



Sebastian Bajon

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Systemów Zarządzania
sbajon@wz.uw.edu.pl

DORADCA RESTRUKTURYZACYJNY JAKO AGENT ZMIANY W POSTĘPOWANIU NAPRAWCZYM

Streszczenie: Doradca restrukturyzacyjny pełni ważną rolę w postępowaniu prowadzonym wobec dłużnika niewypłacalnego lub zagrożonego niewypłacalnością. Istotność tej funkcji podkreśla fakt, że mogą ją pełnić osoby posiadające odpowiednie uprawnienia potwierdzone przez Ministra Sprawiedliwości. Poniższy artykuł ma na celu wskazanie, jakie funkcje pełnią doradcy w postępowaniach naprawczych. Pokazano w nim również, jakie wymogi muszą oni spełnić, aby móc wykonywać czynności wynikające z zapisów ustawy. Dodatkowo sam proces restrukturyzacji został scharakteryzowany wraz ze wskazaniem jego rodzajów funkcjonujących w obrocie prawnym.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, doradca restrukturyzacyjny, agent zmiany.

JEL Classification: G33, G34.

Wprowadzenie

Pejoratywnie nacechowane zjawisko upadłości budzi współcześnie wiele kontrowersji. Z jednej strony traktuje się go jako niezbędny mechanizm oczyszczający rynek z nieudolnych podmiotów, podkreślając konieczność i nieuniknioną jego występowania. Na drugiej szali stawia się natomiast szkodliwe skutki bankructwa, które najsilniej uwidaczniają się w społecznościach lokalnych, w jakich dana jednostka gospodarcza prowadziła swoją działalność. Ta nierównowaga w traktowaniu omawianego problemu doprowadziła do tego, że polski ustawodawca, chcąc zniwelować negatywne skutki upadłości przedsiębiorstw, uchwalił w 2015 roku ustawę – Prawo restrukturyzacyjne (dalej: UPR). Stare regulacje prawne dotyczące sanacji przedsiębiorstw wynikające z ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze straciły swoją moc, a sama ustawa zyskała nowe brzmienie – Prawo upadłościowe.

Ustawa restrukturyzacyjna określa szczegółowo, jakie przesłanki mogą być podstawą wszczęcia postępowania restrukturyzacyjnego, a samo postępowanie dzieli na cztery różne rodzaje uzależnione od sytuacji, w jakiej znajduje się dłużnik. Zapisy tego aktu prawnego wskazują, że ratowanie dłużnika z sytuacji kryzysowej odbywa się z udziałem profesjonalistów przygotowanych do pełnienia swoich funkcji – doradców restrukturyzacyjnych.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie roli doradcy restrukturyzacyjnego jako agenta radykalnej zmiany w prawnie usankcjonowanym procesie naprawczym. Aby tego dokonać, usystematyzowano wiedzę na temat agentów zmian oraz pełnionych przez doradców funkcji. Autor scharakteryzował też samo zjawisko restrukturyzacji pod kątem ekonomicznym i jurydycznym oraz wskazał podstawowe jego rodzaje wynikające z polskiego ustawodawstwa.

1. Istota restrukturyzacji w literaturze ekonomicznej i ustawodawstwie krajowym – rodzaje postępowań restrukturyzacyjnych

Zachodzące w otoczeniu zmiany, jak również sama jego złożoność skorelowane z wewnętrznymi czynnikami kryzysogennymi przyczyniły się do tego, że ryzyko upadłości jest rozpatrywane w kategoriach zjawiska nieodłącznie towarzyszącego działalności każdej jednostki gospodarczej. Ryzyko to przedsiębiorstwa starają się niwelować poprzez podejmowanie działań restrukturyzacyjnych, które stały się najskuteczniejszą i powszechnie stosowaną metodą umożliwiającą dokonanie istotnych zmian we wszystkich obszarach działania podmiotów gospodarujących [Mozalewski, 2010, s. 2015]. Ważne jest więc, aby szczegółowo scharakteryzować to zjawisko prawnie-ekonomiczne i wskazać jego podstawowe rodzaje.

W ujęciu ogólnoeconomicznym za restrukturyzację należy uznać systemową przebudowę, modernizację i unowocześnianie przedsiębiorstwa [Durlík, 1998, s. 45]. Ma ona na celu przywrócenie firmie wypłacalności, a w dalszej perspektywie samodzielności finansowej, co warunkuje jej dalszy rozwój [Stabryła, 1995, s. 44-45]. Aby ten cel osiągnąć, w procesie restrukturyzacji należy odpowiednio ukształtować relacje pomiędzy kapitałem własnym i obcym oraz dokonać takich zmian w strukturze majątkowej, by móc generować gotówkę na finansowanie przyszłych wydatków [Budzik-Nowodzińska, 2017, s. 188]. Jest to zmiana radykalna, istotna, równoznaczna z przeobrażeniem i transformacją [Cabała, Bartusik, 2006, s. 16]. Podkreśla się też, że działania restrukturyzacyjne muszą mieć korzystny wpływ na przedsiębiorstwo, umożliwiając mu adekwatne

przystosowanie działalności do nowych warunków, zapewniając jednocześnie powodzenie na rynku [Borowiecki, Nalepka, 2003, s. 86]. Z. Antczak z kolei definiuje restrukturyzację jako złożony proces diagnozowania wyzwań, dzięki połączeniu wiedzy jawnej i zawodowej, warunkujący efektywne funkcjonowanie organizacji w przyszłości [Antczak, 2015, s. 24].

W myśl obowiązującego aktu prawnego postępowanie restrukturyzacyjne prowadzi się wobec dłużnika niewypłacalnego lub zagrożonego niewypłacalnością, a jego celem jest uniknięcie ogłoszenia jego upadłości poprzez umożliwienie mu restrukturyzacji w drodze zawarcia układu z wierzycielami, a w przypadku postępowania sanacyjnego – również przez prowadzenie działań sanacyjnych, przy zabezpieczeniu słusznych praw wierzycieli [UPR, 2015, art. 3 i 6]. W tym kontekście za restrukturyzację należy uznać działania w sferze materialnej, planowania i zarządzania finansami, które prowadzą do przywrócenia płynności finansowej firmy lub zwiększenia jej możliwości finansowych [Suszyński, 2003, s. 138]. Wprowadzona w 2016 roku do obrotu gospodarczego ustawa przewiduje, że postępowanie restrukturyzacyjne może być prowadzone czterema ścieżkami:

- postępowanie o zatwierdzenie układu,
- przyspieszone postępowanie układowe,
- postępowanie układowe,
- postępowanie sanacyjne.

Zadaniem postępowania o zatwierdzenie układu jest zawarcie porozumienia z wierzycielami niewypłacalnego dłużnika bez angażowania w proces sądu. Daje to szansę na skrócenie czasu takiego postępowania oraz na jego dużą elastyczność, gdyż to sam dłużnik jest zobowiązany do czynności mających na celu zawarcie układu ze swoimi wierzycielami. Postępowanie takie prowadzi się w sytuacji, gdy suma wierzytelności spornych uprawniających do głosowania nad układem nie przekracza 15% sumy wierzytelności uprawniających do głosowania nad układem [UPR, 2015, art. 3].

Taki sam stosunek wierzytelności spornych w stosunku do wierzytelności ogółem pozwala dłużnikowi na przeprowadzenie przyspieszonego postępowania układowego, które umożliwi zawarcie układu po sporządzeniu i zatwierdzeniu spisu wierzytelności w uproszczonym trybie [UPR, 2015, art. 3]. Z dniem otwarcia przyspieszonego postępowania układowego mienie służące prowadzeniu przedsiębiorstwa oraz mienie należące do dłużnika staje się masą układową, nad którą zarząd pełni on sam. W przypadkach określonych w ustawie sąd może uchylić zarząd własny dłużnika i ustanowić zarządcę w osobie doradcy restrukturyzacyjnego [UPR, 2015, art. 239].

Postępowanie układowe jest przeznaczone dla dłużników, którzy nie mogą skorzystać z dwóch poprzednich rozwiązań, ponieważ suma wierzytelności spornych, uprawniających do głosowania nad układem, przekracza 15% sumy wierzytelności uprawniających do głosowania nad układem [UPR, 2015, art. 3]. Postępowanie w tym trybie wymaga udziału czynnika zewnętrznego, a dłużnik we wniosku o jego otwarcie musi uprawdopodobnić zdolność do bieżącego zaspokajania kosztów postępowania układowego i zobowiązań powstałych po dniu jego otwarcia [UPR, 2015, art. 266]. Jeżeli skuteczne przeprowadzenie postępowania wymaga osobistego udziału dłużnika lub jego reprezentantów, a jednocześnie dają oni gwarancję należytego sprawowania zarządu, sąd może zezwolić dłużnikowi na wykonywanie zarządu nad całością lub częścią przedsiębiorstwa w zakresie nieprzekraczającym zakresu zwykłego zarządu. W innych przypadkach otwarcie takiego postępowania skutkuje odebraniem zarządu własnego dłużnikowi i wyznaczeniem jego zarządcy [UPR, 2015, art. 288].

Za działania sanacyjne uznaje się czynności prawne i faktyczne, które zmierzają do poprawy sytuacji ekonomicznej dłużnika i mają na celu przywrócenie dłużnikowi zdolności do wykonywania zobowiązań przy jednoczesnej ochronie przed egzekucją [UPR, 2015, art. 3]. Postępowanie sanacyjne umożliwia przeprowadzenie zaawansowanej restrukturyzacji zobowiązań, majątku oraz zatrudnienia, wprowadzając korzystne dla dłużnika rozwiązania prawne. Symultanicznie jednak dłużnik zostanie znacznie ograniczony w możliwości zarządzania swoim majątkiem i poddany restrykcyjnemu nadzorowi ze strony prawnej w osobie sędziego komisarza i wierzycieli [Wieczerzyńska, 2015, s. 69].

Scharakteryzowane powyżej rodzaje postępowań wynikające z zapisów ustawy usystematyzowano w tabeli 1.

Tabela 1. Postępowania w polskim prawie restrukturyzacyjnym

Cecha	Tryb postępowania			
	Zatwierdzenie układu	Przyspieszone postępowanie układowe	Postępowanie układowe	Postępowanie sanacyjne
Niewypłacalność	Dłużnik niewypłacalny lub zagrożony niewypłacalnością			
Poziom wierzytelności spornych	mniej niż 15%	mniej niż 15%	więcej niż 15%	nieokreślony ustawowo
Termin rozpatrzenia wniosku przez sąd	2 tygodnie	1 tydzień	2 tygodnie, z rozprawą 6 tygodni	2 tygodnie, z rozprawą 6 tygodni
Zarząd nad majątkiem dłużnika	dłużnik	dłużnik	dłużnik	zarządca, dłużnik lub zarządca i dłużnik

Źródło: Kowalak [2017, s. 440].

Niezależnie od rodzaju postępowania ważne jest, aby zarządzający przedsiębiorstwem potrafili odpowiednio ocenić jego sytuację ekonomiczną i dobrać odpowiednie instrumentarium ratujące firmę przed upadłością lub likwidacją.

2. Rola jednostki w procesach radykalnej zmiany

Zmiana o charakterze restrukturyzacyjnym jest zmianą radykalną, w związku z czym dotyka ona swoim zasięgiem całą organizację [Sapiejaska, 1996, s. 23]. Biorąc zaś pod uwagę fakt, że postępowanie restrukturyzacyjne prowadzi się z udziałem doradcy restrukturyzacyjnego, zasadne wydaje się przedstawienie, jaką rolę może pełnić jednostka w tym procesie.

Przegląd literatury pokazuje, że w procesach zmian uczestniczy wielu aktorów, wśród których na największą uwagę zasługuje agent zmiany (*change agent/ agent of change*). O jego roli w procesie zmian już w 1958 roku pisali R. Lippitt, J. Wattson i B. Westley [1958, s. 10], dając tym samym podwaliny pod współczesne rozumienie tego podmiotu. Autorzy utożsamili agenta zmiany z osobą z zewnątrz, która ma wesprzeć świadomą decyzję przedsiębiorstwa o podjęciu wysiłku w celu ulepszenia panującego w nim systemu organizacji [Lippitt, Wattson, Westley, 1958, s. 10]. W.G. Bennis, K.D. Benne i R. Chin [1969, s. 8] rozszerzyli tę definicję, zauważając, że agentem zmiany może być zarówno osoba spoza organizacji, jak i zatrudniona w jej strukturach, która dostarcza specjalistyczne wsparcie (techniczne, konsultingowe) w trakcie przeprowadzanych zmian. R.G. Havelock i M.C. Havelock [1973, s. 60] zdefiniowali agenta zmian poprzez role, jakie może on pełnić w procesach zmian, i stwierdzili, że może on być katalizatorem zmiany (*a catalyst*), znawcą procesu (*a process helper*), dawcą rozwiązania (*a solution giver*) i kolekcjonerem zasobów (*a resource linker*). W. Daniecki [2004, s. 75] pisze, że wśród agentów zmiany należy wyróżnić: strategów, którzy inicjują zmiany, realizatorów, którzy przygotowują i wdrażają plan zmiany, oraz użytkowników, którzy funkcjonują w warunkach zmiany.

J.R. Schermerhorn stwierdza, że agentem zmiany jest osoba lub grupa aktywnie promująca proces zmian i kierująca jego przebiegiem. Sprzeciwia się temu T. Wawak [2019, s. 4-5], dowodząc, że w zmiany są zaangażowani: lider zmian, który wiezie prym we wprowadzaniu zmian, przywódca zmian przewodzący i kierujący ich przebiegiem, promotor zmian zaangażowany w realizację procesu zmian i egzekutor zmiany wymuszający zmianę siłą. Z kolei F. Krawiec [2007, s. 146] zauważa, że w proces zmian jest zaangażowany:

- sponsor, który uprawomocnia i zatwierdza zamierzoną kompletną odnowę firmy oraz sprawuje nadzór nad ludźmi odpowiedzialnymi za wprowadzenie zmiany;
- realizator, który jest odpowiedzialny za implementację zmiany i podlega sponsorowi;
- agent zasadniczej zmiany, który ułatwia proces wprowadzania zmiany;
- rzecznik, który ma wizję, jak zmiana powinna wyglądać i jakie przynieść efekty.

F. Lunenburg zaznacza dodatkowo, że w przypadku poważnych zmian w całej organizacji, firmy często wynajmują zewnętrznych agentów zmian – konsultantów (*consultant*). Ponieważ konsultanci ci pochodzą z zewnątrz i nie są związani kulturą, polityką ani tradycjami firmy, w związku z tym są w stanie przedstawić inną perspektywę sytuacji i zakwestionować *status quo*. Może to być jednak niekorzystne, ponieważ zewnętrzni agenci zmian nie znają historii firmy, procedur operacyjnych i personelu [Lunenburg, 2010, s. 1].

M. Sobka traktuje agenta zmiany jako podmiot pełniący wiodącą rolę w całym procesie zmiany, odpowiedzialny za stworzenie warunków sprzyjających wdrażaniu zmian i wspierający ich realizację. Stawia go na równi z ekspertem, rzecznikiem zmiany lub liderem transformacyjnym zatrudnionym przez kierownictwo w celu skutecznego przeprowadzenia zmiany. Podobnie jak Lunenburg, podkreśla, że jest on konsultantem zmiany, specjalistą w zakresie jej planowania i wdrażania. Wreszcie zauważa też, że jest on doradcą w zakresie przygotowywania projektu zmiany [Sobka, 2014, s. 78-79].

Mając na uwadze powyższe charakterystyki, zasadne wydaje się zweryfikowanie, w którą z tych ról wpisuje się w procesach naprawczych doradca restrukturyzacyjny, a tym samym czy można go traktować jako agenta zmiany.

3. Licencjonowanie zawodu i odpowiedzialność doradcy restrukturyzacyjnego

Skomplikowany przebieg postępowania restrukturyzacyjnego, jak również jego istotność w procesie ratowania jednostki przed jej likwidacją z obrotu gospodarczego doprowadziły do tego, że ustawodawca zastrzegł, iż powinien w nim uczestniczyć podmiot posiadający licencję doradcy restrukturyzacyjnego uzyskaną na podstawie zapisów ustawy o licencji doradcy restrukturyzacyjnego (dalej: LDR). Zgodnie z art. 3 tej ustawy licencję taką może uzyskać osoba fizyczna, która:

- a) ma obywatelstwo państwa członkowskiego Unii Europejskiej, Konfederacji Szwajcarskiej lub państwa członkowskiego Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) – strony umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym;
- b) zna język polski w zakresie niezbędnym do wykonywania czynności syndyka, nadzorcy lub zarządcy;
- c) ma pełną zdolność do czynności prawnych;
- d) ukończyła wyższe studia i uzyskała tytuł magistra lub równorzędny w państwie, o którym mowa w pkt 1;
- e) posiada nieopozłakowaną opinię;
- f) w okresie 15 lat przed złożeniem wniosku o licencję doradcy restrukturyzacyjnego przez co najmniej 3 lata zarządzała majątkiem upadłego, przedsiębiorstwem lub jego wyodrębnioną częścią w Rzeczypospolitej Polskiej lub państwie, o którym mowa w pkt 1;
- g) nie była karana za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe;
- h) nie jest podejrzana albo oskarżona o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe;
- i) nie jest wpisana do rejestru dłużników niewypłacalnych Krajowego Rejestru Sądowego;
- j) złożyła z pozytywnym wynikiem egzamin przed Komisją Egzaminacyjną powołaną przez Ministra Sprawiedliwości.

Egzamin ma formę pisemną i jest przeprowadzany w języku polskim. Obejmuje zagadnienia z zakresu prawa, ekonomii i finansów oraz zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki postępowania upadłościowego i restrukturyzacyjnego. Złożenie egzaminu z wynikiem pozytywnym potwierdza zaświadczenie wystawione przez Komisję Egzaminacyjną składającą się z siedmiu osób wyróżniających się wiedzą teoretyczną i praktyczną z zakresu problematyki objętej egzaminem [LDR, 2007, art. 4 i 8]. Licencję doradcy restrukturyzacyjnego przyznaje się na wniosek osoby ubiegającej się o licencję doradcy restrukturyzacyjnego złożony nie później niż po upływie 2 lat od dnia złożenia egzaminu [LDR, 2007, art. 10]. Minister Sprawiedliwości, w drodze decyzji administracyjnej, przyznaje licencję na czas nieoznaczony [LDR, 2007, art. 12 i 14]. Osoba fizyczna wpisana na listę doradców restrukturyzacyjnych prowadzoną przez Ministra Sprawiedliwości jest obowiązana do kształcenia ustawicznego w celu podnoszenia kwalifikacji i umiejętności zawodowych [LDR, 2007, art. 2 i 17].

Takie zestawienie wymogów prowadzi do wniosku, że doradca restrukturyzacyjny powinien dawać gwarancję profesjonalizmu i rzetelności świadczonych przez siebie usług. Nie przesądza to jednak o tym, iż w procesie naprawczym nie popełnia on błędów. Ustawodawca przewidział zatem, że doradca restrukturyzacyjny odpowiada za szkodę wyrządzoną na skutek nienależytego wykonywania obowiązków zarówno wobec dłużnika, jak i wierzycieli [UPR, 2015, art. 25]. Rygorystyczna podstawa odpowiedzialności doradcy nakazuje mu również, wraz z podjęciem pierwszej czynności przed sądem lub sędzią komisarzem, złożyć do akt postępowania polisę OC za szkody wyrządzone w związku z pełnieniem funkcji określonych w ustawie [Benduch, Janik, 2016, s. 346].

Dodatkowo należy podkreślić, że licencja doradcy może zostać cofnięta przez Ministra Sprawiedliwości w przypadku, gdy osoba ją posiadająca dwukrotnie zostanie odwołana prawomocnym postanowieniem sądu z powodu nienależytego pełnienia obowiązków [LDR, 2007, art. 18].

4. Rola doradcy w postępowaniu restrukturyzacyjnym – ujęcie funkcyjne

Rola doradcy restrukturyzacyjnego w postępowaniu oraz sposób jego powołania są uzależnione od wyboru jednej z czterech wskazanych wcześniej ustawowych dróg ratowania przedsiębiorstwa przed niewypłacalnością. Doradca restrukturyzacyjny jest zatem na mocy ustawy uprawniony do pełnienia funkcji nadzorcy układu albo nadzorcy sądowego oraz zarządcy. Zgodnie z zapisami tego aktu prawnego może on też wykonywać rolę tymczasowego nadzorcy sądowego oraz tymczasowego zarządcy. Szczegółowy podział funkcji pokazano w tabeli 2.

Doradca restrukturyzacyjny pełni bardzo istotną rolę w postępowaniu, gdyż zadania przez niego wykonywane mają doprowadzić do tego, że dłużnik przestanie być niewypłacalny. W ich zakres wpisują się usługi doradcze, wydawanie opinii i objaśnianie przepisów prawa mających zastosowanie w procesie naprawczym. Jednak główną jego rolą jest wybór narzędzi naprawczych, jakie będą wykorzystane w celu ratowania przedsiębiorstwa [Benduch, Janik, 2016, s. 343]. Dodatkowo ważnym zadaniem doradcy jest pozyskiwanie uzupełniających źródeł finansowania działalności restrukturyzowanego podmiotu [UPR, 2015, art. 26]. Próbę usystematyzowania funkcji doradcy i wykonywanych przez niego zadań w postępowaniu restrukturyzacyjnym zawarto w tabeli 3.

Tabela 2. Role pełnione przez doradcę w postępowaniu restrukturyzacyjnym

Funkcje doradcy restrukturyzacyjnego	Tryb postępowania			
	Zatwierdzenie układu	Przyspieszone postępowanie układowe	Postępowanie układowe	Postępowanie sanacyjne
	Nadzorca układu	Nadzorca sądowy	Nadzorca sądowy	Zarządca
	Nadzorca sądowy – od dnia zatwierdzenia układu	Zarządca (jeżeli dłużnikowi odebrano zarząd własny)	Zarządca (jeżeli dłużnikowi odebrano zarząd własny)	
			Tymczasowy nadzorca sądowy	Tymczasowy nadzorca sądowy/ Tymczasowy zarządca
Nadzorca wykonania układu				
Podstawa prawna działania	Umowa cywilno-prawna z dłużnikiem	Postanowienie sądu		

Źródło: Benduch, Janik [2016, s. 342].

Tabela 3. Rola i zadania doradcy restrukturyzacyjnego

Funkcje w postępowaniu	Rola i czynności doradcy
1	2
Nadzorca układu wybierany przez dłużnika	<ul style="list-style-type: none"> ➤ przygotowanie planu restrukturyzacyjnego ➤ przygotowanie z dłużnikiem propozycji układowych ➤ sporządzenie spisu wierzytelności oraz spisu wierzytelności spornych ➤ współpraca z dłużnikiem w zakresie sprawnego i zgodnego z prawem zbierania głosów przy zachowaniu praw wierzycieli ➤ złożenie sprawozdania o możliwości wykonania układu
Nadzorca sądowy powoływany przez sąd	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zawiadomienie wierzycieli o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego ➤ ustalenie składu masy układowej na podstawie wpisów w księgach dłużnika oraz dokumentów bezspornych ➤ sporządzenie w terminie trzydziestu dni od dnia otwarcia postępowania układowego planu restrukturyzacyjnego i spisu wierzytelności ➤ ocena propozycji układowych, w tym, w razie potrzeby, doradztwo w zakresie ich zmiany w celu zapewnienia zgodności z prawem i możliwości ich wykonania, podejmowanie działań w celu złożenia przez wierzycieli możliwie największej liczby ważnych głosów, udział w zgromadzeniu wierzycieli oraz złożenie opinii o możliwości wykonania układu ➤ w przyspieszonym postępowaniu układowym – sporządzenie spisu wierzytelności spornych ➤ zwołanie pierwszego posiedzenia rady wierzycieli ➤ rzetelne weryfikowanie przedstawionych informacji, w szczególności w przypadku, gdy istnieją uzasadnione wątpliwości co do ich prawdziwości ➤ przeprowadzenie głosowania na zgromadzeniu wierzycieli ➤ nadzorca sądowy składa na zgromadzeniu wierzycieli opinię o możliwości wykonania układu ➤ składanie sędziemu-komisarzowi sprawozdania ze swoich czynności za każdy miesiąc kalendarzowy pełnienia funkcji

cd. tabeli 3

1	2
Zarządca powoływany przez sąd	<ul style="list-style-type: none"> ➤ niezwłoczne objęcie zarządu masą sanacyjną, zarządzanie nią ➤ sporządzenie spisu inwentarza wraz z oszacowaniem ➤ sporządzenie oraz realizacja planu restrukturyzacyjnego ➤ ustalenie składu masy sanacyjnej ➤ wykonywanie obowiązków sprawozdawczych ciążyących na dłużniku ➤ sporządzenie spisu wierzytelności na podstawie ksiąg rachunkowych, innych dokumentów dłużnika, wpisów w księgach wieczystych oraz rejestrach ➤ przeprowadzenie głosowania na zgromadzeniu wierzycieli ➤ przedstawienie na zgromadzeniu wierzycieli sprawozdania z wykonania planu restrukturyzacyjnego w toku postępowania sanacyjnego oraz efektów podjętych działań ➤ zarządca składa na zgromadzeniu wierzycieli opinię o możliwości wykonania układu ➤ zwołanie pierwszego posiedzenia rady wierzycieli ➤ zarządca w porozumieniu z dłużnikiem składa sędziemu-komisarzowi plan restrukturyzacyjny w terminie trzydziestu dni od dnia otwarcia postępowania sanacyjnego ➤ realizacja planu restrukturyzacyjnego po zatwierdzeniu przez sędziego-komisarza

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: UPR [2015].

Jak wynika z powyższej tabeli, lista zadań i czynności wykonywanych przez doradcę restrukturyzacyjnego jest dość szeroka i uzależniona od rodzaju obranej ścieżki insolwencyjnej. Niemniej jednak godny uwagi jest fakt, że niezależnie od pełnionej funkcji od doradcy oczekuje się pełnego profesjonalizmu i rozległej wiedzy z bardzo wielu obszarów z życia gospodarczego.

5. Doradca jako agent zmiany – próba konfrontacji wybranej literatury przedmiotu i ustawy restrukturyzacyjnej oraz kierunki dalszych badań

Dokonywanie zmian o charakterze restrukturyzacyjnym w prawie usankcjonowanym procesie to nie tylko wyzwanie o charakterze czysto formalnym, ale również organizacyjnym i finansowym. Samo zaś postępowanie restrukturyzacyjne, niezależnie od obranej ścieżki naprawczej, wymaga holistycznego podejścia do niewypłacalnej lub zagrożonej niewypłacalnością organizacji. Z całą pewnością wprowadzenie do tego procesu jednostki, która powinna posiadać odpowiednią wiedzę z zakresu prawa, finansów, zarządzania, marketingu, a także psychologii czyni samą restrukturyzację łatwiejszą dla dłużnika, dając mu rękojmię należytego jej przeprowadzenia [Wydrzyński, 2016, s. 122].

Rola doradcy restrukturyzacyjnego wpisuje się zatem w definicję agenta zmiany zaproponowaną przez Lippitta, Wattsona i Westleya, ponieważ oprócz tego, że pochodzi spoza organizacji, wspiera on świadomą decyzję dłużnika

o postawieniu przedsiębiorstwa w stan restrukturyzacji zarówno swoją specjalistyczną wiedzą – nawiązanie do definicji Bennisa, Bennea i China, jak i działaniami faktycznymi w przypadku objęcia zarządu nad majątkiem dłużnika.

Dodatkowo w ramach czynności podejmowanych przez doradcę należy go uznać za:

- dawcę rozwiązania (*a solution giver*), co wyraża się poprzez opracowywany przez niego plan restrukturyzacji,
- znawcę procesu (*a process helper*), dzięki spełnieniu wymogów kwalifikujących do uzyskania licencji doradcy restrukturyzacyjnego i doświadczeniu zdobywanym w swojej pracy,
- kolekcjonera zasobów (*a resource linker*), czego odzwierciedleniem jest jego rola w pozyskiwaniu dodatkowych zasobów finansowych i wykorzystaniu istniejących zasobów organizacyjnych, ludzkich.

Pełniąc funkcję zarządcy i nadzorey, należy uznać doradcę za realizatora zmian, wpisując go tym samym w koncepcję W. Danieckiego. Wychodząc zaś od definicji T. Wawaka, można dojść do wniosku, że doradca jest zarówno przywódcą zmiany, jak i poniekąd jej egzekutorem z uwagi na kontekst prawny i ekonomiczny – konieczność przeprowadzenia zmiany dla zachowania przedsiębiorstwa dłużnika.

Określając rolę doradcy w koncepcji F. Krawca, należy go uznać za realizatora zmiany, agenta zmiany zasadniczej i rzecznika tej zmiany. Fakt, że doradca pochodzi z zewnątrz organizacji, zrównuje go z kolei z definicją agenta-konsultanta przedstawioną przez F. Lunenburga.

Przedstawione w drugiej części definicje i role agenta zmiany, zdaniem autora, mają swoje odzwierciedlenie w funkcjach, jakie pełni doradca restrukturyzacyjny. Uwzględniając fakt, że role te najczęściej się na siebie nakładają, czynią one doradcę „agentem złożonym” w swoich działaniach. Należy go zatem uznać za agenta radykalnej zmiany w organizacji i jako takiego traktować jak specjalistę w swojej dziedzinie, dającego gwarancję skuteczności działań naprawczych.

Mając na uwadze fakt, że przedstawiona przez autora charakterystyka pozycji doradcy restrukturyzacyjnego wynika w całości z przepisów aktów prawnych, zasadne wydaje się podjęcie dalszych badań dotyczących tej szczególnie ważnej dla dłużników instytucji. Wychodząc z założenia, że to od doradcy wymaga się wiedzy z różnych obszarów życia gospodarczego, należałoby zweryfikować, jakie kompetencje cechują doradców oraz jakie są ich źródła. Zasadne wydaje się też znalezienie odpowiedzi na pytanie o narzędzia restrukturyzacyjne przez nich wykorzystywane w procesach naprawczych, które zawierają oni w opracowywanych przez siebie planach restrukturyzacyjnych i które czynią

z nich skutecznych agentów radykalnej zmiany. Ciekawym obszarem badawczym jest również w tym kontekście problematyka samej restrukturyzacji, jej przyczyn i głównych problemów, które pojawiają się w prowadzonych przez doradców postępowaniach.

Podsumowanie

Obowiązujący do końca 2015 roku model postępowania upadłościowego i naprawczego uległ znaczącej dezaktualizacji w zmieniających się warunkach rynkowych. Przewlekłość postępowań naprawczych, jak również ich ekonomiczna niewydolność doprowadziły do tego, że ustawodawca postanowił zapewnić przedsiębiorcom prawne narzędzie restrukturyzacji zapobiegające likwidacji dłużnika oraz umożliwiające maksymalizację ochrony praw wierzycieli [Wieczerzyńska, 2015, s. 62]. Wprowadzone wraz z początkiem 2016 roku zmiany dotyczące restrukturyzacji przedsiębiorstw należy uznać za potrzebne i skuteczne. Warto jednak zauważyć, że ratowanie dłużników niewypłacalnych wymaga odpowiedniej wiedzy nie tylko stricte prawniczej, ale również finansowej, marketingowej czy handlowej. Dlatego też kluczową rolę w postępowaniu naprawczym pełni doradca restrukturyzacyjny, który spełniając określone wymogi ustawowe, wiedzę taką zgromadził i cały czas musi ją uzupełniać i poszerzać. Przeprowadzona analiza pozwala sądzić, że wprowadzenie do ustawy zapisów określających rolę doradcy w postępowaniu restrukturyzacyjnym daje rękojmię poprawności działań zmierzających do odbudowy pozycji firmy na rynku poprzez prawnie usankcjonowany proces.

Dokonany przegląd literatury w porównaniu z aktem prawnym, jakim jest ustawa restrukturyzacyjna, daje – zadaniem autora – podstawy, aby uznać doradcę restrukturyzacyjnego za agenta zmiany radykalnej, otwierając tym samym nowe kierunki badań nad tym podmiotem w naukach o zarządzaniu.

Literatura

- Antczak Z. (2015), *Rozważania semantyczno-epistemologiczne nad zakresami znaczeniowymi pojęcia restrukturyzacja* [w:] A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.
- Benduch D., Janik E. (2016), *Usługi doradcze w procesie restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, „Europa Regionum”, nr 29, s. 337-350.
- Bennis W.G., Benne K.D., Chin R. (1969), *The Planning of Change*, Holt, Reinhart and Winston, New York.

- Borowiecki R., Nalepka A. (2003), *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw* [w:] R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, Difin, Warszawa, s. 73-96.
- Budzik-Nowodzińska I. (2017), *Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa jako przykład strategii anty kryzysowej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 2, s. 183-199.
- Cabała P., Bartusik K. (2006), *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Daniecki W. (2004), *Strategie zmian. Refleksje nad praktyką*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa.
- Durlik I. (1998), *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Havelock R.G., Havelock M.C. (1973), *Training for Change Agent*, Center for Research of Utilization of Scientific Knowledge, Institute for Social Research, The University of Michigan.
- Kowlak R. (2017), *Analiza symptomów zagrożenia niewypłacalnością przed podjęciem decyzji o restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 4, s. 437-446.
- Krawiec F. (2007), *Zasadnicza zmiana drogi do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- Lippitt R., Watson J., Westley B. (1958), *The Dynamics of Planned Change*, Harcourt, Brace & World, New York.
- Lunenburg F. (2010), *Managing Change: The Role of the Change Agent*, „International Journal of Management, Business, and Administration”, Vol. 13(1), s. 1-6.
- Mozalewski M. (2010), *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 2, s. 215-236.
- Sapijaska Z. (1996), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, WN PWN, Warszawa.
- Schermerhorn J.R. (2008), *Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Sobka M. (2014), *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Stabryła A. (1995), *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Suszyński C. (2003), *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 roku o licencji doradcy restrukturyzacyjnego. Dz.U. 2007, Nr 123, poz. 850.
- Ustawa z dnia 15 maja 2015 roku Prawo restrukturyzacyjne. Dz.U. 2015 poz. 978.
- Wawak T. (2019), *Lider i przywódca zmian*, <http://tadeusz.wawak.pl/content/lider-i-przywodca-zmian> (dostęp: 5.02.2019).

Wieczeryńska B. (2015), *Prawo restrukturyzacyjne – potrzeba i ocena regulacji*, „Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne”, nr 2, s. 58-72.

Wydrzyński P. (2016), *O psychologicznych aspektach wykonywania zawodu doradcy restrukturyzacyjnego*, „Doradca Restrukturyzacyjny”, nr 5, s. 117-127.

RESTRUCTURING ADVISERS AS CHANGE AGENT IN RESTRUCTURING PROCESS

Summary: The restructuring advisor plays an important role in the proceedings against the debtor who is insolvent or threatened with insolvency. The significance of this function is emphasized by the fact that it can be held only by persons having appropriate qualifications confirmed by the Minister of Justice. The following article is intended to show what functions advisers perform in restructuring process. It also shows what requirements they must meet in order to carry out activities resulting from the provisions of the Restructuring Act. In addition, the restructuring process itself has been characterized along with an indication of its types operating in Poland.

Keywords: restructuring, restructuring advisor, change agent.