzatorem tych zagadnień. W ubiegłym roku na UG udało się zorganizować Kongres Restrukturyzacyjny. Jaki był jego cel?

– To był pierwszy Ogólnopolski Kongres Restrukturyzacyjny, organizowany przez nasz wydział, przy współpracy z Politechniką Gdańską oraz Szkołą Główną Handlową w Warszawie. Rekomendacje z niego wynikające miałem zaszczyt omawiać również na Europejskim Kongresie Finansowym w panelu poświęconym „Restrukturyzacji przyjaznej biznesowi”. My wraz z E&Y byliśmy gospodarzami tego wydarzenia i wszystko wskazuje na to, iż realizacji tego projektu podejmiemy się ponownie w 2020 r. W ostatnim roku realizowałem go głównie przy współpracy z prof. Sylwią Morawską (SGH) oraz prof. Błażem Prusakiem (PG) i wieloma innymi wspaniałymi osobami, dzięki którym mam przyjemność stale rozwijać się i poszerzać w tym zakresie wiedzę. Podczas ostatniego kongresu na Wydziale Zarządzania UG pojawili się nie tylko przedstawiciele wielu ośrodków naukowych z całej Polski, ale także przedstawiciele wymiaru sprawiedliwości, a więc zarówno ekonomiści, jak i prawnicy. Daje to nam możliwość do wymiany doświadczeń. To ważne, bowiem wciąż dostrzegam lukę wynikającą z dalekiej specjalizacji – nas ekonomistów i prawników, którzy często inaczej postrzegają i interpretują zjawiska kryzysowe, bankructwa, restrukturyzacje, czy w końcu same procesy upadłościowe. Abyśmy rozwijali się, konieczna jest merytoryczna dyskusja, wspólna praca projektowa i badawcza. Nasz kongres jest platformą umożliwiającą i inicjującą te procesy.

Czy jest sposób, żeby zapelnąć tę lukę?

– Tak, zdecydowanie, mam nawet wrażenie, że my jako środowisko naukowe odgrywamy w tym procesie bardzo istotną rolę. Sam jestem promotorem trzech powstających pod moją opieką naukową prac doktorskich. Wszystkie one integrują zagadnienia z zakresu ekonomii i prawa i wszystkie trzy dotyczą restrukturyzacji bądź upadłości przedsiębiorstw. Stale w tym zakresie prowadzimy w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw badania naukowe, jesteśmy identyfikowani z tą problematyką. Mam wrażenie, że zarówno poprzez realizowane badania, ale także sam proces dydaktyczny jesteśmy popularyzatorami tego nurtu badawczego i tym samym działamy na rzecz integracji co najmniej trzech dyscyplin naukowych z dziedziny nauk społecznych, tj. nauk o zarządzaniu i jakości, ekonomii i finansów oraz nauk prawnych. ●

Rozmawiał Dariusz Gałązka

*** Prof. UG, dr hab. Paweł Antonowicz** – prodziekan ds. nauki i studiów niestacjonarnych, kierownik Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

PARTNER CYKLU



50-lecie
Uniwersytetu
Gdańskiego