

Brygida GRZEGANEK-WIĘCEK

Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

Uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwych w warunkach gospodarki rynkowej

1. Sektor górnictwa w gospodarce rynkowej

Proces restrukturyzacji w sektorze paliwowo-energetycznym zapoczątkowany został w raz z procesem transformacji całej gospodarki polskiej. Nowe wyzwania na rynku okazały się wielką barierą w rozwoju większości przedsiębiorstw zaliczanych do przemysłu ciężkiego. W wielu firmach, mimo różnego rodzaju trudności i przeszkód przystąpiono do realizacji programów naprawczych i procesów restrukturyzacyjnych, w ramach których dokonano między innymi przekształceń własnościowych. W górnictwie wszystkie podmioty gospodarcze zostały przekształcone w Jednoosobowe Spółki Skarbu Państwa – co można nazwać przejściową formą własnościową.

Dzięki tym zmianom można było rozpocząć proces restrukturyzacji, który rozłożony był na szereg etapów o różnej intensywności przemian. Proces restrukturyzacji obejmował wiele obszarów działalności przedsiębiorstw przy czym do najtrudniejszych i najbardziej kosztochłonnych należał obszar restrukturyzacji kapitału intelektualnego i finansowego.

W sektorze górnictwa węgla kamiennego przekształcenia ekonomiczne przebiegały dość opornie. W strukturze kosztów pozyskania węgla handlowego koszty stałe kształtują się od 55 do 70% kosztów produkcji, zaś zmienne od 30 do 45% (w zależności od okresu i kopalni). Na koszty stałe znaczący wpływ mają płace które nie były przez wiele lat rozgraniczone na płace w sferze bezpośredniej produkcji (koszty bezpośrednio produkcyjne) i płace w sferze pośrednio produkcyjnej. Ceny węgla na rynkach międzynarodowych kształtowane są przez podaż, a podaż węgla handlowego jest coraz większa, (Chiny, Ukraina, Rosja, Australia) to też przedsiębiorstwa górnicze muszą monitorować i optymalizować koszty składające się na cenę tony węgla. Równocześnie muszą traktować restrukturyzację jako proces ciągły, dostosowujący działalność tych przedsiębiorstw do zmieniającego się otoczenia. Obserwacje tego rynku wskazują, że

węgiel jeszcze przez wiele lat, szczególnie w Polsce, będzie produktem strategicznym i poszukiwanym na rynku paliwowo-energetycznym.

Przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego przebyły długą drogę by dostosować swoją działalność do gospodarki rynkowej. Pomocne okazały się wieloetapowe programy restrukturyzacji. „Reformy górnictwa węgla kamiennego obejmowały na przemian restrykcyjne i zliberalizowane programy rządowe zakładające ograniczenie zdolności produkcyjnych kopalń, czyli tak wydobycia jak i eksportu węgla.”¹ Autorzy tych programów zakładali coraz to lepsze dostosowanie sektora górniczego do warunków rynkowych oraz do aktualnego zapotrzebowania na węgiel, aby zapewnić tej branży w określonym horyzoncie czasowym ekonomiczną efektywność.

Wyniki wielu studiów i roboczych opracowań diagnostycznych, prognozytycznych oraz programowych opracowanych przez ekspertów Banku Światowego i Unii Europejskiej, jak też przez ekspertów rządowych, jednoznacznie wskazały, że mamy nadmiernie, jak na nasze potrzeby, rozbudowane moce wydobywcze i zbyt duże zatrudnienie w kopalniach węgla kamiennego. Niewiele było wtedy prognoz, które przewidywałyby powrót do węgla kamiennego jako podstawowego paliwa energetycznego a tym samym do wzrostu zapotrzebowania na ten produkt na rynku.

W okresie wielkich przemian i procesów restrukturyzacji w górnictwie za najbardziej racjonalną drogę mającą poprawić efektywność uznano fizyczną likwidację nierentownych kopalń. Przeciwno górnictwu, niejako „od zawsze”, wysuwane były zarzuty, że eksploatacja węgla wywiera niszczycielski wpływ na zabudowę powierzchniową, a wody kopalniane powodują zasolenie rzek.

Niekorzystne oddziaływanie górnictwa na środowisko było podstawą wy-suwania i pilotażowego realizowania koncepcji przestawienia krajowej energetyki na gaz. Sytuacja ta jednak się zmieniła i z ekonomicznego punktu widzenia koncepcja przestawienia krajowej energetyki na gaz, jest trudna do zrealizowania przy obecnych cenach gazu i ewentualnych trudnościach z dostawami. W strategii zabezpieczenia energetycznego kraju węgiel pozostał podstawowym paliwem. Prognozy wykorzystania węgla kamiennego w gospodarce paliwowo-energetycznej do 2010 roku szacowane są na 100–141 mln ton. Globalne wydobycie jego zależy nie tylko od potrzeb rynku krajowego, lecz również od opłacalności eksportu lub importu (np. z Ukrainy) tego surowca. Blokada uczestnictwa górnictwa w swobodnej grze rynkowej i narzucanie przez administrację rządową cen węgla, stanowiły główny zarzut kierowany przez gremia górnicze do ekip rządzących. Adwersarze nie brali pod uwagę, że w strukturze kosztów wydobycia 1 tony węgla dominują systematycznie rosnące płace. Za niedopuszczalny błąd uznali oni obciążenie cen zbytu węgla podatkiem od wartości dodanej, zaś deficytowość eksportu węgla uzasadniali głównie wysokimi

¹ A. Lisowski, *Górnictwo węgla kamiennego w Polsce*, wyd. Śląsk, Katowice 1996.

kosztami transportu węgla do portów. Produkcja węgla handlowego powinna pochodzić z kopalń efektywnych lub najefektywniejszych, w których moce produkcyjne wykorzystywane są w stopniu uzasadnionym ekonomicznie (na granicy lub powyżej progu rentownego wydobycia).

Nieefektywne przedsiębiorstwa górnicze dysponujące jednak znaczną ilością zasobów węgla, po konsekwentnej realizacji projektów restrukturyzacyjnych mają perspektywę uzyskania rentowności, jednak dopiero po zainwestowaniu w technologię wydobycia i wykonaniu wielowariantowej analizy obejmującej następujące problemy:

- Włączenie w struktury Koncernów Energetycznych przedsiębiorstw sektora węglowego,
- Poddanie procesowi prywatyzacyjnemu niektórych przedsiębiorstw górniczych,
- Wyłączenie z produkcji, na uzasadniony techniczno-ekonomicznie okres, niektórych przedsiębiorstw górniczych, które należy powtórnie włączyć w momencie przewidywanej koniunktury na węgiel.

Likwidacją fizyczną były objęte kopalnie trwale nierentowne, o wyczerpanych zasobach węgla oraz takie, których majątek trwały i wartość ekonomiczna zasobów są niższe od zobowiązań które muszą zostać uregulowane. Wszelkie przedsięwzięcia związane z utrzymaniem, wygaszaniem lub likwidacją kopalń powinny być rozpatrywane:

- Z uwzględnieniem skutków które zlikwidowane kopalnie mogą spowodować w środowisku naturalnym;
- Z przeprowadzeniem rachunku ciągnionego w relacji wielkość zobowiązań do otrzymanych dotacji a to w konfrontacji wpływów z podatków podmiotów prawnych i fizycznych związanych bezpośrednio lub pośrednio z kopalnią;
- Uwzględnić należy również wpływy z podatków podmiotów prawnych i fizycznych do budżetów lokalnych na terenie których zlokalizowane są likwidowane kopalnie.²

W najbliższych latach należy oczekiwać znacznego uproszczenia modelu funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych, które powinny charakteryzować się wzrostem rentowności, zważywszy na dobrą sytuację pojawiającą się na rynku produktów paliwowo-energetycznych. Celem opracowania jest identyfikacja programów restrukturyzacji które, umożliwiłyby funkcjonowanie przedsiębiorstw górniczych w warunkach gospodarki rynkowej.

² E. Morawski, *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego jako konieczność i szansa polskiej gospodarki*, zbiór referatów konferencji „Aktualne zadania nauki w górnictwie”, Komitet Górnictwa PAN – 1994 r.

2. Przegląd najważniejszych procesów restrukturyzacji polskiego górnictwa

Do roku 1993 nie było jednoznacznie spójnych programów restrukturyzacji jak również metod centralnego zarządzania górnictwem węgla kamiennego w Polsce. Kopalnie usamodzielniono i nadano im status państwowych przedsiębiorstw górniczych posiadających osobowość prawną. Uznano, że doprowadzi to do konkurencji między poszczególnymi kopalniami, która spowoduje poprawę ich efektywności. W założeniach zmian strukturalnych przewidywano:

- Powstrzymanie upadłości całego sektora i przedsiębiorstw współpracujących z górnictwem,
- Zahamowanie spirali strat finansowych,
- Stworzenie warunków do uzyskania rentowności wydobycia węgla.

Program restrukturyzacji nie zapewniał jednak żadnych środków finansowych z budżetu państwa, koniecznych dla realizacji zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw górniczych. Program restrukturyzacji przewidziany został do realizacji w latach 1993 do 2000. Okres ten podzielono na trzy etapy:

Pierwszy etap: obejmował rok 1993, jego celem było utworzenie i umocowanie nowej struktury organizacyjnej, obniżenie kosztu wydobycia oraz przeprowadzenie restrukturyzacji finansowej spółek.

Drugi etap: obejmuje lata 1994 do 1995, miał być realizowany jako etap znacznego wzrostu wydajności pracy i dalszego obniżenia kosztów wydobycia węgla. Efektami wymienionych wyżej działań miały być: dostosowanie poziomu wydobycia węgla do zmniejszonego zapotrzebowania krajowego i eksportu, dostosowanie cen i kosztów wydobycia węgla do warunków konkurencyjności na rynkach światowych oraz zapewnienie rentowności wydobycia do roku 2000. Etap drugi był kontynuacją pierwszego etapu z dodatkowymi założeniami które, sformułowano następująco³:

- Sektor górnictwa powinien do 1995 roku osiągnąć rentowność,
- Kopalnie powinny być oddłużone,
- Utrzymana musi być konkurencyjność polskiego górnictwa na rynkach międzynarodowych,
- Wypracowane muszą być środki na inwestycje odtworzeniowe i modernizacyjne,
- Wynagrodzenia pracowników muszą podlegać rewaloryzacji,

³ Racjonalność w rozwiązywaniu społeczno organizacyjnych problemów oraz efektywność ekonomiczna w procesach restrukturyzacji górnictwa węglowego Niemiec, Francji i Polski; z prac programu *Ouverture*. Praca zbiorowa pod redakcją J. Stachowiaka i A. Karbownika, wyd. fundacji im. Eberta, Biuro na Śląsku, Gliwice 2005.

- Zapewnione powinno być zatrudnienie dla pracowników bezpośrednio produkcyjnych,
- Wzrost wynagrodzeń i pewność zatrudnienia.

Etap trzeci obejmuje lata 1996 do 2000

Głęboki kryzys sektora górniczego w drugiej połowie 1995 r. wywołał zagrożenie spokoju społecznego w górniczych regionach. Dla ratowania branży opracowano *Program dostosowania górnictwa węgla kamiennego do warunków gospodarki rynkowej i międzynarodowej konkurencyjności na lata 1996–2000*. Wobec braku powodzenia dotychczasowych działań restrukturyzacyjnych i pogarszającej się sytuacji górnictwa przyjęto do realizacji nowy program. Nazywano go programem „Markowskiego”. W programie tym zwrócono szczególną uwagę na podstawowe problemy górnictwa i przyczyny jego zapaści. Do przyczyn tych należy zaliczyć:

- Nadmierne zdolności produkcyjne,
- Ciągłe powiększające się zadłużenie, (wzrastające odsetki z tytułu nie spłaconych kredytów i innych zobowiązań),
- Nadmierne obciążenie spółek opłatami za gospodarce korzystanie ze środowiska naturalnego, oraz wciąż wzrastające kary ekologiczne,
- Zbyt niski wzrost cen na rynku krajowym (ceny węgla są wciąż regulowane),
- Niewystarczające środki na inwestycje odtworzeniowe, modernizacyjne i ekologiczne w kopalniach,
- Brak dyscypliny w kształtowaniu poziomu wynagrodzeń w górnictwie,
- Spowolnienie procesu likwidacji kopalń nierentownych,
- Nadprodukcja węgla,
- Wzrost kosztów transportu, (PKP wciąż podnosi taryfy przewozowe dla węglarek).

Głównym celem tego programu miało być: „osiągnięcie ekonomicznej efektywności działania podmiotów górnictwa węgla kamiennego z jednoczesnym zagwarantowaniem bezpieczeństwa pracy oraz bezpieczeństwa socjalnego dla załóg kopalń węgla kamiennego, co w konsekwencji miało mieć również pozytywny wpływ na podmioty trwale współpracujące z górnictwem”.⁴

Podstawowe cele programu „Markowskiego” były następujące⁵:

- Dostosowanie zdolności produkcyjnych do zapotrzebowania na rynku krajowym i międzynarodowym,
- Przeprowadzenie restrukturyzacji technicznej kopalń w celu obniżenia kosztów wydobycia,
- Prowadzenie dalszej restrukturyzacji finansowej,

⁴ Z. Pluta, *Restrukturyzacja przemysłu węglowego w Polsce*, „Przegląd Górniczy” 1999. nr 7, s. 718.

⁵ Tamże.

- Stworzenie warunków systemowych dla poprawy efektywności gospodarowania,
- Dalsze zmniejszenie zatrudnienia,
- Wspieranie systemów osłon socjalnych,
- Zmniejszenie stopnia degradacji środowiska naturalnego.

Sprzedaż węgla kamiennego w 1997 r. kształtowała się na poziomie 102 mln t, co oznacza spadek w porównaniu do 1996 r. o 2,5 mln t. Nastąpił przy tym wzrost eksportu o ok. 2 mln t. Równocześnie zmniejszyły się koszty produkcji o 13,9 zł/t., tj. z 111,2 zł/t. w 1996 r. do 125,1 zł/t w 1997 r. Wydajność pracy uległa znacznej poprawie w 1997 r. do 547 t/prac./r, tj. o 33 t/prac./r i była wyższa w stosunku do roku 1996. Wskaźnik ten był wyższy od planowanego w programie rządowym na lata 1996–1997 (od 508 do 529 t/prac./r.) Sytuacja górnictwa węgla kamiennego w latach 1996–1997 obciążona była wieloma nieprawidłowościami z okresów poprzednich, co utrudnia przystosowanie się tego sektora do gospodarki rynkowej. Z powodu takich czynników jak dominująca rola związków zawodowych, nieefektywne zarządzanie przedsiębiorstwami górnictwami, (kierownictwa tych firm składały się głównie z kadry technicznej), mało również było profesjonalnych menedżerów, a mentalność załogi sięgała poprzednich okresów w których produkcja była ważniejsza od kosztów wytwarzania, następował ciągły wzrost kosztów działalności tych firm a wzrost płac pokrywany był kredytami. Nastąpiła więc zmiana struktury ekonomicznej sprzedaży węgla. Zmniejszyła się sprzedaż węgla w kraju po (korzystniejszej cenie) a zwiększyła się poważnie sprzedaż węgla w eksporcie (wzrost o 18,9%) po cenach niższych od osiąganych w kraju. Ceny węgla w UE kształtują się na giełdzie w Rotterdamie. Ceny węgla na rynku krajowym były umowne – sztywne, a czynnikiem ograniczającym wzrost cen było wprowadzenie zarządzenia Ministra Finansów o obowiązku informowania Izb Skarbowych o zamiarze podwyższenia ceny umownej na węgiel w wyniku wzrostu kosztów produkcji. Oznaczało to zamrożenie na kilka miesięcy wzrostu cen wynikającego ze wzrostu kosztów produkcji, gdyż Izby Skarbowe przeprowadzały wnikliwą kilkumiesięczną kontrolę szukając usprawiedliwienia dla tych podwyżek w uzasadnionych kosztach. Bardzo często Izby Skarbowe nie uwzględniały wzrostu kosztów i w zdecydowanej większości odmownie załatwiały próby uzyskania podwyżki cen węgla przez przedsiębiorstwa górnicze. Powodowało to dalszą lawinę strat na działalności gospodarczej kopalń, gdyż cena węgla nie uwzględniała rzeczywistych kosztów produkcji nie mówiąc już o wypracowaniu nadwyżki która, mogłaby być przeznaczona na inwestycje odtworzeniowe i modernizacyjne zużywających się środków trwałych. Była to również polityka państwa, aby nie podwyższać cen węgla jako surowca energetycznego używanego przez elektrownie do produkcji energii. Taka sytuacja pogrążyła całe górnictwo co powodowało akcelerację kosztów finansowych, wynikających z odsetek od zaciągniętych kredytów z powodu utraty płynności finansowej. Wysokie zadłużenia kopalń wynikające głównie z ceny regulowanej przez państwo na sprzedaż wę-

gła na rynek krajowy, spowodowały przymus zaciągania kredytów, zwłaszcza na płać i uiszczenie odsetek od prowizji bankowych, których wielkość w 1997 r. stanowiła łącznie dla sektora górniczego około 350 mln zł.

Etap czwarty procesu restrukturyzacji obejmuje lata: 1998–2002

Poprzednie etapy nie przyniosły oczekiwanej w górnictwie poprawy sytuacji ekonomicznej, kadrowej, technicznej i produkcyjnej oraz struktury organizacyjnej. W roku 1998 został więc przygotowany nowy program restrukturyzacji górnictwa, który znalazł odzwierciedlenie w ustawie pod nazwą „Reforma Górnictwa Węgla Kamiennego w Polsce w latach 1998–2002” przyjętej przez Radę Ministrów RP w czerwcu 1998 r.

Z ustawy tej wynikają dwa podstawowe cele⁶:

- dostosowanie przedsiębiorstw górniczych do efektywnego ekonomicznie funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej i utrzymanie konkurencyjności polskiego węgla kamiennego na rynku krajowym (powstało zagrożenie importu taniego węgla z Ukrainy, co spowodowałoby spadek zapotrzebowania na węgiel krajowy i jeszcze większe kłopoty tego sektora),
- zaspokojenie do 2010 r. krajowego zapotrzebowania na węgiel kamienny i ekonomicznie uzasadnionego eksportu, (np. węgla koksującego który na rynkach światowych uzyskuje zadawalającą cenę) przy zachowaniu wymogów ochrony środowiska i konkurencyjności w warunkach określonych przez Unię Europejską oraz przy otwartości rynku wszystkich nośników energii. Zakładane w tym programie restrukturyzacji wskaźniki ekonomiczno-produkcyjne (wielkość produkcji, wielkość sprzedaży, koszty jednostkowe produkcji, koszty transportu, koszty sprzedaży itd.) nie tylko znacznie różniły się od zaplanowanych, ale odbiegały swymi wielkościami od faktycznie uzyskanych w działalności tego sektora. Wydobycie w poszczególnych etapach uległo korekcie in minus w 2002 r. ze 120,0 do 104,1 mln ton, a faktycznie wyniosło 102,2 mln ton. Prognozowana sprzedaż węgla na rynku krajowym również była obniżona z 98 do 72 mln ton.

Jednostkowe koszty produkcji, planowane w programach restrukturyzacji, generalnie mają tendencję spadkową, ale w stosunku do uzyskanych różnią się in minus, od 31 zł/t w 2002 r. do 45 zł/t w 1998 r. Średnie ceny zbytu węgla prognozowane i realizowane w transakcjach handlowych różnią się od 2,0 zł/t w 2003 r. do 28,7 zł/t w 2005 r.⁷ Na rozpiętość tych wskaźników niewątpliwie wpływ miały:

- Uwarunkowania gospodarcze i ekonomiczne otoczenia,

⁶ A. Lisowski, *Górnictwo węgla kamiennego w Polsce, efektywność, restrukturyzacja, zarządzanie 1989-2005*

⁷ Tamże.

— Problemy redukcji zatrudnienia, co spowodowało lukę pokoleniową wśród pracowników (ujawniły się braki kadrowe wysoko wykwalifikowanych górników spowodowane likwidacją szkół górniczych).

Presja na produkcję węgla tylko do wysokości progu rentowności, w latach 1998–2005 wykorzystywano jedynie od 60 do 70 % zdolności produkcyjnych, co spowodowało znaczne zakłócenia na rynku krajowym.

Czwarty etap restrukturyzacji również nie uzdrowił sytuacji na rynku energetyczno-paliwowym.

Realizowana przez państwo polityka w zakresie wprowadzenia nowych, właściwych dla warunków gospodarki rynkowej, reguł obrotu węglem kamiennym (między innymi przez uwolnienie cen rynkowych węgla kamiennego, wprowadzenia nowych programów restrukturyzacji górnictwa itd.) wymusiło dokonanie wnikliwych analiz i ocen, przy czym wyniki analiz posłużyły do zbudowania prognozy potrzeb w zakresie węgla kamiennego do 2012 roku.

Wieloletnie prognozy na rynku węglowym wskazują, że węgiel kamienny pozostanie podstawowym nośnikiem energii w bliższej i dalszej przyszłości, tym bardziej, że w Polsce węgiel kamienny stanowi podstawę bezpieczeństwa energetycznego kraju.

Górnictwo powinno uzyskać zdolność do konkurowania na rynku ze światowymi producentami węgla i zyskać pozycję jako partner - kontrahent bezpieczeństwa energetycznego Polski i Unii Europejskiej. Reguluje ten problem, dyrektywa UE 2277/2003/EWWiS.

Nowe podejście do sektora węgla kamiennego jako przemysłu strategicznego dla bezpieczeństwa energetycznego wymusiło korekty „programu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce na lata 2006 i kolejne”. Korekta dotyczyła następujących problemów:

- Produkcja węgla kamiennego nie będzie dotowana z budżetu państwa,
- Ceny węgla kamiennego będą wolne,
- Wzrost nominalnych przeciętnych wynagrodzeń może nastąpić wyłącznie w przypadku uzyskania dodatniego wyniku finansowego netto oraz wzrostu wskaźnika przeciętnych wynagrodzeń ustalonego na dany rok przez komisję „Trójstronną”.

W okresie realizacji programu ze środków budżetu państwa finansowane były:

- Koszty restrukturyzacji zatrudnienia,
- Koszty tworzenia nowych miejsc pracy poza górnictwem (zakładanie własnej działalności gospodarczej),
- Koszty rewitalizacji gospodarczej obszarów zagrożonych degradacją,
- Koszty całkowitej likwidacji kopalń i koszty polikwidacyjne, związane również ze zmniejszeniem nieefektywnych zdolności produkcyjnych przez częściową likwidację kopalń lub likwidację poziomów, rejonów i pól wydobywczych.

W latach 2003 do 2006 koszty zabezpieczenia czynnych kopalń znajdujących się w sąsiedztwie kopalń zlikwidowanych przed zagrożeniem zalaniem wodą gruntową, zawałami ścian a nawet zagrożeniem metanem są finansowane w wysokości 5% z funduszu likwidacji kopalń. W latach następnych koszty te finansowane będą w 90% z funduszu likwidacji kopalń i innych środków własnych przedsiębiorstw górniczych, które postawiły dane kopalnie w stan likwidacji. Restrukturyzacja zatrudnienia do 2006 r. realizowana była przy zastosowaniu zmodyfikowanych instrumentów osłonowych i aktywizujących. Ponadto program uwzględniał regionalne i lokalne skutki wywołane restrukturyzacją górnictwa, instrumenty ich łagodzenia oraz współdziałanie podmiotów górniczych i samorządów terytorialnych. Regiony w których tętniło życie rodzin górniczych, po likwidacji kopalń i utracie pracy przez wielu górników, zmieniły swój charakter z bardzo aktywnych gospodarczo (budowa domów jednorodzinnych itd. oraz znaczny rozwoju miast i osiedli) na umiarkowanie aktywne, ale ze znacznym wzrostem mikro firm i małych przedsiębiorstw (założonych przez byłych górników lub ich rodziny). Zauważono również, że tradycje górnicze w regionie przetrwały jeśli chodzi o kulturę górniczą, tradycje rodzinne i sport. Regiony te zachowały swój oryginalny charakter.

W roku 2007 powstał nowy dokument określający „Strategię restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego na lata 2007 do 2010”. Cele i zadania ujęte w strategii można z charakteryzować następująco⁸:

Cele strategiczne podzielono na cele ekonomiczne i cele społeczne:

Cele ekonomiczne to: Uzyskanie rentowności, systematyczne zmniejszenie zobowiązań całego sektora górniczego, zapewnienie regularnych płatności świadczeń, oraz docelowych opłat ekologicznych.

Cele społeczne to: 1. Łagodzenie dotychczasowej i planowanej restrukturyzacji zatrudnienia, reaktywowanie szkół górniczych kształcących wykwalifikowanych górników, którzy będą mogli uzupełnić już pojawiające się braki kadrowe w przedsiębiorstwach górniczych, ale również w przyszłości zastąpić obecną kadrę zbliżającą się w większości do okresu emerytalnego; 2. Zwiększenie wartości podmiotów górnictwa dla zapewnienia ich stabilnego funkcjonowania w warunkach Unii Europejskiej; 3. Zaspokojenie zapotrzebowania kraju na węgiel kamienny zgodnie z wieloletnią strategiczną polityką energetyczno-paliwową Polski, oraz utrzymaniem eksportu węgla na ekonomicznie uzasadnionym poziomie; 4. Ważnym celem jest również maksymalizacja efektywności ekonomicznej polskiego górnictwa przy uwzględnieniu utrzymania bezpieczeństwa pracy i socjalnego górników oraz wymogów w zakresie ochrony środowiska⁹.

⁸ Ministerstwo Gospodarki, *Projekt utworzenia działalności koncernów węglowych*, Warszawa 2006.

⁹ A. Karbownik i inni, (Bentkowski J, Steinhoff J., Szlęzak J.), *Kształtowanie się wskaźników techniczno-ekonomicznych górnictwa węgla kamiennego w latach 1989–2005*, „Wiadomości Górnicze” nr 3/2003.

Zadania: Dostosowanie zdolności produkcyjnych do potrzeb rynkowych.

Wywiady realizowane w przedsiębiorstwach górniczych wskazują na brak ujednoliconych i wielowariantowych analiz parametrów techniczno-ekonomicznych oraz amplitudy ich zmian dla całego okresu transformacji (restrukturyzacji). Umożliwiłyby to określenie tendencji występujących w kształtowaniu podstawowych parametrów i wskaźników charakteryzujących istniejące w rzeczywistości struktury przedsiębiorstw górniczych i zasady ich funkcjonowania. Może to być wykorzystane również do opracowania prognoz na nadchodzące lata. Prognozy muszą być opracowane wieloaspektowo, uwzględniając pozytywne efekty wszystkich poprzednich etapów procesu restrukturyzacji. Jest to więc projekt zmian dotychczasowych działań przedsiębiorstw górniczych uwzględniający przestrzeń niepewną w której przyjdzie funkcjonować tym podmiotom w przyszłości. Zarządzanie projektem restrukturyzacji w warunkach niepewności powinno być racjonalne, efektywne i skutecznie

3. Propozycje w zakresie zarządzania i realizacji programów zmian w przedsiębiorstwach górniczych w warunkach niepewności

Program restrukturyzacji jest programem zmian w przedsiębiorstwach górniczych który powinien doprowadzić do pozytywnych wyników działalności tych przedsiębiorstw, przy sprzyjających warunkach otoczenia. Restrukturyzacja wprowadzona w formie zorganizowanych, przemyślanych i przygotowanych przedsięwzięć nosi nazwę projektów zmian w warunkach niepewności.

Projekt ten wyróżnia się spośród innych przedsięwzięć tym, że projekt ma początek i koniec czyli funkcjonuje w zamkniętej przestrzeni czasowej i jest szczegółowo zaplanowany, a jego przebieg jest kontrolowany. Realizacja projektu powinna doprowadzić do określonego pozytywnego skutku czyli do takich zmian których celem jest usprawnienie procesu funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych w gospodarce rynkowej. Zorientowanie projektu na ten cel jest jego najbardziej charakterystyczną cechą i siłą napędową.

Autorka opracowania proponuje zastosować do budowy kolejnych programów restrukturyzacji przedsiębiorstw górniczych ujęcie projektowe, aby można było w sposób racjonalny nimi zarządzać. Do charakterystycznych cech tego projektu zaliczamy:

- jego orientację na cel, który powinien być osiągnięty,
- wzajemną koordynację działań,
- osadzenie w konkretnym przedziale czasu i przestrzeni,
- jest działaniem uruchomionym specjalnie dla realizacji wybranego celu.

Zarządzanie projektem oznacza umiejętne używanie dostępnych zasobów i technik w celu doprowadzenia projektu do końca w ustalonym terminie

i w ramach przyjętego budżetu. Planowanie i kontrola jest funkcją procesu zarządzania projektem, która wymaga dobrej woli współpracy ze strony wszystkich zainteresowanych projektem zmian oraz swobodnego dostępu do informacji dla podejmowania racjonalnych decyzji.

Planowanie jako funkcja zarządzania projektem posiada kilka etapów:

- Wyznaczenie celów głównych i częściowych,
- Określenie zadań, sporządzenie harmonogramu realizacji zadań,
- Określenie przestrzeni kontrolnych do których należy również przestrzeń działań niepewnych,
- Ustalenie budżetu kosztów realizacji projektu zmian.

Podstawowym warunkiem etapu planowania projektu jest posiadanie wystarczająco szczegółowej wizji jego realizacji. Pozwala to w późniejszym okresie na efektywne nadzorowanie jego przebiegu. Kontrola dotyczy: przedziałów czasowych (programowania realizacji), kosztów, oraz ogólnego zaawansowania projektu. Celem jest identyfikacja słabych ogniw w których plany częściowe projektu nie zostały zrealizowane lub zostały zrealizowane tylko częściowo. Ponadto przeanalizowane muszą zostać wszystkie przyczyny odchyień realizacji od planu przy jednoznacznym określeniu wielkości amplitudy odchyień. Jeżeli amplituda odchylenia mieści się w przyjętych przez plan odchyleniach w realizacji, to sytuacja taka może zostać zaakceptowana. Jeżeli natomiast odchylenia przekraczają graniczne wielkości, to należy poszukiwać rozwiązań umożliwiających minimalizację ryzyka realizacji projektu restrukturyzacji, pomimo zaobserwowanych odchyień od wyznaczonego celu.

Wyniki analizy relacji *Plan – Wykonanie* dostarczają kierownictwu projektu odpowiednich informacji na podstawie których cel może ulec modyfikacji lub nawet może być podjęta decyzja całkowitego zaniechania realizacji wszystkich lub znacznej części elementów projektu restrukturyzacji, ze względu na brak sprzyjających warunków. Realizacja każdego projektu restrukturyzacji jest związana z pewnym ryzykiem. Kontrola realizacji powinna zawierać okresową ocenę ewolucji tego ryzyka. Obniżenie ryzyka powoduje zmniejszenie przestrzeni działań niepewnych. Celem prawie każdego projektu restrukturyzacji było doprowadzenie przedsiębiorstw górniczych węgla kamiennego do rentowności. Zostało to sformułowane w projekcie przez jednoznaczne określenie celów ogólnych i celów częściowych. Dla osiągnięcia odpowiedniej skuteczności realizacji programu restrukturyzacji, konieczne było powołanie „Ośrodka zarządzania realizacją projektu restrukturyzacji”. Ośrodek zarządzania realizacją projektu zajmuje się między innymi kontrolą kosztów realizacji projektów, oraz poszczególnych jego zadań. W zarządzaniu projektem restrukturyzacji ważną czynnością jest monitorowanie kosztów realizacji.

Tak więc, aby osiągnąć zaplanowaną rentowność, niezależnie od tego czy dotyczy to małych kontraktów lub umów wewnętrznych czy też znacznych kontraktów zewnętrznych realizowanych dla osób trzecich, jest konieczne wdrożenie

do praktyki odpowiedniego systemu monitorowania i kontroli kosztów. Do zarządzania kosztami może być wykorzystany controlling jako instrument zintegrowanego zarządzania projektem restrukturyzacji. Controlling identyfikuje i gromadzi informacje o realizacji procesu restrukturyzacji od rozpoczęcia tych działań aż do osiągnięcia przez przedsiębiorstwa górnicze zaplanowanej rentowności.

Podsumowanie

Transformację polskiej gospodarki najdotkliwiej odczuły przedsiębiorstwa górnicze. Sektor ten zupełnie nie był przygotowany do funkcjonowania w gospodarce rynkowej. Przystąpiono więc do reformowania tych przedsiębiorstw. Etapów restrukturyzacji było kilka, jednak żaden nie został do końca zrealizowany. Prawie 20 lat trwa ten proces i wciąż jest jeszcze wiele do zrobienia. Dużo się już zmieniło, ograniczono zatrudnienie i zdolności produkcyjne, sprzedano zbędne środki trwałe, odchudzono struktury organizacyjne i zmniejszono znacznie zobowiązania. Pozostaje jednak jeszcze wiele do zrobienia szczególnie w obszarze zarządzania firmą górniczą, zarządzania kosztami i finansami, inwestycjami odtworzeniowymi i rozwojowymi, po to aby polskie górnictwo dostosować do wymagań UE. Autorka proponuje aby następne etapy restrukturyzacji ująć w formie indywidualnych projektów zmian, których celem jest dostosowanie wielu przedsiębiorstw górniczych do potrzeb polskiej gospodarki, biorąc pod uwagę, że węgiel jest produktem strategicznym dla sektora energetyczno-paliwowego. Projekty powinny uwzględniać efektywne metody zarządzania aktywizujące program restrukturyzacji, który funkcjonuje w warunkach niepewności. Zmiana metod zarządzania w niektórych przedsiębiorstwach górniczych oraz wdrożenie efektywnych instrumentów takich jak monitorowanie i kontrola kosztów, przyniosło oczekiwane rezultaty. Wiele kopalń uzyskało już zaplanowaną rentowność a inne przedsiębiorstw górnicze mają szansę w niedługim czasie ją uzyskać, jeżeli projekt zmian będzie poprawnie opracowany. Jest jednak grupa przedsiębiorstw górniczych, które mają ograniczone możliwości poprawy wyników finansowych w najbliższym czasie. Składa się na to wiele przyczyn ekonomicznych, technicznych, geologicznych i organizacyjno-prawnych, i dopiero uwzględnienie wszystkich trudności w projekcie, może sytuację tych przedsiębiorstw uzdrowić. Szansą dla nich jest opracowanie projektu zmian, który uwzględniałby wdrożenie indywidualnych programów restrukturyzacji w sposób ciągły, aż do osiągnięcia zamierzonego celu.

Literatura

- Karbownik A. i inni (Bentkowski J, Steinhoff J. Szlęzak J.), *Kształtowanie się wskaźników techniczno-ekonomicznych górnictwa węgla kamiennego w latach 1989–1996*, „Wiadomości Górnicze” nr 3/2003.

- Butra J., Jankowski A., Kicki J., Siewierski St., *Przedsiębiorstwo Górnicze i jego otoczenie*, IGSMiE PAN, Kraków 1999.
- Ministerstwo Gospodarki, *Projekt utworzenia i działalności koncernów węglowych*, Warszawa 2006.
- Pytel J., *Reperkusje gospodarki rynkowej w gospodarowaniu zasobami złóż węgla kamiennego na tle uwarunkowań formalno-prawnych ich ochrony. Materiały V konferencji PAN – Szkoła Eksploatacji*, Gospodarka Surowcami Materialnymi, Zakopane, maj 2006.
- Radetzki W., *Polski przemysł węgla kamiennego – perspektywy rozwoju po restrukturyzacji*, CSM, CPPGSMiE PAN, 2005.

Restructuring mining enterprises as an opportunity for Regional Development

Summary

Since 1993 Polish mining companies are subject to the process of restructuring. Although this process had many stages, the paper deals only with four, regarded by mining specialists as the most important. It does not mean that new restructuring programs are no longer created, but that the new programs have different character. The author proposes the implementation of projects that take into account proposals and postulates from all previous restructuring programs, that were not implemented or only partially implemented. The restructuring of mining enterprises must be effective in the unstable environment they operate. This uncertain environment creates many barriers for the development of the mining sector in Poland. As Poland joined the E.U., it had to adopt new regulations regarding the state's financial assistance for enterprises. If the mining sector is regarded as strategic for the national economy, it is necessary to establish clear rules under which the sector can be subsidized by the state. Polish coal reserves and other natural resources are important for the well being of the nation. Many studies indicate that coal is the most economical energy source for Poland. Because of a limited quantity of coal available, it must be used in the more effective way than it is in the present. Coal export still plays significant role in the country's foreign trade balance. The mining enterprises must operate in the more efficient and rational way. For this to happen, the total restructuring of the mining sector leading to the full adaptation to free market economy, is required. The restructuring leads to the reengineering of the production, organizational and economic infrastructure, in order to achieve the desired adaptation of the energy sector to other sectors of national economy. This process is necessary if the energy sector is expected to satisfy the needs of the country. The objectives of restructuring programs can be briefly characterized by:

- Economic independence of the mining enterprises
- Profitability of mining enterprises
- Competitiveness and adaptation to the free market economy

The realization of these objectives will lead to the abolition of monopoly, the development of innovativeness and will stimulate the tradition of economic efficiency in the mining regions of Poland.