

MARIAN TUREK
IZABELA JONEK-KOWALSKA
Politechnika Śląska

RESTRUKTURYZACJA JAKO ŹRÓDŁO REDUKCJI KOSZTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE – DZIAŁANIA I EFEKTY

1. Wprowadzenie

Kryzys gospodarczy, który dotknął współczesne przedsiębiorstwa stanowi nowe wyzwanie dla procesów restrukturyzacji. Jest on zjawiskiem ujawniającym i akcelerującym jakościową przemianę dotychczasowego systemu gospodarowania¹. Przedsiębiorstwa by przetrwać w warunkach pogorszonej koniunktury zmuszone są do ciągłej, częstokroć głębokiej przemiany wszystkich struktur je tworzących. Zmiany te w wariacie minimalnym są zorientowane na utrzymanie dotychczasowych wyników ekonomicznych. Rzadko możliwa jest ich poprawa. Dodatkowo w warunkach rynku konsumenta oddziaływanie na wzrost przychodów ze sprzedaży jest wyzwaniem wyjątkowo trudnym. Przedsiębiorstwom pozostaje zatem jedynie podejmowanie prób redukcji kosztów działalności.

Z uwagi na aktualizację problemu restrukturyzacji współczesnych przedsiębiorstw i konieczność dostosowania jej przebiegu do obecnych uwarunkowań rynkowych w niniejszym artykule podjęto problem restrukturyzacji jako źródła redukcji kosztów w przedsiębiorstwie. Celem poznawczym jest określenie źródeł redukcji kosztów w procesie restrukturyzacji w aspekcie jej wewnętrznej kategoryzacji. Cel poznawczy to identyfikacja działań i efektów restrukturyzacji w przedsiębiorstwie odwaniania kopalń węgla kamiennego. By tak postawione cele zrealizować w pierwszej części artykułu przedstawiono rodzaje restrukturyzacji i ich efekty. Następnie dokonano diagnozy stanu badanego przedsiębiorstwa. W dalszej części określono podstawowe kierunki i działania restrukturyzacji. W zakończeniu podjęto próbę oceny planowanych zmian w kontekście redukcji kosztów działalności badanego przedsiębiorstwa.

2. Efekty restrukturyzacji w aspekcie jej wewnętrznej kategoryzacji

Restrukturyzacja oznacza dokonywanie głębokiej przebudowy struktur tworzących przedsiębiorstwo. Wiąże się ona zatem z radykalnymi zmianami podejmowanymi co najmniej w jednym z czterech aspektów działalności: zakresie działania, organizacji wewnętrznej, strukturze kapitałowej lub zatrudnieniu². Modyfikując zakres działania przedsiębiorstwo dokonuje restrukturyzacji portfelowej. Wówczas decyduje o likwidacji, utrzymaniu lub rozszerzeniu oferty produktowej oraz rynków zbytu. Zmieniając organizację wewnętrzną dokonuje restrukturyzacji organizacyjnej, dotyczącej struktury organizacyjnej

¹ Szerzej: C. Suszyński, *Globalny kryzys a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, [w:] *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, pod red. R. Borowieckiego i A. Jaki, Kraków 2009, s. 109-117.

² Por. Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, PWN, Warszawa 1996, s. 30.

przedsiębiorstwa lub/ i majątku³. Realizując zmiany w strukturze kapitału dokonuje restrukturyzacji finansowej⁴, odnoszącej się do wyboru źródeł finansowania oraz kształtowania struktury kapitału⁵. Wreszcie podejmując decyzje personalne przeprowadza restrukturyzację zatrudnienia. Przedsiębiorstwo może dokonywać restrukturyzacji w jednym z wymienionych obszarów. Najczęściej jednak zmiany dokonywane w ramach restrukturyzacji dotyczą całości przedsiębiorstwa i dokonują się we wszystkich wymienionych sferach⁶.

Podstawowym celem działań restrukturyzacyjnych jest poprawa wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa⁷. Cel ten osiągany jest poprzez poprawę racjonalności i efektywności gospodarowania zasobami. W wyniku jego realizacji struktura przedsiębiorstwa ma zyskać cechy nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności⁸.

Restrukturyzacja z uwagi na złożony charakter podejmowanych działań jest procesem wymagającym szczegółowego przygotowania. W jej przeprowadzeniu niezbędne jest określenie:

- podstawowych wyznaczników strategii przedsiębiorstwa,
- najważniejszych celów restrukturyzacji,
- zaleceń odnośnie zmian i przekształceń w podstawowych obszarach działalności przedsiębiorstwa,
- oczekiwanych efektów,
- możliwości i ograniczeń restrukturyzacji⁹.

Efekty procesów restrukturyzacyjnych uzależnione są od rodzaju podjętej restrukturyzacji i działań podejmowanych w jej obrębie. W tabeli 1 przedstawiono rezultaty restrukturyzacji w kontekście wyodrębnionych rodzajów restrukturyzacji.

³ Zob. I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Placet, Warszawa 1998, s. 45-46.

⁴ Patrz: M. Rochoń, *Efektywność restrukturyzacji finansowej polskich przedsiębiorstw na podstawie procedur prawnych – ujęcie syntetyczne*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 12, s. 34-37.

⁵ Zob. S. Podczarski, *Efektywność procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych – próba identyfikacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 6-7, s. 51. Szerzej: M. Turek, I. Jonek-Kowalska, *Finansowanie procesów restrukturyzacyjnych w górnictwie węgla kamiennego w latach 2003-2006*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, pod red. R. Borowieckiego i A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 561-573 oraz M. Turek, I. Jonek-Kowalska, *Koncentracja przedsiębiorstw i jej efekty na przykładzie Kompanii Węglowej S.A.*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, pod red. R. Borowieckiego i A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 573-589.

⁶ Patrz: I. Jonek-Kowalska, *Koncentracja a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, [w:] *Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, pod red. A. Pyki, TNOiK, Katowice 2008, s. 103-112.

⁷ Szerzej: M. Turek, *Techniczna i organizacyjna restrukturyzacja kopalń węgla kamiennego*, Wydawnictwo Głównego Instytutu Górnictwa, Katowice 2007.

⁸ Zob. R. Borowiecki, A. Jaki, *Restrukturyzacja w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, „Problemy Zarządzania” 2007, nr 1, s. 11.

⁹ Por. C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, s. 99.

Tabela 1. Rodzaje i efekty restrukturyzacji

| Rodzaj restrukturyzacji | Działania | Efekty |
|-------------------------|--|---|
| portfelowa | specjalizacja produktowa | koncentracja na jednej linii produkcji dostosowanej do potrzeb odbiorców, wzrost przychodów ze sprzedaży |
| | redukcja działań rynkowych | skrócenie wąskich linii produktów oferowanych na tych samych rynkach, wzrost lojalności klientów, redukcja kosztów sprzedaży |
| | modyfikacja produktów | uatrakcyjnienie oferty produktowej, wzrost przychodów ze sprzedaży |
| organizacyjna | zmiana struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa | przekształcenia w strukturze organizacyjnej redukcja kosztów działalności |
| | zmiana struktury majątkowej przedsiębiorstwa | zmiana rodzajów, wielkości i proporcji majątku, redukcja kosztów działalności |
| finansowa | zmiana struktury kapitałowej | zmiana rodzajów i proporcji źródeł finansowania, redukcja kosztów finansowania działalności |
| zatrudnienia | zmiana struktury zatrudnienia | presunięcia, wymiana, zmniejszenie zatrudnienia redukcja kosztów działalności w obszarze wynagrodzeń podniesienie wydajności pracy zorientowane na wzrost przychodów ze sprzedaży |

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Borowiecki, *Zachowania przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, pod red. R. Borowieckiego i A. Jaki, Kraków 2008, s. 26.

Efekty restrukturyzacji, zgodnie z jej celem nadrzędnym, powinny ujawnić się w obszarze wyniku finansowego. Zgodnie z informacjami zawartymi w tabeli 1 jest to możliwe przez wzrost przychodów ze sprzedaży lub/i redukcję kosztów działalności¹⁰.

3. Określenie kierunków restrukturyzacji

Poddane badaniu przedsiębiorstwo zajmuje się odwadnianiem zakładów górniczych. Jest to podmiot specyficzny z uwagi na źródła finansowania, które pochodzą z dotacji budżetu państwa. Przedsiębiorstwo, poza niewielkimi dochodami pochodzącymi z uzdatniania odpompowanej wody, nie posiada własnych źródeł finansowania. Mając na uwadze budżetową zasadę gospodarności¹¹, narzucającą wymóg racjonalnego i oszczędnego wydatkowania środków budżetowych w badanym przedsiębiorstwie podjęto proces restrukturyzacji, zmierzający do redukcji kosztów działalności i systematycznego zmniejszenia przyznawa-

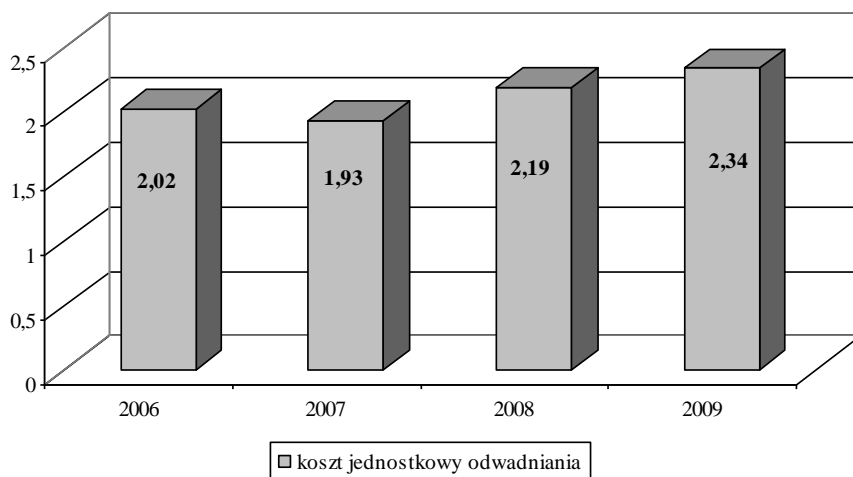
¹⁰ Zob. M. Turek, K. Skrzyński, A. Smoliński, *Structure And Changes Of Production Costs In 1998-2005 In The Polish Hard Coal Industry*, „Gluckauf” 2008, Nr. 10, s. 597-604.

¹¹ Por. S. Owsiak, *Finanse publiczne*, PWN, Warszawa 2005, s. 124. Szerzej: M. Dylewski, B. Filipiak, M. Gorzalczyńska-Koczkodaj, *Finanse samorządowe. Narzędzia, decyzje, procesy*, PWN, Warszawa 2006, s. 26-28.

nej dotacji budżetowej. W dalszej części niniejszego opracowania przedstawiono zakres, planowane do zrealizowania działania oraz potencjalne efekty restrukturyzacji badanego przedsiębiorstwa odwadniania kopalń.

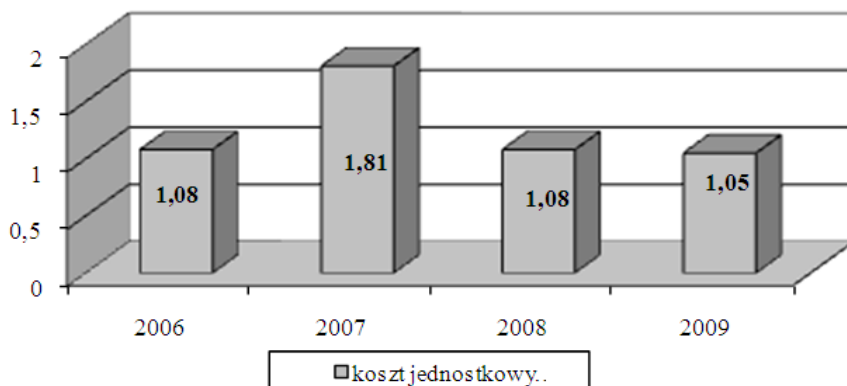
Badane przedsiębiorstwo zajmuje się odpompowywaniem wód gromadzących się w wyrobiskach górniczych zlikwidowanych kopalń węgla kamiennego. Po zakończeniu eksploatacji, w górotworze powstają dogodne warunki do gromadzenia się w wyrobiskach górniczych wód podziemnych, które tworzą zbiorniki o pojemności dochodzącej niejednokrotnie do kilkunastu milionów metrów sześciennych. W tej sytuacji, w niektórych zlikwidowanych zakładach górniczych, zachodzi konieczność ciągłego odwadniania wyrobisk górniczych i utrzymywania poziomu wody na bezpiecznej wysokości w celu niedopuszczenia do gwałtownego i niekontrolowanego wdarcia się wód do sąsiednich czynnych kopalń.

W celu koncentracji zadań związanych z pompowaniem wód dołowych po zlikwidowanych kopalniach węgla kamiennego utworzono przedsiębiorstwo odwadniające zlikwidowane zakłady górnicze. Obejmuje ono 15 rejonów odwadniania, powstałych na bazie części majątku zlikwidowanych kopalń. W 7 rejonach odwadnianie kontynuowane jest z zastosowaniem pompowni stacjonarnych, a w 8 głębinowych. W tym miejscu warto podkreślić, że koszty jednostkowe pompowni głębinowych są znacznie niższe od kosztów jednostkowych pompowni stacjonarnych. Dla porównania koszty te w latach 2006-2009 przedstawiono na rysunkach 1 i 2.



Rys. 1. Średni koszt jednostkowy odwadniania w rejonach stacjonarnych w latach 2006-2009 [w zł/m³]

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanego przedsiębiorstwa.



Rys. 2. Średni koszt jednostkowy odwadniania w rejonach stacjonarnych w latach 2006-2009 [w zł/m³]

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanego przedsiębiorstwa.

Takie ukształtowanie kosztów w zakładach stacjonarnych wynika z wysokiego udziału kosztów wynagrodzeń w strukturze kosztów ogółem, a to z kolei jest związane z koniecznością utrzymania wysokiego stanu zatrudnienia w zakładach stacjonarnych – kilkadziesiąt osób - podczas gdy zakłady głębinowe mogą być obsługiwane przez kilka osób. Warto jednak dodać, że budowa pompowni głębinowych wiąże się z wysokimi nakładami inwestycyjnymi (10-30 milionów złotych) i nie zawsze jest możliwa z uwagi na istniejące ograniczenia techniczne i geologiczne.

Niemniej jednak w ramach istniejących systemów odwadniania możliwy jest szereg zmian i modyfikacji zorientowanych na redukcję kosztów utrzymania wszystkich funkcjonujących w badanym przedsiębiorstwie zakładów. Planowana restrukturyzacja to przede wszystkim restrukturyzacja organizacyjna zmierzająca do uproszczenia istniejącej struktury organizacyjnej oraz majątkowej. Jej konsekwencją są także przesunięcia kadrowe i redukcja zatrudnienia w niektórych zakładach, co stanowi wyznacznik restrukturyzacji zatrudnienia.

Przy planowaniu restrukturyzacji oraz identyfikacji jej efektów uwzględniono następujące warianty:

1. **Wariant 0** – bazowy, w którym poza bieżącymi inwestycjami odtworzeniowymi oraz rozpoczętymi inwestycjami nie przewiduje się żadnych przekształceń w istniejących systemach odwadniania. Wariant ten stanowi punkt wyjścia do kalkulacji różnic w kosztach odwadniania w kolejnych scenariuszach. Jest on kontynuacją dotychczasowych trendów i struktury kosztów w poszczególnych rejonach.
2. **Wariant I** – zakładający modernizacje i przebudowy istniejących pompowni,
3. **Wariant II** – zakładający modernizacje i przebudowy proponowane w wariantcie II oraz budowę nowej pompowni głębinowej.

Szczegółowy wykaz zmian wraz z nakładami inwestycyjnymi dla poszczególnych wariantów zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Wariantowe zmiany w systemach odwadniania

| Wariant Rejon | 0 | I | II |
|---------------------------|---|---|---|
| REJONY STACJONARNE | | | |
| 1 | Zakończenie przekształcenia pompowni ze stacjonarnej w głębinową (1,5 mln zł) | Przejęcie wody ze zlikwidowanych rejonów stacjonarnych 8 i 9 Redukcja zatrudnienia z 175 do 10 osób | Przejęcie wody ze zlikwidowanych rejonów stacjonarnych 8 i 9 Redukcja zatrudnienia z 175 do 10 osób |
| 2 | Bez zmian | Bez zmian | Bez zmian |
| 3 | Bez zmian | Utrzymanie stacjonarnego systemu odwadniania i uproszczenie jego konstrukcji (16,5 mln zł) Redukcja zatrudnienia z 67 do 40 osób | Utrzymanie stacjonarnego systemu odwadniania i uproszczenie jego konstrukcji (16,5 mln zł) Redukcja zatrudnienia z 67 do 40 osób |
| 4 | Bez zmian | Bez zmian | Bez zmian |
| 5 | Bez zmian | Modernizacja systemu odwadniania (likwidacja części wyrobisk, 3,0 mln zł) | Likwidacja rejonu i budowa nowej pompowni (30 mln zł) |
| 6 | Bez zmian | Przelanie wód do kopalni czynnej i likwidacja pompowni (16,7 mln) Redukcja zatrudnienia o 47 osób. | Przelanie wód do kopalni czynnej i likwidacja pompowni (16,7 mln) Redukcja zatrudnienia o 47 osób. |
| 7 | Bez zmian | Nowy zakład górniczy przejmuje rejon odwadniania | Nowy zakład górniczy przejmuje rejon odwadniania |
| REJONY GŁĘBINOWE | | | |
| 8 | Bez zmian | Likwidacja pompowni i przelanie wody do pompowni 1 Przeniesienie pracowników do pompowni 1 | Likwidacja pompowni i przelanie wody do pompowni 1 Przeniesienie pracowników do pompowni 1 |
| 9 | Bez zmian | Likwidacja pompowni i przelanie wody do pompowni 1 Przeniesienie pracowników do pompowni 1 | Likwidacja pompowni i przelanie wody do pompowni 1 Przeniesienie pracowników do pompowni 1 |
| 10 | Zabudowa trzeciej pompy głębinowej (1,0 mln zł) | Zabudowa trzeciej pompy głębinowej (1,0 mln zł) | Zabudowa trzeciej pompy głębinowej (1,0 mln zł) |
| 11 | Bez zmian | Likwidacja pompowni (1,3 mln zł) Redukcja zatrudnienia o 6 osób | Likwidacja pompowni (1,3 mln zł) Redukcja zatrudnienia o 6 osób |
| 12 | Bez zmian | Bez zmian | Bez zmian |

| | | | |
|----|-----------|-----------|--|
| 13 | Bez zmian | Bez zmian | Likwidacja pompowni i przelanie wody do kopalni czynnej (3 mln zł) |
| 14 | Bez zmian | Bez zmian | Bez zmian |
| 15 | Bez zmian | Bez zmian | Bez zmian |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanego przedsiębiorstwa.

Zgodnie z danymi zawartymi w tabeli 2 największe zmiany i modernizacje obejmują pompownie stacjonarne, których koszty utrzymania są najwyższe. W pompowniach tych planuje się głębokie zmiany majątkowe, włącznie ze zmianą systemu odwadniania. Całe przedsiębiorstwo podlega także przekształceniom organizacyjnym w wyniku likwidacji części zakładów. Wreszcie zakłada się również redukcję zatrudnienia i przeniesienie części pracowników z likwidowanych do czynnych pompowni.

4. Redukcja kosztów jako efekt restrukturyzacji

By ocenić planowane działania restrukturyzacyjne stworzono prognozę kosztów jednostkowych odwadniania dla poszczególnych rejonów. Pozwoliło to oszacować koszty całkowite utrzymania badanych zakładów oraz koszty całkowite funkcjonowania przedsiębiorstwa odwadniania kopalń w latach 2011-2030.

Przy tworzeniu prognoz przyjęto następujący zestaw ogólnych założeń obowiązujących w każdym z analizowanych wariantów:

1. Prognoza bazuje na rodzajowym układzie kosztów, w którym uwzględnia się: wynagrodzenia, zużycie energii, usługi obce, zużycie materiałów, amortyzację oraz pozostałe koszty rodzajowe.
2. W prognozie wykorzystuje się indywidualne (dla każdego rejonu odrębne) ekonometryczne modele regresji zbudowane w oparciu o historyczną analizę kosztów rodzajowych w poszczególnych rejonach w okresie 2005-2010 (do lipca włącznie). Dla zobiektywizowania badań do budowy modeli wykorzystano zatem dane miesięczne uzyskując w ten sposób 67 zestawień kosztów w układzie rodzajowym.
3. Za podstawowy parametr kształtujący jednostkowy koszt odwadniania uznano ilość wypompowywanej wody, którą prognozowano indywidualnie dla każdego z rejonów na bazie historycznych wartości odpompowanej wody w latach 2005-2010 (do lipca).
4. Przy planowaniu nakładów inwestycyjnych wykorzystano informacje zebrane w badanym przedsiębiorstwie, w kopalniach czynnych oraz materiały na temat już zrealizowanych inwestycji w rejonach odwadniania.
5. W celu oszacowania zmian w kosztach w wyniku realizacji poszczególnych scenariuszy rozpatrzono każdy z rejonów indywidualnie z uwzględnieniem planowanych okresów zwrotu nakładów inwestycyjnych. Zmiany analizowano w kontekście ich wpływu na poszczególne pozycje kosztów rodzajowych. Badano także efekty wcześniej zrealizowanych inwestycji o podobnym charakterze w celu uniknięcia niedoszacowania lub przeszacowania efektów planowanych przedsięwzięć.

Dodatkowo założono także:

- wzrost wynagrodzeń zgodny z projekcją wzrostu PKB w latach 2011-2030,
- wzrost cen energii elektrycznej zgodny z Polityką Energetyczną Polski do roku 2030,
- wzrost wartości usług obcych, materiałów i pozostałych kosztów rodzajowych oraz podatków i opłat na poziomie inflacji.

Wyniki prognozy powstałej w oparciu o przedstawione powyżej założenia zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Prognoza kosztów całkowitych dla badanego przedsiębiorstwa w latach 2011-2030 [w tys. zł]

| Rok | Koszty całkowite wariant 0 | Koszty całkowite wariant I | Koszty całkowite wariant II |
|--|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 2011 | 209 834 | 215 664 | 215 664 |
| 2012 | 195 481 | 213 080 | 213 080 |
| 2013 | 202 374 | 217 048 | 254 148 |
| 2014 | 210 383 | 210 547 | 213 342 |
| 2015 | 218 476 | 183 456 | 183 874 |
| 2016 | 228 772 | 191 746 | 192 149 |
| 2017 | 237 330 | 198 198 | 198 610 |
| 2018 | 248 172 | 206 493 | 207 272 |
| 2019 | 259 367 | 213 520 | 214 358 |
| 2020 | 271 043 | 222 746 | 223 671 |
| 2021 | 279 432 | 229 072 | 230 474 |
| 2022 | 286 012 | 233 561 | 236 358 |
| 2023 | 294 860 | 240 446 | 243 784 |
| 2024 | 304 559 | 247 629 | 251 544 |
| 2025 | 314 601 | 255 123 | 259 652 |
| 2026 | 324 875 | 262 582 | 267 806 |
| 2027 | 335 687 | 270 381 | 276 343 |
| 2028 | 347 068 | 278 535 | 285 280 |
| 2029 | 359 048 | 287 061 | 294 636 |
| 2030 | 371 660 | 295 975 | 304 431 |
| Razem | 5 499 037 | 4 672 862 | 4 766 474 |
| Redukcja w % do wariantu 0 | | 15,0% | 13,3% |
| Korekta związana z inwestycjami w kopalniach czynnych- wariant II -- łącznie – 33 miliony | | | |

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

W wariantcie pierwszym osiągnięto w okresie 2011-2030 piętnastoprocentową redukcję kosztów odwadniania. W wariantcie drugim zrealizowano ponad trzynastoprocentową obniżkę kosztów całkowitych. Niższa wartość redukcji kosztów w drugiej opcji wynika z ponoszenia wyższych nakładów inwestycyjnych związanych z budową nowej pompowni. Zmniejszenie kosztów związane jest przede wszystkim z zaprzestaniem pompowania wody

w likwidowanych rejonach. Ponadto w wyniku przeprowadzonych modyfikacji w istniejących pompowniach możliwe stało się obniżenie kosztów wynagrodzeń na skutek zmniejszenia zatrudnienia oraz znaczne zredukowanie kosztów zużycia energii elektrycznej. Zmniejszyły się także koszty zużycia materiałów oraz usług obcych. Zgodnie z powyższym konsekwentnie i systematycznie realizowane procesy restrukturyzacji mogą stać się źródłem znacznej redukcji kosztów działalności.

6. Literatura

- [1] Borowiecki R., Jaki A., *Restrukturyzacja w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa*, „Problemy Zarządzania” 2007, nr 1.
- [2] Borowiecki R., *Zachowania przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, pod red. R. Borowieckiego i A. Jaki, Kraków 2008.
- [3] Duplik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Placet, Warszawa 1998.
- [4] Dylewski M., Filipiak B., Gorzałczyńska-Koczkodaj M., *Finanse samorządowe. Narzędzia, decyzje, procesy*, PWN, Warszawa 2006.
- [5] Jonek-Kowalska I., *Koncentracja a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, [w:] *Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, pod red. A. Pyki, TNOiK, Katowice 2008.
- [6] Owsiak S., *Finanse publiczne*, PWN, Warszawa 2005.
- [7] Podczarski S., *Efektywność procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych – próba identyfikacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 6-7.
- [8] Rochoń M., *Efektywność restrukturyzacji finansowej polskich przedsiębiorstw na podstawie procedur prawnych – ujęcie syntetyczne*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 12.
- [9] Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, PWN, Warszawa 1996.
- [10] Suszyński C., *Globalny kryzys a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, [w:] *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, pod red. R. Borowieckiego i A. Jaki, Kraków 2009.
- [11] Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999.
- [12] Turek M., Jonek-Kowalska I., *Finansowanie procesów restrukturyzacyjnych w górnictwie węgla kamiennego w latach 2003-2006*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, pod red. R. Borowieckiego i A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
- [13] Turek M., Jonek-Kowalska I., *Koncentracja przedsiębiorstw i jej efekty na przykładzie Kompanii Węglowej S.A.*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*, pod red. R. Borowieckiego i A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008.
- [14] Turek M., Skrzyński K., Smoliński A., *Structure And Changes Of Production Costs In 1998-2005 In The Polish Hard Coal Industry*, „Gluckauf” 2008, Nr 10.
- [15] Turek M., *Techniczna i organizacyjna restrukturyzacja kopalń węgla kamiennego*, Wydawnictwo Głównego Instytutu Górnictwa, Katowice 2007.

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest identyfikacja efektów restrukturyzacji w teorii i praktyce. By tak postawiony cel zrealizować w pierwszej części zdefiniowano proces restrukturyzacji i jej efekty w aspekcie teoretycznym, wyodrębniając restrukturyzację organizacyjną, produktową, finansową i zatrudnienia. Następnie badaniu poddano przedsiębiorstwo odwadniania kopalń, w którym planuje się głęboką restrukturyzację organizacyjną i zatrudnienia. Po określeniu celów i zakresu tej restrukturyzacji oceniono jej efekty w kontekście redukcji kosztów działalności.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, efekty restrukturyzacji, redukcja kosztów, odwadnianie kopalń.

RESTRUCTURING AS A SOURCE OF COST REDUCTION } IN AN ENTERPRISE – ACTIVITIES AND EFFECTS

Summary

The main goal of this article is to identify the effects of restructuring in the theory and practice. To achieve this objective the first part of the paper defines restructuring process and its effects in theoretical perspective, including product, organizational, financial and employment restructuring. Then a mine dewatering enterprise, which plans deep organizational and employment restructuring, is researched. After defining aims and scope of this restructuring its effects are evaluated in the context of cost reduction.

Keywords: restructuring, effects of restructuring, cost reduction, mines' dewatering.

Translated by Marian Turek, Izabela Jonek-Kowalska

MARIAN TUREK
Politechnika Śląska
e-mail: marian.czeslaw.turek@polsl.pl

IZABELA JONEK-KOWALSKA
Politechnika Śląska
e-mail: izabela.jonek-kowalska@polsl.pl