

Správne orgány ako základné vnútorné nástroje správy podniku

František OKRUHLICA*

Boards as Basic Internal Tools of Corporate Governance

Abstract

After accession to the European Union, the Slovak Republic should face global challenges which invoke pressure on the legal, regulatory and institutional framework of establishing flexible and competitive conditions for enterprises also in the field of Corporate Governance.

Making the structure of boards as basic internal tools of Corporate Governance has an unsubstitutable role. The aim of this paper is to analyze theoretical starting points in establishing models of boards worldwide and also to draw attention to possibilities of further development of mechanism of internal control in enterprises in the conditions of the Slovak Republic. In conclusion, the author summarizes results of the study into recommendations to legally regulate the combination of both models of boards in the Slovak Republic.

Keywords: *corporate governance, board systems, insider and outsider control systems, board structures and their combinations, one-tier board system, two-tier board system*

JEL Classification: G30, G34

Úvod

Účtovné škandály posledných rokov sa okrem podnikateľských subjektov Spojených štátov amerických nevyhli ani subjektom Európskej únie. Najmä odhalenie podvodov veľkých nefinančných spoločností, ako ENRON, WorldCom, alebo AHOLD a Parmalat, spojené s nedôslednosťou finančných spoločností, celosvetovo razantne pôsobia na zvýšenie etiky podnikania a kvalitu kontrolných mechanizmov v spoločnostiach. Kvalita správy spoločnosti, v angličtine

* František OKRUHLICA, Univerzita Komenského, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania, Odbojárov 10, 820 05 Bratislava 25; e-mail: frantisek.okruhlica@fm.uniba.sk

corporate governance, sa stala ústrednou agendou nefinančných i finančných spoločností, kapitálových trhov, národných vlád, Európskej komisie i medzinárodných inštitúcií.

Zatiaľ čo v Slovenskej republike je správa podniku veľkou výzvou, vo vyspelých trhových ekonomikách sa skôr korigujú niektoré prvky správy podniku v súvislosti s globalizáciou, fúziami a akvizíciami nadnárodných spoločností, s rastom počtu malých a stredných podnikov či príslušnou implementáciou informačných technológií. Uvedené udalosti sú preto príkladom pre slovenské podniky, ktoré v súčasnosti už vstúpili do globálneho priestoru, kde konkurenčné prostredie vytvára nebývalé podnikateľské príležitosti, ale zároveň vylučuje z hry netransparentné a nedôveryhodné subjekty.

V roku 1999 prijala Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) sústavu piatich princípov pre správu podniku, ktorú po niekoľkoročných skúsenostiach revidovala v roku 2004 o ďalší princíp pre oblasť regulačného rámca s využitím špecifik konkrétnej krajiny [1]. Všetky medzinárodné inštitúcie, vychádzajúce z daných princípov, považujú zlepšenie praxe správy podniku za kľúč k prosperite, pretože posilňujú konkurencieschopnosť podniku v prostredí globálneho kapitálu. Aj Svetová banka prispieva iniciovaním projektov na reformu správy podniku v právnej, regulačnej a inštitucionálnej oblasti. V roku 2003 hodnotila aj stav správy podniku v podmienkach Slovenskej republiky (ROSC). V záveroch vyzdvihla zlepšenie legislatívneho a regulačného rámca novelizáciou Obchodného zákonníka, ale predovšetkým poukázala na pretrvávajúci malý strategický význam dozornej rady.

Zámerom daného príspevku je analyzovať teoretické východiská formovania modelov správnych orgánov vo svete a v podmienkach Slovenskej republiky, a najmä zdôrazniť možnosti ďalšieho rozvoja mechanizmu vnútornej kontroly zo strany strategického správneho orgánu, s využitím aj jednoúrovňového modelu správneho orgánu, prípadne legislatívneho zakotvenia kombinácie oboch modelov.

1. Teoretické východiská tvorby vnútorného mechanizmu správy podniku

Anglický termín *corporate governance* výrazne preniká i do slovenskej teórie a praxe. Tak ako v niektorých iných prípadoch, aj tento termín je ťažšie preložiteľný. Existuje celý rad pokusov preložiť ho a zadefinovať tak, aby vystihoval podstatu všetkých činností, ktoré do tohto termínu spadajú. Na stručné vysvetlenie pojmu *správa podniku* možno uviesť, že vyjadruje systém zodpovednosti manažmentu voči vlastníkom, spravidla akcionárom (*shareholders*), najmä prostredníctvom správnych orgánov, pri zohľadnení vzťahov s ďalšími zainteresovanými stranami (*stakeholders*).

Ak sa pozrieme na systém zodpovednosti bližšie, tak nemôžeme obísť kľúčové vzťahy zastupiteľnosti pri oddelení riadenia a vlastníctva. Pritom treba rozlišovať charakter činnosti manažmentu a správnych orgánov. Pri oddelení riadenia a vlastníctva ide o významné rozlíšenie. Úlohou manažmentu je riadiť podnikateľskú činnosť v hierarchicky a projektovo upravených právomociach v rámci organizácie. Správne orgány nemajú hierarchiu pri vnútornej vlastníckej kontrole a členovia vzájomne spolupracujú ako rovnocenní partneri plnení svojich zákonných povinností.

Historicky s rozvojom svetového koloniálneho obchodu sa začínal objavovať problém účinnej vnútornej kontroly procesov správy a riadenia v podniku, vyplývajúcej z asymetrie informácií v prospech manažérov na úkor vlastníkov. Tento problém riešila už napríklad holandská Spojená východoindická spoločnosť (The Vereenigde Oost-Indische Compagnie, Amsterdam) fakticky už pred štyristo rokmi (rok vzniku 1602) a dodnes je objektom skúmania i diskusií vo svete [2]. Daná holandská spoločnosť mala vnútornú štruktúru porovnateľnú s dnešným anglosaským modelom. Vonkajšia vlastnícka kontrola trhom sa pod tlakom štátnych monopolných licencií ešte len pomaly formovala. Až s rastúcou industrializáciou i globalizačnými procesmi, spúšťanými medzinárodnými kapitálovými trhmi, sa postupne presadzovala.

Moderný výskum správy podniku sa usiluje reflektovať vývoj príslušných podmienok rozlišovaním dvoch základných vlastníckych kontrolných systémov, ktoré sa primárne spoliehajú, po prvé, na vnútorné kontrolné systémy, a po druhé, na vonkajšie kontrolné systémy, ktoré sú primárne založené na vonkajšej kontrolnej sile trhu. Oba kontrolné systémy majú spoločný základ v riešení znižovania transakčných nákladov, vyplývajúcich z morálneho hazardu, a v minimalizácii rizík, spojených s oddelením vlastníctva a riadenia.

Vnútorná vlastnícka kontrola je založená na vnútornej regulácii a kontrole činnosti podniku. Táto kontrola sa nespolieha na pôsobenie kapitálových trhov a dôraz kladie na kontrolu prostredníctvom koncentrácie vlastníctva a kontrolného správneho orgánu – dozornej rady či rady riaditeľov. Koncentrovaní vlastníci kontrolujú manažment prostredníctvom svojich zástupcov v správnom orgáne a prostredníctvom krížového vlastníctva s pomocou holdingových spoločností, alebo rodín (spravidla zakladateľov) z pozície veriteľa (kontrola prostredníctvom dlhu) [3]. Tomuto systému zodpovedala i silná právna ochrana veriteľov, ktorí majú prístup k dôverným informáciám a priamo zasahujú do strategických rozhodnutí manažmentu. Dôležitú úlohu tu hrajú i zásahy štátu, najmä vo Francúzsku. Väčšiu váhu tomuto systému, nazvanému ako *model kontinentálnej Európy*, prisudzujú krajiny kontinentálnej Európy, najmä Nemecko, Rakúsko, Francúzsko či Slovenská republika, Česká republika, v Ázii Japonsko, Južná Kórea.

Vonkajšia vlastnícka kontrola je založená na efektívnych konkurenčných trhoch, predovšetkým kapitálového trhu a trhu na kontrolu spoločností. Vlastníci tu preferujú portfólio a verejné kapitálové trhy. Táto kontrola našla odraz v systéme, kde je vlastníctvo majetku podniku rozptýlené medzi veľký počet vonkajších investorov, pričom prevažuje vlastníctvo inštitucionálnych investorov. Títo investori však nesmerujú k tomu, aby držali veľké podiely akcií v niektorej spoločnosti, a teda disponujú malou priamou kontrolou. Prejavom týchto trhov sú potom formy priateľských i nepriateľských prevzatí a fúzií alebo trhy manažérov. Tento typ kontroly vychádza z teórie, podľa ktorej hlavným cieľom podniku je maximalizácia úžitku vlastníkov. Rozhodujúcou podmienkou účinnosti trhu na kontrolu spoločnosti je informačná účinnosť kapitálového trhu a dôvera v poskytované informácie. Takto sa trh môže rozvíjať len pri účinnej ochrane minoritných vlastníkov [4].

Tento systém kontroly sa konštituoval do *anglosaského modelu kontroly* podnikov a rozvinul sa v Spojených štátoch amerických, Spojenom kráľovstve a krajinách združených v Commonwealthe.

Uvedené rozdiely vo vlastníckej štruktúre sa odrážajú v právnom a regulačnom prostredí, charakterizovanom rozdielnymi zákonmi o obchodných spoločnostiach a reguláciou trhu cenných papierov, v ktorom investori vykonávajú činnosť. Legislatíva krajín, ktoré preferujú anglosaský model, nedovoľuje koncentráciu kapitálu tak, ako je to bežné v krajinách preferujúcich druhý model. Rozptýlené vlastníctvo má odraz v legislatíve, ochraňujúcej akcionárov ako investorov. Na druhej strane, model kontinentálnej Európy viac ochraňuje veriteľov a záujmy zainteresovaných strán. Rovnako legislatívne sú v Spojených štátoch amerických oddelené odvetvia priemyslu od sektora financií, čo však neplatí pre komerčné banky v Nemecku. Zároveň tento rozdiel vyplýva aj zo spôsobu akumulácie spoločenského kapitálu, potrebného na rozvoj podniku.

Tieto rozdiely sa prejavujú aj v zastúpení zamestnancov v správnom orgáne, v problémoch zainteresovaných strán, v právach akcionárov, v štruktúre správnych orgánov, ich rolách a zodpovednosti, v nezávislosti dozornej rady a rady riaditeľov, vo výboroch správnych orgánov a pri zverejňovaní informácií [5].

2. Vývoj štruktúry správnych orgánov

Pri praktickej realizácii úloh vyplývajúcich zo správy podniku si spoločnosti vytvárajú orgány ako základné vnútorné nástroje správy podniku, ktorými sú: valné zhromaždenie, predstavenstvo, dozorná rada či rada riaditeľov. Preberajú zodpovednosť za činnosť akciovej spoločnosti. Hlavný diel zodpovednosti je prakticky rozdelený vždy medzi členov správnych orgánov a akcionárov.

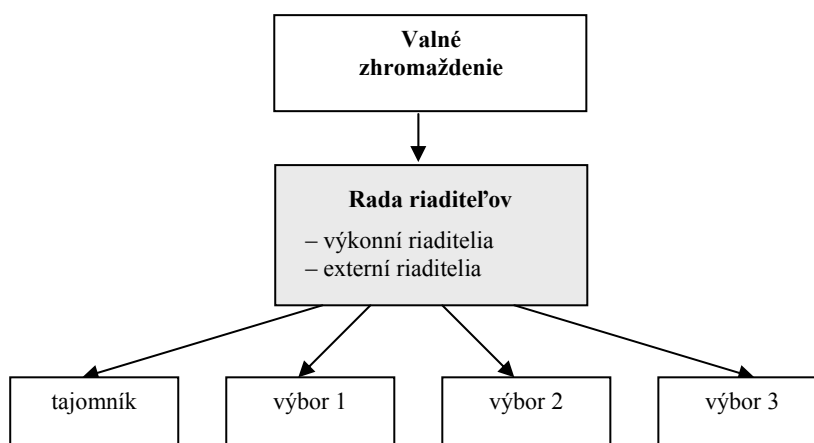
Organizačná architektúra správnych orgánov, ich štruktúra, veľkosť či vnútorné a vonkajšie vzťahy sa významne líšia v závislosti od typu vnútornej vlastnickej kontroly v jednotlivých krajinách. Účelnosť a účinnosť štruktúry správnych orgánov je tak primárnym determinujúcim faktorom v oblasti vnútorných nástrojov správy podniku. Pritom sa vychádza z rovnakej logiky rozdelenia kompetencií správnych orgánov na činnosti výkonné (exekutívne) a činnosti kontrolné a schvaľovacie (správne).

Historicky sa odlišnosti v prístupe k vnútornej i vonkajšej kontrole vyvinuli aj do dvoch základných štruktúr správnych orgánov, a to do jednoúrovňovej štruktúry a dvojurovňovej štruktúry správnych orgánov [6].

V jednoúrovňovej štruktúre je jediný správny orgán, a to rada riaditeľov, ako uvádzame na obrázku 1.

O b r á z o k 1

Organizačná architektúra jednoúrovňového systému



Členovia tejto rady zodpovedajú za výsledky činnosti priamo akcionárom. Rada je zložená z výkonných riaditeľov, a spravidla väčšiny vonkajších členov rady. Hlavnou úlohou rady je v pružnej tímovej spolupráci kontrolovať, radieť a hodnotiť strategické rozhodnutia vrcholového manažmentu a presadzovať záujmy akcionárov. Dôležitou jej funkciou je menovať a odvolávať generálneho riaditeľa (CEO), ktorý potom menuje zvyšok výkonného manažmentu. Do rady sú vyberaní externí členovia ako osobnosti s prestížou a so skúsenosťami. Rada je nevyhnutnou súčasťou vykonávania stratégie, ktorú sice netvorí, ale ju hodnotí, schvaľuje a dáva podnik do pohybu. To si však vyžaduje vysoké nároky na profesionalitu členov tohto orgánu, pretože musia vedieť odlišovať viaceré

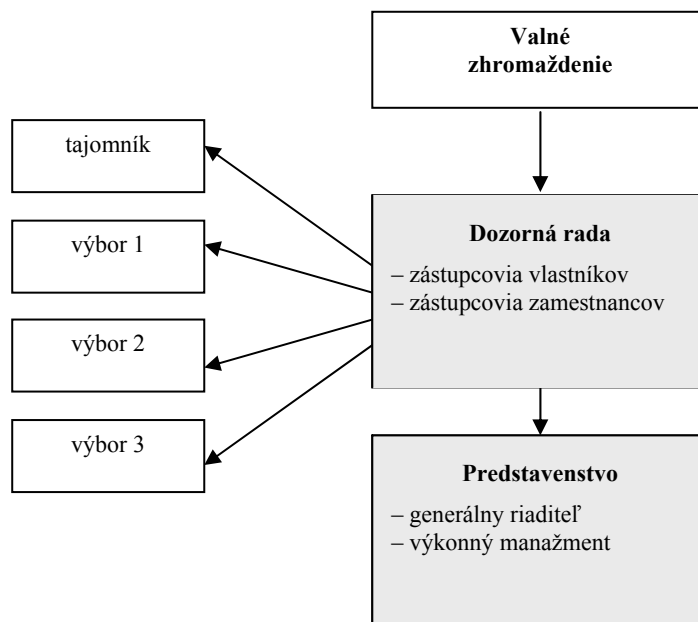
varianty stratégií, hodnotiť možné riziká podnikania a výkonnosť podniku. Väčšinou neexekutívni členovia sú priamo konfrontovaní v aktuálnom čase s argumentmi výkonných manažérov, priamo požadujú vysvetlenia a opierajú sa o relevantné informácie a údaje, získané od exekutívy a z nezávislých zdrojov, najmä z poradných výborov spoločnosti. Pozornosť sa venuje hlavne počtu členov rady, pomeru výkonných a externých členov rady, obsadeniu pozície predsedu rady riaditeľov buď interným, alebo externým členom, odbornej vybavenosti a diverzifikácii, nástupníctvu, frekvencii a programom zasadnutí či existencii a zameraniu dodatočných poradných kontrolných a rozhodovacích orgánov [7]. Rada sa pritom zameriava na rôznu mieru zaangažovanosti a môžeme identifikovať päť typov rád, a to od najmenej zapojenej, po najviac zapojenú radu [8]. Miera zaangažovanosti rady sa posúva naprieč touto škálou v závislosti od meniacich sa podmienok podnikania.

Uvedená jednoúrovňová štruktúra sa vyvinula a využíva sa predovšetkým na starších a tradičných základoch preferencie záujmov jednej zainteresovanej strany, a to akcionárov v Spojených štátoch amerických, Spojenom kráľovstve, v krajinách Commonwealthu, sčasti v Japonsku, ale i vo väčšine krajín Európskej únie.

V prípade dvojúrovňovej štruktúry je zodpovednosť rozdelená medzi výkonné predstavenstvo a kontrolnú dozornú radu, podľa obrázku 2.

Obrázok 2

Organizačná architektúra dvojúrovňového systému



Hlavným znakom tejto štruktúry je jasne definovaná zodpovednosť predstavenstva (zložená z výkonného manažmentu) za výkonnú správu podniku, kým úlohu dozornej rady (zložená z externých členov, prípadne zo zástupcov zamestnancov) nie je jednoduché popísať. Jej právne funkcie sú primárne legislatívne vymedzené dozorom nad činnosťou členov predstavenstva a ich odvolávaním. Vyzdvihujú sa jej dôležité tzv. mäkké funkcie, v spolupráci so zainteresovanými stranami, a vytváranie rovnováhy týchto záujmov. Dozorná rada kontroluje manažment (nie spoločnosť), jeho dodržiavanie práva a rozhodovacích procesov, systému riadenia rizík a podnikateľskej stratégie spoločnosti. Dozorná rada sa priamo nemôže zapojiť do riadenia spoločnosti, ale ak posúdi, že vývoj v podniku je problematický, môžu byť špecifické typy transakcií predmetom jej schvaľovania. Keďže sa však dozorná rada má zangažovať pri ovplyvňovaní rozhodovania manažmentu a smerovania podniku, záleží aj na filozofii vlastníkov. V tejto štruktúre sú, ak to zákon stanoví, do dozornej rady často volení zástupcovia zamestnancov. Napríklad v Nemecku, v zmysle zákona o spolurozhodovaní (zákon sa nemenil od roku 1976), volia zamestnanci jednu tretinu svojich zástupcov, no vo veľkých podnikoch nad 2 000 zamestnancov a vo vybraných odvetviach až polovicu. Uplatňuje sa tu princíp spolurozhodovania. Dozorná rada býva často niekoľkonásobne početnejšia než predstavenstvo.

Dvojúrovňová štruktúra sa historicky vyvinula v krajinách, kde uplatňovali širšie spolurozhodovanie zainteresovaných strán, najmä zamestnancov, v správe podniku, a to v krajinách kontinentálnej Európy ako Nemecko či Rakúsko. Z tranzitívnych krajín využíva túto štruktúru aj Slovenská republika a Česká republika.

Významným prvkom oboch štruktúr správnych orgánov je vytváranie účelových poradných orgánov na podporu rozhodovania pri spravovaní, riadení a odhaľovaní rizík. Hlavným nástrojom sú organizačné formy výkonných a kontrolných výborov so špecializovaným poslaním a zameraním, napríklad pre oblasť interného auditu, odmeňovania či nominovania. Množstvo problémov a tým si totiž často vyžaduje veľa času v súvislosti s prípravou alternatívnych podkladov, nezávislých analýz a optimalizovaných návrhov riešení. Výbory možno zakladať buď ako trvalé, ako štandardnú súčasť správnych orgánov, alebo dočasné, spravidla slúžiace na krátkodobé špecifické riešenie problémov. Významná je činnosť tajomníkov správnych orgánov, ktorí organizujú prácu orgánov a výborov [9].

Väčšina krajín kontinentálnej Európy prijala jednoúrovňovú štruktúru správneho orgánu. Prevažná väčšina krajín má rovnako možnosť zvoliť alternatívne dvojúrovňovú štruktúru. Podrobnejšie informácie o prevažujúcich štruktúrach správnych orgánov a úlohy zamestnancov v dozornej rade v jednotlivých krajinách Európskej únie poskytuje tabuľka 1.

T a b u ľ k a 1

Porovnanie štruktúr správnych orgánov a úlohy zamestnancov v členských štátoch Európskej únie

Krajina	Prevažujúca štruktúra správnych orgánov	
	štruktúra správneho orgánu	úloha zamestnancov v dozornej rade
Rakúsko	dvojúrovňová	áno
Belgicko	jednoúrovňová*	nie je
Dánsko	dvojúrovňová	áno
Fínsko	jednoúrovňová*	stanovy môžu povoliť
Francúzsko	jednoúrovňová*	stanovy môžu povoliť (a poradná)
Nemecko	dvojúrovňová	áno
Grécko	jednoúrovňová*	nie je
Írsko	jednoúrovňová	nie je
Taliansko	jednoúrovňová**	nie je
Luxembursko	jednoúrovňová	áno
Holandsko	dvojúrovňová	poradná
Portugalsko	jednoúrovňová* **	nie je
Španielsko	jednoúrovňová	nie je
Švédsko	jednoúrovňová	áno
Spojené kráľovstvo	jednoúrovňová	nie je

Vysvetlivky: * Je možná aj druhá štruktúra. ** Vyžaduje sa Rada audítorov.

Prameň: [5].

Krajiny, v ktorých je možné vybrať si alternatívu jednej z týchto štruktúr, sú napríklad Belgicko, Fínsko, Francúzsko, Grécko či Portugalsko. Len jednoúrovňovú štruktúru prijalo Luxembursko, Španielsko a Švédsko. Viacero krajín má stanovené zastúpenie zamestnancov v dozornej rade. Ide najmä o Nemecko, Rakúsko či Dánsko.

Základné rozdiely, indikované medzi oboma modelmi, sú aj v zastúpení zamestnancov v kontrolnom orgáne. V jednoúrovňovom modeli nie je zákonná povinnosť voliť zástupcov zamestnancov.

Aké sú teda základné rozdiely medzi predstavenstvom a dozornou radou v dvojúrovňovej štruktúre? Dozornú radu volia akcionári a zamestnanci a rada menuje predstavenstvo. Dozorná rada má strategickú a kontrolnú funkciu, zatiaľ čo predstavenstvo výkonne spravuje podnikanie. Pritom dozornú radu treba chápať ako orgán presadzovania koncepčných strategických zámerov vlastníkov voči exekutive, a zároveň kontroly jej činnosti. Predseda dozornej rady plní kľúčovú funkciu pri napĺňaní daných úloh.

Rady na nemecký spôsob by mali posilniť dohľad a ochranu menšinových akcionárov. Dozorná rada by preto mala menovať predstavenstvo, stanovovať jeho odmeny a zabezpečovať celkové spravovanie spoločnosti. V národnom kódexe by malo byť jasne definované odporúčanie pre agendu dozornej rady a jej nezávislosť. Každoročne by sa malo vypracúvať hodnotenie individuálnych členov dozornej rady i predstavenstva. Úloha neexekutívnych členov dozornej rady je kľúčová pre výkon účinných nástrojov kvalitatívnej správy, na rozdiel od

kvantitatívneho výkonu. Viaceré štúdie sa zhodujú v tom, že lepšie systémy správy podniku prinášajú podnikom lepšiu výkonnosť, dostupnejšie financovanie, nižšie ceny kapitálu a priaznivejší prístup k akcionárom.

3. Štruktúra správnych orgánov v podmienkach Slovenskej republiky

V procese reštrukturalizácie vlastníckych práv, prostredníctvom rýchlej a veľkej privatizácie po roku 1989, bolo cieľom nájsť skutočných vlastníkov pôvodne štátnych podnikov v Slovenskej republike v rámci bývalej Československej republiky [10].

Ďalším problémom bolo nájsť taký systém vlastníckej kontroly, ktorý by zabezpečoval efektívny výkon vlastníckych práv. V podmienkach bývalej Československej republiky, teda aj Slovenskej republiky, sa prijala dvojúrovňová štruktúra správneho orgánu, zahrňujúca predstavenstvo a dozornú radu. Presadil sa tak historický prístup, ktorý sa opieral o tradičné nemecké a rakúske obchodné právo.

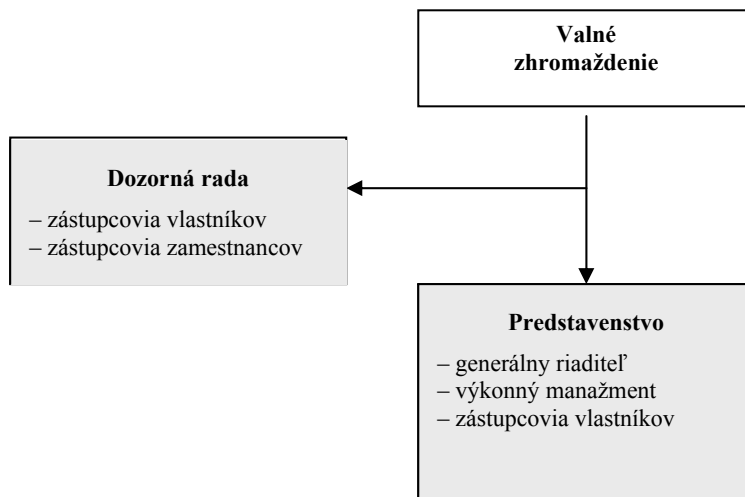
Slovenský Obchodný zákonník, podobne ako v Českej republike, pojmom *správne orgány* rozumie orgány spoločnosti, ktoré sa líšia svojou organizačnou právnou formou. Valné zhromaždenie ako najvyšší orgán spoločnosti volí a odvoláva výkonné predstavenstvo a kontrolnú dozornú radu, no stanovky spoločnosti umožňujú prijať aj variant voliť a odvolávať členov predstavenstva dozornou radou. Tie by si mali podeliť jednotlivé funkčné oblasti tak, aby vytvárali synergický efekt [11].

Na rozdiel od štandardnej kontinentálnej praxe, kde kompetencie výkonného manažmentu a kontrolnej dozornej rady sú jasne a logicky rozdelené, v Slovenskej republike a Českej republike nie je táto prax doteraz zjednotená, a preto sa využívajú *dva prístupy dvojúrovňovej štruktúry*. Využitie oboch prístupov zásadne ovplyvnil aj proces privatizácie a metódy v nej využité [12].

Prvý prístup, identický so štandardnou kontinentálnou praxou, ktorý môžeme nazvať ako tzv. *nemecký model*, sme už analyzovali a ilustrovali obrázkom 2. Daný model sa uplatnil vo finančných a nefinančných spoločnostiach, ktoré boli privatizované predovšetkým štandardnými metódami, ako sú priame predaje, kde noví vlastníci si priniesli systém správy podniku z materskej spoločnosti (Škoda Auto, Linde Technoplyn, Slovenská sporiteľňa, Česká sporiteľňa, Volksbank Slovakia a i.).

Druhý prístup predstavuje *verziu anglosaského modelu* dvojúrovňovej štruktúry. Daná verzia neznamená klasický jednoúrovňový systém s radou riaditeľov. Ide o nesystémovú a nelogickú výnimku, resp. variant dvojúrovňového systému s predstavenstvom a dozornou radou (obr. 3).

O b r á z o k 3

Organizačná architektúra anglosaského modelu v dvojúrovňovom systéme

Prameň: Upravené podľa [12].

Štruktúra je rovnaká v oboch modeloch, ale rozdiely sú v kompetenciách dozornej rady a v tom, ktorý orgán volí členov predstavenstva. Rozdiel je aj v zložení samotného predstavenstva. V takzvanom nemeckom modeli sú jeho členmi len výkonní manažéri, kým v anglosaskom modeli sú spravidla popri výkonných manažéroch aj neexekutívni členovia ako zástupcovia vlastníkov. Na vzostupe využívania tohto modelu sa podieľalo využitie neštandardných metód privatizácie, ako kupónová metóda, keď slovenskí a českí vlastníci, najmä investičné fondy, volili na valných zhromaždeniach svojich zástupcov do oboch správnych orgánov. Ich neskúsenosť so štandardnou praxou správy podniku mala za následok neujasnený prístup k rozdeleniu kompetencií správnych orgánov a zníženie úlohy dozornej rady. Do dozornej rady boli často nominovaní zástupcovia menej vplyvných zainteresovaných strán, najmä vlastníkov.

Aká je skutočnosť. V rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0127/03 – *Správa podniku v procese meniaceho sa inštitucionálneho rámca: komparácia tranzitívnych a vyspelých ekonomík s dôrazom na situáciu v Slovenskej republike* sa na základe prieskumu v 60 veľkých podnikoch v Slovenskej republike v rokoch 2001 a 2004 ukázalo, že v mnohých podnikoch v sledovanom období pristupovali investori k tvorbe činnosti svojich správnych orgánov voľne a využívali voľnosť dikcie príslušných zákonných ustanovení. Zahraniční investori preferovali skôr dominantnú dozornú radu (71,4 % v roku 2001; 75,2 % v roku 2004)

s priamym dohľadom nad činnosťou predstavenstva, aj s právomocami pri schvaľovaní predkladanej stratégie a v zásadných rozhodnutiach. Domáci investori neboli úplne vyhranení vo výbere dominantného správneho orgánu (predstavenstvo preferovalo 63,4 % v roku 2001 a 68,1 % v roku 2004, zvyšok bol za dozornú radu). Zastúpenie neexekutívnych členov v predstavenstve viac preferovali domáci vlastníci, čo sa odlišuje od pôvodnej predstavy manažérskeho predstavenstva a dozornej rady. V podmienkach slovenskej správy podniku často býva zastúpenie neexekutívnych členov s kompetenciami schvaľovania stratégie v predstavenstve znakom jeho dominantnej strategickej pozície, dozorná rada plní len úzko zákonnú kontrolnú funkciu v zmysle zákona [13].

V českom podnikateľskom prostredí bola podobná situácia, čo má korene v spoločnej ekonomickej transformácii. Výsledky podobného výskumu, ktorý v roku 2003 uskutočnila Vysoká škola banská Technickej Univerzity v Ostrave v 111 českých podnikoch, tiež ukázali nevyváženosť právomoci a zodpovednosti predstavenstva a dozornej rady. Dozorné rady vykonávali skôr len zákonom stanovené kontrolné úlohy a nemali stanovami upravené strategické kompetencie. Ved' len 35 % dozorných rád schvaľovalo podnikovú stratégiu [14].

K rovnakým empirickým výsledkom z podobného prieskumu v Českej republike dospeli na Vysokej škole ekonomickej v Prahe v roku 2005 [12]. Pri hodnotení odpovedí štatistickej vzorky všetkých veľkých podnikov (z 500 oslovených veľkých českých podnikov odpovedalo 242 členov správnych orgánov) výsledky poukázali na prevládajúce využívanie verzie anglosaského modelu dvojúrovňovej štruktúry a iba 9 % analyzovanej vzorky uplatňovalo tzv. nemecký model.

Ktorý správny orgán má teda mať strategické kontrolné kompetencie v dvojúrovňovom modeli, prijatom v Slovenskej republike? V podmienkach slovenského i českého podnikateľského prostredia sa pomerne výrazne presadila verzia anglosaského modelu dvojúrovňovej štruktúry správnych orgánov, ktorý skôr komplikuje profesionalizáciu strategických kompetencií dominantného správneho orgánu, teda dozornej rady. Ak aj existuje tento prístup, ešte naliehavejšou sa javí úloha profesionalizácie činnosti a práce členov správnych orgánov, aby boli rovnocennými partnermi vrcholovému manažmentu pri presadzovaní prioritného cieľa podniku – rastu hodnoty pre vlastníka.

Svetová banka v záveroch hodnotenia ROSC v roku 2003, ako sme už uviedli, predovšetkým poukázala na pretrvávajúci malý strategický význam dozornej rady [15]. Rovnako upozornila na štruktúru predstavenstiev a dozorných rád, ktorá obmedzuje zodpovednosť a dohľad, keďže oba správne orgány menujú akcionári. Úloha dozornej rady má byť, podľa nej, výrazne posilnená tým, že má aktívne rozvíjať strategickú víziu podniku, prerokúvať všetky strategické plány a nakoniec ich schvaľovať. Jej úloha má byť zvýraznená aj tým, že len ona má

voliť a odvolávať predstavenstvo, teda aj mu stanovovať odmeny a v jej kompetencii by mal byť výber audítora [16]. Manažment, resp. väčšinový akcionár, v súčasnosti v podstate menuje sám seba a stanovuje si vlastnú odmenu, nominuje vykonávateľov dohľadu nad sebou, stanovuje ich odmenu, najíma audítora, alebo podniká kroky na základe vlastného váženía.

Záver

Správne orgány majú nezastupiteľnú úlohu pri presadzovaní strategického smerovania podniku a hodnotenia jeho výkonnosti. V podmienkach slovenského i českého podnikateľského prostredia bol prijatý dvojúrovňový systém, ktorý má však charakter oboch prístupov a skôr komplikuje profesionalizáciu strategických kompetencií najmä dozornej rady. To zvyšuje tlak na riešenie vzniknutej situácie v záujme profesionalizácie práce správnych orgánov. Potvrdili to i uvedené sondy v Slovenskej republike a Českej republike.

Globalizačné procesy vyvolávajú tlak na právny, regulačný a inštitucionálny rámec jednotlivých krajín, aby vytvárali pružné a konkurencieschopné podmienky aj v oblasti správy podniku. Skúsenosti a prednosti pružného jednoúrovňového modelu využíva celý rad krajín kontinentálnej Európy. Ďalšie krajiny dávajú možnosť, aby si podniky medzi oboma modelmi vybrali ten, ktorý im najviac vyhovuje pri zabezpečovaní úloh vyplývajúcich zo správy podniku.

Ďalší rozvoj vnútorných nástrojov správy podniku v Slovenskej republike by mal popri ujasnení kompetencií správnych orgánov v dvojúrovňovom systéme rátať aj s využitím jednoúrovňového modelu správneho orgánu, a to legislatívneho zakotvenia kombinácie oboch modelov. Slovenská republika by tým sa priblížila globálnym procesom konvergenie oboch modelov správy podniku.

Literatúra

- [1] OECD Principles of Corporate Governance (Revised). Paris: OECD 2004 <www.oecd.org>.
- [2] HOPT, K. J. – LEYENS, P. C.: Board Models in Europe, Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy. [Law Working Paper, No. 18/2004.] <<http://ssrn.com/abstract=487944>>.
- [3] HUČKA, M.: Vlastnická správa korporácií. [Sborník vedeckých prací.] Ostrava: VŠB-TU 2002.
- [4] CHOVANCOVÁ, B. a kol.: Finančný trh – nástroje, transakcie a inštitúcie. Bratislava: Iura Edition 2006.
- [5] GREGORY, H. J. – SIMMELKJAER, R. T.: Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States, on behalf of the European Commission, Internal Market Directorate General. New York: Weil Gotshal & Manges 2002.
- [6] TRICKER, B.: International Corporate Governance. New York: Prentice Hall 1994.

- [7] WEINBACH, L.: O veľkej transakcii musím vedieť (CEO spoločnosti Unisys, USA). *Ekonom*, 2003, č. 29.
- [8] NADLER, D. A.: Building Better Boards. *Harvard Business Review*, 2004, May.
- [9] KLÍROVÁ, J.: *Corporate Governance*. Praha: Management Press 2001.
- [10] BRZICA, D.: American vs. German Model of Corporate Control in the Slovak Republic. In: KÁRÁSZ, P. – PLICHTOVÁ, J. – KRIVÝ, V. (eds.): *Economics and Politics*. [Proceedings of the 5th Bratislava Symposium and 2nd East Central Europe Roundtable Conference.] Bratislava: Slovak Committee of the European Cultural Foundation 1995, s. 287 – 295.
- [11] DUPAL, A.: Podnikateľská orientácia manažmentu výroby na Slovensku. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 51, 2003, č. 7, s. 858 – 876.
- [12] MALÝ, M.: Board Structure and Competencies after Mass Privatization – The Case of the Czech Republic. *EBS Review*, 2006, č. 21.
- [13] OKRUHLICA, F.: *Správa podniku v Slovenskej republike 2001 a 2004*. [Nepublikovaná štúdia.] Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, FPM 2004.
- [14] KADLUBCOVÁ, J.: Úroveň řízení a správy akciových společností v České republice. In: HUČKA, M. a kol.: *Česká podniková sféra v kontextu vstupu České republiky do Evropské Unie*. [Sborník vědeckých prací.] Ostrava: VŠB-TU 2004.
- [15] WORLD BANK: *Report on the Observance of Standards and Codes, ROSC Assessment was undertaken in Slovakia*. Washington, DC: World Bank 2003.
- [16] HUČKA, M. – MALÝ, M. – OKRUHLICA, F. a kol.: *Správa společností*. Praha: Kernberg Publishing 2007.