

Volume 19, Issue 3  
September 2021

ISSN 1731-8297, e-ISSN 6969-9696  
<http://czasopisma.uni.opole.pl/index.php/osap>

ORIGINAL ARTICLE  
received 2021-05-29  
accepted 2021-07-16



## Zarząd „kadłubowy” w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością The non-quorum board in a limited liability company

GRZEGORZ ADAM KAWALEC

Uniwersytet Opolski

ORCID: 0000-0002-0054-7220, [g.kawalec93@gmail.com](mailto:g.kawalec93@gmail.com)

**Citation:** Kawalec, Grzegorz. 2021. Zarząd „kadłubowy” w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością. *Opolskie Studia Administracyjno-Prawne* 19(3): 43–59. DOI: 10.25167/osap.4067.

**Abstract:** This article presents the issue of a “non-quorum” board in a limited liability company. The discussed commercial law institution was not regulated by the Commercial Companies Code, but was developed by a doctrine. In this article, the author presents typical aspects of the functioning of the management board – company representation and the management of company affairs by the “non-quorum” board. The author analyzes various positions in the doctrine and judicial decisions and endeavours to prove that in order to perform important legal activities in the external and internal sphere of relations in a limited liability company, the right number of board members is important, not the existence of the board itself. In the final part of the work, the author analyzes the role of a probation officer in the company in terms of his powers related to managing the company’s affairs and representing it.

**Keywords:** non-quorum board, representatives of company, managing company’s affairs, limited liability company

**Abstrakt:** Niniejszy artykuł przedstawia zagadnienie zarządu „kadłubowego” w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością. Omawiana instytucja prawa handlowego nie została unormowana przez Kodeks spółek handlowych, lecz została wypracowana przez doktrynę. Autor w niniejszym artykule przedstawia typowe aspekty funkcjonowania zarządu – reprezentacja spółki oraz prowadzenie spraw spółki przez zarząd „kadłubowy”. Analizując różne stanowiska wypracowane zarówno przez doktrynę, jak i orzecznictwo sądowe, Autor stara się pokazać, że ważniejszą kwestią od istnienia samego organu dla prawidłowego funkcyj-

nowania spółki niezbędna jest odpowiednia liczebność organu w celu dokonania ważnych czynności prawnych w sferze zewnętrznej i wewnętrznej stosunków w spółce z o.o. Autor wskazuje również propozycje *de lege ferenda*, dzięki którym zarząd „kadłubowy” nie stanowiłby problemu dla prawidłowego funkcjonowania spółki w sytuacjach nadzwyczajnych. W końcowej części pracy Autor analizuje rolę kuratora w spółce pod względem jego uprawnień związanych z prowadzeniem spraw spółki oraz jej reprezentacją.

**Słowa kluczowe:** zarząd „kadłubowy”, reprezentacja spółki, prowadzenie spraw spółki, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

## 1. Pojęcie organu „kadłubowego”

Omawianie problematyki zarządu „kadłubowego” w spółce kapitałowej należy rozpocząć od przedstawienia ogólnej definicji organu „kadłubowego”. Jego występowanie zachodzi w sytuacjach, „w których skład osobowy danego organu jest mniejszy od minimalnego jego składu określonego w ustawie (np. KSH bądź ustawie szczególnej) bądź w umowie spółki” (Weiss, Szumański [red.] 2018: 468; zob. również: Sołtyśński [red.] 2005: 1367).

Ze względu na istniejący podział organów na menedżerskie – zarząd, rada nadzorcza, i właścicielskie – zgromadzenie wspólników (zob. Szumański [red.] 2015: 499), należy zaznaczyć, że pojęcie organu „kadłubowego” odnosi się tylko do wskazanych organów menedżerskich „gdyż zgromadzenie wspólników jest ważne – co do zasady – bez względu na liczbę reprezentowanych na nim udziałów (art. 241 KSH)” (Weiss, Szumański [red.] 2018: 468).

W niniejszym artykule analizie zostanie poddany zarząd „kadłubowy” spółki z o.o., kwestie reprezentacji oraz prowadzenia spraw spółki przez tak ukształtowany organ spółki kapitałowej.

## 2. Zarząd „kadłubowy”

Podstawowa regulacja dotycząca liczby członków zarządu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością zawarta jest w art. 201 § 2 ustawy z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (dalej: k.s.h.). Ustawodawca wskazał, że „zarząd składa się z jednego albo większej liczby członków.” Poprzez tak skonstruowany, bardzo ogólnie normujący liczbę członków zarządu przepis ustawowy można odnieść wrażenie, że powstanie zarządu „kadłubowego” jest niemożliwe. Kiedy więc zarząd stanie się „kadłubowy”? „Ryzyko, że zarząd w danej spółce z o.o. stanie się »kadłubowy«, może zaistnieć wtedy, gdy umowa spółki określa wymaganą liczbę członków zarządu w taki sposób, że w skład tego organu powinny wchodzić przynajmniej dwie osoby. Jeżeli liczba członków zarządu zmniejszy się poniżej wymaganego minimum, zarząd stanie się orga-

nem »kadłubowym«” (Borkowski 2018: 73). D. Kupryjańczyk wskazuje ponadto, że konsekwencje zaistnienia zarządu kadłubowego należy odnosić również do sytuacji, gdy do zarządu spółki powołano więcej osób niż zostało to wskazane w umowie spółki (zob. Kupryjańczyk [red.] 2017: 779).

Pewnego rodzaju środkiem zapobiegawczym powstania zarządu „kadłubowego” może być, jak wskazują J.A. Strzępka i E. Zielińska „określenie składu zarządu w sposób widełkowy (np. 1–5), co ma tę zaletę, że unika się wtedy trudności związanych z uszczupleniem składu zarządu w razie odwołania lub rezygnacji członka zarządu w trakcie kadencji” (Strzępka, Zielińska [red.] 2015; na temat „widełkowego” określenia składu zarządu zob. również Opalski [red.] 2018: 870; Kupryjańczyk [red.] 2017: 778; Kidyba 2020: 961; Szajkowski, Tarska, Szumański [red.] 2005: 456; Naworski [red.] 2011: 225; Rodzynkiewicz 2018: 423). Powołani wyżej autorzy wskazują, że „w przypadku bowiem sztywnego określenia składu zarządu wygaśnięcie mandatu w trakcie kadencji (art. 202 § 4 k.s.h.) powoduje to, że do czasu uzupełnienia składu zarządu do wymaganej w umowie liczby członków spółka pozbawiona jest tego organu” (Strzępka, Zielińska [red.] 2015; zob. również na ten temat Sołtysiński [red.] 2005: 1371 i literatura tam powołana; Kopaczyńska-Pieczniak 2013: 517–518). Przedstawione powyżej stanowisko, za którym opowiada się wielu przedstawicieli doktryny, oparte jest na regulacji art. 38 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (dalej: k.c.), który stanowi, że „osoba prawna działa przez swoje organy w sposób przewidziany w ustawie i w opartym na niej statucie”. Opierając się na stanowisku judykatury, należy wskazać, że „organ składa się z osób fizycznych które reprezentują osobę prawną w stosunkach zewnętrznych. Organ inaczej niż przedstawiciel nie jest podmiotem stosunków prawnych, a podmiotem tym jest sama osoba prawna” (sygn. akt III AUa 1787/15).

Uważam, że powołanie się przedstawicieli doktryny na wskazaną regulację ustawową, a przez to na wysunięcie wniosku, że spółka w przypadku istnienia zarządu „kadłubowego” nie posiada wskazanego organu menedżerskiego jest zbyt rygorystyczne. Przyjęcie za poprawny poglądu o istnieniu zarządu na podstawie art. 38 k.c. wydaje się umożliwieniem postrzegania zarządu w spółce z o.o. w tzw. formie zero-jedynkowej. Mając na uwadze, że możliwość podjęcia działań przez określoną liczbę członków zarządu zależy od sfery, w jakiej konkretne działania mają miejsce – wewnętrznej (prowadzenie spraw spółki), bądź zewnętrznej (reprezentacja spółki), słuszne jest przeanalizowanie w niniejszym artykule działań zarządu jako ogółu oraz poszczególnych jego członków jako samodzielnych reprezentantów spółki. Być może wnioski, które uda się wyciągnąć z poczynionej analizy, pozwolą odpowiedzieć na pytanie, czy brak wymaganej przez ustawę lub umowę spółki liczby członków zarządu należy traktować jednoznacznie jako brak zarządu spółki.

### 3. Reprezentacja spółki z o.o. a zarząd „kadłubowy”

Reprezentacja spółki, jak zostało wskazane w poprzednim punkcie, obejmuje jej stosunki zewnętrzne (więcej na temat reprezentacji spółki zob. Kidyba 2020: 959). Przeważający kierunek prezentowany w doktrynie wskazuje, że posługiwanie się pojęciem zarządu „kadłubowego” w omawianej sferze stosunków w spółce nie ma decydującego znaczenia jeśli mowa o prawidłowym funkcjonowaniu spółki w obrocie gospodarczym. A. Szajkowski, M. Tarska i A. Szumański wskazują, że „możliwa jest natomiast reprezentacja spółki przez członków zarządu, którym mandaty nie wygasły, gdyż nadal ich nazwiska i imiona figurują w rejestrze przedsiębiorców jako osób uprawnionych do reprezentacji, pod warunkiem zachowania zasad reprezentacji przyjętych przez spółkę, np. zasady reprezentacji łącznej” (Szajkowski, Tarska, Szumański [red.] 2005: 456–457).

Powyższe stanowisko należy przyjąć za poprawne, mając na uwadze choćby tylko regulację ustawową z art. 205 § 1 k.s.h. Ustawodawca w aspekcie liczby członków zarządu reprezentujących spółkę wskazuje na zarząd dwuosobowy. Mając na uwadze podstawowe założenia, że zarząd spółki może składać się z jednej osoby lub z większej liczby osób, należy potwierdzić możliwość skutecznej reprezentacji spółki przez pozostałych członków zarządu w zaistniałym zarządzie „kadłubowym”. Przedstawione stanowisko nie powinno budzić wątpliwości, ponieważ wygaśnięcie mandatu członka jednego członka zarządu nie pociąga za sobą likwidacji zarządu w ogóle. Stanowisko przeciwne byłoby szkodliwe dla osób pozostających w zarządzie spółki, które na skutek utraty mandatu jednego członka również utraciłyby swoje uprawnienia, a takie działanie wprowadzałoby tzw. solidarne wygaśnięcie mandatu członka zarządu, co w praktyce polskiego prawa handlowego nie jest stosowane.

Reprezentacja spółki przez odpowiednią liczbę członków, mimo występowania zarządu w niepełnym składzie, ma zastosowanie, ponieważ jak wskazuje A. Opalski, „kodeks przypisuje bowiem kompetencje reprezentacyjne do członków zarządu, [...] nie zaś do zarządu jako organu.” (Opalski [red.] 2018: 871). Również M. Borkowski, opowiadając się za możliwością reprezentacji spółki z o.o. w przypadku spełnienia ustawowych lub umownych regulacji, stwierdza, że „kompetencja w zakresie reprezentacji spółki przysługuje zarządowi, jako organowi spółki, jednakże prawo do reprezentowania spółki wykonywane jest przez poszczególnych członków zarządu” (Borkowski 2018: 75).

Stanowisko aprobujące powyżej przedstawione kwestie znajduje się również w dorobku judykatury. Sad Najwyższy w wyroku z dnia 5 listopada 2010 r. wskazał, że „członkowie nienależycie, w stosunku do wymogów statutu, obsadzonego organu osoby prawnej, określanego mianem »kadłubowego«, powołanego do jej reprezentacji mogą reprezentować tę osobę mimo jego niewłaściwego składu, jeżeli możliwe jest spełnienie obowiązującego w tej osobie wymogu

jej reprezentacji” (sygn. akt I CSK 63/10, zob. również wyrok SN o sygn. akt I CK 528/04, w którym Sąd Najwyższy potwierdza, że „jeżeli zarząd spółki jest trzyosobowy, a reprezentować spółkę mogą tylko dwaj członkowie zarządu, to brak trzeciego członka zarządu nie ma decydującego znaczenia dla możliwości skutecznego jej reprezentowania przez pozostałych członków zarządu”, sygn. akt I CK 521/04).

Stanowisko przeciwne do wyżej wymienionych wyraża M. Rodzyńkiewicz, twierdząc, że „jeżeli zarząd »kadłubowy« nie jest organem osoby prawnej, czyli zarządem spółki kapitałowej, to oczywiście członkowie takiego »nie-organu« nie mogą spółki reprezentować” (Rodzyńkiewicz 2018: 424). Podobnie na temat problematyki reprezentacji spółki z o.o. przez osoby wchodzące w skład zarządu „kadłubowego” wypowiada się D. Kupryjańczyk, wskazując, że „pomniejszony poniżej umownego progu skład przestaje w ogóle istnieć jako zarząd, przez co ustają wszelkie uprawnienia i właściwości przypisane zarządowi i jego członkom. W konsekwencji pomniejszony skład jako »nie-organ« nie może prowadzić spraw spółki ani jej reprezentować – w jakimkolwiek zakresie i w jakiegokolwiek formie” (Kupryjańczyk [red.] 2017: 778 i literatura tam powołana).

Analizując przytoczone w niniejszym artykule stanowiska, które w kwestii reprezentacji spółki są względem siebie przeciwne, należy opowiedzieć się za bardziej liberalnym podejściem doktrynalnym. Jak powyżej wskazywałem, nie można odbierać uprawnień do reprezentacji spółki osobom, które *de lege artis* wykonują swoje obowiązki na podstawie zapisów umownych lub ustawowych. A. Opalski wskazuje, że „stanowisko podważające skuteczność czynności dokonywanych za spółkę zgodnie z przyjętym w umowie spółki i ujawnionym w rejestrze sposobem reprezentacji godzi w bezpieczeństwo obrotu, obracając się także przeciwko spółce oraz jej współnikom i nie przynosząc wymiernych korzyści” (Opalski [red] 2018: 871).

Nie widzę w stanowiskach krytycznych dla zarządu „kadłubowego” w aspekcie reprezentacji spółki wystarczającego uzasadnienia. Analizując problematyczną kwestię niniejszej części artykułu w ujęciu ekonomicznym, należy tym bardziej opowiedzieć się za dopuszczalnością skutecznej reprezentacji spółki, jeśli spełnia ona kryteria umowne bądź ustawowe. Dlaczego? Dla osób prowadzących dane przedsiębiorstwo, jak i jego kontrahentów najważniejsza jest ciągłość działalności. Każda „anomalia” może wprowadzać niepokój i prowadzić do niechęci kontrahentów względem przedsiębiorstwa w przyszłości. Dlatego też uzasadnione jest uznanie zgodnej ze wskazanymi wcześniej wymogami reprezentacji spółki w czasie trwania zarządu „kadłubowego”, tym bardziej że, jak wskazuje A. Opalski, „spółka dysponuje instrumentami pozwalającymi na uzupełnienie wakatu w organie, a zaniechania w tym względzie nie powinny obciążać jej kontrahentów” (Opalski [red.] 2018: 871). Bezsprzeczne jest, że współnikom –

względnie członkom zarządu, powinno zależeć na jak najszybszym uzupełnieniu składu zarządu, co pozwoli uniknąć negatywnych konsekwencji dla spółki w obrocie gospodarczym.

#### **4. Prowadzenie spraw spółki przez zarząd „kadłubowy”**

Ogólna regulacja kodeksowa z art. 208 § 2 k.s.h. stanowi, że „każdy członek zarządu ma prawo i obowiązek prowadzenia spraw spółki.” Przy zaistnieniu zarządu „kadłubowego” obowiązywanie tylko powyżej wskazanego przepisu nie rodziłoby dodatkowych wątpliwości. Jednakże regulacje zawarte w następnych paragrafach wskazanego art. 208 k.s.h. budzą w dorobku doktryny wiele wątpliwości na gruncie zarządu, którego skład osobowy jest przedmiotem analizy w niniejszym artykule.

Jak wskazuje A. Opalski, „spadek liczby urzędujących członków zarządu poniżej umownego minimum uniemożliwia podejmowania uchwał, ale nie jednoosobowych decyzji z zakresu kompetencji powierzonych poszczególnym piastunom” (Opalski [red.] 2018: 871; podobnie Szajkowski, Tarska, Szumański [red.] 2005: 456). J.P. Naworski również stoi na stanowisku, że „nie ma też przeszkód do prowadzenia spraw spółki w zakresie zwykłych czynności spółki, które w myśl art. 208 § 3, jeżeli umowa nie stanowi inaczej, każdy członek zarządu może prowadzić bez uprzedniej uchwały zarządu” (Naworski [red.] 2011: 225).

Stanowisko przeciwne do powyższego prezentuje D. Kupryjańczyk, podtrzymując kierunek negatywny, jaki prezentował przy sferze reprezentacji spółki, i wskazuje, że „osoby, które pozostały w pomniejszonym składzie, nie zachowują statusu członków zarządu, przez co nie są władne prowadzić spraw spółki, nawet tych nieprzekraczających zakresu zwykłych czynności spółki” (Kupryjańczyk [red.] 2017: 778).

Sąd Najwyższy w uchwale z dnia 18 lipca 2012 r. stwierdził, że „taki zarząd nie może natomiast skutecznie podejmować uchwał, gdyż wbrew art. 208 § 5 k.s.h. niewykonalne jest zawiadomienie wszystkich członków zarządu o jego posiedzeniu. W interesie spółki jest więc jak najszybsze uzupełnienie składu zarządu, tak aby był on zgodny z wymaganiami przewidzianymi w umowie spółki” (sygn. akt III CZP 40/12).

Na podstawie przedstawionych stanowisk można zauważyć odmienne kierunki interpretacji prowadzenia spraw spółki wchodzącej w zakres stosunków wewnętrznych przez niekompletny zarząd. Najbardziej problematyczną kwestią jest dopuszczalność prowadzenia spraw spółki przez pojedynczych członków zarządu w zakresie, w jakim nie jest obowiązkowe otrzymanie zgody w po-



staci uchwały całego zarządu jako organu – tj. czynności nieprzekraczających zwykłego zarządu.

W powyższej kwestii należy opowiedzieć się pozytywnie za możliwością dokonywania wskazanych powyżej czynności. Jest to nieodłączny element posiadania mandatu członka zarządu przez każdą osobę fizyczną wchodzącą w danym momencie w skład zarządu spółki z o.o. W zakresie czynności nieprzekraczających zwykłego zarządu analogicznie powinny mieć zastosowanie zasady odnoszące się do reprezentacji spółki. Ponadto, w aspekcie podejmowania uchwał zarządu, opowiadam się za przyjęciem skuteczności powyższych uchwał, jeśli spełniona jest minimalna liczba członków aktualnie posiadających mandat oraz spełnione zostaje kworum wymagane do podjęcia wskazanych uchwał.

Analizując przywołaną wyżej uchwałę Sądu Najwyższego w przedmiocie wykładni art. 208 § 5 k.s.h., w której wskazuje się na niemożliwość zawiadomienia wszystkich członków zarządu w przypadku postaci „kadłubowej”, należy stwierdzić, że rodzi się wątpliwość dotycząca liczby wszystkich członków zarządu. Zapewne zarówno ustawodawca, jak i Sąd Najwyższy wskazują tutaj na liczbę ustawową bądź umowną członków zarządu. W takim przypadku zawsze w odniesieniu do zarządu „kadłubowego” uchwała Sądu Najwyższego będzie pozytywna. Ale gdyby regulację z art. 208 § 5 k.s.h. czytać zgodnie z treścią przepisu dopiero od momentu, w którym zarząd „kadłubowy” istnieje, wtedy nigdy nie mówilibyśmy o nieskutecznym zawiadomieniu członków zarządu, a co za tym idzie o niemożliwości podejmowania uchwał. Jeżeli zastosować wykładnię przepisu 208 § 5 k.s.h., w której podnoszona mogłaby być sytuacja, gdzie zawsze swoje zastosowanie miałyby stwierdzenie „wszyscy członkowie zarządu”, to spór doktrynalny, jaki został przedstawiony na łamach niniejszego artykułu, nie byłby logicznie wytłumaczalny. Dlaczego zdecydowałem się na niniejszą interpretację, która może wydawać się w pewnym stopniu abstrakcyjna? Członkowie zarządu, którzy utracili swój mandat, nie wchodzi – co oczywiste – w skład zarządu. Zatem, moim zdaniem, poprawne jest twierdzenie, że pozostali członkowie zarządu, którzy swoich mandatów nie utracili, są zgodnie z powyższą regulacją kodeksową uznawani za „wszystkich” członków zarządu. Wszystkich, którzy w danym momencie wchodzi w skład zarządu spółki z o.o. Oczywiście, przedstawiona przeze mnie interpretacja może w pewnym sensie podważać funkcjonowanie instytucji zarządu „kadłubowego”, jednakże jest ona korzystna dla przedsiębiorców, którzy z przyczyn losowych zmagają się z niedoborem składu osobowego zarządu spółki. Jeżeli udałoby się przyjąć do praktyki obrotu gospodarczego, że zwrot „wszyscy członkowie zarządu” odnosi się do aktualnej liczby członków zarządu w momencie podejmowania uchwały, a nie w odniesieniu do zapisów ustawowych czy tych zawartych w umowie spółki, problem sporu w doktrynie dotyczący nieskuteczności podejmowanych uchwał

oraz w pewnym sensie kwestii reprezentacji spółki zostałyby jednoznacznie zakończone. Przedstawione rozwiązanie na pewno byłoby korzystne dla osób prowadzących przedsiębiorstwo, którzy podejmując decyzję dotyczącą przyszłych losów przedsiębiorstwa, nieraz muszą podjąć ją w jak najkrótszym czasie.

## 5. Nieuczciwa praktyka korporacyjna i możliwe rozwiązania ochronne

Przedstawiona w poprzednim punkcie wykładnia art. 208 § 5 k.s.h. może również pomóc w ochronie przedsiębiorców przed negatywną praktyką niektórych osób wchodzących w skład organów spółki. „Znana jest negatywna praktyka instrumentalnego »przekształcania« organów spółki w organy »kadłubowe«, aby nie dopuścić w ten sposób do podjęcia określonej decyzji, niekorzystnej dla danego wspólnika bądź grupy wspólników w spółce wieloosobowej” (Szumański [red.] 2015: 509). A. Szumański opisał sytuację odnoszącą się do rady nadzorczej, ale moim zdaniem można ją pokazać *per analogiam* w kontekście zarządu spółki z o.o. „Przykładowo wspólnik mniejszościowy posiadający miejsce w radzie nadzorczej chce uniemożliwić odwołanie przychylnego mu zarządu przez radę nadzorczą. Nie mając jednak możliwości zablokowania tej uchwały przez oddanie głosu na »nie«, składa koniunkturalnie swój mandat (rezygnuje z funkcji), wskutek czego rada nadzorcza spada poniżej ustawowego lub umownego minimum, stając się »kadłubowym« organem, który wówczas jako »nie-organ« nie będzie mógł podjąć wiążącej spółkę uchwały o odwołaniu zarządu” (Szumański [red.] 2015: 509). Dla zarządu spółki z o.o. bezsprzecznie będzie mogła mieć zastosowanie wskazana negatywna praktyka korporacyjna. Każda decyzja wykraczająca poza zakres zwykłego zarządu która nie będzie po myśli jednej lub kilku osób – członków zarządu spółki z o.o., będzie mogła zostać zablokowana przez wspomnianą praktykę. Brak wypracowania nowych, przyjętych przez praktykę środków ochronnych przed niniejszymi praktykami doprowadzi do coraz większej liczby sytuacji patowych w danym przedsiębiorstwie, które mogą z oczywistych względów wpłynąć na negatywną kondycję finansową spółki. Każdy konflikt decyzyjny związany np. z kupnem, sprzedażą bądź wydzierżawieniem danego środka trwałego wchodzącego w skład majątku spółki może w finalnym rezultacie skończyć się zastosowaniem wspomnianego zabiegu korporacyjnego przez niezadowolonych członków zarządu.

Kolejną możliwością zakończenia wskazanych negatywnych praktyk, według A. Szumańskiego, „poza sankcjami o charakterze odszkodowawczym (art. 746 § 2 k.c. w zw. z art. 202 § 5 k.s.h.) jest przyjęcie konstrukcji bezskuteczności zawieszonej uchwały »kadłubowego« organu spółki. Oznacza to, że uchwała »kadłubowego« organu spółki jest ważna, ale nie wywołuje skutków prawnych.



Skuteczna stanie się ta uchwała dopiero z momentem potwierdzenia przez właściwy organ spółki w pełnym jego składzie, a więc w sytuacji, gdy w wyniku uzupełnienia wakatów przestał być on już organem kadłubowym” (Szumański [red.] 2015: 509).

Moim zdaniem praktycznym rozwiązaniem, dzięki któremu można zapobiec negatywnym praktykom członków zarządu, ale również uniemożliwić powstanie zarządu „kadłubowego”, będzie przyjęcie regulacji z art. 201 § 2 k.s.h. jako uniwersalnej w umowie każdej spółki z o.o. Poprzez wprowadzenie zapisu „Zarząd składa się z jednego albo większej liczby członków” minimalizujemy możliwość zaistnienia zarządu „kadłubowego” do sytuacji, w której w zarządzie spółki z o.o. nie znajdzie się żadna osoba. Mając na względzie wskazane w początkowej części artykułu opisywanie liczby członków zarządu w sposób „widełkowy”, rozwiązanie z zastosowaniem formuły z art. 201 § 2 k.s.h., wydaje się jeszcze bardziej zapobiegawcze w aspekcie ochrony spółki przed powstaniem zarządu „kadłubowego”, jednocześnie chroniąc spółkę przed negatywnymi konsekwencjami ekonomicznymi, o których była mowa we wcześniejszej części artykułu. Wskazana propozycja może budzić wątpliwość, czy przez wprowadzenie niniejszego zapisu nie stworzymy płaszczyzny do funkcjonowania „w najgorszym wypadku” jednoosobowej spółki z o.o. Wskazana propozycja ma za zadanie wyłącznie spełniać rolę zabezpieczającą interesy spółki w okresach przejściowych. Jedyne pozostający członek zarządu musi dążyć do jak najszybszego uzupełnienia składu zarządu o inne osoby, nie odczuwając negatywnych konsekwencji związanych z problemami uznania czynności dokonanych przez zarząd „kadłubowy”.

Rozwiązaniem w pewnym sensie kontrowersyjnym może być wprowadzenie rady nadzorczej jako organu obligatoryjnego, bez spełnienia przesłanek dziś obowiązujących w Kodeksie spółek handlowych, do spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Wtedy też, być może, tylko na podstawie art. 220 k.s.h., umożliwiającego rozszerzenie uprawnień rady nadzorczej, bądź na podstawie dodatkowych przepisów *per analogiam* do art. 383 § 1 ustawy, pozwalających na czasowe delegowanie członka rady nadzorczej do wykonywania obowiązków członka zarządu, negatywna praktyka innych członków zarządu byłaby niemożliwa.

Rodzi się jednak wątpliwość, czy tylko w celu zabezpieczenia interesów spółki potrzeba wprowadzania dodatkowego organu do spółki z o.o. jest w pełni uzasadniona? Powstanie zarządu „kadłubowego”, czy to z przyczyn losowych czy też wywołanych przez celowe działania członków zarządu, pojawia się sporadycznie, więc czy rzeczywiście wprowadzenie rady nadzorczej do spełnienia przedstawionego wyżej celu jest konieczne? Wydaje się, że propozycja wprowadzenia rady nadzorczej jest propozycją na wyrost, jeśli wziąć pod uwagę kwestie zwo-

ływania rady nadzorczej na podstawie przepisów regulujących funkcjonowanie omawianego organu w spółce akcyjnej. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w obrocie gospodarczym, jak zostało już wskazane w niniejszym artykule, łączy się z optymalnym wykorzystaniem czasu w aspekcie podjęcia decyzji dotyczących dalszych losów spółki. Analizując pod wskazanym kątem wprowadzenie rady nadzorczej w spółce z o.o., można z pełnym przekonaniem stwierdzić, że nie jest to optymalne rozwiązanie. Na miejscu wspomnianego organu w zakresie kompetencji delegowania osoby do pełnienia funkcji członka zarządu można przecież poprzez wprowadzenie dodatkowych przepisów postawić zgromadzenie wspólników.

S. Sołtysiński wskazuje ogólnie w odniesieniu do spółek kapitałowych, że „dyrektywy wykładni funkcjonalnej przemawiają również za tym, aby przyjmując, że nawet jedyny pozostały członek zarządu, który w myśl statutu składa się z większej liczby osób, mógł skutecznie zwołać nadzwyczajne walne zgromadzenie w celu uzupełnienia składu rady nadzorczej lub zarządu. Trudno bowiem znaleźć argument przemawiający za nieważnością uchwał walnego zgromadzenia zwołanego przez jedynego pozostałego członka zarządu w celu uzupełnienia składu rady nadzorczej lub zarządu” (Sołtysiński [red.] 2005: 1377). Przytoczone stanowisko stanowi argumentację za propozycją, którą przedstawiłem powyżej w kwestii rozwiązania problematyki zaistnienia zarządu „kadłubowego” – zarówno odnośnie do zgromadzenia wspólników, jak i wskazującą na odpowiedni zapis w umowie spółki o liczebności zarządu. Co więcej, należy opowiedzieć się jak najbardziej pozytywnie za argumentacją S. Sołtysińskiego, że „proponowane rozwiązanie stanowi najszybszy i z reguły najbardziej zgodny z interesem spółki, akcjonariuszy i jej wierzycieli sposób usunięcia »wakatu« w zdekompletowanym organie spółki” (Sołtysiński [red.] 2005: 1377).

## **6. Ustanowienie kuratora a prowadzenie spraw i reprezentacja spółki**

Analizując możliwości prawidłowego funkcjonowania spółki z o.o. przy niekompletnym składzie osobowym zarządu, należy pochylić się również nad kompetencjami kuratora, który może zostać ustanowiony dla spółki na mocy art. 42 k.c. lub art. 69 ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (dalej: k.p.c.).

Do 15 marca 2018 r. art. 42 § 2 k.c. brzmiał: „kurator powinien postarać się niezwłocznie o powołanie organów osoby prawnej, a w razie potrzeby o jej likwidację”. W przytoczonym poprzednim stanie prawnym kompetencje kuratora obejmowały jedynie czynności zmierzające do uzupełnienia organu spółki kapitałowej o brakujący skład osobowy.

Postanowienie, które można w sposób oczywisty odnieść do spółki z ograniczoną odpowiedzialnością brzmi: „kurator spółki akcyjnej ustanowiony w celu powołania jej organów nie ma uprawnienia do powołania zarządu i nie zastępuje walnego zgromadzenia ani rady nadzorczej tej spółki” (sygn. akt III CK 249/03). Ponadto Sąd Apelacyjny w Warszawie wskazał, że „stosownie do art. 42 § 2 k.c. kurator powinien postarać się niezwłocznie o powołanie organów osoby prawnej, a w razie potrzeby o jej likwidację. Jeżeli okaże się, że niemożliwe jest przywrócenie osobie prawnej możliwości działania przez organy, kurator powinien podjąć działania nakierowane na likwidację osoby prawnej” (sygn. akt I ACa 1549/14).

K. Mularski wskazuje jednak, że „sam fakt nieobsadzenia wszystkich mandatów w danym organie nie upoważnia jeszcze sam przez się do powołania kuratora, ponieważ między brakiem tym, a »niemożnością prowadzenia swoich spraw«, w szczególności niemożnością »bycia reprezentowanym«, zachodzi musi związek przyczynowy. Związku takiego nie ma, jeśli liczba piastunów jest wystarczająca do prowadzenia spraw osoby prawnej (np. statut przewiduje, że dla skutecznego dokonania czynności prawnej działać musi przynajmniej trzech członków zarządu; jeśli zarząd jest pięcioosobowy, to fakt obsadzenia tylko trzech mandatów nie prowadzi do niemożności prowadzenia spraw osoby prawnej)” (Mularski [red.] 2018; na temat powołania kuratora do spółki zob. również Gniewek [red.] 2019: 89). „Z postanowienia SN z 7.05.2004 r. wynika, że kurator spółki nie posiada umocowania do powołania zarządu, w szczególności nie może w tym zakresie zastąpić zgromadzenia wspólników, w tym również nie może zwołać tego organu celem podjęcia uchwały w przedmiocie powołania członka zarządu” (Borkowski 2018: 202).

Na podstawie przytoczonego dorobku doktryny i judykatury dotyczącego poprzedniego stanu prawnego należy stwierdzić, że uprawnienia kuratora ustanowionego dla spółki kapitałowej były ograniczone do starań o powołanie członków zarządu, a likwidacja spółki była podrzędną czynnością, na co wskazuje zwrot „w razie potrzeby”. Kurator nie miał szerszych uprawnień, dzięki którym mógłby reprezentować spółkę oraz prowadzić jej sprawy w czasie, kiedy skład zarządu nie odpowiadał jego liczebności wskazanej w umowie spółki.

Nowelizacja Kodeksu postępowania cywilnego rozszerzyła uprawnienia kuratora ustanowionego zarówno na mocy art. 42 k.c. jak i art. 69 k.p.c. Zgodnie z nowym brzmieniem art. 42 § 2 k.c. „do czasu powołania albo uzupełnienia składu organu, o którym mowa w § 1, albo ustanowienia likwidatora kurator reprezentuje osobę prawną oraz prowadzi jej sprawy w granicach określonych w zaświadczeniu sądu”. Kurator spółki poprzez powyżej wskazaną regulację zyskuje uprawnienie do reprezentacji i prowadzenia spraw spółki, dla której został ustanowiony. Czy ustawodawca, wprowadzając w art. 42 § 3 k.c. nastę-

pujący zapis: „kurator niezwłocznie podejmuje czynności zmierzające do powołania albo uzupełnienia składu organu osoby prawnej uprawnionego do jej reprezentowania, a w razie potrzeby do jej likwidacji”, wprowadził pewnego rodzaju hierarchię ważności czynności podejmowanych przez kuratora, wskazanych wcześniej w § 2 analizowanego artykułu – reprezentacja i prowadzenie spraw spółki, a w następnym paragrafie podejmowanie czynności zmierzających do powołania zarządu? Czy w ogóle rozważania dotyczące hierarchii wskazanych czynności mają jakikolwiek sens?

Na zadane pytania należy odpowiedzieć negatywnie. Wprowadzone zmiany w przedstawianej materii nadały dodatkowe uprawnienia kuratorom w zakresie stosunków wewnętrznych i zewnętrznych spółki. I tak, moim zdaniem, należy interpretować niniejszą nowelizację. W przedstawionym stanowisku należy więc przyjąć, że regulacje ustawowe wprowadzone w art. 42 § 2 i § 3 k.c. powinny być traktowane jako równoważne bądź też po prostu niezależne od siebie. Wyrażenie „kurator niezwłocznie podejmuje czynności” z § 3, wskazuje, że czynności podejmowane przez kuratora dotyczące reprezentacji, prowadzenia spraw spółki oraz powołania lub uzupełnienia składu organu powinny być wykonywane przez kuratora równocześnie.

Dodatkowo, należy pamiętać, że właściwy zakres kompetencji kuratora odnoszący się do reprezentacji i prowadzenia spraw spółki jest określony w zaświadczeniu sądu. Zatem kurator, mimo że uzyskał uprawnienia dotyczące stosunków wewnętrznych i zewnętrznych w spółce, może wykonywać tylko te, które zostały ściśle określone przez sąd.

Pewnego rodzaju zabezpieczeniem interesów wierzycieli spółki kapitałowej może być ustanowienie dla spółki posiadającej zarząd „kadłubowy” kuratora procesowego na podstawie art. 69 § 1 k.p.c. Kurator procesowy ustanawiany jest na wniosek strony przeciwnej, jednakże ustawodawca przewiduje również możliwość ustanowienia kuratora z urzędu.

Więcej wątpliwości może budzić interpretacja § 3 wskazanego artykułu, zgodnie z którym „kurator ustanowiony na podstawie § 1 jest umocowany do dokonywania wszystkich czynności łączących się ze sprawą”. Kurator procesowy ustanawiany jest do dokonywania czynności tylko w sprawie, dla której został ustanowiony. W związku z tym rodzą się pytania, na które prawdopodobnie nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Mianowicie, jeżeli spółkę, w której występuje zarząd „kadłubowy”, będzie pozywać kilka spółek niezależnie od siebie, czy prawidłowe jest, aby każda z tych spółek – powodów, złożyła wniosek o ustanowienie kuratora procesowego dla swojej sprawy? Z literalnego brzmienia wskazanej regulacji wynika, że na powyższe pytanie należy odpowiedzieć pozytywnie. Jeżeli jednak zaproponowane w tym miejscu rozwiązanie zostanie potwierdzone, może dojść do sytuacji, w której dla spółki bez prawidłowo ob-

sadzonego zarządu będzie ustanowionych kilku bądź też kilkunastu kuratorów procesowych działających od siebie niezależnie.

M. Manowska wskazuje, że „kurator procesowy umocowany jest do dokonywania wszystkich czynności łączących się ze sprawą. Należy przez to jednak rozumieć jedynie czynności procesowe podejmowane w interesie reprezentowanego (np. zgłaszanie wniosków dowodowych). Kurator nie jest natomiast uprawniony do dokonywania aktów dyspozycji materialnej przedmiotem procesu (zawarcie ugody, zrzeczenie się roszczenia, uznanie powództwa). Jeśli dojdzie do próby dokonania przez kuratora tego typu czynności, sąd powinien ją pominąć jako niedopuszczalną i w dalszym ciągu prowadzić postępowanie zmierzające do wydania wyroku (postanowienia co do istoty sprawy) i zakończenia tego postępowania merytorycznym rozstrzygnięciem” (Manowska [red.] 2020).

Po przedstawieniu powyższego stanowiska odnoszącego się do interpretacji art. 69 § 3 k.p.c. widoczne jest spore ograniczenie zakresu czynności leżących w kompetencji kuratora, które może on dokonywać na rzecz i w imieniu spółki.

Pewnego typu blokadą dla zaistnienia sytuacji, która została przeze mnie przedstawiona, jest regulacja zawarta w art. 69 § 2 i § 4 k.p.c. Zgodnie z § 2 „sąd niezwłocznie zawiadamia właściwy sąd rejestrowy o ustanowieniu kuratora dla strony wpisanej do Krajowego Rejestru Sądowego”, a § 4 stanowi, że „po otrzymaniu zawiadomienia, o którym mowa w art. 603 § 5, sąd orzekający odwołuje kuratora ustanowionego na podstawie § 1. W miejsce odwołanego kuratora wstępuje kurator ustanowiony na podstawie art. 42 § 1 Kodeksu cywilnego. Czynności odwołanego kuratora pozostają w mocy”.

Mając na uwadze powyżej cytowaną regulację kodeksową, należy stwierdzić, że nadal istnieją wątpliwości odnoszące się do praktycznego stosowania regulacji zawartych w art. 42 k.c. i art. 69 k.p.c. Jakie działania podejmuje sąd, jeżeli w ciągu kilku dni wpłynie do sądu kilka wniosków o ustanowienie kuratora od różnych stron przeciwnych spółki, dla której ów kurator jest ustanowiony? Przyjmując, że po zmianie kuratora ustanowionego na podstawie art. 42 § 1 k.c., wchodzącego w miejsce kuratora procesowego, stosowna zmiana zostanie również potwierdzona w Krajowym Rejestrze Sądowym, pytaniem istotnym pozostaje, jaki zakres czynności dotyczących prowadzenia spraw i reprezentacji spółki będzie wskazany w zaświadczeniu sądu, który – jak wiadomo – jest obligatoryjnym elementem ustanowienia kuratora zgodnie z art. 42 § 2 k.c. Czy po ustanowieniu kuratora na wskazanych zasadach każda spółka będzie mogła wytoczyć powództwo tak, jakby pozywała spółkę z właściwym składem osobowym zarządu? Korzystnym rozwiązaniem dla zabezpieczenia roszczeń wierzycieli byłoby rozwiązanie opowiadające się za pewnego rodzaju „uniwersalnym” kuratorem, mającym umocowanie do reprezentacji spółki wobec wszystkich

podmiotów, a nie tylko tego, który pierwszy złożył wniosek o ustanowienie kuratora procesowego. Jednakże opierając się na stanowisku P. Telengi, który wskazuje, że „zupełnie inny będzie w postępowaniu cywilnym status kuratora ustanowionego na podstawie art. 42 § 1 k.c., o którym mowa w art. 69 § 4. Stosownie do art. 42 § 2 k.c. także w postępowaniach cywilnych będzie on mógł reprezentować osobę prawną tylko w granicach określonych w zaświadczeniu sądu, który go ustanowił” (Telenga [red.] 2019), można wysunąć wniosek, iż zaświadczenie sądu ustanawiającego kuratora jest najważniejszym dokumentem uprawniającym kuratora do podejmowania określonych czynności wskazanych wyłącznie w owym zaświadczeniu, a opisane powyżej rozwiązanie należy wskazać jako propozycję *de lege ferenda*.

Reasumując powyższą analizę, na podstawie art. 42 § 1 k.c. oraz art. 69 § 1 k.p.c., których nowelizacja miała przynieść większą ochronę wierzycieli, a którą można rozszerzyć na ochronę udziałowców wobec negatywnej praktyki, o której mowa w poprzedniej części artykułu, i mając na uwadze przytoczone w artykule stanowiska, należy przyjąć, że ustanowienie kuratora dla spółki może być niewystarczające w aspekcie ochrony wierzycieli oraz udziałowców spółki. Zadaniem kuratora jest reprezentacja i prowadzenie spraw spółki w ściśle określonej sprawie, do której jest ustanawiany, a zakres jego czynności odpowiada zakresowi wskazanej sprawy albo zakresowi czynności wskazanych w zaświadczeniu sądu – odpowiednio do regulacji ustawowej, na podstawie której kurator jest ustanawiany. Nie stanowi to, w mojej ocenie, pełnej ochrony wierzycieli czy udziałowców spółki. O niej moglibyśmy mówić, gdyby to ustanowiony kurator wchodził w miejsce członka zarządu, który zrezygnował z funkcji, a nie taki jest – jak wiadomo – sens powołania kuratora dla spółki.

## 7. Podsumowanie

Zarząd „kadłubowy”, jako pojęcie wypracowane przez doktrynę, budzi wiele wątpliwości. Przeniesienie aspektów funkcjonowania zarządu w spółce z o.o. na grunt zarządu „kadłubowego” rodzi wiele kontrowersji. Zarówno w kwestii stosunków zewnętrznych – reprezentacji spółki, oraz stosunków wewnętrznych – prowadzenie spraw wewnątrz spółki, doktryna wypracowała wiele różniących się od siebie stanowisk. Podparte wieloma orzeczeniami sądu stanowiska sprawiają, że funkcjonowanie organów – w omawianym przypadku zarządu spółki z o.o. – jest elementem ciągle toczącej się dyskusji dotyczącej bytu prawnego zarządu „kadłubowego” w spółce z o.o.

Używanie pojęcia zarząd „kadłubowy” w obecnej interpretacji przyjętej przez doktrynę jest, moim zdaniem, pewnego rodzaju nadużyciem. Dzieje się tak, ponieważ zarząd „kadłubowy” jest pojęciem zbyt ogólnym, co może rodzić pewne



nieścistości, jeśli nie zostanie poddany analizie zarząd jako organ pod względem dokonywania czynności w imieniu spółki. Należy pamiętać, że sposobu reprezentacji spółki nie można jednoznacznie łączyć z liczbą członków zarządu wskazaną w umowie spółki. Kwestia prowadzenia spraw spółki budzi więcej kontrowersji w doktrynie, a jednocześnie umożliwia członkom zarządu stosowanie różnych praktyk korporacyjnych, nie zawsze mających pozytywny wydźwięk na działania spółki. Dlatego też w niniejszym artykule starałem się przeanalizować aspekty funkcjonowania zarządu „kadłubowego” pod kątem wypracowanego dorobku zarówno doktryny, jak i judykatury, mając nadzieję na znalezienie kompromisu w przedstawionych stanowiskach. W artykule nie uciekam również od własnych spostrzeżeń i propozycji zmian prawnych na przyszłość. Mimo że są one niezrządkiem kontrowersyjne bądź abstrakcyjne, uważam, że poprzez wskazane przez siebie kierunki mogą dać płaszczyznę do rozwiązania problemu funkcjonowania zarządu „kadłubowego” w przyszłości.

### Wykaz skrótów

- k.c. – Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny  
k.s.h. – Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych  
k.p.c. – Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego  
SN – Sąd Najwyższy  
SA – Sąd Apelacyjny

### Bibliografia

#### Akty prawne

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. z 2020 r. poz. 1740, tekst jednolity.  
Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. z 2017 r. poz. 459, tekst jednolity. Dostęp: 18.11.2020. LEX.  
Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego, Dz.U. z 2020 r. poz. 1578, tekst jednolity.  
Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz.U. z 2020 r. poz. 1526, tekst jednolity.

#### Orzecznictwo

- Wyrok SN z dnia 5 listopada 2010 r., I CSK 63/10. Dostęp: 7.02.2020. LEX nr 663637.  
Wyrok SN z dnia 21 stycznia 2005 r., I CK 521/04. Dostęp: 8.02.2020. LEX nr 395066.  
Wyrok SN z dnia 21 stycznia 2005 r., I CK 528/04. Dostęp: 7.02.2020. LEX nr 144632.

- Uchwała SN z dnia 18 lipca 2012 r., III CZP 40/12. Dostęp: 8.02.2020. LEX nr 1271648.
- Postanowienie SN z dnia 7 maja 2004 r., III CK 249/03. Dostęp: 8.02.2020. LEX nr 132546.
- Wyrok SA w Warszawie z dnia 2 czerwca 2015 r., I ACa 1549/14. Dostęp: 8.02.2020. LEX nr 1929551.
- Wyrok SA w Gdańsku, III AUa 1787/15. Dostęp: 8.02.2020. LEX nr 2026163.

## Opracowania

- Borkowski, Marcin. 2018. *Zarząd spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Aspekty praktyczne*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gniewek, Edward. 2019. W: E. Gniewek, P. Machnikowski (red.). *Kodeks cywilny. Komentarz*. Wyd. 9. Warszawa: C.H. Beck.
- Kupryjańczyk, Daniel. 2017. W: Z. Jara (red.). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Wyd. 2. Warszawa: C.H. Beck.
- Kidyba, Andrzej. 2020. *Kodeks spółek handlowych*. T. I: *Komentarz do art. 1–300*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kopaczyńska-Pieczniak, Katarzyna. 2013. W: A. Kidyba (red.). *Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*. Biblioteka Prawa Handlowego. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Manowska, Małgorzata. 2020. Komentarz do art. 69. W: M. Manowska (red.). *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz. Tom I*. Warszawa: Wolters Kluwer, wydanie elektroniczne, LEX. Dostęp: 8.11.2020.
- Mularski, Krzysztof. 2018. Komentarz do art. 42. W: M. Gutowski (red.). *Kodeks cywilny*. Tom I: *Komentarz. Art. 1–352*. Warszawa: C.H. Beck, wydanie elektroniczne Legalis. Dostęp: 22.05.2021.
- Naworski, Jerzy Paweł. 2011. W: T. Siemiątkowski, R. Potrzebny (red.). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz. Tytuł III. Spółki kapitałowe. Dział I. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*. T. II. Wyd. 1. Warszawa: LexisNexis.
- Opalski, Adam. 2018. W: A. Opalski (red.). *Kodeks spółek handlowych*. Tom IIA: *Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Komentarz. Art. 151–226*. Wyd. 1. Warszawa: C.H. Beck.
- Rodzinkiewicz, Mateusz. 2018. *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sołtysiński, Stanisław. 2005. Skutki działań piastunów wadliwego składu zarządu lub rady nadzorczej w spółkach kapitałowych oraz spółdzielniach. W: L. Ogiegło, W. Popiołek, M. Szpunar (red.). *Rozprawy prawnicze. Księga pamiątkowa Profesora Maksymiliana Pazdana*. Kraków: Zakamycze.
- Strzępka, Janusz A.; Zielińska Ewa. 2015. Komentarz do art. 201. W: J.A. Strzępka (red.). *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck, wydanie elektroniczne Legalis. Dostęp: 22.05.2021.
- Szajkowski Andrzej; Tarska Monika; Szumański Andrzej. 2005. W: S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja (red.). *Kodeks spółek handlowych*. T. II: *Komentarz do artykułów 151–300*. Warszawa: C.H. Beck.

- Szumański, Andrzej. 2015. Organy spółki z o.o. W: S. Sołtysiński (red.). *Prawo spółek kapitałowych*. T. 17A. Warszawa: C.H. Beck.
- Telenga, Przemysław. 2019. Komentarz do art. 69. W: A. Jakubecki (red.). *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz aktualizowany*. T I: Art. 1–729. Gdańsk: Wolters Kluwer, wydanie elektroniczne LEX. Dostęp: 8.11.2020.
- Weiss, Ireneusz; Szumański, Andrzej. 2018. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W: W. Pyzioł, A. Szumański, I. Weiss (red.). *Prawo spółek*. Warszawa: C.H. Beck.