

# Uznaniowość restrukturyzacji przedsiębiorstw w Polsce

Paweł Dec\*

## Wstęp

Znaczna część przedsiębiorstw ma ogromne trudności z bilansowaniem swojej działalności i tym samym notuje nierzadko permanentne straty finansowe. Liczba bankructw i ogłaszanych upadłości przedsiębiorstw w kolejnych latach również dowodzi skali problemu. Zarządzający firmami, często również ich współwłaściciele, stają przed wyborem pokrywania dalszych strat przedsiębiorstwa lub podjęcia decyzji o zakończeniu prowadzonej działalności (np. poprzez likwidację, sprzedaż, ogłoszenie upadłości). Tymczasem w sytuacji, kiedy dany model biznesowy nie sprawdza się lub występują błędy w zarządzaniu firmą, możliwe czasami jest rozpoczęcie procesu restrukturyzacji. Działanie, przed którym niepotrzebnie wielu przedsiębiorców się broni i odsuwa go w czasie, obawiając się rozmiarów i skali zmian w firmie po jego wprowadzeniu.

Głównym celem artykułu jest odpowiednie zdefiniowanie procesu restrukturyzacji i określenie jego zakresu. Autor postara się zweryfikować tezę, mówiącą o tym, że pomoc państwa w ramach funduszu restrukturyzacji jest niewystarczająca w stosunku do skali zjawiska upadłości przedsiębiorstw w Polsce. Do rozwiązania postawionego problemu badawczego posłużą analiza studiów literaturowych i analiza danych źródłowych dotyczących pomocy państwa dla restrukturyzowanych podmiotów.

## 1. Restrukturyzacja przedsiębiorstw - ujęcie teoretyczne

Przemiany zachodzące na świecie, zarówno te gospodarcze, polityczne czy społeczne, od końca II wojny światowej, są czymś tak spektakularnym, że już na stałe wpisały się w rozwój ludzkości. Do najważniejszych zmian i trendów w globalizującym się świecie w obszarze działalności gospodarczej, zaliczyć można:

- wzrastające podobieństwo krajów na wielu ważnych obszarach popytu,
- zwiększona płynność na globalnych rynkach finansowych i kapitałowych,
- zmniejszające się lub wręcz zanik barier celnych,
- procesy restrukturyzacyjne przedsiębiorstw i usprawnienie technologiczne,
- niespotykany wzrost znaczenia roli technologii,
- pojawienie się nowych konkurentów globalnych i działania firm podejmowane do nawiązywania międzynarodowej współpracy biznesowej. [Storehouse i in., 2001, s. 28]

\* dr Paweł Dec, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”

Jak widać z powyższego zestawienia, restrukturyzacja nie jest czymś nowym, niespotykanym, ale wręcz koniecznym i permanentnym procesem w rozwoju gospodarczym. Dlatego też każda restrukturyzacja powinna się charakteryzować pewnymi stałymi cechami. Dotyczą one przede wszystkim świadomej, zamierzonej i celowej przebudowy struktury danego podmiotu gospodarczego (dokonywanej oczywiście po decyzji zarządzających). [Tkocz, 2001] Istotne jest również inicjowanie przekształceń w firmie, zarówno w sferze technologicznej, organizacyjnej, funkcjonalnej, jak i w ekonomicznej czy kulturowej. Niezbędne wydają się być również działania zmierzające do podnoszenia efektywności, konkurencyjności oraz innowacyjności przedsiębiorstwa w obszarze produktów lub usług. Ważna jest również adaptacja do aktualnych warunków rynkowych i orientacja na nowe rynki zbytu (w tym rynki międzynarodowe). Zatem obok ukierunkowywania się firmy na osiągnięcie zysku, kluczowe jest również zapewnienie awansu organizacyjno-technologicznego, jak i ciągłości oraz długotrwałości w jej funkcjonowaniu. Nie sposób również obecnie nie uwzględnić przy restrukturyzacji procesów globalizacyjnych zachodzących na świecie. [Borowiecki, Jaki, 2015]

Postrzeganie restrukturyzacji podmiotów gospodarczych jest w literaturze przedmiotu bardzo różne, świadczy o tym mnogość jej definicji. Wybrane z nich zostały przedstawione w poniższej tabeli.

■ **Tabela 1.** Różne podejścia do teoretycznego ujmowania pojęcia restrukturyzacji

Autor/redaktor	Definicja/określenie restrukturyzacji
Z. Sapijaska	Restrukturyzacja to radykalna zmiana w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy. Celem tej zmiany jest przywrócenie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i (lub) równowagi z otoczeniem.
K. Wanielista, I. Miłkowska,	Restrukturyzacja to proces systemowych zmian majątkowych, organizacyjnych, ekonomicznych, finansowych i technicznych dostosowanych do efektywnej realizacji celów przedsiębiorstwa.
A. Stabryła	Restrukturyzacja stanowi postępowanie diagnostyczne - projektowe, mające na celu uprawnienia systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcenia formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich.
C. Suszyński	Restrukturyzacja to złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa.
M. Belka, L. Pietrewicz	Restrukturyzacja to zmiana struktury aktywów i pasywów. Dokonuje się ona na trzech poziomach: poszczególnych firm (zmiana struktury aktywów i pasywów wewnątrz przedsiębiorstw); branży (zmiana wzajemnej pozycji przedsiębiorstw w ramach branży).
R. Borowiecki	Restrukturyzacja jest systemową przebudową, modernizacją lub unowocześnieniem czy uwspółcześnieniem struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw lub innych obiektów badań ekonomicznych. Ma charakter złożony, wielowymiarowy i długotrwały, przesłankami jej podejmowania są sytuacje krytyczne w rozwoju struktur, których ona dotyczy.
S. Chomętowski	Restrukturyzacja jest procesem zmian zasadniczych, gruntownych i wywołanych w większym stopniu czynnikami zewnętrznymi, albo inaczej sytuacjami krytycznymi dla rozwoju struktur, których on dotyczy.

## Uznaniowość restrukturyzacji przedsiębiorstw w Polsce

I. Durlik	Restrukturyzacja określana jako przebudowa, modernizacja i unowocześnienie czy też dostosowanie do współczesnego poziomu techniki i rozwoju myśli organizatorsko - menedżerskiej struktury przedsiębiorstwa, firmy czy instytucji.
Z. Jasiński	Restrukturyzacja jest przemyślaną wobec zmian zachodzących o otoczeniu reorientacją celów przedsiębiorstw i dostosowaniem do nich techniki, organizacji, ekonomiki i kadr.
D. Kowalczuk - Jakubowska, A. Malewicz	Restrukturyzacja powinna stanowić swoistą odpowiedź na sygnały płynące z otoczenia i być formą samodzielnej, aktywnej walki o własną pozycję strategiczną na rynku, zapewniającą konkurencyjność wobec innych partnerów rynkowych i prowadzącą do uzyskania konkretnych korzyści ekonomicznych.
Z. Malara	Restrukturyzacja to radykalna zmiana w odniesieniu do gospodarki, przemysłu, gałęzi, przedsiębiorstwa w co najmniej jednym spośród czterech obszarów ich aktywności, tzn. techniki i technologii, organizacji i zarządzania, ekonomiki i rynku oraz organizacyjno - prawnym, w celu zapewnienia systemowi gospodarczemu równowagi wewnętrznej oraz względem otoczenia.
A. Nalepka	Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza przemyślaną reorientację celów (misji) przedsiębiorstwa stosownie do zaszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki, organizacji, ekonomiki i kadr.
B. Pelka	Restrukturyzacja przedsiębiorstwa to zmiany systemowe w przedsiębiorstwie odniesione do techniki, technologii, form organizacji produkcji, systemu zarządzania, ekonomiki i rynku oraz statusu organizacyjno - prawnego dla tego przedsiębiorstwa.
S. Lachiewicz, A. Zakrzewska - Bielawska	Restrukturyzacja jest procesem zmian wyzwalanym przez krytyczne dla rozwoju przedsiębiorstwa sygnały wewnętrzne i płynące z otoczenia, mającym na celu stworzenie przedsiębiorstwa konkurencyjnego. Restrukturyzacja jest sumą przedsięwzięć zmierzających do zmian w ramach struktury składników (dziedzin) i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzących do jego odnowienia i poprawy efektywności działania oraz możliwości rozwojowych.
S. Lachiewicz	Restrukturyzacja to proces radykalnych zmian w sferach własności, zasobów i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzący do jego odnowienia i wzrostu efektywności działania oraz do lepszego dostosowania do wymagań otoczenia gospodarczego.
B. Prusak	Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest procesem złożonym, angażującym szereg uczestników, w tym kadrę menedżerską, pracowników, wierzycieli, instytucje nadzoru, dostawców, odbiorców i władze lokalne.
R. Borowiecki, M. Kwieciński	Restrukturyzacja to złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące (operacyjne) i długofalowe (strategiczne) kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i wewnętrznych potrzeb samego przedsiębiorstwa.
M. Romanowska, M. Trocki,	Restrukturyzacja to złożony proces istotnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące i długofalowe kształtowanie atrybutów jego podmiotowości, zarówno pod kątem zmian w otoczeniu, jak i wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstwa.
Z. Pierścionek,	Restrukturyzacja jest specyficznym podejściem do osiągania i utrzymania konkurencyjności oraz wzrostu przedsiębiorstwa. Jej najważniejszym założeniem jest permanentne obniżanie kosztów wytwarzania przez redukcję kosztów pracy, redukcję nieefektywnych produktów i rynków, wprowadzanie względnie nowych technologii i względnie nowych struktur zarządzania.
A. Potocki	Restrukturyzacja - eliminacja najbardziej oczywistych przerostów zatrudnienia, zmniejszenie liczby szczebli zarządzania, zwiększenie ogólnej elastyczności organizacji oraz zmiany fizyczne infrastruktury firmy w celu dostosowania jej do wymogów nowej, "odchudzonej" struktury.
A. Nalepka	Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza przemyślaną reorientację celów (misji) przedsiębiorstwa, stosownie do zaszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki, organizacji, ekonomiki i kadr.
M. Romanowska, M. Trocki,	Restrukturyzacja to złożony proces istotnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest bieżące i długofalowe kształtowanie atrybutów jego podmiotowości, zarówno pod kątem zmian w otoczeniu, jak i wewnętrznych potrzeb przedsiębiorstwa.

A. Kupczyk	Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest zmianą o charakterze radykalnym w co najmniej jednym spośród trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy.
R. Niestrój	Restrukturyzacja jest efektywnościowo-twórczym instrumentem gruntownych, zasadniczych zmian w przedsiębiorstwie, stwarzających warunki do odniesienia przez nie sukcesu
J. Sarnowski	Restrukturyzacja w zarządzaniu oznacza strategiczną, najczęściej kompleksową zmianę kształtu przedsiębiorstwa i sposobu jego funkcjonowania na rynku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Sapijaska, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 30, K. Wanielista, I. Miłkowska, Słownik menedżera, Fraktal, Wrocław 1998, s. 215, A. Stabryła, Zarządzanie rozwojem firmy, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 16, C. Suszyński, Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003, s. 71, M. Belka, L. Pietrewicz, Kluczowe czynniki sukcesu restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw w Polsce, [w:] Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej, red. E. Mączyńska, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001, s. 297, R. Borowiecki, Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno - praktyczny, Difin, Warszawa 2003, s. 77, S. Chomątowski, Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji” 1994, Nr 12, s. 22, I. Durlik, restrukturyzacja procesów gospodarczych, Reengineering, Teoria i praktyka, Placet, Warszawa 1998, s. 45, Z. Jasiński, Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, 1992, Nr 8, s.12, D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 1992, s. 10 - 11, Z. Malara, Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Monografie, Nr 32, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 16 - 17, A. Nalepka, Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Antykwa, Kraków 1998, s. 21, B. Pelka, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 1994, s. 7, Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa red. S. Lachiewicz, red. A. Zakrzewska - Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 16, B. Prusak (red.), Ekonomiczne i prawne aspekty upadłości przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2007, s. 62, S. Lachiewicz, Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 206, R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), Monitorowanie otoczenia: przepływ i bezpieczeństwo informacji. W stronę inteligencji przedsiębiorstwa, Zakamycze, Kraków 2003, s.21, M. Romanowska, M. Trocki, Podejście procesowe w zarządzaniu, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 43 - 44, Z. Pierścioneł, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 64, A. Potocki, Współczesne tendencje w zarządzaniu - teoria i praktyka, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, Chrzanów 2000, s.103, A. Nalepka, Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1998, s.21, A. Kupczyk, Radykalne zmiany w firmie od reengineeringu do organizacji uczącej się, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 17, R. Niestrój (red.), Zarządzanie i marketing, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 19, J. Sarnowski, Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007, s. 66.

Uogólniając wszystkie powyżej wymienione definicje można przyjąć, że restrukturyzacja jest to gruntowna zmiana w całościowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ukierunkowana na wzrost efektywności działania oraz diametralną poprawę jego wyników finansowych. Do głównych celów restrukturyzacji w długiej perspektywie niewątpliwie należy zaliczyć, oprócz wzrostu konkurencyjności firmy i jej produktów lub usług (poprzez odpowiednie zbudowanie przewagi konkurencyjnej), także poprawę wyników gospodarczych, (w tym przede wszystkim ograniczenia kosztów i wypracowania zysku pozwalającego na rozwój przedsiębiorstwa i wzrost wartości przedsiębiorstwa (uwidocznionym większą aktywnością potencjalnych inwestorów)).[Suszyński, 1999, s. 129]

O sukcesie realizacji danej restrukturyzacji decyduje dobrze opracowany i wdrożony program restrukturyzacyjny. Aby tak się stało, konieczne jest zawarcie w nim następujących

elementów: [Suszyński, 1999, s. 124]

- określenie realistycznych działań i rozwiązań kluczowych do sukcesu restrukturyzacji,
- ujęcie konkretnych obszarów i mierzalnych celów restrukturyzacji, które wynikają z szczegółowej diagnozy potrzeb restrukturyzacyjnych i potencjału zmian w firmie,
- określenie środków niezbędnych do osiągnięcia przyjętych celów,
- przygotowanie szczegółowych zadań operacyjnych, ich wykonawców, osoby odpowiedzialne oraz terminy realizacji (plan i harmonogram restrukturyzacji);
- opracowanie projekcji długofalowych, ilościowych i jakościowych efektów zmian wraz z oceną bieżącego wpływu tych zmian.

W teorii i praktyce wyróżnia się najczęściej cztery rodzaje restrukturyzacji, które przedstawiono w poniższej tabeli.

■ **Tabela 2.** Rodzaje restrukturyzacji

Restrukturyzacja kreatywna	Restrukturyzacja antycypacyjna
podejmowana w sposób niezależny od aktualnych lub przewidywanych zmian otoczenia. Cele takiej restrukturyzacji to np. wywarcie wpływu na dokonywanie odpowiednich zmian w otoczeniu.	następstwo przewidywania przez kierownictwo przedsiębiorstwa istotnych zmian w otoczeniu. Dzięki trafnym prognozom i odpowiednim zmianom przedsiębiorstwo może jako pierwsze przystosować się i osiągnąć przewagę konkurencyjną.
Restrukturyzacja dostosowawcza (adaptacyjna)	Restrukturyzacja naprawcza
to szybkie i skuteczne wprowadzanie zmian jako reakcja na stwierdzenie zmiany w otoczeniu. Prędkość i trafność reakcji może zapobiec pogorszeniu się sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa.	odmiana restrukturyzacji adaptacyjnej, odnosi się do krótkookresowych działań stabilizujących i mających na celu przywrócenie przedsiębiorstwu utraconej sprawności.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2001, s. 25 - 26), A. Stabryła (red.), Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, str. 318.

Niektórzy autorzy rozróżniali jeszcze restrukturyzację tradycyjną i radykalną [Durlik, 1998, s. 47] oraz płytką i głęboką [Lipowski, 2001, s. 54]. Jednak podziały te mogą nastarczać pewnych trudności w odpowiednim zaklasyfikowaniu danych działań. Zwłaszcza, kiedy sama istota restrukturyzacji polega na gruntownej zmianie. A planując przeprowadzenie restrukturyzacji, często zapomina się o dość istotnym fakcie, że restrukturyzacja to przede wszystkim środek realizacji określonych celów, nie zaś cel sam w sobie. Dlatego restrukturyzacja prowadzona w danym przedsiębiorstwie, może obejmować i dotyczyć następujących obszarów:

- zmiany formy organizacyjno-prawnej firmy,
- prywatyzacji,
- racjonalizacji poziomu zatrudnienia,
- restrukturyzacji finansowej,
- racjonalizacji zakresu działania (czyli przedmiotowego i funkcjonalnego),
- restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa. [Nalepka, 1998, s.11]



Restrukturyzacja finansowa jest podstawowym elementem postępowania naprawczego. Zakłada się, że powinna ona doprowadzić do rozluźnienia pętli zadłużeniowej, aby w przyszłości stała się możliwa obsługa przez firmę zrestrukturyzowanego długu. [Duliniec, 2007, s. 118] Jeszcze inne ujęcie wskazuje, że restrukturyzacja finansowa jest sanacją finansów przedsiębiorstwa, bazującą na fundamentalnej zmianie sposobu zarządzania finansami, struktury kapitałowej, prowadzący do wzrostu wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy i właścicieli, a także do poprawy stosunków z pozostałymi interesariuszami. [Porada-Rochoń, 2009, s. 80]

Przedsiębiorstwo w procesie restrukturyzacji finansowej podejmuje zatem niezbędne działania pozwalające na:

- umorzenie części zadłużenia,
- zmianę warunków spłaty zaciągniętych kredytów czy pożyczek (a zatem np. rozłożenie na raty spłaty zaległych zobowiązań, odroczenie terminu płatności rat kapitałowych, zmiany wysokości oprocentowania zrestrukturyzowanego długu itp.),
- zamianie części wierzytelności na akcje lub udziały firmy,
- ustanowienie zabezpieczeń dla zrestrukturyzowanych zobowiązań przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że restrukturyzacja finansowa firmy to proces, którego celem jest wzmocnienie lub stworzenie powyżej określonych warunków podmiotowości przedsiębiorstwa. Aby zapewnić bieżącą płynność finansową konieczne jest ułożeniu takich stosunków z dostawcami i odbiorcami, a także instytucjami finansowymi, przy których poziom należności oraz zobowiązań pozwala na jego bezkonfliktowe funkcjonowanie.

Techniki restrukturyzacji finansowej dotyczące bilansu przedsiębiorstwa dzieli się na [Suszyński 2003, s. 164]:

- techniki oparte na zmianach w aktywach firmy (przede wszystkim: sprzedaż aktywów niewykorzystywanych lub niezwiązanych z głównym obszarem działalności przedsiębiorstwa; leasing nieruchomości, maszyn, urządzeń bez ich wykupu, utworzenie firmy „córki” wraz z przekazaniem jej aktywów i niektórych długów; sprzedaż firmy „córki”; podział firmy na dwie lub więcej podmiotów),
- techniki odnoszące się do zmian w pasywach firmy (między innymi: zmiana wierzytelności na udziały/akcje; zmiana wierzytelności na instrumenty hybrydowe; zmiana udziałów na hybrydy; zmiana wierzytelności na wierzytelności oraz negocjacje z kredytodawcą w sprawie restrukturyzacji długu lub nowego rozłożenia płatności bądź zrefinansowanie starego długu na zaciągnięcie pożyczki u nowego kredytodawcy; zamiana hybrydy na hybrydę; zamiana udziałów na udziały poprzez zamianę jednego rodzaju akcji zwykłych na inny ich rodzaj, zamianę dywidend, akcji rozszczepionych bądź emisję nowych akcji zwykłych w celu wykupienia poprzednio wyemitowanych własnych akcji kredytodawcy; podwyższenie zadłużenia; zaciągnięcie nowych pożyczek (pod zastaw aktywów obrotowych) bądź zakup nowych aktywów na kredyt w celu zabezpieczenia operacji bieżących; sprzedaż nowych udziałów; rekapitalizacja i zwiększenie stanu środków pieniężnych poprzez sprzedaż nowych akcji zwykłych.

### 2. Wsparcie państwa w ramach Funduszu Restrukturyzacji Przedsiębiorstw

W Polsce w celu ratowania i restrukturyzacji przedsiębiorstw ustanowiony został państwowy fundusz celowy pod nazwą Fundusz Restrukturyzacji Przedsiębiorstw, którego dysponentem jest Minister Skarbu Państwa.<sup>1</sup> Powyższy fundusz zasilany jest finansowo poprzez 15% odpis uzyskiwany z corocznych przychodów z prywatyzacji oraz z odsetek gromadzonych od tych środków.<sup>2</sup> Dzięki zgromadzonym środkom pieniężnym Minister Skarbu Państwa może udzielać potrzebującym przedsiębiorcom (także prywatnym) pomocy publicznej na ratowanie oraz restrukturyzację<sup>3</sup>, a także wsparcia finansowego niezaliczanego do pomocy publicznej<sup>4</sup>. Istotnym jest fakt, że procedura wydatkowania środków Funduszu Restrukturyzacji Przedsiębiorstw odbywa się zgodnie z rocznym planem finansowym, który stanowi załącznik do ustawy budżetowej.

Program pomocy przedsiębiorstwom w ramach Funduszu Restrukturyzacji Przedsiębiorstw ma charakter krajowy, stąd każda decyzja o udzieleniu pomocy danemu podmiotowi gospodarczemu podlega notyfikacji Komisji Europejskiej<sup>5</sup>. Co ważne określono kryteria trudnej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, które bez interwencji Państwa prawie na pewno skazane będzie na zniknięcie z rynku w perspektywie krótko lub średnioterminowej. Zgodnie z nimi można mówić o trudnej sytuacji ekonomicznej firmy, kiedy występuje co najmniej jedna z poniżej wymienionych okoliczności:<sup>6</sup>

1. W przypadku spółki charakteryzującej się ograniczoną odpowiedzialnością wspólników (więcej niż połowę subskrybowanego kapitału podstawowego utracono wskutek poniesionych strat). Ma to miejsce w przypadku, gdy odliczenie poniesionych strat z kapitałów rezerwowych (i z wszystkich innych elementów ogólnie uznawanych za część funduszy własnych spółki) prowadzi do ujemnego wyniku przekraczającego połowę subskrybowanego kapitału podstawowego;
2. W przypadku spółki, w której przynajmniej niektórzy wspólnicy ponoszą nieograniczoną odpowiedzialność za długi spółki więcej niż połowę kapitału spółki według dokumentów księgowych utracono wskutek poniesionych strat;
3. Przedsiębiorstwo jest przedmiotem zbiorowego postępowania upadłościowego lub zgodnie z prawem krajowym spełnia kryteria objęcia zbiorowym postępowaniem upadłościowym na wniosek wierzycieli;

<sup>1</sup> Zgodnie z ustawą z dnia 8 sierpnia 1996 r. o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa (Dz. U. z 2012 r. poz. 1224).

<sup>2</sup> Zgodnie z art. 56 ust. 1 pkt. 2 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996r. o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. z 2013 r. poz. 216).

<sup>3</sup> Na podstawie Rozporządzenia Ministra Skarbu Państwa z dnia 20 marca 2015 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorców (Dz. U. z 2015 r. poz. 531).

<sup>4</sup> Na podstawie rozporządzenia Ministra Skarbu Państwa z dnia 11 sierpnia 2011 r. w sprawie wsparcia niebędącego pomocą publiczną (Dz. U. Nr 174 poz. 1040).

<sup>5</sup> Procedowanie zgodnie z następującym dokumentem: Wytyczne dotyczące pomocy państwa na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorstw niefinansowych znajdujących się w trudnej sytuacji (Dz. Urz. UE C 2014/C 249/01).

<sup>6</sup> Ibidem, pkt.2.2

4. W przypadku przedsiębiorstwa, które nie jest MSP, jeśli w ciągu ostatnich dwóch lat:
- stosunek księgowej wartości kapitału obcego do księgowej wartości kapitału przedsiębiorstwa był większy niż 7,5; oraz
  - wskaźnik pokrycia odsetek do EBITDA tego przedsiębiorstwa wynosił poniżej 1,0.

Ważnym ograniczeniem w przyznawaniu pomocy z funduszu restrukturyzacji jest również wymóg, aby zapobiegała ona trudnościom społecznym lub też prowadziła do przezwyciężenia niedoskonałości rynku (z uwagi na związane z tym ryzyko, że jeżeli jej nie udzieli się wówczas cel ten nie zostanie osiągnięty lub byłby osiągnięty w mniejszym zakresie). Dodatkowo przedsiębiorca nie mógł wcześniej otrzymać pomocy na ratowanie lub restrukturyzację, a jeżeli otrzymał taką pomoc, to musi utrzymać od jej udzielenia co najmniej 10 lat.

W przypadku pomocy na ratowanie przedsiębiorstwo otrzymuje ją w formie pożyczki na okres do 6 miesięcy, której wysokość jest określana na podstawie zapotrzebowania wnioskującej firmy na kapitał obrotowy na kolejne 6 miesięcy. Przy jej wyliczaniu stosuje się wzór<sup>7</sup>:

$$[\text{EBIT}_t + A_t - (\text{kapitał obrotowy}_t - \text{kapitał obrotowy}_{t-1})] / 2$$

gdzie:

$t$  – oznaczenie roku obrotowego poprzedzającego przyznanie lub zgłoszenie pomocy,

$\text{EBIT}_t$  – wynik finansowy z działalności operacyjnej za ostatni rok obrotowy poprzedzający przyznanie lub zgłoszenie pomocy,

$A_t$  – amortyzację za ostatni rok obrotowy poprzedzający przyznanie lub zgłoszenie pomocy,  $(\text{kapitał obrotowy}_t - \text{kapitał obrotowy}_{t-1})$  – zmianę stanu kapitału obrotowego – różnicę między poziomem kapitału obrotowego w ostatnim roku obrotowym poprzedzającym przyznanie lub zgłoszenie pomocy a poziomem kapitału obrotowego w roku obrotowym wcześniejszym niż rok poprzedzający przyznanie lub zgłoszenie pomocy; stan kapitału obrotowego w danym roku oblicza się jako różnicę między aktywami obrotowymi a zobowiązaniami krótkoterminowymi.

Zgodnie z przepisami w przypadku gdy wynik zastosowania wzoru jest liczbą ujemną, wysokość pomocy w celu ratowania lub wysokość tymczasowej pomocy na restrukturyzację nie może być wyższa od wartości bezwzględnej uzyskanego wyniku, chyba że przedsiębiorca w sposób pisemny należycie wykaże konieczność udzielenia pożyczki w wyższej kwocie. Natomiast w przypadku gdy wynik zastosowania wzoru jest liczbą dodatnią, wysokość pomocy w celu ratowania lub wysokość tymczasowej pomocy na restrukturyzację jest uzależniona od przedstawienia przez przedsiębiorcę szczegółowego wyjaśnienia wykazującego, że znajduje się on w trudnej sytuacji ekonomicznej, oraz uzasadniającego konieczność uzyskania pożyczki we wnioskowanej kwocie.

Wysokość stopy oprocentowania pożyczki nie może być mniejsza od wysokości stopy bazowej dla Polski ogłaszanej przez Komisję Europejską, która jest powiększona o marżę czterech punktów procentowych. Istotne dla przedsiębiorstw jest możliwość, Po otrzymaniu

<sup>7</sup> art. 13. rozporządzenia Ministra Skarbu Państwa z dnia 20 marca 2015 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorców (Dz. U. z 2015 r. poz. 531).



pomocy na ratowanie, złożenie wniosku o pomoc na restrukturyzację w ramach kontynuacji procesu restrukturyzacji. Wówczas termin zwrotu pomocy na ratowanie zostaje przesunięty do czasu podjęcia decyzji przez Komisję Europejską w sprawie pomocy na restrukturyzację.

Z kolei jeśli chodzi o pomoc na restrukturyzację to jest ona udzielana w celu przywrócenia firmie długookresowej zdolności do konkutowania na rynku. Stąd też powinna być ograniczona do niezbędnego minimum, uwzględniając zwłaszcza wielkość, formę udzielanej pomocy oraz podział obciążeń. Z zasady powinna stanowić tylko uzupełnienie wkładu własnego przedsiębiorcy (wynoszącego co najmniej 50%).

W przypadku tymczasowej pomocy na restrukturyzację oblicza się jej wielkość zgodnie ze wzorem (oznaczenia jak we wcześniejszym wzorze):<sup>8</sup>

$$[\text{EBIT}_t + A_t - (\text{kapitał obrotowy}_t - \text{kapitał obrotowy}_{t-1})] \times 3 / 2$$

Okres spłaty pożyczki udzielonej w tej formie nie może być dłuższy niż osiemnaście miesięcy od dnia udzielenia pomocy. Natomiast w sytuacji, kiedy bezpośrednio przed udzieleniem tymczasowej pomocy na restrukturyzację była udzielona pomoc w celu ratowania, okres ten nie może być dłuższy niż osiemnaście miesięcy od dnia zatwierdzenia przez Komisję Europejską pomocy w celu ratowania, Stopa oprocentowania takiej pożyczki jest nie mniejsza niż stopa bazowa powiększona o cztery punkty procentowe, przy czym po upływie dwunastu miesięcy od udzielenia pomocy oprocentowanie zostaje zwiększone o co najmniej 0,5 punktu procentowego.

Przedsiębiorcy ze środków, uzyskanych z pomocy na restrukturyzację, nie mogą finansować nowych inwestycji, (jednakże z wyjątkiem inwestycji niezbędnych do odzyskania przez przedsiębiorcę długookresowej zdolności do konkutowania na rynku.

Pomoc na restrukturyzację jest udzielana przez ministra w formie:

- 1) Pożyczki;
- 2) Dotacji;
- 3) Dopłaty w przypadku, o którym mowa w art. 20a ust. 3 ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. z 2013 r. poz. 216, z późn. zm.8);
- 4) Objęcia akcji lub udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym albo udziału w podwyższeniu kapitału zakładowego przez podwyższenie wartości nominalnej dotychczasowych udziałów lub akcji;
- 5) Objęcia obligacji;
- 6) Zmiany terminów spłaty zobowiązań wobec ministra;
- 7) Konwersji pożyczki, udzielonej jako pomoc w celu ratowania, na udziały lub akcje przedsiębiorcy.

<sup>8</sup> art. 13. rozporządzenia Ministra Skarbu Państwa z dnia 20 marca 2015 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorców (Dz. U. z 2015 r. poz. 531)

■ **Tabela 3.** Pomoc przedsiębiorstwom przez Ministerstwo Skarbu Państwa

Rok	Liczba podmiotów otrzymujących wsparcie	Wartość ogółem udzielonego wsparcia (w zł)	Rodzaj pomocy (liczba podmiotów)		Forma pomocy (liczba podmiotów)		
			Ratowanie	Restrukturyzacja	Dotacja	Pożyczka	Podwyższenie kapitału
2014	4	608 945 297,56	0	4	2	1	1
2013	0	0	0	0	0	0	0
2012	7	414 624 350,78	2	5	4	2	1
2011	5	10 305 773,82	2	3	1	2	2
2010	7	109 920 100,20	6	1	0	6	1
2009	1	150 000 000,00	0	1	0	0	1
2008	1	291 334 250,00	0	1	0	0	1
2007	1	158 421 446,27	0	1	0	0	1
2006	1	100 000 000,00	0	0	1	0	0
2005	10	306 716 359,84	0	0	0	2	8
2004	14	189 146 000,00	0	0	0	0	0
2003	20	294 631 975,63	0	20	0	0	0
2002	5	36 102 000,00	0	5	0	0	0
Suma w latach 2002-2014		2 670 147 554,10	10	41	8	13	16

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Skarbu Państwa, [www.msp.gov.pl](http://www.msp.gov.pl), dostęp 05.09.2016.

Analiza powyższej tabeli dowodzi, że pomimo ustanowienia specjalnego funduszu pomocowego zagrożonym przedsiębiorcom, to na wsparcie z niego mogła liczyć zaledwie garstka przedsiębiorstw. Świadczy to o zbyt wyśrubowanych warunkach uzyskania takiej

■ **Tabela 4.** Liczba bankructw w Polsce według Euler Hermes, Coface Poland w latach 2002-2014

Rok	Liczba bankructw wg firmy:	
	Euler Hermes	Coface Poland
2002	1863	1863
2003	1788	1798
2004	1163	1116
2005	727	793
2006	298	576
2007	480	447
2008	420	411
2009	673	691
2010	720	655
2011	739	723
2012	941	877
2013	926	883
2014	822	823

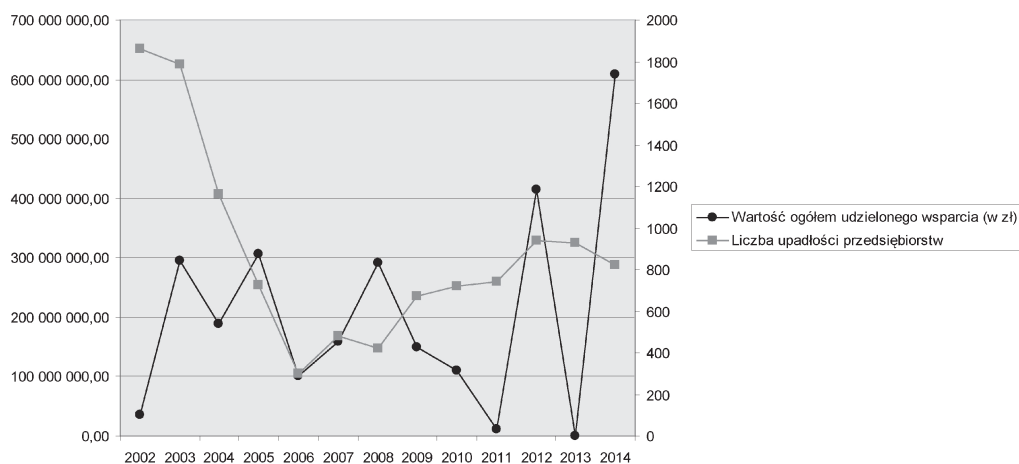
Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów oraz komunikatów firm Euler Hermes oraz Coface Polska, [www.cofacepolska.pl](http://www.cofacepolska.pl), [www.eulerhermes.pl](http://www.eulerhermes.pl), dostęp 10.10.2016.

pomocy. Dlatego też większość firm poszukuje innych możliwości i źródeł finansowania swojej działalności.

Dokonując analizy liczby upadłości (ogłaszanych przez sądy w Polsce) w latach 2002-2014 (zob. tabela 4), można stwierdzić, że podmiotów oczekujących pomocy ze strony Państwa było zdecydowanie więcej. Chociażby w 2002 roku, kiedy zanotowano 1863 przypadki upadłości przedsiębiorstw, pomoc publiczną w ramach funduszu restrukturyzacyjnego Ministerstwa Skarbu Państwa otrzymało zaledwie 5 przedsiębiorstw.

Z poniższego wykresu wynika, że liczba podmiotów objętych wsparciem w ramach pomocy publicznej Ministerstwa Skarbu Państwa jest zdecydowanie zbyt niska w stosunku do skali zjawiska upadłości firm w Polsce. Kwestią dodatkowych badań jest analiza samego procesu wyboru podmiotów objętych takim wsparciem (kto decyduje, jakie kryteria, dlaczego takie kwoty, itd). Nie są tu także ujęte inne formy wsparcia państwa jak chociażby te udzielane przy rozkładaniu zaległości podatkowych czy wynikających z zobowiązań wobec Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

- **Wykres 1.** Porównanie wielkości udzielonego wsparcia przez Ministerstwo Skarbu Państwa w ramach udzielonej pomocy publicznej z liczbą upadłości przedsiębiorstw w latach 2002-2014



Źródło: Opracowanie własne.

- **Tabela 5.** Wskaźnik przeżycia podmiotów gospodarczych w Polsce w latach 2004-2013 (w %)

Państwo	Wskaźnik przeżycia w poszczególnych latach w %									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Polska	bd	bd	66.85	67.68	71.08	74.51	71.55	69.85	70.15	67.93

Źródło: Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, dostęp 02.10.2016.

**Pomoc dla przedsiębiorstw w ramach funduszu restrukturyzacji jest również zbyt znikoma, aby istotnie wpłynąć na poprawę wskaźnika przeżycia<sup>9</sup> podmiotów gospodarczych opracowywanego cyklicznie przez Eurostat (zob. tabelę 5)**

Brak istotnego wpływu pomocy w ramach funduszu restrukturyzacji w dyspozycji Ministerstwa Skarbu Państwa na liczbę upadłości przedsiębiorstw oraz wskaźnik ich przeżycia w poszczególnych latach, potwierdza również analiza korelacji pomiędzy tymi zmiennymi. Z badań przeprowadzonych przez autora wynika, że korelacja pomiędzy wartością wsparcia a liczbą upadłości w analizowanym okresie wynosi - 0,03087 (dane o upadłości według Euler Hermes) i - 0,04897 (dane Coface Polska). Natomiast w przypadku analizy wartości udzielonego wsparcia i wskaźnikiem przeżycia korelacja wyniosła 0,247133.

### Zakończenie

Proces restrukturyzacji firm jest z pewnością wyzwaniem dla zarządzających. Nie wydaje się być słuszne twierdzenie o konieczności przeprowadzania restrukturyzacji w każdych warunkach wskazujących na problemy danego przedsiębiorstwa. Czasami wręcz pożądane jest przeprowadzenie tylko korekt w dotychczasowym sposobie zarządzania firmą, bez konieczności gruntownych zmian. Dlatego tak ważne jest właściwe postrzeganie znaczenia i roli procesu restrukturyzacji przez menedżerów, aby w sytuacji kiedy jest ona już niezbędna, nie zapomnieć o jej rozpoczęciu. Takie podejście z jednej strony uchroni przedsiębiorstwo przed przeprowadzeniem zbędnej czynności (a tym samym nie poniesione zostaną zbędne koszty zarówno te finansowe, ale również pozafinansowe, gdyż restrukturyzacja prawie zawsze dotyka pracowników firmy i przyczynia się do wzrostu niepotrzebnych napięć i sporów), a drugiej strony, kiedy potrzeba restrukturyzacja zostanie słusznie rozpoznana, efektywność takich działań będzie zdecydowanie większa. Przeprowadzone w artykule studia i analizy potwierdzają, że przedsiębiorcy nie mogą liczyć wyłącznie na pomoc państwa, gdyż jej skala jest po pierwsze znikoma, a po drugie decyzje o jej przyznaniu niekoniecznie muszą wynikać z przesłanek czysto ekonomicznych.

### Bibliografia

1. Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), 2003, *Monitorowanie otoczenia: przepływ i bezpieczeństwo informacji. w stronę inteligencji przedsiębiorstwa*, Zakamycze, Kraków.
2. Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), 2001, *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
3. Borowiecki R., 2003, *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno - praktyczny*, Difin, Warszawa.
4. Borowiecki R., Jaki A., 2015, *Restrukturyzacja – od transformacji do globalizacji*, Przegląd Organizacji, nr 9, s. 4-9.

---

<sup>9</sup> procentowy udział firm, które powstały w roku n i wciąż działają w roku n+2 w stosunku do ogólnej liczby firm powstałych w roku n

5. Chomątowski S., 1994, *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, Nr 12.
6. Duliniec A., 2007, *Finansowanie Przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
7. Durlik I., 1998 *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
8. Jasiński Z., 1992, *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, Nr 8.
9. Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A., 1992, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa.
10. Kupczyk A., 1998, *Radykalne zmiany w firmie od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa.
11. Lachiewicz S., 2007, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
12. Lipowski A., 2001, *Procesy restrukturyzacji w przedsiębiorstwach przemysłowych okresu transformacji ustrojowej*, w: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, t. 1, red. E. Mączyńska, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Wydawnictwo DiG, Warszawa.
13. Malara Z., 2001, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Monografie*, Nr 32, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
14. Motylka-Kuźma A., Wieprow J., 2013, *Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
15. Nalepka A., 1998, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków-Kluczbork.
16. Porada-Rochoń M. (red.), 2009, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*, Difin, Warszawa.
17. Prusak B. (red.), 2007, *Ekonomiczne i prawne aspekty upadłości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
18. Lachiewicz S. (red.), Zakrzewska-Bielawska A. (red.), 2005, *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
19. Mączyńska E., 2001, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, Wydawnictwo DiG, Warszawa.
20. Romanowska M., Trocki M., 2004, *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
21. Rozporządzenie Ministra Skarbu Państwa z dnia 11 sierpnia 2011 r. w sprawie wsparcia niebędącego pomocą publiczną (Dz. U. Nr 174 poz. 1040).
22. Rozporządzenie Ministra Skarbu Państwa z dnia 20 marca 2015 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorców (Dz. U. z 2015 r. poz. 531).
23. Sapijaska Z., 1997, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. Sarnowski, J., 2007, *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
25. Stabryła A. (red.), 2009, *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
26. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., 2001, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg, Warszawa.
27. Suszyński C., 1999, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
28. Suszyński C., 2003, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
29. Tkocz M., 2001, *Restrukturyzacja przemysłu regionu tradycyjnego*, Uniwersytet Śląski, Katowice.
30. Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. z 2013 r. poz. 216).
31. Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa (Dz. U. z 2012 r. poz. 1224).

32. [www.mf.gov.pl](http://www.mf.gov.pl)
33. [www.eulerhermes.pl](http://www.eulerhermes.pl)
34. [www.eurostat.pl](http://www.eurostat.pl)
35. [www.cofacepolska.pl](http://www.cofacepolska.pl)
36. [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl)
37. [www.msp.gov.pl](http://www.msp.gov.pl)
38. Wytyczne dotyczące pomocy państwa na ratowanie i restrukturyzację przedsiębiorstw niefinansowych znajdujących się w trudnej sytuacji, Komisja Europejska, (Dz. Urz. UE C 2014/C 249/01).

### ■ Streszczenie

Niniejszy artykuł dotyczy problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw i udzielania pomocy publicznej w tym zakresie przez państwo. Głównym celem było poprawne zdefiniowanie procesu restrukturyzacji i określenie jego zakresu. Wciąż duża liczba bankructw oraz ogłaszanych upadłości przedsiębiorstw dowodzi skali problemu i powoduje, że zarządzający firmami, często również ich współwłaściciele, stają przed wyborem pokrywania dalszych strat przedsiębiorstwa lub podjęcia decyzji o zakończeniu prowadzonej działalności Tymczasem w sytuacji, kiedy dany model biznesowy nie sprawdza się lub występują błędy w zarządzaniu firmą, możliwe czasami jest rozpoczęcie procesu restrukturyzacji. Działanie, przed którym niepotrzebnie wielu przedsiębiorców się broni i odsuwa go w czasie, obawiając się rozmiarów i skali zmian w firmie po jego wprowadzeniu. Autor podjął się zadania wykazania, że pomoc państwa w ramach funduszu restrukturyzacji jest niewystarczająca w stosunku do skali zjawiska upadłości przedsiębiorstw w Polsce. Dodatkowo została przeanalizowana korelacja pomiędzy wartością udzielonej pomocy publicznej a liczbą upadłości przedsiębiorstw oraz wskaźnikiem ich przeżycia.

### ■ Summary

This paper deals with the issues of restructuring of enterprises and the provision of aid in this regard by the state. The main objective was to correct defined the restructuring process and to define its scope. Still a large number of bankruptcies and the announced bankruptcy of enterprises demonstrates the scale of the problem and makes managing companies often also the co-owners, faced with a choice of covering further loss of business or decide to terminate its operations Meanwhile, in a situation where the business model does not work or has errors in the management of the company, it is sometimes possible to start the process of restructuring. Action against which unnecessarily many entrepreneurs weapons and moves it in time, fearing the size and scale of the changes in the company after its introduction. The author undertook the task of demonstrating that the State aid under the restructuring fund is insufficient in relation to the scale of bankrupt enterprises in Poland. In addition, it was analyzed the correlation between the value of state aid granted and the number of corporate bankruptcies and an indicator of survival.

**Słowa kluczowe:** restrukturyzacja przedsiębiorstw, restrukturyzacja finansowa, pomoc publiczna, upadłość przedsiębiorstw

**Keywords:** enterprise restructuring, financial restructuring, public aid, bankruptcy of enterprises

**JEL Classification:** G34, G33, E32