

ROZDZIAŁ 28

ROLA NADZORU KORPORACYJNEGO W SYTUACJI LIKWIDACJI LUB ZAGROŻENIA LIKWIDACJĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Grzegorz Wojtkowiak^{1}*

1. Wstęp

Literatura, codzienna prasa, Internet i inne media są ogromną bazą wiedzy i informacji z zakresu sprawnego zarządzania przedsiębiorstwami. Jednocześnie warunki gospodarowania na wolnym rynku, mimo posiadania najlepszej wiedzy, nie gwarantują osiągania sukcesu i powodują, że część podmiotów, zamiast rozważać kolejne inwestycje, musi walczyć o swoje przetrwanie lub rozważać likwidację.

Zagrożenie likwidacją związane jest sytuacją ekonomiczną danego przedsiębiorstwa, nie musi to być jednak niewypłacalność. Zagrożenie upadłością (a więc sytuacja, w której podmiot trwale zaprzestaje płacenia swoich zobowiązań lub jego majątek nie starcza na pokrycie zobowiązań) jest tylko jedną z przyczyn późniejszej likwidacji przedsiębiorstwa. Niektóre podmioty mogą albo wypełnić swoje role gospodarcze (przewiduje to wówczas umowa spółki²), nie spełniać oczekiwań właścicieli czy też utracić źródła osiągania dochodu i, mimo niespełniania przesłanek ogłoszenia upadłości, znajdują się w sytuacji zagrożenia likwidacją³. Podobnie sami właściciele mogą podjąć decyzję o likwidacji danego przedsiębiorstwa inaczej alokując swoje zasoby, rozwijając inną konkurencyjną działalność czy też dążąc do zakończenia współpracy z dotychczasowymi współlnikami⁴.

Tak jak różne są przyczyny zakończenia działalności, tak różne są

¹ * Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

² J. Otoła, *Likwidacja spółki z o.o.*, Dom Wydawniczy „Ostoja”, Kraków 2001, s. 37-38.

³ W artykule celowo pominięto sytuacje związane z przyczynami ogłoszenia upadłości wynikającymi z decyzji sądu, upadłości lub śmierci współlnika.

⁴ Por. A. Piecko-Mazurek, *Likwidacja spółek kapitałowych*, Diffin, Warszawa 2000, s. 16-26.

procedury związane z likwidacją przedsiębiorstwa i zadania stawiane przed przedsiębiorcami. W sytuacji ogłoszenia upadłością może to być likwidacja prowadzona przez syndyka lub układ zawarty z wierzycielami przewidujący likwidację przedsiębiorstwa. Do likwidacji może dojść też decyzją właścicieli czy sądu. Proces ten odbywa się wówczas zgodnie z odpowiednimi przepisami dotyczącymi działalności gospodarczej osób fizycznych, spółek osobowych i kapitałowych.

Przedmiotem artykułu jest sytuacja, w której dochodzi do bezpośredniego zagrożenia kontynuacji działalności przedsiębiorstwa lub sytuacja wszczęcia procesu likwidacji. W szczególności podjęto temat roli jaką w tej sytuacji odgrywają organy nadzoru korporacyjnego.

Pracę oparto na badaniach autora nad problemem zarządzania procesem upadłości przedsiębiorstw prowadzonych metodą studium przypadku oraz badań pilotażowych zmierzających do poznania zachowań przedsiębiorstw w sytuacjach trwałego kryzysu ich działalności. W trakcie badań pilotażowych wykorzystano metodę wywiadu ustrukturyzowanego, prowadzonego w wybranych firmach zajmujących się doradztwem gospodarczym oraz kancelariach prawnych specjalizujących się w obsłudze podmiotów gospodarczych.

2. Zagrożenie likwidacją

Zainteresowanie kondycją działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo jest podstawowym obowiązkiem organów nadzorczych reprezentujących interesy właścicieli. Wynika on zarówno z oczekiwań mocodawców wyrażonych np. w statucie czy regulaminie rady nadzorczej, jak i uregulowań prawnych. Sytuacja, w której dochodzi do zagrożenia kontynuacji działalności przedsiębiorstwa, sprawia, że zadania te stają się jeszcze ważniejsze, szczególnie ze względu na decyzje, które muszą podjąć właściciele.

Przepisy prawa wymuszają podjęcie odpowiednich decyzji w sytuacji, w której przedsiębiorstwo (spółka kapitałowa) wykaże stratę przewyższającą sumę kapitałów zapasowego i rezerwowych oraz połowę kapitału zakładowego (dla spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, a jedną trzecią dla spółek akcyjnych). Zarząd jest wówczas zobowiązany niezwłocznie zwołać zgromadzenie wspólników lub akcjonariuszy w celu powzięcia uchwały dotyczącej dalszego istnienia spółki⁵. W takiej sytuacji walne zgromadzenie (wspólników lub akcjonariuszy) musi dokonać oceny możliwości dalszego funkcjonowania spółki. Gdy bilans sporządzany jest tylko na koniec roku, wówczas do organów nadzoru (lub wspólników spółki z o.o.) będzie należała weryfikacja działalności w trakcie roku i ewentualna inicjatywa sporządzenia bilansu w celu wymuszenia zastosowania powyższych regulacji⁶.

⁵ Art. 233 i 297 ustawy z dnia 15 września 2000 r., Kodeks spółek handlowych.

⁶ J. Szwaia, A. Szumański, A. Szajkowski, S. Sołtysiński, *Kodeks spółek handlowych, tom 2*, C.H.Beck, Warszawa 2003, s. 778.

W sytuacji zagrożenia kontynuacji działalności gospodarczej najważniejszym jest moment, w którym zostaną podjęte działania zaradcze. Ugruntowana już wiedza z zakresu prognozowania upadłości czy modeli wczesnego ostrzegania daje dobre narzędzia zapewniające odpowiednio wczesną informację; są one skierowane między innymi do właścicieli, organów nadzorujących, osób zarządzających⁷ – oni powinni z tych narzędzi korzystać.

Doraźne działania naprawcze podejmuje zarząd, lecz zmiany fundamentalne muszą być podejmowane w porozumieniu z właścicielami lub z ich inicjatywy; wymaga to pozyskania właściwej informacji. W badaniach pilotażowych wyróżniono trzy charakterystyczne sytuacje⁸:

- Zarządy spółek zbyt optymistycznie oceniają sytuację przekazując błędne informacje organom nadzorującym;
- Rada nadzorcza lub walne zgromadzenie nakazują przeprowadzenie działań naprawczych angażując się w ewentualny proces restrukturyzacji lub dążąc do likwidacji, często również zmieniając kadrę zarządzającą;
- Zarząd współpracuje z radą nadzorczą lub właścicielami w celu przeprowadzenia fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie.

Pierwsza z sytuacji występowała w dużych podmiotach, w których struktura właścicielska jest rozdrobniona. W badanych przypadkach dochodziło zwykle do szybkiej likwidacji lub upadłości przedsiębiorstwa, a w opinii właścicieli kryzysowa sytuacja pojawiała się niespodziewanie.

Angażowanie właścicieli w działalność naturalnie związane jest ze spółkami mniejszymi, ale również dużymi podmiotami z jednorodną strukturą właścicielską lub dominującym właścicielem. Sytuacja zagrożenia była zwykle wcześniej identyfikowana, a właściciele i organy nadzorujące chętnie korzystały z opinii zewnętrznych ekspertów.

Współpraca między kadrą zarządzającą a właścicielami nie jest szczególnie związana z danym typem przedsiębiorstw, w badanych przykładach wskazać jednak należy powiązanie zarządu w postaci posiadania udziałów lub akcji przedsiębiorstwa lub powiązanie poprzez pracę w innych podmiotach należących do dominującego właściciela.

Gdy właściciele spółki rozpoznali sytuację zagrożenia likwidacją rada nadzorcza lub, odpowiednio według uprawnień, walne zgromadzenie podejmowały szereg czynności, które (mimo, że nie występowały w każdym z badanych przypadków) można ułożyć w schemat działania:

- weryfikacja sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa (przeprowadzenie audytu

⁷ M. Zaleska, *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku, Systemy wczesnego ostrzegania*, Difin, Warszawa 2002, s. 12.

⁸ Autor nie przeprowadził jeszcze badań pozwalających na wskazanie statystyk występowania określonych zachowań, zatem również poniższa charakterystyka powinna być traktowana jedynie jako przyczynek do dalszych badań.

wewnętrznego, audytu dokonywanego przez radę nadzorczą lub audytu zewnętrznego),

- ocena działań zarządu i podjęcie decyzji o ewentualnej zmianie kadry zarządzającej,
- decyzja o przyszłości przedsiębiorstwa:
 - działania naprawcze w ramach istniejących możliwości (restrukturyzacja poszczególnych obszarów działalności),
 - pozyskanie inwestora strategicznego lub zwiększenie zaangażowania finansowego właścicieli (np. poprzez podwyższenie kapitału lub pożyczki),
 - decyzja o sprzedaży przedsiębiorstwa lub jego dobrze funkcjonującej części,
 - przeprowadzenie likwidacji lub złożenie wniosku o ogłoszenie upadłości.

Role organów nadzoru związane z sytuacją zagrożenia likwidacją przedsiębiorstwa można zatem scharakteryzować jako:

- pozyskanie informacji o zagrożeniu,
- ocena ekonomiczna sytuacji,
- rekomendowanie właścicielom (walnemu zgromadzeniu) decyzji o fundamentalnych zmianach lub likwidacji.

Przedmiotem tego artykułu jest proces związany z likwidacją przedsiębiorstw, scharakteryzowano zatem jedynie te decyzje właścicieli (wyrażane w decyzjach walnego zgromadzenia lub rady nadzorczej), które kończyły się likwidacją przedsiębiorstw. Jednocześnie zachowania organów nadzoru korporacyjnego w sytuacjach kryzysu zostały już wcześniej opisane przez innych autorów, np. J. Jeżaka, który zaznaczył m.in. problemy słabości i samodzielności rady nadzorczej czy równego traktowania akcjonariuszy (co jest również istotne w podejmowaniu decyzji o likwidacji)⁹. Na uwagę zasługują też spostrzeżenia A. Zelek, która przedstawiła hipotetyczny przykład pozycjonowania grup interesu dla procesu naprawczego. Rada nadzorcza została scharakteryzowana jako siła nieznacznie hamująca, której postawa jest pewna i niezmienna, natomiast akcjonariusze jako siła wspierająca, której rola może jednak ulec zmianie¹⁰.

3. Likwidacja

Bez względu na działania właścicieli, organów nadzoru, kadry zarządzającej czy samych pracowników, nie każdy kryzys w przedsiębiorstwie udaje się

⁹ J. Jeżak, *Rola i funkcje rady nadzorczej w przeciwdziałaniu sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwie*. [w:] S. Rudolf [red.], *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 307.

¹⁰ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s. 208.

zażegnać. Dochodzi wówczas do likwidacji przedsiębiorstwa lub jego upadłości. Proces likwidacji może zostać wszczęty decyzją właścicieli, którzy z innych powodów chcą zakończyć działalność swojego przedsiębiorstwa; może też zostać rozpoczęty decyzją sądu.

Likwidacja związana z upadłością przedsiębiorstwa podporządkowana jest zasadom ustawy prawo upadłościowe i naprawcze. W takim przypadku role nadzoru przejmują inne podmioty: sąd, sędzia komisarz, nadzorca sądowy, rada czy zgromadzenie wierzycieli¹¹. Wynika to z faktu, iż dalsze istnienie czy likwidacja przedsiębiorstwa nie są podporządkowane interesom właścicieli, a wierzycieli. W zbadanych przedsiębiorstwach, które złożyły wniosek o ogłoszenie upadłości lub były w sytuacji zagrożenia likwidacją nie było sytuacji, w której to rada nadzorcza lub walne zgromadzenie wskazały konieczność złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości. Organy te raczej rozpatrywały ryzyko upadłości, w jednej ze spółek wspólnicy zdecydowali o likwidacji przedsiębiorstwa z uwzględnieniem dopłaty wspólników umożliwiającej zaspokojenie roszczeń wierzycieli. Motywem ich działania była ochrona dobrego imienia jako prowadzących również inną działalność gospodarczą.

Organy wykonywania władzy właścicielskiej mają ważne zadania w zwykłej procedurze likwidacji. Proces likwidacji rozpoczyna się z dniem powzięcia przez wspólników lub akcjonariuszy uchwały o likwidacji¹² (lub ziszczenia się zastrzeżonych w umowie spółki warunków). Po tym dniu rada nadzorcza, komisja rewizyjna i zgromadzenie wspólników działają zgodnie z wcześniejszymi zasadami, ich zadania związane powinny być z celem likwidacyjnym spółki.

W szczególności walne zgromadzenie powołuje i odwołuje likwidatorów (a w przypadku braku innej decyzji, likwidatorem jest zarząd), którym powierzone są czynności związane z likwidacją działalności i majątku spółki¹³. W trakcie trwania likwidacji walne zgromadzenie podejmuje uchwały (większością głosów) związane z pracą likwidatorów, którym ci muszą się podporządkować.

Do najważniejszych uchwał należą te dotyczące zatwierdzania sprawozdań finansowych¹⁴. Walne zgromadzenie zatwierdza bilans otwarcia sporządzony przez likwidatorów, a także sprawozdania na koniec każdego roku obrotowego trwania likwidacji. Celem sporządzenia bilansu otwarcia jest ustalenie stanu interesów spółki, ewentualna ocena możliwości przeprowadzenia likwidacji i oszacowanie wartości majątku przypadającego wspólnikom lub akcjonariuszom do zwrotu.

Na dzień poprzedzający podział majątku pozostałego do podziału między

¹¹ J. Czarnota, *Sprawowanie nadzoru nad przedsiębiorstwem w upadłości*. [w:] S. Rudof [red.], *Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 311.

¹² Art. 274 i 461 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych.

¹³ Art. 276 i 463 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych.

¹⁴ Art. 281, 288, 467 i 476 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych.

wspólników walne zgromadzenie zatwierdza sprawozdanie finansowe, zwane sprawozdaniem likwidacyjnym. Przedstawia ono sytuację przedsiębiorstwa po przeprowadzeniu czynności likwidacyjnych oraz pozostały do podziału majątek. W tym momencie walne zgromadzenie ocenia czynności likwidatora: może negatywnie ocenić jego pracę wysuwając ewentualne roszczenia lub przyjąć sprawozdanie zezwalając jednocześnie na podjęcie kolejnych kroków zmierzających do rozwiązania spółki. W tym szczególnym przypadku ustawodawca przewidział sytuację, w której walne zgromadzenie nie odbywa się z powodu braku kworum, zezwalając likwidatorom na dalsze działania bez zatwierdzenia sprawozdania. Odzwierciedla to częstą sytuację, w której majątek likwidowanej spółki jest znikomy i wspólnicy nie interesują się przebiegiem postępowania likwidacyjnego.

W trakcie procesu likwidacji rada nadzorcza nadal pełni swoje funkcje¹⁵. Jeżeli statut spółki zastrzega, że na pewne czynności wykonywane przez zarząd musi on uzyskać zgodę rady nadzorczej, wówczas taką zgodę musi uzyskać likwidator. Ponadto rada nadzorcza wykonuje bieżące czynności kontrolne w taki sposób, jak czyniła to w trakcie zwykłej działalności spółki, ze szczególnym uwzględnieniem przebiegu procesu likwidacji, a także np. ustala wynagrodzenie likwidatorów (jeśli nie uczyniło tego walne zgromadzenie). Ma te same obowiązki związane z badaniem sprawozdań finansowych, w tym sprawozdania otwarcia czy zamknięcia procesu likwidacji¹⁶.

Organy spółki, przestają funkcjonować z dniem wykreślenia Spółki z rejestru.

W trakcie badań i analiz ustalono najważniejsze momenty procesu likwidacji, w których biorą udział organy władzy właścicielskiej:

- podjęcie uchwały o wszczęciu procesu likwidacji,
- powołanie likwidatorów lub pozostawienie do pełnienia tej funkcji zarządu,
- zatwierdzanie sprawozdań finansowych: otwarcia i likwidacyjnego.

Do szczególnej roli rady nadzorczej należy tutaj opinia w sprawie samej uchwały o wszczęciu procesu likwidacji (o czym wspomniano już wcześniej). W trakcie wywiadów przedstawiciele spółek zwracali uwagę na rolę związaną z nadzorowaniem działalności likwidatora i częste konflikty między nim a radą nadzorczą, związane z oczekiwaniami co do kwot uzyskiwanych ze sprzedaży majątku. Sama rada nie ma uprawnień do powoływania i odwoływania likwidatorów (co w pewien sposób ogranicza jej rolę w porównaniu z normalnym funkcjonowaniem spółki¹⁷), jej rekomendacja może jednak zaważyć na

¹⁵ Por. R. Czerniawski, *Kodeks spółek handlowych. Przepisy o spółce akcyjnej. Komentarz*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2004.

¹⁶ J. Otoła, *op. cit.* s. 70.

¹⁷ Por. S. Rudolf, *Plaszczyzny oddziaływania nadzoru właścicielskiego na efektywność spółek*,

decyzjach walnego zgromadzenia, w szczególności w zakresie zatwierdzania sprawozdania końcowego (likwidacyjnego). Charakterystycznym momentem związanym z nadzorem nad procesem likwidacji jest ocena stanu ekonomicznego przedsiębiorstwa w dniu otwarcia likwidacji, która w trakcie analizy przez radę nadzorczą i w trakcie zatwierdzania przez walne zgromadzenie, wywoływała wiele sporów (również między właścicielami) i wymagała dodatkowych wyjaśnień udzielanych przez likwidatora i radę nadzorczą. Na podstawie badań pilotażowych można przyjąć, że zaangażowanie i rola rady nadzorczej zależała w podobny sposób od struktury własności i wzajemnych relacji jak w funkcjonujących przedsiębiorstwach¹⁸.

Osobną uwagę należy poświęcić głównym zmiennym, które związane są z podejmowaniem decyzji o likwidacji (podobnie jak w realizowaniu strategii wyjścia¹⁹). Należą do nich:

- moment podjęcia decyzji o likwidacji,
- wartość pozostawionego do podziału między właścicieli majątku,
- czas postępowania.

Moment wszczęcia procesu likwidacyjnego może zaważyć na wielkości majątku i wysokości zobowiązań do spłacenia np. poprzez skrócenie okresu osiągnięcia strat czy powstania dodatkowych zobowiązań. Przy złej sytuacji finansowej jest też kluczowe dla uchronienia podmiotu przez upadłością²⁰.

Decyzja o likwidacji, jeśli nie wynika ze złego stanu finansów przedsiębiorstwa, jest zwykle podyktowana brakiem możliwości uzyskiwania dodatnich wyników finansowych w przyszłości; w takiej sytuacji naturalnym dążeniem jest korzystna sprzedaż składników majątku, a nieraz zorganizowanych części przedsiębiorstwa w celu uzyskania maksymalnego zwrotu majątku (nierzadko przekraczającego znacznie wkłady wspólników). Postępowanie likwidacyjne i związane z nim czynności są także kosztowne. To przemawia za skróceniem czasu zamykania spraw spółki, zaspokajania wierzycieli i sprzedaży majątku. Z pewnością likwidacja nie powinna być dokonywana w zbyt szybkim tempie w drodze np. sprzedaży wszystkich składników majątku spółki bez względu na rachunek ekonomiczny²¹. Z drugiej strony przeciągający się proces

[w:] S. Rudolf, *Efektywność nadzoru korporacyjnego w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 92-95.

¹⁸ Por. Z. Staniek, *Ekonomia instytucjonalna a sektor przedsiębiorstw*, [w:] E. Mączyńska [red.], *Bankructwa przedsiębiorstw, wybrane aspekty instytucjonalne*, SGH w Warszawie, Warszawa 2008, s. 76.

¹⁹ I. Deenitchin, P. Pikul, *Entrepreneurship: how to design growth and exit strategy*, MBA Poznań-Atlanta: Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006, s. 17-18.

²⁰ S. Nahotko, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością, podejście finansowe*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2003, s. 151.

²¹ R. Czerniawski, *op cit.*

likwidacji jest niekorzystny dla właścicieli: rodzi nowe koszty, a także wydłuża czas uzyskania przez nich zwrotu kapitału i ewentualnych zysków.

4. Zakończenie

Zakres przeprowadzonych badań nie pozwala na wskazywanie szczegółowych wniosków, np. w postaci korelacji między efektami postępowania likwidacyjnego a poszczególnymi działaniami w ramach nadzoru właścicielskiego. Jest jednak wystarczający do wskazania pewnych hipotez i wniosków o większym stopniu ogólności.

Likwidacja przedsiębiorstwa, zwykle postrzegana jako porażka jego istnienia, niekoniecznie musi być związana ze złą sytuacją ekonomiczną. Może wynikać z dobrze przeprowadzonej analizy sytuacji finansowej i rynkowej przedsiębiorstwa. Odpowiednio szybko podjęta decyzja o likwidacji, wynikająca np. z rekomendacji rady nadzorczej, może uchronić przedsiębiorstwo przed upadłością i pozwolić na zwrot części lub całości wkładów, a nawet wykreowanie dodatkowych zysków. Realizacja strategii wyjścia zamiast podejmowania ryzyka przyszłych strat czy konieczności dalszego zaangażowania kapitałowego wymaga jednak uzyskania odpowiednich informacji i dobrej kontroli działalności przedsiębiorstwa.

Podobnie sama likwidacja nie jest momentem, a procesem, w którym nadal funkcjonują organy nadzoru właścicielskiego. W trakcie procesu likwidacyjnego nadal należy kontrolować i oceniać działalność likwidatora (jak wcześniej zarządu) i podejmować decyzje związane np. ze sprzedażą majątku.

Refleksją autora po przeprowadzeniu badań pilotażowych związanych z przebiegiem procesu likwidacji jest często małe zainteresowanie samych właścicieli (udziałowców czy akcjonariuszy) przebiegiem procesu likwidacji. Nadzieją jest zatem, że artykuł zachęci praktyków do większego zainteresowania problematyką, a badaczy do dalszych analiz nie tylko na gruncie prawnym. Wartościowym kierunkiem studiów byłaby np. ocena efektywności pracy nadzoru korporacyjnego w procesie likwidacji²².

Literatura:

Książki:

1. Czerniawski R., Kodeks spółek handlowych. Przepisy o spółce akcyjnej. Komentarz, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2004,
2. Deenitchin I., Pikul P., Entrepreneurship: how to design growth and exit strategy, MBA Poznań-Atlanta: Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006,
3. Nahotko S., Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością, podejście finansowe, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz 2003,

²² Np. podobnie jak wcześniej zaproponowano dokonanie takiej oceny na podstawie procesu restrukturyzacji, por. J. Czarnota, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jako czynnik oceny efektywności pracy rady nadzorczej*, [w:] *Efektywność nadzoru korporacyjnego w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000, s. 154.

4. Otoła J., Likwidacja spółki z o.o., Dom Wydawniczy „Ostoja”, Kraków 2001,
5. Piecko-Mazurek A., Likwidacja spółek kapitałowych, Difin, Warszawa 2000,
6. Szwaja J., Szumański A., Szajkowski A., Sołtysiński S., Kodeks spółek handlowych, tom 2, C.H.Beck, Warszawa 2003,
7. Zaleska M., Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku, Systemy wczesnego ostrzegania, Difin, Warszawa 2002,
8. Zelek A., Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003.

Opracowania w publikacjach zwartych:

1. Czarnota J., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jako czynnik oceny efektywności pracy rady nadzorczej*, [w:] Efektywność nadzoru korporacyjnego w spółkach kapitałowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000,
2. Czarnota J., *Sprawowanie nadzoru nad przedsiębiorstwem w upadłości*. [w:] S. Rudolf [red.], Strategiczne obszary nadzoru korporacyjnego zewnętrznego i wewnętrznego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004,
3. Jeżak J., *Rola i funkcje rady nadzorczej w przeciwdziałaniu sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwie*. [w:] S. Rudolf [red.], Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004,
4. Rudolf S., *Plaszczyzny oddziaływania nadzoru właścicielskiego na efektywność spółek*, [w:] S. Rudolf, Efektywność nadzoru korporacyjnego w spółkach kapitałowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000,
5. Staniek Z., *Ekonomia instytucjonalna a sektor przedsiębiorstw*, [w:] E. Mączyńska [red.], Bankructwa przedsiębiorstw, wybrane aspekty instytucjonalne, SGH w Warszawie, Warszawa 2008.

Inne:

Kodeks spółek handlowych.

Streszczenie

Artykuł podejmuje problematykę związaną z sytuacją zagrożenia i samym procesem likwidacji przedsiębiorstwa. W szczególności przedstawia rolę nadzoru korporacyjnego w podjęciu decyzji o likwidacji i w trakcie całego procesu.

The role of corporate governance during liquidation or threat of liquidation of company

Summary

The article brings up a subject of the threat of liquidation of companies and the liquidation process itself. In particular, it shows the role of corporate governance in taking decisions of liquidation and during the liquidation process.