

Przemysław Niewiadomski  
Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości  
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

## **GWARANT W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH PRODUCENTÓW CZĘŚCI I PODZESPOŁÓW ŚRODKÓW TRANSPORTU ROLNICZEGO – POZIOM WIEDZY I ZAKRES KOMPETENCJI DORADCY RESTRUKTURYZACYJNEGO**

*Mając świadomość znaczenia moich słów i odpowiedzialności przed prawem, ślubuję uroczyście, że powierzone mi obowiązki w postępowaniu upadłościowym lub restrukturyzacyjnym będę wypełniać sumiennie i bezstronnie, dochowując tajemnic prawnie chronionych oraz kierując się w swym postępowaniu zasadami godności, uczciwości i etyki.*

Fragment Roty ślubowania

**STRESZCZENIE:** Celem artykułu jest ukazanie kompetencji współczesnego doradcy restrukturyzacyjnego. Autor za zasadne uznał dookreślenie roli, miejsca czy wiedzy i metod jej pozyskiwania przez doradców restrukturyzacyjnych. Osiągnięcie celu głównego zrealizowane zostało poprzez sformułowanie celów cząstkowych, do których autor zalicza:

- identyfikację obszarów wiedzy współczesnego doradcy restrukturyzacyjnego bazujących na wykonywanych przez niego zadaniach i obowiązkach;
- przedstawienie i omówienie zasad uzyskania kwalifikacji przez doradców restrukturyzacyjnych odzwierciedlających kryterium ich doskonałości.

Dla potrzeb badań opracowano tezę, o następującym brzmieniu: Sprawne i skuteczne wykonywanie zadań przez doradców restrukturyzacyjnych wymaga posiadania określonych zasobów wiedzy, aktualizowanej według indywidualnych potrzeb, poprzez określone formy kształcenia.

**SŁOWA KLUCZOWE:** sytuacje kryzysowe przedsiębiorstw, kompetencje, doradca restrukturyzacyjny

### **Guarantee in crisis situations for parts manufacturers and components of agricultural transport means – level of knowledge and scope of competences restructuring advisor**

**ABSTRACT:** The aim of the article is to show the competences of a modern restructuring advisor. The author found it justified to specify the role, place or knowledge and methods of obtaining it by restructuring advisors. The main goal was achieved by formulating partial goals, which the author includes:

- identification of areas of knowledge of a modern restructuring advisor based on the tasks and responsibilities he performs;
- presenting and discussing the rules for obtaining qualifications by restructuring advisors reflecting the criterion of their excellence.

For the purposes of the research, the following thesis was developed: Efficient and effective performance of tasks by restructuring advisors requires specific knowledge resources, updated according to individual needs through specific forms of education.

**KEYWORDS:** crisis situations of enterprises, competences, restructuring advisor

## **Wstęp**

We współczesnej ekonomii i naukach o zarządzaniu formułowana jest teza o kluczowej roli człowieka oraz jego kompetencji w kształtowaniu sukcesu organizacji. Zagadnienie

to nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, w których kapitał ludzki staje się kluczowym czynnikiem wzrostu w skali mikro- i makroekonomicznej. Prowadzenie przedsiębiorstwa to ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań. Dynamiczny rynek sprawia, że przedsiębiorcy muszą być elastyczni i niejednokrotnie podejmować ryzykowne decyzje. A zatem nieodłącznym elementem prowadzenia każdej działalności jest ryzyko. Oznacza niebezpieczeństwo, że dane przedsiębiorstwo czy przedsiębiorca poniesie straty w wyniku swoich decyzji. Odnosząc się do powyższych rozważań, należy przybliżyć istotę zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa. Należy przez nie rozumieć zorientowany holistycznie i apriorycznie zespół podejść, idei, metod, procedur oraz procesów wspomagających podejmowanie decyzji biznesowych w drodze planowanego i świadomego działania prowadzącego do zachowania na poziomie aprobowanego ryzyka możliwości osiągnięcia wytyczonych celów, a szczególnie – wartości, przy zachowaniu na zadowalającym poziomie dostępu do niezbędnych zasobów i procesów (wartości) oraz zapewnieniu zespołu skutecznego przeciwdziałania w przypadkach zakłóceń w dostępie do owych zasobów (wartości). Najważniejszym beneficjentem rezultatów zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa jest inwestor lub grupa inwestorów. Czerpie on bowiem w całej rozciągłości z korzyści wynikających z podjętej działalności zorganizowanej w formie przedsiębiorstwa, ale ponosi także dotkliwe konsekwencje w przypadku niepowodzeń (Kwieciński 2016, s. 149-170).

Problematyka bezpieczeństwa organizacji zdominowała zainteresowania wielu naukowców. Duża dynamika zmian w wielu dziedzinach aktywności ludzkiej spowodowała niezwykle wprost zaangażowanie się w tę problematykę. Stała się ona wyzwaniem dla powiększającej się grupy badaczy, którzy próbują syntetyzować dorobek wielu dziedzin wiedzy, stwarzając podwaliny pod różnorodne zarówno wyjaśnienia przyczyn, jak i interpretacje skutków wystąpienia określonych zjawisk (Koziej 2011, s. 19-39). Niewątpliwie problematyka bezpieczeństwa ma multidyscyplinarny wymiar, co stwarza ogromną szansę dla implementacji badawczej metod i praktyk z obszaru dorobku nauki teorii i zarządzania. Samo bezpieczeństwo, jako kategoria niezwykle trudna do jednoznacznego zdefiniowania, ma jednak dla specjalistów z nauk o zarządzaniu na tyle wystarczająco złożony wymiar, iż mogą oni ukierunkować właściwe podejście do tej problematyki (Kwieciński 2012, s. 57-64).

Pojęcie bezpieczeństwa przechodziło liczne ewolucje i nadal ewoluuje. W obszarze interesujących rozważań należy zwrócić uwagę, że fundamentalnym zadaniem jest zachowanie odpowiednio wysokiego poziomu bezpieczeństwa organizacji (Czupryński 2015; Koziej 2011, s. 19-39).

W odpowiedzi na te potrzeby powstała ustawa Prawo restrukturyzacyjne, która poprzez efektywne narzędzia prawne, stosowane przez doradców restrukturyzacyj-

nych oraz spółki restrukturyzacyjne, umożliwia uniknięcie lub ograniczenie skutków upadłości, przy jednoczesnym dążeniu do zabezpieczenia praw wierzycieli<sup>1</sup>.

W niniejszym artykule poruszone zostało zagadnienie dotyczące zadań, wiedzy i zakresu kompetencji współczesnego doradcy restrukturyzacyjnego. Autor za zasadne uznał dookreślenie roli, miejsca czy wiedzy i metod jej pozyskiwania przez doradców restrukturyzacyjnych. Osiągnięcie celu głównego wymaga sformułowania i zrealizowania celów cząstkowych, do których autor zalicza identyfikację obszarów wiedzy współczesnego doradcy restrukturyzacyjnego bazujących na wykonywanych przez niego zadaniach i obowiązkach<sup>2</sup> oraz przedstawienie i omówienie zasad uzyskania kwalifikacji przez doradców restrukturyzacyjnych odzwierciedlających kryterium ich doskonałości.

Logicznemu wzorcowi celów opracowania odpowiada koncepcyjny wzorec tezy o następującym brzmieniu: „Sprawne i skuteczne wykonywanie zadań przez doradców restrukturyzacyjnych wymaga posiadania określonych zasobów wiedzy, aktualizowanej według indywidualnych potrzeb, poprzez określone formy kształcenia”.

Obiektywna niemożliwość pełnego rozwinięcia wszystkich wątków podejmowanego dość złożonego problemu implikuje konieczność syntetycznej prezentacji przytaczanych argumentów.

## **Doradca restrukturyzacyjny – gwarant bezpieczeństwa w postępowaniach upadłościowych, restrukturyzacyjnych i egzekucyjnych<sup>3</sup>**

Zadania związane z restrukturyzacją przedsiębiorstwa wymagają od doradcy sprawnego przeprowadzenia procesu decyzyjnego i podjęcia decyzji w taki sposób, aby prawdo-

1 Ustawa reguluje: (1) zawieranie przez dłużnika niewypłacalnego lub zagrożonego niewypłacalnością układu z wierzycielami oraz skutki układu, (2) przeprowadzanie działań sanacyjnych. Za: Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz.U. z 2022 r., poz. 2309).

2 Jasna konceptualizacja jakości i skuteczności wykonywanych przez doradców funkcji, ról i obowiązków, bez względu na miejsce świadczenia usług, jest niezbędna, by zapewnić i wzmocnić rozwój profesjonalny doradcy, możliwość poprawiania niedociągnięć w aktywnościach doradczych, maksymalizację gotowości doradcy do zmagania się ze zmianami w jego osobowości, w jego życiu zawodowym i w otoczeniu, motywując doradcy do działania zgodnie z potrzebami otoczenia.

3 Ilekroć w opracowaniu mowa o prawie restrukturyzacyjnym to autor ma na myśli zespół norm prawnych określających prawa i obowiązki podmiotów postępowania restrukturyzacyjnego w celu uregulowania relacji pomiędzy niewypłacalnym lub zagrożonym niewypłacalnością dłużnikiem a wierzycielami (bez względu na źródło powstania zobowiązań). Natomiast prawo upadłościowe reguluje postępowanie o charakterze zbiorowym (co najmniej dwóch wierzycieli, aby została ogłoszona upadłość), obejmującym przeprowadzenie likwidacji masy upadłości (składników majątkowych dłużnika), w celu zaspokojenia roszczeń wierzycieli. W opracowaniu autor odnosi się do źródeł prawa regulujących problematykę niewypłacalności: (1) Ustawa z 28 lutego 2003r. Prawo upadłościowe (j.t. Dz.U. z 2015 r., poz. 233 ze zm.), (2) Ustawa z 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz.U. z 2015 r., poz. 978 ze zm.), (3) Innych w ramach odesłań oraz regulujących poszczególne instytucje.

podobieństwo jej trafności było jak największe. Podejmowanie decyzji stanowi zatem dużą odpowiedzialność w pracy doradcy. Każda decyzja ma swoje skutki w czasie – skutki jednych decyzji są widoczne wcześniej (skutki operacyjne decyzji), a drugich później (skutki strategiczne decyzji). Podejmowanie decyzji może być oparte na jednym z modeli, ale należy wziąć pod uwagę, że w praktyce jest to udział kilku modeli mających swoje odzwierciedlenie w zintegrowanym modelu podejmowania decyzji. Podjęcie decyzji musi być poprzedzone procesem decyzyjnym, który jest gwarantem mądrej, czyli przemyślanej decyzji doradcy. Z decyzją nierozzerwalnie jest powiązana uprzednia decyzyjność. Od procesu decyzyjnego zależy podjęcie decyzji przez doradcę restrukturyzacyjnego.

Każda decyzja zawsze podejmowana jest w określonych warunkach (uwarunkowania procesu decyzyjnego). Stymulantem procesu decyzyjnego jest pojawienie się sytuacji kryzysowej (problemowej). Doradca, widząc taką sytuację, podejmuje działania interwencyjne zmierzające do jej rozwiązania. Jego interwencja wiąże się z wprowadzeniem zmian w endogeniczne i egzogeniczne warunki organizacji. Doradca staje wobec konieczności podejmowania decyzji wtedy, gdy:

- istnieje konieczność zamiany obecnego, dysfunkcyjnego stanu rzeczy na zadawalający lub uniemożliwiający dążenie do stanu niepożądanego;
- ważne jest wybranie z grupy różnych, atrakcyjnych do osiągnięcia celów, do których powinna zmierzać organizacja;
- trzeba wybrać sposób osiągnięcia celu;
- należałoby dokonać podziału środków (Holska 2016, s. 239).

Podejmowanie decyzji stanowi wielkie wyzwanie dla doradcy restrukturyzacyjnego. Każda decyzja musi być przemyślana: doradca musi rozważyć szereg konsekwencji podejmowanych decyzji, działając na korzyść organizacji. Problemem wpisanim w ten proces jest zagadnienie bezpieczeństwa.

Doradcę restrukturyzacyjnego można określić jako osobę stojącą na czele organizacji lub jej jednostki. Wszyscy doradcy mają formalne zwierzchnictwo nad restrukturyzowaną jednostką. Oznacza to pewien status umożliwiający różnego rodzaju kontakty interpersonalne, które stanowią dla doradcy źródło informacji. Informacje są w pracy doradcy nieodzowne, ponieważ właśnie na ich podstawie podejmuje on decyzje i tworzy strategię „odnowy” podległej mu jednostki. Pracę doradcy można zatem opisać jako pełnienie pewnych ról lub wykonywanie grup czynności, z jakimi utożsamia się jego zawód (por. Buchajska-Wróbel *et al.* 2011).

Doradca restrukturyzacyjny może występować w charakterze syndyka masy upadłości w postępowaniu upadłościowym. Ponadto osoba wykonująca ten zawód jest też uprawniona do wykonywania czynności m.in. nadzorcy układu, nadzorcy sądowego i zarządcy ustanowionych dla dłużnika w postępowaniu restrukturyzacyjnym, a także tymczasowego nadzorcy sądowego lub zarządcy przymusowego (w celu zabezpieczenia

majątku dłużnika do czasu rozstrzygnięcia w przedmiocie wniosku o otwarcie względem niego postępowania restrukturyzacyjnego lub ogłoszenie jego upadłości). Doradca restrukturyzacyjny jest także uprawniony do wykonywania czynności doradztwa restrukturyzacyjnego – obejmują one udzielanie porad, opinii czy wyjaśnień zarówno dla dłużników czy przedsiębiorstw zagrożonych niewypłacalnością, jak i dla wierzycieli.

W związku z nowelizacją przepisów i wprowadzeniem ustawy Prawo restrukturyzacyjne, dotychczasowi syndycy uzyskali licencje doradców restrukturyzacyjnych. W konsekwencji „syndyk” to obecnie jedynie określenie funkcji sprawowanej w postępowaniu upadłościowym przez osobę, która wykonuje zawód doradcy restrukturyzacyjnego. W postępowaniu upadłościowym zadaniem doradcy restrukturyzacyjnego, wykonującego funkcję syndyka, będzie zabezpieczenie oraz spieniężenie majątku dłużnika, tak aby w jak największym stopniu zaspokoić jego wierzycieli. W postępowaniach restrukturyzacyjnych doradca restrukturyzacyjny ma za zadanie zapobiec ogłoszeniu upadłości przez podmiot niewypłacalny, zagrożony niewypłacalnością lub – jeśli istnieje taka konieczność – przygotować przedsiębiorstwo do upadłości.

Nowoczesne instrumenty, jakimi dysponują doradcy restrukturyzacyjni, dają możliwość minimalizacji negatywnych skutków w razie zagrożenia niewypłacalnością lub gdy niewypłacalność już wystąpiła, zarówno dla przedsiębiorstw przeżywających kłopoty, jak również dla ich wierzycieli.

Początkowe etapy postępowania restrukturyzacyjnego obejmują konsultacje, przeprowadzenie analizy finansowej przedsiębiorstwa oraz doradztwo w zakresie niezbędnych działań. W kolejnym etapie następuje złożenie do sądu wniosku, którego celem jest wykazanie, że podjęte działania doprowadzą do spłaty zadłużenia oraz poprawy sytuacji firmy. Niezbędnym elementem składanego wniosku jest plan restrukturyzacyjny, który zawiera szczegółowe informacje przedstawiające faktyczny stan przedsiębiorstwa, powód, w wyniku którego doszło do powstania zadłużenia oraz strategię obejmującą działania naprawcze. Równie ważnym elementem, który musi zawierać składany wniosek, są propozycje układowe. Zawarte w tych dokumentach informacje przedstawiane wierzycielom mają na celu przekonanie ich do słuszności zaproponowanych działań restrukturyzacyjnych.

W kontekście powyższego, wśród usług związanych z restrukturyzacją przedsiębiorców wyróżnia się m.in.: (1) usługi analiz poprzedzających restrukturyzację: analizę finansową, prawną oraz podatkową; (2) weryfikowanie przesłanek do złożenia wniosku o wszczęcie postępowania restrukturyzacyjnego lub ogłoszenia upadłości, w tym przeprowadzenia przygotowanej likwidacji na podstawie ustawy Prawo upadłościowe; (3) doradztwo w procedurze wyboru postępowania restrukturyzacyjnego spośród: postępowania o zatwierdzenie układu, uproszczonego postępowania układowego, postępowania układowego, postępowania sanacyjnego; (4) przygotowanie wniosków o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego; (5) przygotowanie planu restruktury-

zacji obejmującego m.in.: opis spółki, opis rynku, analizę sytuacji finansowej dłużnika; (6) proponowaną strategię; (7) planowanie środków na restrukturyzację, określanie metody i źródła finansowania; (8) opracowanie modelu finansowego zawierającego prognozy finansowe będące podstawą opracowania planu restrukturyzacyjnego; (9) przygotowanie spisu wierzytelności, (10) przygotowanie planu spłat wierzytelności; (11) opiniowanie możliwości wykonania układu przez dłużnika; (12) reprezentowanie uczestników w postępowaniach restrukturyzacyjnym i upadłościowym; (13) doradztwo transakcyjne oraz pomoc w uzyskaniu finansowania i pomocy publicznej; (14) pomoc w negocjacjach warunków restrukturyzacji wierzytelności instytucji finansowych i innych wierzycieli; (15) negocjacje z bankami i innymi instytucjami finansowymi; (16) pomoc w poszukiwaniu nowych źródeł finansowania wspierających płynność spółki; (17) doradztwo w zakresie efektywnego podatkowo dokapitalizowania przedsiębiorców zagrożonych niewypłacalnością; (18) ochronę prawną osób zarządzających przed roszczeniami osób trzecich.

Doradca restrukturyzacyjny jest zatem osobą, która pełni funkcje w postępowaniach upadłościowych, restrukturyzacyjnych oraz egzekucyjnych i powinna dysponować wiedzą z zakresu prawa, ekonomii, zarządzania. Jego kompetencje potwierdza licencja, nadawana przez Ministra Sprawiedliwości. W swojej codziennej pracy doradca restrukturyzacyjny współpracuje z licznym gronem doradców podatkowych, radców prawnych oraz biegłych rewidentów, konsultantów podatkowych, finansowo-podatkowych czy ekonomistów i księgowych.

Warto wspomnieć, że mamy do czynienia z coraz większą grupą doradców, którzy trafiają na rynek jako tzw. interim menedżerowie (IM). Ich działanie jest czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu, nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku co do zamierzonego efektu. Interim manager to wysokiej klasy specjalista posiadający udokumentowane sukcesami doświadczenia na różnych szczeblach zarządzania, gotowy zawierać kontrakty terminowe na czas realizacji konkretnych zadań. Wykorzystując swoją wiedzę, proponuje kierunki zmian w organizacji, przygotowuje dokładny plan działania i uczestniczy w jego realizacji. Wraz z gronem innych specjalistów może także przejąć na jakiś czas zarządzanie firmą w celu realizacji przygotowanego wcześniej planu naprawczego. Celem jego pracy zawsze jest podniesienie wartości firmy (Dziewit-Gontowska 2022).

Wiedza i zaufanie<sup>4</sup> stanowią podstawowy kapitał doradcy restrukturyzacyjnego. Jest on osobą, która stale ulega transformacji. Doradcę cechuje: umiejętność adaptowania,

---

4 Zaufanie jest czymś więcej niż tylko zwykłym poleganiem na kimś. Jest to swoisty apel do dobrej woli drugiej strony oparty na zaangażowaniu. W przypadku doradcy restrukturyzacyjnego można mówić o etycznej stronie zaufania. Składowa etyczna wynika z faktu, iż w momencie obdarzenia doradcy zaufaniem klient niejako odsłania się i tym samym ryzykuje. W zamian oczekuje lojalności

integrowania, reagowania, przewidywania, uczenia się, kreowania, zapamiętywania wiedzy oraz odrzucania wiedzy nieaktualnej.

## **Doradca restrukturyzacyjny – zawód i jego specyfika**

Doradca restrukturyzacyjny stanowi wolny zawód zaufania publicznego. Licencja doradcy restrukturyzacyjnego uprawnia do wykonywania czynności syndyka, nadzorca sądowego i zarządcy oraz doradcy restrukturyzacyjnego. Może o nią ubiegać się osoba fizyczna, która: (1) ma obywatelstwo państwa członkowskiego Unii Europejskiej, Konfederacji Szwajcarskiej lub państwa członkowskiego Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) – strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym; (2) zna język polski w zakresie niezbędnym do wykonywania czynności doradcy restrukturyzacyjnego; (3) ma pełną zdolność do czynności prawnych; (4) ukończyła wyższe studia i uzyskała tytuł magistra lub równorzędny w państwie; (5) posiada nieposzlakowaną opinię; (6) w okresie 15 lat przed złożeniem wniosku o licencję doradcy przez co najmniej 3 lata zarządzała: przedsiębiorstwem lub jego wyodrębnioną częścią (w tym także uznawana jest działalność gospodarcza) lub majątkiem upadłego przedsiębiorstwa; (7) nie była karana za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe; (8) nie była podejrzana albo oskarżona o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe; (9) nie jest wpisana do rejestru dłużników niewypłacalnych Krajowego Rejestru Sądowego; (10) złożyła z pozytywnym wynikiem egzamin przed Komisją Egzaminacyjną, powołaną przez Ministra Sprawiedliwości<sup>5</sup>.

## **Egzamin dla osób ubiegających się o licencję doradcy restrukturyzacyjnego – schemat postępowania**

Egzamin na doradcę restrukturyzacyjnego przeprowadza się co najmniej dwa razy w ciągu roku. Informację o terminie egzaminu Minister Sprawiedliwości ogłasza w Biuletynie Informacji Publicznej na swoich stronach oraz w dzienniku o zasięgu ogólnokrajowym co najmniej na trzy miesiące przed planowanym terminem egzaminu. Wniosek o dopuszczenie do egzaminu na doradcę restrukturyzacyjnego kandydat powinien złożyć do Ministra Sprawiedliwości najpóźniej 45 dni przed terminem rozpoczęcia egzaminu<sup>6</sup>.

Egzamin jest pisemny, składa się z dwóch części: część pierwsza to test jednokrotnego wyboru, zawierający 100 pytań, gdzie każde zawiera po 3 propozycje odpowiedzi (A, B, C). Za każdą prawidłową odpowiedź można uzyskać 1 punkt, co maksymalnie

---

i uczciwości. Doradca restrukturyzacyjny powinien zatem kierować się dobrem swoich klientów, poszanowaniem obowiązków wynikających z uczciwości, godności i dobrych obyczajów.

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o licencji doradcy restrukturyzacyjnego (Dz.U. z 2007 r., Nr 123, poz. 850).

<sup>6</sup> <https://www.biznes.gov.pl/pl/opisy-procedur/-/proc/28> [dostęp: 10.11.2023].

daje 100 punktów. Za pozytywny wynik części testowej uznaje się uzyskanie co najmniej 75 punktów. Czas na rozwiązanie testu wynosi 100 min. Część druga egzaminu to zadanie problemowe. Wykonanie zadania ocenia się w skali od 0 do 30 punktów. Za pozytywny wynik wykonanego zadania problemowego uznaje się uzyskanie co najmniej 20 punktów. Czas na rozwiązanie zadania problemowego wynosi 180 min.

Pozytywny wynik egzaminu potwierdza Komisja Egzaminacyjna. Minister Sprawiedliwości ustala wykaz tytułów aktów prawnych i zalecanej literatury<sup>7</sup>, z których wybrane stanowią podstawę opracowania pytań testowych na egzaminy w określonym roku kalendarzowym i ogłasza go w Biuletynie Informacji Publicznej na swojej stronie podmiotowej nie później niż 3 miesiące przed terminem pierwszego egzaminu wyznaczonego w określonym roku kalendarzowym.

Licencję doradcy restrukturyzacyjnego przyznaje się na czas nieoznaczony. Minister Sprawiedliwości, oprócz przyznania licencji, jest jednocześnie uprawniony do odmowy jej przyznania, cofnięcia albo zawieszenia praw wynikających z licencji. Ponadto prowadzi on publicznie dostępną listę licencjonowanych doradców restrukturyzacyjnych<sup>8</sup>.

## **Zakres wiedzy obejmującej egzamin na doradcę restrukturyzacyjnego**

Zakres wiedzy doradcy restrukturyzacyjnego jest bardzo szeroki. Posiada on wiedzę m.in. z dziedziny prawa, ekonomii i finansów, a także zarządzania. O stosowną licencję ubiegają się zatem prawnicy (adwokaci, radcowie prawni), ekonomiści, księgowi i biegli rewidenci, a także wyższa kadra menadżerska. Doradca restrukturyzacyjny musi się wykazać odpowiednią znajomością m.in.: (1) prawa upadłościowego, (2) prawa restrukturyzacyjnego, (3) prawa cywilnego i postępowania cywilnego, (4) prawa podatkowego, (5) prawa gospodarczego (w tym handlowego). Ponadto musi się legitymować szeroką wiedzą z zakresu ekonomii, wyceny, zarządzania przedsiębiorstwami i rachunkowości. Szczegółowy zakres obszarów wiedzy doradcy restrukturyzacyjnego przedstawiono w tabeli 1.

---

<sup>7</sup> Wykaz tytułów aktów prawnych i zalecanej literatury, z których wybrane stanowią podstawę opracowania pytań testowych na egzaminy dla osób ubiegających się o licencję doradcy restrukturyzacyjnego w roku 2023, znajduje się na stronie Ministerstwa Sprawiedliwości. Zob.: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/wykaz-titulow-aktow-prawnych-i-zalecanej-literatury-z-ktorych-wybrane-stanowia-podstawe-opracowania-pytan-testowych-na-egzaminy-dla-osob-ubiegajacych-sie-o-licencje-doradcy-restrukturyzacyjnego-w-roku-2023> [dostęp: 10.11.2023].

<sup>8</sup> Lista osób posiadających licencję doradcy restrukturyzacyjnego (Ministerstwo Sprawiedliwości). Zob.: <https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/znajdz-licencjonowanego-doradce-restrukturyzacyjnego> [dostęp: 10.11.2023].



**Tabela 1.** Obszary wiedzy (dziedzina) doradcy restrukturyzacyjnego

Lp.	Obszar wiedzy Doradcy Restrukturyzacyjnego
1	Postępowanie w przedmiocie ogłoszenia upadłości oraz w przedmiocie otwarcia postępowania restrukturyzacyjnego
2	Zarządzanie kryzysowe, menedżer w postępowaniu restrukturyzacyjnym
3	Przebieg i skutki postępowań restrukturyzacyjnych: przyspieszone postępowanie układowe oraz postępowanie układowe
4	Wpływ upadłości i restrukturyzacji na postępowania sądowe
5	Likwidacja i podział funduszy masy w postępowaniu upadłościowym
6	Plan restrukturyzacyjny, wstępny plan restrukturyzacyjny, test prywatnego wierzyciela i opinia o możliwości wykonania układu
7	Przebieg i skutki postępowań restrukturyzacyjnych: postępowanie o zatwierdzenie układu oraz uproszczone postępowanie restrukturyzacyjne
8	Organy w postępowaniu restrukturyzacyjnym i upadłościowym (nadzorca, zarządca, syndyk, rada wierzycieli i zgromadzenie wierzycieli)
9	Sztuka komunikacji i negocjacji w postępowaniu upadłościowym
10	Przebieg i skutki postępowań restrukturyzacyjnych: postępowanie sanacyjne
11	Sprawozdawczość finansowa w postępowaniu upadłościowym i restrukturyzacyjnym
12	Praktyka orzecznicza w sądach prowadzących postępowania upadłościowe i restrukturyzacyjne
13	Upadłość i restrukturyzacja osób fizycznych, w tym małżonków
14	Niewypłacalność i analiza wskaźnikowa
15	Informatyzacja postępowania upadłościowego i restrukturyzacyjnego
16	Przygotowana likwidacja ( <i>pre-pack</i> )
17	Upadłość i restrukturyzacja deweloperów
18	Pisma i dokumenty nadzorcy sądowego, zarządcy, syndyka
19	Restrukturyzacja i upadłość z perspektywy wierzyciela
20	Prawo pracy w upadłości i restrukturyzacji
21	Wyceny w restrukturyzacji i upadłości
22	Odpowiedzialność karna nadzorcy sądowego, zarządcy, syndyka
23	Postępowanie w przedmiocie orzeczenia zakazu prowadzenia działalności gospodarczej
24	Obowiązki podatkowe w postępowaniu upadłościowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Krajowej Izby Doradców Restrukturyzacyjnych oraz: <https://kurssyndyka.pl/program/>, <https://prawo.amu.edu.pl/studia-doktoranckie-podyplomowe-i-kursy/studia-podyplomowe-restrukturyzacja/>, <https://eckps.ewspa.edu.pl/produkt/kurs-na-doradce-restrukturyzacyjnego-online/>, <https://cdz.edu.pl/kursy/209> [dostęp: 10.11.2023].

## Wiedza jako przedmiot doskonalenia

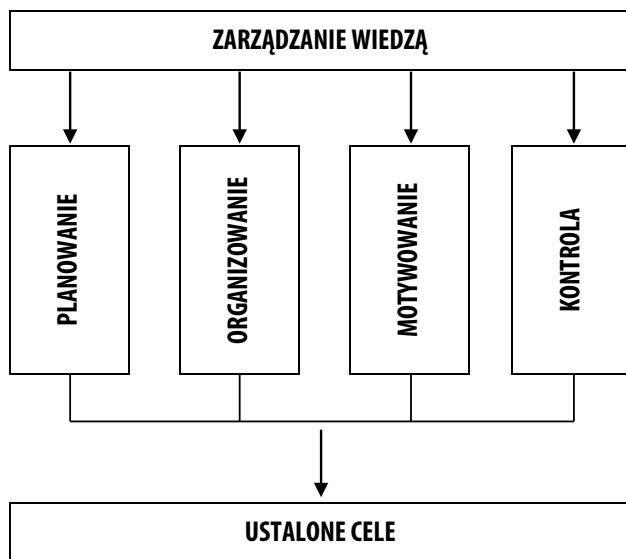
Coraz bardziej wymagające warunki funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu wymagają wprowadzania zmian w procesach odnowy przedsiębiorstw, sięgania po koncepcje kompleksowe ujmujące przede wszystkim kryteria jakościowe. W związku z powyższym – na bazie istniejących już doświadczeń – należy szukać alternatywnych form rozwoju, których nadrzędnym celem jest doskonalenie. Takim nowoczesnym nurtem jest doskonalenie kompetencji osób biorących udział w procesach doradczych, co korzystnie

wpływa na skuteczność i efektywność procesu. Obejmuje działania ukierunkowane na przygotowanie ich do sprawnego wykonywania aktualnych i przyszłych zadań.

Współczesne idee, koncepcje i teorie zarządzania eksponują zatem rolę wiedzy w skutecznym funkcjonowaniu. Stąd też w większym niż dotychczas stopniu zwraca się uwagę na jej doskonalenie. Paradigmat gospodarki opartej na wiedzy jest dzisiaj faktem. Oznacza on wysokie nakłady na szkolenia, dla których punktem wyjścia jest nowa wiedza.

Zarządzanie wiedzą dotyczy także doradcy restrukturyzacyjnego. Jest ono zespołem działań prowadzących do wzrostu wartości jego kapitału i efektywności działania. Obejmuje określanie standardów kompetencyjnych, planowanie i organizowanie działań związanych z kształtowaniem wiedzy, inspirowanie i motywowanie w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź rozbudowanych ról organizacyjnych, a także kontrolę przebiegu związanych z tym procesów (Armstrong 2005, s. 155). W zarządzaniu wiedzą doradcy restrukturyzacyjnego można wyróżnić podstawowe funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę (rys. 1).

Planowanie obejmuje analizowanie potrzeb i projektowanie wymogów kompetencyjnych. Organizowanie to doprowadzanie do zapewnienia właściwych kompetencji we właściwym o właściwym czasie. Motywowanie obejmuje zachęcanie do zdobywania i rozwijania potrzebnej wiedzy, natomiast kontrolowanie to analizowanie i ocenianie, jaka jest relacja między kompetencjami potrzebnymi a realnie posiadanymi oraz doprowadzanie do stanu zgodności jednych i drugich (Oleksyn 2003, s. 16).



**Rysunek 1.** Proces zarządzania wiedzą doradcy restrukturyzacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Stoner, Ch. Wankel (1996), *Kierowanie*, PWE, Warszawa, s. 23.

Celem doskonalenia doradców restrukturyzacyjnych – w ujęciu koncepcji kompetencji – jest pogłębianie wiedzy co najmniej do poziomu wymagań, które zostały określone przez profil kompetencji. Podstawowym założeniem wykorzystania koncepcji kompetencji jest podporządkowanie procesu doskonalenia wymaganym obszarom wiedzy, a ściślej: luce w wiedzy, którą należy ograniczyć lub wyeliminować.

Wobec powyższego, w procesie szkolenia, na etapie planowania, decyzje o potrzebie i zakresie szkolenia podejmuje się na podstawie wielkości luk w wiedzy oraz przewidywania przyszłych zadań wykonywanych na stanowisku. Pożądane jest przy tym uwzględnianie indywidualnych potrzeb doradców. Ponadto autor niniejszego opracowania uważa, że metody doskonalenia powinny być powiązane z dominującym w organizacji modelem zarządzania zasobami ludzkimi i związaną z tym filozofią szkoleniową.

## Formy kształcenia doradcy restrukturyzacyjnego

Stałe podnoszenie kwalifikacji zawodowych doradców restrukturyzacyjnych może obejmować wybrane według potrzeb danego doradcy formy:

1. Udział w szkoleniach specjalistycznych o tematyce zbieżnej z zawodową działalnością doradcy restrukturyzacyjnego.
2. Samokształcenie doradcy polegające w szczególności na aktualizacji wiedzy zawodowej.
3. Udział w innych formach prezentacji dorobku i rozwiązań w zakresie prawa restrukturyzacyjnego i upadłościowego i dziedzin pokrewnych – konferencje, sympozja, zjazdy, wykłady, szkolenia e-learningowe, kursy (organizowane np. przez Krajową Izbę Doradców Restrukturyzacyjnych<sup>9</sup>, Uczelnie Wyższe i inne instytucje szkoleniowe) oraz publikacje<sup>10</sup>.

## Podsumowanie

Wśród kluczowych czynników sukcesu wymienia się kapitał ludzki jako zasób kreujący efektywność, kreatywność i innowacyjność organizacji. Zasadnym jest postawienie w tym miejscu tezy, iż to właśnie ludzie są najważniejszym ogniwiem. Ludzie, którzy zasilają organizację swoją pracą, wykorzystując kwalifikacje, doświadczenie, wiedzę i umiejętności, kosztem innych sposobów spędzania czasu. Aktualny stan zarządza-

<sup>9</sup> Krajowa Izba Doradców Restrukturyzacyjnych jest organizacją samorządu zawodowego licencjonowanych Doradców Restrukturyzacyjnych. Zob.: <https://kidr.pl/> [dostęp: 10.11.2023].

<sup>10</sup> Zob.: „Kwartalnik Doradca Restrukturyzacyjny” wydawany przez Krajową Izbę Doradców Restrukturyzacyjnych przy współpracy z Instytutem Allerhanda, Ogólnopolską Federacją Doradców Restrukturyzacyjnych i Syndyków, Podkarpackim Stowarzyszeniem Doradców Restrukturyzacyjnych i Dolnośląskim Stowarzyszeniem Syndyków; <https://kidr.pl/kwartalnik-doradca-restrukturyzacyjny/poszczególne-numery> [dostęp: 10.11.2023].

nia kompetencjami w organizacjach skłania do wielu refleksji, które stanowić mogą podstawę do rozważań o możliwych kierunkach ewolucji teorii i praktyki tej koncepcji zarządzania. Ocena rzeczywistości w odniesieniu do zarządzania kompetencjami jest trudna, gdyż zarówno świadomość ustaleń teoretycznych, jak i zaawansowane działania w implementacji zarządzania kompetencjami są różne w różnych organizacjach.

Wobec powyższego, w procesie szkolenia, na etapie planowania, decyzje o potrzebie i zakresie szkolenia podejmuje się na podstawie wielkości luk w zasobach wiedzy oraz przewidywania przyszłych zadań wykonywanych na stanowisku. Pożądane jest przy tym uwzględnianie indywidualnych potrzeb doradców. Ponadto autor niniejszego opracowania zauważa, że metody doskonalenia powinny być powiązane z dominującym w organizacji modelem zarządzania zasobami ludzkimi i związaną z tym filozofią szkoleniową. O tym stanowi niniejszy artykuł, który jest podłożem dla rozważań teoretyków i praktyków dążących do uzyskania statusu doradcy restrukturyzacyjnego i pracy w Kancelarii Doradztwa Restrukturyzacyjnego jako organizacji opartej na wiedzy.

W opracowaniu podkreślono, iż sprawne i skuteczne wykonywanie zadań przez doradców restrukturyzacyjnych wymaga posiadania określonych kompetencji, w tym zasobów wiedzy, aktualizowanej poprzez wybrane formy kształcenia. Jednak warunkiem wartości owych form jest konfrontowanie koncepcji z podejściami innych paradygmatów oraz ich krytyczna ocena.

## Bibliografia

- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków.
- Buchajska-Wróbel M., Wendt R., Rytko E., Gasparski J., Gajda K. (2011), *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, Gliwice.
- Czupryński A. (2015), *Bezpieczeństwo w ujęciu teoretycznym*, [w:] *Bezpieczeństwo. Teoria – Badania – Praktyka*, red. A. Czupryński, B. Wiśniewski, J. Zboina, Józefów.
- Dziewit-Gontowska U. (2022), *Interim Management w Polsce*, Warszawa.
- Holska A. (2016), *Teorie podejmowania decyzji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Warszawa.
- Koziej S. (2011), *Bezpieczeństwo: istota, podstawowe kategorie i historyczna ewolucja*, „Bezpieczeństwo Narodowe”, nr 18, s. 19-39.
- Kwieciński M. (2012), *Procesowe i systemowe ujęcie procesu zarządzania bezpieczeństwem*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”, nr 2 (VII), s. 57-64.
- Kwieciński M. (2016), *Zarządzanie bezpieczeństwem działalności przedsiębiorstwa - zarys problematyki*, [w:] *Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, red. P. Lenik, „Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigoń w Krośnie”, z. 70, s. 149-170.
- Oleksyn T. (2003), *Zarządzanie a kompetencje w organizacji – refleksje i propozycje*, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 4(40), s. 5-37.
- Stoner J., Wankel Ch. (1996), *Kierowanie*, Warszawa.
- Ustawa z 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz.U. z 2015 r. poz. 978 ze zm.).
- Ustawa z 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (t.j. Dz.U. z 2015 r. poz. 233 ze zm.).
- Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o licencji doradcy restrukturyzacyjnego (Dz.U. z 2007 r., Nr 123, poz. 850).
- Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz.U. z 2022 r. poz. 2309).

### **Źródła internetowe**

<https://www.gov.pl/web/sprawiedliwosc/wykaz-tytulow-aktow-prawnych-i-zalecanej-literatury-z-ktorych-wybrane-stanowia-podstawe-opracowania-pytan-testowych-na-egzaminy-dla-osob-ubiegajacych-sie-o-licencje-doradcy-restrukturyzacyjnego-w-roku-2023>

<https://krz.ms.gov.pl/#!/application/KRZPortalPUB/1.4/KrzRdrGui.WyszukiwanieDoradcow?params=JTdCJTdE&itemId=item-5&seq=0>

<https://kidr.pl/>

<https://kidr.pl/kwartalnik-doradca>

<https://kurssyndyka.pl/program/>

<https://prawo.amu.edu.pl/studia-doktoranckie-podyplomowe-i-kursy/studia-podyplomowe-restrukturyzacja/>

<https://eckps.ewspa.edu.pl/produkt/kurs-na-doradce-restrukturyzacyjnego-online/>

<https://cdz.edu.pl/kursy/209>