

Adam Peszko

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

CELOWOŚĆ OPARCIA POLSKIEGO SYSTEMU NADZORU KORPORACYJNEGO NA TEORII *CORPORATE GOVERNANCE*

1. Wstęp

Od początku lat siedemdziesiątych ubiegłego stulecia teoria i praktyka nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*) jest przedmiotem coraz powszechniejszych sporów w światowej literaturze nauk o zarządzaniu. Atmosferę tych sporów zaostrzają skandale związane z bankructwami takich gigantów amerykańskiej gospodarki, jak Enron czy Worldcom. Odgłosy tych dyskusji przenikają coraz częściej do publikacji autorów polskich i koncentrują się najczęściej wokół tworzenia dokumentów prawnych zwanych „zasadami dobrej praktyki” (*principles of best practices*). Liczba takich dokumentów, przyjętych od połowy lat dziewięćdziesiątych przez międzynarodowe organizacje gospodarcze, publiczne giełdy i organizacje pozarządowe, rośnie w tempie zawrotnym¹. Drugi nurt krajowych publikacji dotyczy wykorzystania, wykreowanego w Stanach Zjednoczonych, normatywnego nurtu teorii agencji do kształtowania motywacyjnych systemów wynagrodzeń menedżerów. W obu nurtach poświęca się na ogół mało uwagi wielostronnym uwarunkowaniom społeczno-ekonomicznym teoretycznych koncepcji *corporate governance* i analizie ich przydatności do polskiego systemu nadzoru korporacyjnego.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę oceny celowości wykorzystania pogłębionej analizy teorii *corporate governance* do kształtowania systemu nadzoru

¹ M. Jarzemowska [2002, s. 88-90] przytacza wykaz 50 kodeksów, reguł i zasad dobrej praktyki, opublikowanych tylko w latach 1992-2000, podając jako źródło *Corporate Governance – Best Practices*, The World Bank Group, 2000 (www.worldbank.org/html/fpd/provatektor/cg/codes.htm).

Polskie zasady dobrych praktyk w spółkach publicznych 2005 opublikowane są pod adresem: www.gpw.com.pl a analizę wdrożenia ich w spółkach warszawskiej GPW zawiera publikacja: [Borowiecki i in. 2005].

korporacyjnego w Polsce. W pierwszej części opracowania przeprowadzono przegląd nurtów teoretycznych i dokonano syntezy oddziaływania tych nurtów na praktykę nadzoru w Europie i krajach anglosaskich. W części drugiej wskazano najważniejsze społeczno-ekonomiczne i polityczne uwarunkowania rozwoju systemu nadzoru korporacyjnego w Polsce. W części końcowej zaproponowano wnioski dotyczące wykorzystania światowych koncepcji teoretycznych nadzoru korporacyjnego do ukierunkowania rozwoju polskiego systemu nadzoru.

Wydaje się, że problematyka podjęta w tym opracowaniu staje się coraz bardziej istotna dla dalszego rozwoju polskiej gospodarki narodowej, ze względu na postępujące procesy globalizacji gospodarki i wzrost poziomu konkurencji na rynkach globalnych. Być może niektóre ujęcia w niniejszym opracowaniu wzbudzą oczekiwaną przez autora polemikę. Przyczyni się ona do wypracowania ogólniejszego spojrzenia na procesy transformacji do gospodarki rynkowej i kształtowania doskonalszych koncepcji i modeli nadzoru korporacyjnego w Polsce.

2. Przegląd teorii, orientacji i modeli nadzoru korporacyjnego

Przyjmując, że przez pojęcie teorii nadzoru korporacyjnego będziemy rozumieć uzasadnione naukowo i wewnętrznie spójne modele, w miarę wiernie odzwierciedlające praktykę funkcjonowania tego nadzoru i postulujące priorytetowe kierunki doskonalenia praktyki, musimy zauważyć przygniatający badacza pluralizm w podejściach teoretycznych i olbrzymią różnorodność postulowanych kierunków doskonalenia instytucji nadzoru korporacyjnego. Powoduje to duże komplikacje typologii nurtów teoretycznych nadzoru korporacyjnego. Problematyka ta nie po raz pierwszy jest podejmowana w polskim piśmiennictwie naukowym. Rozważania na temat teorii nadzoru korporacyjnego spotkać można w pracach wielu znanych i powszechnie cenionych autorów polskich publikacji naukowych z zakresu ekonomii i nauk o zarządzaniu². W miarę możliwości w niniejszym opracowaniu ten dorobek zostanie wykorzystany.

W publikacjach tych (por. [Rudolf i in. 2002, s. 33-38] za podstawę typologii teorii nadzoru przyjmuje się na ogół zaproponowane przez H. Hunga [1998, s. 101-111] dwie perspektywy analizowania funkcji nadzoru korporacyjnego: wewnętrzną (*intrinsic influence perspective*) i zewnętrzną (*extrinsic influence perspective*).³

W perspektywie wewnętrznej bierzemy pod uwagę istotne czynniki wywierające wpływ na funkcje nadzoru korporacyjnego w procesie zarządzania spółką związane z:

² Najwięcej na ten temat publikują: S. Rudolf, J. Jeżak i P. Urbanek z Uniwersytetu Łódzkiego oraz C. Masjasz z Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

³ Rudolf i in. [2002, s. 33-34] perspektywę „wewnętrzną” nazywają „sytuacyjną”, a „zewnętrzną” – „instytucjonalną”; określenia przyjęte przez autora niniejszej publikacji wydają się bliższe treści pojęć wprowadzonych w języku angielskim przez H. Hunga.

- utrzymaniem łączności i koordynacją współpracy z otoczeniem zewnętrznym,
- monitorowaniem stanu spraw spółki i kontrolą menedżerów zarządzających spółką.

Funkcje rady związane z współpracą z otoczeniem zewnętrznym opisują teorie: zasobowa i interesariuszy. Natomiast funkcjami związanymi z monitorowaniem spraw spółki i kontrolą menedżerów zajmują się teorie agencji i stewarda.

Według teorii zasobowej (*resource dependency theory*) kooperacje są od siebie zależne ze względu na dostęp do zasobów, a dobór członków rady spółki powinien zapewniać budowę łańcucha wzajemnych powiązań z innymi korporacjami w otoczeniu spółki w celu regulowania jej własnej niezależności. Kontakty przedstawicieli współpracujących spółek, w ramach udziału w pracach rad nadzorczych poszczególnych korporacji, zapewniają łączność spółki z otoczeniem zewnętrznym przez bieżący dostęp do szczegółowych informacji o stanie finansów i planowanych zamierzeniach współpracujących korporacji. Sprzyja to kształtowaniu korzystnej dla wszystkich alokacji zasobów. Zgodnie z zasadami teorii zasobowej rady spółek traktowane są jak ogniwo łączące spółkę z otoczeniem zewnętrznym, wspomagające procesy prowadzące do osiągnięcia przez nią wyższych celów efektywnościowych.

Teoria interesariuszy (*stakeholder theory*) zwraca uwagę na to, że dobrymi wynikami spółki zainteresowani są nie tylko akcjonariusze spółki, lecz także znacznie liczniejsze grono interesariuszy, którzy najlepiej widzą funkcje korporacji wobec otoczenia zewnętrznego. Interesariusze to grono osób fizycznych i prawnych, które ma bezpośredni lub pośredni wpływ na osiągnięcie celów spółki lub podlega wpływowi realizacji tych celów. Grono to będzie na pewno wspierać osiągnięcie celów spółki, jeżeli działalność spółki przyczyni się do osiągnięcia ich celów grupowych i indywidualnych. Optymalne warunki rozwoju spółki powstają wówczas, gdy istnieje stan równowagi między różnorodnymi, i często sprzecznymi, celami, do jakich dążą grupy interesów związane z działalnością spółki. Z tego względu podstawową funkcją rady jest koordynacja działań mająca na celu negocjowanie i osiągnięcie kompromisu między celami różnych podmiotów, stanowiących grono interesariuszy spółki. W konsekwencji teoria ta wpływa na zwiększenie zakresu społecznej odpowiedzialności korporacji i sprzyja podejmowaniu przez nią zadań związanych z interesami ogółu społeczeństwa.

Funkcje nadzoru korporacyjnego, związane z monitorowaniem spraw spółki i kontrolą menedżerów zarządzających spółką, opisują wszechstronnie dwie przeciwstawne teorie: agencji i stewarda.

Najstarsza i najczęściej opisywana w literaturze światowej teoria agencji rozpatruje wzajemne relacje właścicieli spółki (pryncypałów, zleceniodawców) i wynajętych przez nich do pracy agentów, których zadaniem jest wykonywanie prac związanych z powierzonym im przez zleceniodawcę zarządzaniem spółką. Przedmiotem analiz tej teorii są dwa podstawowe problemy w czasie trwania relacji

agencji. Pierwszy wynika z założenia, że cele zleceniodawcy i agenta są sprzeczne, a zleceniodawca nie ma możliwości sprawdzenia, czy agent zachowuje się zgodnie z zawartym między nimi kontraktem. Drugi natomiast łączy się z problemem podziału ryzyka w warunkach, gdy zleceniodawca i agent mają odmienne poglądy na temat podejmowanego ryzyka. Z teorii tej wywodzą się dwa nurty badawcze: normatywny i pozytywny. Nurt normatywny wspomaga wypracowywanie efektywnych systemów wynagradzania menedżerów na podstawie wskaźników ekonomiczno-finansowych zarządzanych przez nich spółek. Natomiast nowszy nurt – normatywny – w którym centralną kategorią jest koncepcja kosztów agencji, rozpatruje znacznie więcej sposobów ograniczania oportunistycznych zachowań menedżerów jak np. powiązanie ich wynagrodzeń z dywidendą i kontrola działań menedżerów przez zewnętrzne rynki finansowe, rynki towarów i usług, rynek pracy menedżerów oraz rynek przejęć spółek giełdowych. W teorii agencji dominuje zasada, że rady nadzorcze powinny koncentrować się na funkcjach związanych z kontrolą działań menedżerów.

Teoria stewarda (*stewardship theory*) nie jest tak rozbudowana jak teoria agencji i opiera się na przeciwnym założeniu wykluczającym możliwość postaw oportunistycznych w działaniach menedżerskich. Przyjęto tezę, że w istocie menedżerowie kierują się wyłącznie dążeniem do dobrego wykonywania czynności, zgodnie z ich wiedzą, doświadczeniem i kwalifikacjami. Wystąpienie konfliktu interesów między osobami zarządzającymi spółką a akcjonariuszami jest mało prawdopodobne, a rady nadzorcze współczesnych korporacji nie powinny koncentrować się na mechanizmach kontroli działań menedżerów zarządzających, muszą natomiast przywiązywać większą wagę do inicjowania współpracy z zarządem w kształtowaniu strategii rozwoju spółki w długiej perspektywie.

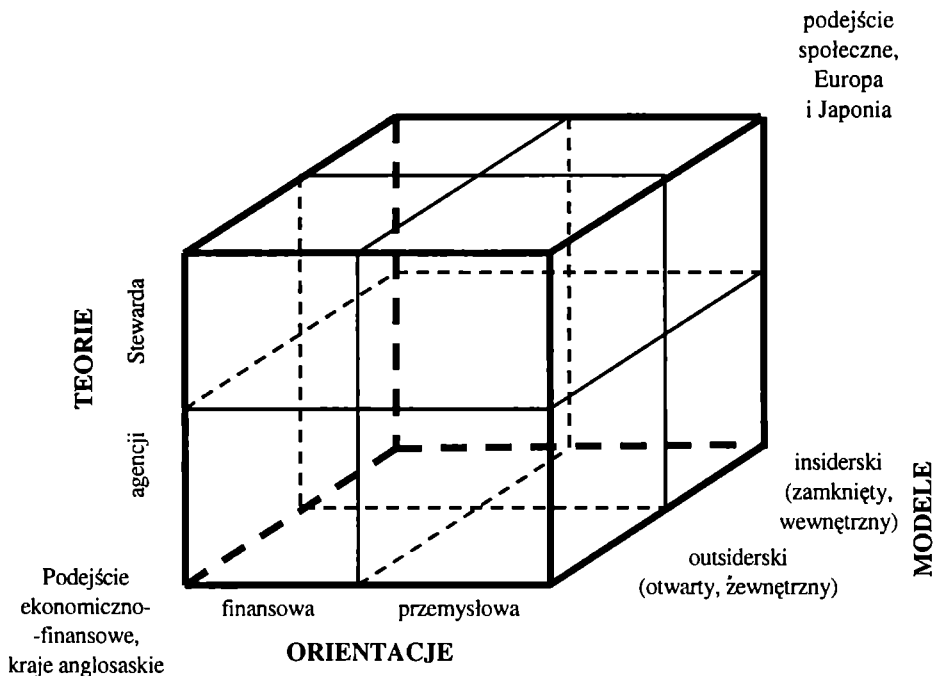
Przechodząc do drugiej zaproponowanej przez H. Hunga perspektywy analizy funkcji nadzoru korporacyjnego – perspektywy zewnętrznej – patrzymy na nadzór korporacyjny jako instytucję kształtowaną przez presję zewnętrzną i wewnętrzną. Na pierwszym sposobie patrzenia opiera się teoria instytucjonalna (*institutional theory*), a na drugim – teoria hegemonii menedżerskiej (*managerial hegemony*).

W teorii instytucjonalnej przyjęto założenie, że podstawową funkcją nadzoru korporacyjnego jest potwierdzenie przynależności spółki do otoczenia zewnętrznego przez określanie celów zgodnych z oczekiwaniami tego otoczenia. Rada nadzorcza powinna więc reagować na presję otoczenia i kształtować w spółce system wartości zgodny z tą presją oraz nadzorować wdrażanie tego systemu. Założenia te przypisują radzie kluczową rolę w zapewnianiu długofalowego rozwoju spółki przez ciągły nadzór procesów dostosowawczych do zmian w jej otoczeniu.

Teoria hegemonii menedżerskiej jest oparta na założeniu, że menedżerowie kierujący korporacją mają wiedzę i informacje niedostępne instytucjom nadzoru korporacyjnego. Koncepcja ta zakłada ograniczenie roli rady do zatwierdzania decyzji podejmowanych przez zarząd, w tym decyzji o charakterze strategicznym.

Bardziej aktywne zachowanie rady zalecane jest tylko w okresach kryzysów w spółce. Teoria hegemonii menedżerskiej dotyczy korporacji, w których kompetencje menedżerów są zdecydowanie większe od kompetencji członków rady. Wydaje się, że jest to – niestety – sytuacja typowa dla dotychczasowego systemu nadzoru korporacyjnego w Polsce.

Po skrótowym z konieczności omówieniu sześciu podstawowych teorii nadzoru korporacyjnego warto zauważyć, że rozpatruje się w nich odizolowane od siebie, w dużym stopniu sprzeczne, wybrane aspekty praktyki funkcjonowania systemu nadzoru korporacyjnego. Wszystkie omówione teorie rywalizują nie tylko na płaszczyźnie dyskusji naukowych, ale także wpływają na praktykę doskonalenia krajowych systemów nadzoru korporacyjnego. Warto więc podjąć próbę wspólnego ujęcia teorii oraz praktyki nadzoru korporacyjnego z uwzględnieniem przeciwstawnych orientacji i modeli krajowych systemów nadzoru. Temu celowi służy przedstawiona na rys. 1 „kostka” dychotomicznych teorii, orientacji i modeli nadzoru korporacyjnego.



Rys. 1. Kostka dychotomicznych teorii, orientacji i modeli nadzoru korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem publikacji [Rudolf i in. 2002, s.33-46; Urbanek 2005, s. 65-89].

Na rys. 1 ukazano najbardziej rozwinięte teorie: agencji i stewarda, opisujące dwie przeciwstawne relacje rady nadzorczej i zarządu oraz dwie różne orientacje

nadzoru. W orientacji finansowej, związanej ściśle z teorią agencji, uwaga rady koncentruje się na bieżących wynikach ekonomiczno-finansowych spółki, od których zależy ocena zarządu. W orientacji przemysłowej natomiast zakłada się koncentrację uwagi na ocenie długoterminowych celów rozwojowych spółki, przywiązuje dużą wagę do współdziałania z otoczeniem zewnętrznym i opiera się na teoriach interesariuszy, zasobowej i instytucjonalnej, a niekiedy na teorii hegemonii menedżerskiej. Orientacja ta wymaga wysokich kwalifikacji, dużego doświadczenia zawodowego oraz znajomości branży przez członków rady nadzorczej. Na drugiej płaszczyźnie na rysunku wyodrębniono dwa przeciwstawne modele nadzoru, różniące się doborem mechanizmów dyscyplinujących menedżerów zarządzających spółką. W modelu zamkniętym (*insiderskim*) opieramy się na wysokich kompetencjach profesjonalnych członków rady, natomiast w modelu otwartym (*outsiderskim*) dominującą rolę w mechanizmach nadzoru odgrywają: giełda, rynek przejęć spółek oraz wysoka konkurencja na rynkach towarów i usług.

Przedstawiony model uwydatnia różnice między dwoma przeciwstawnymi podejściami do nadzoru korporacyjnego – podejściem w krajach anglosaskich oraz w kontynentalnej Europie i Japonii. Literatura światowa akcentuje, że podejście anglosaskie można nazwać ekonomiczno-finansowym, a w podejściu europejsko-japońskim bardziej daje się odczuć dominacja akcentów związanych ze społeczną rolą korporacji. Podobnie uważają autorzy najnowszej publikacji Oficyny Ekonomicznej [Lis, Sterniczuk 2005, s. 45], którzy charakteryzując anglosaskie podejście, stwierdzają: „Amerykańska problematyka nadzoru korporacyjnego – z uwagi na swoją orientację na interesy akcjonariuszy – bardzo mocno związana jest z teorią agencji. Myśli się tu, projektuje regulacje i działa z wykorzystaniem języka i pojęć teorii agencji. Koszty uzyskania zbieżności interesów suwerena i agenta, formy kontraktu, mechanizmy motywacyjne, procedury monitorowania mają swoje źródło w rozumowaniu w kategoriach teorii agencji i są zasadniczą częścią problematyki *governance* zarówno w praktyce, jak i badaniach uniwersyteckich”. Trzymając się ściśle teorii agencji, rady spółek muszą więc w praktyce przyjmować podejście finansowe.

Inaczej brzmi prezentowana przez tych autorów charakterystyka nadzoru korporacyjnego w kontynentalnej Europie, stwierdzają oni bowiem: „Tu retoryka jest inna, akcjonariusze publicznych korporacji wydają się być trzymani od nich na dystans, a rada nadzorcza zgodnie z literą prawa i kultury *governance* reprezentują interesy spółki, nie zaś akcjonariuszy. Zakłada się, że jeśli interesy spółki są dobrze realizowane, to i akcjonariusze będą mieli korzyści”.

Przegląd światowej literatury przedmiotu potwierdza przeciwstawne cechy podejścia anglosaskiego i europejsko-japońskiego. Podejście europejsko-japońskie wydaje się zdecydowanie bliższe teorii stewarda i orientacji przemysłowej, akcentuje bowiem nie finansowe motywacje osób zarządzających przedsiębiorstwem, lecz np. ich dążenie do społecznego uznania osobistego sukcesu, wewnętrznej satysfakcji z osiągnięć zawo-

dowych, poszanowania autorytetów i zasad etyki pracy [Muth, Donaldson 1998, s. 6]. W podejściu tym nie przywiązuje się wagi do zagrożeń związanych z oportunistycznymi postawami menedżerów, które leżą u podstaw teorii agencji. Polega się na założeniu, że akcjonariusze mogą oczekiwać satysfakcjonującej ich stopy zwrotu z inwestycji dzięki efektywnemu zarządzaniu korporacją przez zaangażowanych, profesjonalnych menedżerów, mających wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedzę i dostęp do nowoczesnych środków przesyłu i przetwarzania informacji. Rada nadzorcza, współpracując partnersko z zarządem korporacji, aktywnie współtworzy i akceptuje strategię korporacji, daje zarządowi niezbędną przestrzeń swobody w zarządzaniu operacyjnym. Największe poparcie w europejskim i japońskim podejściu do nadzoru mają teorie: interesariuszy, zasobowa i instytucjonalna. Teoria interesariuszy zakłada bowiem, że długookresowy sukces korporacji zależy od uzyskania wsparcia wszystkich osób i organizacji zainteresowanych jej rozwojem. Istotą teorii zasobowej natomiast stanowi dążenie do budowy łańcucha wzajemnych powiązań korporacji, zapewniających międzykorporacyjną koordynację działań przez regulowanie własnej niezależności i budowę mechanizmów sprzyjających efektywnemu wykorzystaniu dostępnych zasobów. Również teoria instytucjonalna koncentruje się na przynależności korporacji do otoczenia i ścisłej zależności od niego. Wynika z tego potrzeba redefiniowania wiązki celów korporacji i uwzględniania, poza definiowanymi zwykle krótkookresowo celami ekonomiczno-finansowymi, celów społecznych determinujących długotrwałe przetrwanie i rozwój korporacji. Wydaje się również, że europejsko-japońskie podejście do nadzoru lepiej niż podejście anglosaskie odpowiada politycznej i informacyjnej koncepcji nadzoru zdefiniowanej przez Turnbulla [1997]. Dokładniejsze omówienie tych najnowszych koncepcji przekracza już ramy niniejszego opracowania.

3. Co wymusza konieczność oparcia podejścia do nadzoru korporacyjnego w Polsce na teorii?

Z treści części pierwszej niniejszego opracowania wynika, że zróżnicowanie koncepcji teoretycznych, orientacji i modeli nadzoru korporacyjnego ma ścisły związek z tradycją i uwarunkowaniami społeczno-ekonomicznymi i politycznymi rozwoju gospodarki narodowej poszczególnych krajów. Zdefiniowanie uwarunkowań determinujących proces rozwoju polskiego systemu nadzoru korporacyjnego jest zadaniem niezwykle trudnym, bo nie dokonano jeszcze naukowej oceny kluczowego problemu w tym zakresie, jaki stanowi proces transformacji gospodarczej od centralnego planowania do rynku. Prowadzone dotychczas fragmentaryczne oceny tego procesu były podporządkowane koniunkturalnym celom politycznym i na ogół nie wychodziły poza podejście ekonomii neoklasycznej. W tym podejściu transformacja od gospodarki planowej do rynkowej stanowi zamknięty proces

zmian systemu ekonomicznego, zapoczątkowany radykalną zmianą systemu politycznego. Sterowany przez państwo proces transformacji ma w tym ujęciu krótki horyzont czasowy, a osiągnięcie celu zależne jest wyłącznie od wprowadzenia reguł prawnych zapewniających: prywatną własność, wolne ceny, wolność działalności gospodarczej i twarde ograniczenia budżetowe. Według neoklasyków wprowadzenie tych reguł powoduje automatyczny wzrost efektywności gospodarowania, zbliżając gospodarkę do granic możliwości produkcyjnych. Podstawę neoklasycznej strategii reformatorskiej stanowiły trzy filary: „powszechna liberalizacja, makroekonomiczna stabilizacja i szybka prywatyzacja przedsiębiorstw”. Koncepcja ta, oparta na „porozumieniu waszyngtońskim” i wspierana przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy, kojarzy się powszechnie z pojęciem „terapii szokowej”. Takie krańcowo mechanistyczne ujęcie procesu transformacji, związane ze statycznym podejściem do równowagi gospodarczej, powoduje, że źródeł niepowodzeń i różnicowania efektów przemian ustrojowych w różnych krajach poszukuje się wyłącznie w braku zdecydowania w procesie wprowadzania nowych reguł, niekompetencji polityków i nie uzasadnionych naciskach politycznych na tempo i kierunki realizowanych zmian [Godłów-Legiędź 2005a; 2005b]. Aspekty społeczno-ekonomiczne procesów transformacji, związane z potrzebą zmiany mentalności społeczeństwa i patologicznymi skutkami dużego bezrobocia, wygenerowanego w procesie transformacji rynkowej, pozostają poza sferą zainteresowań neoklasycznych reformatorów.

Zwolennicy nowej ekonomii instytucjonalnej zarzucają neoklasycznej koncepcji szybkiej transformacji ustrojowej niedocenianie roli instytucji warunkujących rozwój efektywnych rynków ekonomicznych i politycznych oraz uwarunkowanego instytucjonalnie procesu zdobywania i wykorzystywania wiedzy [Colombatto 2002]. Na tym tle rozwija się w literaturze światowej krytyka „terapii szokowej”, której przykładem jest książka laureata Nagrody Nobla 2001 Josepha Stiglitz [2004]. Krytyka „terapii szokowej” z pozycji nowej ekonomii instytucjonalnej ma na celu znalezienie lepszych dróg ku gospodarce rynkowej. Kierując się tym celem, już na poprzedniej konferencji naukowej, organizowanej przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu z cyklu „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem”, podjąłem próbę analizy zarządzania korporacją w świetle ekonomii instytucjonalnej [Peszko 2004]. Przyjmując, że sformułowane wówczas wnioski dotyczące procesu doskonalenia systemu nadzoru korporacyjnego w Polsce pozostają aktualne, warto uzupełnić je o sugestie dotyczące możliwości wykorzystania teorii nadzoru korporacyjnego do tego procesu. Zacznijmy od zidentyfikowania aktualnych uwarunkowań ekonomiczno-społecznych i politycznych doskonalenia systemu nadzoru.

Oceniając z punktu widzenia ekonomii instytucjonalnej zaawansowanie procesów transformacji, wydaje się, że największym zagrożeniem prawidłowego funkcjonowania nadzoru korporacyjnego w Polsce jest destabilizacja sceny politycznej

oraz niski poziom i demagogiczny styl elit kierowniczych gremiów politycznych. Nie uruchomiono jeszcze procesu kształtowania dwubiegunowego systemu partyjnego, typowego dla rozwiniętych krajów demokracji parlamentarnej, z wyraźnymi i w miarę trwałymi cechami ugrupowań prawicowych i lewicowych. W konsekwencji, w chaotycznym procesie kreowania partii politycznych nie można zauważyć dążenia do kształtowania trwałego zaufania wyborców, lecz koniunkturalne parcie do zdobycia władzy w najbliższych wyborach, zgodnie z sformułowanym przez samych polityków hasłem „t.k.m.”. W tych warunkach musi mieć powszechne zastosowanie zasada „podziału łupów”. Po każdym wyborach parlamentarnych następuje od nowa obsadzenie, ludźmi związanymi ze zwyciężskim ugrupowaniem, wszystkich stanowisk kierowniczych w aparacie państwowym i gospodarce. Dotyczy to również sektora prywatnego, ponieważ przy tym stylu funkcjonowaniu władzy państwowej, każde przedsiębiorstwo dąży do wprowadzenia w skład zarządu i rady nadzorczej ludzi powiązanych z ekipą rządzącą. Ciągła rotacja kadry kierowniczej przedsiębiorstw skutecznie eliminuje profesjonalistów i deprecjonuje pojęcie „fachowiec”, fachowcem bowiem nazywana jest każda osoba niekompetentna, ale związana z ekipą rządzącą. Dotyczy to zwłaszcza rad nadzorczych, które w zdecydowanej większości stały się „ślepyimi wykonawcami woli mocodawców”, niezdolnymi do pełnienia funkcji związanych z kreowaniem rozwoju przedsiębiorstwa w ramach omawianych wcześniej teorii: zasobowej, interesariuszy, agencji, stewarda czy instytucjonalnej. Warto przy tym zaznaczyć, że, w świetle ekonomii instytucjonalnej, stan ten nie wynika z braku przepisów regulujących funkcjonowanie gospodarki rynkowej, lecz z niskiej kultury przestrzegania prawa i oportunistycznego wykorzystywania przez rządzących interpretacji prawa. Rodzi to brak zaufania przedsiębiorców do funkcjonowania państwa prawa i uniemożliwia nawiązywanie trwałych więzi współdziałania sektora prywatnego z publicznym, tak istotnych dla kreowania skutecznej polityki gospodarczej kraju. Jest to prawdopodobnie jeden z ważniejszych czynników systematycznego obniżania się poziomu konkurencyjności naszej gospodarki w rankingu konkurencyjności państw. Jeszcze w roku 2000 Polska zajmowała w tym rankingu miejsce 40., ale z roku na rok jej pozycja była niższa, a za rok 2004 znalazła się blisko końcowej sześćdziesiątki. Jeszcze gorzej zostaliśmy sklasyfikowani w prowadzonej przez „Financial Times” ocenie państw członkowskich OECD ze względu na poziom dziedzin gospodarki opartych na wiedzy (*knowledge-based economy*). W rankingu tym Polska zajęła trzecie miejsce od końca z oceną 6 punktów, podczas gdy prowadząca Szwajcaria zgromadziła 52 punkty, a zajmujące szóstą pozycję Węgry 32 punkty⁴. Uświadomo-

⁴ Czołówkę w rankingu konkurencyjności najbardziej konkurencyjnych państw świata za rok 2004 stanowią: Finlandia, USA, Szwecja, Tajwan, Dania, Norwegia, Singapur, Szwajcaria i Japonia, a Polskę wyprzedzają również: Estonia, Słowenia, Węgry, Czechy, Słowacja i Bułgaria, za nami pozostaje zaś Rumunia – por. dodatek do Rzeczpospolitej „Ekonomia, Rynek” z 14 października 2004 r.

mienie tych faktów jest niezwykle istotne, ponieważ przynależność do Unii Europejskiej daje szansę poprawy konkurencyjności krajów członkowskich, przez wykorzystanie funduszy strukturalnych i rozwoju regionalnego, ale podstawą sprawnego wykorzystania tych środków jest dobre funkcjonowanie struktur zarządzania gospodarką. Z tego względu kluczową rolę w wykorzystywaniu funduszy UE do poprawy konkurencyjności polskiej gospodarki narodowej ma partnerstwo publiczno-prywatne⁵. Osiąganie wspólnych celów w tym partnerstwie wymaga wysokiego poziomu zawodowego i etycznego obu stron umowy, czyli organów rządowych i samorządu lokalnego oraz rad nadzorczych przedsiębiorstw, które powinny ściśle współpracować z tymi organami.

Duży niepokój budzi również niskie zaangażowanie polskich rad nadzorczych w realizację społecznej roli korporacji. Świadczą o tym oceny zaangażowania przedsiębiorstw w sprawy społeczne przy pomocy indeksu *NCR (National Corporate Responsibility Index* – określa zależność między zaangażowaniem przedsiębiorstw w sprawy społeczne a konkurencyjnością gospodarki danego państwa), prezentowane na ostatniej konferencji „Europen Academy of Business Society”. Polska z wynikiem 54,7 znajduje się znacznie poniżej średniej oceny krajów Europy i wyprzedza tylko nieznacznie Bułgarię i Rumunię. Największe zaangażowanie w sprawy społeczne wykazują przedsiębiorstwa w Szwecji (73,5), Finlandii (72,2), Szwajcarii (70,7) i Danii (70,7). Dalsze miejsca, z wynikiem powyżej 68,0, zajmują: Wielka Brytania, Holandia, Nowa Zelandia, Australia i Niemcy. Zdecydowanie wyprzedzają nas również nowe kraje UE, wśród których prowadzi Estonia (67,8), a dalsze miejsca zajmują: Litwa (60,5), Węgry (60,3), Słowacja (59,8), Czechy (59,5) i Łotwa (57,2). Polska pozostaje również za Brazylią (56,4) i Emirata Arabskimi (55,6)⁶. Można z tego wyciągnąć wniosek, że społeczne role korporacji znajdują się poza sferą zainteresowania większości rad nadzorczych naszych spółek. Warto przy okazji zauważyć, że w większości krajowych publikacji naukowych również zwraca się uwagę przede wszystkim na wyniki ekonomiczno-finansowe spółek, nie przywiązując istotnej wagi do jej związków z otoczeniem. Obniża to

Natomiast w rankingu „Financial Times” państw OECD pod względem poziomu dziedzin gospodarki opartych na wiedzy czołówkę stanowią: Szwajcaria, Szwecja, USA, Irlandia, Holandia, Węgry, Belgia, Kanada, Wielka Brytania, Finlandia, Korea Płd. Niemcy i Japonia, a miejsce za Polską zajmują tylko Nowa Zelandia i Portugalia, natomiast Meksyk, Grecja, Hiszpania, Turcja i Słowacja nie były klasyfikowane. Charakterystyczny jest przy tym komentarz Petera Marsha z „Financial Times”, który stwierdza: „o ile ogólne wyniki rankingu są zaskakujące, o tyle pozycja Polski na szarym końcu niktogo za bardzo dziwić nie powinna”.

⁵ Bardzo niski poziom wykorzystania przez Polskę funduszy strukturalnych i funduszy rozwoju regionalnego opisała Danuta Hübner [2005, s. 6].

⁶ Wyniki tej oceny prezentował na IV konferencji tej organizacji (w grudniu 2005 r. w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie), Simon Zadek, szef brytyjskiej organizacji pozarządowej Account Ability (por. [Biały 2005, s. 7]).

możliwości wykorzystywania efektów synergii w procesach rozwoju gospodarczego kraju i przyczynia się do, omawianego wcześniej, spadku poziomu konkurencyjności polskiej gospodarki. Alarmująco brzmi przy tym stwierdzenie koordynującego badania szefa Account Ability, że większe zaangażowanie w sprawy społeczne niż firmy z kapitałem polskim przejawiają działające w Polsce przedsiębiorstwa zagraniczne.

Powyższe rozważania budzą wątpliwość, czy słuszne jest koncentrowanie uwagi na dwu (sygnalizowanych już na wstępie) nurtach dyskusji obejmujących doskonalenie zasad dobrej praktyki i systemów wynagrodzeń menedżerów. Bankructwa amerykańskich gigantów gospodarczych wykazały, że ta problematyka jest istotna dla dominującej w świecie gospodarki amerykańskiej. Chroniąc się przed tendencją ucieczki kapitału, gospodarka ta musi dążyć do zmniejszenia poziomu ryzyka i lepszej ochrony interesów właścicieli kapitału przed samowolą menedżerów. Niższy poziom konkurencyjności gospodarki polskiej powoduje, że ryzyko lokowania kapitału jest u nas bez porównania mniejsze. Zaliczanie Polski do rynków rozwijających się pobudza w sposób naturalny tendencję do napływu kapitału, mimo wyraźnych braków w infrastrukturze gospodarki. Coraz dotkliwiej odczuwamy natomiast ciężar problemów społecznych, związanych z niską dynamiką produktu krajowego brutto, co jest konsekwencją udokumentowanego uprzednio spadku konkurencyjności gospodarki narodowej, zwłaszcza w dziedzinach opartych na wiedzy. Pewne nadzieje na poprawę sytuacji można wiązać z wykorzystaniem funduszy Unii Europejskiej, ale sygnalizowane wcześniej problemy współpracy sektora publicznego z polskim sektorem prywatnym mogą obniżyć skuteczność wykorzystania tych funduszy. Warto też zauważyć, że korzyści z tych funduszy będą większe, jeżeli zbliżymy nasz system gospodarczy do rozwiązań sąsiadów z UE. Dotyczy to zwłaszcza rozwiązań w zakresie nadzoru korporacyjnego, ponieważ rola tego nadzoru we współczesnej gospodarce rośnie, a europejska koncepcja nadzoru różni się zasadniczo od amerykańskiej. Wszystkie te wątpliwości sugerują, że trzeba podjąć pogłębioną analizę wszystkich koncepcji teoretycznych nadzoru korporacyjnego i wybrać z nich rozwiązania najbardziej odpowiadające potrzebom rozwojowym polskiej gospodarki narodowej. Bezkrytyczne przyjmowanie rozwiązań, które zostały sprawdzone w zupełnie innych warunkach, nie zapewni sukcesu.

4. Wnioski

Treść niniejszego opracowania pozwala na sformułowanie wielu roboczych wniosków, choć istotniejsze wydają się w tym przypadku uwagi polemiczne, które umożliwią jeszcze bardziej wnikliwą analizę koncepcji doskonalenia polskiego systemu nadzoru korporacyjnego.

Przystępując do formułowania wniosków roboczych wypada zacząć od stwierdzenia, że ograniczanie zainteresowań instytucji nadzoru korporacyjnego wyłącznie do ochrony interesów akcjonariuszy przed samowolą menedżerów nie jest już zgodne z kształtującą się teorią *corporate governance*. Wśród wielu teoretycznych koncepcji nadzoru korporacyjnego, upowszechnianych przez nauki o zarządzaniu, można znaleźć propozycje umożliwiające bardziej skuteczne rozwiązywanie polskich problemów gospodarczych, np. spopularyzowany przez literaturę amerykańską, wyrosły na gruncie bardzo konkurencyjnej gospodarki tego kraju, normatywny nurt teorii agencji.

Szczególnie celowe jest bliższe zainteresowanie możliwościami wykorzystania teorii interesariuszy zakładającej, że partycypacja zewnętrznych osób zainteresowanych rozwojem spółki w radzie nadzorczej rozszerza zakres odpowiedzialności korporacji, która powinna działać w interesie ogółu społeczeństwa. Zwiększa to jednocześnie możliwości rozwojowe spółki, dzięki większemu wsparciu otoczenia zainteresowanego bezpośrednio lub pośrednio rozwojem spółki. W tych warunkach główna funkcja rady nadzorczej sprowadza się do koordynacji działań mających na celu negocjowanie i osiąganie kompromisów między różnymi podmiotami zainteresowanymi rozwojem spółki.

Interesująco wyglądają też możliwości wykorzystania zasobowej teorii nadzoru korporacyjnego do tworzenia warunków harmonijnego rozwoju gospodarki narodowej. Zgodnie z tą koncepcją teoretyczną korporacje są wzajemnie uzależnione od siebie ze względu na dostęp do zasobów, winny więc dążyć do budowy łańcucha wzajemnych powiązań w celu regulowania własnej niezależności. Jedną z sprawdzonych form budowy takiego łańcucha powiązań jest piastowanie przez te same osoby stanowisk w radach nadzorczych współpracujących spółek. Sprzyja to wzajemnej wymianie informacji o finansach i planowanych zamierzeniach i tworzy warunki do alokacji zasobów korzystnej dla wszystkich współpracujących spółek.

Największe możliwości dostosowania systemu nadzoru korporacyjnego do uwarunkowań rozwojowych gospodarki polskiej daje jednak teoria instytucjonalna, według której podstawową funkcją rady nadzorczej jest potwierdzanie przynależności organizacji do otoczenia, poprzez określanie celów zgodnych z oczekiwaniami otoczenia. Rada musi więc definiować cele spółki i kształtować wewnętrzny system wartości zgodny z presją otoczenia oraz dbać o skuteczność metod wdrażania tego systemu.

Literatura

- Biały A., *Polacy się nie angażują*, „Rzeczpospolita” („Ekonomia, Rynek”) z 7 grudnia 2005, nr 285.
Borowiecki R., Jaki A., Misiólek K., Rojek T., *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo ABRYS, Kraków 2005.

- Colombatto E., *Is there an Austrian Approach to Transition?* „Review of Austrian Economics” 2002 nr 1.
- Godłów-Legiędź J., *Transformacja ustrojowa z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista” 2005, nr 2.
- Godłów-Legiędź J., *Transformacja ustrojowa. Podejście instytucjonalne*, materiały konferencyjne, Instytut Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego 2005b.
- Hübner D., *Klucz do wzrostu gospodarczego*, „Rzeczpospolita” („Ekonomia, Rynek”) z 9 listopada 2005, nr 262.
- Hung H., *A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards*, „Corporate Governance” 1998 vol. 6, no 2.
- Jarzemowska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- Lis K., Sterniczuk H., *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Muth M.M., Donaldson L., *Stewardship Theory and Board Structure: a Contingency Approach*, „Corporate Governance” 1998, vol. 6, no 1.
- Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji im. E. Lipińskiego, Kielce 2005.
- Peszko A., *Zarządzanie korporacją w świetle współczesnej ekonomii instytucjonalnej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1014, AE, Wrocław 2004.
- Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- Stiglitz J. E., *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Turnbull S., *Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories*, „Corporate Governance Research Papers” 1997, vol. 5, no 4.
- Urbanek P., *Nadzór korporacyjny a wynagrodzenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.

THE ADVISABILITY OF BASING THE POLISH CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM ON THE THEORIES OF CORPORATE GOVERNANCE

Summary

The resource dependency, stakeholder, agency, stewardship, institutional and managerial hegemony theories are presented in the first part of the study. The practical implication of these theories in the British-American and Euro-Japanese corporate governance models. The advisability to avoid the mentioned theories to improve the Polish corporate governance system is discussed in the next parts of the study.