PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 496 • 2017

Zmiana warunkiem sukcesu. Potencjał rozwoju i doskonalenia organizacji ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Aleksandra Pisarska
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
e-mail: apisarska@ujk.edu.pl

DZIAŁANIA RESTRUKTURYZACYJNE W PUBLICZNEJ SZKOLE WYŻSZEJ: PRZESŁANKI I INDYKATORY – STUDIUM PRZYPADKU

RESTRUCTURING ACTIONS IN A PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION: PREREQUISITES AND INDICATORS – CASE STUDY

DOI: 10.15611/pn.2017.496.09

Streszczenie: Celem opracowania jest rozpoznanie przesłanek i indykatorów restrukturyzacji w publicznej uczelni. Ze względu na złożoność podjętego problemu i brak powszechnej dostępności do danych uwaga badawcza została skoncentrowana na rozpoznaniu przesłanek natury finansowej w odniesieniu do jednego celowo dobranego uniwersytetu. Badaniem objęto wynik finansowy ogółem, wynik z działalności dydaktycznej oraz wynik dotyczący działań uczelni na rynkach finansowych. Na tej podstawie wskazano proponowane wartości referencyjne, które powinny stanowić dla zarządzających impuls do podjęcia w uczelni działań restrukturyzujących. Ustalono, że obszarem, który należy objąć szczególną uwagą i kontrolą w odniesieniu do poziomu kosztów, jest działalność dydaktyczna. Z uwagi na sens merytoryczny działań w segmencie dydaktycznym należy uznać wyniki wykazywane w tym obszarze za kryterium najbardziej relewantne do przeprowadzenia procesu restrukturyzacji.

Słowa kluczowe: publiczne szkoły wyższe, restrukturyzacja, wyniki finansowe.

Summary: The aim of this study is to identify prerequisites and indicators of restructuring of a public higher education institution. Having in mind the complexity of this problem as well as lack of general access to data, the research was focused on identifying the rationales of the financial nature, with reference to one intentionally selected university. The research covered the total financial result, the result of didactic activity and the result concerning the university's actions on financial markets. On such grounds, proposed referential values have been indicated. Those values should constitute an incentive for the managing staff to undertake restructuring actions at a university. It has been established that the didactic activity is the area to which − in reference to the level of costs − special attention should be paid and which should be controlled in a special manner. With regard to the substantive sense of actions undertaken within the didactic sector, the results indicated in this area should be considered as the most relevant criterion for conducting a restructuring process.

Keywords: public higher education institutions, restructuring, financial results.

1. Wstęp

Samodzielna gospodarka finansowa publicznych szkół wyższych prowadzona jest m.in. na podstawie planu rzeczowo-finansowego, który sporządzany jest m.in. w odniesieniu do ustawy o finansach publicznych [UoFP]. Regulacje tej ustawy opracowywane są po to, by zasoby znajdujące się w dyspozycji uczelni były rozdysponowywane w sposób gwarantujący ich efektywne wykorzystanie, a działalność jednostek organizacyjnych finansowana z tych źródeł była prowadzona przy uwzględnieniu szczególnego reżimu nałożonego na zarządzanie nimi. Dlatego prawa i obowiązki osób zarządzających tymi podmiotami szczegółowo regulują przepisy prawa. W obowiązujących regulacjach prawnych należy również poszukiwać wmontowanych procedur, sprawdzających wywiązywanie się zarządzających z istniejących ograniczeń. Ustawodawstwo reguluje szczególnie sposób wykorzystywania rzeczowych zasobów uczelni, które swym zakresem obejmują własność i inne prawa majątkowe tych jednostek. Regulacje są zwłaszcza pomocne w wykonywaniu przypisanych tym podmiotom zadań skierowanych na rozwój nauki, społeczeństwa i gospodarki.

Uniwersytety, które w coraz większym stopniu są traktowane jak organizacje należące do sektora publicznego, a w coraz mniejszym jak tradycyjne, historycznie wyjątkowe instytucje akademickie, stoją dziś w Europie w obliczu kolejnych fal przeobrażeń. Nie ma wyjątków, zmiany stają się nieodłącznym elementem krajobrazu akademickiego na całym kontynencie [Kwiek 2015, s. 23].

Realizacja zadań szkół wyższych z zachowaniem ich wysokiej jakości i efektywności wymaga takiego zarządzania zasobami uczelni, aby cele tej organizacji zostały zrealizowane w sposób przynoszący wymierne korzyści gospodarce i społeczeństwu przy zachowaniu pełnego bezpieczeństwa ich realizacji (szczególnie w wymiarze finansowym). W każdej sytuacji, w której procedury i zasady funkcjonowania uczelni nie dają właściwych efektów – mierzonych m.in. wynikami finansowymi (oraz wartością pozyskiwanych zasobów publicznych) w poszczególnych segmentach ich działania – szkoły wyższe powinny przejść przebudowę struktur i procesów w niej obowiązujących. Głównym powodem występujących rozbieżności, widocznych m.in. w sprawozdaniu finansowym, są zmieniające się warunki otoczenia i niedostosowanie się do nich publicznych szkół wyższych. Pełna autonomia, która jest zagwarantowana zapisami ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym [UPoSW], daje możliwości zarządzającym uczelniami, szukania różnych dróg i stosowania licznych narzędzi w dążeniu do maksymalizacji środków publicznych (pochodzących głównie z dotacji podmiotowej), od których w pełni uzależnione jest działanie uczelni publicznych.

Celem tego opracowania jest zatem rozpoznanie przesłanek i indykatorów restrukturyzacji w publicznej uczelni. Proponowane w opracowaniu ujęcie problemu pozwoli rozpoznać, czy zainicjowanie restrukturyzacji powinno się opierać na skonsolidowanej wartości wyniku finansowego, czy też na wartości wchodzących w jego

skład przychodów bądź też kosztów. Innymi słowy, który z indykatorów będzie najlepiej odpowiadał potrzebom informacyjnym zarządzających publiczną uczelnią.

Podjęte w tej kwestii rozważania, ze względu na brak powszechnej dostępności do danych, zostały podparte badaniem jednego celowo dobranego uniwersytetu. Badany podmiot ma jedynie zobrazować działania, jakie należy podejmować w wypadku, gdy sytuacja ekonomiczna (tu: publicznej szkoły wyższej) wskazuje na niedopasowanie wielkości osiąganych przychodów z ponoszonymi kosztami. Ostatecznie ów stan przejawia się ujemnym wynikiem finansowym wykazywanym w sprawozdaniu finansowym.

Zasadniczą przesłanką uzasadniającą wybór podmiotu do badań stała się jego trudna sytuacja finansowa. Jej przejawem było realne zagrożenie wprowadzeniem w tym podmiocie obligatoryjnego (czyli z mocy prawa) programu naprawczego nadzorowanego przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Badanie obejmowało wyniki finansowe działań uniwersytetu w ramach realizowanych zadań (dotyczących działalności operacyjnej) dydaktycznych i badawczych. Badana jednostka organizacyjna nie prowadzi ewidencji wyodrębnionej działalności gospodarczej, która ma zwykle na celu zwiększenie efektywności ekonomicznej szkoły wyższej. Oceniano zsumowane wyniki (na poziomie całego uniwersytetu) działań dydaktycznych i badawczych uczelni w ujęciu efektów działalności wszystkich wydziałów, a w nich wszystkich realizowanych kierunków studiów I, II i III stopnia, studiów podyplomowych, kursów i szkoleń oraz wszystkich realizowanych przedsięwzięć badawczych ogółem.

Dodatkowo niektórzy badacze zwracają uwagę, że brak doświadczenia menedżerów organizacji z sektora publicznego w radzeniu sobie z problemami finansowymi (wynikającymi w pewnej części z polityki państwa) oraz redukcją zatrudnienia może być kluczowym zagrożeniem dla efektywności procesu restrukturyzacji [Ashman 2015, s. 108-128]. W konsekwencji menedżerowie mogą przesuwać w czasie rozpoczęcie restrukturyzacji. Istotne implikacje dla menedżerów organizacji publicznych, w tym publicznych uczelni wyższych, ma zatem wskazanie wartości wyniku finansowego w poszczególnych obszarach funkcjonowania publicznej szkoły wyższej, informujących o konieczności podjęcia restrukturyzacji.

Należy zauważyć, że przyjmując określony zbiór za kryteria relewantne (znaczące), można ustalić ich wagi, opierając się na określonych argumentach. Te ostatnie stanowią więc przesłanki służące uzasadnieniu przyjętych wag dla kryteriów relewantnych. Po dokonaniu wyboru tych przesłanek można ustalić wagi kryteriów oceny [Stabryła (red.) 2015, s. 97-98].

Uznano zatem, że zagregowane wartości przychodów i kosztów w wybranych segmentach działań uczelni, a także wynik finansowy ustalony na poziomie ogólnym, mogą stanowić kryteria służące podejmowaniu działań restrukturyzacyjnych (w sytuacji, gdy dotychczas nie realizowano w niej obligatoryjnego, nadzorowanego przez MNiSW programu naprawczego). Ustalone w wybranych obszarach działalności uczelni parametry powinny posłużyć za wystarczające argumenty do gruntownej przebudowy struktury oraz zasad funkcjonowania badanej organizacji.

Przesłanki referencyjne są dobierane odpowiednio do zakresu i sensu merytorycznego przeprowadzonych badań. Za przesłanki te przyjmuje się różne determinanty, np. – jak w przypadku badań prowadzonych w publicznych uczelniach – przesłanki ekonomiczne (odnoszące się do wyników finansowych w wybranych obszarach działań), organizacyjne, techniczne, społeczne, a także sytuacje lub okoliczności, według których rozpatrywana jest waga kryteriów oceny [Stabryła (red.) 2015, s. 97-98].

W przypadku publicznych szkół wyższych (z uwagi na konieczność przeprowadzenia programu naprawczego) za istotne kryterium przyjęto wyniki finansowe w segmentach prowadzonych działań.

2. Pojęcie, istota i zakres restrukturyzacji organizacji

Restrukturyzacja jest przebudową, modernizacją lub unowocześnieniem organizacji – jej struktury, zasad funkcjonowania i procedur w niej obowiązujących. Ma charakter złożony i wielowymiarowy. Przesłankami jej podejmowania są okoliczności związane z sytuacjami krytycznymi w rozwoju struktur, których dotyczy restrukturyzacja [Chomątowski 1994, s. 22; Borowiecki 2003, s. 77; Suszyński 2003, s. 71; Durlik 1998, s. 45].

Restrukturyzacja jest pojęciem najczęściej odnoszonym do przedsiębiorstw. Z tego powodu w literaturze przedmiotu zazwyczaj podejmowane są rozmaite kwestie dotyczące zarówno restrukturyzacji tego rodzaju podmiotów, jak i potencjalnych korzyści i pułapek mogących wynikać z realizacji tego procesu [Chan i in. 2017, s. 1-18]. Natomiast wyraźnie można zauważyć deficyt opracowań podejmujących zagadnienie restrukturyzacji organizacji publicznych [Wiatrak 2015, s. 43-52]. Niniejsze opracowanie zmierza do wypełnienia tej luki poprzez wskazanie przesłanek inicjujących restrukturyzację publicznych uczelni wyższych jako podmiotów działających w obrębie tego sektora.

Z uwagi na dostrzeżony deficyt wiedzy o procesie restrukturyzacji w podmiotach należących do sektora publicznego w prowadzonej analizie zostanie wykorzystana wiedza dotycząca tego procesu w organizacjach z sektora prywatnego (komercyjnego). Takie postępowanie w świetle opinii badaczy jest zasadne [Hood 1991, s. 3-19]. Należy jednak zachować ostrożność w przenoszeniu niektórych koncepcji z uwagi na brak porównywalności kontekstu, w jakim pozostają osadzone organizacje w sektorze publicznym i sektorze prywatnym [Ashman 2015, s. 108-128]. Jednocześnie, podejmując się restrukturyzacji organizacji należących do sektora publicznego, należy mieć na względzie naciski społeczne i ekonomiczne wywierane na zarządzających nimi menedżerów [Laskari, Kostagiolas, Kefis 2016, s. 152-158].

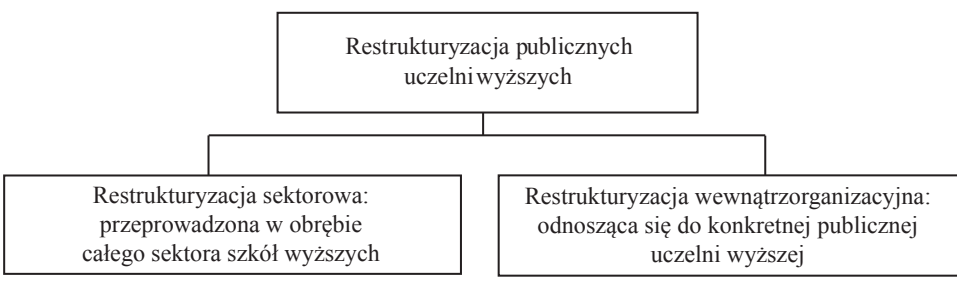
Mimo zauważonych trudności restrukturyzacja organizacji nie powinna odbywać się niezależnie od kontekstu, a zatem warunków stwarzanych przez środowisko (ekosystem), w którym jest osadzona. Ów kontekst (w tym wypadku sektor publicz-

nych szkół wyższych), może również podlegać restrukturyzacji. Przy czym kontekst ten może odpowiednio sprzyjać bądź ograniczać proces wewnątrzorganizacyjnej restrukturyzacji.

Działania naprawcze sektora mają przyczynić się do stworzenia takich rozwiązań, które doprowadzą do tworzenia regulacji prawnych. Powinny one powodować takie rozlokowanie środków finansowych pozostających w dyspozycji sektora, aby w sytuacjach krytycznych działały automatyczne stabilizatory umożliwiające organizacji reagowanie na zmiany warunków otoczenia. Powinny one również wspierać działania uczelni oraz utrzymywać zrównoważony rozwój gospodarki i szkolnictwa wyższego, rozumianego jako zbiór wszystkich jednostek organizacyjnych działających na podstawie UPoSW. Natomiast efekty funkcjonowania sektora powinny wskazywać na zasadność angażowania środków publicznych w rozwój szkół wyższych w znacznie większym niż dotychczas stopniu. Zadania realizowane przez szkoły wyższe oraz ich skutki muszą być przedstawione/wyeksponowane w odniesieniu do wpływu tego sektora na wzrost wartości produktu krajowego brutto (PKB) oraz korzyści indywidualnych i społecznych.

Restrukturyzacja szkół wyższych z perspektywy wewnątrzorganizacyjnej ma doprowadzić do tego, że dana jednostka stanie się konkurencyjna w odniesieniu do innych jednostek organizacyjnych zabiegających o te same zasoby. Natomiast działania naprawcze w ramach danej uczelni powinny polegać przede wszystkim na rozlokowaniu zasobów organizacji na poziomie uzależnionym od potrzeb samej organizacji, przy uwzględnieniu potrzeb społeczeństwa i gospodarki. Podstawowe jednostki organizacyjne uczelni (wydziały) również podejmują działania zmierzające do pozyskania ich dla siebie w jak największym zakresie, choć mogą czynić to wyłącznie przy uwzględnieniu zasad ustalonych na danej uczelni. Przy tym owe zasady – z uwagi na możliwą swobodę w ich stanowieniu, ustanowioną na mocy przepisów prawa – są specyficzne dla danego podmiotu.

Klasyfikację restrukturyzacji publicznych uczelni wyższych ze względu na kryterium obszaru jej przeprowadzania przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Rodzaje restrukturyzacji

Źródło: opracowanie własne.

Złożoność i wielowymiarowość pojęcia restrukturyzacji sprawia, że jest ono rozmaicie definiowana przez badaczy. Tabela 1 zawiera przegląd konceptualizacji pojęcia restrukturyzacji/restrukturyzacja.

Tabela 1. Przegląd konceptualizacji pojęcia restrukturyzacja

Autor	Konceptualizacja pojęcia restrukturyzacja
1	2
Jasiński [1992]	Restrukturyzacja jest przemyślaną – wobec zmian zachodzących o otoczeniu – reorientacją celów przedsiębiorstw i dostosowaniem do nich techniki, organizacji, ekonomiki i kadr.
Kowalczuk--Jakubowska, Malewicz [1992]	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.
Chomątowski [1994]	Restrukturyzacja jest procesem zmian zasadniczych, gruntownych i wywołanych w większym stopniu czynnikami zewnętrznymi, albo inaczej sytuacjami krytycznymi dla rozwoju struktur, których on dotyczy.
Pełka [1994]	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.
Stabryła [1995]	Restrukturyzacja stanowi postępowanie diagnostyczno-projektowe, mające na celu usprawnienie systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa, przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcenia formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania, zasobów ludzkich.
Sapijaszka [1996]	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.
Wanielista, Miłkowska [1998]	Restrukturyzacja to proces systemowych zmian majątkowych, organizacyjnych, ekonomicznych, finansowych i technicznych dostosowanych do efektywnej realizacji celów przedsiębiorstwa.
Durlik [1998]	Restrukturyzacja określana jest najczęściej jako przebudowa, modernizacja i unowocześnienie czy też dostosowanie do współczesnego poziomu techniki i rozwoju myśli organizatorsko-menedżerskiej struktury przedsiębiorstwa, firmy czy instytucji. W polskich warunkach restrukturyzacja kojarzy się przede wszystkim z prywatyzacją i zmianami makroekonomicznymi.
Nalepka [1998]	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.

1	2
Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz [2001]	Proces restrukturyzacji utożsamia się ze zmianami w bazie materialnej społeczeństwa, które prowadzą do zwiększenia roli wszystkich tych elementów struktury, które reprezentują nowoczesność i 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.
Belka, Pietrewicz [2001]	Restrukturyzacja to – najogólniej rzecz biorąc – zmiana struktury aktywów i pasywów. Dokonuje się ona na poziomach: poszczególnych przedsiębiorstw (zmiana struktury aktywów i pasywów wewnątrz przedsiębiorstw); branży (zmiana wzajemnej pozycji przedsiębiorstw w ramach branży).
Malara [2001]	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.
Slatter, Lovett [2001]	Restrukturyzacja – szybkie działania naprawcze stosowane w odniesieniu do jednostek organizacyjnych, których wyniki finansowe wskazują na możliwość upadłości. Zyski uzyskiwane przez takie jednostki, mierzone stopą zwrotu z zainwestowanego kapitału, są zwykle znacznie niższe, niż należałoby oczekiwać od przedsiębiorstwa działającego w danej branży.
Suszyński [2003]	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.
Borowiecki [2003]	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.
Garstka [2006]	Restrukturyzacja to wprowadzanie zmian związanych z poprawą funkcjonowania sfery techniczno-technologicznej organizacji, dotyczy ona zmian: majątkowych, zatrudnienia, finansowych, technicznych, technologicznych, produktowych.
Mozalewski [2010]	Restrukturyzacja to zbiór wyspecjalizowanych działań mających na celu poprawę efektywności funkcjonowania organizacji.
Agrawal, Knoeber [2012]	Restrukturyzacja jest najczęściej postrzegana jako zmiana działania organizacji mająca na celu przezwyciężenie większego lub mniejszego kryzysu, przed którym stoi organizacja, przywrócenie jej aktywności i zwiększenie jego efektywności.

Tabela 1, cd.

1	2
Brigham, Daves [2012]	Restrukturyzacją nazywany jest również ogół miar zarządzania organizacją i transformacji działalności mający na celu uzyskanie efektu synergicznego.
Edwards, Edwards [2013]	Restrukturyzacja jest instrumentem ekonomicznym i prawnym mającym zastosowanie do organizacji znajdujących się w krytycznej sytuacji. Są to działania, które zmierzają w kierunku zmiany ich działalności, charakteru produktów i oferowanych przez nie usług.
Garskaite-Milvydiene [2014]	Restrukturyzacja wiąże się również z dążeniem do zwiększenia konkurencyjności organizacji, a jednocześnie jego wartości.
Gaughan [2015]	Restrukturyzacja może być również traktowana jako racjonalizacja działalności przedsiębiorstwa w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, dostosowania się do zmieniających się warunków środowiska oraz podniesienia wartości przedsiębiorstwa.
Garskaite-Milvydiene, Burksaitiene [2016]	Restrukturyzacja to różnorodność działań mających na celu zwiększenie efektywności operacyjnej organizacji poprzez przekształcenie jej struktury organizacyjnej. W trakcie restrukturyzacji organizacji wyodrębnione w jej strukturze jednostki są łączone lub dzielone, a funkcje przenoszone do innych jednostek strukturalnych są decentralizowane lub centralizowane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Jasiński 1992, s.12; Kowalczuk-Jakubowska, Malewicz 1992, s. 10; Chomątowski 1994, s. 22; Pełka 1994, s. 7; Stabryła 1995, s. 16; Sapijaszka 1996, s. 30; Wanielista, Miłkowska 1998, s. 217; Durlik 1998, s. 45; Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz 2001, s 555; Belka, Pietrewicz 2001, s. 297; Malara 2001, s. 16; Slatter, Lovett 2001, s. 2; Szuszyński 2003, s. 71; Borowiecki 2003, s. 77; Garstka 2006, s. 19; Mozalewski 2010, s. 215; Agrawal, Knoeber 2012, s. 546-556; Brigham, Daves, 2012, s. 1168; Edwards, Edwards 2013, s. 27-54; Garskaite-Milvydiene 2014b, s. 328-338; Gaughan 2015, s. 546-556; Garskaite-Milvydiene, Burksaitiene 2016, s. 546-556].

Analiza przedstawionych konceptualizacji pojęcia restrukturyzacji wskazuje, że najczęściej badacze postrzegają ją jako mechanizm, który poprzez rekonfigurowanie zasobów i procesów ma przyczynić się do zwiększenia efektywności organizacji zarówno w perspektywie krótko-, jak i długookresowej. Owa rekonfiguracja ma zapewnić dopasowanie organizacji do zmian w otoczeniu. Jest przedsięwzięciem obejmującym całą organizację i wszystkie zachodzące w niej procesy. Zmiany, jakie zachodzą podczas przeprowadzania restrukturyzacji, mają zwykle charakter systemowej przebudowy danej organizacji. W konsekwencji restrukturyzacja doprowadza do zmiany struktury aktywów i pasywów oraz osiąganych wyników finansowych każdej jednostki organizacyjnej.

3. Publiczne szkoły wyższe a warunki otoczenia: w kierunku przywrócenia efektywności ekonomicznej

Zmieniające się warunki funkcjonowania szkół wyższych, dotyczące przede wszystkim zmniejszającej się liczby studentów oraz planowanych zmian w finansowaniu tych podmiotów, powodują konieczność przebudowy w zakresie gospodarowania ich zasobami, a także zmian w obszarze organizacji i zarządzania. Zmiany te w sposób bezpośredni wpływają na zmniejszanie się zasobów środków pieniężnych, którymi te jednostki mogą dysponować. Sytuacja majątkowo-finansowa związana ze zmniejszaniem się przychodów może doprowadzić do wystąpienia nadwyżki kosztów nad przychodami, czyli straty. Przedłużająca się sytuacja, w której szkoły wyższe ustalają w sprawozdaniach finansowych ujemne wyniki finansowe, powoduje konieczność wprowadzenia działań naprawczych. W ściśle określonych sytuacjach, ustalonych w rozporządzeniu MNiSW w sprawie zakresu i trybu realizacji programu naprawczego prowadzącego do uzyskania równowagi finansowej uczelni publicznej, zarządzający publicznymi szkołami wyższymi mają obowiązek wprowadzić działania realizowane na podstawie programu naprawczego. Program ten powinien w radykalny sposób przebudować gospodarkę majątkową i finansową jednostki objętej tym działaniem. Czas na dokonanie tych zmian (restrukturyzację naprawczą) jest zwykle stosunkowo krótki, głównie z uwagi na narastanie deficytu, który jest najczęściej finansowany z kredytów bankowych, co z kolei generuje dodatkowe koszty finansowe.

Władze publicznych szkół wyższych sporządzają plan rzeczowo-finansowy i sprawozdanie z jego wykonania. Określone wartościowo i zatwierdzone przez senat uczelni plany działania, a następnie ich korekty i sprawozdania z ich realizacji, przekazywane są do MNiSW. Przekroczenie wartości zaplanowanych kosztów świadczy o ich poniesieniu niezgodnie z planem, a w konsekwencji może wskazywać na naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Natomiast brak osiągnięcia zaplanowanych przychodów może doprowadzić do utraty bezpieczeństwa finansowego. Sytuację majątkową i finansową uczelni szczegółowo prezentuje sprawozdanie finansowe. Sporządzane jest ono na podstawie ustawy o rachunkowości (UoR) oraz (obowiązującej w danym roku obrotowym) polityki rachunkowości. Sprawozdanie finansowe uczelni za każdy rok podlega badaniu przez podmiot wyrażający o nim opinię, czyli biegłego rewidenta.

W sytuacji gdy uczelnia nie realizuje przychodów w zaplanowanej wysokości (lub gdy przekracza zaplanowane poziomy kosztów), w sprawozdaniu finansowym i sprawozdaniu z realizacji planu rzeczowo-finansowego ustalona jest strata. Zarządzający publicznymi szkołami wyższymi są wtedy zobowiązani do monitorowania poziomu wykazywanej straty. Władze uczelni na mocy rozporządzenia MNiSW w sprawie zakresu i trybu realizacji programu naprawczego prowadzącego do uzyskania równowagi finansowej uczelni publicznej są zobligowane do

opracowania programu naprawczego. Muszą to zrobić w sytuacji, gdy straty netto wykazane w sprawozdaniach finansowych i ustalone w okresie nie dłuższym niż ostatnie pięć lat (po zsumowaniu) przekraczają 25% przychodów z dotacji podmiotowej (pochodzącej z budżetu państwa) z ubiegłego roku obrotowego. Program naprawczy jest sporządzany nie później niż w okresie trzech miesięcy od stwierdzenia wskazanej, zsumowanej straty. Dzień stwierdzenia tej starty to czas podpisania przez kierownika jednostki (rektora) sprawozdania z wykonania planu rzeczowo-finansowego.

Publiczne szkoły wyższe, jako jednostki organizacyjne finansowane przede wszystkim z budżetu MNiSW, są zmuszone do działań dopasowujących swoje priorytety dotyczące realizacji zadań do wymagań ministerstwa, gdyż zarządzający szkołą wyższą muszą zmierzać do maksymalizacji wysokości dotacji. Algorytm ustalania wysokości dotacji na konkretną uczelnię narzuca preferencyjne zadania do realizacji (wyznacza kierunki działań), które powinny zmierzać przede wszystkim do zwiększania jakości kształcenia oraz do pozyskiwania środków na badania naukowe z różnych źródeł. W większości uczelni liczba pracowników naukowych jest niewystarczająca, a dotacja jest przyznawana na zbyt niskim poziomie, aby zatrudniać kolejnych. Ta sytuacja może spowodować ograniczenie dostępu do kształcenia młodzieży na poziomie wyższym (według nowego algorytmu przyznawania dotacji MNiSW na finansowanie zadań uczelni).

Przestrzeganie obowiązujących zasad i zrozumienie ich logiki (z uwagi na zależność od mechanizmów sektora publicznego) w zakresie gospodarowania mieniem i finansami publicznych szkół wyższych zapewnia prawidłowe zachowanie się tych organizacji w odniesieniu do możliwości pozyskania zasobów rzeczowych i finansowych. W zapisach prawa odnajdujemy również zagadnienia związane z przestrzeganiem dyscypliny w zakresie finansów publicznych. Takim przepisem jest zwłaszcza ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, która określa zasady i zakres odpowiedzialności za jej naruszenie. Odnosi się ona do osób dysponującymi zasobami publicznymi. W uczelniach publicznych dysponentem środków publicznych jest kierownik jednostki.

Jednak należy mieć na uwadze, że wszystkie wymuszone działania władz uczelni oddziałują na wysokość dotacji tylko do pewnych granic, gdyż w ustawie budżetowej na dany rok obrotowy wartość środków pieniężnych przeznaczonych do podziału na konkretny sektor jest stała. Wysokość dotacji przypadająca na uczelnię zależy zaś od tego, jak się ona rozwija (np. czy realizuje postawione jej w UPoSW zadania) oraz jak rozwijają się poszczególne uczelnie (również dążące do maksymalizacji efektów wpływających na wysokość przydzielonej im dotacji) w całym sektorze publicznych szkół wyższych.

4. Rozpoznanie wartości wyniku finansowego dla poszczególnych obszarów objętych (w perspektywie czasowej) działaniami naprawczymi w badanym uniwersytecie

Zagregowany wynik finansowy uczelni (obejmujący wszystkie segmenty jej działań), nie daje właściwych informacji na temat potrzeb tych organizacji w zakresie koniecznych zmian. Jednak tylko szczegółowa analiza struktury (obszarów działań) tego wyniku daje obraz problemów występujących w badanej uczelni.

Zarządzający szkołami wyższymi w warunkach, które ujawniają utratę równowagi podstawowych wskaźników finansowych, są zmuszeni koncentrować swoją uwagę przede wszystkim na zmianach prowadzących do uzyskania stabilizacji w obszarach realizowanych przez uczelnie zadań. Rozpoznanie przyczyn powodujących brak równowagi (wykazywany przede wszystkim w segmentach sprawozdania finansowego) jest w takich warunkach celem nadrzędnym ich działania naprawczego.

Na potrzeby niniejszego opracowania badaniu poddano ogólny wynik finansowy uniwersytetu, który obejmuje wszystkie segmenty działalności jednostki organizacyjnej (składa się z efektów finansowych realizowanych zadań: dydaktycznych, badawczych i z wyodrębnionej działalności gospodarczej i został skorygowany o obszar pozostałej działalności operacyjnej, segment działalności na rynkach finansowych oraz efekty zdarzeń nadzwyczajnych). Następnie analizowano wynik finansowy działalności dydaktycznej. Realizowane działania dydaktyczne są priorytetowym zadaniem szkół wyższych. Z uwagi na stwierdzone ujemne wyniki finansowe (i związane z tym prawdopodobieństwo okresowej bądź stałej utraty płynności finansowej) analizowano działania badanej uczelni na rynkach finansowych (generujące dodatkowe koszty korzystania z obcych środków pieniężnych w celu poprawy płynności finansowej) związane z zaciąganiem przez władze uczelni kredytów bankowych.

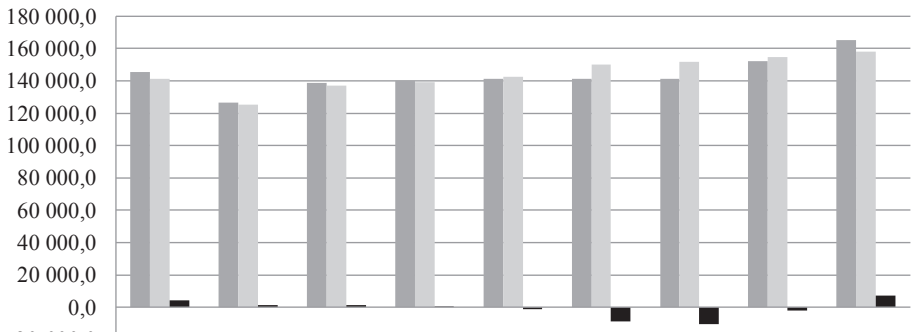
W przedstawionej analizie wykorzystano dane pochodzące z PRF badanego uniwersytetu za lata 2007-2015. Ustalając okres badań, kierowano się tym, że obowiązek wprowadzania działań naprawczych (nadzorowanych przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego) wymaga obserwowania pięciu okresów sprawozdawczych, począwszy od roku 2007.

Na rysunku 2 przedstawiono wartości przychodów, kosztów oraz wyniku finansowego ogółem w badanym uniwersytecie. W okresie od 2007 do 2015 roku stwierdzono cztery okresy sprawozdawcze, w których odnotowano ujemne wyniki finansowe. Były to lata: 2011 (1140,7 tys. zł), 2012 (8680,3 tys. zł), 2013 (10 511,2 tys. zł) i 2014 (2157,5 tys. zł). Najwyższą wartość straty ogółem stwierdzono w roku 2013 – był to rok, w którym wystąpiło największe zagrożenie koniecznością obligatoryjnego wprowadzenia programu naprawczego. Zsumowana strata za lata, które należało obserwować pod kątem jego wprowadzenia, wynosiła bowiem 20 332,2 tys. zł. Następne okresy sprawozdawcze wykazywały w wartościach ogó-

łem poprawę wyniku finansowego, a w roku 2015 odnotowano w badanej jednostce organizacyjnej zysk w wysokości 7167,7 tys. zł.

Przychody ogółem w analizowanym okresie (lata 2007-2015) charakteryzowały się jednolitą tendencją wzrostu tej wartości ekonomicznej (z wyjątkiem roku 2008 i 2013), w roku 2007 była to wartość 145 515, 5 tys. zł, a w roku 2015 kwota osiągniętych przychodów ogółem wyniosła 163 388,9 tys. zł. Nastąpiło zwiększenie wartości przychodów w analizowanych latach o 19 871,4 tys. zł, czyli o 8,8%.

Koszty ogółem poniesione w badanym okresie uległy zwiększeniu z wartości 141 366,8 tys. zł w roku 2007 do 158 221,2 tys. zł w roku 2015 (zwiększenie tej kategorii ekonomicznej wynosiło 16 854,4 tys. zł, czyli o 11,2% w stosunku do roku 2007). Zwiększenie wartości kosztów charakteryzowało się w latach 2008-2015 jednolitą tendencją rosnącą (od 125 191,3 tys. zł do 158 221,2 tys. zł).



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Przychody	145 517,5	126 560,3	138 540,0	139 849,1	141 331,3	141 447,6	141 238,8	152 377,2	165 388,9
Koszty	141 366,8	125 191,3	137 190,0	139 307,2	142 472,0	150 127,9	151 750,0	154 534,7	158 221,2
Wynik finansowy	4 150,7	1 369,0	1 350,0	541,9	–1 140,7	–8 680,3	–10 511,2	–2 157,5	7 167,7

Rys. 2. Wartość przychodów, kosztów oraz wyniku finansowego ogółem badanego uniwersytetu (tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie PRF badanego uniwersytetu.

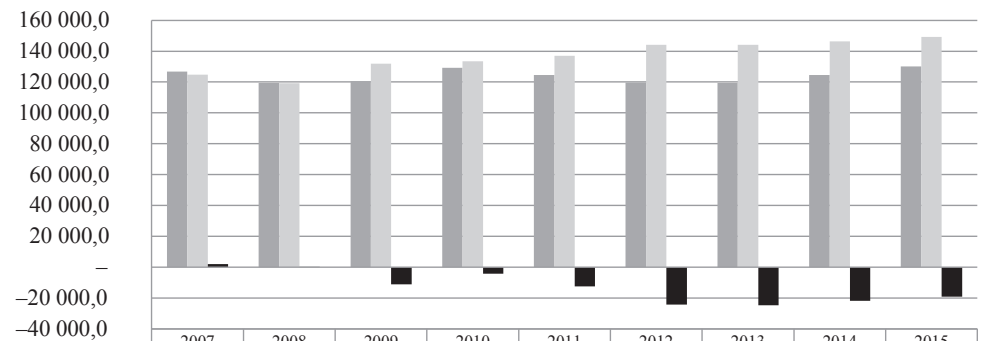
Rysunek 3 zawiera analizowane parametry ekonomiczne w obszarze działalności dydaktycznej – szczególnie istotnym obszarze działań uczelni, głównie z uwagi na przeważającą wartość przychodów z tego segmentu działania, wykazywaną w sprawozdaniach szkół wyższych. Obszar ten powinien być objęty drobiazgową kontrolą ze strony władz uczelni, wykorzystującą właściwe narzędzia do oceny bieżącej i przyszłej sytuacji finansowej organizacji. Szczególny nacisk powinien być kładziony na uzyskanie najlepszego efektu, przy ograniczonych zasobach finansowych (traktowanych jako środki publiczne), jakimi gospodarują władze uniwersytetów.

Wartości przychodów, kosztów i wyniku ustalonego poprzez porównanie tych dwóch wielkości kształtowały się w badanym okresie (lat 2007-2015) niepokojąco. W siedmiu z dziewięciu analizowanych okresów sprawozdawczych odnotowano

stratę w tym najistotniejszym segmencie działania badanej uczelni. Ich zsumowana wartość (z lat 2009-2015) wynosiła aż 118 011,2 tys. zł, największy poziom straty stwierdzono w roku 2013 (24 685,7 tys. zł). Przychody z działalności dydaktycznej kształtowały się niejednolicie; ich wartość w roku 2015 w stosunku do roku 2007 zwiększyła się o 3441,9 tys. zł. Koszty natomiast uległy zwiększeniu w roku 2015 w stosunku do roku 2007 aż o 24 448,8 tys. zł. Przyrost kosztów w wartościach niewspółmiernych do wzrostu wartości przychodów w każdym obszarze zmuszają organizację do realizowania działań naprawczych.

Koszty poniesione w celu prowadzenia działalności dydaktycznej w badanej szkole wyższej (pomimo ustalania w tym obszarze ujemnego wyniku finansowego o dużej wartości) charakteryzowały się od roku 2008 jednolitą tendencją rosnącą z wyjątkiem roku 2013. Brak działań naprawczych w badanej uczelni w tym zakresie może spowodować w najbliższej przyszłości konieczność wprowadzenia obligatoryjnego programu naprawczego, który będzie nadzorowany przez ministra nauki i szkolnictwa wyższego.

W obszarze działań dydaktycznych w największym zakresie widoczne jest niedopasowanie organizacji do zmieniających się warunków otoczenia (wynikających głównie ze zmniejszającej się liczby studentów).



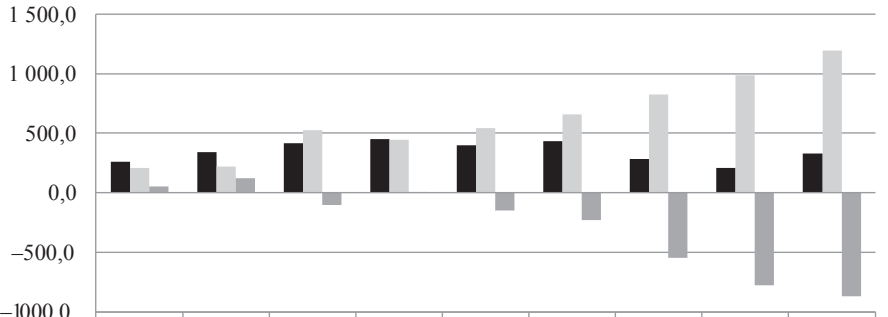
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Przychody	126 702,1	119 409,6	120 572,9	129 184,4	124 553,2	119 759,4	119 446,3	124 565,0	130 144,0
Koszty	124 821,2	119 123,0	131 797,6	133 517,4	136 984,4	144 165,0	144 132,0	146 369,8	149 270,2
Wynik finansowy	1 880,9	286,6	–11 224,7	–4 333,0	–12 431,2	–24 405,6	–24 685,7	–21 804,8	–19 126,2

Rys. 3. Wartość przychodów, kosztów oraz wyniku finansowego z działalności dydaktycznej badanego uniwersytetu (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie PRF badanego uniwersytetu.

Rysunek 4 prezentuje dane związane z działalnością badanej uczelni na rynkach finansowych. Działanie te w przypadku uczelni (ze względu na ograniczone możliwości inwestowania) związane są głównie z transakcjami na rynku kredytowym. Szkoły wyższe utraciły możliwość inwestowania nadwyżek finansowych (nie tylko ze względu na ich brak) z powodu regulacji prawnych, które nie dopuszczają obec-

nie takich działań organizacji sektora publicznego. Stwierdzone zwiększenia kosztów (w analizowanych latach) miały charakter jednolitej tendencji i były związane (zgodnie z dokumentacją badanej szkoły wyższej) kosztami obsługi długu powstałego na skutek zaciąganych systematycznie przez badaną uczelnię kredytów.



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Przychody	258,4	340,6	418,3	449,1	396,3	430,5	280,7	210,0	327,2
Koszty	205,7	217,8	523,5	445,1	543,5	659,1	825,5	986,8	1 196,2
Wynik finansowy	52,7	122,8	–105,2	4,0	–147,2	–228,6	–544,8	–776,8	–869,0

Rys. 4. Wartość przychodów, kosztów oraz wyniku finansowego z działalności uniwersytetu na rynkach finansowych (w tys. zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie PRF badanej uniwersytetu.

Reasumując, można stwierdzić, że zarządzający uczelnią, pomimo stopniowego zwiększania wartości przychodów, odnotowywali pogarszającą się sytuację finansową. Zsumowana wartość straty ogółem (w przypadku badanej uczelni w czterech z dziewięciu okresów sprawozdawczych) wynosiła 20 332,2 tys. zł. Ujemne wyniki finansowe ustalone na poziomie całego sprawozdania finansowego (z uwagi na konieczność wprowadzenia programu naprawczego w określonej przepisami prawa sytuacji) wymagają koniecznych działań naprawczych. Jest to zwykle problem złożony ze względu na wielowymiarowość działań uczelni i na realizowanie przez nie wielu zadań. Wymaga działań przede wszystkim w segmentach, w których ustalono największe deficyty (w przypadku badanej uczelni był to obszar działalności dydaktycznej).

W segmencie działalności dydaktycznej badanej szkoły wyższej stwierdzono aż siedem z dziewięciu analizowanych okresów sprawozdawczych, w których odnotowano stratę (zsumowana ich wartość wynosiła 118 011,2 tys. zł). Dlatego to ten obszar działań powinien być poddany szczególnie uważnej obserwacji i kontroli. Należy dopasować wysokość ponoszonych kosztów do możliwych do uzyskania przychodów (pozyskiwanych z dotacji oraz opłat za studia, szkolenia i kursy). Jest to obszar działań wymagający największych nakładów i w związku z tym powinien zostać objęty został szczególnym nadzorem i należy poddać go właściwemu reżi-

mowi kontroli. Warto również podjąć działania w celu dopasowania realizowanych zadań w tym obszarze do potrzeb rynku/otoczenia i możliwości ich zaspokajania przy uwzględnieniu zasobów, jakimi dysponuje badana jednostka organizacyjna.

Ustalane ujemne wyniki finansowe są zapewne powodem zwiększających się w latach 2007-2015 kosztów finansowych naliczanych od udzielonych kredytów i pożyczek. Ich zwiększenia sumowane są z ustalanymi stratami ogółem.

5. Zakończenie

Zapoczątkowując restrukturyzację organizacji sektora publicznego, należy mieć na uwadze, że będzie to długotrwały i trudny proces, związany z dokonaniem wielu kluczowych dla działalności tego podmiotu rozstrzygnięć [Todorović, Komazec, Čudanov 2013, s. 58-67]. Jednak w wielu przypadkach jest to proces konieczny. Ustalenie wartości referencyjnych dla jego uruchomienia wydaje się zaś istotne dla odpowiedniego w czasoprzestrzeni jego zapoczątkowania. Aby je ustalić, poddano badaniu wyniki finansowe celowo dobranej publicznej szkoły wyższej. Badaniem objęto wynik finansowy ogółem, wynik z działalności dydaktycznej oraz wynik dotyczący działań uczelni na rynkach finansowych. Na tej podstawie wskazano proponowane wartości referencyjne, które powinny stanowić dla zarządzających impuls do podjęcia działań restrukturyzujących publicznych uczelni.

Działaniami, którymi muszą wykazać się zarządzający szkołami wyższymi (oprócz ograniczeń w obszarze kosztów), są przede wszystkim te, które zmierzają do dopasowania struktury realizowanych celów – szczególnie w segmencie działalności dydaktycznej – do potrzeb społecznych i gospodarczych oraz do optymalnego wykorzystania istniejących w tych jednostkach zasobów materialnych i niematerialnych.

Odnosząc się do wyników finansowych badanego uniwersytetu, należy stwierdzić, że obszarem, który należy objąć szczególną uwagą i kontrolą w odniesieniu do poziomu kosztów, jest działalność dydaktyczna. W tym segmencie działań stwierdzono ujemne wyniki finansowe w siedmiu z dziewięciu badanych okresów sprawozdawczych. Należy mieć na uwadze, że ten obszar funkcjonowania w ujęciu wartościowym i ze względu na złożoność organizacyjną jest najistotniejszy dla efektywnego jej funkcjonowania. Każda zmiana w tym segmencie działania daje efekty dopiero w dłuższym okresie czasu, gdyż decyzje podjęte w tym obszarze charakteryzują się dużą bezwładnością w odniesieniu do przyniesionych efektów. Wyniki finansowe ustalane w tym segmencie (działania dydaktyczne) są elementem zsumowanego ogólnego wyniku finansowego uczelni (który również był poddany badaniu i stwierdzono w nim cztery z dziewięciu badanych okresów ze stratą ogółem). Jednak z uwagi na sens merytoryczny działań dydaktycznych należy uznać wyniki wykazywane w tym obszarze za kryterium najbardziej relewantne do przeprowadzenia procesu restrukturyzacji. Z uwagi zaś na dużą bezwładność efektów działań naprawczych (przede wszystkim w związku ze złożonością organizacyjną i regulacjami prawnymi), należy przyjąć, że każde przekroczenie poziomu kosz-

tów ponad wartość przychodów odnoszących się do tego obszaru działania powinno zainicjować działania restrukturyzacyjne. Czyli ustalony ujemny wynik finansowy z działalności dydaktycznej (każda jego ujemna wartość) jest uznany za wartość referencyjną do przeprowadzenia procesu restrukturyzacyjnego. Tylko takie działania zabezpieczą zasoby publiczne i ochronią je przed naruszeniem regulacji prawnych w tym zakresie.

Dokonane ustalenia badawcze skłaniają do kontynuowania wysiłków badawczych w kierunku uzyskania odpowiedzi na co najmniej trzy istotne pytania, a mianowicie:

1. Czy poziomy wyniku finansowego, ustalonego jako wartości referencyjne (wskazania do uruchomienia procesu restrukturyzacji), mają charakter utylitarny (niezależny od wyniku ogółem publicznej szkoły wyższej)? Niestwierdzenie straty (ustalonej w całym sprawozdaniu finansowym) jest zapewne spowodowane działaniami w segmencie pozostałej działalności operacyjnej (i związane jest głównie ze zbywaniem nieruchomości badanych organizacji), które mają charakter działań jednorazowych, w konsekwencji pogłębiających negatywną sytuację ekonomiczną uczelni.

2. Jakie narzędzia rachunkowości zarządczej należy zastosować w odniesieniu do publicznych szkół wyższych, aby ustalić okoliczności zainicjowania procesów restrukturyzacyjnych?

3. Jakie mogą być następstwa zapoczątkowania procesu restrukturyzacji publicznych uczelni zarówno przed wypełnieniem, jak i po przekroczeniu referencyjnej wartości wskaźników tego procesu?

Udzielenie odpowiedzi na te pytania będzie wymagało przeprowadzenia szerszych badań obejmujących większą liczbę działających w Polsce publicznych szkół wyższych ze szczególnym uwzględnieniem przychodów i kosztów odnoszących się do wyzbywania się składników rzeczowych aktywów trwałych.

Literatura

Ashman I., 2015, *The face-to-face Delivery of downsizing decisions in UK public sector organizations. The envoy role*, „Public Management Review", vol. 17, no. 1.

Agrawal A., Knoeber Ch.R., 2012, *Corporate governance and firm performance*, [w:] R.T. Christopher, W.F. Shughart (eds.), *Managerial economics*, Oxford University Press, New York.

Belka M., Pietrewicz L., 2001, *Kluczowe czynniki sukcesu restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, DiG, Warszawa.

Borowiecki R., 2003, *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Brigham E.F., Daves P.R., 2012, *Intermediate Financial Management*, 11th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, p. 1168, [za:] K. Garskaite-Milvydiene, D. Burksaitiene, *Pecularities of Bankruptcies, Restructuring, Mergers and Acquisitions in Lithuania in the Post-Crisis Period*, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2016, 27(5), s. 546-556.

Chan H.R., Fell H., Lange I., Li S., 2017, *Efficiency and environmental impacts of electricity restructuring on coal-fired power plants*, „Journal of Environmental Economics and Management", vol. 81, s. 1-18.

Chomątowski S., 1994, *Kierunki i metody oceny oraz realizacji restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", nr 12.

Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., 2001, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.

Durlik I., 1998, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych; Reengineering – Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.

Dorozik L. (red.), 2006, *Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Edwards M.R., Edwards T., 2013, *Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: A longitudinal study*, „Human Resource Management", no. 52, s. 27-54.

Garskaite-Milvydiene K., Burksaitiene D., 2016, *Peculiarities of Bankruptcies, Restructuring, Mergers and Acquisitions in Lithuania in the Post-Crisis Period*, „Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics", no. 27(5), s. 546-556.

Garstka M., 2006, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa podział przez wydzielenie*, CeDeWu, Warszawa.

Gaughan P.A., 2015, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, 6th ed. Hoboken, N.J., John Wiley & Sons, [za:] K. Garskaite-Milvydiene, D. Burksaitiene, *Pecularities of Bankruptcies, Restructuring, Mergers and Acquisitions in Lithuania in the Post-Crisis Period*, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2016, 27(5), s. 546-556.

Hood C., 1991, *A New Public Management for all seasons?*, „Public Administration", 69(1), s. 3-19.

Jasiński Z., 1992, *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 8.

Kowalczuk-Jakubowska D., Malewicz A., 1992, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle, Orgmasz, Warszawa.

Kwiek M., 2015, *Uniwersytet w dobie przemian; Instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, PWN, Warszawa.

Laskari T., Kostagiolas P., Kefis V., 2016, *An Intellectual Capital Perspective for Good Governance of the Public Sector*, Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, s. 152-158.

Malara Z., 2001, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Monografie, nr 32, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Mozalewski M., 2010, *Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Społeczny, R. LXXII, z. 2.

Nalepka A., 1998, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków.

Pełka B., 1994, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle, Orgmasz, Warszawa.

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie zakresu i trybu realizacji programu naprawczego prowadzącego do uzyskania równowagi finansowej uczelni publicznej, (Dz. U. Nr 243, poz. 1446 z 05.10.2011 roku).

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą dla pracowników zatrudnionych w uczelni publicznej (Dz. U. Nr 243, poz. 1447 z 05.10.2011 roku).

Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych (Dz. U. Nr 0, poz. 1533 z 18.12.2012 roku).

Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej uczelni publicznych (Dz. U. Nr 246, poz. 1796 z 22.12.2006 roku).

Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie szczegółowego sposobu i trybu finansowania inwestycji z budżetu państwa (Dz. U. Nr 120, poz. 831 z 03.07.2006 roku).

Sapijaszka Z., 1996, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Slatter S., Lovett D., 2001, *Restrukturyzacja firmy*, WIG-Press, Warszawa.

Stabryła A., 1995, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków.

Stabryła A. (red.), 2015, *Praktyka projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2015.

Suszyński C., 2003, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Todorović I., Komazec S., Čudanov M., 2013, *Different Successful Patterns for Implementing Holding Model in Public Sector*, „Business Systems Research", vol. 4, no. 2, s. 58-67.

Ustawa o rachunkowości (Dz. U. Nr 121, poz. 591 z 29.09.1994 r. z późn. zm.).

Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365 z 27.07.2005 r. z późn. zm.).

Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz. U. Nr 4, poz. 114.).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1241 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. Nr 121, poz. 591 z późn. zm.).

Wanielista K. Miłkowska I., 1998, *Słownik menedżera*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne Fraktal, Wrocław.

Wawak T., 2015, *Aktualne wybrane wyzwania i uwarunkowania restrukturyzacji szkolnictwa wyższego*, [w:] A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*, s. 411-427, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Wiatrak A.P., 2015, *Strategie rozwoju lokalnego jako narzędzia restrukturyzacji obszaru*, [w:] A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*, s. 43-52, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.