

5.5. SPECYFICZNE CECHY RESTRUKTURYZACJI ORGANIZACYJNEJ DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

1. Pojęcie i cechy restrukturyzacji organizacyjnej

Przekształcenia polskiej gospodarki dokonywane wskutek transformacji systemowej wywołały potrzebę wprowadzania zmian w organizacji i funkcjonowaniu wielu polskich przedsiębiorstw. Niedostrzeżenie bowiem potrzeby dokonywania zmian i to o odpowiedniej głębokości, jak również niezdolność szybkiego i skutecznego rozwiązywania problemów pojawiających się na tle braku dostosowania strukturalnego czy strategicznego przedsiębiorstw do warunków zewnętrznych są źródłami kryzysów, zagrażających trwaniu i efektywnemu funkcjonowaniu wielu organizacji.

Jedną z najbardziej skutecznych metod wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie jest **restrukturyzacja**. Pod pojęciem tym należy rozumieć każdą istotną zmianę w ramach struktury zasobów (np. w zakresie produkcji, finansowania, inwestycji, organizacji, kadr itp.) i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzącą do jego odnowienia i wzrostu efektywności działania oraz możliwości rozwojowych.

Restrukturyzacja ma więc na celu wybór takiej przyszłej strategii przedsiębiorstwa i takie przekształcenie organizacji i zasad jej funkcjonowania (w różnych sferach działalności), które zapewnią mu konkurencyjność na rynku, tzn. utrzymanie się na rynku, a przede wszystkim jego rozwój w długim okresie.

Podjętą próbę ustalenia zakresu przedsięwzięć restrukturyzacyjnych podkreśla się różnorodność płaszczyzn i obszarów występowania procesów zmian. Jednym z rodzajów restrukturyzacji, który przyczynia się do poprawy sprawności i efektywności działania przedsiębiorstw w warunkach coraz szybszej zmienności otoczenia i wzrastającej konkurencji jest **restrukturyzacja organizacyjna**.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnorodnych interpretacji tego pojęcia. Zofia Sapijaszka wskazuje, że restrukturyzacja organizacyjna dotyczy zmian w obrębie elementów organizacji i związków zachodzących między nimi i ma miejsce wówczas, gdy zmiany dotyczą więcej niż jednego elementu, a skutki zmian wykraczają poza granice tych elementów [4, s.74]. Dla wyjaśnienia tego terminu autorka posługuje się koncepcją "7-S", w której przedstawia się organizację jako siedem połączonych wzajemnie elementów: struktury, strategii, systemów, stylów działania, personelu, umiejętności i wartości, a procesy restrukturyzacyjne miałyby zachodzić poprzez wprowadzenie zmian w tych elementach.

Szerokie ujęcie restrukturyzacji organizacyjnej prezentuje także Cezary Suszyński, który definiuje ją, jako proces polegający na kształtowaniu podmiotowości przedsiębiorstwa w celu stworzenia w nim maksymalnie elastycznej infrastruktury [5, s. 38]. Zmiany w strukturze organizacyjnej według tego autora, dokonywane są poprzez „manipulowanie” zestawem parametrów określających podział pracy i koordynację zadań. Parametry te dotyczą zaprojektowania [5, s.60]:

- indywidualnych stanowisk,
- superstruktury (sieci jednostek ukazanych na schemacie organizacyjnym),
- więzi wypełniających superstrukturę,
- systemu decyzyjnego organizacji.

Zatem podjęcie przez przedsiębiorstwo działań restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania jest spowodowane dostosowywaniem celów, funkcji, struktury i zasobów do szybko zmieniających się potrzeb rynku, a także rosnącej konkurencyjności otoczenia przedsiębiorstwa. Oznacza to, że działania restrukturyzacyjne w tym obszarze muszą dotyczyć każdego z elementów organizacji, aby przedsiębiorstwo mogło sprawnie dostosowywać się do potrzeb otoczenia.

Z kolei **węższą interpretację** restrukturyzacji organizacyjnej prezentuje Adam Nalepka, rozumiejąc przez nią: świadome, oparte na wynikach badań diagnostycznych i prac projektowych przekształcenie istniejącej struktury, zapewniające z jednej strony lepsze jej przystosowanie do nowych warunków funkcjonowania, a z drugiej sprzyjające podniesieniu sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa [3, s. 227]. Tak sformułowany motyw restrukturyzacji organizacyjnej podkreśla specyfikę działań restrukturyzacyjnych polskich przedsiębiorstw, wynikającą nie tylko z konieczności dostosowania organizacyjnego do naturalnie i ciągle zmieniającego się otoczenia, ale także z konieczności przystosowania polskich firm do nowych wymogów gospodarki rynkowej.

Zatem uogólniając te przedstawione, jak i inne definicje można stwierdzić, że **restrukturyzacja organizacyjna** polega na radykalnej zmianie struktury organizacyjnej oraz systemu kierowania przedsiębiorstwem, pod wpływem zmieniających się zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, dokonywanej dla poprawy sprawności i efektywności jego działania.

Konieczność zmian w sferze organizacji i zarządzania wywołują różnorodne czynniki, które można podzielić na 3 główne grupy. Są to między innymi:

- **innowacje dotyczące produktów i ich wytwarzania**, które mogą powodować powstawanie zupełnie nowych rynków, wpływają na łączenie się dotychczasowych rynków lub mogą również spowodować zamknięcie niektórych istniejących rynków. Jeżeli przedsiębiorstwo nie dostosuje się do tych przemian innowacyjnych może utracić swoją mocną pozycję na rynku. Jeżeli zaś szybko dokona potrzebnych zmian w swojej strukturze to utrzyma się, a nawet ma szansę na wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej;
- **przerosty, niewłaściwa struktura zatrudnienia** i związana z nimi niska wydajność pracy. W warunkach polskich dogmat pełnego zatrudnienia oraz rozbudowane funkcje socjalne zatrudnienia w systemie gospodarki centralnie planowanej sprawiły, iż problem przerostów i złej struktury zatrudnienia jest wręcz powszechny, a jego rozwiązanie pozostaje „żelaznym” punktem niemal każdego programu restrukturyzacji.
- **nieelastyczne struktury organizacyjne**, co przejawia się w: zbyt dużych ich rozmiarach, nadmiernej złożoności, w niewłaściwie ustalonych zakresach działania, w zbyt dużej autonomii funkcjonalnej komórek, nadmiernej centralizacji i dominacji więzi liniowych oraz w złej koordynacji i integracji komórek.

Wobec powyższego za typowe zadania w ramach restrukturyzacji organizacyjnej można uznać:

- redukcję jednostek, komórek i stanowisk organizacyjnych z powodu ograniczenia zakresu działalności;
- wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa komórek i/ lub stanowisk organizacyjnych, których działalność nie wpływa bezpośrednio na przetrwanie przedsiębiorstwa;
- wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa jednostek i komórek organizacyjnych (służb), które mogą być przekształcone w odrębne podmioty gospodarcze (zależne: hierarchicznie – struktura dywizjonalna, kapitałowo – holding lub w pełni samodzielne);
- uproszczenie systemu zarządzania i specjalizacji poprzez tworzenie strategicznych jednostek biznesu;
- decentralizację odpowiedzialności;
- wyraźne rozdzielenie działalności podstawowej (produkcyjnej), pomocniczej i nieprodukcyjnej;
- wzmocnienie wybranych służb i funkcji w przedsiębiorstwie, np. przygotowania działalności podstawowej, zarządzania finansami, marketingu, logistyczna;
- nowoczesne ukształtowanie powiązań zewnętrznych i orientacji na klienta;

- przygotowanie jednostek i komórek organizacyjnych do szybkiego reagowania na szanse i zagrożenia wynikające z sytuacji zewnętrznych i wewnętrznych.

Rozwiązania organizacyjne wielu dużych polskich przedsiębiorstw są skomplikowane, a w ich ramach funkcjonują jednostki organizacyjne, których wyłącznym celem jest zapewnienie działalności firmy, a realizowane przez nie zadania nie przynoszą bezpośrednio wymiernych wartości. W polskich firmach zauważyć można także niski stopień wykorzystania majątku produkcyjnego, co powoduje obciążenie wyrobów kosztami stałymi, a w konsekwencji pogorszenie ich konkurencyjności cenowej.

Z faktu występowania powyższych zjawisk wynika potrzeba dokonania w wielu dużych przedsiębiorstwach restrukturyzacji organizacyjnej, której podstawowym celem byłoby uproszczenie dotychczasowych struktur organizacyjnych, uczynienie ich bardziej elastycznymi i otwartymi na kontakt z odradzającym się rynkiem.

Zmierzając do określenia specyficznych cech restrukturyzacji organizacyjnej podjęto w 2001 roku analizę działań restrukturyzacyjnych w sferze organizacji i zarządzania w kilkudziesięciu dużych przedsiębiorstwach z całej Polski. Były to dawne przedsiębiorstwa państwowe, o zatrudnieniu w 2000 r. powyżej 250 osób, reprezentujące trzy sektory gospodarki: przemysł lekki, energetykę i budownictwo. Firmy te podjęły, w warunkach transformacji polskiej gospodarki, różnorodne działania przystosowawcze do nowych wymogów rynku.

2. Analiza procesu restrukturyzacji organizacyjnej w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych

Analizą objęto zmiany, jakie zaszły w sferze organizacji i zarządzania, po 1990 roku w badanych przedsiębiorstwach. Skoncentrowano się jednak głównie na rodzajach działań, których celem było unowocześnienie dotychczasowych struktur organizacyjnych i dostosowanie ich do standardów rynkowych, typowych w nowoczesnych gospodarkach.

W większości badanych firm dokonano przede wszystkim uproszczenia istniejących struktur organizacyjnych poprzez redukcje jednostek, komórek i stanowisk organizacyjnych z powodu ograniczenia zakresu działalności. To, które komórki likwidowane były najczęściej w badanych przedsiębiorstwach prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Komórki organizacyjne zlikwidowane wskutek restrukturyzacji organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach a sektor gospodarki

| Lp | Zlikwidowane komórki organizacyjne | Ogółem (wszystkie przedsiębiorstwa) | | Sektor gospodarki | | | | | |
|----|--|-------------------------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|--------------------|------|
| | | | | Przemysł lekki | | Sektor energetyki | | Sektor budownictwa | |
| | | | | N | % | N | % | N | % |
| | | N* | %** | 27=100% | | 20=100% | | 18=100% | |
| 1. | Zaplecze socjalno – bytowe | 26 | 40,0 | 11 | 40,7 | 9 | 45,0 | 6 | 33,3 |
| 2. | Dział transportu | 17 | 26,2 | 6 | 22,2 | 6 | 30,0 | 5 | 27,8 |
| 3. | Niektóre zakłady produkcyjne | 16 | 24,6 | 7 | 25,9 | 4 | 20,0 | 5 | 27,8 |
| 4. | Dział gospodarczo – administracyjny | 13 | 20,0 | 3 | 11,1 | 5 | 25,0 | 5 | 27,8 |
| 5. | Dział zatrudnienia i szkoleń | 11 | 16,9 | 6 | 22,2 | 5 | 25,0 | 0 | 0,0 |
| 6. | Dział inwestycji | 8 | 12,3 | 7 | 25,9 | 1 | 5,0 | 0 | 0,0 |
| 7. | Dział księgowości | 5 | 7,7 | 3 | 11,1 | 2 | 10,0 | 0 | 0,0 |
| 8. | Dział postępu technicznego i wynalazczości | 4 | 6,2 | 2 | 7,4 | 1 | 5,0 | 1 | 5,6 |
| 9. | Inne komórki organizacyjne | 24 | 36,9 | 17 | 63,0 | 4 | 20,0 | 3 | 16,7 |

*) N – liczba przedsiębiorstw, które zlikwidowały dane komórki organizacyjne

**) % - udział procentowy w danej kategorii

Źródło: opracowanie własne

Analizując powyższą tabelę łatwo zauważyć, że zarówno w całej próbie, jak i w każdej grupie z osobna, w pierwszej kolejności likwidowano komórki nie związane bezpośrednio z podstawową działalnością firmy. Były to zatem komórki zaplecza socjalno – bytowego, (np. zakłady zbiorowego żywienia, mieszkania, obiekty sportowe czy zakładowe jednostki służby zdrowia) oraz komórki działu gospodarczo – administracyjnego (np. jednostki ochrony mienia, utrzymania czystości, obrony cywilnej itp.).

Dość często wskazywano także na likwidację niektórych zakładów produkcyjnych, w szczególności w sektorze budownictwa (27,8%). Decyzja o zamknięciu tych zakładów była spowodowana niską ich rentownością oraz działaniami w zakresie restrukturyzacji produktów. W znacznej części badanych przedsiębiorstw (26,2%) likwidowano dział transportu. Najczęściej jednak likwidacja ta wiązała się z wydzieleniem tej komórki z przedsiębiorstwa w formie samodzielnego podmiotu gospodarczego. Natomiast likwidacja działu księgowości wiązała się bardziej z zastąpieniem go przez dział finansowy, który łączy w sobie zarówno funkcje księgowe, jak i finansowe.

Wśród innych komórek, które uległy likwidacji w wyniku procesu restrukturyzacji organizacyjnej, respondenci wymienili min.: dział szkoleń, inwestycji, postępu technicznego i wynalazczości, wydział łączności, dział obsługi sprzedaży itp. Były to jednak odpowiedzi o znaczeniu marginalnym w układzie wszystkich badanych przedsiębiorstw.

Likwidacja określonych jednostek organizacyjnych nie była jedynym działaniem dokonywanym w ramach restrukturyzacji organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach. Jednocześnie powoływano nowe, niedoceniane w czasach gospodarki centralnie planowanej komórki i stanowiska organizacyjne. Tabela 2 pokazuje, jakie komórki tworzą najczęściej w wybranej próbie przedsiębiorstw.

Tabela 2. Nowo powołane komórki organizacyjne na skutek restrukturyzacji organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach a sektor gospodarki

| Lp | Nowo powołane komórki organizacyjne | Ogółem (wszystkie przedsiębiorstwa) | | Sektor gospodarki | | | | | |
|----|---|-------------------------------------|------|-------------------|------|-------------------|------|--------------------|------|
| | | | | Przemysł lekki | | Sektor energetyki | | Sektor budownictwa | |
| | | | | N | % | N | % | N | % |
| | | N* | %** | 27=100% | | 20=100% | | 18=100% | |
| 1. | Dział marketingu | 34 | 52,3 | 14 | 51,9 | 12 | 60,0 | 8 | 44,4 |
| 2. | Dział informatyki | 13 | 20,0 | 6 | 22,2 | 4 | 20,0 | 3 | 16,7 |
| 3. | Dział controlingu | 12 | 18,5 | 7 | 25,9 | 3 | 15,0 | 2 | 11,1 |
| 4. | Dział finansowy | 5 | 7,7 | 3 | 11,1 | 1 | 5,0 | 1 | 5,6 |
| 5. | Dział eksportu | 5 | 7,7 | 4 | 14,8 | 1 | 5,0 | 0 | 0,0 |
| 6. | Inne komórki i stanowiska organizacyjne | 27 | 41,5 | 13 | 48,1 | 8 | 40,0 | 6 | 33,3 |

*) N – liczba przedsiębiorstw, które zlikwidowały dane komórki organizacyjne

**) % - udział procentowy w danej kategorii

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej nowo powoływaną komórką, bez względu na sektor gospodarki, w którym działało przedsiębiorstwo był dział marketingu. Pojawienie się tego działu było często początkowo działaniem pozornym, polegającym na zmianie nazwy dotychczasowych komórek działu handlowego, przy ograniczonej zmianie zakresu działania. Z czasem jednak komórki te przejmowały coraz bardziej złożone działania, bliższe faktycznej funkcji marketingowej. Utworzenie działu marketingu w aż 52,3% badanych przedsiębiorstw świadczy o zachodzącej, w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych, zmianie orientacji z produkcyjnej na marketingową.

Wśród innych nowo powołanych komórek respondenci często wskazywali na dział informatyki i controlingu. Wskazanie tych właśnie działów wiąże się z wprowadzeniem w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych systemów informatycznych, mających usprawnić sposób

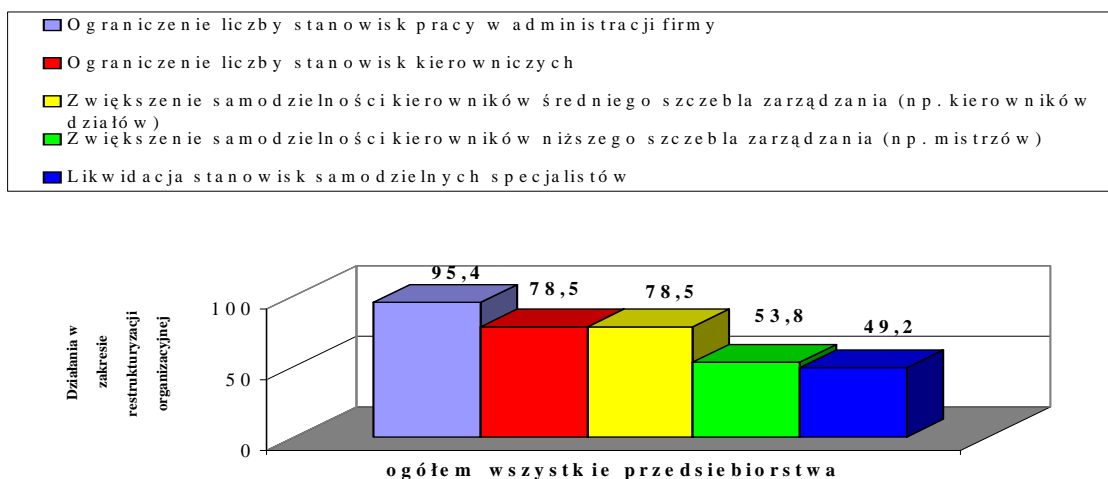
gromadzenia, przetwarzania, analizy i przesyłania informacji oraz z realizacją funkcji zarządzania jakością, co powoduje potrzebę zwiększenia kontroli.

Znacznie rzadziej wśród nowo powoływanych komórek organizacyjnych wskazywano na dział finansowy i eksportu (7,7% badanych). Powołanie działu eksportu dominowało w firmach przemysłu lekkiego, co wiąże się z specyfiką działalności tegoż właśnie przemysłu.

Natomiast dość liczna grupa przedsiębiorstw wskazała kategorię inne komórki i stanowiska organizacyjne (41,5% wszystkich firm). Jednakże pojedynczy charakter informacji o tym, jakie to są komórki powoduje trudności w głębszej interpretacji tego zjawiska.

Analizując zaś łączenie w ramach struktury organizacyjnej określonych komórek i stanowisk pracy należy stwierdzić, że w największej liczbie badanych przedsiębiorstw połączenia dotyczyły wydziałów produkcyjnych, co często powodowane było zmianą technologii wytwarzania. Często łączono także dział finansowy z działem księgowym (13,8% wszystkich firm), dział zaopatrzenia z działem transportu w służby utrzymania ruchu (9,2%) oraz dział handlowy z działem marketingu (7,7%). Inne połączenia wskazywane dość licznie przez respondentów (52,3 %) miały charakter bardziej szczegółowy i indywidualny dla poszczególnych przedsiębiorstw (były to min.: połączenie działu kadrowego z działem płac, stanowiska ds. BHP ze stanowiskiem ds. przeciwpożarowych, dział kosztorysowania z działem umów itp.).

Inne działania w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej, które miały miejsce w badanych przedsiębiorstwach przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Inne działania w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne

Analiza wyników zamieszczonych na powyższym rysunku wskazuje, że działaniem przeprowadzonym niemalże przez każdą z badanych firm było ograniczenie liczby stanowisk pracy w administracji przedsiębiorstwa (odpowiedzi takiej udzieliło 95% badanych firm). Spowodowane to było tym, że komórki administracyjne były nadmiernie rozbudowane w stosunku do swych potrzeb w poprzednim systemie. Równie często wskazywano także na ograniczenie liczby stanowisk kierowniczych i na zwiększenie samodzielności kierowników średniego szczebla zarządzania (działania te zastosowano w 78,5% analizowanych jednostek). Świadczy to o podjęciu działań związanych z decentralizacją procesu decyzyjnego, co znacznie uelastycznia strukturę organizacyjną.

Natomiast w blisko połowie badanych przedsiębiorstw nastąpiło zwiększenie samodzielności kierowników niższego szczebla zarządzania (53,8%) i likwidacja stanowisk samodzielnych specjalistów (49,2%).

Przedstawione wyniki badań na temat działań w zakresie restrukturyzacji organizacji i metod zarządzania wskazują, iż w przypadku dużych podmiotów gospodarczych wdrażanie głębszych zmian (a takimi są niewątpliwie działania restrukturyzacyjne) musi znaleźć swoje potwierdzenie w nowej strukturze organizacyjnej (poprzez zmniejszenie w niej liczby szczebli hierarchicznych i uczynienie jej bardziej płaską) oraz w nowym systemie zarządzania przedsiębiorstwem (w którym nastąpiłaby większa decentralizacja procesu decyzyjnego). Bowiem tylko wtedy możliwe staje się zwiększenie elastyczności działania przedsiębiorstwa.

Podobne wyniki analiz zmian w strukturach organizacyjnych wypływają z badań J.M. Dąbrowskiego [1]. Autor ten zwraca uwagę na dynamiczną rozbudowę pionów sprzedaży, tworzenie komórek marketingu oraz kontroli jakości. W spółkach analizowanych przez tego autora następowało także spłaszczenie struktur organizacyjnych, uproszczenie powiązań między poszczególnymi jednostkami i likwidacja bądź łączenie niektórych. Ponadto usprawniono wewnętrzny obieg informacji (komputeryzacja) i monitorowanie niektórych procesów.

Podobnych obserwacji dokonał także S. Lachiewicz [2, s. 86], który w badanych przez siebie przedsiębiorstwach zauważył coraz częstszą decentralizację uprawnień decyzyjnych ze szczebla strategicznego na niższe szczeble, zmniejszenie liczby szczebli zarządzania oraz dążenie do wykorzystania mniej rozbudowanych schematów organizacyjnych.

Dość częstym działaniem w ramach restrukturyzacji organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach było także wprowadzenie wewnętrznego rozrachunku (zastosowało go 41% badanych firm). Wskutek tego powoływano samodzielne jednostki biznesu oraz wydzielano struktury nakierowane na przynoszenie zysku (centra zysku), dysponujące dużą samodzielnością decyzyjną. Dzięki temu kierownictwo takich centrów, mając większy zakres władzy może szybciej podejmować ważne decyzje i bliżej miejsca ich realizacji. Działania takie pozwoliły na zwiększenie elastyczności organizacji w przedsiębiorstwie.

Innymi dość powszechnymi działaniami w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej było wydzielenie z przedsiębiorstwa jednostek w formie samodzielnych podmiotów gospodarczych (spin off) lub też przekazanie na zewnątrz, innym przedsiębiorstwom współpracującym (dostawcom, kooperantom) realizacji niektórych funkcji, dotyczących różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa (outsourcing). Najczęściej, wydzieleniu na zewnątrz organizacji podlegały: transport (w 37% badanych przedsiębiorstw), służby utrzymania ruchu (23%) i inna działalność pomocnicza. Należy przy tym zaznaczyć, że zakres możliwych wydzieleni zależy zawsze od konkretnych warunków przedsiębiorstwa oraz od uwarunkowań zewnętrznych.

Na podstawie przedstawionych wyników badań można stwierdzić, że dokonywane zmiany w strukturach organizacyjnych dużych polskich przedsiębiorstw ukierunkowane były przede wszystkim na decentralizację procesu decyzyjnego, spłaszczenie struktur organizacyjnych oraz zwiększenie elastyczności działania przedsiębiorstwa.

3. Podsumowanie

Przeprowadzenie restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa przysparza wielu problemów i trudności w osiągnięciu zamierzonych rezultatów. Niejednokrotnie powoduje ona bowiem przejściową dezorganizację w firmie, a tym samym podnosi prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych zjawisk. Wymaga ona ingerencji w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa oraz organizację formalną instytucji, co powoduje czasowe obniżenie sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa i wzrost poczucia zagrożenia wśród członków organizacji. Niekiedy łączy się z koniecznością zmniejszenia poziomu zatrudnienia lub wymianą kadry kierowniczej. Mimo tych niekorzystnych zjawisk restrukturyzacja organizacyjna musi mieć miejsce, jeśli zmiany przeprowadzane w innych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa mają zaistnieć i przynieść oczekiwane rezultaty.

Z punktu widzenia najnowszych tendencji i podejść w zarządzaniu, dokonywane przekształcenia restrukturyzacyjne, w obszarze organizacji, w polskich przedsiębiorstwach można zakwalifikować, jako wykorzystujące głównie typowe, czy wręcz tradycyjne techniki i metody. W wielu firmach kadra kierownicza koncentruje się głównie na rozwiązaniu problemów podstawowych, decydujących raczej o bieżącym niż docelowym kształcie struktur i organizacji przedsiębiorstw, związanych z elementarną adaptacją do nowych warunków, a nie twórczym ich transponowaniem.

Bibliografia

- [1] Dąbrowski J.M. (1996), *Prywatyzacja przedsiębiorstw. Droga kapitałowa (1 i 2)*, „Życie gospodarcze”, 18X 1996 r.
- [2] Lachiewicz S. (1995), Analiza zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw w okresie przekształceń gospodarczych w Polsce, Materiały konferencyjne, Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach transformacji gospodarki, Uniwersytet Gdański.
- [3] Nalepka A. (1996), *Procedura przygotowania restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa*, [w]: *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw* (red.) R. Borowiecki, Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Kraków.
- [4] Sapijaszka Z. (1996), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa.
- [5] Suszyński C. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.