

docent Jarosław Grynychshyn
Lwowska Państwowa Akademia Finansów

Restrukturyzacja jako narzędzie zarządzania antykrzysowego przedsiębiorstw

Restructuring as an instrument of crisis management of enterprises

Streszczenie: W artykule zidentyfikowano i przeanalizowano istotę i cele restrukturyzacji przedsiębiorstw, zwracając uwagę na jej rolę w zapobieganiu zjawisk kryzysowych. Zaprezentowano zalety, a także trudności i zagrożenia przy wprowadzaniu restrukturyzacji w przedsiębiorstwach. Przedstawiono klasyfikację rodzajów restrukturyzacji według różnych kryteriów: stan przedsiębiorstwa w momencie wystąpienia konieczności wprowadzenia zmian; obiekt, na który są skierowane środki restrukturyzacyjne; cele i czas trwania procesu restrukturyzacji. Szczególną uwagę poświęcono rodzajom restrukturyzacji prowadzonej w warunkach kryzysowych.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja przedsiębiorstw, istota, rodzaje, cele

Abstract: The essence and goals of restructuring of enterprises, focusing on its role in preventing the crisis, are examined in the article. The advantages, difficulties and threats in implementation of enterprise restructuring are presented. Classification of types of restructuring is considered according to different criteria: the condition of the company at the time of occurrence of the necessity to introduce changes; the object, on which aims restructuring measures; the goals and duration of the restructuring process. Particular attention is paid to the types of restructuring, which carried out in crisis situations.

Keywords: restructuring of enterprises, the essence, types, goals

Wstęp

W warunkach turbulentnego otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa, niepewności i ryzyka, ich stabilność finansową oraz konkurencyjność jest w dużej mierze zdeterminowana przez zastosowanie odpowiednich mechanizmów adaptacyjnych do szybkich zmian zewnętrznych. Zwiększanie zdolności adaptacyjnej jednostek do dynamicznych zmian w otoczeniu jest realizowane przez zastosowanie środków, które można podsumować terminem "restrukturyzacja".

Termin "restrukturyzacja" pochodzi z połączenia dwóch słów: «to recon-structe», co oznacza zbudować od nowa w nowej formie, a «the structure» - odpowiada pojęciu struktury. Dosłownie oznacza proces odbudowy struktury. Jednak restrukturyzacja przedsiębiorstw oznacza modernizację, unowocześnienie ich struktury, a nie powrót do starej struktury, na co wskazywałby przedrostek "re" - poprzez poprawę techniki i technologii oraz organizacji pro-

dukcji, dostosowanie produktów i usług do zmieniających się warunków rynkowych, poprawę stanu finansowego, racjonalizację pracy i zatrudnienia, redukcję zanieczyszczeń w celu osiągnięcia lepszych wyników i zwiększenie konkurencyjności¹.

Zmiana strukturalna jest również jednym z głównych narzędzi zarządzania kryzysowego przedsiębiorstw, zwłaszcza ukraińskich. Zastosowanie restrukturyzacji jako podstawowego narzędzia zarządzania kryzysowego wymaga odpowiedniego wsparcia teoretycznego. W artykule przedstawiono istotę i cele restrukturyzacji przedsiębiorstw, koncentrując uwagę na jej znaczeniu w zapobieganiu kryzysom oraz zaprezentowano zalety, trudności i zagrożenia w jej przeprowadzaniu. Rozpatrzono również klasyfikację rodzajów restrukturyzacji na podstawie różnych kryteriów.

Istota i cele restrukturyzacji przedsiębiorstw

Restrukturyzacja jest pojęciem wielowymiarowym, więc w literaturze naukowej brak ugruntowanej, ogólnie przyjętej jej definicji. Zastosowanie szerokiego zakresu podejścia teoretycznego i metodologicznego do restrukturyzacji pozwala jednym autorom interpretować to pojęcie jako proces adaptacji do czynników wewnętrznych i zewnętrznych^{2,3}, drugim - proces przejścia z jednego modelu biznesowego do innego⁴, trzecim - jako głębokiej transformacji działalności przedsiębiorstwa^{5,6,7,8}. A. Stabryła definiuje restrukturyzację jako postępowanie diagnostyczno-projektowe, celem którego jest usprawnienie systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcania formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania i zasobów ludzkich⁹. Pod pojęciem restrukturyzacji przedsiębiorstw kryje się ciągły proces poprawy konkurencyjności poprzez wdrożenie szeregu działań wewnętrznych w celu przystosowania do warunków rynkowych, który ciągle się zmieniają.

¹ Gorka K., *Postępowanie upadłościowe w procesach restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, Uniwersytet Rzeszowski, 2011, nr 20, s. 118.

² Бегинина К.И., *Механизм реструктуризации предприятия в антикризисном управлении*. Вестник Челябинского государственного университета, 2010, № 14 (195), „Экономика”, Вып. 27, с. 123.

³ I. Durlík, *restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Reengineering, Teoria i praktyka, Placet, Warszawa 1998, s. 45.

⁴ Бекетова О.Н., *Реструктуризация предприятий пищевой промышленности на основе эталонной бизнес-модели*. Автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук. Саратов 2013, с. 17.

⁵ Bauer K., *Kryzys finansowy a restrukturyzacja przedsiębiorstw w stanie upadłości*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa–Kraków 2010, nr 15, s. 216.

⁶ Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 30.

⁷ Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 71.

⁸ Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Monografie, Nr 32, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 16-17.

Należy zauważyć, że poglądy autorów różnią się nie tylko zdefiniowaniem restrukturyzacji, ale również określeniem przyczyn, prowadzących do tego procesu. Niektórzy uważają, że zmiany strukturalne są spowodowane w większym stopniu czynnikami zewnętrznymi i stanowią swoistą odpowiedź na sygnały płynące z otoczenia^{10,11}. Jednak potrzeba restrukturyzacji jest uzależniona nie tylko od czynników zewnętrznych, ale wynika również z wewnętrznych potrzeb firmy¹². Zmiany strukturalne mogą być spowodowane przez takie negatywne czynniki, jako fizyczne i moralne starzenie środków trwałych, produkty o niskiej jakości, wysokie koszty, brak popytu na produkty firmy. Istnienie ścisłego związku między stanem środowiska, zachowaniem przedsiębiorstwa i jego otoczeniem wewnętrznym prowadzi do konieczności terminowego dostosowania celów, strategii firmy, jej cech organizacyjnych, struktury i funkcji do zmieniających się warunków rynkowych.

Poglądy autorów różnią się także w rozumieniu przekształcenia celów przedsiębiorstwa w zakresie restrukturyzacji. Niektórzy uważają, że restrukturyzacja jest reorientacją celów przedsiębiorstw¹³, podczas gdy inni uważają, że cele przedsiębiorstwa nie ulegają zmianie i definiują restrukturyzację jako narzędzie efektywnej realizacji celów przedsiębiorstwa¹⁴. Drugie podejście jest bardziej poprawne, ponieważ radykalne zmiany majątkowe, organizacyjne, ekonomiczne, finansowe i techniczne nie zawsze oznaczają reorientację celów przedsiębiorstwa.

Wspólną cechą większości interpretacji restrukturyzacji jest definiowanie jej przez pryzmat różnego rodzaju zmian strukturalnych w firmie, realizowanych na różnych etapach cyklu życia przedsiębiorstwa, celem których jest zwiększenie efektywności, optymalne wykorzystanie zasobów, zwiększenia konkurencyjności¹⁵. Różnorodność definicji terminu "restrukturyzacja" pozwoliła niektórym autorom dokładniej wyróżnić podejścia do jego wyznaczenia (tab. 1).

Zintegrowane podejście pozwoliło zdefiniować restrukturyzację jako zbiór kompleksowych przekształceń przedsiębiorstwa w celu zapewnienia jego stabilności strategicznej w zmieniającym się środowisku, ukierunkowanych na zapobieganie lub przezwyciężanie kryzysu¹⁶.

⁹ Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 16.

¹⁰ Chomątowski S., *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, "Przebieg Organizacji" 1994, Nr 12, s. 22.

¹¹ Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, "Orgmasz", Warszawa 1992, s. 10-11.

¹² *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 490.

¹³ Jasiński Z., *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 1992, Nr 8, s. 12.

¹⁴ Wanielista K., Miłkowska I., *Słownik menedżera*, Fraktal, Wrocław 1998, s. 215.

¹⁵ Brzoska J., *Praktyka restrukturyzacji – za i przeciw*, [w:] *Akademia Przedsiębiorczych. Poradnik: Załóż firmę i nią zarządzaj*, Katowice, Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego, Katowice 2010, s. 187.

¹⁶ Маркина И.А., Угримова И.В., *Реструктуризация как инструмент повышения стратегической устойчивости предприятия*, „Бизнес. Образование. Право”, Вестник Волгоградского института бизнеса, 2013, № 3 (24), с. 148.

Tabela 1. Podstawowe teoretyczne podejścia do definicji pojęcia „restrukturyzacja przedsiębiorstw”

Podejście teoretyczne	Charakterystyka podejścia
Strukturalne	Zmiany strukturalne w różnych strukturach przedsiębiorstwa (organizacji, produkcji, finansów, zasobów ludzkich, informacji)
Radykalne	Zmiany radykalne, fundamentalne
Rynkowe	Odpowiedniość przedsiębiorstwa i produkcji do wymogów rynku
Adaptacyjne	Dostosowanie do uwarunkowań zewnętrznego, zmieniającego się środowiska
Antykrzysowe	Sposób wyprzedzania i przewycięzania kryzysów
Zintegrowane	Całokształt podejść: strukturalnego, radykalnego, adaptacyjnego, rynkowego i antykrzysowego

Źródło: Opracowano na podstawie: Маркина И. А., Уgrimova И. В., *Реструктуризация как инструмент повышения стратегической устойчивости предприятия*, „Бизнес. Образование. Право”, Вестник Волгоградского института бизнеса, 2013, № 3 (24).

Podsumowując podejścia różnych autorów i międzynarodowe doświadczenia, można wydzielić dwa kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw. Pierwszy kierunek dotyczy zmiany strukturalnej, przeprowadzonej w przedsiębiorstwach pomyslnie funkcjonujących. W tym wypadku restrukturyzacja świadczy o tym, że kierownictwo uświadamia sobie konieczność adekwatnej przemiany systemu i metody zarządzania dla przyszłego wzrostu przedsiębiorstwa. Wówczas restrukturyzacja staje się elementem dynamicznego dostosowania do zmiennych warunków dyktowanych przez rynek i zaostrenie konkurencji.

Drugi kierunek dotyczy przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej. Dla tych podmiotów restrukturyzacja jest jednym z kluczowych sposobów wznowienia wypłacalności i zapobiegania bankructwu.

System zarządzania przedsiębiorstw, które dzięki restrukturyzacji adaptują się do wymogów gospodarki rynkowej, powinien odznaczać się¹⁷:

- innowacyjnością, czyli zdolnością do innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych i w sferze metod zarządzania,
- adaptacyjnością, czyli zdolnością w dostosowaniu się do zmian w postawach pracowników, upodobaniach nabywców, oczekiwaniach inwestorów, przepisach prawnych, dostępności zasobów i strategii konkurentów,
- elastycznością, czyli zdolnością do zwiększenia i zmniejszenia rozmiarów organizacji, zmian kierunków działania i strategii, szybkiej asymilacji nabywanych przedsiębiorstw, realizacji wspólnych przedsięwzięć, tworzeniu koalicji oraz eliminacji nieefektywnych lub mniej efektywnych jednostek,
- efektywnością, czyli zdolnością do utrzymywania trwałej przewagi nad konkurentami w zakresie: produktów, wydajności, dywidend płaconych inwestorom, zadowolenia z pracy, lojalności klientów, jakości i łatwości obsługi wyrobów,
- szybkością, czyli zdolnością do szybszej niż konkurenci odpowiedzi na zmiany w otoczeniu.

¹⁷Głowiak K., *Procesy restrukturyzacji*, <http://www.edukacja.edux.pl/p-18442-proces-restrukturyzacji.php>, 19.06.2014.

A. Kałowski podkreśla, że wśród bogactwa definicji restrukturyzacji należy wyróżnić zarówno te, które restrukturyzację charakteryzują w szerokim ujęciu jako długookresowy plan działań, obejmujący swym zakresem każdy element systemu w przedsiębiorstwie oraz w węższym ujęciu, ograniczającym się do restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa w krótkim okresie¹⁸. Szerokie ujęcie definicji restrukturyzacji wskazuje na schemat postępowania w następujących sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa: cele, funkcje i procesy, organizacje, zasoby, własności, zmierzając do utrzymania i/lub polepszenia pozycji konkurencyjnej (w długim lub krótkim horyzoncie planowania) przedsiębiorstwa w dobie lub okresie poprzedzającym zmiany w otoczeniu wewnętrznym.

Wąskie rozumienie restrukturyzacji może dotyczyć konkretnych sfer restrukturyzacji przedsiębiorstw: organizacyjnej (naprawczej) lub finansowej (zmiana aktywów i pasywów w okresie bilansowym). Restrukturyzacja finansowa jest w dużym stopniu związana z problematyką upadłości. Jej realizacja polega głównie na wznowieniu płynności finansowej przedsiębiorstw i polepszeniu wyników ekonomicznych, w szczególności rentowności (zyskowności)¹⁹.

Restrukturyzacja oprócz licznych przewag, jest także związana z określonymi trudnościami i zagrożeniami, których oddziaływanie jest zwykle silniejsze w przedsiębiorstwach w sytuacjach kryzysowych. Najważniejsze z nich to:

- utrata miejsc pracy związana z redukcją zatrudnienia,
- problemy socjalne zwalnianych pracowników,
- wysokie koszty procesów restrukturyzacji,
- konieczność zmiany kwalifikacji dużych grup pracowniczych,
- konieczność zmiany mentalności i pokonania obaw pracowników,
- wysokie koszty społeczne,
- trudności w uzyskiwaniu pomocy publicznej,
- trudności w uzyskiwaniu kredytów na prowadzenie restrukturyzacji,
- budowanie nowych centrów kompetencji i opanowanie nowych technologii (w przypadku restrukturyzacji rozwojowej),
- konieczność zmiany mentalności i pokonania obaw pracowników²⁰.

Problemy te można podzielić na cztery grupy: innowacyjno-technologiczne, psychologiczne, finansowe i społeczne.

Innowacyjno-technologiczne problemy związane z tworzeniem centrów kompetencji to działania które są ściśle związane z zarządzaniem wiedzą i korporacyjnym szkoleniem. Zadaniem centrów kompetencji jest zbieranie, usystematyzowanie i rozszerzenie wiedzy oraz skutecznych praktyk związanych z główną działalnością firmy. Jakielkolwiek innowacje często spotykają z pewnym poziomem nieufności i podejrzliwością. Dlatego podczas restrukturyzacji

¹⁸ Kałowski A., *Kierunki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie*, Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie. Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, nr 3, s. 42.

¹⁹ Gorka K., *Postępowanie upadłościowe w procesach restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, Uniwersytet Rzeszowski, 2011, nr 20, s. 118.

²⁰ Brzoska J., *Praktyka restrukturyzacji – za i przeciw*, [w:] Akademia Przedsiębiorczych. Poradnik: Załóż firmę i nią zarządzaj, Górnśląska Agencja Rozwoju Regionalnego, Katowice 2010, s. 192.

konieczna jest zmiana mentalności i stworzenie niezbędnej motywacji za pomocą objaśnień, przekonań, demonstracji efektu określonych projektów.

Restrukturyzacja jest procesem złożonym i długotrwałym, wymagającym znacznych nakładów finansowych. W warunkach kryzysowych ze względu na brak własnych źródeł i niską atrakcyjność inwestycyjną przedsiębiorstw, istnieje potrzeba pozyskanie przychodów zewnętrznych, wśród których szczególne miejsce należy kredytom bankowym. Trudności z pozyskaniem kredytów dla firm ukraińskich spowodowane są ich wysoką ceną, brakiem niezawodnych form zabezpieczenia, ograniczonym udzielaniem kredytów długoterminowych. Ograniczony dostęp przedsiębiorstw w kryzysie do finansowania zewnętrznego, w tym kredytów bankowych, powoduje, że muszą one liczyć w działalności operacyjnej prawie wyłącznie na swoje zasoby finansowe.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych, zazwyczaj związana jest ze zmniejszeniem nadmiernego personelu. W związku z tym podczas jej wdrażania ważne są działania naprawcze o charakterze społecznym, w szczególności, stworzenie i finansowanie przekwalifikowania zawodowego pracowników, wyszukiwanie i zaoferowanie alternatywnych miejsc pracy, dodatkowe świadczenia dla bezrobotnych, udzielanie kredytów dla zwolnionych pracowników.

Rodzaje restrukturyzacji

Wielowymiarowy charakter restrukturyzacji przewiduje wykorzystanie różnych kryteriów jej klasyfikacji. Według stanu przedsiębiorstwa na moment powstania konieczności wprowadzenia przemian wyróżnia się restrukturyzację rozwojową, adaptacyjną i antykryzysową^{21,22} (tab. 2).

Tabela 2. Klasyfikacja restrukturyzacji według stanu przedsiębiorstwa na moment powstania konieczności wprowadzenia zmian

Rodzaje restrukturyzacji	Stan przedsiębiorstwa	Cele restrukturyzacji
Rozwojowa	Pomyślny	Zwiększanie efektywności przedsiębiorstw, wzrost przewag konkurencyjnych
Adaptacyjna	Zadowolający	Zapobiegania kryzysowi, szybkie dostosowanie się do zmian otoczenia
Antykryzysowa	Kryzysowy	Wyjście z kryzysu, uniknięcie upadłości

Źródło: Opracowano na podstawie Мишин С. І. *Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління*, Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Випуск 137: Економічні науки, Харків 2013.

²¹ Винник Т. М., *Діагностування реструктуризаційних процесів у будівельній галузі*. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Тернопіль 2010, с. 16.

²² Мишин С. І., *Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління*. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Випуск 137, Економічні науки, Харків 2013, с. 185.

Restrukturyzacji mogą podlegać skutecznie funkcjonujące przedsiębiorstwa dla poprawy konkurencyjności. Celem takiej restrukturyzacji jest zwiększenie dystansu od konkurentów i stworzenia przewag konkurencyjnych, podwyższając image i powiększając wartość rynkową. Wdrażanie restrukturyzacji rozwojowej nie zależy od istniejących albo przewidywanych zmian w otoczeniu²³. Natomiast ma ona charakter antycypacyjny (ochronny), przygotowujący przedsiębiorstwa do wykorzystania przyszłych szans i silnych stron, z jednej strony, oraz usunięcia zagrożeń z drugiej.

Restrukturyzacja rozwojowa opiera się na decyzjach strategicznych przedsiębiorstwa, ma charakter długookresowy i charakteryzuje się²⁴:

- dokonywaniem szeroko pojętych zmian jakościowych i strukturalnych,
- wysoką innowacyjnością techniczną, produkcyjną i marketingową,
- wyższym niż przeciętne ryzykiem podejmowanych przedsięwzięć,
- antycypacyjnym podejściem do rozwiązywania problemów.

Niektórzy autorzy zamiast restrukturyzacji rozwojowej wydzielają restrukturyzację ewolucyjną jako celowy kompleks przekształceń w działalności przedsiębiorstwa, adekwatnych przewidywanym zmianom w otoczeniu, co zabezpiecza możliwość zwiększania przewag konkurencyjnych^{25,26}.

Pod restrukturyzacją adaptacyjną rozumie się celowy kompleks przekształceń strukturalnych, które zabezpieczają proces adaptacji do ujawnionych przemian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Taką restrukturyzację przeprowadza się w przedsiębiorstwach, których działalność jest dochodowa i które zajmują dobrą pozycję na rynku, jednak istniejąca konieczność dostosowania do rynkowych przemian determinuje strukturalne przekształcenia²⁷. Nie zważając na zadowalający stan przedsiębiorstw, prognozy dla nich na najbliższy czas mogą świadczyć o pewnych problemach i zagrożeniach działalności.

Restrukturyzację antykrzysową stosuje się w warunkach, kiedy przedsiębiorstwo znajduje się w stanie głębokiego kryzysu i jest niewypłacalne. Głównym jej celem jest przeprowadzenie zmian skierowanych na usunięcie negatywnych ekonomicznych tendencji w przedsiębiorstwie i zmniejszenia ryzyka jego upadłości. Do najistotniejszych właściwości restrukturyzacji naprawczej mających na celu wyeliminowanie ryzyka likwidacji przedsiębiorstwa, należą²⁸:

²³ Brzoska J., *Praktyka restrukturyzacji – za i przeciw*, [w:] Akademia Przedsiębiorczych. Poradnik: Załóż firmę i nią zarządzaj. Katowice : Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego, 2010, s. 188.

²⁴ Mozalewski M., *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Poznań 2010, nr 2, s. 218.

²⁵ Мишин С.І., *Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління*. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Випуск 137: Економічні науки, Харків 2013, с. 185.

²⁶ Моргулець О.Б. *Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління*. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Київ 2008, с. 5.

²⁷ Винник Т.М., *Діагностування реструктуризаційних процесів у будівельній галузі*. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Тернопіль 2010, с. 6.

²⁸ Mozalewski M., *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Poznań 2010, nr 2, s. 218.

- działania restrukturyzacyjne obejmujące wyłącznie wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa – dotyczą one okresu od 1 do 2 lat,
- poprawa wyniku finansowego poprzez wykorzystanie rezerw prostych w przedsiębiorstwie,
- koncentracja na dotychczasowej produkcji,
- osiągnięcie przez przedsiębiorstwo szybko odczuwalnych korzyści.

Głównymi efektami finansowymi restrukturyzacji antykryzysowej są: wzrost dochodów, zmniejszenia wydatków, odroczenie zadłużenia i, w konsekwencji, poprawa płynności. W szerokim rozumieniu zarządzanie antykryzysowe przewiduje nie tylko przewyższenie skutków kryzysu, ale i również stosowanie odpowiednich środków zapobiegawczych. Rozpatrzone powyższe dwa rodzaje restrukturyzacji można również traktować jako mające na celu zapobieganie kryzysom w rozwoju przedsiębiorstw, chociaż każdy z nich ma różne cele, a więc inne będą i efekty ich stosowania. Dlatego bardziej odpowiednia do zastosowania w tym przypadku jest nazwa "restrukturyzacja sanacyjna". Polscy autorzy nazywają ten typ restrukturyzacji „naprawczą”.

Aby chronić przedsiębiorstwo przed upadłością i likwidacją, restrukturyzacja sanacyjna przewiduje podejmowanie odpowiednich środków (tabela 3). W celu poprawy bieżącej sytuacji finansowej i przetrwania na rynku, środki te przewidują zmiany w stanie zatrudnienia, strukturze organizacyjnej, zasobach, technologi i finansach. Większość zmian ma charakter ochronny i krótkoterminowy.

Tabela 3. Środki i cele restrukturyzacji sanacyjnej przedsiębiorstwa


Podsystem przedsiębiorstwa	Przedsięwzięcia restrukturyzacyjne i ich cele
Bazowa strategia	Poprawa bieżącej sytuacji finansowej. Przetrwanie na rynku. Adaptacyjny i operacyjny charakter większości proponowanych zmian. Defensywne i mało rozwojowe cele.
Zasoby ludzkie	Redukcja zatrudnienia, w pierwszej kolejności pracowników nieprodukcyjnych z likwidowanych części przedsiębiorstwa. Ograniczanie lub nawet obniżanie płac. Programy dobrowolnych odejść.
Struktura organizacyjna	Wyszczuplanie struktur organizacyjnych. Wydzielanie zorganizowanych części przedsiębiorstwa. Ograniczanie procesów pomocniczych. Wdrażanie controllingu. Wzmacnianie niektórych służb (np. marketingowych i finansowych).
Majątek i technologia	Efektywniejsze wykorzystania posiadanego majątku. Wstrzymanie realizacji rozpoczętych inwestycji. Dywestycje (sprzedaż majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego). Likwidacja nieefektywnych zdolności produkcyjnych.
Finanse	Finansowanie działalności zobowiązaniami. Negocjacje z wierzycielami w sprawie zmiany warunków spłaty zobowiązań. Poszukiwanie środków finansowych z pomocy publicznej.

Źródło: Brzoska J. *Praktyka restrukturyzacji – za i przeciw*, [w:] *Akademia Przedsiębiorczych. Poradnik: Załóż firmę i nią zarządzaj*, Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego, Katowice 2010.

I.I. Topij restrukturyzację przeprowadzoną w kryzysie dzieli na trzy rodzaje – funkcjonowania, zdrowotną i przetrwania (tab. 4).

Tabela 4. Klasyfikacja restrukturyzacji antykrzysowej

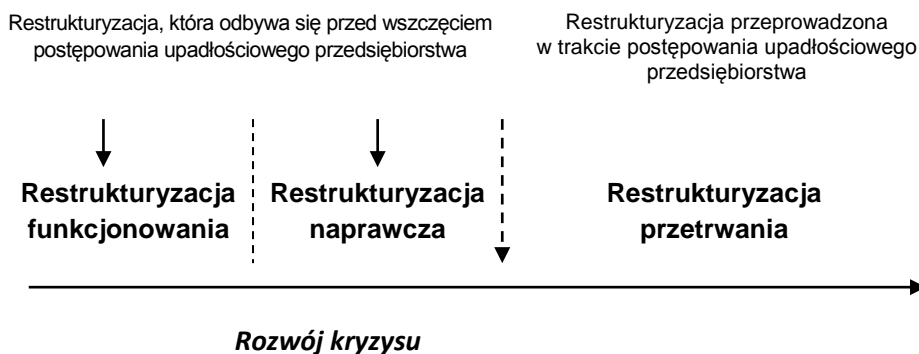
Oznaki	Typ restrukturyzacji		
	Funkcjonowania	Naprawcza	Przetrwania
Obiekt restrukturyzacji	Przedsiębiorstwo, które funkcjonuje niestabilnie	Przedsiębiorstwo, u którego poruszono większość wskaźników stanu finansowo-gospodarczej działalności	Przedsiębiorstwo, przeciw któremu rozpoczęto sprawę o bankructwie (poruszono wszystkie wskaźniki stanu finansowo-gospodarczej działalności)
Etapy rozwoju restrukturyzacji	Początek kryzysu	Rozwój kryzysu	Najwyższy punkt kryzysu
Cele restrukturyzacji	Stabilizowanie działalności, polepszenie wskaźników działalności przedsiębiorstwa	Przewycięlenie stanu kryzysowego i niedopuszczenie do wszczęcia sprawy o bankructwie	Zapobieganie upadłości i likwidacji przedsiębiorstwa
Podmioty restrukturyzacji	Wewnętrzny	Wewnętrzny	Wewnętrzny
	Zewnętrzny	Zewnętrzny	Zewnętrzny

 - dominujące oznaki

Źródło: Opracowano na podstawie Topij I.I., *Розвиток антикризового управління на підприємствах*. Автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Львів 2012.

Wychodząc z etapów rozwoju zjawisk kryzysowych, na początku kryzysu mamy do czynienia z restrukturyzacją "funkcjonowania" (całokształt zmian w przedsiębiorstwie skierowanych na polepszenie i stabilizowanie wskaźników działalności gospodarczej), na etapie rozwoju kryzysu - restrukturyzacja "naprawcza" (całokształt przemian w przedsiębiorstwie skierowanych na wyprowadzenie go ze stanu kryzysowego i niedopuszczenie do wszczęcia postępowania o ogłoszenie bankructwa) i na etapie kryzysu - restrukturyzacja "przetrwania" (całokształt przemian skierowanych na niedopuszczenie do bankructwa i likwidacji).

Dla opracowania modelu restrukturyzacji, który odpowiada każdej fazie kryzysu w przedsiębiorstwie, konieczna jest diagnostyka stanu kryzysowego. Jednak wychodząc z tego, że sanacja, a więc i restrukturyzacja, według czynnego ustawodawstwa Ukrainy może odbywać się zarówno przed jak i po wszczęciu postępowania upadłościowego taki podział restrukturyzacji jest celowy (rys. 1).



Rys. 1. Rodzaje restrukturyzacji sanacyjnej przeprowadzonej przed i po rozpoczęciu postępowania o ogłoszenie upadłości

Źródło: Opracowanie własne.

Założony cel można osiągnąć w drodze przemian związanych z trzema głównymi kierunkami: restrukturyzacją kapitału, restrukturyzacją finansową i restrukturyzacją systemu zarządzania²⁹. Restrukturyzacja kapitału przewiduje zmiany struktury właścicieli i kapitału przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja finansowa polega na wprowadzeniu zmian w finansach przedsiębiorstwa (kapitał obrotowy, koszty, źródła finansowania)³⁰. Jest ona ukierunkowana na zapewnienie płynności finansowej i poprawę wyników działalności przedsiębiorstwa poprzez zmniejszenie poziomu zadłużenia kredytowego i ograniczenie zbędnych inwestycji. Restrukturyzacja systemu zarządzania - to kompleks zmian strukturalnych, które zapewnią realizację wszystkich funkcji zarządzania³¹.

W polskiej naukowej literaturze dosyć rozpowszechniona jest klasyfikacja restrukturyzacji według kierunku głównych zmian, dokonywanych w ramach zestawu prowadzonych działań restrukturyzacyjnych. Według tego kryterium różni się restrukturyzację przedmiotową i podmiotową. Celem restrukturyzacji przedmiotowej jest dokonywanie zmian w obszarach struktury produktowej, sfery technicznej i technologicznej oraz w zasobach przedsiębiorstwa³². Z kolei restrukturyzacja podmiotowa koncentruje się na zmianach w strukturze organizacyjnej, sferze finansowej i ekonomicznej.

²⁹ Сердюк В., *Теоретичні й прикладні аспекти реструктуризації бізнесу*, Журнал "Схід", спецвипуск 2009, № 3(94).

³⁰ Mozalewski M., *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Poznań 2010, nr 2, s. 218.

³¹ Семикин Е.А., *Реструктуризация системы управления хозяйствующего субъекта в условиях кризиса*. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Волгоград 2002, с. 11.

³² Kałowski A., *Kierunki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie*. Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, nr 3, s. 43.

Dotyczy ona zmian: własnościowych, prawno-organizacyjnych, systemu zarządzania, systemów decyzyjnych czy kulturowych³³.

Jak słusznie zaznacza K. Głowiak rozróżnianie restrukturyzacji przedmiotowej i podmiotowej ma głównie znaczenie umowne, ponieważ w praktyce rzadko występują one w czystej postaci³⁴.

Dla celów praktycznych można zastosować też inne kryteria klasyfikacji restrukturyzacji. W zależności od celów i czasu trwania można wydzielić restrukturyzację operacyjną i strategiczną. Restrukturyzacja operacyjna jest przeprowadzona w krótkoterminowym okresie w celu finansowego uzdrowienia i poprawy wypłacalności przedsiębiorstwa, które znajduje się w stanie kryzysowym. Zestaw środków restrukturyzacji operacyjnej sprzyja polepszaniu wyników działalności w perspektywie najbliższej i stwarza przesłanki dla spełnienia restrukturyzacji strategicznej.

Restrukturyzacja strategiczna jest przede wszystkim skierowana na poprawę atrakcyjności przedsiębiorstwa dla inwestorów, zwiększenie jego finansowania zewnętrznego oraz zabezpieczenie długoterminowej konkurencyjności. Aby to osiągnąć konieczne jest definiowanie celów strategicznych przedsiębiorstwa, jego koncepcji rozwoju, a także kierunków i instrumentów realizacji³⁵.

Podsumowanie

We warunkach współczesnych restrukturyzacja, przeprowadzona w przedsiębiorstwach, tak pomyślnie funkcjonujących, jak i będących w sytuacji kryzysowej, ma ukierunkowanie kierowywanie antykrzysowe. W pierwszym wypadku ma ona zapobiegawczy charakter i staje się elementem dostosowania dynamicznego do zmiennych warunków dyktowanych przez rynek i wzrost konkurencji. Dzięki przeprowadzeniu restrukturyzacji permanentnej, na którą zapotrzebowanie powstaje pod wpływem "nowych" czynników, do których należy odnieść np. globalizację i informatyzację społeczeństwa oraz rosnącego ryzyka i niepewności, przedsiębiorstwa otrzymują szanse na przetrwanie.

W przedsiębiorstwach, które znajdują się w stanie kryzysowym, restrukturyzacja jest jednym z kluczowych sposobów przywrócenia wypłacalności i zapobiegania upadłości. Głównym celem restrukturyzacji antykrzysowej jest przeprowadzenie zmian skierowanych na usunięcie negatywnych ekonomicznych tendencji w przedsiębiorstwie i zmniejszenia ryzyku jego upadłości. Finansowymi efektami restrukturyzacji antykrzysowej są wzrost dochodów, zmniejszenia wydatków, odroczenie zadłużenia i, w konsekwencji, poprawa płynności. Wychodząc z etapów rozwoju zjawisk kryzysowych, restrukturyzację przeprowadzoną w kryzysie, można podzielić na trzy rodzaje – funkcjonowania, zdrowotną i przetrwania. Skuteczna restrukturyzacja wymaga rozwiązywania szeregu problemów: innowacyjno-technologicznych, psychologicznych, finansowych i społecznych.

³³ Mozalewski M., *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Poznań 2010, nr 2, s. 216.

³⁴ Głowiak K., *Procesy restrukturyzacji*, <http://www.edukacja.edux.pl/p-18442-proces-restrukturyzacji.php>, 19.06.2014.

³⁵ Лаврененко В.В., Тоцький В.І., *Організаційний розвиток підприємства: Навч. Посібник*. Київ. КНЕУ. 2005, с. 113.

Bibliografia

- Bauer K., *Kryzys finansowy a restrukturyzacja przedsiębiorstw w stanie upadłości*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa–Kraków 2010, nr 15.
- Бегинина К.И., *Механизм реструктуризации предприятия в антикризисном управлении*, Вестник Челябинского государственного университета, 2010, № 14 (195), „Экономика”, Вып. 27.
- Бекетова О.Н., *Реструктуризация предприятий пищевой промышленности на основе эталонной бизнес-модели*, Автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук. Саратов 2013.
- Brzoska J., *Praktyka restrukturyzacji – za i przeciw*, [w:] *Akademia Przedsiębiorczych. Poradnik: Załóż firmę i nią zarządzaj*, Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego, Katowice 2010.
- Винник Т.М., *Діагностування реструктуризаційних процесів у будівельній галузі*. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Тернопіль 2010.
- Chomałowski S., *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, "Przegląd Organizacji" 1994.
- Głowiak K., *Procesy restrukturyzacji* <http://www.edukacja.edux.pl /p-18442-proces-restrukturyzacji.php>
- Gorka K., *Postępowanie upadłościowe w procesach restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw*. „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, Uniwersytet Rzeszowski, 2011, nr 20.
- Jasiński Z., *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 1992.
- Kałowski A., *Kierunki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw w kryzysie*. Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie. Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Warszawa 2012, nr 3.
- Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle Orgmasz, Warszawa 1992.
- Лаврененко В.В., Тоцький В.І., *Організаційний розвиток підприємства*: Навч. посібник. Київ. КНЕУ. 2005.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Monografie Nr 32, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Маркина И.А., Угримова И.В., *Реструктуризация как инструмент повышения стратегической устойчивости предприятия*. Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса, 2013, № 3 (24).
- Мишин С.І., *Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління*, Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Випуск 137: Економічні науки. Харків 2013.
- Mozalewski M., *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Poznań 2010, nr 2.

- Моргулець О.Б., *Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління*, Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Київ 2008.
- Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Семикин Е.А., *Реструктуризация системы управления хозяйствующего субъекта в условиях кризиса*, Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Волгоград 2002.
- Сердюк В., *Теоретичні й прикладні аспекти реструктуризації бізнесу*, Журнал "Схід", спецвипуск 2009, № 3(94).
- Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.
- Топій І.І., *Розвиток антикризового управління на підприємствах*, Автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Львів 2012.
- Wanielista K., Miłkowska I., *Słownik menedżera*, Fraktal, Wrocław 1998.