

Andrzej Abramowicz, Karolina Ziółkowska

# Skutki opóźnionej restrukturyzacji Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Ostrowie Wielkopolskim

JEL: G34, O18. DOI: 10.24136/atest.2018.004

Data zgłoszenia: 19.10.2017. Data akceptacji: 06.02.2018

*W artykule przedstawiono charakterystykę Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej Spółka z o. o. w Ostrowie Wielkopolskim oraz jego sytuację ekonomiczno-finansową. W syntetycznym ujęciu opisano przyczyny trudnej sytuacji spółki, plan restrukturyzacji, jego koszty oraz efekty uzyskanej pomocy indywidualnej.*

**Słowa kluczowe:** restrukturyzacja, pomoc publiczna.

## Wstęp

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Ostrowie Wielkopolskim jest spółką o charakterze użyteczności publicznej, działającą na terenie 2 województw z 7 powiatami i 39 gminami. PKS realizuje przewozy pasażerskie autobusami regularnej komunikacji międzymiastowej. Ponadto realizuje również dalekobieżną komunikację pasażerską oraz przewozy międzynarodowe (nieregularne) na terenie Europy. W 2011 r. spółka wystąpiła o pomoc publiczną na restrukturyzację. Zasady pomocy publicznej oraz jej efekty w wybranych przedsiębiorstwach komunikacji autobusowej były przedmiotem publikacji zamieszczanych w czasopiśmie „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” [2–5].

Wniosek o pomoc publiczną na restrukturyzację PKS w Ostrowie Wielkopolskim został skierowany do Ministerstwa Skarbu Państwa, a w jego uzasadnieniu spółka – jako podstawowe przyczyny trudnej sytuacji – przedstawiła szereg czynników wymienionych w Programie restrukturyzacji [8]. Komisja Europejska w grudniu 2011 r. wyraziła zgodę na udzielenie pomocy. Spółka pomoc publiczną na restrukturyzację – w wysokości 3 650 tys. zł – otrzymała dopiero w 2014 r. To opóźnienie spowodowane było trudnościami w zdobyciu wkładu własnego (środków własnych), który miał pochodzić ze sprzedaży nieruchomości.

## Charakterystyka PKS w Ostrowie Wielkopolskim

Działalność PKS w Ostrowie Wielkopolskim obejmuje przewóz osób, usługi na stacji obsługi samochodów, sprzedaż części samochodowych i sprzedaż paliw oraz dzierżawę nieruchomości. Spółka świadczy też usługi reklamowe, jednak przychody w tym zakresie są nieznaczne.

Przewozy osób w ramach rozkładu jazdy realizowane są na terenie 2 województw: wielkopolskiego i dolnośląskiego. Obszar ten obejmuje 7 powiatów i 39 gmin. PKS posiada dworce autobusowe znajdujące się na terenie Ostrowa Wielkopolskiego, Ostrzeszowa i Kępna (woj. wielkopolskie) oraz Sycowa (woj. dolnośląskie).

PKS świadczy też usługi przewozów okazjonalnych osób (dalekobieżne) na terenie kraju i za granicą. Te

ostatnie to nieregularne przewozy na terenie Europy; wykonywane są one 6 autokarami spełniającymi wymogi unijne. Usługi okazjonalnych przewozów pasażerskich w kraju i międzynarodowych reguluje rozporządzenie WE nr 1073/2009, zgodnie z którym każde przedsiębiorstwo posiadające licencję wspólnotową uzyskuje nieograniczony dostęp do rynku. Udział PKS w Ostrowie Wielkopolskim w rynku krajowym drogowego transportu pasażerskiego szacowany jest na 0,40%.

Stacja obsługi samochodów świadczy usługi dotyczące napraw pojazdów ciężarowych i autokarów w zakresie:

- ◆ mechaniki pojazdowej;
- ◆ instalacji elektrycznych;
- ◆ instalacji pneumatycznych i hydraulicznych;
- ◆ blacharstwa;
- ◆ lakiernictwa;
- ◆ wulkanizacji;
- ◆ pomocy drogowej – holowania pojazdów ciężarowych, dostawczych i autobusów;
- ◆ napraw tachografów.

Spółka prowadzi sprzedaż części zamiennych i akcesoriów do autobusów różnych marek, w szczególności do starszych modeli autobusów. Oferuje realizację zamówień na części nietypowe i trudno dostępne. Atutem tego obszaru działalności jest krótki termin realizacji zamówień.

Sprzedaż paliw odbywa się w zakładowych stacjach paliw na terenie Ostrowa Wielkopolskiego, Kępna i Sycowa. Głównym produktem oferowanym do sprzedaży jest olej napędowy (ON). Stacje oferują też oleje silnikowe i płyny eksploatacyjne.

**Tab. 1. Podstawowe wskaźniki finansowe PKS w Ostrowie Wielkopolskim w latach 2006–2011 (w tys. zł)**

Lp.	Rodzaj wskaźnika	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	Obroty	16 015,7	15 207,0	18 000,4	17 097,1	16 281,8	13 010,3
2	Wynik finansowy netto	460,8	879,2	-67,7	-415,9	-292,3	-1 530,6
3	Zobowiązania	3 990,4	3 552,6	3 027,8	3 275,0	3 338,1	4 131,8
4	Wartość aktywów netto	1 442,4	1 903,3	1 839,6	1 423,0	1 131,3	1 000,3

Źródło: oprac. własne na podst. [9].

**Tab. 2. Wskaźniki rentowności w latach 2010–2013**

Lp.	Rodzaj wskaźnika	Formuła	2010	2011	2012	2013
1	Rentowność obrotu netto	Wynik finansowy netto/przychody ogółem	-1,658	-10,421	0,790	2,682
2	Rentowność kapitałów własnych (ROE)	Wynik finansowy/kapitały własne	-25,818	–	-30,095	-544,0
3	Rentowność majątku (ROA)	Wynik finansowy netto/aktywa ogółem	-6,462	-41,650	3,850	12,386

Źródło: oprac. własne na podst. [9].

W 2008 r. spółka dysponowała taborem autobusowym w liczbie 127. Do roku 2013 zlikwidowano 67 autobusów. Zakupiono bądź wyleasingowano w tym okresie 25 autobusów.

## Sytuacja finansowo-ekonomiczna w latach 2006-2011

Trudna sytuacja finansowa w PKS pojawiła się w 2008 r.; odnotowano wówczas stratę netto w wysokości 63 703 zł. W następnych 2 latach strata zwiększyła się i wynosiła odpowiednio 415 960 i 292 303 zł. Podstawowe wskaźniki finansowe spółki w analizowanym okresie przedstawiono w tab. 1.

Trudną sytuację spółki w w/w latach podkreśla fakt malejących obrotów, a także rosnące zobowiązania oraz spadająca wartość aktywów netto. Także wskaźniki rentowności (tab. 2) w latach poprzedzających ubieganie się o pomoc publiczną świadczą o trudnej sytuacji finansowej. Wskaźnik ROE – ze względu na ujemne kapitały własne – nie pozwala na ocenę zmiany sytuacji spółki. Wskaźnik ROA natomiast wskazuje na nieznaczną poprawę sytuacji ekonomicznej spółki w latach 2012 i 2013.

PKS w Ostrowie Wielkopolskim przewoził z roku na rok coraz mniej pasażerów. Liczba przewiezionych pasażerów w latach 2010–2013 zmniejszyła się o blisko 0,7 mln. Zjawisko to obrazuje rys. 1.

Trudną sytuację finansowo-ekonomiczną PKS w Ostrowie Wielkopolskim odnotowywał od 2008 r. Ona właśnie spowodowała konieczność ubiegania się spółki o pomoc na restrukturyzację.

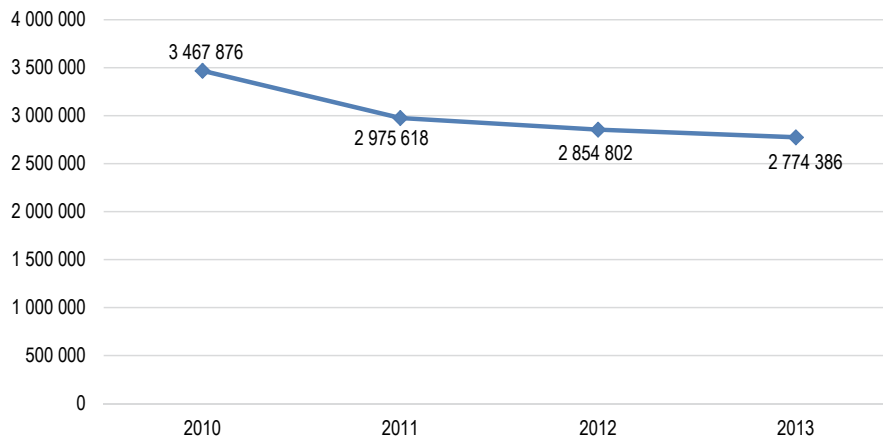
## Przyczyny trudnej sytuacji

Czynniki, które przyczyniły się do trudnej sytuacji finansowej, to przede wszystkim:

- ◆ przestarzały tabor;
- ◆ przestarzała infrastruktura – głównie dworce autobusowe;
- ◆ rosnąca w kraju liczba środków transportu i ich dostępność;
- ◆ rosnąca konkurencja na rynku, który od 2004 r. (rok wejścia Polski do UE) jest rynkiem wspólnotowym;
- ◆ kryzys finansowy z 2008 r., który spowodował wzrost bezrobocia w regionie, przez co zmalał popyt na bilety miesięczne pracownicze;
- ◆ wzrastające ceny paliw;
- ◆ niewystarczający kapitał, powodujący, że przedsiębiorstwo nie jest w stanie modernizować taboru ze środków własnych.

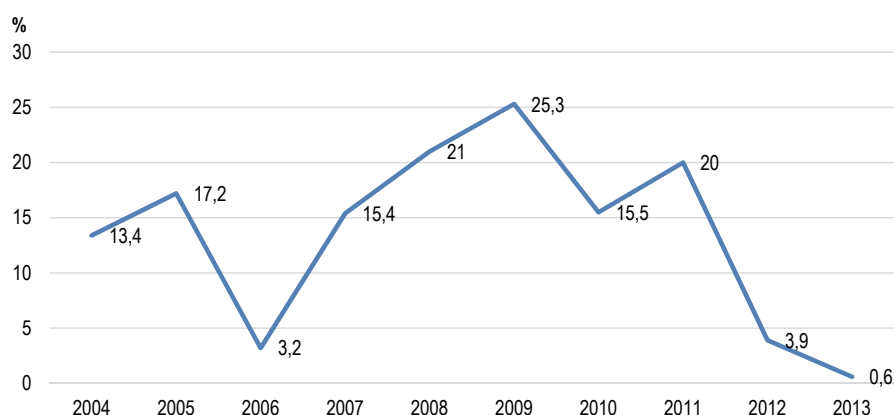
Do najważniejszych przyczyn trudnej sytuacji – zdaniem autorów – zaliczyć trzeba rosnące ceny oleju napędowego, rosnącą konkurencję na rynku wspólnotowym od 2004 r. oraz przestarzały tabor. Pierwszą z przyczyn obrazuje rys. 2. Szczególnie niekorzystne ceny paliw miały miejsce w latach 2007–2011. W następnych latach ceny spadały i osiągnęły poziom z roku 2006.

Istotną przyczyną trudnej sytuacji PKS w Ostrowie Wielkopolskim była także rosnąca konkurencja na rynku transportowym. Niemrawa restrukturyzacja PKS w ramach rozpadającej się Krajowej Państwowej Komunikacji Samochodowej spowodowała, że wiele PKS nie stawiało czoła pojawiającym się w ramach



Rys. 1. Liczba przewiezionych pasażerów w latach 2010–2013 w okresie trudnej sytuacji finansowo-ekonomicznej w PKS w Ostrowie Wielkopolskim

Źródło: oprac. własne na podst. [9].



Rys. 2. Procentowy coroczny wzrost cen hurtowej oleju napędowego w latach 2004–2013 (ceny dla PKS w Ostrowie Wielkopolskim)

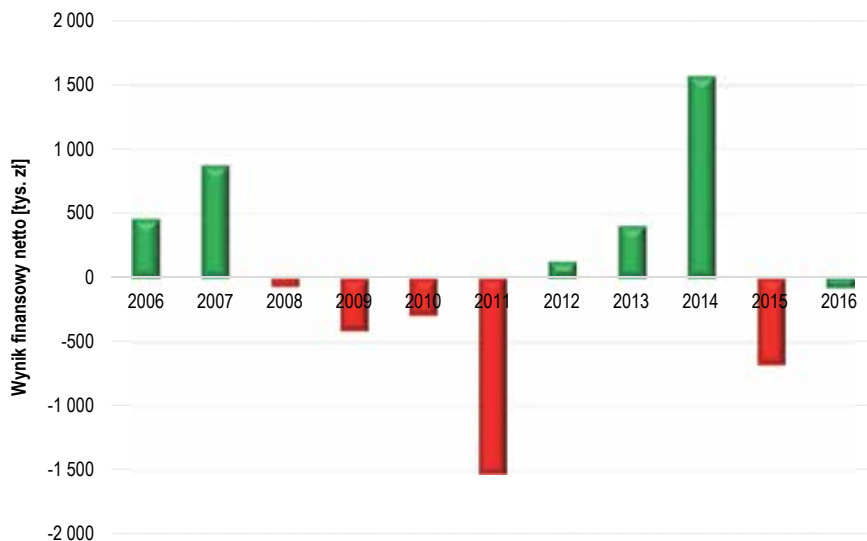
Źródło: oprac. własne na podst. [9].

liberalizacji rynku nowych przewoźników [5]. Nowe przedsiębiorstwa przewozowe działały wprawdzie na mniejszą skalę, ale ich rosnąca liczba w stosunkowo krótkim czasie stworzyła dla PKS konkurencję nie do pokonania.

Trzecia przyczyna związana jest ze stanem technicznym taboru. Mimo systematycznego odmładzania taboru od lat 80. ub. wieku nie doprowadzono go do właściwego poziomu technicznego. Wymiana nie przyniosła znacznej poprawy. Na koniec grudnia 2013 r. spółka dysponowała 96 autobusami, w tym jednym z 2007 r. i dwoma z roku 2006 oraz 9 z roku 2001. Pozostałe autobusy były starsze.

Warto zauważyć, że rynek pasażerskich przewozów autobusowych w momencie wejścia Polski do UE w 90% należał do przedsiębiorstw PKS, które były przedsiębiorstwami państwowymi. Tworzyły swego rodzaju monopol, dla którego nieliczni, prywatni przewoźnicy nie stanowili zagrożenia. Ta krótkowzroczność w głównej mierze była przyczyną prywatyzacji, komunalizacji, likwidacji oraz upadku wielu PKS. W takiej trudnej sytuacji znalazła się także spółka PKS w Ostrowie Wielkopolskim.

Aby przeprowadzić restrukturyzację przedsiębiorstwa w 2011 r., potrzebna była kwota 3,65 mln zł, czyli 820 tys. EUR. Taka pomoc za zgodą Komisji Europejskiej została przyznana przez Ministra Skarbu Państwa w formie bezpośredniej dotacji z funduszu restrukturyzacji.



Rys. 3. Wynik finansowy spółki PKS w Ostrowie Wielkopolskim w latach 2006–2016

## Program restrukturyzacji PKS w Ostrowie Wielkopolskim na lata 2011–2015

Program restrukturyzacji złożony w KE w 2011 r. przewidywał zakończenie restrukturyzacji z końcem 2014 r., jednak został uaktualniony aneksami nr 1 i 2 w kwietniu 2011 r. oraz w sierpniu 2014 r. Aneksy wprowadziły też nowy okres trwania restrukturyzacji, obejmujący lata 2013–2015. Program restrukturyzacji sporządzony przez spółkę w 2011 r. z późniejszymi zmianami zakłada następujące działania restrukturyzacyjne:

- 1) restrukturyzację finansową;
- 2) restrukturyzację majątkową;
- 3) restrukturyzację zatrudnienia.

**Restrukturyzacja majątkowa** przedstawiona w planie restrukturyzacji przewidywała:

- ♦ sprzedaż przestarzałego dworca autobusowego w Ostrowie Wielkopolskim wraz z przylegającymi działkami. Według operatu szacunkowego sporządzonego w lutym 2011 r. wartość tych nieruchomości wynosiła 3 793 000 zł. Koszty restrukturyzacji obrazuje tab. 3;
- ♦ budowę nowoczesnego dworca autobusowego w Ostrowie Wielkopolskim – na terenie znajdującym się w odległości 300 m od dworca PKP przy ulicy Raszkowskiej – kplanowana jest budowa parterowego obiektu usługowo-handlowego wraz z dworcem autobusowym w formule Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego;
- ♦ zakup 20 autobusów;
- ♦ zakup i wdrożenie elektronicznego systemu biletowego.

**Restrukturyzacja zatrudnienia** przewiduje redukcję zatrudnienia o 20 etatów, co przyniesie w przyszłości oszczędności wynoszące ok. 10% funduszu płac.

Tab. 3. Podstawowe wskaźniki finansowe PKS w Ostrowie Wielkopolskim w latach 2006–2011 (w tys. zł) [5]

Lp.	Nazwa zadania	Koszt (w zł)
1	Zakup 20 autobusów	5 535 000
2	Budowa nowego dworca autobusowego w Ostrowie Wielkopolskim	1 000 000
3	Zmniejszenie zatrudnienia o 20 pracowników	195 526
4	Zakup i wdrożenie elektronicznego systemu biletowego	570 000
5	Ogółem	7 300 526

Warto zauważyć, że wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników za 2010 r. w tys. zł wyniosły odpowiednio 6 525,6 oraz 1 291,6, co razem stanowi 7 817,2 tys. zł. Oszczędności z tytułu restrukturyzacji zatrudnienia wyniosą więc w przyszłości ok. 781 tys. Spółka nie podała, w jakim okresie czasu te oszczędności wystąpią.

**Restrukturyzacja finansowa** zakładała spłatę zadłużeń w wysokości ponad 3,2 mln zł. W efekcie końcowym spółka spłaciła z środków własnych pozyskanych ze sprzedaży nieruchomości kwotę wynoszącą 3 237 453,79 zł.

Podobne obszary restrukturyzacji towarzyszyły w Polsce również innym przedsiębiorstwom komunikacji samochodowej, które otrzymały pomoc publiczną [2–4].

## Koszty restrukturyzacji

Szacunkowy koszt restrukturyzacji w pierwszej wersji oszacowany został na kwotę 7 300 526 zł, co stanowiło ok. 1,65 mln EUR. Tab. 3 przedstawia rodzaj działania i jego przewidywany koszt.

Po wprowadzeniu do Programu restrukturyzacji aneksów 1 i 2 łączna kwota przeznaczona na restrukturyzację została podniesiona do wysokości 7 600 tys. zł (3 950 to wkład własny PKS, a 3 650 to dotacja z MSP).

## Sytuacja finansowo-ekonomiczna po otrzymaniu pomocy publicznej

Otrzymanie pomocy publicznej przez PKS w Ostrowie znacznie się opóźniło. Główną przyczyną to trudności spowodowane znalezieniem nabywcy na nieruchomości przeznaczone do sprzedaży. Brak środków własnych uniemożliwił przekazanie dla PKS przez MSP dotacji przewidzianej w ramach restrukturyzacji. Sprzedaż ujętych w Programie restrukturyzacji nieruchomości zakończyła się ostatecznie w czerwcu 2014 r.

Jak wynika z rys. 3, w latach 2008–2011 spółka zanotowała poważne straty, wynoszące łącznie 2 305,5 tys. zł. Zysk osiągnięty w latach 2012, 2013 i 2014 jest wynikiem sprzedaży nieruchomości; wynosi odpowiednio: 1 137 180 zł, 1 050 000 zł, 2 900 000 zł. Jeżeli kwoty uzyskane w tych latach ze sprzedaży nieruchomości zestawione zostaną z wynikiem finansowym (zyskiem), to ostateczny wynik w omawianych latach będzie ujemny. Dane przedstawione na rys. 3 potwierdzają trudną sytuację spółki, spełniającą warunki do uzyskania pomocy publicznej.

## Efekty restrukturyzacji

W listopadzie 2016 r. zarząd spółki złożył właścicielowi sprawozdanie końcowe ze sposobu wykorzystania pomocy publicznej na restrukturyzację i uzyskanych efektach.

Należy podkreślić, że efekty pomocy publicznej oraz sposób jej wykorzystania to 2 oddzielne zagadnienia. Z danych zawartych w sprawozdaniach zarządu z lat 2013, 2014, 2015 i 2016 wynika, że spółka nie odzyskała zdolności do konkurencyjności na rynku wspólnotowym, a taki był podstawowy cel restrukturyzacji. Porównanie planowanych i osiągniętych wyników przedstawiono w tab. 4.

W latach 2015 i 2016 odchylenie wyniku netto jest szczególnie wysokie i wynosi odpowiednio -974 i -783 tys. zł. Biorąc

Tab. 4. Porównanie wybranych danych finansowo-ekonomicznych w latach 2013–2016 w tys. zł

Wyszczególnienie	2013		2014		2015		2016	
	Plan	Wykonanie	Plan	Wykonanie	Plan	Wykonanie	Plan	Wykonanie
Przychody ze sprzedaży	13 990	14 023	13 889	12 852	12 425	11 475	11 085	10 725
Wynik z działalności operacyjnej	1 745	437	2 689	1 889	196	-681	875	-76
Wynik netto	1 740	408	2 685	1 576	194	-680	706	-77

Źródło: oprac. własne na podst. [9].

pod uwagę wykonanie planów finansowych za wymienione lata, wyraźnie widać wadliwe przewidywanie planów: przychodów ze sprzedaży, wyników z działalności operacyjnej i wyniku netto. Na tej podstawie można prognozować, że osiągnięcie odzyskania zdolności konkurencyjności na rynku przewozu osób w latach następnych jest możliwe. Wynika to ze zbyt dużej rozbieżności między planami a wykonaniem tych planów.

Wykorzystanie otrzymanej pomocy publicznej nie przyczyniło się do odzyskania przez spółkę zdolności do konkurencyjności na rynku, ale przyniosło efekty w postaci:

- ♦ uratowania miejsc pracy w liczbie 142;
- ♦ odbudowania kapitału własnego do kwoty 505 528 zł, co stanowi nieco ponad 50% kapitału założycielskiego spółki, wynoszącego 1 mln zł;
- ♦ odnowienia taboru autobusowego (jednak w niedostatecznym stopniu, co obrazuje rys. 4).

Z tab. 5 wynika, że odnowa taboru nastąpiła jedynie fragmentarycznie. Najmłodszym autobusem i jedynym takim w spółce w 2016 r. był autobus z 2010 r. – 7-letni; 23 na ogólną liczbę 98 pochodzi z 2006 r., co stanowi nieco powyżej 23% floty.

Należy podkreślić, że kwota wydatkowana w ramach Programu restrukturyzacji na odnowę taboru była niewspółmiernie niska do potrzeb.

### Podsumowanie i wnioski

Zgoda KE na udzielenie przez Polskę pomocy publicznej na restrukturyzację PKS w Ostrowie Wielkopolskim w 2011 r. nie przesądzała, czy PKS skorzysta z pomocy publicznej. Posiadanie środków własnych na restrukturyzację w wysokości 3 650 tys. było niezbędnym warunkiem otrzymania dotacji w tej samej wysokości, a warunku tego spółka nie spełniała. Ponieważ pomoc ta nie jest uwarunkowana żadnym terminem, spółka miała możliwość sprzedać nieruchomości z wolnej ręki za zgo-

dą Nadzwyczajnego Zgromadzenia Wspólników z dnia 7 marca 2013 r. Dopiero po tym terminie spółka skutecznie zbyła zbędne nieruchomości.

Zrealizowany Program restrukturyzacji nie przyniósł spółce pożądanego efektów, ponieważ spółka do końca 2016 r. nie osiągnęła pełnej zdolności do konkurencyjności na rynku przewozu osób, tak w kraju, jak i na rynku wspólnotowym. Świadczą o tym wskaźniki rentowności, które wprawdzie się poprawiły, jednak były nadal ujemne i wynosiły -5,78% w 2015 r. i -0,64% w roku 2016. Również koszt jednego km w stosunku do przychodu w tych latach był nadal zbyt wysoki, a w roku 2016 przewyższał przychód o 0,59 zł i osiągnął poziom z 2011 r. Wydatkowanie dotacji i środków własnych przyniosło – zadaniem Autorów – kilka korzyści dla spółki i otoczenia, na terenie którego spółka ma siedzibę. Do ważniejszych efektów osiągniętych w wyniku wykorzystania otrzymanej pomocy zaliczyć można:

- ♦ uratowanie miejsc pracy w liczbie 142;
- ♦ odbudowanie kapitału własnego do kwoty 505 528 zł, co stanowi nieco ponad 50% kapitału założycielskiego spółki, wynoszącego 1 mln zł;
- ♦ częściowe odnowienie taboru autobusowego.

Zakup używanych, ale nowszych, autobusów nie poprawił jednego z ważniejszych wskaźników wykorzystania zdolności produkcyjnych, jakim jest współczynnik wykorzystania miejsc w autobusach, który wynosił w 2015 r. 0,49, a w 2016 r. 0,5. Liczba przewiezionych pasażerów w stosunku do pojemności autobusów jest zatem stosunkowo niska.

Warto zauważyć, że rentowna jedynie jest działalność w zakresie sprzedaży (materiały, dzierżawy, usługi motoryzacyjne i pozostałe). Mimo tej rentowności (47,13%) zaznaczyć należy, że sprzedaż części zamiennych i akcesoriów do autobusów różnych marek, w szczególności do starszych modeli autobusów, jest działalnością schyłkową.

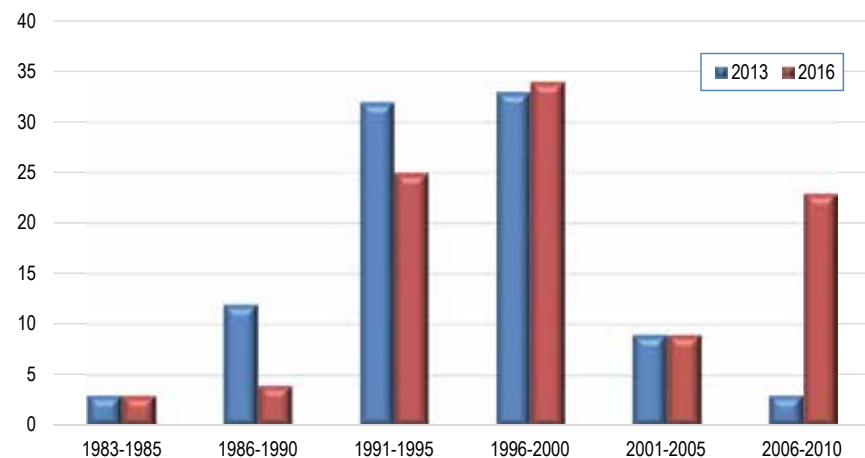
Na podkreślenie zasługuje wniosek wynikający z analizy dotyczącej obszaru konstruowania planów na lata przyszłe. Plany nie wynikają z faktycznych osiągnięć spółki, lecz są w pewnym sensie nierealne – dostosowane do potrzeby wykazania osiągnięcia zysku. Stąd znaczne odchylenia wykonania do planów. Analiza danych w tab. 4 wyraźnie to pokazuje. W 2013 r. planowano osiągnąć zysk w wysokości 1 740 tys., a osiągnięto jedynie 408 tys. zł. Podobnie było w latach 2014, 2015 i 2016.

Podsumowując, należy stwierdzić, że efekty pomocy publicznej zależą w głównej mierze od właściwego zdiagnozowania potrzeb restrukturyzacyjnych, nie tylko pod względem wielkości środków, ale również od dobrze za-

Tab. 5. Struktura wiekowa autobusów najmłodszych, będących w posiadaniu PKS w Ostrowie Wielkopolskim

Lp.	Rok produkcji	Liczba
1	2006	2
2	2007	8
3	2008	9
4	2009	3
5	2010	1

Źródło: oprac. własne na podst. [9].



Rys. 4. Struktura wiekowa autobusów według roku produkcji w PKS Ostrów Wielkopolski w stanie na 31.12.2013 i 31.12.2016 r.

Źródło: oprac. własne na podst. [9].

planowanej odnowy floty, co w pewnej mierze zostało zapoczątkowane, a także wdrożenia kompleksowego systemu informacji pasażerskiej wraz z systemem biletowym. Istotnym czynnikiem odnowy taboru jest wprowadzenie do floty autobusów elektrycznych, które mogą być wykorzystane w spójnie na trasach przebiegających koło Ostrowa Wielkopolskiego. Znaczenie elektrycznych autobusów dla komunikacji pasażerskiej opisano m.in. w [6].

Ponadto przedstawiony program restrukturyzacji nie zawierał działań projakościowych, które obecnie są niezwykle ważne dla zwiększenia popytu [1], jak również nie uwzględniał niektórych czynników mających wpływ na rozwój komunikacji pasażerskiej [7].

### Bibliografia:

1. Abramowicz A., Abramowicz M., Ziółkowska K., *Koszty jakości jako czynnik determinujący działania projakościowe w transporcie publicznym*, „Autobusy – Technika Eksploatacja Systemy Transportowe” 2016, nr 9.
2. Abramowicz A., *Efekty pomocy publicznej na restrukturyzację PKS w Staszowie*, „Autobusy – Technika Eksploatacja Systemy Transportowe” 2015, nr 11.
3. Abramowicz A., *Efekty pomocy publicznej na restrukturyzację PKS w Ostrowcu Świętokrzyskim S.A.*, „Autobusy – Technika Eksploatacja Systemy Transportowe” 2016, nr 11.
4. Abramowicz A., *Efekty pomocy publicznej na restrukturyzację Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Busku Zdroju S.A.*, „Autobusy – Technika Eksploatacja Systemy Transportowe” 2017, nr 1–2.
5. Abramowicz A., *Pomoc publiczna dla Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej*, „Autobusy – Technika Eksploatacja Systemy Transportowe” 2015, nr 4.

6. Dyr T., Abramowicz A., *Projekt e-Bus jako instrument rozwoju transportu publicznego*, „Autobusy – Technika Eksploatacja Systemy Transportowe” 2016, nr 7–8.
7. Dyr T., *Czynniki rozwoju rynku regionalnych przewozów pasażerskich*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2009.
8. *Program restrukturyzacji na lata 2011–15 PKS w Ostrowie Wielkopolskim z aneksami nr 1 i 2, z kwietnia 2011 roku oraz w sierpniu 2014 roku.*
9. *Sprawozdania Zarządu PKS w Ostrowie Wielkopolskim za lata 2006–2016.*

### Delayed effects of restructuring the Motor Transport Company in Ostrów Wielkopolski

In the article a characterization of the Motor Transport Company in Ostrów Wielkopolski and its economic-financial situation was presented. In the synthetic presentation causes of the company's difficult situation, the restructuring plan, its costs and effects of obtaining the individual aid were described.

**Keywords:** restructuring, state aid.

### Autorzy:

mgr **Andrzej Abramowicz** – doktorant na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Prawnych Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego w Radomiu  
dr **Karolina Ziółkowska** – Społeczna Akademia Nauk w Łodzi



**Tadeusz Dyr, Karolina Ziółkowska**

**Rozwój infrastruktury ekonomicznej jako czynnik konkurencyjności regionów**

ISBN 978-83-62805-47-1

Liczba stron: 192

Format: B5

Oprawa: twarda

Rok wydania: 2017

Cena 39,00 zł (w tym 5% VAT)

W publikacji tej, na tle rozważań teoretycznych, przedstawiono wyniki badań, przeprowadzonych z wykorzystaniem modeli ekonometrycznych i narzędzi statystycznych, dotyczących zróżnicowania przestrzennej konkurencyjności regionów i rozwoju infrastruktury ekonomicznej oraz współzależności występujących pomiędzy tymi kategoriami. Stanowić może ona zatem źródło wiedzy dla ekspertów, w tym pracowników administracji publicznej, zajmujących się problematyką rozwoju regionalnego oraz programowania inwestycji infrastrukturalnych. Odbiorcami mogą być także pracownicy naukowcy i studenci kierunków takich jak ekonomia, gospodarka przestrzenna, logistyka i transport oraz inne osoby zainteresowane zagadnieniami konkurencyjności regionów.

Pełna oferta wydawnicza:

[www.inw-spatium.pl](http://www.inw-spatium.pl)