

# Czesław Skowronek

---

## Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania (Wyd. UMCS, Lublin 1997)

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 37, 203-209

---

2003

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Tekst ten jest syntezą wyników badań realizowanych pod moim kierownictwem w latach 1995-96 w ramach projektu badawczego finansowanego przez Komitet Badań Naukowych pt. „Restrukturyzacja produktowo-technologiczna oraz własnościowa przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania”.*

*W zespole badawczym uczestniczyli pracownicy naukowcy Instytutu Zarządzania i Marketingu UMCS: G. Sobczyk, B. Janczewska, L. Skalecka, K. Zenczk, J. Narkiewicz, A. Zdżyłowski. Wyniki badań zostały opublikowane w pracy pt. „Restrukturyzacja przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania”. Wyd. UMCS, Lublin 1997, s. 10-15*

## **II. Synteza wyników badań i podstawowe wnioski**

W kwietniu 1995 r. podjęliśmy realizację projektu badawczego pt. „Restrukturyzacja produktowo-technologiczna oraz własnościowa przedsiębiorstw i jej wpływ na efektywność gospodarowania”. Projekt był realizowany w dwóch etapach. W niniejszym opracowaniu przedstawiliśmy podstawowe wyniki przeprowadzonych badań. W toku badań zgromadzony został pokaźny materiał empiryczny i literaturowy, który stanowi rozwiniętą bazę badawczą. W tym rozdziale dokonujemy syntezy badań oraz formułujemy podstawowe oceny i wnioski. Ich rozwinięcie i szersze uzasadnienie znajduje się w kolejnych rozdziałach tego opracowania. W tym rozdziale chcemy zwrócić uwagę tylko na najważniejsze oceny i wyniki badań.

1. Restrukturyzacja to cały kompleks zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, której celem jest dostosowanie ich funkcjonowania do warunków rynkowych. Chodzi tu zarówno o zapewnienie stałego wzrostu efektywności gospodarowania, jak i zwiększenie stopnia konkurencyjności i umocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

2. Restrukturyzacja jako proces zmian obejmuje zarówno przekształcenia własnościowe, jak i wszechstronne i kompleksowe zmiany w sferze produktowo-technologicznej, organizacyjnej i finansowej. Restrukturyzacja własnościowa, a także produktowo-technologiczna i organizacyjna wzajemnie się wzmacniają, tworząc sprzyjające warunki do rozwoju przedsiębiorstwa i wzrostu jego efektywności w dłuższym horyzoncie czasowym. Powinny one umacniać odporność przedsiębiorstwa na zewnętrzne, negatywne uwarunkowania rozwojowe.

3. Badania literaturowe, a także zgromadzony materiał empiryczny, który poddaliśmy weryfikacji i ocenie, pozwoliły na sprecyzowanie istoty procesów restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie. Istotą restrukturyzacji jest takie przekształcenie działalności przedsiębiorstwa, które sprostą m.in. następującym wyzwaniom:

a) aktywnie dostosuje swoje funkcjonowanie i rozwój do wymogów gospodarki rynkowej, zapewni ekspansję na rynku krajowym i zagranicznym dzięki oferowaniu produktów i usług znajdujących stały, efektywny popyt,

b) uzyska istotną redukcję kosztów dzięki dostosowaniu produktów, technologii i organizacji produkcji, a także całego potencjału wytwórczego (zasobów materiałowych i osobowych) do kryteriów efektywnościowych wyznaczonych przez rynek,

c) zapewni wysoką sprawność zarządzania, dostosowując strukturę organizacyjną oraz system informacyjno-decyzyjny do wymogów nowoczesnego zarządzania.

4. Restrukturyzację produktowo-technologiczną traktujemy jako podstawowy składnik procesów restrukturyzacyjnych polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza przemysłowych. Koncentracja uwagi na przekształcaniach własnościowych, zwłaszcza prywatyzacji sektora państwowego, to tylko jeden z kierunków restrukturyzacji. W żadnym stopniu nie pomniejsza on roli i znaczenia innych kierunków restrukturyzacji. Prywatyzacja i restrukturyzacja produktowo-technologiczna, to procesy wzajemnie współzależne i wzmacniające się. Prywatyzacja przedsiębiorstw bez jednoczesnych głębokich przekształceń w strukturze produkcji, technologii wytwarzania jest nieskuteczna i mało efektywna. Jednocześnie prywatyzacja stanowi istotny impuls realizacji procesów adaptacji przedmiotowej przedsiębiorstwa do wymogów otoczenia rynkowego.

5. Podstawowym celem restrukturyzacji produktowo-technologicznej przedsiębiorstw jest zwiększenie ich efektywności działania w długim horyzoncie czasowym, umocnienie ich pozycji na rynku, sprostanie zaostającym się warunkom konkurencji międzynarodowej. Można osiągnąć to przede wszystkim przez wprowadzenie nowych produktów na rynek po odpowiednio konkurencyjnej cenie, która z kolei warunkowana jest niskim poziomem kosztów wytwarzania i dystrybucji.

6. Przejawem restrukturyzacji produktowo-technologicznej są zwłaszcza:

- wprowadzenie do produkcji nowych bądź zmodernizowanych wyrobów,
- zapewnienie wysokich wskaźników odnawialności produkcji,
- wzrost udziału eksportu w programie produkcji i sprzedaży,
- wdrożenie do praktyki nowoczesnych technologii pozwalających na redukcję kosztów.

7. Polskie przedsiębiorstwa, zwłaszcza przemysłowe, w okresie transformacji przeszły przez dwa wyraźnie zaznaczające się okresy. W latach 1990-1992 nastąpiło załamanie dynamiki produkcji, wyraźne osłabienie tempa odnawial-

ności produkcji, osłabienie konkurencyjności polskich wyrobów, czego wyrazem było m.in. zmniejszenie eksportu w r. 1992 oraz ujemne saldo wymiany towarowej z zagranicą. Od r. 1993 następuje odwrócenie negatywnych tendencji rozwojowych. Zwiększa się udział wyrobów nowych i zmodernizowanych w wartości sprzedaży przemysłu. Wskaźniki odnowienia produkcji dla całego przemysłu rosną do poziomu 5-6%, podczas gdy w latach 1991-1992 wynosiły tylko 3%. Po załamaniu eksportu w r. 1992 (spadek o 11,5% w stosunku do roku poprzedniego), od r. 1993 obserwujemy wzrost eksportu; w r. 1995 eksport ten wzrasta blisko do 23 mld USD, jest więc blisko dwukrotnie wyższy w stosunku do r. 1992. Poprawiła się struktura eksportu, wzrasta np. udział w eksporcie maszyn i urządzeń do ok. 28% w r. 1995 (w r. 1991 wynosił on 22%).

8. Ostatnie lata przyniosły także pewne pozytywne rezultaty w restrukturyzacji technologicznej przedsiębiorstw. Zwiększyły się w sposób wyraźny zainstalowane środki automatyki procesów produkcyjnych i linie automatyczne sterowane komputerowo, centra obróbcze, roboty i manipulatory. Przyrost produkcji przemysłowej w ostatnich latach realizowany jest wyłącznie dzięki wzrostowi wydajności pracy. Restrukturyzacji technologicznej towarzyszy także restrukturyzacja organizacyjna, polegająca na uproszczeniu struktur zarządzania, eliminacji zbędnych stanowisk kierowniczych, powszechne zastosowanie komputerów w procesach zarządzania.

9. Restrukturyzacja produktowo-technologiczna ma niewątpliwie powszechne zastosowanie w przedsiębiorstwach przemysłowych. Występuje jednak dość liczna grupa przedsiębiorstw, które z różnych przyczyn nie poddane zostały dotychczas procesom przekształceń. Ich dynamika rozwojowa jest niewielka, procesy adaptacyjne do nowych warunków rynkowych są znacznie opóźnione. Przedsiębiorstwa, które objęliśmy badaniem, przeszły także przez okres istotnego załamania ich ekonomiki. Ostatnie lata przyniosły zmiany, które wskazują na to, że większość z tych przedsiębiorstw skutecznie realizuje programy restrukturyzacji; dotyczy to zarówno przedsiębiorstw przemysłu maszynowego, jak i spożywczego. Zwiększyła się konkurencyjność produktów tych przedsiębiorstw, znaczna ich część eksportuje swoje wyroby na rynki zagraniczne, co świadczy o tym, że zdołały one sprostać wymogom konkurencji. Pozytywne zjawiska występują jednocześnie ze zjawiskami negatywnymi, których źródła tkwią m.in. w załamaniu ich ekonomiki w latach 1990-1992.

10. Restrukturyzacja produktowo-technologiczna wymaga nakładów, zwłaszcza inwestycyjnych. W latach 1990-1992 nastąpił głęboki spadek tych nakładów, zwłaszcza w przemyśle. Oceniamy, że nie pozostawał on bez wpływu na intensywność procesów restrukturyzacyjnych. Ich wielkość w r. 1992 stanowiła tylko 86% nakładów z r. 1988 (w cenach stałych). Jednocześnie nastąpiła zmiana struktury inwestowania; ponad 40% całości nakładów inwestycyjnych skoncentrowana została w przemyśle paliwowo-energetycznym. Z kolei udział nakładów inwestycyjnych w przemyśle elektromaszynowym zmniejszył się z 25% w r. 1990

do 12% w r. 1993. Taka skala inwestowania w tym przemyśle stanowi podstawową barierę rozwoju i unowocześnienia produkcji, negatywnie rzutuje na możliwość eksportu. Niedostateczne rozmiary nakładów inwestycyjnych, zwłaszcza w przetwórczych gałęziach przemysłu, nie pozwalały często na pełne odtworzenie majątku produkcyjnego; nie zachodziła nawet reprodukcja prosta tego majątku. Przykładowo w przemyśle elektronicznym przeciętna stopa amortyzacji w r. 1993 wyniosła 5,3%, zaś stopa odtworzenia, mierzona nakładami inwestycyjnymi, tylko 4,6%. Jest to zjawisko niekorzystne dla dalszego rozwoju tych gałęzi przemysłu, zważywszy na ich rolę w modernizacji gospodarki, a także ich udział w strukturze eksportu.

11. W latach 1993-1995 zaczęły stopniowo narastać pozytywne tendencje w zakresie inwestowania. W r. 1995 poziom inwestowania, liczony w cenach stałych, wyniósł 112%, przyjmując wielkość nakładów inwestycyjnych za 100% w r. 1988. Nastąpiły korzystne tendencje w strukturze nakładów inwestycyjnych, np. udział nakładów inwestycyjnych na zakupy maszyn, urządzeń i środków transportowych w działalności produkcyjnej w r. 1995 wynosił 64%. Z punktu widzenia intensywności procesów restrukturyzacyjnych niekorzystny jest niski udział nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach przemysłu elektromaszynowego, który wynosił w r. 1995 tylko 10% wobec 25% w r. 1990. Również udział przemysłu spożywczego zmniejszył się z 15,4% w r. 1991 do 12,9% w r. 1995. Nadal ponad 40% nakładów przypada na górnictwo i energetykę.

12. W przedsiębiorstwach objętych badaniem możemy wyróżnić także dwa okresy w procesie transformacji: załamania i stopniowej poprawy od r. 1993. Stopa odnowienia majątku trwałego w większości badanych przedsiębiorstw systematycznie wzrastała z ok. 2-3 % w r. 1990 do ok. 10% w r. 1995. W ostatnich latach stopa amortyzacji i stopa odnowienia majątku kształtują się na zbliżonym poziomie, co zapewnia tylko prostą reprodukcję majątku trwałego. W niektórych zaś przedsiębiorstwach występują zjawiska dekapitalizacji majątku ze względu na niedostateczne nakłady inwestycyjne.

13. W trakcie badań poddaliśmy analizie i ocenie procesy prywatyzacji. Traktujemy je jako jeden z istotnych kierunków restrukturyzacji przedsiębiorstw. Prywatyzację traktujemy jako podstawowy czynnik zmian struktury własności w gospodarce, mający na celu osiągnięcie wyższej sprawności i efektywności gospodarowania. Procesy prywatyzacji są poważnie zaawansowane. Ogólna liczba przedsiębiorstw państwowych zmniejszyła się z 8450 w r. 1990 do ok. 4080 w I półroczu r. 1996.

Procesy prywatyzacji charakteryzują się złożonością. W omawianym okresie wykorzystano wiele ścieżek przekształceń, a więc: prywatyzację kapitałową, bezpośrednią (likwidacyjną), Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Proces ten został poważnie zaawansowany, ale nadal znacząca część wielu gałęzi, zwłaszcza przemysłu, ma jeszcze przed sobą przekształcenia własnościowe. Sektor prywatny wytwarza już ponad 60% produktu krajowego brutto (w r.

1989 – 28,6%), realizuje 31% nakładów inwestycyjnych, zatrudnia 62% ogółu pracujących, wytwarza także 47% produkcji przemysłowej. W handlu wewnętrznym i budownictwie udział sektora prywatnego jest dominujący. W handlu zagranicznym na sektor prywatny przypada 70% obrotów. Przedsiębiorstwa objęte badaniem są w trakcie przekształceń własnościowych. Większość z nich ma już za sobą etap komercjalizacji, ale jeszcze przed sobą etap właściwej prywatyzacji.

14. Podstawową barierą w realizacji procesów restrukturyzacyjnych jest niewątpliwie bariera finansowa (kapitałowa). Udowodniły to w pełni nasze badania. Bariera ta ma swe źródła przede wszystkim w złej sytuacji finansowej, której załamanie w większości przedsiębiorstw przemysłowych miało miejsce w latach 1991-1993. W latach tych w przedsiębiorstwach przemysłowych występowały m.in. takie zjawiska, jak: wzrost poziomu kosztów produkcji, obniżenie kwoty zysku brutto, strata netto w przemyśle jako całości. Połowa przedsiębiorstw przemysłowych (ponad 3000) uzyskiwała stratę netto. Szczególnie niekorzystne wyniki uzyskiwały przedsiębiorstwa przemysłu elektromaszynowego i spożywczego.

Jednym z istotnych czynników pogorszenia wyników finansowych była polityka gospodarcza lat 1990-1993, która prowadziła do szybszego wzrostu kosztów niż przychodów. Elementami pogorszenia wyników były zwłaszcza: wysoki wzrost cen energii i paliw, zdecydowany przez państwo, polityka kursowa nie absorbująca w kursie złotego skali inflacji, wysokie oprocentowanie kredytów, przeszacowanie majątku trwałego ponad realne wartości rynkowe itp.

15. Na istotne pogorszenie wyników finansowych przedsiębiorstw wpłynęły także wysokie obligatoryjne obciążenia wyniku finansowego w postaci: podatku dochodowego, dywidendy, podatku od wzrostu wynagrodzeń. W skali przemysłu, w latach 1991-1993, występowała strata finansowa netto. Jej koncentracja miała przede wszystkim miejsce w przemyśle elektromaszynowym, co wybitnie ograniczyło możliwości rozwojowe tego przemysłu. Obciążenia te wyniosły np. w r. 1992, 3-4-krotność wyniku finansowego brutto. W tych obciążeniach przejawiał się zwłaszcza nadmierny fiskalizm polityki gospodarczej państwa wobec sektora przedsiębiorstw państwowych. Dotyczyło to w pełni także przedsiębiorstw objętych badaniami. Obciążenia obligatoryjne wyniku finansowego z tytułu dywidendy i popiwku stawały w nierównoważnej pozycji przedsiębiorstwa państwowe wobec sektora prywatnego, ograniczając ich możliwości rozwojowe. Gdyby obciążenia te (poza podatkiem dochodowym) przeznaczyć na inwestycje, to ich rozmiary w latach 1991-1993 w przedsiębiorstwach przemysłowych byłyby wyższe odpowiednio o 47%, 29% i 22%. Tak więc ostre ograniczenia finansowe były podstawową barierą rozwojową przedsiębiorstw i procesów restrukturyzacji. Bariera ta miała swe źródła w rozwiązaniach systemowych oraz polityce gospodarczej państwa.

16. W latach 1994-1995 następowała stopniowa poprawa wyników finansowych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa przemysłowe jako całość uzyskały w tym okresie wysoki wzrost zysku brutto oraz po raz pierwszy od kilku lat osiągnęły dodatni wynik finansowy netto. Poziom rentowności brutto, jako miernik efektywności gospodarowania przedsiębiorstw, w przedsiębiorstwach przemysłowych wynosił 4,65% w r. 1994 i 4,9% w r. 1995, zaś wskaźnik rentowności netto odpowiednio 1,9% i 2,3%. Wystąpiło jednak istotne zróżnicowanie wskaźników rentowności w poszczególnych gałęziach, branżach i przedsiębiorstwach. Niskie wskaźniki rentowności wystąpiły zwłaszcza w przedsiębiorstwach przemysłu elektromaszynowego i spożywczego. Również w przedsiębiorstwach objętych badaniem w ostatnich latach wystąpiła wyraźna poprawa wskaźników rentowności. Niewątpliwie na poprawę rentowności wpływały pozytywne rezultaty restrukturyzacji produktowo-technologicznej, organizacyjnej i finansowej większości przedsiębiorstw. W początkowym okresie transformacji poziom rentowności przedsiębiorstw prywatnych był niższy niż publicznych. W kolejnych latach występuje szybszy proces poprawy rentowności przedsiębiorstw prywatnych. Zwłaszcza spółki notowane na giełdzie uzyskują w większości przypadków wyższe wskaźniki rentowności niż pozostałe przedsiębiorstwa publiczne i prywatne. Już w momencie prywatyzacji znajdowały się one w korzystnej sytuacji finansowej. W ostatnich latach następuje wyrównanie poziomu rentowności przedsiębiorstw sektora publicznego i prywatnego.

17. Poprawa sytuacji finansowej przedsiębiorstw przemysłowych i uzyskiwanie przez nie nadwyżki finansowej netto umożliwiły sfinansowanie dynamicznie rosnących nakładów inwestycyjnych. W przemyśle jako całości, w wybranych gałęziach, a także w przedsiębiorstwach objętych badaniem nadwyżka finansowa netto była wyższa aniżeli wielkość nakładów inwestycyjnych. Może to świadczyć o tym, że głównym źródłem finansowania inwestycji restrukturyzacyjnych były przede wszystkim własne środki przedsiębiorstw. Należy jednak podkreślić, że sytuacja w tym zakresie była wyraźnie zróżnicowana. W wielu przedsiębiorstwach, a także w niektórych z przedsiębiorstw objętych badaniem, nadwyżka finansowa była przeznaczana na finansowanie bieżącej działalności, a nie na inwestycje. Wynikało to z ich trudnej sytuacji finansowej, zadłużenia i konieczności spłaty bieżących zobowiązań.

18. Badania pozwoliły tylko w przybliżeniu oszacować zewnętrzne źródła, zwłaszcza kredytowe, w finansowaniu działalności rozwojowej przedsiębiorstw. Można szacować, że źródła zewnętrzne nie przekraczały przeciętnie 40% w finansowaniu nakładów inwestycyjnych.

19. W latach 1994-1995 zmniejszono wydatnie nadmierne obciążenia wyników finansowych przedsiębiorstw. Zlikwidowano podatek od wzrostu wynagrodzeń, zmniejszono uciążliwość płatności z tytułu dywidendy i podobnych obciążeń, prowadzono ulgi inwestycyjne w podatku dochodowym. Pozwoliło to na zwiększenie własnych środków rozwojowych przedsiębiorstw. Trzeba jednak

podkreślić, że nadal sytuacja finansowa przedsiębiorstw jest zróżnicowana, w tym także możliwość finansowania przedsięwzięć rozwojowych i restrukturyzacyjnych. Występują także inne bariery procesów restrukturyzacyjnych, które tkwią w polityce kredytowej. Na niektóre przejawy tych zjawisk wskazaliśmy w rozdz. III i dalszych.

20. Zespół badawczy ocenia, że podstawowe cele projektu badawczego zostały zrealizowane. Hipotezy badawcze zostały poddane empirycznej weryfikacji, w wyniku czego uzyskały potwierdzenie. Procesy restrukturyzacji stanowią główny czynnik poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Powinny być one rozpatrywane w szerokim kontekście zjawisk realnych i procesów regulacyjnych zawartych w rozwiązaniach systemowych. Dokonaliśmy identyfikacji podstawowych zjawisk, wskazując na ich uwarunkowania i bariery. Powinny być one przedmiotem naszych, pogłębionych badań. Ograniczony zakres tych badań w żadnym stopniu nie może być uznany za wyczerpanie tematu.

21. Na tle oceny uwarunkowań finansowych i systemowych realizacji procesów restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych możemy stwierdzić, że klucz intensyfikacji tych procesów leży w przewyżczeniu barier finansowych i pełnym zorientowaniu polityki gospodarczej na wspieranie procesów rozwoju i unowocześnienia gospodarki.