

Vezměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

## Téma: Pokyn řídící osoby v koncernu

Koncernové právo představuje specifickou oblast práva obchodních korporací, v níž se střetává princip samostatnosti jednotlivých osob s ekonomickou realitou jejich faktického propojení a jednotného řízení. Jedním z klíčových nástrojů prosazování jednotného řízení v rámci koncernu je oprávnění orgánu řídící osoby udílet orgánu řízené osoby pokyny týkající se obchodního vedení. Cílem tohoto článku je analyzovat právní úpravu pokynu orgánu řídící osoby v koncernu podle zákona o obchodních korporacích, a to zejména z hlediska jeho podmínek, formy, limitů a odpovědnosti.

**Koncern** představuje druh podnikatelského seskupení, který se vyznačuje pevnějším stupněm vnitřní konzistence oproti ovládnutí.<sup>[1]</sup> Definičním znakem koncernového uspořádání je **tzv. jednotné řízení**, jehož předpokladem je vztah ovládnutí mezi řízenou a řídící osobou.<sup>[2]</sup> Zákon obecně neklade zvláštní podmínky, pro to, kdo může být řídící osobou. Může se tak jednat o jakoukoliv osobní nebo kapitálovou společnost, nebo i veřejnoprávní korporaci či stát. Postavení řízené osoby je pak z povahy věci spojeno pouze s obchodní korporací.<sup>[3]</sup>

Existenci koncernu (tzv. koncernovou deklaraci) jsou povinni jeho členové zveřejnit na svých internetových stránkách<sup>[4],[5]</sup> - pokud tak neučiní, jedná se o tzv. nepřiznaný koncern a připravují se tak fakticky o některá zákonem přiznaná zvýhodnění<sup>[6]</sup>.

**Nejvýznamnějším nástrojem prosazování jednotného řízení je možnost řídící osoby udělovat orgánům řízené osoby pokyny týkající se obchodního vedení.** Toto oprávnění zakotvené v ust. § 81 odst. 1 zákona č. [90/2012 Sb.](#), o obchodních korporacích (dále jen „ZOK“), představuje výjimku ze zákazu zasahovat do obchodního vedení u kapitálových společnostech. **Současně však zákon klade na výkon tohoto oprávnění přísné podmínky.**

V první řadě **se musí jednat o pokyn týkající se obchodního vedení.** Hranice mezi obchodním vedením a rozhodnutím mimo jeho rámec je přitom neostrá, a vždy proto bude záležet na povaze konkrétního rozhodnutí.<sup>[7],[8]</sup>

**ZOK připouští, aby orgán řídící osoby uděloval orgánu řízené osoby pokyny týkající se obchodního vedení i v případě, že tyto jsou pro řízenou osobu nevýhodné. Pokyn nicméně musí být učiněn v zájmu koncernu (jako celku).**<sup>[9]</sup>

Pokud jde o **formu**, v jaké má být pokyn udělen, nestanoví zákon **nic bližšího**. Může se tedy jednat o pokyn ve formě formálního sdělení (např. doporučení, směrnice, stanovisko), ale i zcela neformální pokyn, pokud jeho obsah bude vykazovat znaky pokynu a bude dostatečně určitý. Řídící a řízená osoba si taktéž mohou způsob, jakým budou takové pokyny udílány, upravit výslovně např. písemnou dohodou.<sup>[10]</sup>

Jak již vyplývá ze samotného znění ust. § 81 odst. 1 ZOK, **pokyn může dát pouze orgán řídící osoby, nikoliv sama tato osoba.** Vychází se z předpokladu, že pokyn může dát pouze subjekt, který má povinnost jednat s péčí řádného hospodáře, nehledě na to, zda se jedná o orgán volený, jmenovaný či jinak do funkce povoláný.<sup>[11]</sup> B. Havel dodává, že nejvyšší orgán řídící osoby proto není oprávněn udělovat pokyny řízené osobě přímo (možné by to bylo prostřednictvím jiného

oprávněného orgánu).[12]

**Orgán řídicí osoby musí tedy při udělení pokynu postupovat s péčí řádného hospodáře; tato se přitom neomezuje pouze na samotný pokyn, ale promítá se do celého procesu udělení pokynu - je proto třeba jednat s potřebnými znalostmi (včetně potřeb a možností koncernu) a pečlivostí.[13]** Protože pokyn udílí orgán řídicí osoby, mělo by udělení pokynu předcházet potřebné rozhodnutí, přičemž nejčastěji se bude jednat o rozhodnutí řídicího kolektivního orgánu.

**Ani člen voleného orgánu řízené osoby není při výkonu funkce zbaven povinnosti jednat s péčí řádného hospodáře.[14]** Bude tedy muset zejména zkoumat, zda pokyn spadá do rámce obchodního vedení, zda je v souladu se zákonem a dobrými mravy či zda je v souladu se společenskou smlouvou společnosti.[15] **Neodmyslitelnou součástí je také posouzení, zda je pokyn v zájmu koncernu.** K uvedenému si může vyžádat nezbytné informace od orgánu řídicí osoby či vyjít z koncernového plánu projednaného a schváleného všemi osobami tvořícími koncern (existuje-li). Pokud člen voleného orgánu řízené osoby bude mít za to, že pokyn není v koncernovém zájmu, měl by informovat řídicí osobu. Pokud i přesto bude orgán řídicí osoby na pokynu trvat, nezbyvá členovi voleného orgánu řízené osoby nic jiného než splnění odmítnout.[16]

**Dále se člen voleného orgánu řízené osoby bude muset zabývat tím, zda je jednání předpokládané v pokynu způsobilé přivodit společnosti újmu.** Pokud dojde k závěru, že tomu tak je, je povinen dále posoudit, zda lze předpokládat, že tato újma byla nebo bude v rámci koncernu vyrovnána. Přitom ve smyslu ust. § 72 odst. 2 ZOK platí, že: *„Újma [...] je nebo bude vyrovnána, byla-li nebo bude-li v přiměřené době a v rámci koncernu vyrovnána přiměřeným protiplněním nebo jinými prokazatelnými výhodami plynoucími z členství v koncernu.“* V každém případě není možné pokyn splnit, pokud by v jeho důsledku mělo dojít k úpadku řízené společnosti.

**V případě, že újma řízené společnosti i přes výše uvedené vznikne, zproští se člen voleného orgánu odpovědnosti, prokáže-li, že mohl rozumně předpokládat, že újma byla nebo bude v rámci koncernu vyrovnána.[17]** S. Černá k tomu dodává, že na pravděpodobnost vyrovnání vzniklé újmy lze usuzovat i z toho, jakým způsobem byla taková újma vyrovnána v minulosti, či z dosavadního fungování daného koncernu.[18] **Využít toto koncernové privilegium lze ovšem pouze za podmínky, že došlo k řádné deklaraci koncernu, nikoliv tedy v případě tzv. nepřiznaného koncernu.[19]**

V otázce závaznosti pokynu, který splňuje výše uvedené podmínky, nepanuje jednoznačná doktrinární shoda. ZOK totiž výslovně nestanoví povinnost orgánu řízené osoby se takovým pokynem řídit. Autoři tohoto článku se nicméně přiklánějí k závěru, že pokyn závazný je. Tento výklad by odpovídal i dosavadním harmonizačním snahám.[20]

## **Závěrem:**

**Pokyn orgánu řídicí osoby v koncernu je klíčovým nástrojem prosazování jednotného řízení, jehož uplatnění je však podmíněno splněním stanovených podmínek. Přestože může jít i o pokyn pro řízenou osobu nevýhodný, musí být vždy vydán v zájmu koncernu jako celku a případná újma musí být přiměřeně vyrovnána. Člen voleného orgánu řízené osoby přitom i v případě pokynu musí jednat s péčí řádného hospodáře a v krajním případě je povinen splnění pokynu odmítnout.**



**Mgr. Oldřich Starůstka,**  
advokát

**Mgr. Magdaléna Kociolek Králová,**  
advokátní koncipientka

**=endors**

[endors advokátní kancelář s.r.o.](#)

s.: Praha 4, Obrovského 2407  
a.: Praha 1, Na Poříčí 2090/2  
a.: Hradec Králové, Karla Tomana 46/6

telefon: +420 601 501 630

e-mail: [info@endors.cz](mailto:info@endors.cz)

---

[1] HAVEL, Bohumil. § 79 [Pojem koncern]. In: ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil, CILEČEK, Filip, KUHN, Petr, ŠUK, Petr. Zákon o obchodních korporacích. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2020, s. 259, marg. č. 2.

[2] ČERNÁ, Stanislava. O koncernu, koncernovém řízení a vyrovnání újmy. Obchodněprávní revue, 2014, č. 2, s. 33-41.

[3] HAVEL, Bohumil. § 79 [Pojem koncern]. In: ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil, CILEČEK, Filip, KUHN, Petr, ŠUK, Petr. Zákon o obchodních korporacích. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2020, s. 260, marg. č. 4.

[4] Ust. § 79 odst. 3 ZOK.

[5] *De lege ferenda* by bylo vhodné uvažovat o povinnosti zveřejnit koncernovou deklaraci v obchodním rejstříku.

[6] Například možnost postupu dle § 72 ZOK (k tomu blíže dále v tomto článku).

[7] ŠTAŇKO, Silvie. 3. Pokyny udílené mimo oblast obchodního vedení. In: ŠTAŇKO, Silvie. Právní postavení člena statutárního orgánu řízené akciové společnosti. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2022,

s. 93, marg. č. 227.

[8] K pojmu obchodní vedení srov. např. Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 11.09.2019, sp. zn. 31 Cdo 1993/2019, či Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 25.08.2004, sp. zn. 29 Odo 479/2003.

[9] Do 31.12.2020 postačovalo, pokud pokyn byl v zájmu řídící osoby nebo jiné osoby, se kterou řídící osoba tvořila koncern, od účinnosti novely (zákona č. [33/2020](#) Sb.) musí být pokyn v zájmu koncernu jako celku.

[10] ŠTAŇKO, Silvie. 4. Formální náležitosti pokynů. In: ŠTAŇKO, Silvie. Právní postavení člena statutárního orgánu řízené akciové společnosti. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2022, s. 95, marg. č. 231.

[11] HAVEL, Bohumil. § 81 [Pokyny týkající se obchodního vedení řízených osob]. In: ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil, CILEČEK, Filip, KUHN, Petr, ŠUK, Petr. Zákon o obchodních korporacích. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2020, s. 263, marg. č. 4.

[12] HAVEL, Bohumil. § 81 [Pokyny týkající se obchodního vedení řízených osob]. In: ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil, CILEČEK, Filip, KUHN, Petr, ŠUK, Petr. Zákon o obchodních korporacích. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2020, s. 263, marg. č. 4. Odlišně např. S. Staňko či T. Doležil.

[13] ŠTAŇKO, Silvie. 5. Proces a péče při udílení pokynů. In: ŠTAŇKO, Silvie. Právní postavení člena statutárního orgánu řízené akciové společnosti. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2022, s. 97, marg. č. 235.

[14] Ust. § 81 odst. 2 ZOK

[15] V otázce, zda pokyn, který by byl nelegální, v rozporu s dobrými mravy či v rozporu se společenskou smlouvou společnosti, je porušením péče řádného hospodáře či nikoliv, nepanuje mezi odbornou veřejností úplná shoda.

[16] ŠTAŇKO, Silvie. 6. Posouzení splnění podmínek pro realizaci pokynu. In: ŠTAŇKO, Silvie. Právní postavení člena statutárního orgánu řízené akciové společnosti. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2022, s. 99, marg. č. 243.

[17] Ust. § 81 odst. 2 ZOK

[18] ŠTAŇKO, Silvie. 6. Posouzení splnění podmínek pro realizaci pokynu. In: ŠTAŇKO, Silvie. Právní postavení člena statutárního orgánu řízené akciové společnosti. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2022, s. 100, marg. č. 247.

[19] LASÁK, Jan. 3.5 Pokyny řídící osoby k obchodnímu vedení a jeho důsledky v nepřiznaném koncernu. In: ŠTENGLOVÁ, Ivana, DĚDIČ, Jan, LASÁK, Jan, PIHERA, Vlastimil, LÁLA, Daniel,

JOSKOVÁ, Lucie. Akciové společnosti. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2023, s. 189, marg. č. 656.

[20] JANKŮ, Eva. Prosazení vlivu řídicí osoby v koncernu a jeho důsledky. Rigorózní práce, vedoucí Černá, Stanislava. Praha: Univerzita Karlova, Právnická fakulta, Katedra obchodního práva, 2021.

## Další články:

- [Kupní smlouva k nemovité věci bez určení kupní ceny: Nejvyšší soud koriguje katastrální praxi](#)
- [Společnost s podíly 50:50 – právní rizika patových situací a jejich smluvní řešení](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 34: Jednání za společnost – prokura](#)
- [Jak nastavit smlouvy s dodavateli podle nové právní úpravy kybernetické bezpečnosti?](#)
- [Jak soutěžní právo reaguje na pohlcování startupů technologickými giganty aneb fenomén vražedných akvizic](#)
- [Žaloba na fair exit vůči společníkům s. r. o. jednajícím ve shodě](#)
- [Reklamace vad stavby](#)
- [Hodnotící dotazníky jako obchodní sdělení v kontrolním plánu ÚOOÚ pro rok 2026](#)
- [Konec „severních ateliérů“? Nový stavební zákon otevírá dveře k rekolaudaci ubytovacích jednotek na plnohodnotné byty](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 33.: Prevence střetu zájmů \(jednatel × společnost\)](#)
- [Jak se vyhnout zákazu a postihu dohod o určování cen pro další prodej?](#)