

# RESTRUKTURYZACJA - OD TRANSFORMACJI DO GLOBALIZACJI

<https://doi.org/10.33141/po.2015.09.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (908), 2015, ss. 4-9

[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

**Ryszard Borowiecki**  
**Andrzej Jaki**

## Wprowadzenie

Restrukturyzacja stanowi proces radykalnych zmian struktur gospodarczych, które implikowane są zarówno przeobrażeniami w sferze mechanizmów funkcjonowania gospodarek, jak i dążeniem do kształtowania nowych ścieżek rozwoju przedsiębiorstw w celu zwiększenia ich efektywności oraz konkurencyjności na rynku. Stwierdzenie to pozostaje w pełni zgodne z anglojęzycznym rodowodem terminu „restrukturyzacja”, który pochodzi z połączenia dwóch słów: „to reconstruct”, czyli odbudować, przebudować, oraz „structure”, czyli struktura. Gruntowność i radykalność zmian zachodzących w ramach procesu restrukturyzacji jest wspólną cechą praktycznie wszystkich definicji kategorii ekonomicznej, która od dziesięcioleci jest trwale obecna w przestrzeni gospodarczej krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej.

Szerokie zainteresowanie teoretycznymi i praktycznymi aspektami restrukturyzacji związane jest w polskiej gospodarce z zainicjowanymi w 1989 roku procesami transformacji systemowej, w ramach których restrukturyzacja stała się integralnym elementem przekształceń systemowych, mających na celu transformację gospodarki centralnie sterowanej w nowoczesną gospodarkę rynkową (Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2012). Tego rodzaju perspektywa postrzegania i analizowania procesów restrukturyzacji stała się zasadniczą przesłanką dla sformułowania celu niniejszego artykułu, którym jest przeprowadzenie analizy zakresu, celów oraz ewolucji wykorzystania restrukturyzacji w procesie przekształceń i rozwoju polskiej gospodarki po 1989 roku.

Niniejszy artykuł stanowi naukową refleksję opartą na badaniach<sup>1</sup> prowadzonych przez jego autorów w odniesieniu do szeroko rozumianej problematyki restrukturyzacji, które zapoczątkowane zostały w 1990 roku w ówczesnym Instytucie Ekonomiki Przemysłu Akademii Ekonomicznej w Krakowie, a w kolejnych latach kontynuowane były w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badania te na przestrzeni ponad 20 lat realizowane były także w ramach współpracy naukowo-badawczej, jaką w wymienionym zakresie prowadzą pracownicy tej Katedry z przedstawicielami krajowych i zagranicznych środowisk naukowych oraz biznesowych. Efekty współpracy publikowane były m.in. w postaci monografii naukowych, do których odwołano się również w treści artykułu. W ten sposób wyeksponowano twórczy wkład

szerokiego grona autorów wywodzących się z wymienionych środowisk w rozwój wiedzy z zakresu restrukturyzacji procesów gospodarczych.

## Restrukturyzacja jako proces radykalnych zmian

Teoria i praktyka restrukturyzacji wywodząca się ze Stanów Zjednoczonych oraz krajów Europy Zachodniej silnie akcentuje jej celowy i długookresowy charakter, wiążąc jej pojęcie z procesem kształtowania strategii organizacji gospodarczej oraz podejmowaniem działań zorientowanych na realizację niezbędnych i radykalnych zmian w tym zakresie (Hurry, 1993, s. 69–82; Blatz i in., 2006, s. 6). Restrukturyzacja jest zarazem traktowana jako proces ukierunkowany na wzmocnienie zdolności organizacji do realizacji jej celów – w tym podstawowego finansowego celu, jakim jest maksymalizacja wartości gospodarki i jej podmiotów (Myers, 1977, s. 147–175). Równocześnie akcentuje się fakt, że jest to proces zmian radykalnych i wieloobszarowych, które są zorientowane na istotne obszary aktywności gospodarczej, co zrodziło w praktyce różne rodzaje i odmiany restrukturyzacji (Singh, 1993, s. 27; Hoskinsson, Turk, 1990, s. 459–475).

Przytoczony sposób rozumienia restrukturyzacji w naturalny sposób rzutował na zakres jej wykorzystania w polskiej gospodarce. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, że praktycznie do połowy lat 80. XX wieku termin ten nie był powszechnie obecny w rodzimej teorii i praktyce gospodarczej. Nie znajdujemy go chociażby w wydanej w 1982 roku „Encyklopedii Organizacji i Zarządzania”, w którym to wydawnictwie zawarto bliższy mu termin „reorganizacja”, zawężający jednak jego merytoryczną treść (Encyklopedia ..., 1982, s. 441–442). W odniesieniu do opisu i analizy procesów określanых wspólnie mianem restrukturyzacji używano wówczas najczęściej takich określeń, jak np.: zmiany strukturalne, przemiany strukturalne, przeobrażenia strukturalne czy też rozwój strukturalny. Dopiero druga połowa lat 80. przyniosła upowszechnienie w Polsce pojęcia restrukturyzacji, czego istotnym zwiastunem była przede wszystkim wydana w 1986 roku monografia A. Karpińskiego, w której autor ten zdefiniował restrukturyzację jako proces zmian strukturalnych w bazie materialnej społeczeństwa, które prowadzą do zwiększenia roli wszystkich tych elementów

tej struktury, które reprezentują nowoczesność i z reguły wyższą efektywność od rozwiązań dotychczasowych. Towarzyszą temu najczęściej bardziej efektywne rozwiązania w sferze systemu funkcjonowania gospodarki, korzystniejsze relacje pomiędzy nakładami a wynikami gospodarczymi, a w rezultacie postęp w zaspokajaniu potrzeb ludzkich w kierunku rozwiązań bardziej niż dotąd racjonalnych i skutecznych (Karpiński, 1986, s. 20). Jak wynika z przytoczonej definicji, podstawową perspektywą realizacji i oceny procesów restrukturyzacji, z jaką mieliśmy do czynienia do 1989 roku, tj. w warunkach gospodarki scentralizowanej, opartej na ograniczonym oddziaływaniu mechanizmów rynkowych na przebieg procesów gospodarczych, była płaszczyzna makroekonomiczna. Mechanizm funkcjonowania gospodarki planowej sprawiał zarazem, że problematyka restrukturyzacji była wówczas także rozpatrywana z punktu widzenia zmian w obszarze mezostruktury – w tym w szczególności w obszarze funkcjonowania i rozwoju przemysłu (Sadzikowski, 1989, s. 16). Tego rodzaju makro- i mezoekonomiczna perspektywy postrzegania i wykorzystywania restrukturyzacji w gospodarce polskiej pozostawały dominujące aż do zainicjowania procesu jej transformacji systemowej.

### **Restrukturyzacja transformacyjna**

**T**eoria i praktyka restrukturyzacji wyrosła na gruncie wieloletnich doświadczeń rozwiniętych gospodarek rynkowych została z powodzeniem zaadaptowana dla celów związanych z procesem transformacji polskiej gospodarki zapoczątkowanym w 1989 roku. Wpisując się na trwałe w ten proces, została ukształtowana w rodzimych realiach gospodarczych jako restrukturyzacja transformacyjna. Koncentrowała się ona w pierwszej kolejności na zmianach sięgających samych fundamentów działalności, a mających na celu przystosowanie przedsiębiorstw, których potencjały gospodarcze i mechanizmy funkcjonowania zostały ukształtowane w zgoła odmiennej rzeczywistości gospodarczej, do reguł gospodarki rynkowej. Były to zatem z istoty swojej zmiany radykalne, odnoszące się w pierwszej kolejności do realizacji procesów prywatyzacji, jako szczególnego przypadku restrukturyzacji własnościowej, jak również implikowane wymogami samofinansowania i zdolności do konkurowania konieczne zmiany w obszarze systemu finansowego, struktury organizacyjnej czy też struktury zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa (Borowiecki, 1994, 1995, 2003; Czekaj, Owsiak, 1998; Kaczmarek i in., 2005). Procesy restrukturyzacji transformacyjnej zostały także ukierunkowane na dążenie do wzrostu efektywności i skuteczności przedsiębiorstwa z punktu widzenia zdolności do realizacji jego celów, a tym samym tworzenia warunków dla lepszego zaspokajania oczekiwań właścicieli oraz innych interesariuszy przedsiębiorstwa. W tym kontekście restrukturyzacja została potraktowana w charakterze instrumentu, służącego:

- kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa (Borowiecki, 1996, 1999),
- podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa (Borowiecki, 1997),

- wzrostowi efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa (Borowiecki, 1998),
- wzrostowi efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa (Borowiecki, Jaki, 2002).

Odnosząc wymienione cele restrukturyzacji do jej systematyki rodzajowej, należy stwierdzić, że restrukturyzacja transformacyjna była w pierwszej kolejności restrukturyzacją adaptacyjną, związaną z potrzebą szybkiego dostosowania przedsiębiorstw do wymogów gospodarki rynkowej. Często była to też restrukturyzacja ratunkowa (naprawcza), zorientowana na uchronienie przedsiębiorstwa przed groźbą bankructwa. Kolejne lata realizacji restrukturyzacji transformacyjnej dowiodły także potrzeby jej wykorzystania w charakterze instrumentu kształtowania rozwoju przedsiębiorstwa. W takim przypadku mamy do czynienia z restrukturyzacją rozwojową, opartą na antycypacji przyszłych zmian na rynku i dążeniu do wykorzystania przez przedsiębiorstwo pojawiających się szans.

Ostatni z wymienionych celów restrukturyzacji stał się podstawą do jej wykorzystania w charakterze instrumentu kształtowania wartości przedsiębiorstwa, który w powiązaniu z koncepcją zarządzania wartością stał się przyczynkiem dla powstania modelowych rozwiązań, odnoszących się do prowartościowej restrukturyzacji oraz możliwości, zakresu i sposobów jej wykorzystania w przedsiębiorstwie (Jaki, 2012, s. 78–86).

Ścisłe powiązanie restrukturyzacji z procesami transformacji systemowej polskiej gospodarki legło także u podstaw formułowania poglądów stwierdzających, że skoro transformacja obejmuje rekonstrukcję struktury gospodarki, w związku z tym traktować należy restrukturyzację jako element transformacji (Chołaj, 1998, s. 446; Hübner, 1992, s. 153). Doświadczenia restrukturyzacji transformacyjnej znajdują swoje bezpośrednie odzwierciedlenie w wielu jej definicjach formułowanych przez różnych autorów, badających po 1989 roku przebieg i efekty procesów restrukturyzacji polskiej gospodarki<sup>2</sup>.

### **Restrukturyzacja w dobie globalizacji**

**W**spółczesne realia gospodarcze, związane z powolnym przechodzeniem gospodarki naszego kraju w etap posttransformacyjny, wywołują potrzebę pewnej redefinicji sposobu postrzegania restrukturyzacji oraz jej roli w kształtowaniu zmian w obrębie gospodarki i jej podmiotów. Nowe podejście do restrukturyzacji jest przy tym silnie zdeterminowane procesami postępującej globalizacji i umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw, co stwarza z jednej strony nowe szanse dla ich szybkiego rozwoju, z drugiej zaś strony rodzi nowe wyzwania, jak również potencjalne zagrożenia dla kontynuacji ich działalności. Współczesne podejście do restrukturyzacji winno zatem uwzględniać fakt, że aktualnie coraz istotniejsze staje się rozpatrywanie procesów gospodarowania nie przez pryzmat granic politycznych, lecz przez pryzmat granic regionalnych, wyznaczonych przez zasięg, wielkość i intensywność powiązań kapitałowych oraz obszary funkcjonowania korporacji transnarodowych, a także bezpośrednio i pośrednio związki

między różnymi podmiotami gospodarczymi. Procesy globalizacji stworzyły w ten sposób nowe wyzwania dla restrukturyzacji realizowanej w radykalnie zmienionych warunkach działalności przedsiębiorstw, opartych na konieczności sprostania wyzwaniom globalnego rynku i wzrastającej współzależności gospodarek narodowych (Borowiecki, Jaki, 2003, 2006, 2013, 2014).

Era globalizacji zrodziła także potrzebę nowego spojrzenia na wiodącą rolę kapitału intelektualnego jako takiego składnika zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa, którego pozyskanie i umiejętność wykorzystania staje się współcześnie podstawowym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej. Rezultatem postępującej intelektualizacji procesów gospodarczych są m.in. nowe koncepcje zarządzania (zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem intelektualnym) oraz wyłonienie się przedsiębiorczości intelektualnej (Borowiecki, 2000; Kwiatkowski, 2000). Jest to także związane z pojawieniem się i rozwojem sfery nowej gospodarki (*new economy*) jako szybko rozwijającego się obszaru aktywności gospodarczej, a zarazem kolejnego etapu historycznego rozwoju gospodarczego po rewolucji przemysłowej i rewolucji naukowo-technicznej (Borowiecki, Jaki, 2007, 2008).

Procesy globalizacji przynoszące rozszerzenie dostępu do rynków całego świata i tworzące ułatwienia w zakresie przepływu kapitału rzeczowego, finansowego i ludzkiego implikują zarazem rosnącą współzależność gospodarek narodowych, która skutkować może także silniejszym oddziaływaniem sytuacji kryzysowych, pojawiających się na lokalnych rynkach, na funkcjonowanie regionalnego czy też światowego systemu gospodarczego. Doświadczenia ostatniego kryzysu gospodarczego zdają się bowiem potwierdzać fakt, że globalizacja może stać się także czynnikiem sprzyjającym rozprzestrzenianiu i pogłębianiu się sytuacji kryzysowych w wymiarze międzynarodowym. Sytuacja ta stała się również doskonałą okazją do udoskonalenia stosowanych dotychczas narzędzi restrukturyzacji oraz zarządzania i analizy działalności przedsiębiorstw, jak również do poszukiwania nowych rozwiązań w wymienionych obszarach (Borowiecki, Wysłocka, 2012). Doświadczenia kryzysu gospodarczego stanowią obecnie okazję do doskonalenia rozwiązań zarządczych i analitycznych, umożliwiających skuteczne funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw w zmienionych uwarunkowaniach zewnętrznych (Borowiecki, Jaki, 2009, 2010; Borowiecki, Kaczmarek, 2014; Jaki i in., 2011).

Wyzwania wzrastającej intelektualizacji procesów gospodarczych oraz globalizacji dowiodły także, że przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa wymagają podejmowania działań restrukturyzacyjnych zorientowanych nie tylko na potrzebę rywalizacji, ale również koordynacji i współdziałania z innymi podmiotami. Tego rodzaju dążenie do pogłębionej współpracy międzyorganizacyjnej opiera się na wykorzystaniu procesów integracji i kooperacji oraz tworzeniu struktur sieciowych i klastrowych, służących celowemu współdziałaniu zorganizowanych zasobów gospodarczych (Borowiecki, Rojek, 2011, 2012, 2013, 2014).

## Permanentna restrukturyzacja

Procesy ciągłych zmian, które na trwałe wpisane zostały w funkcjonowanie, przekształcenia i rozwój nowoczesnych przedsiębiorstw, zrodziły potrzebę odmiennego postrzegania procesów restrukturyzacji, co wiąże się z pojęciem permanentnej restrukturyzacji. Stanowi ona w polskich realiach gospodarczych odejście od traktowania restrukturyzacji jako okazjonalnego przedsięwzięcia związanego z procesem transformacji systemowej, a szerszym niż dotychczas dostrzeganiem w niej instrumentu zarządzania przedsiębiorstwem – programowanie i wdrażanie zmian służących kształtowaniu jego efektywnego rozwoju. Permanentna restrukturyzacja jest bowiem rozumiana jako efektywnościowo-twórczy instrument gruntownych zmian w przedsiębiorstwach, stwarzających warunki do odniesienia przez nie sukcesu, tj. racjonalizacji wykorzystania posiadanych kapitałów, kreowania nowych zasobów potencjału wytwórczego wraz z wprowadzaniem innowacji, unowocześniania struktury, metod i technik zarządzania, zwiększenia efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa, zwiększenia jego atrakcyjności na rynku i uzyskania przewagi konkurencyjnej (Borowiecki, 2010, s. 27).

Postulat potraktowania restrukturyzacji jako procesu permanentnego, nierozzerwalnie związanego z funkcjonowaniem gospodarek, stanowi rezultat następujących uwarunkowań, z którymi mamy do czynienia we współczesnych realiach społeczno-gospodarczych:

- realizacja restrukturyzacji wynika z masowych potrzeb gospodarki jako systemu dynamicznego, podlegającego nieustannym zmianom,
- restrukturyzacja jest immanentnie związana z cełowym charakterem przedsiębiorstw jako podmiotów gospodarczych, permanentnie dążących do wzrostu skuteczności i efektywności funkcjonowania,
- cele restrukturyzacji są ściśle związane z celami przedsiębiorstwa i dążeniem do ich realizacji,
- procesy restrukturyzacji stanowią istotny instrument kształtowania rozwoju przedsiębiorstwa, wytyczając istotę jednej z jego strategii – strategii rozwoju poprzez restrukturyzację,
- złożoność i różnorodność powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem implikuje potrzebę ciągłego dostosowywania jego działalności do zmieniających się warunków zewnętrznych w zakresie oddziaływania czynników ekonomicznych, społecznych, politycznych, prawnych i kulturowych,
- procesy restrukturyzacji umożliwiają przeprowadzenie istotnych przeobrażeń w sferze procesów i systemów organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych, przesądzając o możliwości przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Potrzeba permanentnej restrukturyzacji to potrzeba gruntownych zmian jako odpowiedzi na turbulentne i coraz mniej przewidywalne otoczenie, w obrębie którego przychodzi funkcjonować współczesnym przedsiębiorstwom. Doświadczenia globalnego kryzysu gospodarczego ukazały dobitnie, że sytuacje kryzysowe zaburzające



przebieg procesów gospodarczych wymuszają podejmowanie przez przedsiębiorstwa niezbędnych działań restrukturyzacyjnych, które z jednej strony umożliwiałyby im odzyskanie zachwianej równowagi, z drugiej zaś stanowiły podstawę dla aktywnego kształtowania rozwoju i antycypowania zmian zachodzących w ich otoczeniu. Stąd restrukturyzację potraktować dziś należy także jako podstawę dla sformułowania nowego paradygmatu zarządzania – paradygmatu permanentnej restrukturyzacji, jako warunku przetrwania i rozwoju oraz zdolności konkurowania przedsiębiorstwa w warunkach zmiennego otoczenia. Tym samym paradygmat ten wpisuje się do kanonu wzorców dla teorii i praktyki współczesnego zarządzania oraz ewolucyjnego rozwoju nauk o zarządzaniu jako dyscypliny naukowej. Rozwój ten opiera się na wielu złożonych mechanizmach, obejmujących także ewoluowanie i wzbogacanie paradygmatów, stanowiących metodologiczne podstawy nauk o zarządzaniu (Ciesielski, 2014, s. 3–6; Jaki, 2014, s. 8–13).

## Podsumowanie

Naturalne przeobrażenia w funkcjonowaniu współczesnych gospodarek, implikowane także przez procesy globalizacji, jak również nagłe i niespodziewane sytuacje kryzysowe, zakłócające przebieg procesów gospodarczych i stwarzające zagrożenie dla trwałości funkcjonowania przedsiębiorstw, zrodziły nowe wyzwania również dla teorii i praktyki restrukturyzacji. W nowej bowiem globalnej rzeczywistości gospodarczej potrzeba rozwoju przedsiębiorstw, przebudowa systemowa i modernizacyjna ich struktur oraz przełamywanie stereotypów, a także wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania i innowacyjnych rozwiązań stanowią bezdyskusyjny imperatyw gospodarki XXI wieku i niejako na stałe zostały wpisane w funkcjonowanie, przekształcenia i rozwój współczesnych przedsiębiorstw. Dowodzi to także potrzeby odmiennego spojrzenia na istotę restrukturyzacji, nie jako przedsięwzięcia o charakterze jednorazowym, kojarzonego w Polsce wyłącznie z procesem transformacji systemowej, lecz jako efektywnego narzędzia dokonywania niezbędnych zmian w działalności przedsiębiorstwa. Jest to problem ważny zwłaszcza w kontekście współczesnych procesów postępującej globalizacji, które stwarzają nowe możliwości w zakresie tworzenia wielokierunkowych powiązań kapitałowych, organizacyjnych i produkcyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynkach regionalnych i globalnych. Sprostanie wyzwaniom globalnej gospodarki wymaga zarazem od przedsiębiorstw istotnej reorientacji działalności – w tym zmiany strategii działania, co rodzi często potrzebę wdrażania zmian o charakterze radykalnym, opartych na wykorzystaniu różnych zakresów, rodzajów i instrumentów restrukturyzacji.

Restrukturyzacja transformacyjna zainicjowana w Polsce na przełomie lat 80. i 90. XX wieku stała się pionierskim procesem, służącym przechodzeniu od gospodarki planowej do gospodarki rynkowej. Doświadczenia gospodarki polskiej były bowiem szeroko wykorzystywane w procesach reformowania gospodarek innych krajów

Europy Środkowej i Wschodniej. Mogą one być także aktualnie pomocne w dziele reformowania gospodarek takich krajów naszego regionu, jak np. Ukraina czy też Mołdawia, które z różnych przyczyn (w tym natury politycznej) mają dopiero przed sobą konieczność wdrażania radykalnych i kompleksowych zmian w mechanizmach funkcjonowania przedsiębiorstw i gospodarki jako całości.

Postulat permanentnej restrukturyzacji wpisuje się właśnie w tę nową perspektywę posttransformacyjnego postrzegania jej roli we współczesnej gospodarce. Taki sposób rozumienia restrukturyzacji jest także dostrzegany w jej definicji zamieszczonej w wydanym w 2004 roku „*Leksykonie Zarządzania*”, gdzie silnie eksponuje się z jednej strony cechującą ją radykalność i kompleksowość dokonywanych zmian, z drugiej zaś celowy i zamierzony ich charakter (Leksykon ..., 2004, s. 490–491). Istotnym symptomem zmian zachodzących w tym zakresie w polskiej gospodarce jest także przyjęcie w br. przez Sejm RP ustawy „*Prawo restrukturyzacyjne*”, będącej pierwszym aktem prawnym, który w sposób kompleksowy reguluje zarówno kwestie zawierania przez dłużników układu z wierzycielami w celu uniknięcia ogłoszenia upadłości, jak i prowadzenie działań sanacyjnych przy równoczesnym zabezpieczeniu słusznych praw wierzycieli (Ustawa ..., 2015). Niezależnie bowiem od tego, że każdy przypadek restrukturyzacji traktować należy indywidualnie, jako swoiste *case study*, doświadczenia związane z realizacją procesu restrukturyzacji mogą być podstawą do formułowania wniosków, a poprzez to być wykorzystywane przez te podmioty, które proces ten mają dopiero przed sobą.

---

**prof. dr hab. Ryszard Borowiecki**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Wydział Zarządzania**  
 e-mail: [biorowier@uek.krakow.pl](mailto: biorowier@uek.krakow.pl)

---

**dr hab. Andrzej Jaki, prof. UEK**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Wydział Zarządzania**  
 e-mail: [jakia@uek.krakow.pl](mailto: jakia@uek.krakow.pl)

## Przypisy

- 1) Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.
- 2) Szeroki przegląd tych definicji zawarto m.in. w pracach (Borowiecki, 2014, s.17-18), (Kaczmarek, 2012).

## Bibliografia

- [1] Blatz M., Kraus K.-J., Haghani S. (eds.), (2006), *Corporate Restructuring. Finance in Times of Crisis*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg.
- [2] Borowiecki R. (red.), (1994), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, AE – TNOiK, Kraków.

- [3] Borowiecki R. (red.), (1995), *Analiza ekonomiczna i wyce-  
na przedsiębiorstw w procesie transformacji systemowej*, AE  
– TNOiK, Kraków.
- [4] Borowiecki R. (red.), (1996), *Restrukturyzacja w procesie  
przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE – TNOiK, Kra-  
ków.
- [5] Borowiecki R. (red.), (1997), *Restrukturyzacja a konkuren-  
cyjność przedsiębiorstw*, AE – TNOiK – KNOiZ PAN Od-  
dział Kraków – PSB, Kraków.
- [6] Borowiecki R. (red.), (1998), *Restrukturyzacja a popra-  
wa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie*, AE  
– TNOiK – KNOiZ PAN Oddział Kraków – PSB, Kraków.
- [7] Borowiecki R. (red.), (1999), *Wyzwania rozwojowe a re-  
strukturyzacja przedsiębiorstw*, AE – CECIOS – TNOiK,  
Warszawa-Kraków.
- [8] Borowiecki R. (red.), (2000), *Zarządzanie wiedzą a proce-  
sy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, AE – TNOiK,  
Kraków.
- [9] Borowiecki R. (red.), (2003), *Przedsiębiorstwo w procesie  
transformacji. Efektywność – restrukturyzacja – rozwój*, AE  
– CECIOS – TNOiK, Warszawa-Kraków.
- [10] Borowiecki R. (red.), (2014), *Zarządzanie restrukturyza-  
cją przedsiębiorstw i gospodarki. Uwarunkowania – procesy  
– efekty*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [11] Borowiecki R. (2010), *Permanentna restrukturyzacja jako  
czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw w dobie globaliza-  
cji rynku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego  
w Krakowie, Nr 836.
- [12] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2002), *Restrukturyzacja  
a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*, AE  
– TNOiK, Warszawa-Kraków.
- [13] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2003), *Globalizacja i integra-  
cja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przed-  
siębiorstw*, AE – CECIOS – TNOiK, Warszawa-Kraków.
- [14] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2006), *Procesy restrukturyza-  
cji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, AE – Fun-  
dacja AE, Kraków.
- [15] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2007), *Potencjał restruktu-  
ryzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, UEK  
– Fundacja UEK, Kraków.
- [16] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2008), *Zarządzanie restruk-  
turyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*,  
UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [17] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2009), *Wyzwania restruktu-  
ryzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, UEK  
– Fundacja UEK, Kraków.
- [18] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2010), *Restrukturyzacja  
w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie  
– strategia – analiza*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [19] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2011), *Dylematy współczes-  
nych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Dywer-  
syfikacja – integracja – rozwój*, UEK – Fundacja UEK,  
Kraków.
- [20] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2013), *Restrukturyzacja  
przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków  
globalnych*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [21] Borowiecki R., Jaki A. (red.), (2014), *Restrukturyzacja  
w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, UEK – Fundacja  
UEK, Kraków.
- [22] Borowiecki R., Kaczmarek J. (red.), (2014), *Zarządzanie  
przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań go-  
spodarczych. Modele – metody – procesy*, UEK – Fundacja  
UEK, Kraków.
- [23] Borowiecki R., Rojek T. (red.), (2011), *Procesy formowania  
więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja  
– kooperacja – klastering*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [24] Borowiecki R., Rojek T. (red.), (2012), *Współpraca mię-  
dzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klustry  
– alianse – sieci*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [25] Borowiecki R., Rojek T. (red.), (2013), *Kooperacja przed-  
siębiorstw w gospodarce rynkowej. Konkurencja – koopera-  
cja – rozwój*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [26] Borowiecki R., Rojek T. (red.), (2014), *Współczesne formy  
relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca – kooperacja  
– sieci*, UEK – Fundacja UEK, Kraków.
- [27] Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2012), *Wyzwania i dyle-  
maty społeczno-gospodarcze Polski w procesie transformacji*,  
TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- [28] Borowiecki R., Wyslocka E. (2012), *Analiza ekonomiczna  
i ocean ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*,  
Difin, Warszawa.
- [29] Chołaj H. (1998), *Transformacja systemowa w Polsce. Szkice  
teoretyczne*, UMCS, Lublin.
- [30] Ciesielski M. (2014), *Paradygmaty w naukach o zarządza-  
niu*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1.
- [31] Czekał J., Owsiak S. (red.), (1998), *Prywatyzacja a rynek ka-  
pitałowy w Polsce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [32] *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania* (1982), PWE, Warszawa.
- [33] Hoskins R.E., Turk T.A. (1990), *Corporate Restructuring:  
Governance and Control Limits of the International Capital  
Market*, „Academy and Management Review”, No. 15.
- [34] Hübner D. (1992), *Transformacja i rozwój*, [w:] *Gospodarka  
Polski w procesie transformacji*, IRISS, Warszawa.
- [35] Hurry D. (1993), *Restructuring in the Global Economy: The  
Consequences of Strategic Linkages between Japanese and  
U.S. Firms*, „Strategic Management Journal”, No. 14.
- [36] Jaki A. (2012), *Value Focused Restructuring – A New Approach  
Facing the Global Economic Crisis*, „The Business & Manage-  
ment Review”, Vol. 2, No. 1.
- [37] Jaki A. (2014), *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarzą-  
dzania*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 2.
- [38] Jaki A., Kaczmarek J., Rojek T. (red.), (2011), *Restruktu-  
ryzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, UEK  
– Fundacja UEK, Kraków.
- [39] Kaczmarek J., Krzemiński P., Litwa P., Szymła W. (2005),  
*Procesy zmian w okresie transformacji systemowej. Prywaty-  
zacja, restrukturyzacja, rynek kapitałowy*, Wyd. Akademii  
Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [40] Kaczmarek J. (2012), *Mezostuktura gospodarki Polski  
w okresie transformacji. Uwarunkowania, procesy, efektyw-  
ność*, Difin, Warszawa.
- [41] Karpiński A. (1986), *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce  
i na świecie*, PWE, Warszawa.
- [42] Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*,  
Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [43] *Leksykon Zarządzania*, (2004), Difin, Warszawa.
- [44] Myers S.C. (1977), *Determinants of Corporate Borrowing*,  
„Journal of Financial Economics”, Vol. 5.

- [45] Sadzikowski W. (1989), *Finansowanie procesu restrukturyzacji przemysłu w Polsce*, „Finanse”, Nr 1.
- [46] Singh H. (1993), *Challenges in Researching Corporate Restructuring*, „Journal of Management Studies”, Vol. 30.
- [47] *Ustawa z dnia 14 lipca 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne*, (2015), Dz.U. z 2015 r., poz. 978.

## ***Restructuring – from Transformation to Globalization***

---

### ***Summary***

The theory and practice of restructuring, originating in long-standing experiences of developed market economies, was successfully adapted to the purposes related to the process of the transformation of the Polish economy which was initiated in 1989. In this way it was shaped as a transformational restructuring the base of which was privatization and a radical change in the mechanisms of the functioning

of domestic firms. The contemporary economic reality, related to the slow transformation of Poland's economy into the post-transformation stage, evokes a need to redefine the way in which restructuring is perceived. The new approach to restructuring is also strongly determined by the processes of progressing globalization and the internationalization of the activities of enterprises. The new perspective of post-transformational perception of restructuring is also related to the recognition of permanent restructuring as a new paradigm of contemporary management. Therefore, the aim of the article is to conduct an analysis of the scope, goals and evolution of the use of restructuring in the process of the transformations and development of the Polish economy after the year 1989.

### ***Keywords***

restructuring, transformation, globalization, permanent restructuring

---