

Teoretyczne aspekty funkcjonowania nadzoru korporacyjnego

Wstęp

Zainteresowanie nadzorem korporacyjnym wzrasta w obecnym czasie na całym świecie, a przede wszystkim znajduje się w centrum zainteresowania ekonomistów w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Jest to efektem postępujących procesów globalizacji, internacjonalizacji, jak również trwającego kryzysu finansowego, a tym samym narastania zależności międzynarodowych oraz procesów intensyfikacji, które prowadzą do powstania ogólnoswiatowego systemu ekonomicznego. Globalizacja gospodarki światowej, przenoszenie działalności poza granice jednego kraju, powstawanie coraz bardziej złożonych podmiotów gospodarczych, a także inne czynniki sprawiły, że należało uregulować prawnie funkcjonowanie przedsiębiorstw, a także ich kontrolowanie i nadzór. Jednym z rozwiązań, które ma zapewnić lepsze funkcjonowanie podmiotów gospodarczych jest efektywny nadzór korporacyjny. Zbyt duża różnica w rozwoju rynków finansowych w poszczególnych krajach, odmienne uwarunkowania polityczne i historyczne, koncentracja własności sprawiły, że wykształciły się bardzo zróżnicowane modele oraz systemy nadzoru korporacyjnego.

Problematyka związana z nadzorem korporacyjnym (corporate governance) jest jednym z istotniejszych i najczęściej poruszanych tematów współczesnego świata. Idea ta od wielu lat obecna w Europie, od kilkunastu lat zyskała również na popularności w Polsce. Zainteresowanie ową problematyką stale rośnie, zarówno w kręgach naukowych, w sferach polityczno – rządowych, a przede wszystkim w świecie biznesu oraz w sferze gospodarczej. Jest coraz szerzej dyskutowana na forach zarówno międzynarodowych jak i krajowych.

Fakt obserwowanego zwiększania się zainteresowania wskazanym zagadnieniem i zmianami zachodzącymi w tym obszarze, stał się

* Mgr, asystent, Instytut Zarządzania, Wydział Zarządzania i Administracji, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, krzysztofek.anna@gmail.com, ul. Świętokrzyska 21, 25-406 Kielce

inspiracją do głębszego zbadania tego problemu na gruncie nadal zmieniającej się sytuacji gospodarczej państwa oraz postępującej globalizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i specyfiki nadzoru korporacyjnego. Dla realizacji tego celu analizie poddana zostanie geneza, ewolucja rozwoju nadzoru korporacyjnego, pojęcie, definicje ładu korporacyjnego, funkcje oraz modele. Osiągnięcie założeń celu artykułu możliwe będzie dzięki krytycznej analizie literatury przedmiotu (specjalistycznych czasopism, artykułów naukowych, raportów, dokumentów).¹

1. Geneza (początki) rozwoju nadzoru korporacyjnego

Pojęcie nadzoru korporacyjnego sięga starożytności. Po raz pierwszy do tematyki nadzoru korporacyjnego nawiązał Homer w *Odysei*, przedstawiając problemy wynikające z rozdzielenia własności i zarządzania tą własnością. Do ekonomii to pojęcie wprowadził A. Smith w 1776 roku, gdzie w swojej książce pod tytułem: „*The Wealth of Nations*”, zwrócił szczególną uwagę na rozdzielenie własności i kontroli w ówczesnych korporacjach, jak i wynikające z tego konsekwencje [Jerzemska, 2002, s. 11]. Natomiast do współczesnej teorii ekonomii pojęcie corporate governance zostało wprowadzone przez A. Berle’a i G. Meansa w połowie lat 30. XX wieku, kiedy to w 1932 roku wydali przełomową pracę „*The Modern Corporation and Private Property*” [Berle’a, Meansa, s. 335]. Stwierdzają w niej, iż typowa wielka amerykańska spółka akcyjna przestała być zwykłym narzędziem, sposobem prowadzenia działalności gospodarczej, a stała się wręcz instytucją społeczną. Dokołało się to za sprawą procesu porównywalnego z rewolucją przemysłową, który polegał na zmianach organizacyjnych i prawnych w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej (corporate revolution).

Mimo, iż A. Smith dostrzegł problem nadzoru korporacyjnego już w 1776 roku, to jednak kwestie nadzoru korporacyjnego zaczęto doceniać i dostrzegać znacznie później. Było to wtedy, gdy następował coraz większy rozwój oraz skomplikowanie się kapitalizmu, różnych form prawnych zorganizowania się działalności podmiotów gospodarczych, a w szczególności korporacji. Większe zainteresowanie zaczęło

¹ Autorka jest stypendystką projektu „Wiedza i Gospodarka – rozwój kompetencji naukowych i biznesowych dla wzrostu konkurencyjności gospodarki regionalnej”, artykuł powstał dzięki wsparciu z projektu finansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

występować od początku XIX wieku, kiedy to zaczęto zwracać więcej uwagi na relacje między nadzorem korporacyjnym, a efektami osiąganymi przez podmioty gospodarcze. Było to spowodowane trzema przestankami [Monks, Minnow, 1995, s. 8]:

1. Potrzeba istnienia firm znacznie większych niż dotychczas (rozwój firm wraz z postępem technologicznym).
2. Wzrost zapotrzebowania na kapitał i poszukiwanie nowych jego źródeł.
3. Konieczność uzyskania społecznej akceptacji dla powszechnego posiadania dóbr inwestycyjnych.

Od początku lat 90. XX wieku problematyka funkcjonowania mechanizmów systemu nadzoru korporacyjnego stała się przedmiotem intensywnej międzynarodowej debaty. Zaangażowały się w nią takie instytucje jak Bank Światowy, OECD, Unia Europejska, jak również rządy poszczególnych krajów oraz instytucje związane z rynkami finansowymi [Jeżak, 2010, s. 10]. W celu zbadania problematyki nadzoru korporacyjnego i jego znaczenia dla stabilności finansowej przedsiębiorstw, uruchomiono kilka obszernych programów badawczych (Bank Światowy, NBER, Harvard University, EBOR - Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, EBRD). Szeroko zaczęto propagować ideę dobrowolnych tzw. kodeksów nadzoru korporacyjnego.

2. Pojęcie, istota i znaczenie nadzoru korporacyjnego

Pojęcie nadzoru korporacyjnego wywodzi się z języka angielskiego, od terminu: corporate governance. Termin ten tłumaczy się na język polski jako: „nadzór korporacyjny”, „władztwo korporacyjne” [Szajkowski, 2005, s. 451], „ład korporacyjny”, „kontrola w korporacji”. Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto termin „nadzór korporacyjny” oraz „ład korporacyjny” jako określenie stosowane zamiennie do terminu corporate governance. Słowo governance wywodzi się od łac. gubernare, a jako rzeczownik pochodzi od angielskiego czasownika govern, który oznacza „rządzenie, przewodzenie, kontrolowanie” [Jeżak, Warszawa 2010, s. 117]. Można również zauważyć, że w literaturze przedmiotu często używane są zamiennie dwa terminy nadzór korporacyjny oraz nadzór właścicielski. Nadzór właścicielski jest zazwyczaj pojęciem węższym niż nadzór korporacyjny. Nadzór właścicielski - jest rozumiany jako „egzekwowanie praw własnościowych przez formalnych przedstawicieli w radach nadzorczych – wynika z przepisów prawa spółek i

statutu spółki, dotyczy więc sfery prawnej korporacji” [Lis, Sterniczuk, 2005, s. 30]. Oznacza to, iż obejmuje on tylko relacje pomiędzy właścicielami korporacji, a osobami nią zarządzającymi, natomiast pomija innych uczestników mających znaczący wpływ zarówno na kształtowanie wartości firmy jak i zainteresowanych jej wynikami takich jak chociażby pracownicy, dostawcy, odbiorcy, rynek kapitałowy czy też związki zawodowe.

Na przestrzeni lat nadzór korporacyjny był różnie definiowany przez teoretyków zarządzania. W połowie lat 80. w ujęciu R. I. Tickera nadzór korporacyjny wskazuje na ogólną politykę korporacji, nadzoruje i kieruje działaniami wykonawczymi kadry zarządzającej, zapewnia odpowiednie wymagania dotyczące jej odpowiedzialności oraz potwierdza, czy przedsiębiorstwo jest w odpowiedni sposób zarządzane. Ujęcie takie eksponuje jedynie interakcje zachodzące między właścicielami a zarządem przedsiębiorstwa [Majewski, 2006, s. 29-32]. W kolejnych latach istota tego pojęcia zmieniła się dość radykalnie, przechodząc od ujęcia funkcjonalnego, ukierunkowanego gospodarczo na problem agencji, do podejścia publicznego, mającego na celu ochronę interesów nie tylko samych udziałowców, ale także pozostałych interesariuszy [Samborski, 2011, s. 373].

Według ujęcia OECD ład korporacyjny „wiąże się z istnieniem sieci relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzająco-nadzorczyimi, współnikami/akcjonariuszami i innymi interesariuszami (podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki). Nadzór korporacyjny oferuje ponadto strukturę, za pośrednictwem której ustalane są cele spółki, środki realizacji tych celów oraz środki umożliwiające śledzenie wyników spółki [Zasady nadzoru korporacyjnego OECD, 2004, s. 11]. Dobry (właściwy) ład korporacyjny ma służyć usprawnianiu procesu podejmowania decyzji i efektywnej alokacji władzy sprawowanej przez kadrę zarządzającą, menedżerów oraz członków rad nadzorczych. Powinien ułatwiać skuteczne śledzenie wyników, sprzyjając tym samym bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów przez firmy [Mesjasz, 2010, s. 355].

Można stwierdzić, iż nadzór korporacyjny to mechanizm wykorzystywany do kontrolowania i koordynowania zachowań udziałowców, którzy współpracują z kadrą zarządzającą dla efektywnej realizacji stawianych przez firmę zadań. Określa reguły i procedury podejmowania decyzji w sprawach korporacyjnych dotyczących celów, sposobów

ich realizacji oraz monitorowania osiągniętych wyników. Według Banku Światowego zakres pojęcia corporate governance jest związany z promowaniem uczciwości, odpowiedzialności i przejrzystości w spółce. Najogólniej rzecz biorąc umożliwia akcjonariuszom spółki kontrolę wykorzystania zainwestowanego przez nich kapitału [Czerniawski, 2007, s.265].

Można wywnioskować, iż na ład korporacyjny składają się następujące kwestie:

1. Kto i w jakim zakresie jest uprawniony do podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie?
2. Jakiego rodzaju informacje są przekazywane akcjonariuszom?
3. Kto ustala procedury powoływania i odwoływania osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie przedsiębiorstwa?

Wpływ wysokich standardów ładu korporacyjnego to nie tylko sprawa zasad i wyników na poziomie firmy, ale również polityki oraz wyników gospodarczych na poziomie państwa. Wiele aspektów nadzoru korporacyjnego wymaga określenia standardów, a także wprowadzenia ich w życie poza przedsiębiorstwem.

Według ekspertów, ład korporacyjny stał się zasadniczym czynnikiem przetrwania korporacji w warunkach globalizacji rynku. Dlatego też powstało bardzo wiele definicji nadzoru korporacyjnego (tabela 1).

Tablica 1. Wybrane definicje nadzoru korporacyjnego

Lp.	Autor/autorzy	Definicja
1.	R. Borowiecki	uwarunkowany instytucjonalnie oraz zwyczajowo system oceny działalności organów zarządzania przedsiębiorstwem w procesie kierowania jego wartością i rozwoju dla interesariuszy
2.	J. Brooks	sposób w jaki menedżerowie odpowiadają przed akcjonariuszami i innymi grupami udziałowymi (rozliczają się przed nimi) oraz zapewniają spółce strukturę właściwą służącą realizacji tego celu
3.	S. Brenner, P. Coachran	proces, w którym elementy społeczeństwa dzierżą wpływy i władzę oraz tworzą politykę i podejmują decyzje dotyczące życia publicznego, gospodarki i rozwoju społecznego
4.	A. Cadbury	system, przez który korporacje są kierowane i kontrolowane
5.	N. Fligstein,	system stanowi społeczną organizację firm, wraz z ich

	Freeland	powiązaniem (stosunkami) z dostawcami, klientami, konkurentami i agendami rządowymi
6.	R. Frydman, A. Rapaczyński	nadzór nad firmą, kontrola nad spółką, kontrola nad zarządzaniem, nadzór nad działalnością spółki itp. – w zależności od kontekstu, w jakim są one stosowane
7.	M. C. Jensen, W. Mecking	koncentruje się na badaniu powiązań (relacji) pomiędzy właścicielami firmy, a najętymi przez nich agentami, którzy w ich imieniu zarządzają firmą (kontrolują ją) i mają obowiązek maksymalizowania posiadania jej właścicieli. Właściciele cedują zaś część swoich uprawnień do podejmowania decyzji. Celem nadzoru korporacyjnego jest zapewnienie zgodności tych decyzji z interesami właścicieli firmy.
8.	K. Keasey, M. Wright	struktury (mechanizmy) i procesy związane z produkcją, podejmowaniem decyzji i kontrolą wewnątrz jednostki organizacyjnej. Mechanizmy te obejmują regulacje ekonomiczne i prawne ulegające zmianom w wyniku procesów politycznych w danym państwie. Odpowiedzialność = monitorowanie, wartościowanie i kontrola agentów (menedżerów) w celu zapewnienia zgodności ich działania z interesem właścicieli firmy
9.	K. Lannoo	utożsamia z organizacją relacji pomiędzy właścicielami, a menedżerami korporacji, które to są zróżnicowane w zależności od warunków ekonomicznych i tradycji narodowych
10.	K. Lis, H. Sterniczuk	rządzenie (lub zarządzanie) korporacją
11.	I.M. Millstein	zbiór relacji korporacji dostawcami kapitału, produktu, usług i zasobów ludzkich, klientami, a nawet szeroko rozumianym społeczeństwem; może się odnosić do audytu i zasad rachunkowości, a także do działalności udziałowców
12.	Cz. Mesjasz	– nadzór nad przedsiębiorstwem, co pozostawałoby w zgodności z terminologią prawną, lecz byłoby sprzeczne z angielskim sensem słowa <i>governance</i> ; – władanie przedsiębiorstwem (firmą) albo władztwo nad przedsiębiorstwem
13.	A. Shleifer, R.W. Vishny	zbiór metod mających na celu zapewnienie inwestorom (dostawcom, akcjonariuszom lub kredytodawcom) uzyskania przychodu ze swoich inwestycji, a mechanizmy <i>corporate governance</i> to ekonomiczne i prawne instytucje, które mogą być zmieniane przez procesy polityczne

14.	J. Solarz	władanie korporacyjne, gdyż dotyczy relacji faktycznej władzy między organami spółki, jej dostawcami i odbiorcami, pracownikami i akcjonariuszami a zewnętrznymi źródłami zasileń finansowych
15.	R. I. Tricker	identyfikuje prawa i obowiązki, legitymizuje działania i determinuje odpowiedzialność. można wyróżnić dwa działania z zakresu nadzoru korporacyjnego: - nadzorowanie – monitorowanie wyników działania menedżerów - odpowiedzialność (rozliczanie) - rozliczanie menedżerów wobec tych, którzy mają prawo do rozliczania
16.	K. Zalega	kontrola i nadzór nad korporacją, lecz sprawowana nie tylko przez przewidziane do tego organy statutowe spółki, ale także przez inne grupy zainteresowane firmą lub mające interes w jej funkcjonowaniu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Herdan, Stuss, Krasodomska, 2009, s. 14-15 oraz [Jerzemowska, 2002, s. 22-25].

Analizując powyższe definicje można uogólnić i zaproponować jedną, iż nadzór korporacyjny to mechanizm wykorzystywany do kontrolowania i koordynowania zachowań udziałowców, którzy współpracują z kadrami zarządzającą dla efektywnej realizacji stawianych przed firmą zadań.

Dobry (właściwy) ład korporacyjny ma służyć usprawnianiu procesu podejmowania decyzji i efektywnej alokacji władzy sprawowanej przez kadre zarządzającą, menedżerów oraz członków rad nadzorczych. Powinien stanowić podstawę skutecznego i efektywnego rozwoju firmy oraz społecznej odpowiedzialności w firmach, aby przedsiębiorstwo działało jak najlepiej.

Termin nadzór korporacyjny pierwszy raz na gruncie polskiej literatury zaproponował B. Wawrzyniak w 2000 roku.

Najważniejsze elementy nadzoru korporacyjnego to [<http://odpowiedzialnybiznes.pl/>, z dnia 12.03.2012 r.]:

1. działanie w interesie spółki;
2. uczciwe postępowanie w stosunku do akcjonariuszy, kontrahentów i pracowników;
3. ujawnianie konfliktu interesów;
4. ustanowienie celów, określenie czynników i mechanizmów monitorujących ich osiągnięcie;

5. budowa struktury organizacyjnej, podział ról i obowiązków;
6. efektywny system informacji i komunikacji;
7. zarządzanie ryzykiem;
8. efektywny system kontroli wewnętrznej;
9. niezależny audyt wewnętrzny oraz zewnętrzny.

Przy ocenie realizacji standardów nadzoru korporacyjnego przez spółkę bierze się pod uwagę takie kryteria jak:

1. przejrzystość struktur własności;
 2. przejrzystość finansowa;
 3. struktura i sposób pracy organów spółki;
 4. relacje z akcjonariuszami;
 5. stopień zbieżności interesów akcjonariuszy i menedżerów;
- zwracając szczególną uwagę na następujące obszary:
1. powoływanie, skład i funkcjonowanie rady nadzorczej oraz zarządu,
 2. kontrola transakcji z podmiotami zależnymi i powiązаныmi, dokonywanych przez radę nadzorczą,
 3. wykorzystanie rozwiązań ograniczających możliwości zewnętrznego przejęcia kontroli,
 4. przejrzystość informacyjnej spółki - łatwości dostępu do aktualnej wersji statutu oraz informacji o radzie nadzorczej, zarządzie, strukturze własności itp.

Zasady nadzoru korporacyjnego opracowane zostały przez GPW w Warszawie oraz Polskie Forum Corporate Governance.

3. Funkcje oraz typy nadzoru korporacyjnego

Istnieje wiele prób definiowania funkcji spełnianych przez organy nadzoru. Typowe wąskie podejście reprezentuje H. Mintzberg, który rozróżnia siedem podstawowych funkcji nadzoru [Mintzberg, 1983, s. 72]:

- wybór kierownictwa spółki,
- sprawowanie bezpośredniej kontroli w sytuacjach kryzysowych,
- rewizja decyzji zarządczych i wyników ekonomicznych,
- absorbowanie wpływów zewnętrznych,
- tworzenie kontraktów (zdobywanie funduszy) dla organizacji
- wspieranie wizerunku organizacji,
- przekazywanie porad i zaleceń.

Z kolei Amerykański Instytut Prawa (American Law Institute) wskazuje następujące obszary działań nadzoru [Simon, 1957, s. 20 za: Rudolf, Urbanek, Janusz, Stos, 2002, s. 32]:

- wybór, ocena, zwalnianie osób z naczelnego kierownictwa firmy a także określanie wysokości ich wynagrodzeń,
- nadzór nad działalnością korporacji, ocena sposobu zarządzania korporacją,
- ocena i aprobowanie celów finansowych korporacji oraz głównych planów i działań,
- ocena i aprobowanie głównych zmian, pod kątem ich zgodności z nadrzędnymi
- zasadami audytu i rachunkowości,
- wykonywanie innych funkcji określonych przez przepisy prawne lub statut spółki.

W przypadku gospodarek będących w fazie tworzenia regulacji w zakresie nadzoru korporacyjnego zwraca się szczególną uwagę na [Dunlop 1998, za: Rudolf, Urbanek, Janusz, 33]:

1. stworzenie systemu kontroli działań korporacji, których cele nie muszą być zgodne z celami gospodarki narodowej,
2. kontrola międzynarodowych korporacji, które mogą zdominować gospodarkę lokalną,
3. zapewnienie odpowiedzialności spółek nie tylko przed akcjonariuszami, ale także przed interesariuszami,
4. zapewnienie, że działania firm są zgodne z narodowymi regulacjami i standardami prawnymi,
5. zapewnienie społecznej odpowiedzialności działań realizowanych przez przedsiębiorstwa,
6. jednakowa ochrona interesów wszystkich inwestorów.

Te ostatnie zalecenia wychodzą poza wąskie rozumienie nadzoru korporacyjnego, zgodnie, z którym istotą nadzoru jest zapewnienie wsparcia przy zarządzaniu firmą w celu maksymalizacji rynkowej wartości spółki. Skutki nadzoru mają, więc szerszy wymiar, gdyż odnoszą się do odpowiedzialności korporacji wobec innych, niż tylko akcjonariusze, grup interesów związanych z działalnością korporacji: społeczności oraz władz lokalnych, instytucji finansowych, pracowników, dostawców i konsumentów.

4. Mechanizmy nadzoru korporacyjnego

Funkcjonowanie nadzoru korporacyjnego może być opisywane i analizowane za pomocą wielu teorii, z których najbardziej znane to [Dobija, Kołodkiewicz, 2011, s. 23]:

- teoria agencji,
- teoria kosztów transakcyjnych,
- teorie menedżerskie,
- teorie zasobowe,
- teorie służebności menedżerów.

Można również spotkać autorów rozpatrujących nadzór korporacyjny z dwóch przeciwnych punktów widzenia - w ujęciu wąskim i szerokim. Kryterium takiego podziału stanowi problem bardzo eksponowany we współczesnych rozważaniach nad nadzorem korporacyjnym, a mianowicie określenie jego celu.

W ujęciu wąskim (prawniczym) nadzór korporacyjny obejmuje formalny system odpowiedzialności (rozrachunku) najwyższego szczebla zarządzania przed akcjonariuszami (alokacja kompetencji i wzajemne relacje między organami spółki akcyjnej). Jest to model akcjonariuszy, nazywany też zintegrowaną wartością dla akcjonariuszy.

W szerszym ujęciu nadzór korporacyjny opisuje sieć formalnych i nieformalnych relacji między kadrami zarządzającą spółek, ich organami zarządzająco-nadzorczymi, akcjonariuszami i innymi interesariuszami dotyczącymi korporacji. Jest to model grup udziałowych, nazywany też podejściem pluralistycznym.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez J. Hawleya i A. Williama w 1996 roku na zlecenie OECD można wyróżnić następujące modele nadzoru właścicielskiego [Dunlop, 1998 za: Rudolf, Janusz, Stos, Urbanek, 2002, 37]:

- prosty model finansowy (simple financial model),
- model odpowiedzialnego gospodarza (stewardship model),
- model interesariusza (stakeholder model),
- model polityczny (political model).

Modele wypracowane w poszczególnych krajach ulegały przekształceniom, dostosowując się do zmian zachodzących w korporacjach i ich otoczeniu. Modele te należy zatem rozpatrywać, uwzględniając uwarunkowania, a zwłaszcza sytuację prawną i rynek finansowy danego kraju. Rozważania dotyczące różnych modeli nadzoru korporacyjnego zawarte we współczesnych publikacjach z tego zakresu dotyczą rela-

cji istniejących między systemem nadzoru a wynikami działania spółek. Przy uwzględnieniu kryterium kontroli systemy nadzoru korporacyjnego funkcjonujące w krajach rozwiniętych pod względem gospodarczym można ogólnie podzielić na dwie grupy: systemy zewnętrzne oraz wewnętrzne. Różnią je przede wszystkim: sposób postrzegania celu funkcjonowania korporacji, umiejscowienie systemu kontroli oraz rola rynku kapitałowego i banków.

Instrumenty (mechanizmy) nadzoru korporacyjnego [Dunlop, 1998 za: Rudolf, Janusz, Stos, Urbanek, 2002, s. 37]:

1. Zewnętrzne (ekonomiczne) – opierają się na dyscyplinującym i motywującym oddziaływaniu sił rynkowych (popytowo-podażowych) na osoby zarządzające korporacją, m.in.:
 - uwarunkowania polityczne,
 - regulacje prawne,
 - zasady ogólne formułowane na różnych poziomach, w tym uniwersalne, regionalne, krajowe (lokalne),
 - działania grup interesów,
 - konkurencja na rynku produktów,
 - rynki finansowe: rynek kapitałowy oraz rynek długu (obligacji),
 - rynek kontroli nad przedsiębiorstwem,
 - fuzje i przejęcia (zwłaszcza wrogie),
 - wymagania dotyczące jawności i przejrzystości,
 - rynek pracy menedżerów,
 - rynek towarów i usług,
 - wpływ mediów.
2. Wewnętrzne (prawno-organizacyjne) – stanowią element struktury organizacyjnej korporacji, są „zlokalizowane” w prawie spółek
 - kontrola sprawowania przez radę nadzorczą (radę dyrektorów),
 - wewnętrzna kontrola oraz audyt wewnętrzny,
 - podział władzy między organami spółki, wynagrodzenia członków zarządu (płace i premie, w tym akcje, opcje na zakup akcji, plany emerytalne),
 - struktura własności,
 - struktura zadłużenia – kredyty, obligacje oraz inne normy zadłużenia.

Można zauważyć, że nie ma „czystych” modeli, często pewne cechy je różnią, natomiast inne bardzo je do siebie upodabniają.

5. Systemy i modele ładu korporacyjnego

Mimo znacznego zróżnicowania nadzoru korporacyjnego w różnych krajach, wynikającego ze specyfiki historycznej, społecznej oraz kulturowej można wyróżnić dwa podstawowe systemy ładu korporacyjnego [Paliwoda-Matiolańska, 2009, s. 170]:

1. jednopoziomowy (mononistyczny) – zwany też anglosaskim, występuje w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii;
2. dwupoziomowy (dualistyczny) – zwany też kontynentalnym, nadreńskim, występuje w Niemczech oraz innych krajach europejskich, również w Polsce.

Przy zastosowaniu kryterium geograficznego można wyróżnić dwa podstawowe modele nadzoru korporacyjnego, a mianowicie model anglo-amerykański i kontynentalno-japoński [Jerzemska, 2002, s. 38].

Nadzór korporacyjny funkcjonuje w zróżnicowanym środowisku, co sprawia, że pojawiają się różne podejścia i kształtują się zróżnicowane systemy. Do najistotniejszych elementów kształtujących system nadzoru korporacyjnego należą [Lis, Sterniczuk, 2005, s. 122]:

- koncepcja korporacji,
- forma organu nadzorującego,
- „cichy” akcjonariusz mający możliwość wywierania wpływu na decyzje menedżerów,
- rola giełdy w systemie gospodarki narodowej,
- obecność lub brak zewnętrznego rynku kontroli korporacji,
- struktura własności,
- poziom zależności wynagrodzeń kierownictwa od rezultatów korporacji,
- horyzont czasowy relacji ekonomicznych.

W praktyce występują różnorodne kombinacje cech systemów nadzoru korporacyjnego tworzące specyficzne modele, m. in [Lis, Sterniczuk, 2005, s. 122]:

- model niemiecki,
- model łański,
- model anglosaski,
- model japoński.

Tablica 2. Klasyfikacja typów nadzoru korporacyjnego

Podejście	Oparte na relacjach w środowisku (sieciowe)			
	Rynkowe angloamerykański	niemiecki	łaciński	japoński
Kraje	USA, Wielka Brytania, Kana- da, Australia	Niemcy, Holan- dia, Szwajcaria, Szwecja, Austria, Dania, Norwegia, Finlandia	Francja, Włochy, Hiszpania, Belgia	Japonia
Koncepcja korporacji	Instrumentalna, zorientowana na akcjonariuszy	Instytucjonalna	Instytucjonalna	Instytucjonal- na
Forma organu nadzoru korpora- cyjnego	Pojedynczy organ	Podwójny organ	Pojedynczy lub podwójny organ we Francji, po- jedynczy w pozostałych krajach	Pojedynczy organ
Wpływo- wy akcjo- nariusz	Akcjonariusze	Banki, pracowni- cy, grupy oligar- chiczne	Holdingi finan- sowe, rząd, rodziny – ogólnie: grupy oligar- chiczne	Banki, instytu- cje finansowe, pracownicy, grupy oligarchiczne
Ważność giełdy	Duża	Średnia/duża	Średnia	Duża
Aktyw- ność ryn- ku kontro- li korp- racji	Duża	Brak	Brak	Brak
Koncen- tracja własności	Niska	Średnia/wysoka	Wysoka	Niska/średnia
Zależność wynagro- dzeń od rezultatów	Wysoka	Niska	Średnia	Niska
Horyzont czasowy	Krótki	Długi	Długi	Długi

Źródło: [Weimer, Papae, 1999, s.154 za: Lis, Sterniczu, 2005., s. 123].

Przedstawiona powyżej klasyfikacja typów *corporate governance* pozwala na bardziej precyzyjne ich rozróżnienie niż powszechnie obowiąz-

zujący podział jedynie na dwa modele. Każdy typ ma wiele unikatowych elementów, które warto wykorzystać przy doskonaleniu polskiego ładu korporacyjnego.

Zakończenie

W związku z dynamicznym rozwojem rynku kapitałowego niezbędne było stworzenie dobrego systemu ładu korporacyjnego, który zapewni przejrzystość procesów zachodzących w spółkach publicznych. Przedsiębiorstwo bowiem chcąc sprawnie funkcjonować, musi wykształcić swego rodzaju „kręgosłup” składający się z procedur, zasad, reguł i polityk, które są warunkiem skutecznego zarządzania. System taki oraz przepisy umożliwiają efektywne podejmowanie decyzji, zarówno tych dotyczących wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszy. Istotnym elementem jest również ewaluacja, ocena, czyli to, w jaki sposób firma weryfikuje sprawność i efektywność stosowanych struktur oraz procesów [Raport odpowiedzialny biznes w Polsce. 2012, s. 29]. Tylko wówczas ich atuty i zalety będą atrakcyjne zarówno dla inwestorów krajowych, jak też – co szczególnie ważne w ostatnich latach w związku z rozwojem rynku kapitałowego – inwestorów zagranicznych [Kwaśnicki, „Monitor Prawniczy”, 24/2007].

Każdy kraj kształtuje swój „własny” nadzór korporacyjny, kierując się historią gospodarczą i społeczną, doktrynami prawnymi oraz ekonomicznymi, a także określonymi priorytetami politycznymi. Ład korporacyjny i wprowadzane w jego ramach regulacje mają przyczynić się do sprawniejszego funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Stosowane rozwiązania mają zmierzać do zagwarantowania efektywnego i przejrzystego zarządzania oraz ograniczyć występowanie nieprawidłowości zwłaszcza w zakresie zarządzania finansami jednostki i ochrony akcjonariuszy mniejszościowych. Różnice w rozwoju ekonomicznym, gospodarczym, sposobach finansowania, istniejącej kulturze korporacyjnej, czy też tradycjach spowodowały ukształtowanie się zróżnicowanych struktur zarządzania korporacjami [Herda, 2007, s. 42]. Wymienione powyżej cztery modele nadzoru korporacyjnego znacząco różnią się od siebie, a w niektórych wypadkach wiele kwestii pozostaje nieuregulowanych lub całkowicie pominiętych.

Literatura

1. Berle'a A.A., Meansa G. C, (1969), *“The Modern Corporation and Private Property.*

2. Czerniawski R., (2007), *Pomiędzy prawem a finansami: poradnik członka rady nadzorczej spółki akcyjnej*, Wolters Kluwer, Kraków.
3. Dobija D., Koładkiewicz I., (2011), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Dunlop A., (1998), *Corporate Governance and Control*, CIMA Publishing, Kogan Page, London.
5. Herda A., (2007), *Przestanki i warunki funkcjonowania nadzoru korporacyjnego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni, Bochnia.
6. Herdan A., Stuss M. M., Krasodomska J., (2009), *Audyty wewnętrzny, jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
7. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/o-csr/encyklopedia-csr.html?id=762> dostęp dnia 12.03.2012 r.
8. Jerzemowska M., (2002), *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
9. Jeżak J., (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia oraz kierunki rozwojowe*, C.H. Beck, Warszawa
10. Kwaśnicki R. L., *Nowe zasady Corporate Governance w spółkach publicznych*, „Monitor Prawniczy”, 24/2007.
11. Lis K., Sterniczuk H., (2005), *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna.
12. Majewski J., (2006), *Rynki finansowe a nadzór nad korporacją w Japonii*, Trio, Warszawa.
13. Mesjasz Cz., (2010), *Analiza instrumentów motywacyjnych naczelných organów nadzoru i zarządzania w spółkach handlowych*, [w:] *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, (red.) A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków.
14. Mintzberg H., (1983), *Power In and Around Organisation*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
15. Monks R., Minnow N., (1995), *Corporate Governance*, Blackwell Publishers, Cambridge.
16. Paliwoda-Matiolańska A., (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C. H. Beck, Warszawa.
17. *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2011, (2012)*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

18. Rudolf S., Urbanek P., Janusz T., Stos D., (2002), *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.
19. Samborski A., (2011), *Nadzór korporacyjny a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, (red. J. Pyka), Katowice. Szajkowski A., (2005) [w:] A. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, J. Szwaja, *Komentarz do KSH, t. II*, wyd. 2, Warszawa.
20. Simon H.A., (2002), *Compensation of Executives*, „Sociometry” 1957.

Streszczenie

Zainteresowanie nadzorem korporacyjnym wzrasta w obecnym czasie na całym świecie. Jest to efektem postępujących procesów globalizacji jak również trwającego kryzysu finansowego, a tym samym narastania zależności międzynarodowych, które prowadzą do powstania ogólnosiwiatowego systemu ekonomicznego. Przenoszenie działalności poza granice jednego kraju, powstawanie coraz bardziej złożonych podmiotów gospodarczych, jak również inne czynniki przyczyniły się do uregulowania prawnie funkcjonowania przedsiębiorstw, a także ich kontrolowania. Jednym z rozwiązań, które ma zapewnić lepsze funkcjonowanie podmiotów gospodarczych jest efektywny nadzór korporacyjny. Zbyt duża różnica w rozwoju rynków finansowych w poszczególnych krajach, odmienne uwarunkowania polityczne i historyczne, koncentracja własności sprawiły, że wykształciły się bardzo zróżnicowane modele oraz systemy nadzoru korporacyjnego.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty i specyfiki nadzoru korporacyjnego. Dla realizacji tego celu analizie poddana zostanie geneza, ewolucja rozwoju nadzoru korporacyjnego, pojęcie, różne definicje ładu korporacyjnego, funkcje oraz modele.

Słowa kluczowe

ład korporacyjny, przedsiębiorstwo, system

Theoretical aspects of corporate governance (Summary)

Interesting in corporate governance is growing at the present time in the world. This is due to the advancing processes of globalization as well as the ongoing financial crisis, and thus the rise of international dependence, which leads to a global economic system. Moving business activities beyond borders of one country, the emergence of increasingly complex businesses, as well as other factors contributed to the legal regulation of business, also to control them. One solution, which is to ensure better functioning of economic entities is effective corporate governance. Too much difference in the development of financial markets in different countries, different political and historical condi-

tions, the concentration of ownership meant that have developed very different models and systems of corporate governance.

This article aims to present the essence and the importance of corporate governance. To achieve this goal will examine the genesis, evolution of corporate development, concept, various definitions of corporate governance, functions and models.

Keywords

corporate governance, business, system