

# Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce – aspekt organizacyjny

<https://doi.org/10.33141/po.2011.01.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (852), 2011, ss. 29-32

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

Aleksander Gwiazda

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**P**roces reformowania górnictwa węgla kamiennego to proces złożony i długotrwały. W zasadzie realizowany jest od 1989 r.; w tym okresie zmieniały się bowiem kilkakrotnie koncepcje dotyczące kierunków reformy oraz sposobów ich realizacji. Bazując na analizie dokumentów rządowych, zawierających opracowane strategie działań naprawczych w branży górniczej, można wyróżnić sześć etapów reform [Gwiazda, 2009, s. 62]. Układ chronologiczny tych etapów oraz ich ramy czasowe przedstawiono na rysunku 1.

Należy zaznaczyć, że w okresie PRL również prowadzono reorganizację branży. Jednakże ich charakter był inny, jako że w tym okresie w mniejszym stopniu kierowano się wymogami wolnego rynku, a bardziej kwestiami społeczno-politycznymi. Stąd w niniejszym opracowaniu zawarto charakterystykę działań jedynie ostatniego dwudziestolecia, tym bardziej, że działania prowadzone w tym okresie miały na celu dostosowanie górnictwa węgla kamiennego do działania na wolnym rynku surowców energetycznych.

Analizując reformę górnictwa węglowego, należy stwierdzić, że jednym z charakterystycznych jej aspektów jest proces reorganizacji branży (kopalń węglowych), aby dostosować ją do aktualnie obowiązującej koncepcji gospodarczej i realizowanej strategii działania. Proces ten był realizowany zarówno w kierunku autonomizacji poszczególnych przedsiębiorstw górniczych, jak i integrowania całej branży węglowej. Jego analiza może pozwolić na wskazanie mechanizmów, które powinny znaleźć zastosowanie przy tworzeniu innych strategii restrukturyzacji całych branż przemysłu.

## Sytuacja branży węglowej przed omawianym procesem reform

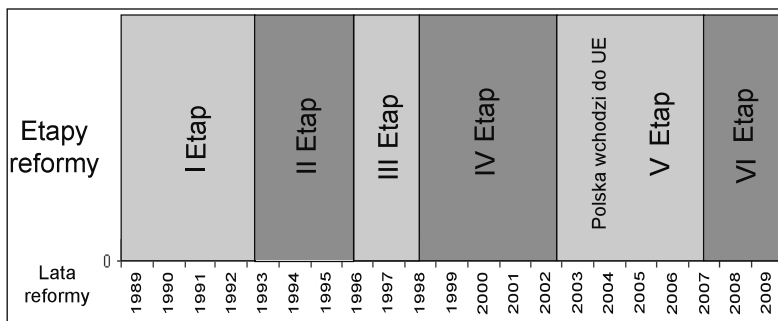
**W** roku 1987 przedsiębiorstwa górnicze zostały zgrupowane w nowo utworzonej Wspólnocie Węgla Kamiennego<sup>1)</sup>. Powstała ona na bazie zlikwidowanego Ministerstwa Górnictwa i Energetyki, którego zadania przejęło nowo utworzone Ministerstwo Przemysłu<sup>2)</sup>. Wspólnota obejmowała w pierwszym okresie nadzór nad 48 jednostkami branży górniczej<sup>3)</sup>, w tym 8 gwarectwami węglowymi zrzeszającymi

wszystkie polskie kopalnie<sup>4)</sup>. Należy zaznaczyć, że gwarectwa te zorganizowano, bazując na kryterium geograficznym, które najczęściej było wykorzystywane do grupowania jednostek wydobywczych (wcześniej istniały podobnie zorganizowane zjednoczenia). W roku 1988 gwarectwa przekształcono w przedsiębiorstwa eksploatacji węgla<sup>5)</sup>. W sumie utworzono 5 przedsiębiorstw eksploatacji węgla<sup>6)</sup>. Również one zorganizowane zostały na bazie kryterium geograficznego.

Podsumowując analizę sytuacji branży węglowej w roku 1988, pod względem jej organizacji, należy wskazać, że obejmowała ona trzy szczeble zarządzania: Wspólnotę Węgla Kamiennego, Przedsiębiorstwa Eksploatacji Kopalń i poszczególne kopalnie. Pierwszy i drugi szczebel stanowiły jednostki organizacyjne o charakterze zarządczym.

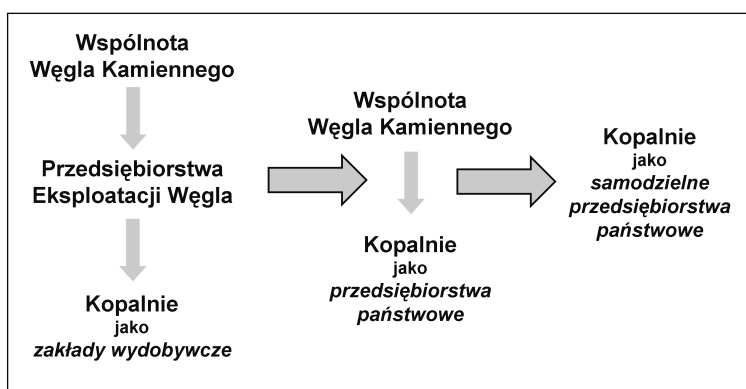
## Reorganizacja górnictwa podczas pierwszego etapu reformy

**P**ierwszy etap reformy obejmuje generalnie lata 1989–1992. Okres ten cechowało dążenie do maksymalnego uproszczenia działań i wdrożenia mechanizmów wolnego rynku. Spowodowane to było – po pierwsze, zmianą mechanizmów zarządzania w nowej gospodarce wolnej Polski. Po drugie, dopiero kształtowała się koncepcja zarządzania i organizacji branży górniczej. Stąd w kroku pierwszym reorganizacji zlikwidowano stopień pośredni organizacji branży w postaci przedsiębiorstw eksploatacji kopalń (31 grudnia 1989 r.) [Turek, 2002]. Od tego czasu Wspólnota Węgla Kamiennego grupowała samodzielne kopalnie węglowe<sup>7)</sup>. Kopalnie te miały status przedsiębiorstw państwowych. Pozostała zatem dwustopniowa organizacja branży w układzie Wspólnota – samodzielne kopalnie.



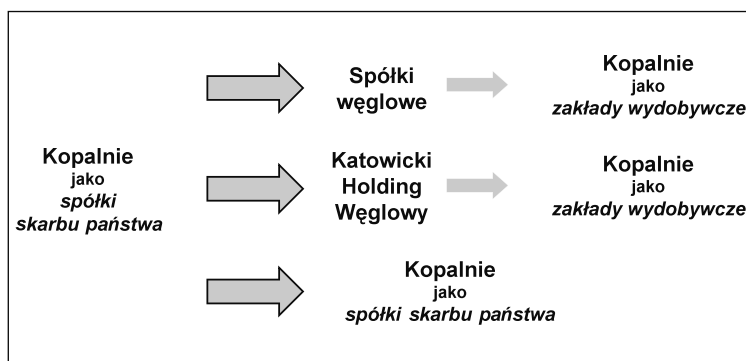
Rys. 1. Chronologia procesu reform

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 2. Reorganizacja branży podczas pierwszego etapu reformy**

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 3. Organizacja branży węglowej po drugim etapie reform**

Źródło: opracowanie własne.

Następnym krokiem reorganizacji branży było usamodzielnienie kopalń. 1 stycznia 1990 r. ze struktury Wspólnoty wyłączono 23 kopalnie [Turek, 2002]. Później postawiono w stan likwidacji całą Wspólnotę Węglową<sup>9)</sup>. W wyniku tych działań branżą węglową (od kwietnia 1990 r.) reprezentowały samodzielne kopalnie w formie przedsiębiorstw państwowych. Należy dodać, że Wspólnota Węgla Kamiennego przestała istnieć 30 września 1990 r. Rysunek 2 przedstawia schematyczny proces reorganizacji branży podczas pierwszego etapu reformy.

Przedstawione działania reformatorskie były podyktowane poszukiwaniem rozwiązań, które podniosłyby efektywność procesu zarządzania branżą w okresie zmian oraz obniżyłyby jej kosztocłonność. Tym między innymi motywowano likwidację pośrednich stopni zarządzania. W efekcie tych działań na rynku zaczęło funkcjonować 71 samodzielnych kopalń. Od tego czasu liczba ta będzie systematycznie maleć wskutek likwidacji nierentownych jednostek wydobywczych. Rozdrobnienie branży spowodowało, że rozłożono koszty reformy na poszczególne podmioty górnicze, przy czym ich wielkość była bardzo różna. W przypadku górnictwa nie można bowiem stosować klasycznych metod zarządzania, gdyż sposoby gospodarowania poszczególnych podmiotów oraz ponoszone koszty są bezpośrednio skorelowane z warunkami górniczo-geologicznymi, które w bezpośredni sposób warunkują konkurencyjność danej kopalni. Nie uwzględ-

niono także kosztów społecznych takiego podejścia. Wymuszało ono bowiem konieczność likwidacji nierentownych kopalń, co pociągało za sobą konieczność zwolnień grupowych.

### Reorganizacja górnictwa podczas drugiego etapu reformy

**W** okresie 1993–1995 prowadzono drugi etap reformy. Jego zasady odbiegały od idei etapu pierwszego. Po pierwsze, 1 marca 1993 r. przekształcono kopalnie w jednoosobowe spółki akcyjne skarbu państwa<sup>9)</sup>. Następnie, na podstawie programu rządowego, powołano spółki węglowe grupujące samodzielne do tego momentu kopalnie<sup>10)</sup>. Wspomniane spółki węglowe powołano 1 kwietnia 1993 r. Powstała w ten sposób dwustopniowa organizacja branży bazująca na sześciu spółkach węglowych<sup>11)</sup> zrzeszających 49 z 69 istniejących kopalń.

Z pozostałych 20 kopalń wyodrębniono 11, tworząc 29 czerwca 1993 r. Katowicki Holding Węglowy. Czasami uważany jest on za siódmą spółkę węglową. Cztery kopalnie pozostawiono jako samodzielne przedsiębiorstwa (spółki skarbu państwa), a 5 przeznaczono do likwidacji, nie przekształcając ich w spółki akcyjne. W ten sposób uzyskano strukturę branży o układzie generalnie dwustopniowym (rysunek 3).

Podejście polegające na zgrupowaniu kopalń miało koncentrować wydobycie i wspólnie ponosić koszty stałe działalności. Tym samym koszty likwidacji jednej kopalni ponosiła solidarnie cała spółka. Pozostałe kopalnie przejmowały też pracowników likwidowanej kopalni. Jednakże wpłynęło to na znaczne podniesienie kosztów wydobycia węgla.

Wadą przedstawionego podejścia było wykorzystanie kolejny raz kryterium geograficznego do grupowania kopalń. Wydaje się, że bardziej rozsądne byłoby grupowanie bazujące na założeniu tworzenia spółek o podobnych parametrach ekonomicznych i górniczo-geologicznych, które charakteryzowałyby się podobnymi kosztami działalności. Natomiast kryterium geograficzne doprowadziło do powstania spółek różniących się potencjałem i zdolnościami produkcyjnymi.

### Reorganizacja górnictwa podczas trzeciego etapu reformy

**T**rzeci etap reformy (1996–1997) pod względem organizacyjnym jest raczej neutralny. Struktura organizacyjna branży nie uległa zmianie. Zmniejszyła się jednakże liczba czynnych kopalń ze względu na bieżące procesy likwidacyjne. Drugim elementem charakterystycznym dla tego etapu była zmniejszająca się systematycznie dotacja na procesy restrukturyzacyjne, która spowodowała wystąpienie negatywnych zjawisk w funkcjonujących spółkach węglowych [Turek, 2002].

### Reorganizacja górnictwa podczas czwartego etapu reformy

**C**zwarty etap reformy (lata 1998–2001/2002) to okres poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie organizacji branży węglowej. Zgodnie z tym, co wskazano powyżej, dotychczasowa organizacja branży okazała się niewystarczająca. Jej mankamentem było rozdrobnienie producentów węgla (6 niezależnych spółek, holding i samodzielne kopalnie). Stąd też postulaty zmian. W nowym programie reform zapisano więc propozycję prywatyzacji spółek węglowych<sup>12)</sup>. Inną z propozycji zmian organizacyjnych była koncepcja utworzenia Grupy Kapitałowej Polski Węgiel, która objęłaby swoim zasięgiem wszystkich producentów węgla w Polsce [Karbownik, Wodarski, 2005]. Grupa ta mogłaby kreować cenę węgla w obrocie wewnętrznym, co ustabilizowałoby jego sprzedaż [Beksiak, 2001]. Ponadto powołanie Grupy Kapitałowej ujednoczyłoby proces nadzoru i planowania zadań związanych z restrukturyzacją branży węglowej oraz odpolityczniłoby proces restrukturyzacji górnictwa, sprowadzając go na niższy poziom organizacyjny branży.

Działania reformatorskie zostały wsparte odpowiednią ustawą górniczą<sup>13)</sup>, która pozwoliła na przekazanie uprawnień właścicielskich Ministerstwa Skarbu Państwa w zakresie podmiotów górniczych do Ministerstwa Gospodarki. Ułatwiło to prowadzenie procesu reform. Po drugie, zgodnie z tą ustawą powołano komitet sterujący jako organ doradczy ministra gospodarki i kontrolujący przebieg reform.

Ze względu na opór społeczny w roku 1999 opracowano korektę programu rządowego<sup>14)</sup>. W korekcie zaplanowano jedynie wykonanie analizy przedprywatyzacyjnej co najmniej dwóch Spółek Węglowych. Ponadto korekta zakładała utworzenie Spółki Restrukturyzacji Kopalń (powstała ona 21 sierpnia 2000 r.), która przejęłaby majątek czterech likwidowanych kopalń zagłębiowskich<sup>15)</sup>, aby na bazie majątku polikwidacyjnego tworzyć nowe miejsca pracy.

Także w ramach korekty planowano powołać, w miejsce istniejących spółek węglowych, dwa koncerny węglowe: Zachodni i Wschodni<sup>16)</sup>. Koncerny te miały przejąć odpowiednie spółki węglowe<sup>17)</sup>. Ich powstanie było motywowane między innymi faktem zmniejszenia się ogólnej liczby podmiotów wydobywczych. W tym czasie funkcjonowały już tylko 34 kopalnie (z 71 w roku 1989). Jednakże również ta koncepcja nie została zrealizowana ze względu na nieprzychylną opinię związków zawodowych. Korekta programu rządowego pociągnęła za sobą także nowelizację ustawy górniczej<sup>18)</sup>.

Należy jeszcze wspomnieć o jednej koncepcji reorganizacji branży węglowej – sugerowano bowiem, że należy połączyć branżę węglową z branżą energetyczną, by dochody energetyki pokrywały koszty restrukturyzacji branży węglowej<sup>19)</sup>. Realizacją tej idei było utworzenie przez Nadwiślańską Spółkę Węglową oraz Elektrownię Jaworzno III spółki: Zakład Górniczo-Energetyczny Sobieski-Jaworzno III. Nadwiślańska Spółka Węglowa przekazała do nowej spółki kopalnię Jaworzno<sup>20)</sup>. Spółka ta funkcjonuje przez cały czwarty etap reformy, wykazując poprawność założeń leżących u jej podstaw. Trwała rentowość uzyskała już po dwóch latach działalności.

### Reorganizacja górnictwa podczas piątego etapu reformy

**R**ealne zmiany w zakresie organizacji branży węglowej przyniósł dopiero piąty etap reformy (lata 2002–2006). W wyniku kontroli przeprowadzonej przez Najwyższą Izbę Kontroli okazało się, że z siedmiu spółek funkcjonujących na rynku w dobrej kondycji gospodarczej znajdują się tylko dwie: Katowicki Holding Węglowy oraz Jastrzębska Spółka Węglowa<sup>21)</sup>. W związku z tym, na bazie pozostałych pięciu spółek<sup>22)</sup> postanowiono utworzyć nowy podmiot gospodarczy, a mianowicie Kompanię Węglową<sup>23)</sup>. Formalnie Kompania powstała 23 stycznia 2003 r. (rejestracja) poprzez przekształcenie Państwowej Agencji Restrukturyzacji Górnictwa Węgla Kamiennego (PARGWK)<sup>24)</sup>. Kompania Węglowa rozpoczęła działalność gospodarczą 1 lutego 2003 r., skupiając wówczas 23 kopalnie funkcjonujące wcześniej w strukturach pięciu różnych spółek węglowych. Poza kopalniami w strukturze Kompanii Węglowej znalazły się także specjalistyczne zakłady zaplecza technicznego (co obciążało Kompanię niezbędnym majątkiem). Jako ciekawostkę wskazać wypada, że Kompania Węglowa to jednostka dość specyficzna. Na przykład w roku 2003 w Kompanii funkcjonowało 28 różnych związków zawodowych (204 organizacje związkowe w 23 kopalniach)<sup>25)</sup>. Poważnie rzutowało to na działalność tego podmiotu.

Należy także zaznaczyć, że w prezentowanym okresie działania w zakresie reorganizacji miały także charakter oddolny. 1 kwietnia 2004 r. Kompania Węglowa, Południowy Koncern Energetyczny i Zakład Górniczo-Energetyczny Sobieski-Jaworzno III utworzyły nowy Zakład Górniczo-Energetyczny Janina (na bazie kopalni Janina należącej do Kompanii Węglowej)<sup>26)</sup>. Rok później (1 lipca 2005 r.) połączone zostały obydwie Zakłady Górniczo-Energetyczne (Sobieski-Jaworzno III oraz Janina) i powstał Południowy Koncern Węglowy funkcjonujący w ramach Południowego Koncernu Energetycznego. W ten sposób rozszerzyła się idea łączenia energetyki i górnictwa. Wspomniane dwie kopalnie nie pokrywają bowiem potrzeb PKE, stąd wydaje się, że proces ten może postępować.

Struktury organizacyjne branży w czasie piątego etapu reform jako efekt zmian struktur poprzednich przedstawiono na rysunku 4.

### Reorganizacja górnictwa podczas szóstego etapu reformy

**P**odczas szóstego etapu reformy, trwającego od roku 2007, nie zaszły żadne istotne zmiany w organizacji branży węglowej. Wspomnieć można o włączeniu samodzielnej kopalni Budryk do Jastrzębskiej Spółki Węglowej (20 grudnia 2007 r.), czy też debiut samodzielnej kopalni Lubelski Węgiel Bogdanka na Gieldzie Papierów Wartościowych (25 czerwca 2009 r.).

### Podsumowanie

**P**rezentowana ewolucja struktur organizacyjnych branży (w zakresie organizacji kopalń) pozwala prześledzić zmianę paradygmatu organizacyjnego. Jego początkowa wersja to usamodzielnienie



**Rys. 4. Zmiana organizacji branży węglowej między czwartym i piątym etapem reform**

Źródło: opracowanie własne.

organizacyjne kopalni i likwidacja pośrednich struktur zarządzania. Jednakże, jak wykazała praktyka, takie podejście cechują bardzo wysokie koszty społeczne (konieczność likwidacji nierentownych zakładów). Wobec tego faktu zmieniono paradygmat na obowiązujący w okresie PRL, to znaczy utworzenie dużych zgrupowań kopalni, aby mogły one ponosić wspólnie koszty restrukturyzacji. Obecnie pojawiają się głosy o potrzebie połączenia ze sobą wszystkich istniejących samodzielnie podmiotów węglowych (Kompanii Węglowej, Katowickiego Holdingu Węglowego i Jastrzębskiej Spółki Węglowej). Wydaje się, że to rozwiązanie może stanowić o przyszłości górnictwa węglowego w Polsce. Zatem reasumując, strategią, która ma szansę realizacji jest po pierwsze – integracja pozioma branży. W drugim etapie możliwa jest też integracja pionowa, o czym świadczy istnienie Południowego Koncernu Węglowego w ramach Południowego Koncernu Energetycznego.

dr inż. Aleksander Gwiazda  
Instytut Automatyzacji  
Procesów Technologicznych  
i Zintegrowanych Systemów Wytwarzania  
Wydział Mechaniczny Technologiczny  
Politechniki Śląskiej

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Ustawa z dnia 23 października 1987 r. o utworzeniu Wspólnoty Węgla Kamiennego.
- <sup>2)</sup> Ustawa z dnia 23 października 1987 r. o utworzeniu urzędu Ministra Przemysłu.
- <sup>3)</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 listopada 1987 r. w sprawie wykazu przedsiębiorstw państwowych oraz innych państwowych jednostek organizacyjnych podlegających zgrupowaniu we Wspólnocie Węgla Kamiennego.
- <sup>4)</sup> Bytomsko-rudzkie, dąbrowskie, dolnośląskie, jaworznicko-mikolowskie, katowickie, lubelsko-chelmskie, rybnicko-jastrzębskie i zabrzańskie.
- <sup>5)</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 1988 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wykazu przedsiębiorstw państwowych oraz innych państwowych jednostek organizacyjnych podlegających zgrupowaniu we Wspólnocie Węgla Kamiennego.
- <sup>6)</sup> Dolny Śląsk, Południe, Północ, Wschód, Zachód.
- <sup>7)</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 22 grudnia 1989 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wykazu przedsiębiorstw państwowych oraz innych państwowych jednostek organizacyjnych podlegających zgrupowaniu we Wspólnocie Węgla Kamiennego.
- <sup>8)</sup> Ustawa z dnia 24 lutego 1990 r. o likwidacji Wspólnoty Węgla Kamiennego i Wspólnoty Energetyki i Węgla Brunatnego oraz o zmianie niektórych ustaw.
- <sup>9)</sup> Ustawa z dnia 5 lutego 1993 r. o przekształceniach własnościowych niektórych przedsiębiorstw państwowych o szczególnym znaczeniu dla gospodarki państwa.

<sup>10)</sup> Przyjęty 15 marca 1993 r. przez RM program: *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce – realizacja pierwszego etapu w 1993 roku w ramach możliwości finansowych państwa.*

<sup>11)</sup> Bytomska Spółka Węglowa, Gliwicka Spółka Węglowa, Jastrzębska Spółka Węglowa, Nadwiślańska Spółka Węglowa, Rudzka Spółka Węglowa i Rybnicka Spółka Węglowa.

<sup>12)</sup> Przyjęty przez RM 30 czerwca 1998 r. program: *Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998–2002.*

<sup>13)</sup> Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o dostosowaniu górnictwa węgla kamiennego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej oraz szczególnych uprawnieniach i zadaniach gmin górniczych.

<sup>14)</sup> Przyjęta przez RM 21 grudnia 1999 r. korekta programu rządowego *Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998–2002.*

<sup>15)</sup> Dokładniej powstała poprzez połączenie czterech likwidowanych kopalni: KWK Jan Kanty, KWK Sosnowiec, KWK Porąbka-Klimontów i KWK Saturn.

<sup>16)</sup> *Koncepcja utworzenia i działalności koncernów węglowych*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2000.

<sup>17)</sup> Zachodni koncern miał przejąć następujące Spółki Węglowe: Gliwicką, Jastrzębską, Rudzką i Rybnicką, natomiast Wschodni Koncern Węglowy przejąłby: Bytomską i Nadwiślańską Spółki Węglowe oraz Katowicki Holding Węglowy.

<sup>18)</sup> Ustawa z 15 grudnia 2000 r. o zmianie ustawy o dostosowaniu górnictwa węgla kamiennego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej oraz szczególnych uprawnieniach i zadaniach gmin górniczych.

<sup>19)</sup> Taka struktura istniała już w czasach PRL, gdy pieczę nad tymi branżami miało Ministerstwo Górnictwa i Energetyki.

<sup>20)</sup> <http://pkwsa.pl/dp/cms/content.xml?mp=mid53&mi=mid53>

<sup>21)</sup> Raport Najwyższej Izby Kontroli 178/2002/P/01/146-LKA, *O wynikach kontroli restrukturyzacji finansowej i organizacyjnej górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–2001*, Katowice 2002.

<sup>22)</sup> Bytomska, Nadwiślańska, Gliwicka, Rudzka i Rybnicka.

<sup>23)</sup> Przyjęty przez RM 20 listopada 2002 r. *Program restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2003–2006 z wykorzystaniem ustaw antykrzysowych i zainicjowaniem prywatyzacji niektórych kopalni* (z korektami wynikającymi z porozumienia strony rządowej ze stroną związkową z dnia 11 grudnia 2002 r. oraz korektami wynikającymi ze stanu prawnego sektora na dzień 10 stycznia 2003 r.).

<sup>24)</sup> PARGWK tak naprawdę była spadkobiercą WWK, a więc można stwierdzić, że historia zatoczyła koło.

<sup>25)</sup> *Związki zawodowe w Kompanii Węglowej*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2003.

<sup>26)</sup> <http://www.pkwsa.pl/dp/cms/content.xml?mp=mid150&mi=mid150>

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BEKSIĄK J., *Państwo w polskiej gospodarce lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [2] GWIAZDA A., *Ocena sprawności zarządzania procesem reformowania górnictwa węgla kamiennego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
- [3] KARBOWNIK A., WODARSKI K., *Kierunki i zakres dalszej realizacji procesu dostosowawczego w górnictwie węgla kamiennego w Polsce do roku 2010*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
- [4] TUREK M., *Proces dostosowawczy polskiego górnictwa węgla kamiennego do warunków gospodarki rynkowej*, Raport prezesa PARGWK, Katowice 2002.

#### Summary

The hard coal mining industry is a sector of strategic importance for the Polish economy. Hereof it is essential its normal organization and functioning so as to make it competitive on the free energy market. In the presented elaboration the evolution of the organization of mining industry over last 20 years is shown. This process clearly shows on the strategy of integration as the most proper in the case of this industry branch.