

PRZEWODNIK PO POSTĘPOWANIACH RESTRUKTURYZACYJNYCH

Od pierwszych trudności do wykonania układu

Praktyczny poradnik dla przedsiębiorców

Stan prawny: październik 2026 · z nowelizacją z 2025 r.

Wojciech Młocek
Bartosz Magnowski

oficyna wiedzy

PRZEWODNIK PO POSTĘPOWANIACH RESTRUKTURYZACYJNYCH

Od pierwszych trudności do wykonania układu

Praktyczny poradnik dla przedsiębiorców

Wojciech Młocek
Bartosz Magnowski

oficyna wiedzy

Przewodnik po postępowaniach restrukturyzacyjnych.
Od pierwszych trudności do wykonania układu. Praktyczny poradnik dla przedsiębiorców

Copyright © 2026 Wojciech Młocek, Bartosz Magnowski
Wszelkie prawa zastrzeżone.

Wydawca: Oficyna Wiedzy
www.oficynawiedzy.pl

ISBN 978-83-984620-0-6 (PDF)
ISBN 978-83-984620-1-3 (EPUB)

Wydanie I, 2026

Stan prawny: 24 października 2026 r., z uwzględnieniem nowelizacji Prawa restrukturyzacyjnego z 25 lipca 2025 r. (Dz.U. z 2025 r. poz. 1085).

Publikacja ma charakter informacyjny i edukacyjny. Nie stanowi porady prawnej ani podatkowej w indywidualnej sprawie. Przykłady firm, kwot i zdarzeń są modelowe. Przed podjęciem decyzji warto skonsultować swoją sytuację z doradcą restrukturyzacyjnym lub prawnikiem.

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani rozpowszechniana bez pisemnej zgody autorów i wydawcy.

Spis treści

Kilka słów od autorów 8

CZĘŚĆ I. ZANIM ROZPOCZNIE SIĘ POSTĘPOWANIE 10

1. Kiedy firma potrzebuje restrukturyzacji 11
1.1. Pierwsze sygnały kryzysu finansowego 11
1.2. Brak płynności a brak rentowności 14
1.3. Zagrożenie niewypłacalnością i niewypłacalność 16
1.4. Obowiązek złożenia wniosku i odpowiedzialność zarządu 19
1.5. Czy przedsiębiorstwo można naprawić 22
Trzy warianty prognozy 23
1.6. Porozumienie, restrukturyzacja czy upadłość 26
1.7. Błędy popełniane przed decyzją o restrukturyzacji 28
Od objawów do pierwszej diagnozy 30

2. Jak wybrać właściwe postępowanie 32
2.1. Kto może skorzystać z restrukturyzacji 32
2.2. Cztery drogi do układu 33
2.3. Wierzytelności sporne i próg 15% 36
2.4. Ochrona przed egzekucją i wypowiedzeniem umów 38
2.5. Kto zarządza firmą 40
2.6. Czas, koszty i finansowanie postępowania 41
2.7. Praktyczna mapa wyboru 44
Jak uzasadnić wybór postępowania 46

3. Przygotowanie firmy do restrukturyzacji 48
3.1. Dokumenty potrzebne na początku 48
3.2. Zadłużenie, majątek i zabezpieczenia 50
3.3. Prognoza płynności na 13 tygodni 51
3.4. Kluczowe umowy i koszty działalności 53
3.5. Wybór doradcy i zasady współpracy 55
3.6. Podział zadań w przedsiębiorstwie 58
3.7. Rozmowy z pracownikami i kontrahentami 59
Przed podjęciem decyzji – lista kontrolna 61

CZĘŚĆ II. POSTĘPOWANIE O ZATWIERDZENIE UKŁADU 63

4. Postępowanie o zatwierdzenie układu 64
4.1. Umowa z nadzorcą układu i pierwsze czynności 65
4.2. Spis wierzytelności, propozycje układowe i plan restrukturyzacyjny 67
4.3. Obwieszczenie o ustaleniu dnia układowego 69
4.4. Skutki obwieszczenia 70
4.5. Zbieranie głosów i wymagane większości 72
4.6. Wniosek o zatwierdzenie układu i rozpoznanie przez sąd 74
4.7. Gdy PZU się nie powiedzie 76
Harmonogram PZU krok po kroku 78

CZĘŚĆ III. POSTĘPOWANIA UKŁADOWE PRZED SĄDEM 80

5. Przyspieszone postępowanie układowe 81
5.1. Wniosek o otwarcie PPU 81
5.2. Okres oczekiwania na otwarcie 83
5.3. Otwarcie postępowania i pierwsze działania 85
5.4. Skutki otwarcia postępowania 86

5.5. Spis wierzytelności w trybie uproszczonym 88
5.6. Głosowanie i zatwierdzenie układu 89
5.7. Co może zatrzymać PPU 91
PPU krok po kroku 93

6. Postępowanie układowe 95
6.1. Wniosek i finansowanie okresu postępowania 95
6.2. Zabezpieczenie przed otwarciem 96
6.3. Otwarcie postępowania i jego skutki 98
6.4. Spis wierzytelności i sprzeciwy 99
6.5. Zarząd i płatności w toku sprawy 101
6.6. Od spisu do układu: głosowanie i zatwierdzenie 103
6.7. Jak porównać PPU i PU w konkretnej sprawie 104

CZĘŚĆ IV. POSTĘPOWANIE SANACYJNE 106

7. Postępowanie sanacyjne 107
7.1. Wniosek o otwarcie sanacji 108
7.2. Zabezpieczenie i otwarcie postępowania 109
7.3. Zarządca i zarząd własny 110
7.4. Ochrona przed egzekucją i masa sanacyjna 112
7.5. Działania sanacyjne 113
7.6. Spis wierzytelności, głosowanie i terminy 118
7.7. Umorzenie sanacji i przejście do upadłości 120
7.8. Koszty postępowania sanacyjnego 121
Sanacja krok po kroku 124

CZĘŚĆ V. JAK PRZYGOTOWAĆ I PRZYJĄĆ UKŁAD 126

8. Wierzytelności objęte układem 127
8.1. Wierzytelności objęte układem z mocy prawa 127
8.2. Wierzytelności wyłączone z układu 129
8.3. Wierzytelności zabezpieczone po nowelizacji z 2025 r. 130
8.4. Wierzytelności publicznoprawne: podatki i składki ZUS 132
8.5. Wierzyciele powiązani z dłużnikiem i prawo głosu 133
8.6. Poręczyciele, współdłużnicy i skutki układu 135
8.7. Leasing, faktoring i inne szczególne przypadki 136
Podsumowanie: lista kontrolna kwalifikacji wierzytelności 138

9. Plan restrukturyzacyjny i inne dokumenty przygotowywane w postępowaniu 140
9.1. Plan odpowiada na pytanie, co się zmieni 140
9.2. Przychody i marża bez podwójnego liczenia 142
9.3. Koszty stałe i koszty wdrożenia zmian 144
9.4. Prognoza płynności i prognoza wyniku 145
9.5. Test zaspokojenia 147
9.6. Jak czytać wycenę 149
9.7. Test prywatnego wierzyciela 151
9.8. Próba odporności planu 152
Podsumowanie: lista kontrolna planu restrukturyzacyjnego 154

10. Propozycje układowe 156
10.1. Od możliwości firmy do warunków spłaty 156
10.2. Podział wierzycieli na grupy 158
10.3. Karencja i pierwsza rata 160
10.4. Jak policzyć ratę 162
10.5. Sezonowość i raty nierówne 164
10.6. Konwersja i układ likwidacyjny 165

10.7. Układ częściowy 167
10.8. Kontrola ostatecznej wersji propozycji 169
Podsumowanie: lista kontrolna propozycji układowych 170

11. Głosowanie i zatwierdzenie układu 172
11.1. Kto może skutecznie głosować 172
11.2. Większość osobowa i kapitałowa 173
11.3. Gdy nie każda grupa popiera układ 174
11.4. Zastrzeżenia i dostęp do informacji 176
11.5. Co bada sąd 177
11.6. Prawomocność i skutki zatwierdzenia 179
11.7. Kontrola przed przejściem do spłat 180

CZĘŚĆ VI. WYKONANIE UKŁADU I REAKCJA NA TRUDNOŚCI 181

12. Wykonanie układu 182
12.1. Harmonogram dla księgowości 182
12.2. Nadzorca wykonania układu 183
12.3. Bieżące zobowiązania po zatwierdzeniu 184
12.4. Miesięczny przegląd firmy 185
12.5. Co zrobić przy opóźnieniu raty 186
12.6. Zmiana układu 186
12.7. Formalne stwierdzenie wykonania 188
12.8. Jak nie wrócić do kryzysu 188

13. Gdy układ nie dochodzi do skutku 190
13.1. Brak poparcia wierzycieli 190
13.2. Odmowa zatwierdzenia i umorzenie 191
13.3. Uchylenie i wygaśnięcie układu 192
13.4. Uporządkowane przejście do dalszych działań 194

14. Przykłady decyzji 196
14.1. Firma handlowa z luką płynności 196
14.2. Spółka z dużą wierzytelnością sporną 197
14.3. Zakład z nierentownym oddziałem 198
14.4. Firma sezonowa i nierówne wpływy 199
14.5. Bank z hipoteką i dostawcy 199
14.6. Układ wykonywany kosztem nowych długów 200

15. Pytania przedsiębiorców 202
15.1. Czy restrukturyzacja usuwa długi? 202
15.2. Czy mogę dalej prowadzić firmę i wystawiać faktury? 202
15.3. Czy mogę zapłacić najważniejszemu dostawcy? 203
15.4. Czy wpis w KRZ oznacza bankructwo? 204
15.5. Czy postępowanie chroni majątek rodziny? 204
15.6. Czy potrzebuję własnego doradcy, skoro jest nadzorca? 205
15.7. Ile trwa restrukturyzacja? 205

KARTY PRACY 207
Karta 1. Pierwsza diagnoza firmy 208
Karta 2. Oś zdarzeń i terminów 210
Karta 3. Wykaz wierzycieli 211
Karta 4. Spory i dowody 212
Karta 5. Majątek i zabezpieczenia 213
Karta 6. Kluczowe umowy 214
Karta 7. Płynność na 13 tygodni 215
Karta 8. Budżet postępowania 216

Karta 9. Działania naprawcze 217
Karta 10. Kalendarz PZU 218
Karta 11. Grupy i warunki układu 219
Karta 12. Kontrola głosów 220
Karta 13. Miesięczne wykonanie układu 221
Karta 14. Ryzyka i wariant awaryjny 222
Karta 15. Przekazanie firmy zarządcy 223
Karta 16. Rozmowa z doradcą 224

SŁOWNIK 225
Pojęcia związane z postępowaniem 225
Pojęcia finansowe i układowe 225

ŹRÓDŁA I STAN PRAWNY 227
Podstawy prawne opracowania 227
Starsze sprawy i aktualizacja przed wydaniem 227

Kilka słów od autorów

Przedsiębiorca w kryzysie musi podejmować decyzje, zanim ma pełny obraz sytuacji. Jednego dnia rozmawia z bankiem, drugiego z pracownikami, a równocześnie próbuje utrzymać sprzedaż. Łatwo wtedy pomylić chwilowe odroczenie problemu z rzeczywistą naprawą firmy.

Ten przewodnik porządkuje drogę od rozpoznania zagrożenia po wykonanie układu. Wyjaśnia cztery postępowania restrukturyzacyjne – postępowanie o zatwierdzenie układu, przyspieszone postępowanie układowe, postępowanie układowe i postępowanie sanacyjne – ich skutki i wymagania. Pokazuje też zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa, bez których żadna procedura nie zapewni trwałego rozwiązania.

Piszemy z perspektywy praktyków. Na co dzień, w BM Restrukturyzacje i KMM Legal, prowadzimy postępowania restrukturyzacyjne jako doradcy dłużników, nadzorcy i zarządcy. W ramkach „Z naszej praktyki" dzielimy się tym, co obserwujemy w realnych sprawach: co działa, co zawodzi i na co wierzyciele oraz sądy zwracają największą uwagę.

Poradnik jest skierowany przede wszystkim do przedsiębiorców i członków zarządu. Pomaga przygotować dokumenty, zrozumieć pytania nadzorcy lub zarządcy i oceniać proponowane działania. Nie jest komentarzem do każdego przepisu ani opisem wszystkich szczególnych rodzajów postępowań.

Najlepiej zacząć od części I. Następnie warto przejść do części dotyczącej rozważanej procedury. Część V wyjaśnia zagadnienia wspólne – wierzytelności, plan restrukturyzacyjny, propozycje układowe i głosowanie – a część VI opisuje wykonanie układu i postępowanie w razie trudności. Na końcu znajdują się przykłady decyzji, odpowiedzi na najczęstsze pytania, karty pracy i słownik.

Jak korzystać

Odnosząc opis do własnej sprawy, trzeba sprawdzić formę prawną firmy, daty, rodzaj zobowiązań i etap postępowania. Te same słowa mogą oznaczać inne skutki na różnych etapach.

www.oficynawiedzy.pl

Facebook: @Oficyna Wiedzy

YouTube: @kmmlegal

Instagram: @magnowskimlocek

Życzymy owocnej lektury.

Wojciech Młocek & Bartosz Magnowski

Skróty

p.r. – ustawa z 15 maja 2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne; p.u. – ustawa z 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe; k.s.h. – Kodeks spółek handlowych; k.p. – Kodeks pracy; k.c. – Kodeks cywilny; o.p. – Ordynacja podatkowa; PZU – postępowanie o zatwierdzenie układu; PPU – przyspieszone postępowanie układowe; PU – postępowanie układowe; KRZ – Krajowy Rejestr Zadłużonych.

CZĘŚĆ I

Zanim rozpocznie się postępowanie

Firma ma klientów, pracowników i zobowiązania. Do niedawna wszystko dawało się pogodzić. Teraz coraz częściej trzeba wybierać, komu zapłacić w pierwszej kolejności, a zarząd zastanawia się, czy to przejściowy problem, czy początek poważniejszego kryzysu.

Ta część pomaga uporządkować sytuację. Najpierw przyglądamy się sygnałom ostrzegawczym, następnie porównujemy dostępne postępowania, a na końcu pokazujemy, jak zebrać informacje potrzebne do rzeczowej rozmowy o ratowaniu przedsiębiorstwa.

Nie trzeba znać wszystkich przepisów, aby zacząć działać. Potrzebne są jednak rzetelne dane i gotowość do zmiany tego, co doprowadziło firmę do trudności. Samo przesunięcie terminów spłaty nie wystarczy, jeżeli każdy kolejny miesiąc działalności przynosi stratę.

1 Kiedy firma **potrzebuje restrukturyzacji**

Restrukturyzacja nie zaczyna się w dniu złożenia wniosku ani w dniu podpisania umowy z nadzorcą układu. Zaczyna się znacznie wcześniej – w momencie, w którym ktoś w firmie po raz pierwszy zauważa, że pieniądze przestają się bilansować. Od tego, jak szybko ten sygnał zostanie właściwie odczytany, zależy, ile możliwości pozostanie przedsiębiorcy, gdy przyjdzie czas na decyzję.

W naszej praktyce w BM Restrukturyzacje i KMM Legal najtrudniejsze sprawy rzadko są trudne z powodu samej wysokości zadłużenia. Są trudne, ponieważ trafiają do nas zbyt późno: po zajęciu rachunku, po wypowiedzeniu kredytu, po kilku miesiącach selektywnego płacenia wierzycieli. Ten rozdział ma pomóc rozpoznać kryzys na etapie, na którym wybór rozwiązania jest jeszcze szeroki.

1.1. PIERWSZE SYGNAŁY KRYZYSU FINANSOWEGO

Kryzys finansowy przedsiębiorstwa rzadko pojawia się nagle. Zajęcie rachunku przez komornika albo wypowiedzenie umowy kredytu to zwykle zdarzenia końcowe, poprzedzone wieloma tygodniami, a często miesiącami narastających trudności. Problem polega na tym, że pojedyncze symptomy łatwo wytłumaczyć okolicznościami – sezonem, opóźnieniem jednego klienta, chwilowym wzrostem cen. Dopiero zestawione razem pokazują, że firma traci równowagę finansową.

Sygnały ostrzegawcze można podzielić na trzy grupy. Pierwsza to **sygnały finansowe**, widoczne w rachunkach i w księgowości. Druga to **sygnały operacyjne**, dotyczące sposobu prowadzenia działalności. Trzecia to **sygnały w relacjach z otoczeniem** – z dostawcami, bankiem, urzędami i pracownikami. Każda z nich zasługuje na osobną uwagę.

Sygnały finansowe

- rosnące saldo zobowiązań przeterminowanych przy podobnych obrotach,
- stałe wykorzystywanie całego limitu w rachunku bieżącym lub karty kredytowej,
- regulowanie starszych faktur środkami potrzebnymi na realizację bieżących zamówień,
- zaległości w VAT, zaliczkach na podatek dochodowy lub składkach ZUS,
- finansowanie bieżącej działalności pożyczkami od wspólników lub członków rodziny,
- pogarszający się wskaźnik rotacji należności – klienci płacą coraz później.

Sygnały operacyjne i relacyjne

- dostawcy skracają terminy płatności, obniżają limity kupieckie albo żądają przedpłat,
- bank prosi o dodatkowe sprawozdania, zabezpieczenia lub wskazuje na naruszenie kowenantów,
- ubezpieczyciel należności ogranicza limity dla kontrahentów firmy,
- rośnie liczba wezwań do zapłaty, nakazów zapłaty i telefonów windykacyjnych,
- odchodzą kluczowi pracownicy, a pozostali pytają o terminowość wynagrodzeń,
- zarząd poświęca coraz więcej czasu na ustalanie, komu zapłacić, a coraz mniej na sprzedaż.

Szczególnie zdradliwa jest sytuacja, w której sprzedaż rośnie, a gotówki ubywa. Przedsiębiorcy często traktują wzrost zamówień jako dowód, że firma jest w dobrej kondycji. Tymczasem przy długich terminach płatności klientów każde nowe zamówienie wymaga wcześniejszego sfinansowania materiałów, transportu i wynagrodzeń. Jeżeli klienci płacą po 90 dniach, a dostawcy oczekują zapłaty po 30 dniach, przedsiębiorstwo musi przez dwa miesiące finansować obrót z własnych środków. Im szybciej rośnie sprzedaż, tym większa jest ta luka. Zjawisko to określa się jako **kryzys wzrostu** – firma zarabia na papierze, ale nie ma czym płacić.

Przykład

Firma handlowa sprzedaje miesięcznie towar za 600 tys. zł z marżą 15%. Dostawcy dają jej 30 dni na zapłatę, odbiorcy płacą po 75 dniach. W styczniu firma pozyskuje nową sieć handlową i jej sprzedaż wzrasta do 900 tys. zł miesięcznie. Zysk rośnie, ale zapotrzebowanie na kapitał obrotowy również. Przy dodatkowych zakupach w wysokości ok. 255 tys. zł miesięcznie (300 tys. zł sprzedaży pomniejszone o 15% marży) i przesunięciu wpływów o 45 dni firma potrzebuje mniej więcej 380 tys. zł dodatkowego finansowania. Jeżeli go nie ma, zaczyna przesuwać płatności dla dostawców. Po trzech miesiącach zaległości przekraczają 200 tys. zł, mimo że rachunek wyników pokazuje najlepszy kwartał w historii firmy.

Pierwszą diagnozę warto oprzeć na trzech liczbach, które można ustalić w ciągu jednego dnia: **środkach rzeczywiście dostępnych** (saldo rachunków pomniejszone o środki zablokowane, np. zajęte lub stanowiące zabezpieczenie), **płatnościach przypadających w ciągu najbliższych 30 dni** (z uwzględnieniem wynagrodzeń, podatków, składek, rat leasingowych i kredytowych) oraz **wpływach, których termin jest wiarygodnie potwierdzony** (faktury zaakceptowane przez klienta, bez sporów i reklamacji). Różnica między tymi wielkościami pokazuje skalę najbliższej luki płynnościowej.

Równie ważne jest ustalenie, czy luka ma charakter jednorazowy, czy powtarzalny. Jednorazowe opóźnienie dużej płatności można zwykle rozwiązać rozmową z bankiem lub kilkoma wierzycielami. Luka, która wraca co miesiąc i za każdym razem jest większa, świadczy o problemie strukturalnym – i wymaga innych narzędzi.

Z naszej praktyki

Przedsiębiorcy, którzy zgłaszają się do nas po raz pierwszy, zwykle przynoszą saldo rachunku i listę najpilniejszych faktur. Prawie nigdy nie mają zestawienia, które pokazuje, jak zmieniało się zadłużenie przeterminowane w ostatnich sześciu miesiącach. A to właśnie ta krzywa najlepiej mówi o stanie firmy. Jeżeli zaległości rosną miesiąc do miesiąca, a przychody pozostają na podobnym poziomie, przedsiębiorstwo finansuje się kosztem wierzycieli – i ten proces sam się nie zatrzyma.

Zapamiętaj

Brak egzekucji nie oznacza bezpieczeństwa. Najbardziej wiarygodnym wczesnym sygnałem kryzysu jest rosnące saldo zobowiązań przeterminowanych przy stabilnych obrotach. Im wcześniej zostanie zauważone, tym więcej rozwiązań pozostaje w zasięgu.

1.2. BRAK PŁYNNOŚCI A BRAK RENTOWNOŚCI

Płynność i rentowność to dwa różne parametry kondycji przedsiębiorstwa, które w rozmowach z przedsiębiorcami bardzo często się zlewają. Tymczasem od tego, który z nich zawodzi, zależy dobór rozwiązania – a w konsekwencji także wybór postępowania restrukturyzacyjnego.

Płynność finansowa oznacza zdolność do regulowania zobowiązań w terminie. Mierzy się ją gotówką: czy na dzień płatności firma ma środki, aby zapłacić. **Rentowność** pokazuje natomiast, czy działalność przynosi nadwyżkę przychodów nad kosztami. Mierzy się ją wynikiem finansowym: czy w dłuższym okresie firma zarabia więcej, niż wydaje na swoje funkcjonowanie.

Oba parametry mogą się rozchodzić. Przedsiębiorstwo rentowne może nie mieć pieniędzy na dzisiejsze płatności, a przedsiębiorstwo nierentowne może przez pewien czas mieć dobre saldo na rachunku. Zestawienie obu wymiarów daje cztery typowe sytuacje.

Sytuacja	Co się dzieje	Typowy kierunek działań
Rentowna i płynna	Firma zarabia i terminowo płaci.	Monitorowanie; brak potrzeby restrukturyzacji.
Rentowna, ale niepłynna	Wynik jest dodatni, lecz gotówka wpływa za późno lub została zamrożona w zapasach, należnościach albo inwestycji.	Rozłożenie zadłużenia w czasie, finansowanie obrotowe, zmiana warunków handlowych. Często wystarcza układ ratalny.
Nierentowna, ale płynna	Strata pokrywana jest kredytem, zaliczkami klientów, dopłatami wspólników albo sprzedażą majątku.	Zmiana modelu działania: ceny, koszty, zakres działalności. Bez tego układ jedynie odsuwa problem.
Nierentowna i niepłynna	Firma traci pieniądze i nie ma czym płacić.	Głęboka restrukturyzacja operacyjna (często sanacja) albo ocena przesłanek upadłości.

Pierwszy przypadek „rentownej, ale niepłynnej" firmy jest stosunkowo łatwy do leczenia, jeżeli zostanie rozpoznany na czas. Rozłożenie zadłużenia na raty, częściowa redukcja odsetek i uporządkowanie terminów płatności mogą przywrócić równowagę, ponieważ sama działalność generuje nadwyżkę, z której można spłacać zobowiązania.

Przypadek „nierentownej, ale płynnej" firmy jest groźniejszy, ponieważ długo pozostaje niewidoczny. Saldo rachunku wygląda dobrze, ale podstawowa działalność zużywa gotówkę. Pieniądze pochodzą z kolejnych transz kredytu, zaliczek od klientów albo sprzedaży maszyn. Gdy te źródła się wyczerpią, płynność załamuje się gwałtownie. Samo rozłożenie długu na raty niczego tu nie zmieni – każda kolejna rata będzie powiększać stratę, jeśli nie zmienią się ceny, koszty albo zakres działalności.

Przykład

Zakład usługowy uzyskuje miesięcznie 180 tys. zł przychodów. Koszty bezpośrednie wykonania usług wynoszą 120 tys. zł, a koszty stałe (czynsz, administracja, leasing samochodów, wynagrodzenie zarządu) – 75 tys. zł. Miesięczna strata operacyjna wynosi więc 15 tys. zł, jeszcze przed odsetkami od kredytu. Kolejna pożyczka pozwoli zapłacić bieżące faktury, ale po roku zadłużenie wzrośnie o co najmniej 180 tys. zł. Analiza pokazuje, że jedna z trzech linii usług ma ujemną marżę i odpowiada za większość straty. Dopiero decyzja o jej wygaszeniu i renegocjacji umowy najmu daje podstawę do propozycji układowych.

W praktyce do oceny obu parametrów potrzebne są dwa odrębne zestawienia. Rachunek zysków i strat sporządzany przez księgowość pokazuje rentowność. Plan przepływów pieniężnych – wpływów i wydatków w kolejnych tygodniach – pokazuje płynność. Te dokumenty nie są zamienne. Spłata kapitału kredytu jest wydatkiem, choć nie jest kosztem w rachunku wyników. Amortyzacja jest kosztem, choć nie oznacza żadnego przelewu. VAT należny wpływa na rachunek razem z zapłatą od klienta, ale w całości trzeba go oddać do urzędu skarbowego. Przedsiębiorca, który ocenia sytuację tylko na podstawie wyniku, łatwo przeoczy zbliżający się brak gotówki. Ten, kto patrzy tylko na saldo rachunku, nie zauważy narastającej straty.

Z naszej praktyki

Pierwsze pytanie, które zadajemy na spotkaniu, brzmi: czy firma bez zadłużenia historycznego zarabiałaby na swoje bieżące funkcjonowanie? Jeśli odpowiedź brzmi „tak", mamy do czynienia z problemem płynności i zwykle wystarczy dobrze przygotowany układ. Jeśli brzmi „nie" albo „nie wiem", rozmowa o procedurze jest przedwczesna – najpierw trzeba ustalić, które obszary działalności generują stratę i co można z nimi zrobić.

Zapamiętaj

Przed wyborem drogi naprawy należy odpowiedzieć na dwa osobne pytania: czy firma zarabia oraz czy ma pieniądze na czas. Układ może rozwiązać problem płynności, ale sam nie przywróci rentowności.

1.3. ZAGROŻENIE NIEWYPŁACALNOŚCIĄ I NIEWYPŁACALNOŚĆ

Pojęcie niewypłacalności ma w prawie znaczenie techniczne i ściśle określone konsekwencje. Od tego, czy i od kiedy przedsiębiorca jest niewypłacalny, zależy obowiązek złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości, odpowiedzialność członków zarządu i dostępność poszczególnych narzędzi restrukturyzacyjnych. Warto więc dokładnie zrozumieć, jak ustawa definiuje ten stan.

Zagrożenie niewypłacalnością

Postępowanie restrukturyzacyjne może być prowadzone wobec dłużnika niewypłacalnego, ale także wobec dłużnika, który dopiero jest **zagrożony niewypłacalnością**. Prawo restrukturyzacyjne definiuje ten stan jako sytuację, w której ekonomiczna kondycja dłużnika wskazuje, że w niedługim czasie może on stać się niewypłacalny. Ustawa celowo nie określa, ile wynosi „niedługi czas" – ocena zależy od okoliczności, w szczególności od prognozy przepływów pieniężnych.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy to bardzo korzystne rozwiązanie. Oznacza, że do restrukturyzacji można przystąpić, zanim pojawią się wielomiesięczne zaległości i zanim powstanie obowiązek złożenia wniosku o upadłość. Wcześniejsze wejście w postępowanie daje więcej czasu na negocjacje, większe zaufanie wierzycieli i zwykle znacznie lepsze warunki układu.

Niewypłacalność płynnościowa

Podstawową przesłanką niewypłacalności jest **utrata zdolności do wykonywania wymagalnych zobowiązań pieniężnych**. Wymagalne są zobowiązania, których termin płatności już upłynął. Ocenia się rzeczywistą możliwość płacenia, a nie wartość posiadanego majątku. Przedsiębiorca, który ma nieruchomość wartą kilka milionów złotych, ale nie ma środków na zapłatę wynagrodzeń i wymagalnych faktur, może być niewypłacalny.

Ustawa wprowadza domniemanie, że dłużnik utracił zdolność do wykonywania zobowiązań, jeżeli **opóźnienie w ich wykonaniu przekracza trzy miesiące**. Domniemanie to bywa błędnie odczytywane jako bezpieczny okres, przez który wolno nie płacić. Tak nie jest. Niewypłacalność może powstać wcześniej – na przykład wtedy, gdy przedsiębiorca wstrzymuje płatności, bo wie, że nie będzie miał z czego zapłacić. Trzymiesięczne opóźnienie przerzuca jedynie na dłużnika ciężar wykazania, że mimo to zachował zdolność płatniczą.

Z drugiej strony nie każde niezapłacenie długu oznacza niewypłacalność. Odmowa zapłaty należności rzeczywiście spornej – na przykład z powodu wad dostarczonego towaru – nie świadczy o utracie zdolności do płacenia. Spór musi być jednak rzeczywisty i udokumentowany, a nie sformułowany dopiero na potrzeby postępowania.

Przykład

Spółka produkcyjna jest właścicielem hali wycenianej na 4 mln zł. Zobowiązania wymagalne wynoszą 900 tys. zł, z czego 350 tys. zł jest przeterminowanych od ponad trzech miesięcy. Na rachunku pozostaje 40 tys. zł. Zarząd argumentuje, że spółka jest wypłacalna, bo wartość hali kilkukrotnie przewyższa długi. Jednak sprzedaż hali wymagałaby kilku miesięcy, a w tym czasie spółka nie mogłaby prowadzić produkcji. Bank odmówił kredytu pod zastaw nieruchomości. W takiej sytuacji spółka utraciła zdolność do wykonywania wymagalnych zobowiązań – i obowiązek złożenia wniosku o upadłość mógł powstać jeszcze przed upływem trzech miesięcy opóźnienia.

Niewypłacalność bilansowa

Osoby prawne – przede wszystkim spółki z o.o. i spółki akcyjne – a także jednostki organizacyjne, którym ustawa przyznaje zdolność prawną, podlegają dodatkowej przesłance niewypłacalności. Są one niewypłacalne także wtedy, gdy **ich zobowiązania pieniężne przekraczają wartość majątku, a stan ten utrzymuje się przez okres przekraczający 24 miesiące**.

Przy tym badaniu nie uwzględnia się zobowiązań przyszłych (w tym warunkowych) ani zobowiązań wobec wspólnika lub akcjonariusza z tytułu pożyczki lub innej czynności o podobnych skutkach. Ma to duże znaczenie praktyczne – pożyczki wspólników, często spotykane w spółkach rodzinnych, nie pogarszają wyniku tego testu.

Ustawa przewiduje również domniemanie: jeżeli według bilansu zobowiązania – z wyłączeniem rezerw i zobowiązań wobec jednostek powiązanych – przekraczają wartość aktywów przez okres dłuższy niż 24 miesiące, przyjmuje się, że przesłanka bilansowa jest spełniona. Domniemanie to można obalić, wykazując rzeczywistą (rynkową) wartość majątku, która bywa wyższa niż wartość księgowa. Sąd może przy tym oddalić wniosek o ogłoszenie upadłości, jeżeli mimo nadwyżki zobowiązań nie istnieje zagrożenie utraty zdolności do regulowania wymagalnych zobowiązań w niedługim czasie.

Przesłanka bilansowa nie dotyczy przedsiębiorców będących osobami fizycznymi. Nie stosuje się jej także do spółek osobowych, w których co najmniej jeden wspólnik odpowiadający bez ograniczenia całym majątkiem jest osobą fizyczną – typowo do spółki jawnej czy spółki komandytowej z komplementariuszem będącym osobą fizyczną.

Dla członka zarządu

Ujemne kapitały własne w bilansie nie przesądzają o niewypłacalności, ale stanowią wyraźny sygnał ostrzegawczy. Jeżeli utrzymują się dłużej niż rok, zarząd spółki kapitałowej powinien zlecić rzetelną analizę obu przesłanek niewypłacalności i udokumentować jej wynik. Taki dokument może okazać się kluczowy w ewentualnym przyszłym sporze o odpowiedzialność.

Ustalenie **daty powstania niewypłacalności** ma w praktyce ogromne znaczenie, ponieważ od niej biegnie termin na złożenie wniosku o ogłoszenie upadłości. Wymaga to odtworzenia chronologii: kiedy pojawiły się pierwsze opóźnienia, które zobowiązania i w jakiej kwocie nie zostały zapłacone, jakie źródła finansowania były wtedy realnie dostępne i jakie decyzje podejmował zarząd. Ocena musi opierać się na dokumentach z tamtego okresu – zestawieniach należności i zobowiązań, wyciągach bankowych, korespondencji z bankiem – a nie na późniejszej nadziei na inwestora czy wygraną w sporze.

Podstawa prawna: art. 6 p.r.; art. 11 ust. 1–7 p.u.

BEZPŁATNY FRAGMENT

To dopiero początek drogi.

Przeczytany fragment obejmuje wstęp i początek rozdziału 1. Pełna wersja poradnika prowadzi dalej – przez wybór postępowania, przygotowanie dokumentów i układu, aż po jego wykonanie.

W pełnej wersji:

- 15 rozdziałów na 229 stronach,
- wszystkie cztery postępowania: PZU, PPU, postępowanie układowe i sanacja,
- plan restrukturyzacyjny, test zaspokojenia i propozycje układowe z przykładami obliczeń,
- głosowanie, zatwierdzenie i wykonanie układu,
- ramki „Z naszej praktyki", listy kontrolne i 16 kart pracy,
- stan prawny z uwzględnieniem nowelizacji z 2025 r.

oficynawiedzy.pl

Wojciech Młocek, Bartosz Magnowski
ISBN 978-83-984620-0-6 (PDF) · 978-83-984620-1-3 (EPUB)

oficyna wiedzy