

JAN LICHTARSKI

*Zarząd spółki a kierownictwo przedsiębiorstwa*

---

The Board of Directors in a Company in Relation to the Managers of an Enterprise

Jednym z charakterystycznych zjawisk w procesie transformacji polskiej gospodarki w latach 90. jest znaczne ograniczenie liczby i znaczenia wszechobecnych wcześniej przedsiębiorstw państwowych. Jednocześnie następuje upowszechnienie stosowania formy prawnej spółki kapitałowej (z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjnej). Wraz z tymi zmianami dochodzi do zmian układu organizacyjnego oraz zakresu działania (zadań, uprawnień, odpowiedzialności) podmiotów zarządzających.

Obok ogólnego zebrania pracowników (delegatów) i rady pracowniczej organem przedsiębiorstwa państwowego jest dyrektor, który „zarządza przedsiębiorstwem i reprezentuje je na zewnątrz”.<sup>1</sup> Ustawa podkreśla, iż dyrektor „działając zgodnie z przepisami prawa podejmuje decyzje samodzielnie i ponosi za nie odpowiedzialność”. Brak jest w powoływanej ustawie dalszych rozstrzygnięć co do struktury podmiotowej naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa, poza przepisem (art. 44) mówiącym, iż „zastępcę dyrektora przedsiębiorstwa oraz głównego księgowego powołuje i odwołuje dyrektor przedsiębiorstwa za zgodą rady pracowniczej”. Z treści przywołanych rozstrzygnięć ustawowych wynika jednoznacznie, iż „na szczycie” kierownictwa przedsiębiorstwa państwowego obowiązuje zasada jednoosobowego kierownictwa i towarzyszące jej następstwo – hierarchiczne podporządkowanie dyrektorowi (naczelnemu) pozostałych członków top-menedżmentu.

O ile usytuowanie dyrektora p.p. w strukturze jego organów, tzn. obok ogólnego zebrania (...) i rady pracowniczej budzi istotne, uzasadnione zastrzeżenia (czym tu zajmować się nie będziemy), to układ podmiotowy i relacje

---

<sup>1</sup> Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych z dnia 25 września 1981 r., Dz.U. nr 18 z 1991 r., poz. 80 – tekst jednolity, art. 32.

wśród najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa z dyrektorem na czele uznać można za przejrzyste i sprzyjające racjonalności funkcjonowania.

Sytuacja w tym zakresie staje się bardziej złożona i zagmatwana w przypadku spółki kapitałowej. Rozważenie pojawiających się problemów (pytań, wątpliwości) i rozstrzygnięć odnośnie struktury i zasad funkcjonowania podmiotu zarządzającego spółką i zwykle jednocześnie „prowadzącego” przedsiębiorstwo spółki, jest główną intencją tego opracowania. Podmiotem tym, w świetle przepisów Kodeksu Handlowego,<sup>2</sup> jest zarząd spółki. Powołane przepisy koncentrują się na takich sprawach, jak powołanie zarządu, jego skład osobowy, uprawnienia i odpowiedzialność członków zarządu, reprezentowanie spółki na zewnątrz, tryb pracy zarządu. Bardzo ogólnikowo natomiast ujęty jest zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności zarządu jako całości, a w szczególności brak jest rozróżnienia między rolą, jaką pełni zarząd w zarządzaniu spółką a rolą, jaką pełni zarząd w zarządzaniu przedsiębiorstwem spółki. Dostrzeżenie i uwzględnienie w regulacjach prawnych owej dwoistości ról zarządu spółki wydaje się z wielu powodów istotne. Bardzo wyraźnie wypowiadają się na ten temat T. Janusz i D. Stos<sup>3</sup> pisząc: „Rysuje się (...) coraz wyraźniejsza potrzeba odróżnienia »prowadzenia spraw spółki«, co należy do jej zarządu od prowadzenia przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstw spółki, co może być powierzone kierownictwom”. Można przy tym dodać, iż jakkolwiek spółka z mocy prawa jest podmiotem powoływanym w celu prowadzenia (poprzez przedsiębiorstwo) działalności gospodarczej, to nie w całym okresie jej „życia” przedsiębiorstwo spółki musi istnieć, co nie wyłącza potrzeby i obowiązku istnienia zarządu spółki dla „prowadzenia spraw spółki”.

Typowym przypadkiem jest jednak połączenie obu wymienionych ról [zarządzania sprawami spółki i zarządzania (kierowania) przedsiębiorstwem spółki] w rękach jednej osoby lub kilku osób, a więc swoista unia personalna. Może ona zresztą być, i często (w większych podmiotach) bywa niepełna, kiedy w strukturze top-menedżmentu przedsiębiorstwa występują stanowiska zastępców dyrektorów nie będących członkami zarządu spółki. W takich przypadkach występuje samoistnie kompetencyjne zróżnicowanie zastępców dyrektorów (przedsiębiorstwa) będących i nie będących członkami zarządu spółki, co pozostaje w zgodzie z tezą o potrzebie rozróżnienia ról zarządzania sprawami spółki i jej przedsiębiorstwa.

Dylematy, jakie rodzą się na tym tle wynikają przede wszystkim z faktu, iż zarząd spółki, jeśli jest wieloosobowy, traktowany jest jako organ kolegialny, podejmujący w określonym trybie decyzje w formie uchwał, a reprezentowanie

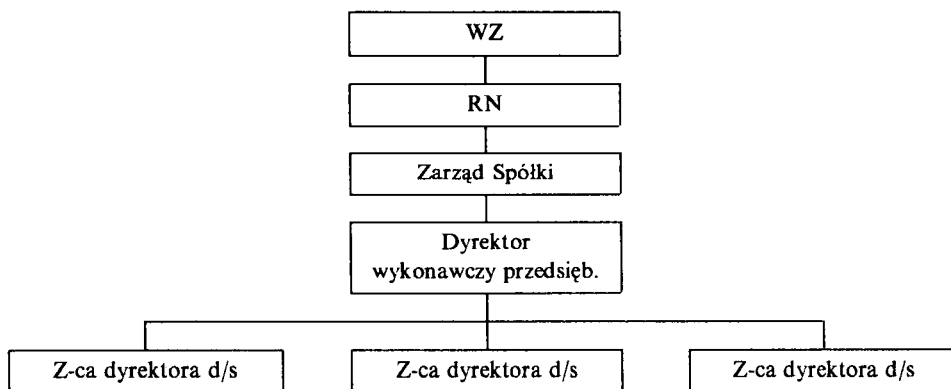
<sup>2</sup> Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 czerwca 1934 r., Kodeks Handlowy, Dz.U. nr 57 poz. 502 z późniejszymi zmianami.

<sup>3</sup> T. Janusz, D. Stos, *Zmiany w strukturze kapitałowej w warunkach fuzji spółek*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, pod red. J. Duraja, Wyd. OMEGA-PRAKSIS Pabianice, Łódź 1998, s. 457.

spółki (jeśli nie jest ograniczone, np. przedmiotowo lub funkcjonalnie w wewnętrznych przepisach) przysługuje każdemu członkowi zarządu. Taki układ podmiotowo-kompetencyjny władzy zarządzającej sprawami przedsiębiorstwa spółki nie byłby odpowiedni. Tutaj bowiem sprawniejszym rozwiązaniem jest jednoosobowe kierownictwo i służbowa podległość kierowników pionów organizacyjnych kierownikowi naczelnemu (podobnie jak w przypadku kierownika p.p.).

Na tle owej dwoistości ról i rozbieżnych rekomendacji co do kształtu układu podmiotowo-kompetencyjnego i proceduralnego dla zarządu spółki i przedsiębiorstwa jednocześnie jawi się problem sposobu odwzorowania owego układu w regulaminie organizacyjnym, a w szczególności – w najbardziej syntetycznym ujęciu – w graficznym schemacie organizacyjnym.

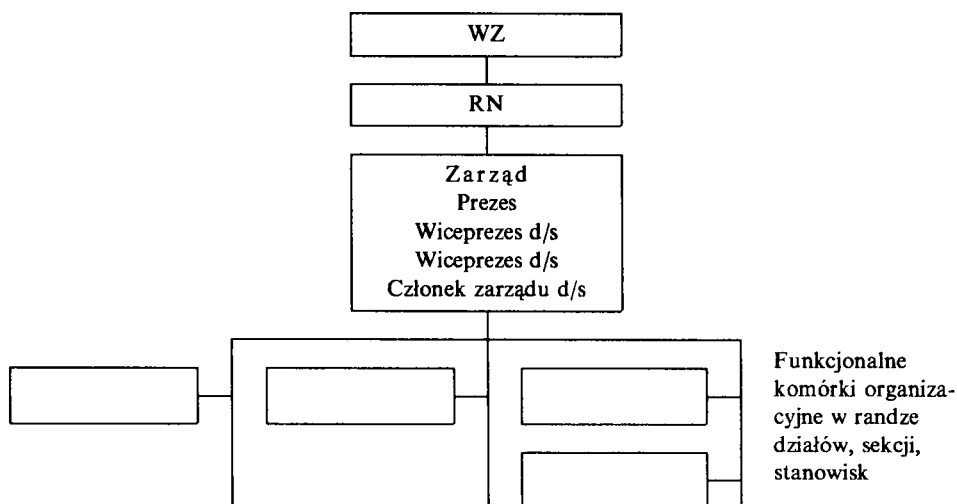
Stosowane w tym zakresie rozwiązania są różne. Zaczniemy od przedstawienia (na zasadzie punktu odniesienia) przypadku, o którym była już mowa, kiedy występuje całkowity rozdział między władzami spółki i kierownictwem przedsiębiorstwa, a więc kiedy nie występuje unia personalna w tym zakresie sprawowania władzy. Ilustruje go ryc. 1.



Ryc. 1. Układ władz spółki z wyodrębnionym kierownictwem przedsiębiorstwa  
A scheme of a company's authorities with a separated management board of an enterprise

Pewnymi odmianami opisanej na ryc. 1 sytuacji może być wystąpienie w miejsce dyrektora wykonawczego przedsiębiorstwa zarządcy kontraktowego, który może być osobą fizyczną lub prawną, albo – jak w przypadku wieloinstancyjnego zgrupowania przedsiębiorstw typu holdingowego w zarządzaniu parterowymi spółkami NFI – wystąpienie firmy zarządzającej.

Nas interesują jednak przypadki, kiedy występuje całkowite lub częściowe „nakładanie się” zarządu spółki i kierownictwa przedsiębiorstwa. Jednym z odwzorowań owej sytuacji zaobserwowanym w praktyce jest następujące rozwiązanie (ryc. 2).

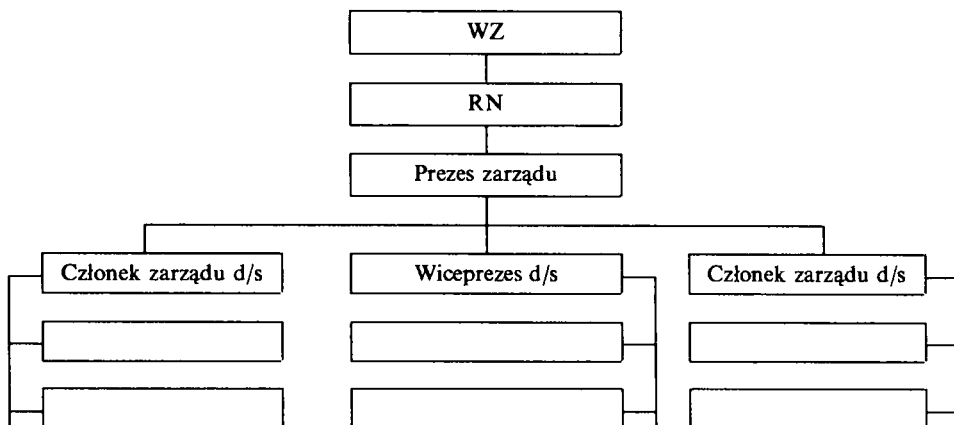


Ryc. 2. Pierwszy wariant odwzorowania struktury organizacyjnej w warunkach unii personalnej zarządu spółki i przedsiębiorstwa

The first variant of projecting the organizational structure in the conditions of a personal between a company's and an enterprise managements

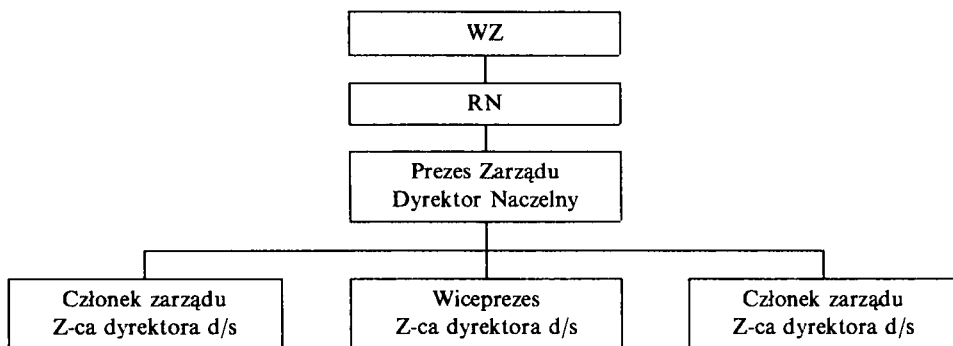
Cechą tego rozwiązania jest całkowita rezygnacja z podporządkowania funkcjonalnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa jednoosobowym zwierzchnikom. A więc mamy tu do czynienia formalnie ze zbiorowym (zespołowym) zwierzchnictwem ze strony zarządu jako całości. Jest to prawdopodobnie wynikiem chęci zaznaczenia roli i pozycji zarządu spółki zgodnie z literą kodeksu handlowego (przynajmniej w części dotyczącej prowadzenia spraw spółki). Złamanie zasady jednoosobowego kierownictwa w części zadań dotyczących prowadzenia spraw przedsiębiorstwa nie jest w tym przypadku zjawiskiem korzystnym. Zresztą – jak wynika z pogłębionej analizy opisywanego przypadku – w praktyce członkowie zarządu w początkowej fazie istnienia spółki nie mieli przypisanych formalnie obszarów działania (d/s ...), podczas gdy w rzeczywistości taki podział istniał, następnie podział ten znalazł formalny wyraz w przypisywaniu poszczególnym członkom zarządu owych obszarów (ale nie komórek) i w praktyce nieformalnie kierują oni poszczególnymi pionami funkcjonalnymi. Częstszym zjawiskiem jest odwzorowanie struktury top-menedżmentu spółki, jak na ryc. 3.

W tym przypadku utrzymana pozostaje nomenklatura stanowisk uwzględniająca role członków top-menedżmentu jako członków zarządu spółki, ale dochodzi tu do ich rozwarstwienia, wzajemnego zhierarchizowania i podporządkowania im na zasadzie jednoosobowego kierownictwa zgrupowanych w pionie organizacyjne komórki funkcjonalnych przedsiębiorstwa. W tej formie graficznego odwzorowania można już mówić co najmniej o równowadze, jeśli nie



Ryc. 3. Drugi wariant odwzorowania struktury organizacyjnej w warunkach unii personalnej zarządu spółki i przedsiębiorstwa

The second variant of projecting the organizational structure in the conditions of a personal union of the management of a company and an enterprise



Ryc. 4. Trzeci wariant odwzorowania struktury organizacyjnej w warunkach unii personalnej zarządu spółki i przedsiębiorstwa

The third variant of projecting the organizational structure in the conditions of a personal union of the management of a company and an enterprise

przewadze rozwiązań strukturalnych właściwych kierownictwu naczelnemu przedsiębiorstwa (z hierarchią władzy i jednoosobowym kierownictwem). Kolejna forma odwzorowania interesujących nas relacji zawarta jest na ryc. 4.

Stanowi ona formalne już potwierdzenie dwoistości ról członków zarządu spółki i przedsiębiorstwa jednocześnie, przy czym układ hierarchiczny i zasada jednoosobowego kierownictwa wskazują na zdominowanie tego rozwiązania przez formy strukturalne właściwe zarządzaniu przedsiębiorstwem nie posiadającym prawnej formy spółki. Pewną odmianą tego rozwiązania może być uzupełnienie struktury i jej graficznego schematu o dodatkowy(e) pion(y)

kierowany(e) przez zastępcę(ów) dyrektora nie będącego(ych) członkiem(ami) zarządu.

Ten rodzaj rozwiązania strukturalnego i jego odwzorowania wydaje się najwłaściwszy z praktycznego (sprawnościowego) punktu widzenia. O ile bowiem na niższych poziomach hierarchii organizacyjnej istnieje większa możliwość i zasadność odchodzenia od struktur zhierarchizowanych, respektujących zasadę jednoosobowego kierownictwa na rzecz macierzowych, zadaniowych itd. ..., to na górnych poziomach owej hierarchii nie byłoby to wskazane ze względu na rozmycie odpowiedzialności, groźbę pojawienia się sporów kompetencyjnych itp. zjawiska mogące istotnie zakłócić zarządzanie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Prawo handlowe natomiast, wprowadzając odmiennie w swej istocie regulacje co do składu i wzajemnych relacji członków zarządów spółek, nie zakazuje strukturalizacji zespołu zarządzającego według innych zasad w wewnętrznych aktach normatywnych (umowie lub statucie spółki). Ostatnia forma odwzorowania opisywanych relacji posiada nie tylko walor poznawczy, polegający na możliwie wiernym formalnym odzwierciedleniu owych relacji, ale także – jak sądzę – znaczący walor praktyczny. Polega on na tym, iż forma ta odkrywa (ujawnia) dwoistość ról członków najwyższego kierownictwa spółki i przedsiębiorstwa spółki, a dzięki temu doprowadza do ich świadomości, iż występując w konkretnych sytuacjach w różnych rolach należy kierować się odmiennymi przesłankami, zasadami i kryteriami w toku przygotowania i podejmowania działań. Reprezentując spółkę (jako członek zarządu) nie powinno się myśleć i działać zgodnie z interesem kierowanego pionu funkcjonalnego przedsiębiorstwa, zaś występując w roli kierownika funkcjonalnego pionu przedsiębiorstwa nie powinno się zaniedbywać spraw (interesów) tego pionu w imię bliżej nie sprecyzowanego interesu spółki.

#### SUMMARY

The process of transformation popularized the legal form of association of capital, which – as compared to the form of a state-owned enterprise, which was ever-present till 1989, introduced significant changes in the organizational scheme and the range of activity of the managing subjects. The regulations referring to companies provide no distinction between the role performed by the board of directors in a company and its role player in managing the enterprise of a company. In view of this duality of roles and divergent opinions on the shape of a subjective – competitive and procedural schemes for the company's board of directors and at the same time for the enterprise, a problem also appears. It refers to the way of reflecting this scheme in the organizational regulations, especially in the most synthetic view – in a graphic scheme of organization. The author presents four possible solutions of the problem.