

Rafał AdamusUniwersytet Opolski; e-mail: adamus_rafal@wp.pl <https://orcid.org/0000-0003-4968-459X>

Prowadzenie przedsiębiorstwa upadłego przez syndyka a kompetencje sędziego-komisarza

**Management of a Bankrupt Enterprise by a Trustee and the Powers
of a Judge-Commissioner**

Streszczenie

Opracowanie dotyczy zagadnienia relacji pomiędzy zadaniami biznesowymi syndyka przy prowadzeniu przedsiębiorstwa upadłego a ustawowymi kompetencjami sędziego-komisarza. Prowadzenie przedsiębiorstwa upadłego nie jest jakąś procedurą sądową, lecz prowadzeniem działalności gospodarczej w warunkach konkurencji i wolnego rynku. Przepisy prawa nie programują szczegółów prowadzenia działalności gospodarczej, a jedynie wskazują na ogólne ramy prowadzenia przedsiębiorstwa upadłego. Również obowiązki syndyka w tym zakresie kształtowane są przy użyciu klauzul generalnych. Możliwy jest zatem swoisty spór kompetencyjny pomiędzy syndykiem upadłości a sędzią-komisarzem. W niniejszym opracowaniu bronią jest koncepcja, że syndyk korzysta, w ramach granic ustawowych, ze swoistej autonomii przy prowadzeniu przedsiębiorstwa upadłego.

SŁOWA KLUCZOWE: upadłość, syndyk, sędzia-komisarz, przedsiębiorstwo upadłego, rachunek ekonomiczny

Summary

The study concerns the issue of the relationship between the business tasks of the trustee in running a bankrupt company and the statutory competences of the judge-commissioner. Running a bankrupt enterprise is not a court procedure but a way of conducting business activity in conditions of competition and free market. The law does not specify the details of running a business but only indicates the general framework of objectives for operating a bankrupt enterprise. The duties of the trustee in bankruptcy are also shaped by general clauses. Therefore, a specific competence dispute is possible between the bankruptcy trustee and the judge-commissioner. This study defends the concept that, within statutory limits, the trustee enjoys a specific autonomy when running the bankrupt enterprise.

KEYWORDS: bankruptcy, trustee, judge-commissioner, bankrupt company, economic calculation

Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego opracowania jest zagadnienie prowadzenia przez syndyka masy upadłości przedsiębiorstwa upadłego, w kontekście kompetencji sędziego-komisarza, w tym ustawowych uprawnień (art. 168 ustawy z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe, tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 614 z późn. zm., dalej: pr.u.) do weryfikowania kosztów prowadzenia tego przedsiębiorstwa (Czerny, 2010). Zagadnienie jest o tyle „skomplikowane”, że prowadzenie przedsiębiorstwa upadłego jest aktywnością *stricte* biznesową, odbywa się w oparciu o rachunek ekonomiczny (Gwardzińska, 2013; Szczerbiński, 2003, s. 211–216; Szymańska-Jochemczyk, 2021, s. 1–8; Tokarski, 2011, s. 311–320), a regulacje prawne nie uszczegóławiają metodyki gospodarczej prowadzenia przedsiębiorstwa upadłego.

Nie jest to zatem zjawisko mieszczące się w całości w przestrzeni procedury sądowej. Wskazana kwestia wywołuje także szereg wątpliwości w praktyce. Z przepisów o hierarchii proceduralnej wynika, że syndyk masy upadłości jest organem postępowania hierarchicznie podporządkowanym sędziemu-komisarzowi. W art. 152 ust. 1 pr.u. wskazano, iż sędzia-komisarz sprawuje nadzór nad czynnościami syndyka, oznacza czynności zakazane syndykowi, a także zwraca uwagę na popełnione przez syndyka uchybienia. Zgodnie z art. 168 pr.u. sędzia-komisarz przyjmuje sprawozdania syndyka, okresowe i ostateczne, upomina syndyka, który nie wykonuje swoich obowiązków lub wykonuje je nienależycie (art. 169a ust. 1 pr.u.) oraz nakłada na syndyka grzywnę (art. 169a ust. 2 pr.u.).

1. Funkcje syndyka masy upadłości – zagadnienia ogólne

Syndyk masy upadłości pełni zróżnicowane funkcje w związku z postępowaniem upadłościowym, co znalazło również odzwierciedlenie w bogatej literaturze przedmiotu traktującej o problematyce pozycji prawnej syndyka (Harla, 2007; Hrycaj, 2006; Koenner, 1999; Korzan, 1993; Laszuk, 2011; Miłkołajewicz, Sachajko, 2013).

Po pierwsze, syndyk pełni funkcję organu postępowania upadłościowego. W tym zakresie powinien on zapewnić przygotowanie spisu inwentarza, listy wierzycieli oraz plan podziału funduszy masy upadłości (odrębnych i zwykłych) itp. Weryfikacja czynności syndyka, w tym segmencie jego aktywności, jest możliwa przez pryzmat przepisów prawa.

Po drugie, syndyk pełni funkcję likwidatora majątku upadłego – powinien go odpowiednio wycenić (poprzez uprawnione osoby/rzeczoznawców), a następnie

zbyć na najlepszych możliwych warunkach. W większości wypadków syndyk likwiduje także działalność rozpoczętą wcześniej przez dłużnika: zwalnia pracowników upadłego, odstępuje od umów wzajemnych niewykonanych na dzień ogłoszenia upadłości itp. W tym zakresie ocena zachowania syndyka w znacznej części również podlega ocenie prawnej.

Po trzecie, syndyk pełni pewne funkcje typowo menedżerskie (zarządcze), w przypadku dalszego prowadzenia przedsiębiorstwa upadłego. Przepisy prawa nie regulują, w jaki konkretny sposób powinna być prowadzona działalność biznesowa przedsiębiorstwa upadłego. Zatem syndyk operuje nie tylko w sferze procedury cywilnej (w postępowaniu upadłościowym), lecz także w sferze zarządzania. Sposób zarządu przedsiębiorstwem upadłego, a zatem prowadzenie działalności gospodarczej, uczestnictwo w grze rynkowej, w istocie rzeczy nie podlega weryfikacji przez pryzmat prawa i wiedzy prawniczej. Działalność gospodarcza syndyka prowadzącego przedsiębiorstwo upadłego podlega prawdom ocenianym z punktu widzenia wiedzy ekonomicznej.

Jak wyjaśniono w przywołanej powyżej literaturze przedmiotu, syndyk może – w określonych okolicznościach – dokonywać także zakupów inwestycyjnych do przedsiębiorstwa upadłego (Adamus, 2023, s. 35–55).

W związku z działalnością syndyka polegającą na prowadzeniu przedsiębiorstwa upadłego prawo określa jedynie jej ogólne ramy: pierwszeństwo zasady „maksymalizacji zaspokojenia wierzycieli”, „racjonalne względy” dla prowadzenia przedsiębiorstwa (art. 2 ust. 1 pr.u.), „zachowanie przedsiębiorstwa co najmniej w niepogorszonej formie” (art. 312 ust. 2 pr.u.). Są to jednak bardzo ogólne klauzule generalne. Nie ulega wątpliwości, że prowadzenie każdego przedsiębiorstwa wymaga nakładów finansowych, odpowiedniego przygotowania merytorycznego dla sprawowania zarządu. Z żadnego przepisu prawa nie wynika szczegółowa instrukcja postępowania dla syndyka w tym zakresie.

Pewne wnioski dotyczące sytuacji prawnej syndyka można wyciągnąć z *analogii iuris*. Prowadzenie przedsiębiorstwa upadłego wiąże się z ryzykiem gospodarczym, zaś prawo handlowe zakłada, że członek zarządu, rady nadzorczej, komisji rewizyjnej oraz likwidator spółki kapitałowej nie narusza obowiązku dołożenia staranności wynikającej z zawodowego charakteru swojej działalności, jeżeli postępując w sposób lojalny wobec spółki, działa w granicach uzasadnionego ryzyka gospodarczego, w tym na podstawie informacji, analiz i opinii, które powinny być w danych okolicznościach uwzględnione przy dokonywaniu starannej oceny (art. 293 § 3 ustawy z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 18 z późn. zm., dalej: k.s.h.; art. 300¹²⁵ § 2 k.s.h., art. 483 § 3 k.s.h.). Z analizy powyższych przepisów wynikają

następujące wnioski: 1) syndyk powinien dołożyć „zawodowej” staranności; 2) należy uwzględnić „uzasadnione ryzyko gospodarcze”, w warunkach którego działa syndyk; 3) syndyk powinien korzystać z niezbędnych „analiz i opinii”.

Ponadto syndyka obowiązują zasady ogólne odnoszące się przede wszystkim do likwidacji masy upadłości: „należyta staranność”, „optymalne wykorzystanie majątku upadłego, w celu zaspokojenia wierzycieli w jak najwyższym stopniu”, „minimalizacja kosztów postępowania” (art. 179 pr.u.). Zasada „minimalizacji kosztów postępowania” nie została wypowiedziana wprost w odniesieniu do „prowadzenia przedsiębiorstwa upadłego”. Nie jest możliwe prowadzenie przedsiębiorstwa upadłego bez ponoszenia kosztów. Należy postawić tezę, że nie da się zarządzać przedsiębiorstwem upadłego w sposób profesjonalny, korzystając z najtańszych usługodawców, których usługi są niezbędne. Przedsiębiorstwo upadłego prowadzone jest w warunkach „katastrofy wizerunkowej”, niepewności kontrahentów co do przyszłości, w pewnym okresie przejściowym. Stąd uzasadnione jest korzystanie przez syndyka z usług nie tyle „zwykłych specjalistów”, co specjalistów od zarządzani kryzysowego.

Należy wyciągnąć wniosek, że przy prowadzeniu przedsiębiorstwa upadłego chodzi w pierwszej kolejności o zachowanie profesjonalne, a nie o zachowanie najtańsze. W warunkach konkurencji rynkowej posługiwanie się formułą „najtańszego” środka, w ujęciu długoterminowym może prowadzić do niepowodzenia gospodarczego. Czym innym jest wysiłek intelektualny podejmowany w celu jak najtańszej sprzedaży składnika mienia, gdzie minimalizacja kosztów jest oczywista, a czym innym jest wysiłek intelektualny niezbędny do prowadzenia dużego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo upadłego powinno być prowadzone nie „najtaniej”, lecz „profesjonalnie”.

2. Przygotowanie zawodowe doradcy restrukturyzacyjnego i sędziego-komisarza

Należy zwrócić uwagę na okoliczność, że fundamentalnie inne są wymogi systemowe dla uzyskania kompetencji syndyka i sędziego-komisarza (Klimczyk, 2015, s. 307–310). Zgodnie z art. 3 ust. 1 pkt 6 ustawy z dnia 15 czerwca 2007 r. o licencji doradcy restrukturyzacyjnego (Tekst jedn. Dz. U. z 2022 r. poz. 1007, dalej: u.l.d.r.) licencję doradcy restrukturyzacyjnego może uzyskać osoba fizyczna, która w okresie 15 lat przed złożeniem wniosku o licencję doradcy restrukturyzacyjnego przez co najmniej 3 lata zarządzała majątkiem upadłego, przedsiębiorstwem lub jego wyodrębnioną częścią.

Zgodnie z art. 16a u.l.d.r. osoba posiadająca licencję doradcy restrukturyzacyjnego uzyskuje tytuł kwalifikowanego doradcy restrukturyzacyjnego, w przypadku

gdy wykaże, że – oprócz wymogów co do praktyki – w okresie ostatnich 7 lat zarządzała przez co najmniej 3 lata majątkiem przedsiębiorcy będącym co najmniej średnim przedsiębiorcą w rozumieniu art. 7 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 236 z późn. zm.) jako członek zarządu spółki handlowej, wspólnik ponoszący odpowiedzialność za zobowiązania spółki bez ograniczenia całym swoim majątkiem lub jako osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą oraz przeprowadziła odpowiednią liczbę postępowań.

Przepisy o ustroju sądów powszechnych nie wprowadzają takich wymogów co do kompetencji sędziego sądu gospodarczego. Zatem sędzią-komisarzem może zostać osoba, która nigdy nie prowadziła działalności gospodarczej, nigdy nie zajmowała się zarządzaniem. Różnica w wymogach merytorycznych co do osoby syndyka i osoby sędziego-komisarza znajduje odpowiednie odzwierciedlenie w przepisach o kompetencjach syndyka i sędziego-komisarza.

3. Kompetencje ustawowe sędziego-komisarza

Sędzia-komisarz prowadzi ogólny nadzór nad czynnościami syndyka. *Iura novit curia*. Sędzia-komisarz „zna prawo” i pełni nadzór nad syndykiem masy upadłości w zakresie zgodności działania syndyka z prawem. Szczegółowy sposób prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa – w tym organizacja zarządzania przedsiębiorstwem, konkretne decyzje syndyka, konkretne nakłady – nie podlega weryfikacji w oparciu o wiedzę prawniczą, gdyż ta nie jest wystarczająca do tego celu – to w istocie rzeczy, zgodnie z nomenklaturą prawa procesowego, sfera tzw. wiadomości specjalnych (art. 278 § 1 ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego, tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1568 z późn. zm.). Rodzi to oczywiste konsekwencje proceduralne. Jeżeli metodyka prowadzenia przedsiębiorstwa przez syndyka w konkretnym szczególe budzi jakieś uzasadnione wątpliwości sędziego-komisarza, to ocena sprawozdań syndyka powinna zostać dokonana w sposób uwzględniający potrzebę zastosowania wiadomości specjalnych. Sędzia-komisarz winien dopuścić dowód z opinii właściwego biegłego do sprawdzenia poprawności konkretnego zachowania syndyka. Sędzia-komisarz nie zajmuje się bieżącym prowadzeniem przedsiębiorstwa. W konsekwencji, w trybie nadzoru nad czynnościami syndyka, sędzia-komisarz nie może w sposób drobiazgowy ingerować w działania syndyka przy wykonywaniu przez niego czynności z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem upadłego. Zgodnie z art. 173 pr.u. zarządzanie majątkiem upadłego jest kompetencją syndyka.

4. Prowadzenie przedsiębiorstwa upadłego przez syndyka jako zjawisko „autonomiczne”

Należy dostrzec pewną autonomię prowadzenia przedsiębiorstwa upadłego przez syndyka, jako aktywności biznesowej, w ramach „egzekucyjnego” likwidowania masy upadłości. Likwidacja masy upadłości stanowi jeden z podstawowych etapów postępowania upadłościowego (Adamus, 2011, s. 20 i nast.; 2014, s. 1–170; 2020, s. 115–130; Cieślak, 2004, s. 15 i nast.; Jakubecki, 2010, s. 636 i nast.; Zedler, 2004, s. 24 i nast.). Wykazuje ona pewne podobieństwa do postępowania egzekucyjnego, w ramach którego także może dochodzić do przymusowego spieniężenia składników majątkowych dłużnika przez organ egzekucyjny, celem zaspokojenia wierzyciela (bądź wierzycieli), na rzecz którego wszczęto egzekucję.

W myśl art. 75 ust. 1 pr.u., jeżeli ogłoszono upadłość, upadły traci prawo zarządu oraz możliwość korzystania i rozporządzania mieniem wchodzącym do masy upadłości. Zgodnie z przywoływanym powyżej art. 173 pr.u. syndyk niezwłocznie obejmuje majątek upadłego, zarządza nim, zabezpiecza go przed zniszczeniem, uszkodzeniem lub zabranieniem go przez osoby postronne oraz przystępuje do jego likwidacji. W istocie rzeczy, z chwilą ogłoszenia upadłości przedsiębiorstwo winno być prowadzone przez syndyka. Prowadzenie przedsiębiorstwa upadłego nie jest głównym celem postępowania w przedmiocie likwidacji masy upadłości. Jest to raczej szczególny środek dla osiągnięcia celu – likwidacji masy upadłości. Prowadzenie przedsiębiorstwa upadłego może odbywać się w dwóch formach: syndyk może wydzierżawić przedsiębiorstwo upadłego osobie trzeciej (art. 316 ust. 2 pr.u.) lub może prowadzić przedsiębiorstwo we własnym imieniu na rachunek upadłego.

Przepis art. 311 ust. 1 pr.u. stanowi, że likwidacji masy upadłości dokonuje się przez sprzedaż przedsiębiorstwa upadłego w całości lub jego zorganizowanych części, sprzedaż nieruchomości i ruchomości, przez ściągnięcie wierzytelności od dłużników upadłego i wykonanie innych jego praw majątkowych wchodzących w skład masy upadłości albo ich zbycie (Jakubecki 2010, s. 641 i nast.).

Zgodnie z art. 316 ust. 1 pr.u. przedsiębiorstwo upadłego powinno być sprzedane jako całość, chyba że nie jest to możliwe. W piśmiennictwie Poźniak-Niedzielska trafnie wywiodła, że sprzedaż przedsiębiorstwa jako całości upraszcza przebieg postępowania upadłościowego i skraca drogę prowadzącą do równomiernego zaspokojenia wierzycieli. Dlatego też ustawodawca wyekspozował w prawie upadłościowym problematykę sprzedaży przedsiębiorstwa jako całości przez jej unormowanie jeszcze przed regulacjami odnoszącymi się do sprzedaży ruchomości, nieruchomości i innych praw, podkreślając tym samym znaczenie, jakie przywiązuje się do takiego sposobu likwidacji masy upadłości

(Poźniak-Niedzielska, 2003, s. 230). Jeżeli sprzedaż przedsiębiorstwa upadłego jako całości nie jest możliwa ze względów ekonomicznych lub innych przyczyn, można sprzedać zorganizowaną część przedsiębiorstwa (art. 318 ust. 1 pr.u.). Jeżeli sprzedaż przedsiębiorstwa upadłego jako całości albo zorganizowanej części nie jest możliwa ze względów ekonomicznych lub innych przyczyn, można sprzedać zbiór rzeczy lub praw obciążonych zastawem rejestrowym, które wchodziły w skład przedsiębiorstwa (art. 318 ust. 2 zdanie drugie pr.u.). W dalszej kolejności syndyk prowadzi sprzedaż pojedynczych składników masy upadłości. Z chwilą ogłoszenia upadłości syndyk zastępuje w prowadzeniu przedsiębiorstwa dłużnika dotychczasowy zarząd korporacyjny upadłego, wspólników prowadzących sprawę upadłej spółki czy samego upadłego będącego osobą fizyczną itp.

Kontynuacja prowadzenia przedsiębiorstwa przez syndyka może mieć różny zakres. Zależy to od konkretnych okoliczności sprawy. Prowadzenie przedsiębiorstwa może się zatem odbywać w takim samym zakresie, w zmniejszonym zakresie lub w zwiększonym zakresie (np. gdy upadły w ramach prowadzonego przedsiębiorstwa wdrażał projekt i przed ogłoszeniem upadłości nie zdołał uruchomić produkcji w zakresie tego projektu). Zgodnie z art. 169 ust. 4 pr.u. syndyk prowadzący przedsiębiorstwo upadłego może prowadzić działalność wymagającą koncesji, licencji albo zezwolenia, chyba że co innego wynika z odrębnych ustaw.

Syndyk prowadzący przedsiębiorstwo upadłego – w odniesieniu do tego przedsiębiorstwa – nie zachowuje się jak organ prowadzący egzekucję generalną, ale jak zarządzający cudzym majątkiem przy zachowaniu odpowiedniej staranności menedżerskiej. Przedsiębiorstwo powinno być prowadzone według zasady *business judgement rule*. Syndyk masy upadłości powinien się zatem kierować uwarunkowaniami biznesowymi przy prowadzeniu przedsiębiorstwa upadłego. Przepisy prawa upadłościowego, jak już wspomniano powyżej, nie są jednak *vademecum* biznesowym, ale ustaleniem reguł egzekucji generalnej. Nie ingerują w metodykę prowadzenia przedsiębiorstwa upadłego. Oczywiście metodyka przyjęta przez syndyka masy upadłości przy prowadzeniu przedsiębiorstwa upadłego nie może być sprzeczna z ogólnymi celami postępowania upadłościowego wyrażonymi w art. 2 pr.u., którymi są: maksymalizacja zaspokojenia wierzycieli i zachowanie przedsiębiorstwa upadłego jako całości.

Prawo upadłościowe pozwala na postawienie tezy, że prowadzenie przedsiębiorstwa upadłego ma charakter zjawiska autonomicznego na tle problemu likwidacji masy upadłości. O ile przy sprzedaży likwidacyjnej syndyk zachowuje paradygmat organu egzekucji generalnej i podlega ścisłym procedurom prawa upadłościowego, o tyle przy prowadzeniu przedsiębiorstwa upadłego prawo upadłościowe nie narzuca żadnej konkretnej metodyki biznesowej prowadzenia tego przedsiębiorstwa.

Pozostawia zatem syndykowi pewną swobodę decyzyjną, byleby zarządzanie ze strony syndyka było zgodne z ogólnymi celami postępowania.

Likwidacja masy upadłości wykazuje również pewne podobieństwa do postępowania likwidacyjnego osoby prawnej czy jednostki organizacyjnej, w ramach którego, co do zasady, dochodzi do spieniężenia majątku likwidowanego podmiotu (przy czym można dopuścić do sytuacji przejęcia na własność składników majątkowych likwidowanego podmiotu przez jego udziałowców; na temat likwidacji „właści-cielskiej” zob. Adamus, 2010, s. 51 i nast.; Kidyba, 2010, s. 53 i nast.; Kopaczyńska-Pieczniak, 2010, s. 68 i nast.; Michalski, 2010a, s. 538 i nast.; 2010b, s. 877 i nast.; 2010c, s. 576 i nast.; Sołtysiński, 2016, s. 830 i nast.; Witosz, 2011, s. 342).

5. Brak wymogu samodzielnego działania syndyka w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem upadłego

Syndyk nie ma ani obowiązku, ani nawet możliwości, by wykonywać samodzielnie oraz osobiście czynności określonych m.in. w art. 173 pr.u.: objęcie majątku upadłego, zarządzanie nim, zabezpieczenie go przed zniszczeniem, uszkodzeniem lub zabraniem go przez osoby postronne oraz jego likwidacja. Nie może on wykonywać wszystkich zadań, nałożonych na niego przez ustawę, ze względów: 1) faktycznych (obiektywny brak możliwości zrobienia wszystkiego siłami jednej osoby; potrzeba specjalistycznej wiedzy, np. z zakresu technologii produkcji, wiedzy prawniczej itp.); 2) prawnych (np. do wyceny nieruchomości należy mieć uprawnienia rzeczoznawcy majątkowego; do ochrony mienia należy mieć odpowiednią koncesję; dla spełnienia przymusu adwokacko-radcowskiego należy mieć odpowiednie uprawnienia zawodowe itp.). A zatem samodzielne wykonywanie wymienionych zadań nie jest możliwe – syndyk nie może sam pilnować mienia upadłego, musi do tego zatrudnić specjalistów z zakresu ochrony mienia; nie może sam zarządzać przedsiębiorstwem, musi posługiwać się odpowiednimi strukturami zarządczymi; nie musi samodzielnie weryfikować rachunkowo setek, a niekiedy nawet tysięcy zgłoszeń wierzytelności itp.

Syndyk z istoty rzeczy może posługiwać się innymi osobami przy wykonywaniu swoich ustawowych zadań, ale to on ponosi odpowiedzialność za prawidłowe wykonanie tych czynności. Nie ulega wątpliwości, że z uwagi na ich szeroki zakres może je zlecić innym osobom i ponieść z masy upadłości wydatki na wynagrodzenia zatrudnianych osób. Dotyczy to w szczególności kosztów zarządu przedsiębiorstwem upadłego prowadzonym przez syndyka. Z elementarnej teorii organizacji zarządzania wynika konieczność utworzenia struktury zarządczej odpowiednio złożonej,

proporcjonalnie do rozmiarów prowadzonego przedsiębiorstwa. Zarządy spółek handlowych są bardzo często wieloosobowe, poszczególnym członkom zarządu podlegają odpowiednie pionory organizacyjne wraz z dyrektorami i kierownikami. Nie inaczej organizuje się prawidłowe zarządzanie prowadzeniem przedsiębiorstwa dłużnika. W przypadku sporego przedsiębiorstwa „etat” syndyka może polegać wyłącznie na ostatecznym koordynowaniu działalności wielu innych osób.

Syndyk, zlecając wykonanie czynności innym osobom, jeżeli jest to celowe, przy ich wyborze winien kierować się kryterium profesjonalizmu adekwatnego do rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Ewidentnie należy wykluczyć kryterium „taniaści”. „Profesjonalnie” nie oznacza „najtaniej”. Można postawić tezę, że syndyk powinien zapewnić sobie świadczenie przynajmniej „średniej” jakości (zob. art. 357 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1071 z późn. zm., dalej: k.c.), ale ze strony profesjonalisty (art. 355 k.c.). Sędzia-komisarz, oceniając zasadność wydatków ponoszonych przez syndyka na dalsze prowadzenie przedsiębiorstwa upadłego, nie powinien kierować się jedynie najniższym możliwym oferowanym kosztem wykonania tych usług. Powinien on wziąć pod uwagę konieczną jakość tych usług i ryzyka związane ze zleceniem czynności osobom o nieznanym kwalifikacjach i kompetencjach. Sędzia-komisarz powinien uwzględniać szybkość w dostępie do tych zasobów i zaufanie syndyka, które przekłada się na szybkość realizacji celu postępowania i eliminowanie ryzyka braku tych zasobów zarówno na początku postępowania, jak i w jego trakcie.

6. Brak możliwości restrukturyzacji przedsiębiorstwa w postępowaniu upadłościowym

W przypadku dalszego prowadzenia przedsiębiorstwa upadłego przez syndyka, w celu jego sprzedaży, sędzia-komisarz nie może wymagać od syndyka, żeby bezwzględnie zrestrukturyzował dane przedsiębiorstwo. Syndyk powinien zachowywać przedsiębiorstwo w stanie nie pogorszonym i prowadzić je tylko wtedy, gdy przemawiają za tym racjonalne względy. Z pewnością bilans prowadzenia przedsiębiorstwa nie powinien wiązać się jedynie z dalszym zadłużaniem masy upadłości (bo wówczas doszłoby do konfliktu z zasadą główną – maksymalizacji zaspokożenia wierzycieli). Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przez syndyka wiąże się z ograniczonymi możliwościami faktycznymi: syndyk nie może dokapitalizować przedsiębiorstwa, dokonać strukturalnych inwestycji zmniejszających koszty, prowadzić skutecznej kampanii marketingowej itp. Syndyk, co do zasady, zmierzając do sprzedaży działającego przedsiębiorstwa, nie ma obowiązku dokonania

działań sanacyjnych, które mają doprowadzić do wykorzystania pełnych mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa, zwłaszcza gdy upadły ich nie wykorzystywał. Dużo oczywiście zależy od towarzyszących okoliczności: czy są zamówienia, czy są odpowiednie zasoby ludzkie, czy jest dostęp do finansowania itp. Niemniej wyznacznikiem obowiązku prawnego syndyka jest zachowanie przedsiębiorstwa w stanie niepogorszonym.

Zakończenie

Sędzia-komisarz wyznaczony w postępowaniu upadłościowym sprawuje nadzór nad przestrzeganiem przez syndyka masy upadłości przepisów prawa. Sędzia-komisarz nie ma kompetencji do bieżącego „współzarządzania” działalnością biznesową prowadzoną przez syndyka lub przez zatrudnione w tym celu osoby. Syndyk, prowadząc przedsiębiorstwo upadłego, może działać w granicach zwykłego ryzyka gospodarczego. Czynności syndyka podlegają ocenie według kryterium legalności, ale także według kryteriów celowości, gospodarności (oszczędności) i transparentności (przejrzystości).

Z oczywistych względów syndyk nie ma możliwości, aby samemu, bez pomocy innych osób, objąć i zabezpieczyć cały majątek upadłego, zarządzać tym majątkiem, zabezpieczyć go przed zniszczeniem, uszkodzeniem lub zabranieniem go przez osoby postronne, dokonać jego likwidacji. Syndyk powinien dobierać do pomocy przy prowadzeniu przedsiębiorstwa upadłego profesjonalistów. Stawki wynagrodzenia tych osób powinny być, co do zasady, ustalone na szczeblu średnich cen rynkowych. Mogą to być osoby z grona wcześniejszych pracowników upadłego, mogą to być też nowe osoby. Obowiązkiem prawnym syndyka masy upadłości nie jest jednak zrestrukturyzowanie (ulepszenie) przedsiębiorstwa upadłego.

Bibliografia

Akty prawne

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 1071 z późn. zm.

Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego, tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1568 z późn. zm.

- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 18 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe, tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 614 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 15 czerwca 2007 r. o licencji doradcy restrukturyzacyjnego, tekst jedn. Dz. U. z 2022 r. poz. 1007.
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 236 z późn. zm.

Literatura

- Adamus, R. (2010). Życie po życiu spółki kapitałowej. *Jurysta*, 1, 51–55.
- Adamus, R. (2011). *Przedsiębiorstwo upadłego w upadłości likwidacyjnej*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Adamus, R. (2014). *Likwidacja masy upadłości. Zagadnienia praktyczne*. Warszawa: Difin.
- Adamus, R. (2020). Liquidation of the Bankruptcy Estate in Poland. *Bratislava Law Review*, 4(1), 115–130. doi: 10.46282/blr.2020.4.1.156.
- Adamus, R. (2023). Problem dopuszczalności dokonania czynności inwestycyjnej przez syndyka masy upadłości prowadzącego przedsiębiorstwo upadłego. *Studia Prawnicze. Rozprawy i Materiały*, 2(33), 35–55. doi: 10.48269/2451-0807-sp-2023-2-002.
- Cieślak, S. (2004). *Fundusze masy upadłości – postępowanie podziałowe. Komentarz*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Czerny, J. (2010). Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwie postawionym w stan upadłości likwidacyjnej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Budżetowanie jednostek działalności gospodarczej w teorii i praktyce*, 28, 95–104.
- Gwardzińska, E. (2013). Syndyk jako zarządca i likwidator majątku upadłego w postępowaniu upadłościowym w Polsce. W: A. Adamska, E. Mączyńska (red.), *Upadłość, bankructwa i naprawa przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia* (s. 199–215). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza.
- Harla, A. G. (2007). *Syndyk masy upadłości w polskim prawie cywilnym (materialnym i procesowym)*. Warszawa: Liber.
- Hrycaj, A. (2006). *Syndyk masy upadłości*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Jakubecki, A. (2010). W: A. Jakubecki, F. Zedler, *Prawo upadłościowe i naprawcze. Komentarz* (wyd. 3, s. 641–650). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kidyba, A. (2010). *Handlowe spółki osobowe* (wyd. 3). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Klimczyk, A. (2015). Prawne zagadnienia związane z dostępem do zawodu syndyka. *Journal of Education, Health and Sport*, 5(8), 307–310.
- Koenner, M. (1999). *Syndyk masy upadłości*. Sopot: Wydawnictwo Prawnicze Lex.

- Kopaczyńska-Pieczniak, K. (2010). *Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością* (wyd. 2). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Korzan, K. (1993). Syndyk masy upadłości. *Radca Prawny*, 2, 23–26.
- Laszuk, G. (2011). *Pozycja syndyka w Polsce i w wybranych krajach Unii Europejskiej*. Warszawa: Instytut Wymiaru Sprawiedliwości.
- Michalski, M. (2010a). W: S. Sołtysiński (red.), *Prawo spółek kapitałowych* (s. 538–565). System Prawa Prywatnego, 17A. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Michalski, M. (2010b). W: S. Sołtysiński (red.), *Prawo spółek kapitałowych* (s. 877–885). System Prawa Prywatnego, 17B. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Michalski, M. (2010c). *Spółka akcyjna* (wyd. 2). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Mikołajewicz, J., Sachajko, M. (2013). Kwalifikacje syndyka. Problematyka intertemporalna. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 75(1), 57–67. doi: 10.14746/rpeis.2013.75.1.4.
- Poźniak-Niedzielska, M. (2003). Sprzedaż przedsiębiorstwa bankowego w upadłości. W: A. Całus (red.), *Studia z prawa prywatnego gospodarczego. Księga pamiątkowa ku czci prof. Ireneusza Weissa* (s. 229–236). Kraków: Kantor Wydawniczy „Zakamycze”.
- Sołtysiński, S. (2016). W: A. Szajkowski (red.), *Prawo spółek osobowych* (wyd. 2, s. 830–835). System Prawa Prywatnego, 16. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.
- Szczerbiński, A. (2003). Syndyk masy upadłości – urzędnik i menedżer. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Rachunkowość a controlling*, 989, 211–216.
- Szymańska-Jochemczyk, J. (2021). Ogłoszenie upadłości posiadacza odpadów a obowiązek ich usunięcia z miejsca nieprzeznaczonego do ich składowania w świetle art. 26 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach. *Prawne Problemy Górnictwa i Ochrony Środowiska*, 2, 1–8. doi: 10.31261/PPGOS.2021.02.08.
- Tokarski, A. (2011). Czynności syndyka dotyczące rachunkowości w procesie upadłości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 41, 311–320.
- Witosz, A. (2011). *Rozwiązanie i likwidacja spółek handlowych*. Warszawa: LexisNexis.
- Zedler, F. (2004). *Prawo upadłościowe i naprawcze w zarysie*. Kraków: Kantor Wydawniczy „Zakamycze”.