

AKCINIŲ BENDROVIŲ VALDYMO TRANSFORMACIJA LIETUVOJE

ALBINAS MARČINSKAS

Jau penkeri metai Lietuvoje funkcionuoja akcinės bendrovės, priimtas jau antrasis jų veiklą reglamentuojančio įstatymo variantas. Tačiau iki šiol nemėginta apibendrinti akcinių bendrovių valdymo problemų, įmanomai prognozuoti labiausiai tikėtinas. Todėl šiame straipsnyje, įvertinant nagrinėjamų klausimų aktualumą ir mokslinio įdirbio ribotumą, norima atskleisti padarytas klaidas ir spręstinas akcinių bendrovių valdymo problemas.

Būtina pabrėžti, kad 1990 metais priimtas akcinių bendrovių (AB) įstatymas orientavosi į šalių, kuriose akcinės nuosavybės valdymas susiformavo per palyginti ilgą istorinį laikotarpį, išgyvenęs natūralius savo evoliucijos ciklus, patyrimą. Antra, bandyta susieti gana skirtingas akcinių bendrovių valdymo tradicijas.

Pirmasis AB įstatymas buvo rengiamas nuosavybės santykių fetišizavimo, žinoma, neatsitiktinio, atmosferoje. Gana primityviai palyginant kraštus, kur yra realus turto savininkas, ir mus, kur tokio nėra, buvo peršama mintis, kad atsiradus savininkui ekonominė situacija pradės gerėti savaime arba bent jau gerės pakankamai sparčiai. Dalis visuomenės nevalingai patikėjo būsimu nuosavybės transformacijos stebuklu. Pamiřta (arba nenorėta priminti), kad savininku per naktį netampama, kai tai gana ilgąs ištisos žmonių kartos procesas. Vienas dalykas pasidaryti savininku juridiskai (įsigijus akcijų), kitas – tapti ekonomiškai racionaliu, kompetentingu, savo įgaliojimus žinančiu savininku, blaiviai skiriančiu bent jau šiandienos ir rytdienos interesus.

Aiškiai neįvertinta ir tai, kad tas naujasis mūsų AB bendraturtis dešimtmečius gyveno persiėmęs valstybės samdinio psichologija. Blogiausia, kad tas "valstybės samdinys" yra inertiškas, pernelyg įpratęs, kad kiti juo rūpintųsi, atsakytų už bendras nesėkmes. Antra vertus, iš "valstybės samdinio" lygia greta buvo norima suformuoti "sovietinį hegemoną", kuris buvo ir viskas, ir niekas vienu metu. Masinio (arba smulkaus) akcininko situacija užprogramuota labai panaši: viena, jis yra AB bendraturtis, kita – realioji valdant bendrovę yra ribota.

AB įstatymą pristatant suinteresuotai visuomenės daliai, nebuvo pirmiausia paaiškinta, kas gi yra stebėtojų taryba, kuriai visi akcininkai suteiks išties išimtinis įgaliojimus: formuoti valdybą, nustatyti jai atlyginimus ir t. t. Iš sovietmečio buvo likęs darbo kolektyvų tarybų, profsąjungų,

liaudies kontrolės prisiminimas. Tuo tarpu būsimas akcininkas jau buvo orientuojamas išnaudoti valdžios ėmimo galimybę (būtent tuo metu gana aktyvios buvo darbininkų sąjungos).

Taigi startiniu AB kūrimo etapu susiformavo trys aiškiai nereikalingi dalykai: įstatymas neatsižvelgė į Lietuvos specifiką, nebuvo tinkamai išaiškintas ir pateiktas, suinteresuota visuomenės dalis su įstatymu siejo dažnai iliuzinius dalykus. Todėl 1990-aisiais buvo tikslinga priimti AB įstatymą, numatantį svarbiausias pereinamojo laikotarpio problemas. Kita vertus, reikėjo didesnio aiškumo: kuris AB valdymo modelis mūsų kraštui artimesnis – JAV–Kanados ar Vokietijos–Skandinavijos?

1. AB valdymo modelis ir 1990 m.

Akcinų bendrovių įstatymo įgyvendinimo problemos

Statistiškai dažniausias (išskyrus bendroves, turinčias 50 ir mažiau akcininkų ir ne daugiau kaip 200 darbuotojų, taip pat uždariusias akcines bendroves) AB valdymo organų modelis buvo visuotinis susirinkimas, stebėtojų taryba ir valdyba. Specialistai ketvirtąją realia grandimi laikė ir administraciją, nors įstatymas formaliai to ir nenumatė. Galima sakyti, kad tai buvo toli gražu netradicinė keturių grandžių valdymo sistema.

Visuotinis susirinkimas. Bendra steigiamųjų visuotinių susirinkimų savybė buvo ta, kad emocijos juose aiškiai slopino intelektą, ambicijos konfrontavo su racionalumu. To iliustracija – visų pirma pernelyg ilgi (iki keliolikos valandų) susirinkimai, kurių kartais nepavykdavo ir baigti. Susidarydavo įspūdis, kad dalyvauti akcininkų susirinkime yra veikiau saviraiška ar netgi pramoga, o ne pakankamai profesionali veikla. Reakcija į bendrovės įstatų punktų svarstymą veikiau būdavo emocionali, toli gražu nepagrįsta bent jau AB įstatymo žinojimu. Sakysime, kodėl gi įmonės darbuotojai turi rinkti 1/3 stebėtojų tarybos narių, jeigu jie iš esmės bus tik samdiniai?

Akivaizdų racionalumo trūkumą ypač rodo stebėtojų tarybos rinkimai: rūpėjo ne pretendento kompetencija, o aktyvumas, kokio jis lygio bendraturtis ir pan. Ir tik tuo metu pernelyg politizuota sąmone galima paaiškinti domėjimąsi, kokiai partijai priklausė ar priklauso pretendentas.

Vadinamieji planiniai (eiliniai) susirinkimai sutrumpėjo, ir tai suprantama. Nauji interesai (dividendai ir su jais struktūriškai susiję dalykai) diktavo naujus klausimus, naujas diskusijas. Tačiau labiausiai neramina, kad daugumai nuskurdusių smulkių akcininkų sunku dabar ir juo labiau ateityje bus sunku atsakyti dividendų vardan kokybiškai kai naujos

rytdienos. Juo labiau kad daugumos bendrovių techninei-technologinei bazei jau šiandien reikia kardinalių investicijų. Atėjo momentas, kada nesugebėjus akcininkams racionaliai apsispręsti, už juos negailestingą sprendimą priima rinkta.

Akcininkų susirinkimuose mažoka pateikiama analitiškos informacijos. Dažnam ekonomiškai neišprususiam akcininkui ištis sunku be papildomo komentaro įvertinti realią padėtį. Valdybos, kaip žinoma, veikia tuo nesuinteresuotos, o revizorių kandidatūras vėlgi suranda ne akcininkai, o bendrovių vadovybė. Šiandien, kada nėra auditorių valstybinio tarifavimo, negalioja auditorių etikos kodeksas ir pan., akcininkų susirinkimo ir revizoriaus sąveika yra problemiška.

Stebėtojų taryba. Suprantamas akcininkų noras, kad jų įgaliota stebėtojų taryba būtų kompetentinga ir aktyvi. Teoriškai galimi ir šie variantai: 1) stebėtojų taryba yra kompetentinga ir pasyvi; 2) stebėtojų taryba nekompetentinga ir aktyvi; 3) stebėtojų taryba nekompetentinga ir pasyvi. Suprantama, bendrovės vadovybė suinteresuota pirmu variantu. Antras variantas, be užprogramuotų konfliktų, nieko daugiau nežada. Trečias gali tenkinti nebent valdybas, orientuotas į neveiklumą ar autoritarinį valdymą.

Statistiškai neaišku, kaip realiai pasiskirsčiusios stebėtojų tarybos pagal kompetenciją ir aktyvumą. Viena aišku, kad realūs visi keturi variantai, ir tai lėmė įmonių administracijos ir "opozicinių" įmonių struktūrų sąveika. Tačiau verta priminti galiojusį įstatyminių absurda: stebėtojų taryba turėjo labai daug įgaliojimų, privilegijų ir jokios (nebent moralinės) atsakomybės. Tuo tarpu pagundų tapti stebėtojų tarybos nariu įstatymas numato pernelyg daug: ir valdžia, ir tantjemos, ir užimtumo garantija.

Žinoma, įstatyme stebėtojų tarybai numatyta keliolika veiklos sričių, kurioms reikia ne vien profesionalių ekonomisto įgūdžių, bet ir didelių darbo sąnaudų. Tuo tarpu daugumos stebėtojų tarybos narių kompetencija ir esama paskatų sistema naudingo veikimo koeficientą darė aiškiai neženklų.

Pirma, ką turėjo įvertinti stebėtojų tarybos – tai racionalų savo potencinių galimybių panaudojimo modelį. Įstatyme apsiribota drausminamąja, tačiau iš esmės dezorganizuojamąja nuostata, jog pasėdžiai turi būti rengiami ne rečiau kaip kartą per pusmetį, minimas ir posėdžių grafikas. Vadinasi, iš anksto reikėjo numatyti galimą nukrypimų nuo iš anksto suformuotų tikslų vertinimą. Tuo tarpu visas dėmesys turėtų būti telkiamas į problemines, kritines situacijas. Juk iliuzija stengtis aprėpti visas įstatymo deklaruojamas veiklos kryptis.

Tiesa, kai kurios stebėtojų tarybos nuėjo "specializacijos" keliu, pasiskirstydamos analizuojamas veiklos kryptis. Šiuo atveju susikuriama nauja iliuzija – tapti kompetentingu kokioje nors srityje, aprėpiant jas visas. Galima, žinoma, paskirstyti tarybos potencialą, jeigu yra ką skirstyti. Antra, paskatų sistema tantjėmų pavidalu, deja, netapo adekvačia panaudojamos lėšoms. Išties kartais tantjėmos siekia personalo atlyginimo vidurkį, išmokamos, beje, kiekvieną mėnesį. Ir akivaizdus ekonominis alogizmas, kad tantjėmų dydis patvirtinamas iš anksto, avansu, neatsižvelgiant nei į stebėtojų tarybų galimybes, nei į spręstinas bendrovės problemas. Neprimtina tantjėmos mokėjimo komunos principu praktika – visiems paskiriant apibrėžtą sumą po lygiai, neatsižvelgiant, kas, ką ir kaip darė. Šitokia tvarka savaime paraližuoja aktyvesnių stebėtojų tarybų narių iniciatyvą (nebet kažką iš inercijos daro tarybos pirmininkas). Galiausiai pasiekiamas kompromisas: nedirbsime vienodai, o gausime vienodai, nes visi dirbti ir negali, pagaliau visų ir nepriversi.

Direktorių valdyba. Direktorių valdybos veiklos nepakankamą efektyvumą lemia tiek objektyvios, tiek ir subjektyvios priežastys. Pirmiausia, kad nėra kvalifikuotų bei naujiems nuosavybės santykiams psichologiškai pasirengusių menedžerių rinkos. Juolab kad efektyviu menedžeriu pamažu tampama dirbant. Stebėtojų tarybos turėjo nedidelę pasirinkimo galimybę – įmonių specialistus. Daugeliu atvejų neabejotinai lėmė ir valdžios autoriteto svertas, nes dauguma senųjų vadovų išlaikė savo pozicijas.

Tačiau direktorių valdybos statusas kartais asocijavosi su ankstesne direktoriaus pareigybe arba su stebėtojų taryboms pavaldžia (vadinasi, ir mažiau kompetentinga) struktūra. Iškilavo kolizijų, kada į valdybą neišrinktas specialistas savaime buvo eliminuojamas ir iš administracijos nomenklatūros. Kita vertus, klausimas, ar šaltkalvis gali būti valdybos nariu, nebuvo vien retorinis. Pagaliau valdybų kokybę lėmė ir tai, kad iš esmės buvo atsisakyta įstatymiškai legalizuotų pašalinių asmenų (t. y. iš mokslo organizacijų, bankų ir pan.) dalyvavimo.

Praktinė valdybų veikla inertiškai orientavosi į ankstesnės administracijos stilių.

Psichologiškai neperžengtas barjeras, kad valdyba yra vis dėlto strateginio valdymo centras, o administracija užsiima operatyvia veikla. Dažnai valdybos užsiimdavo smulkmeniškais dalykais, pavyzdžiui, firminės parduotuvės darbo grafiko peržiūrėjimu. Didelis valdybų veiklos trūkumas ir kolegialumo stygius. Įstatyme nedviprasmiškai nurodyta, kad valdyba sprendimus priima balsavimu, tačiau dažnai posėdžio protokole tik konstatuojama, kad sprendimas priimtas.

2. Naujasis AB valdymo modelis

Išvardijus toli gražu ne visas 1990 m. Akcinės bendrovės įstatyme užprogramuotas problemas, manytina, kad 1994 m. įstatymo variantas yra didelis žingsnis į priekį. Tačiau naujojo įstatymo varianto kokybę iš anksto nulėmė keletas priežasčių. Pirma, mažai tepasikeitė ji rengusių autorių kolektyvo sudėtis. Antra, neatlikta būtina susidariusios situacijos analizė. Trečia, pasitenkinta viena darbo grupe. Ketvirta, kaip ir anksčiau, nebuvo modeliuojamas įstatymo pataisų rezonansas.

Įstatymas koreguojamas tam, kad taptų efektyvesnis. Ir, suprantama, jis turi būti koreguojamas atsakingai. Nes pernelyg dažnas perrašymas trukdys formuotis valdymo kultūrai, atrodys laikina. Panašūs eksperimentai mūsų sunkioje situacijoje aiškiai būtų nedovanotina prabanga.

Tai, kad naujoje įstatymo redakcijoje bendrovės valdymo organų sąrašė administracija numatyta paskutinė, rodo pasirinkus naują koncepciją, teigiama, kad "... visuotinio akcininkų susirinkimo nutarimu gali būti sudaroma arba stebėtojų taryba, arba valdyba" [1, p. 12]. Taigi reglamentuojami du skirtingi trijų grandžių valdymo modeliai: 1) visuotinis akcininkų susirinkimas – stebėtojų taryba – administracija; 2) visuotinis akcininkų susirinkimas – valdyba – administracija.

Neabejotinai pozityvu, kad valdymo grandžių skaičius mažinamas. Tačiau pabandykime surasti realiausią variantą. Kam palankus ir kokių privalumų turi kiekvienas iš jų? Visuotinis susirinkimas realiai "konstruojamas" išimtinė valdybos valia. Neturimi omenyje "privalomi" klausimai, kurie turi būti susirinkimo dienotvarkėje. Kalbama ne apie tai, kas svarstoma, o kaip svarstoma. Sprendimo priėmimas gali būti lengvas ir sunkus, prestižą didinantis ir kompromituojantis. Formaliai svarstomi klausimai apbruojami 10 dienų iki susirinkimo ir daryti įtaką susirinkimo dienotvarkėi gali tik akcininkas (arba jų grupė), turintis 1/10 įstatinio kapitalo. Suprantama, kad tai teikia pakankamai plačių manipuliavimo galimybių, o reali akcininkų reakcija iš esmės pasmerkta tapti tik emocionali. Tačiau emocijos, kad ir kokios stiprios būtų, sprendimo nepriima...

Taigi sutinkant, kad valdyba turi daugiau galios nei visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba rinksis jai priimtinesnę antrą variantą. Nes aiškiai didesnė galimybė būti išrinktai. Galima tik prognozuoti, kad valdybų narių skaičius gali smarkiai keistis, nes nauja rinkimo tvarka diktuoja tokią priklausomybę: kuo didesnis valdybos narių skaičius, tuo mažesnis minimalus akcijų paketas [2, p. 13].

Prognozuotina, kad valdyba, būdama realus valdybos sistemos subjektas, atsakingiau parinks administracijos vadovą. Tam, beje, turėtų padėti įstatyme deklaruojama konkurso tvarka. Tačiau konkurso funkcijos (visuomeninė, politinė, gamybinė, socialinė, psichologinė) mūsųse traktuojamos ne visai adekvačiai, be to, egzistuoja apibrėžtas barjeras dalyvauti konkurse. Blogiausia, kad konkursas procedūriškai netobulas: kuris nors iš konkurso organizavimo elementų išleidžiamas iš akiračio arba būna metodiškai nenuoseklus. Gamybininkai konkursą dažniausiai linkę paversti programų konkursu, nors klausimas "kas yra pirminis ir svarbesnis įmonei – asmenybės struktūra ar veiklos programa?" nėra toli gražu trivialus. Juk bendrovės strategiją efektyviai galima formuoti tik kolektyvinio proto pastangomis (kur, beje, garantijos, kad pateikiama pretendento programa yra tik jo intelektualinis produktas). Kita vertus, efektyvus kolektyvinis darbas neįmanomas be ryškios asmenybės.

Tačiau kai yra du, potencialiai konfliktuojantys galios centrai – valdybos pirmininkas ir administracijos vadovas (prezidentas, generalinis direktorius ir pan.), sunku tikėtis, jog bus natūralus poreikis organizuoti metodiškai tobulą konkursą. Administracijos vadovo vieta, palyginti su 1990 m. nustatyta tvarka, tampa mūsų sąlygomis komplikuoja. Ankstesnė praktika, kad valdybos pirmininkas ir administracijos vadovas buvo tas pats asmuo ir juo paprastai tapdavo lyderis, lengviau harmonizuodavo bendrovės strategiją ir taktiką, labiau įsamenindavo atsakomybę. Dabar numatyta, kad administracijos vadovas gali būti eiliniu valdybos nariu arba juo nebūti (šis variantas labiausiai tikėtinas), ir jis tampa valdybos sprendimų vykdytoju. Charakteringi šiuo požiūriu yra naujame įstatyme variante pateikti valdybos įgaliojimai: nuo įmonės valdymo struktūros ir pareigų iki bendrovės sandorių svarstymo ir tvirtinimo. Pagaliau patį administracijos darbo reglamentą tvirtina valdyba, o administracijos vadovas dalyvauja bendrovės valdybos posėdžiuose be balsavimo teisės.

Taigi visai realu, kad valdyba, įstatymas tai leidžia, ieškos išimtinai vykdytojo tipo administracijos vadovo. Juolab kad įtakos jam svertai (nuo atlyginimo nustatymo iki atleidimo) yra visiška valdybos kompetencija. Mūsų ekonominė situacija, bendrovių valdymo kultūros lygis šiandien reikalauja labiau centralizuoto valdymo varianto. Manau, kad įstatyme siūlomas bendrovės valdymo modelis taps skaudžiausiu eksperimentu.

Be šios niūrios įstatyme užprogramuotos prognozės, yra kitų, gal kiek mažiau reikšmingų novacijų, kurios, beje, pateiktos dažnai prieštaringai, reikalauja poįstatyminio išaiškinimo. Paliesiu labiau ginčytinas.

Į klausimą, kas labiausiai suinteresuotas bendrovės ekonomine situacija, vienareikšmiu atsakymo nėra: jis bus skirtingas atskirose kultūrose,

ekonomikose. Lietuvos sąlygomis, priėmus domėn spekuliatyvų kaltinimą liaudies socializmu (orientavimusi į kolūkius), labiausiai suinteresuotas ekonomine bendrovės situacija, jos perspektyva yra tik jos darbuotojas. Gerėjant krašto ekonominei padėčiai, augant demokratijos kultūrai, atsakymas neabejotinai keisis. O šiandien darbuotojas netenka savo buvusios vietos bendrovę valdant: darbuotojai neakcininkai nedalyvaus stebėtojų tarybų, valdybų rinkimuose, valdyme apskritai. Kartu keliamas didesnis barjeras (2/3 akcininkų susirinkimo balsų reikalavimu) aprobuoti pelno naudojimą darbuotojų premijoms ir kitiems reikalams (pasakykime, kad tai vadinamieji socialiniai reikalai). Lyg nežinota, kad akcininkams panašios būtinos išlaidos mažina dividendus. Tuo tarpu dėl tantjemų balsuojama paprasta balsų dauguma.

Kiek sukonkretinti įstatyme reikalavimai stebėtojų tarybos nariui. Darbas stebėtojų tarybose vertinamas kaip profesionali veikla: atšauktas ribojimas būti daugiau nei penkių bendrovių stebėtojų tarybų nariu. Reglamentuojamas tik būtinas pretendento į stebėtojų tarybos narius pareigų pristatymas akcininkams. Taip, beje, buvo ir anksčiau, tik akcininkas aiškiai nežinojo, kas geriausiai gali atstovauti jo interesams.

Aiškiai į anarchiją orientuota pavienių stebėtojų tarybų narių atšaukimo procedūra. Mat nors vienam akcininkui (toks būtinai atsiras arba nesunkiai galima rasti) balsuojant prieš, turi būti renkama visa stebėtojų taryba. Kodėl už vieną susikompromitavusį tarybos narį turi būti baudžiama visa taryba arba kodėl vienas pramogaujantis ar piktavališkas akcininkas turi gaišinti visą susirinkimą?

Įstatyme reglamentuotas stebėtojų tarybų intensyvesnis posėdžiavimas. Tarytum blogos tarybos buvo tik todėl, kad per mažai posėdžiavo. Ir vėl, beje, akcentuojama ne posėdžių prasmė, o jų grafikas.

Ir vis dėlto įdomiausiai sureduotas straipsnio punktas, reglamentuojantis stebėtojų tarybų atsakomybę. Kokiais atvejais stebėtojų tarybos nariai turi atsakomybę? Pasirodo tik tada "... jei tai sudarė sąlygas valdybai ar administracijai nesilaikyti Lietuvos Respublikos įstatymų ar bendrovės įstatų" [3, p. 12]. Kitais atvejais, kai valdyba ar administracija veikia nekompetentingai, veda bendrovę į bankrotą, tačiau nenusižengia įstatymams ar įstatams, stebėtojų taryba neturi atsakomybės.

Išvados

1. Pirmasis, 1990 metais priimtas akcinių bendrovių įstatymas, nebuvo reikiamai orientuotas į krašto ekonominę, socialinę, politinę situaciją. Įstatymo įgyvendinimą aiškiai įtakojo socialistiniu laikotarpiu įgytas valdy-

mo subjektų patyrimas. Dar blogiau, kad įstatymas paliko galimybę manipuluoti nuosavybės bendrininkais – akcininkais.

2. Antrasis, 1994 metų akcinių bendrovių įstatymas, palieka irgi apibrėžtą atotrūkį tarp teoriškai siūlomų valdymo modelių ir praktikos. Būtinai valstybiniu lygiu įvertinti esamas akcinių bendrovių valdymo problemos, prognozuoti galimus padarinius ir parengti adekvatų dabartinei situacijai valdymo modelį.

LITERATŪRA

1. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas // Lietuvos aidas, 1994 m. rugpjūčio 17 d. – P. 12.
2. Vilimavičius A. Nauja rinkimų tvarka akcinėse bendrovėse // Litas, 1994 m. lapkričio 29 d. – P. 13.
3. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas // Lietuvos aidas, 1990 m. rugsėjo 29 d. – P. 12.

TRANSFORMATION DE LA GESTION DES SOCIÉTÉS ANONYMES EN LITUANIE

Par A. Marčinskas

R é s u m é

Dans cet article il est essayé d'évaluer les problèmes qui se sont créés en réalisant le modèle de la gestion des sociétés anonymes adopté en 1990 et de pronostiquer les problèmes dus aux corrections faites dans ce modèle en 1994. L'expérience spécifique des copropriétaires, la compétence économique limitée, le passage du pouvoir réel aux structures techno – bureaucratiques dans les sociétés sont constatés dans cet article. Le fonctionnement des conseil de surveillance n'était pas assez efficace, car cela résultait de la loi elle – même et finalement il n'était pas complètement clair comment il fallait organiser leur activité. L'activité des conseils de directeurs s'orientait vers le style du travail de l'administration précédente.

Après avoir fait des corrections dans le modèle de la gestion des sociétés anonymes, il est plus probable qu'il sera annoncé aux conseils de surveillance et que le chef de l'administration sera exécuteur. La procédure de la révocation des membres des conseils de surveillance devient compliquée, la réglementation de leur responsabilité n'est pas complète.

Il est nécessaire d'exécuter une analyse systématique de la gestion des sociétés anonymes et, en se basant sur elle, il faut modeler la situation pendant la période de transition.