



Aneta Kargol-Wasiluk<sup>1</sup>  
Elżbieta Zalesko<sup>2</sup>

## Nadzór korporacyjny jako czynnik modernizacji przedsiębiorstw na przykładzie spółek Skarbu Państwa (w perspektywie transformacji systemowej)<sup>3</sup>

### Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie mechanizmów systemu nadzoru korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa w Polsce oraz ich znaczenia w procesach modernizacji przedmiotowej grupy przedsiębiorstw. Nadzór (ład korporacyjny) obejmuje szereg systemów, procesów oraz procedur, które w szczególności kształtują oraz regulują relacje między kadrą zarządzającą a udziałowcami (akcjonariuszami), a także w sensie ogólnym między przedsiębiorstwem (spółką) a interesariuszami. Mimo rosnącego zainteresowania badaniami nad nadzorem korporacyjnym wciąż jest to obszar wymagający pogłębionych analiz zarówno w obszarze ekonomii, jak i zarządzania.

W XXI w. nadzór korporacyjny jest w badanej grupie przedsiębiorstw szczególnie istotny m.in. z uwagi na (niedokończony) proces transformacji systemowej, nieodzowność przeprowadzenia procesów restrukturyzacyjnych itp., które wpływają na możliwości rozwoju gospodarki. Skuteczny ład korporacyjny może również poprawić wyniki finansowe spółek, jednak zbadanie takiej zależności wymaga pogłębionych analiz.

---

<sup>1</sup> Dr Aneta Kargol-Wasiluk, Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Finansów, ul. Warszawska 63, 15-062 Białystok, e-mail: a.kargol@uwb.edu.pl, nr ORCID: 0000-0003-1915-2840.

<sup>2</sup> Dr Elżbieta Zalesko, Uniwersytet w Białymstoku, Instytut Zarządzania, ul. Warszawska 63, 15-062 Białystok, e-mail: e.zalesko@uwb.edu.pl, nr ORCID: 0000-0002-9305-8214.

<sup>3</sup> Artykuł jest efektem realizacji projektu „Central European Congress of Economic History. Modernization processes in Younger Europe” przez Uniwersytet Rzeszowski w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki RP „Doskonała nauka – wsparcie konferencji naukowych” numer umowy DNK/SP/512085/2021.

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Do badań autorki wykorzystano metodę opisową z elementami analizy danych statystycznych oraz analizy prawnej.

**Słowa kluczowe:** ład korporacyjny, rada nadzorcza, spółki Skarbu Państwa, modernizacja, transformacja gospodarki

## Uwagi wstępne

W szerokim ujęciu nadzór korporacyjny (zwany też ładem korporacyjnym, z ang. *corporate governance*) obejmuje procesy, procedury i instytucje, które wpływają na to, w jaki sposób organizacje i korporacje działają, są zarządzane i kontrolowane (Khan 2011:1). Kształtują zatem oraz regulują relacje między kadrą zarządzającą a udziałowcami (akcjonariuszami), a także w sensie ogólnym między przedsiębiorstwem (spółką) a interesariuszami. Mimo rosnącego zainteresowania badaniami nad nadzorem korporacyjnym wciąż jest to obszar wymagający pogłębionych analiz zarówno w obszarze ekonomii, jak i zarządzania. Przedmiotowe zagadnienie w odniesieniu do spółek Skarbu Państwa (SP) jest ważne z wielu powodów. Należy zgodzić się z I. Postulą (2013: 17), że mogą to być zarówno kwestie teoretyczne, jak i praktyczne, w tym regulacyjne, a nawet historyczne. W XXI w. nadzór korporacyjny jest w badanej grupie przedsiębiorstw szczególnie istotny m.in. z uwagi na (niedokończony) proces transformacji systemowej, nieodzowność przeprowadzenia procesów restrukturyzacyjnych itp., które wpływają na możliwości rozwoju gospodarki. Skuteczny ład korporacyjny może również poprawić wyniki finansowe spółek, jednak zbadanie takiej zależności wymaga pogłębionych analiz.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych mechanizmów systemu nadzoru korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa w Polsce (na przykładzie największych tego typu podmiotów gospodarczych) oraz ich znaczenia w procesach modernizacji tej grupy przedsiębiorstw w kontekście transformacji systemowej. Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny i jest podzielone na trzy główne części: a) transformacja systemowa i modernizacja – historia i „podejście teoretyczne”; b) modernizacja a nadzór korporacyjny; c) mechanizm nadzoru korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa. Do badań autorki wykorzystano metodę deskryptywną z elementami analizy danych statystycznych oraz analizy prawnej.

## 1. Transformacja systemowa i modernizacja – historia i „podejście teoretyczne”

Proces transformacji gospodarki z centralnie sterowanej na gospodarkę rynkową w krajach Europy Środkowo-Wschodniej to złożony problem badawczy. Ma on wielowymiarowy, wieloaspektowy oraz wielopłaszczyznowy charakter. Wybór wymiaru, aspektu czy też płaszczyzny badań zależy od perspektywy, z której zmiany systemu będą obserwowane. Ta z kolei jest pochodną obranego programu badawczego. Złożoność procesu przez lata interesowała wielu badaczy z różnych dziedzin nauki, a transformacja była przedmiotem szerokiej dyskusji w polskiej i zagranicznej literaturze. Wśród polskich badaczy tym tematem zajmowali się m.in.: S. Gomułka, T. Kowalik, S. Krajewski, M. Bałtowski i M. Miszewski<sup>4</sup>. Według B. Fiedora: „w rozumieniu najbardziej ogólnym transformacja gospodarcza, czyli przejście od gospodarki centralnie sterowanej, opartej na państwowej własności większości zasobów ekonomicznych, do gospodarki rynkowej, czyli opartej na rynkowej koordynacji i optymalizacji działań indywidualnych podmiotów gospodarczych oraz dominacji własności prywatnej, jest przede wszystkim politycznie i ekonomicznie zdeterminowaną zmianą instytucjonalną. Jej rezultatem jest stworzenie jakościowo nowego ładu instytucjonalnego, nowego porządku czy ustroju gospodarczego. Z ekonomicznego punktu widzenia (...) istota przejścia od gospodarki planowej, czy nakazowo-rozdzielczej, do gospodarki rynkowej polega z kolei na stopniowej transformacji od systemu, w którym dominuje motywacja na «poszukiwanie rent» przez poszczególne jednostki (mogą być nimi przedsiębiorstwa) i grupy społeczne, do systemu, w którym działania tych jednostek i grup są głównie motywowane «orientacją na efektywność». Oczywiście, oznacza to implícite, że stworzony został system bodźców mikroekonomicznych «nagradzających» działania efektywne, a «karzących» nieefektywne” (Fiedor: [http](#))<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Szerzej: S. Gomułka, *Transformacja i rozwój. Teoria i polityka gospodarcza*, Warszawa 2016; S. Krajewski, *Polska transformacja gospodarcza 1989-2022. Przesłanki, dylematy, przebieg, skutki*, Warszawa 2022; T. Kowalik, *Systemy gospodarcze. Efekty i defekty reform i zmian ustrojowych*, Warszawa 2005; *Transformacja polska. Dokumenty i analizy 1990*, wybór S. Gomułka i T. Kowalik, Warszawa 2011; M. Bałtowski, M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Warszawa 2006.

<sup>5</sup> Szerzej na temat zmiany systemowej pisał W. Morawski w swojej publikacji pt. *Zmiana instytucjonalna. Społeczeństwo, gospodarka, polityka*, Warszawa 1998.

Zdaniem W. Morawskiego zmiana systemowa, do jakiej doszło w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, była procesem tworzenia się i krystalizowania nowych reguł w trzech sferach: gospodarki, polityki i społeczeństwa. Stanowiła ona formę strukturalnej adaptacji do świata zewnętrznego, a jej istotnym celem była budowa kapitalizmu wzorowanego na zachodnim (Morawski 1998: 12–14). Nie chodziło jednak – jak pisze T. Kowalik – o skopiowanie któregoś z ukształtowanych już systemów gospodarczych, a o „wybór głównego źródła doświadczeń i sformułowanie pewnych «kierunkowych idei», jakimi chciałoby się kierować w procesie tych zmian systemowych” (Kowalik 2005: 286).

Już w połowie lat 90. ubiegłego wieku Z. Hockuba (1995: 13) pisał, że transformacja ekonomiczna była jednym z głównych problemów, które przez lata przyciągały uwagę ekonomistów i nie tylko. Proces przemian systemowych był nowym polem badawczym ekonomii, na którym toczyły się interesujące debaty teoretyczne, testowana była wartość heurystyczna różnych teorii i programów badawczych, rodziły się ogólne wstępne koncepcje planów stabilizacyjnych i reform instytucjonalnych. Pięć lat później w opracowaniu pt. *Transition and Economics: Politics, Markets, and Firms* G. Roland (2000: XVIII–XIX) zwracał uwagę, że transformacja jest to z pewnością jedno z najważniejszych wydarzeń gospodarczych XX w., obok przejścia od kapitalizmu do socjalizmu i Wielkiego Kryzysu z lat 30. XX w. Historycy gospodarczy będą w przyszłości określać XX stulecie jako okres ogromnego postępu technologicznego, ale także specyficznej rywalizacji między socjalistycznym a kapitalistycznym systemem gospodarczym oraz porażki tego pierwszego. Wszzechstronna transformacja instytucji gospodarczych przyniosła całkowitą zmianę warunków ekonomicznych dużej liczby ludności w wielu krajach świata. Wszystkie państwa postsocjalistyczne na progu procesu zmian systemowych stanęły przed tymi samymi problemami, wyzwaniami i dylematami. Sprowadzały się one do rozstrzygnięcia czterech kwestii: (1) wyboru systemu, do którego państwo chce zmierzać, (2) wyboru drogi przeprowadzenia planowanych zmian systemowych, (3) określenia stopnia liczenia się z własną kulturą i historią oraz (4) wypracowania sposobu łączenia budowy nowego systemu gospodarczego z nowym ustrojem politycznym – demokracją (Kowalik 2005: 285).

Transformacja gospodarki w Polsce rozpoczęła się na początku lat 90. XX w. i składała się z reform politycznych i gospodarczych, które miały na celu przejście od gospodarki opartej na centralnym planowaniu do gospodarki rynkowej, zwiększenie wydajności i konkurencyjności przedsiębiorstw oraz integrację Polski z gospodarką światową.

Na podstawie literatury przedmiotu można wyodrębnić co najmniej trzy podstawowe modele transformacji systemowej w gospodarkach europejskich. Zalicza się do nich (Fiedor: <http>):

- model kapitalistycznej rewolucji (dotyczy Polski, w pewnym zakresie Czech, Węgier i nadbałtyckich krajów poradzieckich), określane dość często jako model szybkiej liberalizacji;
- model stopniowej ewolucji w kierunku gospodarki i społeczeństwa kapitalistycznego (np. Rumunia, Bułgaria w okresie do połowy lat 90. XX w.), zwany też modelem wolnej liberalizacji;
- model „muddling through” (charakterystyczny dla wielu krajów dawnego Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich, np. Ukrainy), charakteryzujący się bardzo późnym rozpoczęciem procesu liberalizacji i prywatyzacji gospodarki.

Na początku transformacji większość wskazówek dotyczących polityki gospodarczej czerpano z podstawowych podręczników ekonomii, tzw. konsensusu waszyngtońskiego, z silnym naciskiem na (Roland 2000: XVIII–XIX):

- liberalizację cen,
- restrykcyjną politykę pieniężną i zrównoważony budżet w celu zapewnienia stabilizacji makroekonomicznej,
- prywatyzację przedsiębiorstw państwowych w celu wywołania zachowań maksymalizujących zysk.

Jak pisze K. Kamińska (2021: 257–276), w krajach Europy Środkowo-Wschodniej zastosowano model transformacji zaproponowany przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Zakładał on stabilizację makroekonomiczną i liberalizację oraz szeroko zakrojoną rekonstrukcję instytucjonalną. Model radykalny, zwany terapią szokową<sup>6</sup>, przewidywał natychmiastową zmianę funkcjonowania systemu gospodarczego<sup>7</sup>. Jego zwolennikami byli przedstawiciele ekonomii anglosaskiej, w tym głównie monetarzyści, D. Lipton i J. Sachs na arenie międzynarodowej, oraz Leszek Balcerowicz, W. Wilczyński i J. Winiecki w Polsce (Kamińska 2021: 257–276). Drugim kierunkiem była terapia gradualistyczna, wspierana przez V. Amiela, K. Grace’a i D.M. Nuttiego. W Polsce za tym kierunkiem działań opowiadali się Z. Sadowski, J. Lipiński i G. Kołodko. Dominującym podejściem wśród ekonomistów była terapia szokowa, co później przełożyło

---

<sup>6</sup> Pod pojęciem „terapia szokowa” w *Wielkim słowniku języka polskiego* rozumie się „radykalny sposób wyjścia z jakiejś bardzo niekorzystnej sytuacji”, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/15404/terapia-szokowa> (dostęp: 10.04.2023).

<sup>7</sup> Szerzej na temat terapii szokowej pisał S. Krajewski w opracowaniu pt. *Polska transformacja gospodarcza 1989–2022. Przesłanki, dylematy, przebieg, skutki*, Warszawa 2022, s. 24–34.

się na charakter zmian przeprowadzanych w kraju (Kamińska 2021: 257–276).

Zdaniem B. Fiedora nie jest możliwe stworzenie jednolitej teorii transformacji, niemniej jednak autor ten, opierając się na realnych doświadczeniach historycznych państw postkomunistycznych, zaproponował pewną sekwencję „działań reformatorskich” warunkujących przyszły sukces procesu transformacji. Do działań tych zaliczył (Fiedor: [http:](http://)):

- 1) reformę systemu prawnego i administracyjnego państwa, stworzenie instytucji formalnych niezbędnych dla działania gospodarki rynkowej, w tym instytucji regulacyjnych, które będą odpowiedzialne za adresowanie i łagodzenie różnego rodzaju niedoskonałości rynku (np. w sferze rynku pracy czy gałęzi infrastrukturalnych);
- 2) liberalizację cen i handlu, w tym otwarciu obrotów handlowych z zagranicą, czyli umożliwienie działania mechanizmu konkurencji rynkowej;
- 3) reorganizację systemu bankowego i monetarnego oraz stworzenie podstaw instytucjonalnych dla rynkowo zorientowanej polityki monetarnej; chodzi w szczególności o gwarancje suwerenności banku centralnego, instytucji nadzoru bankowego, niezależnie od tego, jakie modelowe cele przypisuje się tej polityce;
- 4) prywatyzację gospodarki i stworzenie efektywnie funkcjonującego rynku kapitałowego; w tym drugim przypadku chodzi również o stworzenie możliwości legalnego i podlegającego kontroli publicznej napływu do kraju zagranicznych oszczędności, ze względu na typowy dla krajów w okresie transformacji niedobór rodzimego kapitału spowodowany niską przeciętną skłonnością do oszczędzania.

Przejście od socjalizmu do kapitalizmu było procesem, w którym punktem wyjścia był określony spójny zestaw instytucji. Sformułowanie konkretnych celów dla punktu końcowego (np. przyjęcie modelu amerykańskiego, szwedzkiego lub niemieckiego) nie gwarantowało, że taki punkt końcowy zostanie osiągnięty. Instytucje innych państw nie zawsze dadzą się łatwo kopiować lub naśladować, a próby imitacji mogą przynieść niezamierzone rezultaty. Efekty całego procesu są silnie uzależnione od „początkowego zbioru instytucji”, które stanowiły punkt wyjścia dla transformacji. Z tego względu każdy proces zmian musi uwzględniać ten punkt wyjścia oraz zachowania ekonomiczne i oczekiwania podmiotów. Stwierdzenie to sugeruje, że niekoniecznie istnieje „instytucjonalny szablon”, według którego podmioty odnoszących sukcesy gospodarek kapitalistycznych są po prostu kopiowane. Przykładem jest Rosja, która skopiowała wiele skutecznych przepisów z krajów anglosaskich w dziedzinie ładu korporacyjnego, ale prawa te nie mogły być egzekwowane. Wręcz przeciwnie, konieczne może być opracowanie „instytucji przej-

ściowych” jako niezbędnych kroków w kierunku bardziej skutecznych instytucji (Roland 2000: XVIII–XIX).

Warto pamiętać, że transformacja systemowa składa się ze stopniowego zastępowania podstawowych mechanizmów starego systemu – nowymi. Proces ten może mieć charakter ewolucyjny bądź rewolucyjny. Zmiana systemowa następuje wtedy, gdy swoista linia demarkacyjna systemu zostaje przekroczona i zaczynają funkcjonować nowe reguły gry. Polscy badacze wyróżniają zatem dwa etapy transformacji: 1) zmianę (*transition*), polegającą na dekonstrukcji starego reżimu, przemieszczeniu się władzy i ustanowieniu podstawowych reguł gry nowego systemu, oraz 2) proces dalszego budowania demokracji i jej konsolidacji (Frentzel-Zagórska, Wasilewski 2000: 9–10).

Transformacja systemowa gospodarki wiązała się z jej modernizacją, a więc wprowadzaniem zmian, które miały na celu poprawę wydajności, konkurencyjności, innowacyjności lub jakości istniejącej infrastruktury lub systemu, a w efekcie również jakości życia. Proces modernizacji jest uzależniony przede wszystkim od stanu gospodarki, sytuacji politycznej, ale również dostępności środków finansowych, które mogą zostać przeznaczone na ten cel. Wszystkie te zmienne mogą wpływać na tempo i skuteczność procesu modernizacji, a efekty tej transformacji są widoczne w stopniu rozwoju danego państwa oraz jakości życia obywateli.

Modernizacja gospodarki może odnosić się zarówno do aspektów technologicznych, infrastrukturalnych, jak i organizacyjnych. W wymiarze technologicznym oznacza zastosowanie najnowszych osiągnięć nauki i techniki w produkcji, co pozwala na zwiększenie wydajności i produktywności oraz obniżenie kosztów produkcji. W aspekcie infrastrukturalnym polega ona na naprawie i rozbudowie istniejącej infrastruktury drogowej, kolejowej, energetycznej i teleinformatycznej. Modernizacja infrastruktury wpływa na wzrost efektywności transportu, komunikacji i dostępności usług dla ludności. Na płaszczyźnie organizacyjnej modernizacja oznacza wprowadzenie nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania przedsiębiorstwami, takich jak: *lean management*, nowoczesne modele biznesowe czy wprowadzenie nadzoru korporacyjnego. Wskazuje to na złożoność i wieloaspektowość tego procesu, podobnie jak transformacji.

Badania dotyczące modernizacji na Zachodzie mają długą historię, sięgają okresu sprzed ponad 200 lat. W latach 60. XX w. charakteryzowały się większą dynamiką, nabrały kształtu i rozwinęły się. W efekcie w ciągu ostatnich kilku dekad pojawiło się wiele teoretycznych propozycji dotyczących modernizacji (Fangjun 2009: 7–16). Uogólniając, należy stwierdzić, że teoria modernizacji odnosi się do transformacji krajów

z tradycyjnych do nowoczesnych form i uwzględnia analizę ścieżek obranych przez te kraje i cechy charakterystyczne ujawniające się w tym procesie. W międzyczasie sama teoria przechodziła dostosowania i ewolucję wśród teoretycznych starć wielu teorii rozwoju społecznego, badając swoją drogę do modernizacji i ucząc się z teorii modernizacji (Fangjun 2009: 7–16). W literaturze zwraca się uwagę, że „[m]odernizacja to proces, w którym dążymy do zwiększenia aktywności, równości i przejrzystości instytucji takich jak: państwo, służba zdrowia, policja i sądy” (Inglehart, Welzel 2005: 2). W odniesieniu do społeczeństwa „[m]odernizacja to proces przekształcania społeczeństwa z jednego określonego stanu w inny, który jest w różnym stopniu nowoczesny, uprzemysłowiony, urbanizowany, formalny i racjonalistyczny” (Eisenstadt 1970: 4).

Wysiłki modernizacyjne podjęto również w Polsce. Po 1989 r., kiedy rozpoczął się proces przechodzenia z systemu komunistycznego do demokracji parlamentarnej oraz związana z tym zmiana ustroju społeczno-gospodarczego, modernizacja stała się jednym z kluczowych celów rządzących. W założeniu modernizacja miała pomóc Polsce w zwiększeniu wydajności gospodarki, przygotowaniu kraju do integracji z Unią Europejską oraz przyspieszeniu rozwoju społecznego i technologicznego. Oczekiwano również zwiększenia konkurencyjności kraju na arenie międzynarodowej, przyspieszenia procesu zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz poprawy jakości życia obywateli dzięki zwiększeniu inwestycji w oświatę, zdrowie i opiekę społeczną. Jak w każdym przypadku złożonych reform strukturalnych, skutki zmian były mieszane, a osiągnięcie tych celów nie zawsze łatwe i szybkie.

W ramach modernizacji podjęto wiele działań, takich jak: prywatyzacja państwowych przedsiębiorstw, reforma systemu emerytalnego i ubezpieczeń społecznych, reforma systemu podatkowego, inwestycje w infrastrukturę (np. budowa autostrad) oraz poprawa efektywności sektora publicznego. Polska wybrała podejście polegające na czerpaniu z przydatnych i odrzucaniu nieprzydatnych elementów teorii modernizacji.

Za przejaw modernizacji można uznać przemiany zachodzące w strukturze własnościowej, zwiększanie udziału sektora prywatnego w gospodarce oraz wprowadzanie zmian organizacyjnych w podmiotach zaczynających funkcjonowanie w warunkach gospodarki rynkowej. Jednemu z nich poświęcamy niniejsze opracowanie. Chodzi mianowicie o wprowadzenie nadzoru korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa.

Warto zauważyć, że debata na temat zmian społecznych i transformacji w Europie Wschodniej po 1989 r. była zdominowana z jednej strony przez podejścia modernistyczne, które stanowią twarde jądro



tranzytologii rozumianej jako transformacja polegająca na konwergencji politycznej i kulturowej byłych społeczeństw komunistycznych z Europą Zachodnią. Podejścia te dotyczą głównie transferu zachodnich modeli oraz instytucji i zakładają ich uniwersalność. Z drugiej strony, modernizm tranzytologii jest coraz śmielej kwestionowany przez orientacje historyczne. Podejścia te, często w duchu instytucjonalistycznym, uznają, że transformacje zawierają unikalne elementy wynikające ze szczególnych (komunistycznych) doświadczeń krajów Europy Wschodniej, uznając tym samym rolę historycznego kontekstu zmian (Stark, Bruszt 1998; Eyal, Szelenyi, Townsley 1998). Podejście modernistyczne jest ahistoryczne w tym sensie, że w dużej mierze ignoruje odrębne doświadczenia historyczne, które potencjalnie mają istotny wpływ na obecne transformacje, a tym samym sprawia, że stają się one nieistotne (i powodują, że transformacje te różnią się od innych doświadczeń). Transformujące się kraje muszą przyjąć zachodnie instytucje polityczne, gospodarcze, prawne i finansowe oraz zmienić struktury państwowe i budżety zgodnie z zachodnimi normami. Słowem, muszą przekształcić się w kapitalistyczne i demokratyczne społeczeństwa typu zachodniego (Blokker 2005: 503–525). Koncepcje teoretyczne dotyczące modernizacji, jak również modele modernizacji opracowane dla zmian społecznych w różnych kontekstach czasowych i przestrzennych mogą być stosowane do obecnych doświadczeń bez większych zmian. Podstawowym założeniem jest to, że „demokratyczne społeczeństwo rynkowe” może być „powszechnie stosowane” (Blokker 2005: 503–525).

## 2. Modernizacja a nadzór korporacyjny

Modernizacja i nadzór korporacyjny to dwa odrębne pojęcia, ale istnieje między nimi pewien związek. Jak już wspomniano, w Polsce modernizacja oznaczała proces wprowadzania zmian mających na celu poprawę efektywności gospodarki, jakości infrastruktury i innych elementów wpływających na rozwój kraju. Nadzór korporacyjny natomiast odnosi się do sposobu zarządzania przedsiębiorstwami i instytucjami w celu zapewnienia odpowiedzialności menedżerów za decyzje oraz ochrony interesów akcjonariuszy i innych zainteresowanych stron.

W literaturze przedmiotu wyodrębnia się sześć odmiennych modeli (wzorców funkcjonowania) własności państwowej we współczesnych systemach gospodarczych (Bałtowski, Kwiatkowski 2014: 8):

- model angloamerykański,
- model europejski (kontynentalny),

- model postsocjalistyczny,
- model rosyjski,
- model chiński,
- model gospodarek wschodzących.

Powyższa klasyfikacja nawiązuje do znanych w literaturze typologii „kultur kapitalizmu” np. Hampden-Turner i Trompenaars (2012) oraz typologii modeli *corporate governance*<sup>8</sup>. Znaczenie i sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw państwowych są ściśle związane z tymi czynnikami. Kultura kapitalizmu określa – ogólnie biorąc – pewien historycznie ukształtowany i powszechnie akceptowany wzorzec relacji między państwem a rynkiem, z czego wynika także rola i miejsce własności państwowej w systemie gospodarczym<sup>9</sup>. Model *corporate governance* oznacza natomiast specyficzny dla danego systemu gospodarczego sposób percepcji i traktowania praw własności (w szerokim znaczeniu, bez rozróżniania form własności), w tym także w ujęciu instytucjonalnym. Wynikający z modelu kapitalizmu i modelu kultury korporacyjnej ład korporacyjny wpływa także na zasady funkcjonowania własności państwowej – generalne reguły wykonywania, poszanowania i egzekwowania praw własności w danym systemie gospodarczym determinują także sposoby działania państwa-właściciela wobec przedsiębiorstw państwowych (Bałtowski, Kwiatkowski 2014: 8).

W Polsce przeprowadzenie procesu modernizacji wymagało zmian w wielu różnych sektorach gospodarki, w tym w przedsiębiorstwach i instytucjach. Jednym z narzędzi, które pomagają w ich realizacji i zapewniają odpowiedzialność za rezultaty działań, jest nadzór korporacyjny. W Polsce nadzór korporacyjny jest regulowany przez wiele przepisów prawa, a jego głównymi podmiotami są akcjonariusze, rady nadzorcze, zarządy i audytorzy<sup>10</sup>. Ponadto pozostaje jeszcze szeroka sfera interesariuszy. W ramach nadzoru korporacyjnego akcjonariusze

---

<sup>8</sup> Szerzej: F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Business*, London 2012; F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Business*, London 2012; F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Warszawa 2012; F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*, 1st ed., London 1993; J. Weimer, J.C. Pape, *A taxonomy of systems of corporate governance*, 1998, BETA: preprints; vol. 23; Technische Universiteit Eindhoven, BETA, <https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/4341350/515631.pdf> (dostęp: 10.07.2023).

<sup>9</sup> Por. J. Hausner, *Spoleczna czasoprzestrzeń gospodarowania. W kierunku ekonomii wartości*, Warszawa 2019.

<sup>10</sup> Por. ustawa Kodeks spółek handlowych z dnia 15 września 2000 r., DzU 2022, poz. 1467, 1488, 2280, 2436 z 2023, poz. 739, 825.

mają prawo do wyboru zarządu i rady nadzorczej, a także do monitorowania ich pracy i podejmowania decyzji w sprawach kluczowych dla przedsiębiorstwa. Rada nadzorcza (RN) jest odpowiedzialna za monitorowanie pracy zarządu i daje rękojmię, że zarząd działa w interesie przedsiębiorstwa oraz że podejmuje ostrożne i przemyślane decyzje na podstawie wiedzy i umiejętności jego członków. Nadzór korporacyjny ma zatem na celu zapewnienie odpowiedzialnego zarządzania i minimalizowanie ryzyka, co stanowi istotny czynnik długoterminowego sukcesu procesów modernizacyjnych i rozwoju gospodarki.

W kontekście modernizacji gospodarki nadzór korporacyjny pełni kilka istotnych funkcji. Jedną z nich jest zapewnienie stabilności i bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstw oraz całej gospodarki. Poprzez identyfikację i minimalizację ryzyk finansowych nadzór korporacyjny działa jako narzędzie zapobiegania kryzysom gospodarczym, co z kolei pozwala na dalszy rozwój i inwestowanie w nowoczesne technologie, niezbędne w modernizacji gospodarki.

Z punktu widzenia zarządzania organizacją przyjmuje się, że *corporate governance* to zbiór strukturalnych uregulowań uwzględniających interesy poszczególnych udziałowców. *Corporate governance* obejmuje relacje kształtujące się między kadrą zarządzającą, radą nadzorczą oraz udziałowcami, co zostało uznane za element poprawy wydajności. Jak wynika z „Cadbury Committee Report” (1992: <http://www.cadbury.com>) opublikowanego na początku lat 90. XX w., główne zadania i cele *corporate governance* mają koncentrować się na ochronie interesów szeroko rozumianych udziałowców, minimalizacji ryzyka oraz zapewnianiu odpowiednich zwrotów z inwestycji (Aluchna, Słomka 2001: 15).

Nadzór korporacyjny ma także wpływ na poprawę jakości i skuteczności zarządzania przedsiębiorstwami. Dzięki zastosowaniu standardów korporacyjnych przedsiębiorstwa są zobowiązane do prowadzenia swojej działalności w sposób przejrzysty, aż do poziomu najniższych szczebli organizacyjnych. Taka transparentność działań wpływa na zaufanie inwestorów i klientów firm, co z kolei przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki jako całości.

Inną ważną rolę nadzoru korporacyjnego w modernizacji gospodarki jest zwiększenie efektywności przedsiębiorstw. Poprzez identyfikację nieprawidłowości i wprowadzenie odpowiednich zmian w procesach zarządzania nadzór korporacyjny pomaga unowocześniać organizację pracy i wprowadzać nowe technologie, co z kolei wiedzie do poprawy efektywności i produktywności przedsiębiorstw.

Wprowadzenie nadzoru korporacyjnego w Polsce niesie korzyści dla różnych grup zainteresowanych, w tym dla przedsiębiorstw, inwestorów,

konsumentów, pracowników oraz państwa. Oto niektóre z potencjalnych zalet (por. Tamowicz 2006):

1. Zwiększenie transparentności i odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dzięki nadzorowi korporacyjnemu przedsiębiorstwa są zobowiązane do przestrzegania prawa i dobrych praktyk, co z kolei zapewnia większą rzetelność w obrocie.
2. Minimalizacja ryzyka nadużyć i korupcji. Nadzór korporacyjny pomaga w wykrywaniu nieprawidłowości i nadużyć, ograniczając potencjalne straty finansowe dla przedsiębiorstw oraz zwiększając zaufanie inwestorów i konsumentów.
3. Zwiększenie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Dzięki odpowiednim standardom korporacyjnym przedsiębiorstwa są lepiej przygotowane do konkurowania na rynkach krajowych i międzynarodowych.
4. Zmniejszenie ryzyka dla inwestorów. Nadzór korporacyjny może pomóc inwestorom w dokonywaniu racjonalnych decyzji inwestycyjnych na podstawie spójnych i rzetelnych informacji finansowych.
5. Poprawa warunków pracy pracowników. Dzięki nadzorowi korporacyjnemu przedsiębiorstwa zobowiązane są do przestrzegania przepisów pracy oraz standardów społecznych, co z kolei wpływa na lepsze warunki zatrudnienia i większą satysfakcję pracowników.
6. Wprowadzenie nadzoru korporacyjnego w Polsce może przyczynić się do rozwoju gospodarczego różnych grup zainteresowanych, a jednocześnie zwiększyć zaufanie i poprawić wizerunek polskich przedsiębiorstw w oczach inwestorów i konsumentów.

Skonstruowanie efektywnych systemów nadzoru korporacyjnego w procesie transformacji gospodarki i związanych z tym reform gospodarczych wymagało (Mesjasz 2007: 43):

- wyboru podstawowego wzorca nadzoru korporacyjnego odzwierciedlającego ekonomiczne, polityczne, prawne i kulturowe uwarunkowania działalności gospodarczej,
- realizacji podstawowych celów reform w odniesieniu do działalności przedsiębiorstw: restrukturyzacji przedsiębiorstw państwowych i ich prywatyzacji, zmiany roli państwa w gospodarce, stworzenia rynku kapitałowego, zachęt dla inwestorów krajowych i zagranicznych,
- stworzenia metod wdrażania i egzekwowania norm prawnych zapewniających właściwe funkcjonowanie nadzoru korporacyjnego,
- zmiany zachowania interesariuszy w istniejących przedsiębiorstwach oraz wdrażania nowych wzorców zachowania interesariuszy w przedsiębiorstwach nowo tworzonych,
- stworzenia rynku kapitałowego pozwalającego na efektywną alokację kapitału,

– zapobiegania różnego rodzaju niewłaściwym zachowaniom podmiotów uczestniczących w procesach restrukturyzacji, prywatyzacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

Warto zaznaczyć, że nadzór korporacyjny opiera swą działalność na standardach międzynarodowych, których celem jest zwiększenie przejrzystości, odpowiedzialności oraz ochrony interesów różnych grup interesariuszy. Wprowadzenie wysokich standardów nadzoru korporacyjnego jest niezbędne dla integracji z globalnymi rynkami kapitałowymi, a co za tym idzie, dla pozyskiwania źródeł finansowania i inwestycji potrzebnych do modernizacji gospodarki.

Należy zauważyć, że w Polsce oraz innych państwach Europy Wschodniej w korporacjach niemieckojęzycznych oraz holenderskich stosuje się niemiecki model nadzoru korporacyjnego. W ramach tego modelu wiodącą rolę pełnią kontrolerzy finansowi jako apolityczne „sumienie” organizacji znajdujący się w hierarchii organizacji bezpośrednio pod zarządem w centrali spółki (por. Möller 2019: 106–108). Wydaje się, że takie rozwiązanie sprawdza się między innymi w obszarze finansów spółki i usprawnia zarządzanie.

Podsumowując, warto zwrócić uwagę, że nadzór korporacyjny odgrywa kluczową rolę w modernizacji gospodarki poprzez zapewnianie stabilności finansowej, poprawę jakości zarządzania, zwiększenie efektywności przedsiębiorstw oraz wprowadzenie standardów międzynarodowych działalności gospodarczej. Jest to ważny element w procesie zmian, który prowadzi do zwiększenia konkurencyjności i osiągnięcia sukcesu gospodarczego.

### 3. Mechanizm nadzoru korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa

Spółki Skarbu Państwa (lub z udziałem Skarbu Państwa) w Polsce stanowią różnorodną grupę podmiotów powstałych z przekształcenia przedsiębiorstw państwowych<sup>11</sup> w spółki prawa handlowego. Oznacza to, że w wyniku procesów komercjalizacji przedmiotowe spółki nabyły atrybuty spółek prawa prywatnego, jednak ich własność w różnym stop-

---

<sup>11</sup> Warto zauważyć, że pojęcie: „przedsiębiorstwo państwowe” nie ma w teorii ekonomii jednoznacznej definicji, co jak zauważają M. Bałtowski i G. Kwiatkowski, rodzi wiele problemów metodologicznych. Por. M. Bałtowski, G. Kwiatkowski, *Przedsiębiorstwa państwowe we współczesnej gospodarce*, Warszawa 2018; M. Bałtowski, G. Kwiatkowski, *Miejsce przedsiębiorstw państwowych we współczesnej gospodarce – Polska na tle świata*, „*Ekonomista*” 2019, nr 1, s. 24.

niu należy do państwa (Kuciński, Byczkowska 2017: 174). W świetle definicji formalnoprawnej spółki Skarbu Państwa to spółki powstałe w wyniku procesu komercjalizacji, dokonywanej przez Ministra Skarbu Państwa na wniosek dyrektora i rady pracowniczej przedsiębiorstwa państwowego, z własnej inicjatywy organu założycielskiego<sup>12</sup>. Jak zauważa M. Bałtowski (2015: 12), przedmiotowe spółki „są w Polsce najważniejszym elementem zbioru różnorodnych podmiotów gospodarczych o charakterze komercyjnym, których własność – w większym lub mniejszym stopniu – należy do państwa”.

Biorąc pod uwagę aspekt własności, wśród analizowanych spółek można wyróżnić (Bałtowski 2017: 31; Postuła 2013):

- jednoosobowe spółki SP, w których państwo posiada 100% udziałów lub akcji;
- spółki większościowe Skarbu Państwa, w których państwo posiada więcej niż 50% udziałów w kapitale zakładowym spółki lub akcji;
- spółki mniejszościowe Skarbu Państwa, w których państwo posiada mniej niż 50% udziałów w kapitale zakładowym spółki lub akcji.

W Polsce i Unii Europejskiej nadzór korporacyjny jest uregulowany przez szereg przepisów prawnych i kodeksów etycznych. Podstawową zasadą jest dbałość o „interesy” przedsiębiorstwa, udziałowców i innych zainteresowanych stron. W Unii Europejskiej istnieją dyrektywy oraz zalecenia ujmujące standardy korporacyjne, które dotyczą przede wszystkim członków spółek, zarządu oraz rad nadzorczych.

W Polsce nadzór korporacyjny opiera się na ustawie o rachunkowości, która reguluje zagadnienia związane z prowadzeniem rachunkowości, sprawozdawczości finansowej oraz audytu<sup>13</sup>, oraz kodeksie spółek handlowych<sup>14</sup>. Ponadto w 2005 r. uchwalono ustawę o nadzorze nad rynkiem kapitałowym, która wprowadziła zasady nadzoru nad emitentami papierów wartościowych oraz instytucjami finansowymi<sup>15</sup>. Podstawą działania nadzoru korporacyjnego w Polsce są też kodeksy etyczne, takie jak: Kodeks dobrych praktyk funduszy inwestycyjnych, Kodeks dywidendowy czy Kodeks spółek giełdowych<sup>16</sup>. Mają one na celu okre-

---

<sup>12</sup> Ustawa o komercjalizacji i niektórych uprawnieniach pracowników z dnia 30 sierpnia 1996 r., DzU 1996, nr 118, poz. 561.

<sup>13</sup> Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., DzU 2023, poz. 120, 295.

<sup>14</sup> Ustawa Kodeks spółek handlowych z dnia 15 września 2000 r., DzU 2022, poz. 1467, 1488, 2280, 2436; 2023, poz. 739, 825.

<sup>15</sup> Ustawa o nadzorze nad rynkiem kapitałowym z dnia 29 lipca 2005 r., DzU 2023, poz. 188.

<sup>16</sup> Obecnie są to Dobre praktyki spółek notowanych na GPW z 2021 r., <https://www.gpw.pl/dobre-praktyki2021> (dostęp: 1.07.2023).

ślenie standardów i dobrych praktyk w prowadzeniu działalności przez przedsiębiorstwa, a ich przestrzeganie jest nie tylko dobrowolne, ale także w pełni transparentne dla klientów, udziałowców oraz inwestorów.

W Polsce i UE nadzór korporacyjny ma na celu zapewnienie transparentności i odpowiedzialności działania przedsiębiorstw, unikanie nadużyć oraz minimalizowanie ryzyka finansowego. Dzięki odpowiednim standardom i przepisom przedsiębiorstwa są zobowiązane do prowadzenia swojej działalności w sposób przejrzysty, co z kolei przyczynia się do zwiększenia zaufania inwestorów i konsumentów i wpływa na rozwój gospodarczy w skali krajowej i międzynarodowej.

W Polsce spółki Skarbu Państwa podlegają szczególnemu nadzorowi korporacyjnemu mającemu zapewnić ich stabilność finansową i dobre zarządzanie. W tym celu rząd polski wdrożył wiele nowych systemów i regulacji, które mają regulować działalność tych spółek w oparciu o zasady dobrych praktyk korporacyjnych. Spółki Skarbu Państwa są m.in. zobowiązane do posiadania niezależnej rady nadzorczej, która ma kontrolować działalność zarządu i dbać o interesy udziałowców. Ponadto organy nadzoru finansowego (takie jak Komisja Nadzoru Finansowego czy Bankowy Fundusz Gwarancyjny) szczególnie uważnie przyglądają się działalności tych spółek. Wprowadzono także specjalny system tzw. kodeksów spółek Skarbu Państwa, określających zasady tworzenia rad nadzorczych, wymagania etyczne i standardy zarządzania ryzykiem. Ponadto spółki Skarbu Państwa publikują raporty z działalności oraz informacje na temat swojego bilansu finansowego, by zapewnić transparentność swojej działalności i budować zaufanie wśród udziałowców oraz społeczeństwa.

Funkcjonowanie spółek Skarbu Państwa opiera się na modelu zarządzania korporacyjnego zmierzającym do zapewnienia im stabilności finansowej i odpowiedzialnego zarządzania majątkiem Skarbu Państwa. Spółki Skarbu Państwa są zobowiązane do osiągnięcia określonych celów, ale jednocześnie ich działalność rządzi się zasadami rynkowymi. W ten sposób państwo wykorzystuje efektywne mechanizmy rynkowe do zarządzania swoim majątkiem i osiągnięcia zysków, dzięki czemu zapewnia stabilność finansową spółek Skarbu Państwa oraz stały rozwój gospodarczy kraju.

Zadaniem organów państwowych, które sprawują nadzór nad spółkami Skarbu Państwa (takich jak np. Minister Aktywów Państwowych), jest monitorowanie ich działalności oraz gwarantowanie realizacji celów publicznych. Współcześnie spółki Skarbu Państwa mają specjalistyczne

struktury zarządzające, które zajmują się zarówno strategią rozwoju, jak i codziennym zarządzaniem biznesem. Ich rady nadzorcze dbają o interesy udziałowców, a także podejmują decyzje w sprawach kluczowych dla rozwoju spółki<sup>17</sup>.

Warto podkreślić, że nadzór korporacyjny odgrywa kluczową rolę w modernizacji gospodarki. Jest to system ścisłej kontroli procesów zarządzania, którego celem jest zapewnienie transparentności działań przedsiębiorstw oraz ochrona interesów jego udziałowców i inwestorów. Nadzór korporacyjny obejmuje katalog działań mających na celu zapobieganie nadmiernym ryzykom finansowym, nadużyciom w czasie podejmowania decyzji i nieprawidłowościom w zarządzaniu.

Obecnie w Polsce, według danych aktualnych na dzień 31 marca 2023, istnieją 422 spółki Skarbu Państwa, przy czym część z nich znajduje się w likwidacji bądź upadłości lub nie prowadzi działalności (jest to łącznie 79 spółek) (*Wykaz spółek z udziałem Skarbu Państwa*, [http](#))<sup>18</sup>. Jeśli chodzi o rozmiary działalności spółek ogółem (należące i nienależące do SP), na liście 10 największych spółek w 2022 r. znalazło się 9 należących do SP (*Top 10 największych...*, [http](#)). Autorki przyjęły, że szczegółowo skupią się na analizie nadzoru korporacyjnego (rad nadzorczych) w tychże spółkach.

W największych spółkach Skarbu Państwa struktura własnościowa jest bardzo zróżnicowana. Na 9 analizowanych spółek jedynie Totalizator Sportowy jest jednoosobową spółką Skarbu Państwa. Więcej niż 50% akcji SP posiadają natomiast w PGE S.A. oraz ENEA S.A.

**Tabela 1. Największe spółki Skarbu Państwa w 2022 r.**

Table 1. The largest SOEs in 2022

Lp.	Nazwa spółki	Siedziba	Udział % Skarbu Państwa w kapitale zakładowym	Organ reprezentujący Skarb Państwa
1	2	3	4	5
1.	Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A.	Płock	49,90	Minister Aktywów Państwowych

<sup>17</sup> Przedmiotem szczególnego zainteresowania autorek niniejszego opracowania jest funkcjonowanie rad nadzorczych w wybranych do analizy spółkach, które są najważniejszymi instytucjami formalnymi *corporate governance*.

<sup>18</sup> *Wykaz spółek z udziałem...*



1	2	3	4	5
2.	PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	Warszawa	60,86	Minister Aktywów Państwowych
3.	Totalizator Sportowy Sp. z o.o.	Warszawa	100	Minister Aktywów Państwowych
4.	TAURON Polska Energia S.A.	Katowice	30,06	Minister Aktywów Państwowych
5.	KGHM Polska Miedź S.A.	Lubin	31,79	Minister Aktywów Państwowych
6.	ENEA S.A.	Poznań	52,29	Minister Aktywów Państwowych
7.	Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.	Warszawa	29,43	Minister Aktywów Państwowych
8.	GRUPA AZOTY S.A.	Tarnów	33,00	Minister Aktywów Państwowych
9.	Powszechny Zakład Ubezpieczeń Spółka Akcyjna	Warszawa	34,19	Minister Aktywów Państwowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wykaz spółek z udziałem Skarbu Państwa*, [https://dane.gov.pl/pl/dataset/1198,wyzkaz-spoek-z-udziaem-skarbu-panstwa/resource/48179/table?page=1&per\\_page=20&q=&sort=](https://dane.gov.pl/pl/dataset/1198,wyzkaz-spoek-z-udziaem-skarbu-panstwa/resource/48179/table?page=1&per_page=20&q=&sort=) (dostęp: 15.07.2023).

W tabeli 2 zaprezentowano wybrane elementy nadzoru korporacyjnego w największych spółkach Skarbu Państwa.

Ład korporacyjny w analizowanych spółkach opiera się na uregulowaniach kodeksowych, statutach i regulaminach. Za kluczową instytucję formalną przedmiotowego ładu można uznać radę nadzorczą (jednak nie należy absolutnie pomijać istotnego znaczenia zarządu i walnego zgromadzenia / zgromadzenia wspólników). Sposób funkcjonowania rad nadzorczych jest uzależniony od przyjętych rozwiązań wewnątrz spółki (liczba członków ogółem, liczba członków niezależnych, powoływanie członka RN przez Skarb Państwa) ze względu na strukturę własnościową. W ramach rad nadzorczych powoływane są stałe komitety (obligatoryjnie lub fakultatywnie).

Na podstawie przedstawionych informacji na temat funkcjonowania elementów nadzoru korporacyjnego w wybranych spółkach Skarbu Państwa (tabela 2) oraz szczegółowej analizy dokumentów statutowych, regulaminów itp. można uznać, że badane podmioty (największe spółki Skarbu Państwa) posiadają dojrzałe instytucje formalne *corporate governance* (rozwinęły je w stopniu wystarczającym) i dobrze funkcjonują w globalnym świecie, o czym świadczą wyniki finansowe spółek. Nie można natomiast wniosków uogólniać na wszystkie spółki Skarbu Państwa, część z nich nie osiąga bowiem dobrych wyników finansowych, a nawet znajduje się w likwidacji.

**Tabela 2. Wybrane elementy nadzoru korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa**

Table 2. Selected elements of corporate governance in state-owned companies

Lp.	Nazwa spółki	Statut/umowa	Rada nadzorcza/ regulamin/statut	Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2021 (KDP)
1	2	3	4	5
1.	Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A.	Statut (2023 r.): 1. Organami spółki są: Zarząd, Rada Nadzorcza, Walne Zgromadzenie. 2. RN liczy od 6 do 15 członków (jeden jest powoływany przez Skarb Państwa). 3. Co najmniej dwóch członków RN jest niezależnych.	Regulamin RN (2023 r.): 1. RN sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. 2. W ramach RN działają komitety stałe: Komitet Audytu, Komitet ds. Strategii i Rozwoju, Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń, Komitet ds. Ładu Korporacyjnego, Komitet ds. Odpowiedzialności Społecznej i Środowiskowej, Komitet ds. Sponsoringu Sportowego, Komitet ds. Bezpieczeństwa.	(spółka nie stosuje 4 zasad KDP: 2.1; 2.2; 2.11.6. 4.1) 2.1. Spółka powinna posiadać politykę różnorodności wobec zarządu oraz rady nad- zorczej (płeć, kierunek wykształcenia, specjalistyczna wiedza, wiek oraz doświadczenie zawodowe itd.) 2.2. Osoby podejmujące decyzje w sprawie wyboru członków zarządu lub rady nadzor- czej powinny zapewnić wszechstronność tych organów poprzez wybór do ich składu osób zapewniających różnorodność. 2.11.6. Sprawozdanie roczne RN zawiera informację na temat stopnia realizacji polityki różnorodności w odniesieniu do zarządu i rady nadzorczej. 4.1. Spółka powinna zapewnić akcjonariuszom udział w walnym zgromadzeniu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej (e-walne).
2.	PGE Polska Grupa Energetyczna S.A.	Statut (2022 r.): 1. Organami spółki są: Zarząd, Rada Nadzorcza i Walne Zgromadzenie. 2. W skład RN wchodzi od 5 do 9 członków. RN wybierana w drodze głosowania grupami liczy 5 członków (jeden jest powoływany przez Skarb Państwa) 3. Członków RN powołuje i odwołuje WZ z zastrzeżeniem § 20 ust. 3 do 7. 4. RN to organ kontrolny w stosunku do zarządu spółki.	RN sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności (Statut).	* Stosowanie KDP

1	2	3	4	5
		5. W ramach RN PGE działają komitety stałe, takie jak: Komitet Audytu, Komitet Strategii i Rozwoju, Komitet Nominacji i Wynagrodzeń, Komitet Ładu Korporacyjnego.		
3.	Totalizator Sportowy Sp. z o.o.	Umowa Spółki Totalizator Sportowy z 2002 r.: 1. Spółka jest jednoosobową spółką SP utworzoną w celu wykonywania monopolu państwa w zakresie gier hazardowych. 2. Organami spółki są: Zarząd, Rada Nadzorcza i Zgromadzenie Wspólników. 3. Rada Nadzorcza składa się z 3 do 12 członków, powoływanych przez Zgromadzenie Wspólników.	Regulamin wyboru i odwołania członków Rady Nadzorczej Totalizatora Sportowego: 1. Rada Nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością Spółki. Indywidualna kontrola przez wspólników jest wyłączona.	(Totalizator Sportowy to spółka z o.o. – KDP nie ma zastosowania).
4.	TAURON Polska Energia S.A.	Statut (2021 r.): 1. Organami spółki są Zarząd, Rada Nadzorcza, Walne Zgromadzenie. 2. RN składa się z 5 do 9 członków powoływanych i odwoływanych przez Walne Zgromadzenie z zastrzeżeniem § 23. Skarb Państwa jest uprawniony do powoływania i odwoływania 4 członków RN.	RN sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności (Statut).	(spółka nie stosuje następujących 10 zasad: 1.4.2; 2.1; 2.2; 3.6; 3.7; 4.1; 4.14; 6.2; 6.3; 6.4.)
5.	KGHM Polska Miedź S.A.	Statut (2020 r.): 1. Założycielem Spółki jest Skarb Państwa. 2. Organami Spółki są: Zarząd, Rada Nadzorcza i Walne Zgromadzenie. 3. Rada Nadzorcza składa się z 7 do 10 członków. 4. Co najmniej 2 członków powinno być członkami niezależnymi. 5. Posiedzenia RN co najmniej raz na kwartał. 6. RN powołuje członków Zarządu i określa ich wynagrodzenia, nadzoruje działalność biznesową spółki, rozpatruje plany strategiczne spółki, roczny budżet, monitoruje wyniki operacyjne i finansowe spółki.	Rada Nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki (Statut). Regulamin RN (2023 r.): 1. RN jest stałym organem nadzoru KGHM i powołuje co najmniej trzy stałe komitety: Komitet Audytu, Komitet Wynagrodzeń, Komitet ds. Strategii.	* Stosowanie KDP
6.	ENEA S.A.	Statut (2022 r.): 1. Organami Spółki są: Zarząd, Rada Nadzorcza, Walne Zgromadzenie.	RN sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach	**Kodeksy Grupy Enea.

1	2	3	4	5
		2. Rada Nadzorcza składa się z 6 do 15 członków. 3. Co najmniej 2 członków powinno być członkami niezależnymi. 4. Skarb Państwa ma prawo do powoływania i odwoływania jednego członka RN.	jej działalności (Statut). Regulamin Rady Nadzorczej; 1. Obligatoryjnie: Komitet ds. Audytu, Komitet ds. Nominacji i Wynagrodzeń, Komitet ds. Strategii i Inwestycji.	
7.	Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.	Statut: 1. Organami Banku są: Walne Zgromadzenie, Rada Nadzorcza, Zarząd. 2. Rada Nadzorcza składa się z 5 do 13 członków.	Rada Nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością Banku we wszystkich obszarach jego działalności (Statut). RN może powoływać stałe komitety (Statut).	Bank przyjął do stosowania wszystkie zasady KDP.
8.	GRUPA AZOTY S.A.	Statut (2021 r.): 1. Organami Spółki są Zarząd, Rada Nadzorcza, Walne Zgromadzenie. 2. RN składa się z 5 do 9 członków powoływanych przez Walne Zgromadzenie z zastrzeżeniami. 3. Co najmniej 2 członków RN jest niezależnych.	Regulamin RN (2021 r.): 1. RN sprawuje stały nadzór nad Spółką we wszystkich dziedzinach jej działalności 2. Rada Nadzorcza powołuje Komitet Audytu.	(spółka nie stosuje 7 zasad: 2.1; 2.2; 2.4; 3.4; 3.7; 4.3; 6.4)
9.	Powszechny Zakład Ubezpieczeń Spółka Akcyjna	Statut (2022 r.): 1. Założycielem Spółki jest Skarb Państwa. 2. Organami Spółki są Zarząd, Rada Nadzorcza, Walne Zgromadzenie. 3. RN składa się z 7 do 11 członków. 4. Liczba członków jest zawsze nieparzysta. 4. Skarb Państwa ma prawo do powoływania 1 członka. 5. RN powołuje Komitet Audytu	RN sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności (Statut) Regulamin (2020 r.): 1. RN sprawuje stały nadzór nad działalnością bieżącą i rozwojem Spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności 2. RN powołuje Komitet Audytu, może powołać Komitet Nominacji i Wynagrodzeń.	(spółka nie stosuje 3 zasad: 2.1; 2.2; 4.1)

\* Autorki nie analizowały szczegółowego zakresu stosowania KDP 2021.

\*\* Ład korporacyjny jest oparty m.in. na Kodeksie Grupy Enea.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Wykaz spółek z udziałem...*, statutów spółek oraz regulaminów rad nadzorczych.

## Wnioski

Modernizacja w Polsce, która jest konsekwencją transformacji gospodarki, obejmuje katalog działań związanych z efektywnością, innowacyjnością i rozwijaniem konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Modernizacja ta ma na celu poprawę ciągłości i stabilności funkcjonowania przedsiębiorstw, a także rozwój ich innowacyjności i efektywności.

Modernizacja spółek Skarbu Państwa to proces długoterminowy obliczony na zwiększenie ich efektywności i wartości rynkowej. Wymaga on odpowiedniego podejścia zarówno ze strony rządu, jak i zarządu tych spółek, a także inwestycji w nowoczesne technologie i infrastrukturę. W ostatnich latach rząd RP wprowadził wiele działań zmierzających do modernizacji tych spółek. Ponadto od lat prowadzono wiele prywatyzacji spółek Skarbu Państwa, co przyczyniło się do zwiększenia ich wartości rynkowej oraz polepszenia efektywności ich działania.

Wprowadzenie nadzoru korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa w Polsce miało na celu poprawienie skuteczności zarządzania tymi firmami, zapobieganie korupcji i nieprawidłowościom finansowym, a także poprawienie ich wizerunku i zaufania wśród inwestorów. Charakterystyczne dla spółek Skarbu Państwa jest ich szczególne znaczenie dla polskiej gospodarki i bezpieczeństwa energetycznego oraz strategicznego. Wśród przedmiotowych spółek znajdują się m.in. PKN Orlen, PGE, ENEA czy KGHM. Spółki Skarbu Państwa są zobowiązane do osiągnięcia określonych celów, ale jednocześnie ich działalność rządzi się zasadami rynkowymi. W ten sposób państwo wykorzystuje efektywne mechanizmy rynkowe do zarządzania swoim majątkiem i osiągnięcia zysków, dzięki czemu zapewnia stabilność finansową spółek Skarbu Państwa oraz stały rozwój gospodarczy kraju. Współczesne spółki Skarbu Państwa mają specjalistyczne struktury zarządzające, które zajmują się strategią rozwoju, jak i codziennym zarządzaniem biznesem. Ich rady nadzorcze dbają o interesy udziałowców, a także podejmują decyzje w sprawach kluczowych dla dalszego rozwoju spółki.

W przekonaniu autorek analizowane spółki dysponują narzędziami prawnymi, finansowymi i instytucjonalnymi do realizacji nowoczesnego modelu nadzoru korporacyjnego, a zatem można uznać, że reprezentują udany aspekt procesów modernizacyjnych.

## Literatura

- Aluchna M., Słomka A., 2001, *Geneza rozwoju koncepcji nadzoru korporacyjnego (II). System nadzoru korporacyjnego*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Bałtowski M., 2015, *Spółki Skarbu Państwa – próba typologii* [w:] *Spółki z udziałem Skarbu Państwa a Skarb Państwa*, red. A. Kidyba, Warszawa.

- Bałtowski M., 2017, *Więcej władzy niż własności – Skarb Państwa jako szczególny inwestor na GPW w Warszawie*, „Studia Ekonomiczne”, nr 1.
- Bałtowski M., Kwiatkowski G., 2014, *Modele funkcjonowania i nadzoru państwa nad przedsiębiorstwami państwowymi*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4.
- Bałtowski M., Kwiatkowski G., 2018, *Przedsiębiorstwa państwowe we współczesnej gospodarce*, Warszawa.
- Bałtowski M., Kwiatkowski G., 2019, *Miejsce przedsiębiorstw państwowych we współczesnej gospodarce – Polska na tle świata*, „Ekonomista”, nr 1.
- Bałtowski M., Miszewski M., 2006, *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Warszawa.
- Blokker P., 2005, *Post-Communist Modernization, Transition Studies, and Diversity in Europe*, “European Journal of Social Theory”, no. 8(4).
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW z 2021 r.*, <https://www.gpw.pl/dobre-praktyki2021> (dostęp: 1.07.2023).
- Eisenstadt S.N., 1970, *Traditional and Modern Societies: A Comparative Look*, New York.
- Eyal G., Szelenyi I., Townsley E.R., 1998, *Making Capitalism Without Capitalists: The New Ruling Elites in Eastern Europe*, London – New York.
- Fangjun C., 2009, *Modernization Theory and China's Road to Modernization*, „Chinese Studies in History”, vol. 43, iss. 1.
- Fiedor B., *Nowa Ekonomia Instytucjonalna jako podstawa teoretycznej refleksji nad procesem transformacji od gospodarki centralnie sterowanej do rynkowej*, [https://wiedzainfo.ue.wroc.pl/wyklady/138/nowa\\_ekonomia\\_instytucjonalna\\_jako\\_podstawa\\_teoretycznej\\_refleksji\\_nad\\_procesem\\_transformacji\\_od\\_gospodarki\\_centralnie\\_sterowanej\\_do\\_rynkowej.html?strona=2](https://wiedzainfo.ue.wroc.pl/wyklady/138/nowa_ekonomia_instytucjonalna_jako_podstawa_teoretycznej_refleksji_nad_procesem_transformacji_od_gospodarki_centralnie_sterowanej_do_rynkowej.html?strona=2) (dostęp: 15.03.2023).
- Frentzel-Zagórska J., Wasilewski J., 2000, *Introduction [w:] The Second Generation of the Democratic Elites in Central and Eastern Europe*, ed. J. Frentzel-Zagórska, J. Wasilewski, Warszawa.
- Gomułka S., 2016, *Transformacja i rozwój. Teoria i polityka gospodarcza*, Warszawa.
- Hausner J., 2019, *Spoleczna czasoprzestrzeń gospodarowania. W kierunku ekonomii wartości*, Warszawa.
- Hockuba Z., 1995, *Droga do spontanicznego porządku. Transformacja ekonomiczna w świetle problemu regulacji*, Warszawa.
- Inglehart R., Welzel C., 2005, *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*, Cambridge.
- Kamińska K., 2021, *Systemic transformation in Poland and Eastern Germany: two versions of the Social Market Economy*, “Ekonomia i Prawo. Economics and Law”, no. 20(2).
- Khan H., 2011, *A Literature Review of Corporate Governance*, “Management and Economics”, vol. 25.
- Kowalik T., 2005, *Systemy gospodarcze. Efekty i defekty reform i zmian ustrojowych*, Warszawa.
- Krajewski S., 2022, *Polska transformacja gospodarcza 1989–2022. Przesłanki, dylematy, przebieg, skutki*, Warszawa.
- Kuciński A., Byczkowska M., 2017, *Mechanizmy wzmacniające nadzór korporacyjny w spółkach z udziałem skarbu państwa*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 6.
- Mesjasz C., 2007, *Problemy nadzoru korporacyjnego w Polsce w warunkach transformacji gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 727.

- Morawski W., 1998, *Zmiana instytucjonalna. Społeczeństwo, gospodarka, polityka*, Warszawa.
- Möller K. (red.), 2019, *Controlling Process Model 2.0. Wytyczne do opisu i projektowania procesów controllingowych*, Poznań.
- Postuła I., 2013, *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Warszawa.
- Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance*, 1 December 1992, Burgess Science Press 1992, <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/library/subjects/corporate-governance/financial-aspects-of-corporate-governance.ashx?la=en> (dostęp: 20.07.2023).
- Roland G., 2000, *Transition and Economics: Politics, Markets, and Firms*, Cambridge.
- Stark D., Bruszt L., 1998, *Postsocialist Pathways. Transforming Politics and Property in East Central Europe*, Cambridge.
- Tamowicz P., 2006, *Corporate governance in Poland* [in:] *Handbook on International Corporate Governance. Country Analyses*, ed. by Ch. A. Mallin, Cheltenham, Northampton, [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/CORPORATE%20GOVERNANCE%20Handbook%20On%20International%20Corporate%20Governance.%20Country%20Analyses.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CORPORATE%20GOVERNANCE%20Handbook%20On%20International%20Corporate%20Governance.%20Country%20Analyses.pdf) (dostęp: 10.07.2023).
- Technische Universiteit Eindhoven, BETA <https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/434-1350/515631.pdf> (dostęp: 10.07.2023).
- Transformacja polska. Dokumenty i analizy 1990*, 2011, wybór S. Gomułka, T. Kowalik, Warszawa.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Business*, London 2012.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Business*, London 2012.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Warszawa 2012.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*, 1st ed., London 1993.
- Top 10 największych firm w Polsce, Pełna dominacja państwowych spółek*, [https://biznes.interia.pl/gospodarka/news-top-10-najwiekszych-firm-w-polsce-pelna-dominacja-panstwowyc.nId,6817355#utm\\_source=paste&utm\\_medium=paste&utm\\_campaign=firefox](https://biznes.interia.pl/gospodarka/news-top-10-najwiekszych-firm-w-polsce-pelna-dominacja-panstwowyc.nId,6817355#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=firefox) (dostęp: 15.07.2023).
- Ustawa Kodeks spółek handlowych z dnia 15 września 2000 r., DzU 2022, poz. 1467, 1488, 2280, 2436; 2023, poz. 739, 825.
- Ustawa o komercjalizacji i niektórych uprawnieniach pracowników z dnia 30 sierpnia 1996 r., DzU 1996, nr 118, poz. 561.
- Ustawa o nadzorze nad rynkiem kapitałowym z dnia 29 lipca 2005 r., t.j. DzU 2023, poz. 188.
- Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r., DzU 2023, poz. 120, 295.
- Weimer J., Pape J.C., 1998, *A taxonomy of systems of corporate governance*, BETA: preprints; vol. 23.
- Wielki słownik języka polskiego*, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/15404/terapia-szkowa> (dostęp: 10.04.2023).
- Wykaz spółek z udziałem Skarbu Państwa*, [https://dane.gov.pl/pl/dataset/1198,wykaz-spoek-z-udziaem-skarbu-panstwa/resource/48179/table?page=1&per\\_page=20&q=&sort=](https://dane.gov.pl/pl/dataset/1198,wykaz-spoek-z-udziaem-skarbu-panstwa/resource/48179/table?page=1&per_page=20&q=&sort=) (dostęp: 15.07.2023).

## Corporate governance as a factor in the modernisation of enterprises on the basis of state-owned companies (in the context of system transition)

### Abstract

The purpose of the article is to present the mechanisms of corporate governance in state-owned companies in Poland and their significance in the modernization processes of the group of enterprises in question. Corporate governance includes a number of systems, processes and procedures that, in particular, shape and regulate the relationship between management and shareholders, and in a general sense between the enterprise (company) and stakeholders. Despite the growing interest in the study of corporate governance, it is still an area that requires in-depth analysis, both in the field of economics and management. In the 21st century, corporate governance is particularly important in the studied group of companies, due to a variety of factors including the (unfinished) process of system transition, the need to carry out restructuring processes, etc., which affect the opportunities for economic development. Effective corporate governance can also improve the financial performance of companies, but the study of such a relationship requires in-depth analysis. The research is theoretical and empirical in nature. For the study, the authors used a descriptive method with elements of statistical data analysis and legal analysis.

**Key words:** corporate governance, supervisory board, state-owned companies, modernization, transformation of the economy