



Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB

Marcin Lis
Jolanta Kotelska

**Restrukturyzacja górnictwa
węgla kamiennego w Polsce
w perspektywie oceny
interesariuszy**

Restrukturyzacja górnictwa
węgla kamiennego w Polsce
w perspektywie oceny interesariuszy

Marcin Lis
Jolanta Kotelska

Restrukturyzacja górnictwa węglu kamiennego w Polsce w perspektywie oceny interesariuszy

Dąbrowa Górnicza 2022

Marcin Lis, Jolanta Kotelska

Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce w perspektywie oceny interesariuszy

Recenzent:

prof. dr hab. inż. Jan Brzóska

Projekt okładki

Wojciech Ciągło Studio DTP

Korekta

Anna Zdonek

DTP publikacji

Wojciech Ciągło Studio DTP, www.dtp-studio.pl

ISBN 978-83-66794-88-7

Wydawca

Akademia WSB

ul. Ciepłaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza

tel. (32) 295 93 59

e-mail: wydawnictwo@wsb.edu.pl

www.wsb.edu.pl

© Copyright by Akademia WSB

Kopiowanie w całości lub we fragmentach zabronione

Dąbrowa Górnicza 2022

Druk

TOTEM.com.pl



Ministerstwo
Edukacji i Nauki

„Projekt finansowany w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości”
w latach 2019-2022, nr projektu 018/RID/2018/19, kwota finansowania 10 788 423,16 zł”

SPIS TREŚCI

WSTĘP	9
--------------------	---

ROZDZIAŁ 1

Restrukturyzacja przedsiębiorstw w krytycznym studium

literatury przedmiotu	17
------------------------------------	----

1.1. Uwagi wstępne	18
--------------------------	----

1.2. Istota procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw	18
---	----

1.3. Przedsiębiorstwo jako przedmiot restrukturyzacji	45
---	----

1.4. Uwarunkowania procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw	53
---	----

1.5. Metody restrukturyzacji przedsiębiorstw wykorzystywane w obliczu współczesnych uwarunkowań	65
--	----

1.6. Uwagi końcowe	79
--------------------------	----

ROZDZIAŁ 2

Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce

oraz w wybranych krajach Unii Europejskiej	81
---	----

2.1. Uwagi wstępne	82
--------------------------	----

2.2. Rola górnictwa węgla kamiennego w gospodarce kraju	83
---	----

2.3. Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Unii Europejskiej	99
2.4. Analiza historyczna procesu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1989–2016	108
2.5. Aktualna sytuacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce	142
2.6. Wpływ interesariuszy na procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce	159
2.7. Uwagi końcowe	166

ROZDZIAŁ 3

Metodyka badania restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

3.1. Uwagi wstępne	170
3.2. Założenia koncepcyjno-metodyczne badań własnych	170
3.3. Charakterystyka postępowania badawczego	174
3.4. Przeprowadzenie badań ilościowych	176
3.5. Przeprowadzenie badań jakościowych	187
3.6. Uwagi końcowe	188

ROZDZIAŁ 4

Ocena restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

4.1. Uwagi wstępne	190
4.2. Diagnostyka restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego	190
4.3. Wyniki badań ilościowych	210
4.4. Wyniki badań jakościowych	216
4.5. Wnioski z badań ilościowych i jakościowych	236
4.6. Uwagi końcowe	240

Zakończenie	241
--------------------------	------------

Bibliografia	243
---------------------------	------------

Netografia	267
Akty prawne	275
Spis rysunków	279
Spis tabel	281
Załączniki	285
Załącznik nr 1	286
Załącznik nr 2	294
Załącznik nr 3	297

Węgiel kamienny od dziesięcioleci postrzegany był jako polskie dobro narodowe. Na jego wydobyciu i eksporcie oparto gospodarkę. Bogate zasoby tego surowca zapewniały niezależność, bezpieczeństwo i gwarancję suwerenności energetycznej w trudnym geopolitycznie regionie¹. Górnictwo węgla kamiennego nadal ma duże znaczenie (choć już w mniejszym stopniu) dla polskiej gospodarki, jego udział w PKB wynosi nieco poniżej 1 proc. Z węgla kamiennego w Polsce produkuje się 53 proc. energii elektrycznej², a węgiel koksujący, którego największym producentem w Europie jest JSW S.A., został wpisany na listę surowców strategicznych (tzw. surowców krytycznych – kluczowych dla rozwoju gospodarczego i technologicznego) Unii Europejskiej.

Obecna struktura branży wydobywczej jest konsekwencją głębokich zmian jej działalności prowadzonych od 1990 r. Warto odnotować, że w 1989 r. w Polsce funkcjonowało 70 kopalń, ich produkcja wynosiła 174,4 mln ton węgla, a zatrudnienie kształtowało się na poziomie 415,9 tys. osób. Obecnie w 20 kopalniach węgla kamiennego zatrudnionych jest ok. 80 tys. osób, a wydobycie węgla kamiennego z roku na rok systematycznie spada. W 2020 r. wyniosło 54,4 mln ton i zmniejszyło się

¹ Bezpieczeństwo energetyczne państwa to stan braku zagrożenia przerwaniem dostaw paliw i energii. Pojęcie bezpieczeństwa energetycznego w Polsce zostało zdefiniowane w Ustawie z 10.04.1997 r. Prawo energetyczne: „bezpieczeństwo energetyczne – stan gospodarki umożliwiający pokrycie bieżącego i perspektywicznego zapotrzebowania odbiorców na paliwa i energię w sposób technicznie i ekonomicznie uzasadniony, przy zachowaniu wymagań ochrony środowiska”. Surowce energetyczne są podstawą bezpieczeństwa energetycznego państwa. Zasoby pozwalające pokryć krajowe zapotrzebowanie sprawiają, że dane państwo jest samowystarczalne energetycznie. Tym niemniej bezpieczeństwo energetyczne państwa jest kwestią bardzo złożoną, która ulega modyfikacji wraz ze zmianą ogromnej liczby czynników natury politycznej, prawnej, ekonomicznej, technicznej, technologicznej czy środowiskowej, i jest uwarunkowane stabilnością wewnętrzną oraz międzynarodową. Aktualnie istotne znaczenie mają nie tylko złoża surowców energetycznych znajdujące się na terytorium danego kraju, ale także polityka dywersyfikacji źródeł ich zaopatrzenia.

Z. Ciekawski, J. Nowicka, H. Wyrębek, *Bezpieczeństwo państwa w obliczu współczesnych zagrożeń*. Uniwersytet Przyrodniczy w Siedlcach, Instytut Nauk Społecznych, Siedlce 2016, s. 24. Ustawa z 10.04.1997 r. – Prawo energetyczne. <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970540348/O/D19970348.pdf> [data dostępu: 18.02.2020]; P. Gierlach, Potencjał bezpieczeństwa surowcowego Polski [w:] M. Ruszel, S. Podmiotko (red.), *Bezpieczeństwo energetyczne Polski i Europy. Uwarunkowania – Wyzwania – Innowacje*. Instytut Polityki Energetycznej, Rzeszów 2019, s. 8, 23; S. Bielen, *Polityka geopolityczna Polski* [w:] S. Bielen (red.), *Polska w stosunkach międzynarodowych*. Wydawnictwo Aspra, Warszawa 2007, s. 15, 24; Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej. Warszawa 2014, s. 7. https://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/sbn_rp_2014.pdf [18.02.2020]; J. Kotelska, Przesłanki procesu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce. *ZN WSH Zarządzanie*, 2018 (1), s. 223.

² Informacja z portalu Rynek Elektryczny. pl [data dostępu: 25.05.2022].

o 11,7 proc. w stosunku do roku poprzedniego³. Natomiast jak podał Oddział ARP w Katowicach, w 2021 r. krajowe wydobycie węgla kamiennego wyniosło ok. 55 mln ton, a sprzedaż ok. 58,3 mln ton – tym samym wielkość sprzedaży przewyższyła produkcję o ok. 3,3 mln ton; o tę wielkość zmniejszyły się zapasy węgla⁴.

Trudne położenie górnictwa węgla kamiennego w Polsce pogłębia dekonjunktura na międzynarodowych rynkach węgla, która objawia się w pewnych cyklach wzrostu lub spadku cen, uzależnionych od sytuacji gospodarczej na świecie. Natomiast przedsiębiorstwa górnicze w Polsce to głównie wysokokapitałowe korporacje (JSW S.A., PGG S.A., Tauron Wydobycie S.A.), grupujące kopalnie węgla kamiennego – podmioty o złożonych systemach produkcyjnych i logistycznych oraz dużym poziomie zatrudnienia, mało elastyczne, trudno dostosowujące się do zmian w otoczeniu. Te cechy wpływają na okres i złożoność restrukturyzacji takich organizacji. Kondycję finansową przedsiębiorstw górniczych pogarszają również nakładane na branżę wysokie obciążenia podatkowe. Tym niemniej decydujące znaczenie dla prowadzenia działalności wydobywczej ma polityka Unii Europejskiej, zakładająca neutralność klimatyczną do 2050 r.⁵, oraz naciski społeczeństw związane z potrzebą ochrony środowiska naturalnego, w którym żyją. W związku z realizacją projektu dekarbonizacji Rada Europejska zwiększyła dotychczas obowiązujący 40-procentowy cel redukcji emisji netto gazów cieplarnianych do co najmniej 55 proc. do 2030 r. (w porównaniu z poziomem z roku 1990)⁶. Wszystkie te działania prowadzą do zakazu spalania węgla przez poszczególne samorządy terytorialne i eliminacji jego użycia w gospodarstwach domowych. Z kolei wzrost rozwoju odnawialnych źródeł energii w konsekwencji wymusi całkowite odejście od produkcji energii elektrycznej i ciepła z węgla kamiennego.

Transformacja energetyczna w Polsce to ogromne wyzwanie gospodarcze i społeczne, które jest niezbędne dla dalszego rozwoju kraju. Konieczność dekarbonizacji sektora elektroenergetycznego wynika z trwałej utraty konkurencyjności energetyki węglowej. Proces odchodzenia od węgla jako podstawowego paliwa wymaga podjęcia alternatywnych działań w zamierzeniach zastąpienia węgla odnawialnymi źródłami energii (OZE), w tym mikroinstalacjami fotowoltaicznymi, produkcją biopaliw, rozwojem morskiej energetyki wiatrowej, oraz budową energetyki jądrowej.

³ Wpływ na poziom wydobycia węgla kamiennego w 2020 r. miały pandemia COVID-19 oraz spadek popytu. Informacja Agencji Rozwoju Energii [data dostępu: 25.05.2022].

⁴ ARP. <https://polskirynekwegla.pl/raporty-dynamiczne> [data dostępu: 25.05.2022].

⁵ Neutralność Klimatyczna do 2050 r., Strategiczna Długoterminowa Wizja Zamożnej, Nowoczesnej, Konkurencyjnej i Neutralnej dla Klimatu Gospodarki UE. https://ec.europa.eu/clima/sites/clima/files/long_term_strategy_brochure_pl.pdf [data dostępu: 18.02.2020].

⁶ Komisja Europejska, Ramy polityki klimatyczno-energetycznej do roku 2030. https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030_pl [data dostępu: 18.08.2021].

Wpływ na funkcjonowanie górnictwa węgla kamiennego w Polsce mają zatem zarówno uwarunkowania środowiska, związane z jego rosnącą złożonością i zmiennością, jak i czynniki wynikające z oczekiwań interesariuszy⁷. Istnieje bowiem przekonanie interesariuszy górnictwa, że pomimo narastających problemów, ze względu na duże koszty społeczne nie należy w krótkim czasie rezygnować z produkcji węgla kamiennego.

Tym bardziej, że w założeniach Polityki Energetycznej Polski do 2040 r. (PEP2040)⁸ zakłada się, że chociaż w ciągu najbliższych 20 lat wydobyte węgla spadnie o 35 proc., czyli o ponad 20 mln ton, to i tak w 2040 r. wyniesie około 40 mln ton. Biorąc jednak pod uwagę drastyczny spadek wydobycia w 2020 r., jest to bardzo optymistyczny scenariusz⁹. PEP2040 przewiduje ponadto poziom wytwarzania energii elektrycznej z węgla (kamiennego i brunatnego) w ilości nie większej niż 56 proc. oraz co najmniej 23-procentowy udział OZE w końcowym zużyciu energii brutto w 2030 r. Wdrożenie energetyki jądrowej w 2033 r., ograniczenie emisji GHG do 2030 r. o 30 proc. (w stosunku do 1990 r.) oraz zmniejszenie zużycia energii pierwotnej do 2030 r. o 23 proc. (w stosunku do 2007 r.). PEP2040 jest ważnym programem, który wyznacza ramy transformacji energetycznej w Polsce i opiera się na trzech filarach: sprawiedliwej transformacji, budowie zeroemisyjnego systemu energetycznego oraz dobrej jakości powietrza. Uwzględnia również konieczność przeprowadzenia omawianej transformacji w sposób sprawiedliwy i solidarny, zgodnie z Europejskim Zielonym Ładem oraz planem odbudowy gospodarczej po pandemii COVID-19.

Choć obecny światowy kryzys energetyczny związany z wojną w Ukrainie i drastycznym odcięciem dostaw nieodnawialnych kopalin przez chwilę podniesie znaczenie węgla w kraju, nie spowoduje na trwałe powrotu do energetyki węglowej. Zmusi jednak do refleksji nad strategią bezpieczeństwa energetycznego, którego górnictwo węglowe jest ważnym elementem, stąd również zainteresowanie autorów monografii podjęciem tej ważnej problematyki.

Biorąc pod uwagę złożoność działalności, przedsiębiorstwa wydobywcze zmuszone są do wprowadzania zmian, wdrażania systemowych rozwiązań restrukturyzacyjnych. Restrukturyzacja przedsiębiorstw jest procesem niezbędnym do przetrwania na rynku i dużym wyzwaniem. Podejmowane działania mają na celu ciągłe dostosowywanie się do zmian w otoczeniu oraz pozostanie w interakcji z nim, co

⁷ A. Rudawska, *Perspektywa strategiczna w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Westend, Szczecin 2013, s. 7.

⁸ Polityka Energetyczna Polski do roku 2040 (PEP 2040), Dz. U. z dnia 10 marca 2021 r., poz. 264, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, Warszawa 2021. <https://www.dziennikustaw.gov.pl/M2021000026401.pdf> [data dostępu: 07.04.2021].

⁹ Polityka Energetyczna Polski do roku 2040 ze względu na dynamiczne zmiany otoczenia musi ulec uaktualnieniu, co zapowiedział rząd RP.

stanowi kluczowy czynnik determinujący działalność przedsiębiorstw¹⁰. Proces restrukturyzacji zmienia cel, zakres, a czasem i logikę funkcjonowania przedsiębiorstw. Prowadzi do zmiany struktury systemów, poszczególnych elementów składowych przedsiębiorstw w sferze organizacyjnej, technicznej, produkcyjnej czy ekonomicznej.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw stanowi przedmiot zainteresowania wielu naukowców. W literaturze polskiej problematyką restrukturyzacji zajmują się między innymi tacy autorzy, jak: R. Borowiecki, A. Jaki, S. Lachiewicz, A. Nalepka, B. Pełka, Z. Sapijaszka, A. Stabryła, C. Suszyński, M. Turek, A. Zakrzewska-Bielawska. W literaturze zagranicznej można przytoczyć takich autorów, jak: E. H. Bowman, H. Singh, S. Slatter, D. Lovett czy S. J. G. Girod i S. Karim.

W literaturze przedmiotu identyfikuje się wiele opracowań dotyczących restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce, lecz niewiele z nich dotyczy pogłębionej oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw wydobywczych z perspektywy ich interesariuszy. Poza tym daje się zauważyć niewystarczająca ilość studiów empirycznych, które podejmują się oceny roli interesariuszy i ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw górniczych w Polsce. Dotychczasowe badania naukowe nie wyczerpują złożonej problematyki, a taki stan rzeczy daje autorom interesujące pole badań i analiz. Zaistniała luka naukowa uzasadnia podjęcie tematu monografii, który brzmi: *Restrukturyzacja przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce w perspektywie oceny interesariuszy*.

Główny problem badawczy, a zarazem zakres przedmiotowy monografii, uwzględnia: *dokonanie pogłębionej oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce z perspektywy opinii ich interesariuszy*. Problem badawczy monografii mieści się w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości¹¹, subdyscyplinie zachowania organizacyjne. Obejmuje poziom operacyjny nurtu praktycznego¹² i stanowi istotne wyzwanie zarówno dla praktyków, jak i teoretyków zarządzania¹³.

¹⁰ R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej, Transformacja – Rozwój – Zarządzanie*, część I, *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji polskiej gospodarki, Transformacja systemowa, globalizacja i nowa gospodarka – dynamiczna zmiana warunków gospodarowania przedsiębiorstw w Polsce*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017, s. 13.

¹¹ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych. <http://www.dziennikustaw.gov.pl/DU/2018/1818/1> [data dostępu: 07.02.2020].

¹² S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*. *Organizacja i Kierowanie*, nr 1 (161), Warszawa 2014, s. 43–44.

¹³ M. Szarucki, *Evolution of managerial problems from the perspective of management science*. *Business: Theory and Practice*, vol. 16, no. 4, 2015, s. 362–372.

Zakres rzeczowy stanowi branża górnictwa węgla kamiennego (kopalnia, grupa kopalń). Zakres czasowy obejmuje analizę historyczną poprzednich etapów restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce, w okresie 1989–2016¹⁴, oraz aktualną ocenę funkcjonowania przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego. Zakres przestrzenny determinuje lokalizacja kopalń na Górnym Śląsku, w ramach Górnośląskiego Zagłębia Węglowego, gdzie prowadzona jest działalność wydobywcza oraz działalność gospodarcza interesariuszy przedsiębiorstw wydobywczych.

Praca składa się z części wstępnej, czterech rozdziałów oraz zakończenia. Dwa pierwsze rozdziały stanowią studium teoretyczne, rozdział trzeci ma charakter metodyczny, a czwarty rozdział – empiryczny. Układ rozdziałów i ich zawartość podporządkowano realizacji przyjętych celów i weryfikacji hipotez. Celem głównym monografii jest *Dokonanie pogłębionej oceny restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce*.

Dla realizacji głównego celu pracy oraz rozwiązania przedstawionego problemu badawczego na podstawie studium literatury przedmiotu sformułowano następującą hipotezę główną: *Szczegółowa analiza opinii interesariuszy umożliwi przeprowadzenie pogłębionej oceny restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce*.

Rozwinięciem głównego celu pracy są cele cząstkowe. W ramach hipotezy głównej wyodrębniono hipotezy cząstkowe, których weryfikacja służy realizacji celów pracy w części teoretycznej, metodycznej i empirycznej. Hipotezy 1–3 to hipotezy teoretyczno-poznawcze, hipoteza H4 jest hipotezą metodyczną, a hipoteza 5 – praktyczną¹⁵. Ich zestawienie zaprezentowano w tabeli 1.

¹⁴ Analiza historyczna restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce obejmuje okres 1989–2016, od transformacji ustrojowej i przejścia do gospodarki rynkowej do chwili powołania Polskiej Grupy Górniczej.

¹⁵ M. Lisiński, Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, nr 4, Warszawa 2016, s. 11–19; M. Lisiński, Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8, Warszawa 2017, s. 3–20.

Tabela 1. Cele i hipotezy badawcze monografii

ROZDZIAŁ	CEL	HIPOTEZA
Rozdział I	C1. Charakterystyka pojęcia restrukturyzacji przedsiębiorstw	H1. Jeśli dokona się charakterystyki pojęcia restrukturyzacji przedsiębiorstw, to będzie możliwe zrozumienie procesu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce.
Rozdział II	C2. Przeprowadzenie oceny historycznej restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej	H2. Jeśli przeprowadzi się ocenę historyczną restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej, to zrozumie się sytuację górnictwa węgla kamiennego w Polsce.
	C3. Weryfikacja aktualnej sytuacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce, w tym ustalenie wpływu interesariuszy odpowiedzialnych za procesy restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw wydobywczych	H3. Jeśli ustalą się aktualną sytuację górnictwa węgla kamiennego w Polsce, w tym interesariuszy polskich przedsiębiorstw wydobywczych, to wskaże się tę grupę, która ponosi największą odpowiedzialność za procesy restrukturyzacji.
Rozdział III	C4. Opracowanie metodyki badania oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego	H4. Jeśli określi się metodykę badania oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw wydobywczych, to możliwa będzie diagnoza uwarunkowań restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego.
Rozdział IV	C5. Ocena restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce, przeprowadzona na podstawie szczegółowej analizy opinii interesariuszy	H5. Jeśli dokona się analizy restrukturyzacji przedsiębiorstw wydobywczych opartej na opinii interesariuszy, to możliwa będzie ocena restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce.

Źródło: opracowanie własne.

W rozdziale pierwszym, „Restrukturyzacja przedsiębiorstw w krytycznym studium literatury przedmiotu”, dokonano charakterystyki pojęcia restrukturyzacji, przedstawiono uwarunkowania restrukturyzacji oraz metody restrukturyzacji przedsiębiorstw.

W drugim rozdziale, „Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce oraz w wybranych krajach Unii Europejskiej”, zaprezentowano rolę górnictwa węgla kamiennego dla gospodarki kraju oraz innych gospodarek światowych. Ukazano przebieg procesów restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w państwach Unii Europejskiej. Dokonano oceny historycznej restrukturyzacji w latach

1989–2016 oraz przedstawiono aktualną sytuację przedsiębiorstw wydobywczych. Opiszano rolę interesariuszy i ich wpływ na procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce.

Rozdział trzeci, „Metodyka badania oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego”, zawiera główne założenia koncepcyjno-metodyczne badań. W tej części pracy przedstawiono przebieg procesu badawczego.

W rozdziale czwartym, „Ocena restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego”, przedstawiono kwestie związane z prezentacją całościowych wyników badań ilościowych i jakościowych przeprowadzonych wśród interesariuszy przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego.

Niniejsza monografia powstała w oparciu o krytyczne studium literatury przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, ze źródeł polskich i zagranicznych. Zawiera również badanie dokumentów oraz analizę komparatywną, umożliwiającą identyfikację i porównywanie programów restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego.

Obejmuje ponadto analizę wyników badań ilościowych i jakościowych uzyskanych za pomocą metody sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem takich technik i instrumentów jak: ankieta badawcza i kwestionariusz ankiety (badanie ilościowe) oraz wywiad skategoryzowany z ekspertami – kwestionariusz wywiadu (badanie jakościowe).

W badaniach ankietowych wzięło udział 380 osób, kluczowych interesariuszy górnictwa węgla kamiennego, podzielonych na cztery grupy: menedżerów kopalń/grup kopalń (na trzech stanowiskach pracy: kierownictwo ruchu, wyższy dozór górniczy, dozór ruchu), klientów – odbiorców węgla (energetyka zawodowa oraz autoryzowani sprzedawcy węgla), dostawców maszyn, urządzeń górniczych i usług oraz przedstawicieli związków zawodowych. W badaniach jakościowych uczestniczyło 10 ekspertów – teoretyków i praktyków zarządzania górnictwem węgla kamiennego.

W celu opracowania wyników badań ankietowych zastosowano metody statystyczne wykorzystujące program IBM SPSS Statistics 25.0, umożliwiające badanie zależności pomiędzy zmiennymi za pomocą współczynników korelacji i analiz regresji.

Prezentowana monografia ma charakter teoretyczno-empiryczny, nie wyczerpuje problemów naukowych związanych z omawianą problematyką. Część poruszonych zagadnień stanowi pogłębienie dotychczasowego stanu wiedzy. Inne są wynikiem badań zaproponowanych przez autorów, których obszar zainteresowań obejmuje nie tylko zakres związany z restrukturyzacją górnictwa węgla kamiennego, ale wszelkie aspekty dotyczące współpracy z otoczeniem oraz relacji z interesariuszami.

ROZDZIAŁ 1

Restrukturyzacja przedsiębiorstw w krytycznym studium literatury przedmiotu

1.1. Uwagi wstępne

Przedmiotem rozważań podjętych w pierwszym rozdziale monografii jest charakterystyka restrukturyzacji przedsiębiorstw w kontekście dynamicznych zmian otoczenia. Przetrawanie na rynku wymaga zastosowania procesów restrukturyzacyjnych, które prowadzą do przywrócenia przedsiębiorstwom równowagi z otoczeniem. Wieloaspektowość tego zjawiska powoduje, że restrukturyzacja jest jednym z najistotniejszych procesów związanych z rozwojem przedsiębiorstw¹⁶.

W tej części pracy dokonano charakterystyki pojęcia restrukturyzacji przedsiębiorstw. Podano przyczyny i cele, zakres i rodzaje restrukturyzacji. Zaprezentowano metody przydatne w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw. Ukazano ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej oraz przedstawiono uwarunkowania procesu restrukturyzacji, w tym główne, określone jako współpraca i współdziałanie z interesariuszami przedsiębiorstw. Poza tym podkreślono kluczowe znaczenie rozumienia restrukturyzacji przez interesariuszy, które wpływa na ocenę dokonywanych przekształceń i w konsekwencji prowadzi do ich akceptacji.

Celem rozdziału jest zatem:

C1. Charakterystyka pojęcia restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Ponadto w tej części pracy podjęte zostaną działania mające na celu weryfikację hipotezy cząstkowej:

H1: Jeśli dokona się charakterystyki pojęcia restrukturyzacji przedsiębiorstw, to będzie możliwe zrozumienie procesu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce.

Analiza procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw zostanie przedstawiona w kontekście dorobku nauki o zarządzaniu i jakości oraz stanowić będzie wstęp do dalszych rozważań.

1.2. Istota procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw

W aktualnej rzeczywistości gospodarczej wszystko nieustannie ulega przemianom. Dynamikę zmian w każdym obszarze działalności przedsiębiorstw napędza intensywny rozwój technologii¹⁷. Organizacje, które chcą się rozwijać, muszą szybko reagować, umiejętnie odczytywać kierunki zmian, umieć zarządzać zmianą¹⁸. Zdolność do ciągłego przystosowywania się wpływa na utrzymanie konkurencyjności na

¹⁶ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1999, s. 22.

¹⁷ R. Borowiecki, A. Jaki, J. Kaczmarek, *Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw i ich majątku*. Wydawnictwo PSB, Kraków 1997, s. 21.

¹⁸ P. F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 83.

rynku¹⁹. Zmiana to: istotna przebudowa, przekształcenie konkretnej organizacji, bądź części, przejście ze stanu obecnego do zaplanowanego, przy akceptacji czynnika ludzkiego przyjętych zmian²⁰.

Istnieje wiele rodzajów zmian, są one konsekwencją zmiennego otoczenia. Zmiany w każdym aspekcie działalności organizacji wymagają poważnego przygotowania, co zmniejsza ryzyko niepowodzenia²¹. Zmiany mogą być planowane lub dostosowawcze²², z tym że zmiana planowana ma charakter uporządkowany, a dostosowawcza wymuszana jest sytuacją na rynku. M. Bratnicki dzieli zmiany ze względu na charakter na reaktywne – naturalne, wprowadzane wtedy, kiedy zaistnieje taka potrzeba, i proaktywne – wcześniej przemyślane i przygotowywane²³. Biorąc pod uwagę zakres zmian, można wyróżnić zmiany całościowe i częściowe²⁴ oraz zmiany powierzchowne i głębokie²⁵. Te częściowe – powierzchowne dotyczą części organizacji, poszczególnych aktów prawnych, procedur czy zmian organizacyjnych, które są systematycznie nowelizowane. Zmiany całościowe – głębokie mają wpływ na całą organizację i zmieniają całą rzeczywistość funkcjonowania.

J. Machaczka, porządkując powyższą klasyfikację, podaje cztery typy zmian w organizacji²⁶. Wyróżnia zmiany proaktywne i reaktywne oraz całościowe i częściowe. Przy czym zmiany proaktywne dokonywane są przez doskonalenie i przeobrażenie organizacji, a zmiany reaktywne to zmiany dostosowawcze, przeprowadzane poprzez przeprojektowanie. Badacz zmiany częściowe interpretuje jako zmiany dokonywane

¹⁹ J.-M. Bagier, S. Vuillod, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*. Poltext, Warszawa 1993, s. 18; J. Majchrzak, *Przekształcenia polskich przedsiębiorstw w świetle teorii zmian organizacyjnych*. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 35–42; P. F. Drucker, *Technology, management and society*. PAN Book Ltd., London 1970, p. 45–46; P. F. Drucker, *The theory of the business*. *Harvard Business Review*, 1994, no. 9–10, p. 95.

²⁰ R. W. Woodman, *Organization Change and Development New Arenas for Inquiry and Action*. *Journal of Management*, 1989, no. 6, p. 205; R. Wendt, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*. Dom Wydawniczy Zachorek, Warszawa 2010, s. 16.

²¹ M. Czerska, *Klasyfikacja zmian* [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami*. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 452; J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania, Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s. 563.

²² J. P. Kotter, L. A. Schlesinger, *Choosing Strategies for Change*. *Harvard Business Review*, 1979, no. 3–4, p. 106; E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie zmianami* [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002, s. 40–41; R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2005, s. 409–410.

²³ M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1998, s. 15–16.

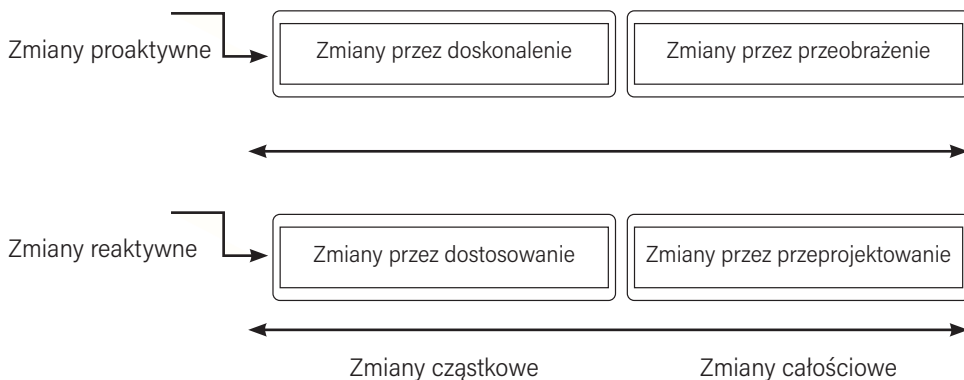
²⁴ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 26; J. Bagiński, *Strategia zmian* [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*. Warszawa 1995, nr 10, s. 3–7.

²⁵ B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?* Poltext, Warszawa 1997, s. 2–12.

²⁶ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji...*, op. cit., s. 26–27.

przez dostosowanie organizacji do zmiennego otoczenia i jej doskonalenie. Z kolei zmiany całościowe służą do całkowitego przeobrażenia organizacji i przeprojektowania jej profilu produkcyjnego. Rysunek 1 przedstawia typy zmian organizacyjnych.

Rysunek 1. Typy zmian organizacyjnych



Źródło: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 2.

M. Czerska przedstawia zmiany przekrojowo, ze względu na cel zmiany, treść zmiany i skutki zmiany. Ze względu na cel zmiany wyróżniamy²⁷:

1. źródło zmiany:

- zmiany dobrowolne, gdzie inicjatywa wprowadzenia zmian wynikająca z konieczności jej dokonania wychodzi od członków organizacji. W tym celu podejmowane są działania wyprzedzające,
- zmiany wymuszone, gdzie konieczność przeprowadzenia zmian formułuje otoczenie organizacji,

2. cel, zamierzone skutki zmiany²⁸:

- zachowawcza, polegająca na ostrożnym wprowadzaniu zmian, tylko tam, gdzie są absolutnie konieczne,
- rozwojowa, której celem jest podniesienie sprawności firmy i możliwości rozwoju.

Ze względu na treść zmiany wyróżniamy:

1. obszar zmiany²⁹:

²⁷ M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw*. Część II, *Metodologia zmian organizacyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 15–17.

²⁸ A. Czermiński, B. Nogalski, R. Rudka, *Organizacja i zarządzanie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998, s. 144–146.

²⁹ Ibidem.

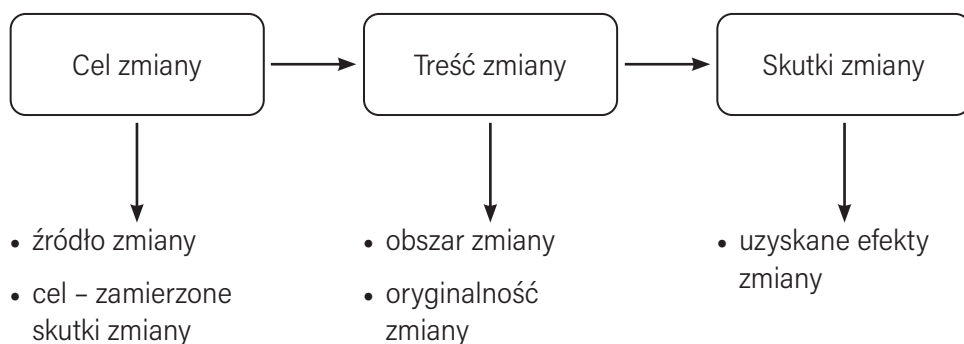
- całościowa, gdy obejmuje całą organizację,
 - fragmentaryczna, gdy dotyczy tylko niektórych elementów firmy,
2. oryginalność zmiany³⁰:
- zmiana adaptacyjna, czyli odtwórcza,
 - innowacyjna, czyli twórcza.

Ze względu na skutki, uzyskane efekty zmiany³¹:

- zmiana pozytywna, gdy wyniki zmiany w stosunku do poniesionych nakładów są dodatnie,
- zmiana negatywna, gdy uzyskane wyniki zmiany są mniejsze od poniesionych nakładów,
- zmiana obojętna, gdy wyniki i poniesione nakłady są zbieżne.

Rysunek 2 prezentuje klasyfikację zmian ze względu na cel, treść i skutki.

Rysunek 2. Cel, treść i skutki zmiany jako klasyfikatory zmian



Źródło: M. Czerska, *Klasyfikacja zmian* [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami*. Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 456.

Natomiast Z. Sapijaszka wyszczególniła zmiany³²:

- ewolucyjne, stopniowe i płynne, które mają na celu reakcję na drobne niedociągnięcia wewnątrz organizacji i zmiany otoczenia, w tym: dostrajanie, czyli poszukiwanie lepszej drogi realizacji celów organizacji oraz stopniowe dostosowywanie, poszukiwanie odpowiedzi na niewielkie zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji,
- rewolucyjne, czyli radykalne, które polegają na szybkiej reakcji na gwałtowne zmiany otoczenia zagrażające egzystencji firmy i uniemożliwiające jej funkcjonowanie na zasadach rynkowych. Takie zmiany powodują zamieszanie lub chaos w organizacji, wymagają dużych nakładów kapitałowych.

³⁰ M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 15–17.

³¹ A. Czermiński, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie...*, op. cit., s. 144–146.

³² Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. PWN, Warszawa 1996, s. 19.

Radykalna zmiana może obejmować swoim zasięgiem całą firmę, bądź jej główne, najważniejsze elementy, w tym zmianę strategii, celów, misji i podstawowych wartości. Wymianę zarządu i kadry kierowniczej, zmianę struktury wytwarzania i organizacyjnej, systemów, w tym informatycznych i podejmowania decyzji, oraz dotychczasowych procedur i powiązań biznesowych. Tabela 2 zawiera dalsze typologie zmian ze względu na kryteria ich wyodrębnienia.

Tabela 2. Typologie zmian

Autor	Kryterium podziału zmian	Rodzaje i charakterystyka zmian		
B. Grouard, F. Meston	Źródło (przyczyna zmian)	Dobrowolne – członkowie organizacji sami chcą zmian	Narzucone – kierunek zmian został narzucony z zewnątrz	
M. Czerska	Cel (rozmiar zmian)	Zachowawcze – utrzymanie poziomu sprawności	Rozwojowe – podniesienie poziomu sprawności	
H. J. Laevitt, E. Masłyk-Musiał	Obszar	Struktura – decentralizacja, tok i podział pracy	Technologia – metody i procedury technologiczne	Ludzie – rozwój pracowników, metody i motywy zachowań
A. K. Koźmiński, K. Obłój	Nowatorstwo	Innowacyjność – wprowadzenie oryginalnych rozwiązań	Adaptacyjność – modyfikacja istniejących rozwiązań	
Z. Mikołajczyk	Efekt	Pozytywne – efekty ilościowe i jakościowe	Obojętne – efektywność równa zero	Negatywne – pogorszenie sytuacji organizacji
H. Mintzberg, J. B. Quinn	Ciągłość	Stopniowe – dostosowawcze	Normalne	Skokowe – radykalne

Autor	Kryterium podziału zmian	Rodzaje i charakterystyka zmian		
E. Krajewska-Bińczyk	Wyróżnianie zmian	Efekty zmian – wzrost wartości użytkowej: – poprawa produktywności – jakościowe – poprawa elastyczności – dotyczące czasu – doskonalenie innowacyjności	Przedmiot zmian – kompletność zmian: – celów i wartości – społeczne – technologiczno-techniczne – strukturalne – zarządzania	Mechanizm zmian – wiedza czynnikiem zmian: – opartych na mechanizmie cyklu życia – ewolucyjnych – dialektycznych – teleologicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?* Poltext, Warszawa 1997, s. 25–26; B. Wawrzyniak, *Zarządzanie zmianami* [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2000, s. 499–500; E. Masłyk-Musiak, *Organizacje w ruchu. Strategiczne zarządzanie zmianami*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 38; M. Czerna, *Klasyfikacja zmian* [w:] A. Czerwiński (red.), *Zarządzanie organizacjami*. Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 457; W. W. Cooper, H. J. Leavitt, M. W. Shelly, *New perspectives in organization research*. Volley and Son Inc., New York 1964, p. 55–71; E. Masłyk-Musiak, *Zarządzanie zmianami w firmie*. CIM, Warszawa 1995, s. 105; A. K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. PWE, Warszawa 1989, s. 293–319; A. Bartoli, H. Philippe, *Piloter l'entreprise en mutation – une approche stratégique du changement*. Les Editions d'Organisation, Paris 1986, p. 105–106; Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. PWN, Warszawa 1999, s. 21; H. Mintzberg, J. B. Quinn, *The Strategy Process. Concepts, Context, Cases*. Prentice Hall, New Jersey 1991, p. 778–783; K. Kmiotek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*. Difin, Warszawa 2012, s. 131–132; E. Krajewska-Bińczyk, *Systemowa orientacja typologii zmian w organizacjach gospodarczych*, s. 76–82. http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artuk_pdf_2010/90_Krajewska_Binczyk_E.pdf [data dostępu: 19.02.2020].

Przytoczone powyżej typologie, kategorie podziału zmian nie wyjaśniają do końca złożoności i różnorodności tego problemu, stąd trudności w ich klasyfikowaniu. Duży nacisk na wprowadzanie zmian, konieczność ciągłości zmian oraz różna dynamika i sposób implementacji sprawiają, że zmiana staje się nieodzownym elementem i wzorcem funkcjonowania nowoczesnych organizacji³³. Harmonijne zaś jej wprowadzenie warunkuje sukces organizacji.

Sukces w biznesie może oznaczać zarówno dobre wyniki ekonomiczne i zyski przedsiębiorstwa oraz wzrost jego wartości, poprawę wizerunku, jak i ekspansję na rynkach. Według P. Druckera jest to zdolność organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej³⁴. R. E. Freeman uważa, że organizacja odnosi sukces wtedy, kiedy spełniane są oczekiwania interesariuszy mających na nią wpływ,

³³ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 17.

³⁴ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza S.A., Warszawa 2000, s. 71.

ale również będących pod jej wpływem³⁵. Sukces może być określany także jako pomyślność czy powodzenie lub udany skutek działań³⁶. W podejściu metodologicznym do pojęcia sukces, postulowanym przez M. Lisińskiego, osiągnięcie celów następuje poprzez wykonywanie różnych zadań, rozwiązywanie szeroko rozumianych problemów zarządzania. Jak podkreśla M. Lisiński, pomijana jest „niepodważalna konstatacja, że osiągnięcie sukcesu w sposób nierozzerwalny jest związane z wykorzystaniem, w celu rozwiązania wybranego problemu, określonego instrumentarium metodologicznego”³⁷. Każda organizacja dąży do osiągnięcia sukcesu w wyniku swojej działalności – jako efektu podejmowanej gry biznesowej. Sukces jest zatem pojęciem trudnym do sprecyzowania, może być odmiennie postrzegany i oceniany. Jest to zjawisko złożone, o którym decyduje wiele skomplikowanych czynników, oddziałujących na siebie. Aktualnie badaczy w równym stopniu zajmuje kwestia określenia istoty pojęcia sukces, jak i identyfikacji kluczowych czynników sukcesu. Cechuje je bowiem dynamizm, zmienność i zależność od sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja³⁸. Najczęściej na zbiór kluczowych czynników warunkujących powodzenie składają się zasoby i umiejętności, które tworzą przewagę konkurencyjną, co staje się istotnym elementem zarządzania organizacją³⁹. Identyfikacją najistotniejszych czynników sukcesu, służących realizacji skutecznych działań restrukturyzacyjnych, interesuje się wielu badaczy, a różnice w ich doborze uzależniają rodzaj działalności oraz branża, wiek analizowanego sektora oraz specyfika kraju lub regionu, w jakim działa przedsiębiorstwo⁴⁰. Pomimo wielu

³⁵ R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, Ma. 1984, p. 21; J. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1997, s. 80; T. Donaldson, L. E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. *Academy of Management Review*, 1995, no. 20(1).

³⁶ I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 109.

³⁷ M. Lisiński, *Metodologia nauk o zarządzaniu a sukces organizacji* [w:] J. Rybicki, W. Machel (red.), *Źródła sukcesu organizacji. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, nr 4/2, Sopot 2011b, s. 223; M. Szarucki, *Przesłanki wyboru metod rozwiązywania problemów zarządzania* [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 172; S. Lachiewicz, *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*. http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_12.pdf [data dostępu: 21.03.2014].

³⁸ B. Brotherton, J. Shaw, *Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels plc*. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 15, no. 2, 1996, p. 113–135.

³⁹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Czynniki sukcesu dużych polskich firm produkcyjnych*, s. 276 [data dostępu: 18.07.2018] 1414194734_publicacja_9_2007.pdf.

⁴⁰ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 2001, s. 69; M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*. PWE, Warszawa 2004, s. 180; R. A. Kasul, J. G. Motwani, *A proposed model for evaluating a company's operations profile*. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 8, 1996, p. 8–10; A. A. Thompson, A. J. Strickland, *Strategic Management. Concept and Cases*. Irwin, Boston 1992, p. 83; R. Veliyath, E. Fitzgerald, *Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: The Sustainability of Competitive Advantages with Implications for Firm Competitiveness*. *Customer Relationship*, 2000, vol. 10, p. 66–67; I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*. C.H. Beck, Warszawa 2003,

różnic dotyczących klasyfikacji kluczowych czynników sukcesu, można wskazać sześć grup, które uwzględniają całe spektrum zagadnienia, a mianowicie⁴¹:

- pozycja rynkowa (udział i dynamika wzrostu udziału w rynku),
- pozycja kosztowa (koszt jednostkowy oraz relacja kosztów zmiennych i stałych, struktura kosztów oraz dynamika grup kosztów),
- marka i zachowanie rynkowe (rozpoznawalność marki, reputacja i zaufanie⁴²),
- kompetencje technologiczne i technologia (jakość produktów, stan techniczny przedsiębiorstwa, umiejętności techniczne zatrudnionych, wydatki na rozwój i zakup nowych technologii),
- rentowność i siła finansowa (rentowność, produktywność, standing finansowy oraz możliwości kredytowania działalności),
- poziom organizacji i zarządzania (umiejętności kadry kierowniczej, struktura organizacyjna oraz organizacja procesów, kultura organizacji, sytuacja właścicielska, jakość i realizacja strategii).

W sytuacjach kryzysowych istnieje konieczność wprowadzenia strategicznych zmian, zwanych procesem restrukturyzacji⁴³.

s. 77; K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2001, s. 174; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2005, s. 145; A. Zakrzewska-Bielawska, *Czynniki sukcesu...*, op. cit., s. 280.

⁴¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2003, s. 172. W celu określenia kluczowych czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw przemysłowych w 2006 r. zrealizowano projekt badawczy pt. „Wpływ strategii na organizację przedsiębiorstwa”, na próbie 79 polskich przedsiębiorstw reprezentujących różne branże z terenu całej Polski, w ramach badań Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Badania zostały wykonane przez CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej z Krakowa. Narzędziem badawczym był wywiad telefoniczny, wsparty metodą ankiety pocztowej i internetowej. Przedsiębiorstwa do badań dobrane były w sposób celowy, według następujących kryteriów: działalność produkcyjna, zatrudnienie na przestrzeni ostatnich 5 lat powyżej 249 osób, posiadanie strategii działania, realizacja strategii wzrostu wyrażająca się w dużej ekspansywności firmy. Najwięcej firm działa w przemyśle maszynowym (13 jednostek), chemicznym (9 firm), lekkim (8 firm), meblarskim (7 firm), motoryzacyjnym (7 firm), tworzywo sztucznych (6 jednostek). Natomiast pozostałe 29 przedsiębiorstw działa w innych różnych przemysłach. W badanych przedsiębiorstwach za najważniejsze czynniki sukcesu uznano przede wszystkim: *dobrą jakość wyrobów oraz dobrą reputację firmy, obsługę klienta, kompetentną kadłą zarządzającą, nowoczesność wyrobów, a także wykwalifikowanych pracowników*. A. Zakrzewska-Bielawska, *Czynniki sukcesu dużych polskich firm produkcyjnych*, 1414194734_publicacja_9_2007.pdf, s. 280–284 [data dostępu: 18.07.2018].

⁴² Według Z. Dacko-Pikiewicz reputacja firmy rozumiana jest jako cenny zasób. Choć tworzy wartość firmy, utożsamiana jest z pozytywnym wizerunkiem oraz zaufaniem i zaliczana do wartości niematerialnych. Reputację tworzą opinie interesariuszy na temat oceny działalności gospodarczej, organizacyjnej, społecznej czy środowiskowej. Reputacją firmy trudno jest zarządzać ze względu na jej złożoność i wieloaspektowość. Z. Dacko-Pikiewicz, *Reputation Management and Family Business*. Routledge Studies in Management, Organizations and Society, Taylor & Francis Group, New York 2022, s. 20.

⁴³ M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Antykw, Kraków-Kluczbork 2006, s. 21.

Pojęcie restrukturyzacji w literaturze przedmiotu jest bardzo szeroko omawiane. Termin *restrukturyzacja* powstał z połączenia dwóch angielskich słów: zbudować w nowej formie, nawet od nowa – *to reconstruct* oraz *the structure* – oznaczający proces rekonstrukcji struktury. Podstawy w tym zakresie dała praca *Strategy and Structure* A. D. Chandlera⁴⁴. Autor uzależnił kształt struktury organizacji od jej strategii, a obie zmienne od jego otoczenia i relacji między tymi wymiarami. Podobne opinie zaprezentowali E. H. Bowman i H. Singh, którzy wnieśli duży wkład w rozwój wiedzy o restrukturyzacji. Opierając się na tezach Chandlera, podzielili oni strukturę organizacji na trzy wymiary: podstawowe rodzaje działalności, organizację pracy i strukturę finansową, co w powiązaniu z odpowiednio dopasowaną strategią organizacji, współdziałaniem wszystkich wymiarów oraz czynnościami zarządczymi gwarantuje zdaniem badaczy uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku⁴⁵.

R. Borowiecki restrukturyzację określa jako „systemową przebudowę, modernizację lub unowocześnienie czy uwspółcześnienie struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw, która posiada złożony, wielowymiarowy i długotrwały charakter, a przesłankami jej podejmowania są sytuacje krytyczne w rozwoju struktur, których dotyczy”⁴⁶. Z kolei J. Piaseczny twierdzi, że restrukturyzacja jest konieczną zmianą strategiczną, ratunkową lub rozwojową, dotyczącą wnętrza organizacji, która skutkuje zmianą jej zachowania w otoczeniu⁴⁷. Tabela 3 zawiera szereg trudnych, wielowątkowych definicji restrukturyzacji, wymienionych w kolejności alfabetycznej autorów.

Tabela 3. Definicje restrukturyzacji według wybranych autorów

Autor	Definicja
J. L. Bicksler, A. H. Chen	Restrukturyzacja to strategia wzrostu i reorientacji gospodarki (sektora, regionu, podmiotu gospodarczego).
M. Blatz, S. Haghani	Restrukturyzacja to celowy proces zorientowany na zabezpieczenie przetrwania przedsiębiorstwa w krótkim terminie oraz odbudowę jego konkurencyjności na rynku.

⁴⁴ A. D. Chandler, *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge 1962, p. 13.

⁴⁵ E. H. Bowman, H. Singh, *Overview of Corporate Restructuring*. McGraw-Hill, New York 1990, p. 28.

⁴⁶ R. Borowiecki, Wymóg permanentnej restrukturyzacji, a gospodarka oparta na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 618, Kraków 2003, s. 6.

⁴⁷ J. Piaseczny, Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro [w:] R. Borowiecki (red.), *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s. 19–22.

Autor	Definicja
R. Borowiecki	Restrukturyzacja to „systemowa przebudowa, modernizacja lub unowocześnienie, czy uwspółcześnienie struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw, która posiada złożony, wielowymiarowy i długotrwały charakter, a przesłankami jej podejmowania są sytuacje krytyczne w rozwoju struktur, których dotyczy”.
J. Filipczuk	Restrukturyzacja to rekonstrukcja struktury, która polega na zmianie celów działania przedsiębiorstwa, modernizacji jego potencjału oraz przyjęciu nowego przedmiotu działań, co ma się przyczynić do polepszenia pozycji na rynku oraz poprawy efektywności funkcjonowania i rozwoju.
R. E. Hoskinsson, T. A. Turk	Restrukturyzacja to poważna zmiana w strukturze aktywów, której towarzyszy zmiana strategii organizacji.
H. Jagoda, J. Lichtarski	Restrukturyzacja to złożony agregat pojęciowy, opisujący wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie. Może dotyczyć struktury majątkowej, kapitałowej, organizacyjnej, zarządzania, zatrudnienia, produkcyjno-asortymentowej, rynków zaopatrzenia i zbytu, techniczno-technologicznej itd. W tym rozumieniu restrukturyzacja jawi się jako odpowiednik stosowanego szeroko w odniesieniu do zmian stricte organizacyjnych pojęcia reorganizacja.
Z. Jasiński	Restrukturyzacja to przemyślana – wobec zmian zachodzących w otoczeniu – reorientacja celów przedsiębiorstw i dostosowanie do nich techniki, organizacji, ekonomiki i kadr.
A. Kamela-Sowińska, A. B. Mirecki	Restrukturyzacja to proces takiego dostosowania organizacyjnego, ekonomicznego, finansowego i technicznego, który najlepiej odpowiada celowi postawionemu przed przedsiębiorstwem. Jest to także zespół działań nastawionych na podniesienie efektywności i wykorzystanie zasobów w prowadzonej działalności gospodarczej w celu zapewnienia konkurencyjności rynkowej.
D. Kowalczyk-Jakubowska, A. A. Malewicz	Restrukturyzacja to proces, którego istotą jest dywersyfikacja działań i unowocześnianie struktury produkcji w przedsiębiorstwie, wdrażanie nowych technik i technologii produkcji, poprawa jakości, aktywizacja sprzedaży itd. Celem restrukturyzacji jest uzyskanie lepszej pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na rynku, a w konsekwencji osiągnięcie korzystniejszych wyników.
R. Myers	Restrukturyzacja to strategiczny proces prowadzący do maksymalizacji wartości gospodarki i jej podmiotów.
A. Nalepka	Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza przemyślaną reorientację celów (misi) przedsiębiorstwa stosownie do zaszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego techniki, organizacji, ekonomiki i kadr.
B. Pełka	Restrukturyzacja to zmiana struktury w odniesieniu do gospodarki państwa w zakresie produkcji przemysłowej i rolnej, działalności usługowej i handlowej, zmiany systemu zarządzania oraz statusu organizacyjnego poszczególnych sektorów i jednostek gospodarczych (przedsiębiorstw).

Autor	Definicja
J. Penc	Restrukturyzacja to kompleksowe i całościowe przekształcenie działalności w sferze materialnej i niematerialnej, operacyjnej i strategicznej. Są to niezbędne systemowe działania dostosowawcze, podporządkowane kryterium efektywności oraz celowi strategii działania organizacji.
J. Piaseczny	Restrukturyzacja jest konieczną zmianą strategiczną, ratunkową lub rozwojową, dotyczącą wnętrza organizacji, która skutkuje zmianą jej zachowania w otoczeniu.
H. Singh	Restrukturyzacja jako proces złożony i wielowymiarowy jest gwałtowną zmianą w aktywach firmy oraz strukturze kapitałowej lub strukturze organizacyjnej. Może obejmować: obszerny zasięg operacji (włączając transakcje sprzedaży lub nabywania biznesów), zmiany struktury kapitałowej przez wysoki poziom zadłużenia, procesy przekazania majątku przedsiębiorstwa w ręce prywatne, a także operacje zmieniające wewnętrzną organizację firmy.
Z. Sapijaszka	Restrukturyzacja to „radykalna zmiana w co najmniej jednym z trzech wymiarów organizacji, tzn. zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy” a jej celem jest uzyskanie równowagi wewnętrznej oraz zewnętrznej – otoczenia organizacji. Przy czym powodzenie restrukturyzacji uzależnione jest od ingerencji w strategię firmy oraz koordynację działań wewnątrz oraz między wymienionymi już wymiarami organizacji.
I. Świątek-Barylska	Restrukturyzacja to proces zmian o szerokim zasięgu i istotnym znaczeniu dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, podejmowany na ogół jako reakcja na zaistniałe lub przewidywane zmiany w otoczeniu.
A. Stabryła	Restrukturyzacja to zmiana koncepcji i praktycznych rozwiązań funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby uzyskało ono dobrą pozycję wyjściową w rywalizacji z innymi podmiotami na rynku krajowym i międzynarodowym.
M. Szarucki, J. Bugaj	Restrukturyzacja to antycypacyjna i innowacyjna zmiana strategiczna, która powinna być raczej partycypacyjna niż wymuszona. Może być zachowawcza lub rozwojowa i jest częściej aktywna niż reaktywna.

Źródło: R. Borowiecki, *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw i gospodarki*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 14, 17, 18; A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Antykwa, Kraków 1998, s. 21; B. Pełka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*. Orgmasz, Warszawa 1994, s. 7; A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*. Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 16; Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. PWN, Warszawa 1996, s. 30, 31; J. Bugaj, M. Szarucki, Założenia teoretyczno-metodologiczne budowy modelu restrukturyzacji uczelni publicznej [w:] A. Jaki, T. Rojek (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją. Procesy i struktury w obliczu zmian, część 2: Koncepcje i modele doskonalenia organizacji w warunkach zmian*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017, s. 55; H. Singh, Challenges in Researching Corporate Restructuring. *Journal of Management Studies*, 1993, t. 30, p. 147-172, za: Z. Sapijaszka, op. cit., s. 28.

Pomimo różnorodności definicji badacze są zgodni, że istotą restrukturyzacji jest szereg dynamicznych i radykalnych procesów w różnych obszarach organizacji, które winny przyczyniać się do jej rozwoju⁴⁸.

Jednym z głównych problemów współczesnych organizacji jest ich niedopasowanie do zmieniającego się nieustannie otoczenia, co wiąże się ze spadkiem konkurencyjności na rynku. Przyczyn konieczności restrukturyzacji można upatrywać zarówno w małej elastyczności działania, słabości systemu zarządzania i kontroli, jak i w gwałtownych zmianach zachodzących w otoczeniu firmy, w strukturze produktu i rynku. Ponadto potrzeba restrukturyzacji jest wynikiem otwarcia granic dla przepływu towarów i usług (szczególnie, jeżeli oferowany produkt wypełnia niszę rynkową i ma silną pozycję rynkową) oraz zmian technologicznych i wzrostu znaczenia innowacyjności. Niesie jednak ze sobą również wiele nieoczekiwanych zagrożeń, które często przychodzą nie ze strony konkurencji z tej samej branży, lecz z zupełnie innego kierunku. Współwystępowanie negatywnych zjawisk w przedsiębiorstwie, w połączeniu z dynamicznymi zmianami w otoczeniu, prowadzi do spadku wyników finansowych, a w konsekwencji do obniżenia wartości rynkowej, groźby bankructwa czy przejęcia firmy⁴⁹.

Przyczyn restrukturyzacji jest zatem wiele, można je podzielić na wewnętrzne – mające miejsce w przedsiębiorstwie i zewnętrzne – wynikające z otoczenia.

Przykładowe przyczyny i typy procesów restrukturyzacji przedstawiono w tabeli 4.

⁴⁸ A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1998, s. 19, 160; A. Zakrzewska Bielawska, *Zarządzanie w kryzysie* [w:] I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 65; I. Dudzik-Lewicka, *Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem w czasie kryzysu*. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2013, nr 2, s. 114; E. Stańczyk-Hugiet, *Strategie ogólne i strategie domen organizacji* [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Koncepcje strategii organizacji*. PWE, Warszawa 2009, s. 71; A. Stabryła, *Analiza zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa w kontekście innowacyjności* [w:] T. Kraśnicka (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji. Kierunki i wyniki badań*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice* 2014, s. 173; B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*. Difin, Warszawa 2004, s. 36, 45–53.

⁴⁹ J. F. Weston, T. E. Copeland, *Managerial Finance*. Dryden Press, Fort Worth, New York 1992, s. 1083; S. Flejterski, P. T. Wahl, *Ekonomia globalna*. Difin, Warszawa 2003, s. 97–130; J. E. Stiglitz, *Globalizacja*. PWN, Warszawa 2004, s. 21; S. Slatyer, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*. Wig-Press, Warszawa 2001, s. 18–42.

Tabela 4. Przyczyny i typy procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw

Podział przyczyn	Typy restrukturyzacji	Przyczyny restrukturyzacji przedsiębiorstw
Wewnętrzne	<p>Naprawcza</p> <p>główne strategie naprawcze to:</p> <p>zawężania – rezygnacji z nieefektywnej produkcji</p> <p>wycofywania się – rezygnacji z uczestnictwie w nieefektywnych segmentach rynku</p> <p>odchudzania – sprzedaży zbędnych składników majątku</p> <p>okrajania – łączy elementy wyżej wymienionych strategii</p>	<ul style="list-style-type: none"> – produkcyjna orientacja – brak umiejętności radzenia sobie z konkurencją – postawy i nawyki ludzi zaczerpnięte z przeszłości, w tym: brak dbałości o jakość, brak dbałości o klienta, brak dyscypliny, brak odpowiedzialności – brak elastycznego systemu podejmowania decyzji (skostniałe scentralizowane struktury) – brak systemu informacji napływających z zewnątrz firmy, co uniemożliwia skuteczne działania – zła komunikacja wewnątrz firmy – nieumiejętność wykorzystania możliwości, jakie niesie nowy system rynkowy – zbyt wysokie koszty produkcji, subsydiowanie słabszych części przedsiębiorstwa – niewłaściwe ustalenie zakresu działania – ograniczona autonomia decyzyjna organów zarządzających – wady systemu planowania i kontroli, który nie skłania do poszukiwania najlepszych rozwiązań (zadania planowane są zbyt ostrożnie i skierowane na łatwe cele) – za duże rozmiary przedsiębiorstwa – złe wyniki finansowe – kumulowanie strat – wzrost zadłużenia – groźba bankructwa przedsiębiorstwa – groźba przejęcia przedsiębiorstwa

Podział przyczyn	Typy restrukturyzacji	Przyczyny restrukturyzacji przedsiębiorstw
Zewnętrzne	Rozwojowa (zmiany w systemie i sposobie wytwarzania) – dostosowywanie się do zmian otoczenia – prognozowanie i wyprzedzanie zmian otoczenia – kreowanie zmian otoczenia	– wzrost konkurencji na rynku – spadek popytu – wzrost kosztów wytwarzania – wzmożona konkurencja międzynarodowa – nowości w dziedzinie technologii – zmiany metod wytwarzania, polegające m.in. na zastępowaniu preferowanej dotąd ekonomii skali ekonomią zakresu działania – nowe podejście do zarządzania personelem – zmiany kursów walut – nieprzewidywalne zmiany cen zakupu surowców, dóbr i firm – zmiany w przemyśle – zmiany w usługach bankowo-finansowych – zmiany w prawodawstwie gospodarczym – pogłębiający się deficyt budżetowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, *Przedsiębiorstwo, Zarządzanie zasobami*. Oficyna Wydawnicza „AJG”, Bydgoszcz 2003, s. 68; A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1998, s. 22, 40; J. F. Weston, T. E. Copeland, *Managerial Finance*. New York 1992, s. 1083.

Potrzeba dokonywania systematycznych zmian w przedsiębiorstwie – w ślad za szybko zmieniającym się otoczeniem – jest podstawowym czynnikiem zrozumienia istoty procesu restrukturyzacji. W wyniku przeprowadzanych zmian związanych z procesem restrukturyzacji organizacja dąży do modyfikacji misji i wizji, by realizować postawione przed nią cele⁵⁰. Owe cele warunkują zatem charakter restrukturyzacji. Najogólniej można je podzielić na⁵¹:

- cele ekonomiczne, dotyczące zwiększenia efektywności,
- cele społeczne, związane z łagodzeniem skutków społecznych.

⁵⁰ W procesie restrukturyzacji dąży się do modyfikacji celów oraz misji przedsiębiorstwa w wyniku przeprowadzanych zmian. R. Borowiecki, *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*. AE Kraków 2002, s. 40; M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean Management...*, op. cit., s. 21.

⁵¹ K. Firlej, T. Bober, A. Belniak, Proces restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji i jego determinanty w sektorze gastronomicznym, Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. *Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych*, nr 2, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009, s. 141.

Podstawowym celem procesu restrukturyzacji jest ciągle zwiększanie skuteczności jej działania⁵², przyrost materialnych i niematerialnych zasobów w ujęciu długo- i krótkoterminowym⁵³ oraz korzyści dla interesariuszy.

Proces restrukturyzacji charakteryzuje się ponadto następującymi cechami⁵⁴:

- jest ciągły i niejednorodny, nosi charakter naprawczy i rozwojowy i jest środkiem do realizacji celu,
- wymaga nowego spojrzenia na przedsiębiorstwo, z punktu uwarunkowań jego rozwoju,
- ukierunkowany jest na reorientację celów organizacji i dostosowanie do nich ekonomiki, organizacji, zarządzania i polityki personalnej. Proces ten prowadzony jest na wielu płaszczyznach i w różnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa równoległe, w różnym tempie, z wykorzystaniem wielu metod zarządzania.

Cechą restrukturyzacji jest zatem jej kompleksowość, ponieważ zmiany zachodzące w organizacji powinny dotyczyć prawie wszystkich funkcji. Musi być więc przemyślana i dobrze zaplanowana. Dzięki restrukturyzacji przedsiębiorstwo może osiągnąć rozwój⁵⁵, przedłużyć swoją żywotność i zwiększyć poziom konkurencyjności.

Ze względu na trwałość lub cykliczność zmian w czasie oraz ich charakter procesy restrukturyzacji można podzielić na⁵⁶:

- wyprzedzające, czyli łagodne⁵⁷, które w sposób stopniowy pozwalają osiągnąć postęp techniczny i organizacyjny,

⁵² Procesy restrukturyzacyjne mają fundamentalne znaczenie dla osiągnięcia wysokiej skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce. *Skuteczność* według T. Kotarbińskiego jest rozumiana jako podejmowanie właściwych działań prowadzących do zamierzonych skutków.

T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum, Wrocław 1973, s. 113. Według S. Marciniaka skuteczność procesu ewaluacji projektów z wykorzystaniem określonej metody może być mierzona trafnością uzyskanych wyników i podejmowanych decyzji. S. Marciniak, *Zespolona metoda oceny efektywności przedsięwzięć techniczno-organizacyjnych – ujęcie holistyczne*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, z. 73, Gliwice 2014, s. 37. P. Drucker tłumaczy pojęcie skuteczności poprzez porównanie do pojęcia efektywności i stwierdza, że efektywność to robienie właściwych rzeczy, a skuteczność to robienie rzeczy właściwie (effectiveness is “doing the right things” and efficiency is “doing things right”). P. F. Drucker, “Management science” and the manager. *Management Science*, vol. 1, no. 2, 1955, p. 115–26. Według J. Zieleniewskiego skuteczność jest tożsama z celowością działań. J. Zieleniewski, *Prakseologia a teoria organizacji*. *Prakseologia*, nr 2, Warszawa 1974, s. 20.

⁵³ J. Lichtarski, O potrzebie i kierunkach rekonstrukcji systemu zarządzania w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 27–39.

⁵⁴ B. Nogalski, Kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami*. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 551.

⁵⁵ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 2003, s. 16–17.

⁵⁶ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*. PWE, Warszawa 2007, s. 100.

⁵⁷ I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*. Placet, Warszawa 1998, s. 47.

- radykalne⁵⁸, które polegają na głębokim przeprojektowaniu i modernizacji szeroko pojętych procesów w organizacji.

Przy czym owa łagodność procesu zmian daje przedsiębiorstwu większy spokój adaptacyjny. Zmiany radykalne – skokowe narażają organizację na zakłócenie jej stabilizacji i równowagi, prowadząc najczęściej poprzez początkowo całkowity chaos do głębokiej transformacji.

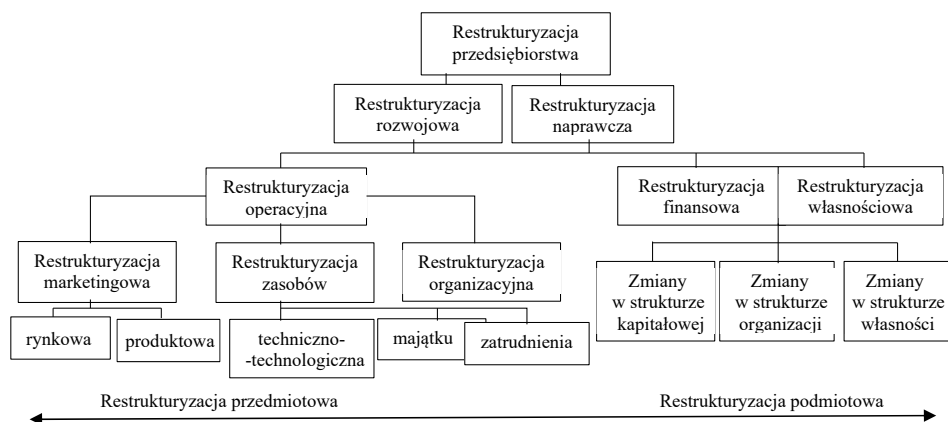
Restrukturyzację przedsiębiorstw można podzielić na⁵⁹:

- restrukturyzację naprawczą, która polega na przekształceniach własnościowych, oddłużeniowych, reorganizacyjnych i usprawniających prowadzenie działalności. Celem tej restrukturyzacji jest dążenie do poprawy sytuacji ekonomicznej, w tym utrzymania płynności finansowej oraz osiągnięcia, w możliwie najszybszym czasie, odczuwalnych korzyści biznesowych na podstawie dotychczasowej produkcji. Umożliwia ona działania w krótkim czasie w celu natychmiastowej poprawy sytuacji przedsiębiorstwa. Wykorzystuje najczęściej proste narzędzia, takie jak: podział przedsiębiorstwa, zmiany organizacyjne, redukcja zatrudnienia, czy pozbywanie się zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego. Po ustabilizowaniu sytuacji konieczne staje się jednak wypracowanie mechanizmów długotrwałego rozwoju,
- restrukturyzację rozwojową, która charakteryzuje się dokonywaniem dużych zmian jakościowych we wszystkich dziedzinach działalności, wysoką innowacyjnością oraz znacznym ryzykiem podejmowanych przedsięwzięć. Ma charakter długookresowy, jest źródłem długofalowych korzyści i zabezpieczenia organizacji przed sytuacjami kryzysowymi w gospodarce. Opiera się na decyzjach strategicznych, polegających na modernizacji produkcji, technologii, organizacji pracy i całego systemu zarządzania, a związanej najczęściej z przekształceniami własnościowymi. Restrukturyzacja rozwojowa wymaga dużych nakładów inwestycyjnych, które powinny prowadzić do zwiększenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Rodzaje i zakres restrukturyzacji przedstawia rysunek 3.

⁵⁸ Ibidem, s. 47–48.

⁵⁹ C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*. PWE, Warszawa 1999, s. 130; L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami*, t. I. „AJG” Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz 2003, s. 66; A. Stabryła, *Determinanty rozwoju...*, op. cit., s. 12; S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 31; A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 65–92; A. Stabryła, *Determinanty rozwoju gospodarczego, Aspekty mikro- i makroekonomiczne, Zarządzanie rozwojem organizacji, Rozwój i innowacyjność przedsiębiorstw, Współczesne problemy programowania rozwoju przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, nr 2(13), t. 2, Tarnów 2009, s. 12.

Rysunek 3. Rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Cabała, K. Bartusik, *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006, s. 19.

Biorąc pod uwagę obszar i miejsce zmian, wyróżniamy trzy kolejne typy klasyfikacji działań⁶⁰:

- restrukturyzację operacyjną, czyli zmiany w podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Obejmuje ona restrukturyzację marketingową, w tym rynkową i produktową, restrukturyzację zasobów przedsiębiorstwa, na którą składają się restrukturyzacja techniczno-technologiczna, majątkowa i poziomu zatrudnienia, oraz restrukturyzacja organizacyjna, mająca między innymi na celu zmiany systemu zarządzania,
- restrukturyzację finansową, dotyczącą zmian w strukturze kapitału, aktywów (kapitał obrotowy, koszty, źródła finansowania) oraz w strukturze organizacji,
- restrukturyzację własnościową, zmieniającą strukturę własnościową przedsiębiorstwa, jego formę organizacyjno-prawną.

Ponadto według R. Borowieckiego w celu przebudowy i rozwoju organizacji restrukturyzację należy traktować systemowo, jako restrukturyzację przedmiotową i podmiotową⁶¹. W tabeli 5 przedstawiono różnice między restrukturyzacją przedmiotową a podmiotową.

⁶⁰ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Miejsce restrukturyzacji...*, op. cit., s. 33; A. Nalepka, *Zarys...*, op. cit., s. 11.

⁶¹ R. Borowiecki, *Restrukturyzacja a procesy...*, op. cit., s. 40. Restrukturyzacja przedmiotowa dotyczy przekształceń techniczno-technologicznych i asortymentowych, restrukturyzacja podmiotowa stanowi o przekształceniach prawno-organizacyjno-ekonomicznych.

Tabela 5. Restrukturyzacja przedmiotowa i podmiotowa

RESTRUKTURYZACJA	
Przedmiotowa	Podmiotowa
<ul style="list-style-type: none"> – jej inicjatorem jest przedsiębiorstwo, – ma na celu osiągnięcie lub utrzymanie dominującej pozycji w produkcji konkretnej grupy wyrobów, – dostosowanie asortymentu produkcji do przewidywanego popytu lub generowanie popytu na nowe asortymenty wyrobów, – zwiększanie ilości produkcji przy utrzymaniu zasadniczego asortymentu produkcji, – zwiększanie rentowności przedsiębiorstwa z zachowaniem jego zdolności rozwojowych, – bierze pod uwagę poprawę warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, – ograniczanie zakłócenia środowiska przyrodniczego, wdraża technologie przyjazne dla otoczenia, – uczestniczenie przedsiębiorstwa w programach zatrudnienia nadwyżek siły roboczej, – zmiany systemowe w przedsiębiorstwie związane z przekształceniami techniczno-technologicznymi i asortymentowymi, – zmiany w strukturze majątkowej przedsiębiorstwa oraz zmiany w zasadach jego funkcjonowania, – zastępowanie wyrobów o niskiej atrakcyjności rynkowej innowacjami, – zmiany w obszarach techniki i technologii, zasobów ludzkich, marketingu, organizacji, systemu zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> – jej inicjatorem jest przedsiębiorstwo (czasem zdarza się, że organy państwowe i lokalne), – dotyczy przemian własnościowych i struktury wewnętrznej organizacji gospodarczych, – ograniczenie inwestowania w niedostatecznie rentowną działalność, zlikwidowanie inwestycji, które nie przynoszą dochodów, unikanie cen obrachunkowych niebędących cenami rynkowymi, – wyłączenie funkcji usługowych, które nie są oparte na cenach rynkowych i nie mają strategicznego znaczenia, – prawne, organizacyjne i ekonomiczne dostosowanie przedsiębiorstwa do nowych warunków w celu podniesienia efektywności ich działania, – zmiany w obrębie systemów zarządzania oraz w obrębie ekonomiki, finansów i rynku, – zmiany w strukturze finansowania, – zmiana formy organizacyjno-prawnej, która jest związana z przekształceniem spółki z o.o. w spółkę akcyjną, – wejście do spółki kapitałowej inwestora strategicznego i zmiany w strukturze akcjonariatu, – fuzja lub przejęcia podmiotów gospodarczych, – przyłączenie się przedsiębiorstwa do sieci firm, do aliansu strategicznego lub wejście do struktury holdingowej

Źródło: Walas-Trębacz, 2011; Borowiecki, Nalepka, 2003; Brzeziński, Pastuszek, 2007; Cabała, Bartusik, 2006, s. 18; Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz, 2001, s. 558; Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2005.

Przy czym restrukturyzacja przedmiotowa to zmiany mające na celu podniesienie efektywności działań w obszarze techniczno-technologicznym i asortymentowym. Zmiany te inicjowane są przez przedsiębiorstwo, dotyczą utrzymania lub wzrostu konkurencyjności, popytu i rentowności. Restrukturyzacja podmiotowa dotyczy zmian form własności i prawnej, przekształceń prawno-ekonomicznych oraz struktury organizacyjnej, na przykład sprzedaży lub nabycia części majątku (jeżeli majątek należy do Skarbu Państwa, to prywatyzacji), usamodzielnienia się zorganizowanych części przedsiębiorstw bądź spółek, łączenia w grupy kapitałowe lub holdingi.

Z kolei typologię restrukturyzacji przedsiębiorstw ze względu na obszar aktywności i działalności gospodarczej, cykl życia, obszar i miejsce zmian przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Rodzaje restrukturyzacji

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje restrukturyzacji
1. Obszar aktywności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none"> – restrukturyzacja makroekonomiczna (makrorestrukturyzacja) – polegająca na przebudowie przez państwo struktury oraz jego działanie na rzecz przyspieszenia rozwoju całości gospodarki – restrukturyzacja mezoekonomiczna (mezorestrukturyzacja) – gdy zmiany dotyczą struktury i systemu zarządzania w poszczególnych regionach gospodarczych lub sektorach – restrukturyzacja mikroekonomiczna (mikrorestrukturyzacja) – kiedy zmiany dotyczą poszczególnych przedsiębiorstw
2. Obszar działalności gospodarczej	<ul style="list-style-type: none"> – restrukturyzacja podmiotowa – zmiany dotyczą formy własności i formy prawnej, struktury organizacyjnej, przekształceń prawno-ekonomicznych – restrukturyzacja przedmiotowa – czyli przede wszystkim zmiany dotyczące struktury przedmiotu działalności, a mianowicie zmiany w obszarze techniczno-technologicznym i asortymentowym

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje restrukturyzacji
3. Cykl życia przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="526 248 1111 407">– restrukturyzacja naprawcza (antykryzysowa, sanacyjna) – dotyczy przedsiębiorstw zagrożonych kryzysem czy likwidacją. Ma charakter ochronny i krótkoterminowy, jej celem jest poprawa warunków ekonomicznych i przywrócenie wypłacalności firmy <li data-bbox="526 407 1111 783">– restrukturyzacja rozwojowa (kreatywna, dynamiczna) – dotyczy decyzji strategicznych, działań o charakterze rozwojowym i innowacyjnym. Wykorzystuje szanse przedsiębiorstwa i eliminuje potencjalne zagrożenia. Podejmowana jest w sposób niezależny od aktualnych lub przewidywanych zmian otoczenia. Ma na celu m.in. wywarcie wpływu na dokonanie się odpowiednich zmian w otoczeniu, zdobycie nowych rynków zbytu, wejście w nowe dziedziny, innowacje w sferze techniki i technologii produkcji. Wykorzystywana jest, gdy przedsiębiorstwo poszukuje nowych dróg rozwoju <li data-bbox="526 783 1111 1100">– restrukturyzacja dostosowawcza (adaptacyjna) – dotyczy przedsiębiorstw, które dążą do rozwoju i chcą być liderem na rynku. Polega na ciągłej analizie otoczenia i zmian w nim zachodzących oraz adaptowaniu się do tych zmian. Jeżeli reakcja na zmiany jest odpowiednio szybka i skuteczna, umożliwia to utrzymanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zapobiega pogarszaniu się sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa i ewentualnym zagrożeniom funkcjonowania <li data-bbox="526 1100 1111 1323">– restrukturyzacja antycypacyjna – dotyczy przewidywania i wyprzedzania zmian otoczenia i nadchodzących transformacji w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, co umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i zdobycie pozycji lidera w danej branży. Wymaga opracowania i wdrożenia programu zmian strukturalnych

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje restrukturyzacji
<p>4. Obszar i miejsce zmian</p>	<ul style="list-style-type: none"> – restrukturyzacja operacyjna (zakresu działania) – obejmuje zmiany w podstawowej działalności przedsiębiorstwa w obszarze marketingu, produktu oraz zasobów. Jej celem jest wzrost sprzedaży, struktury asortymentowej oraz w sferze majątku (np. restrukturyzacja techniczna i technologiczna) i zasobów ludzkich – restrukturyzacja finansowa – polega na działaniach w sferze materialnej oraz planowania i zarządzania finansami przedsiębiorstwa – restrukturyzacja własnościowa – jej celem są zmiany w strukturze kapitałów własnych oraz struktury władzy w przedsiębiorstwie – restrukturyzacja organizacyjna – rzadko występuje jako odrębne zjawisko, najczęściej wchodzi w skład restrukturyzacji operacyjnej i finansowej. Ma na celu badanie rynku i oddziaływanie na niego. Swoim zakresem obejmuje szeroko pojęte zmiany organizacji, dotyczące w szczególności: procesów i systemów zarządzania, technologii, struktury, strategii, zmniejszenia zatrudnienia aż po zmiany w kulturze organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Borowiecki, *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 40; R. Borowiecki, A. Nalepka, *Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw* [w:] R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*. Difin, Warszawa 2003, s. 83; H. Jagoda, J. Lichtarski, *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw* [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Krynica, wrzesień 1994; A. Stabryła, *Współczesne problemy programowania rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] *Determinanty rozwoju gospodarczego: aspekty mikro- i makroekonomiczne, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, nr 2(13), t. 2, Tarnów 2009, s. 12; C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*. PWE, Warszawa 1999, s. 130, 182; L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami*, t. I. „AJG” Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz 2003, s. 66; A. Piotrowicz, *Identyfikacja struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa*. *Przegląd Organizacji*, 2000, nr 12; Z. Malara, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*. *Przegląd Organizacji*, 1999, nr 4; Z. Sapijaska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. PWN, Warszawa 1996, s. 71; J. Walas-Trębacz, *Restrukturyzacja – proces ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] J. Walas-Trębacz, J. Ziarko (red.), *Podstawy zarządzania kryzysowego*. Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 176; A. Dowżycki, H. Sobolewski, W. Tłuchowski, *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wycena przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 27.

Proces restrukturyzacji polega zatem na przebudowie przedsiębiorstwa⁶²:

- stworzeniu nowej strategii,
- przebudowie dotychczasowych lub budowie nowych struktur i zasad funkcjonowania,
- dostosowywaniu liczby i kompetencji pracowników do nowej strategii,
- wdrażaniu i utrwalaniu nowego systemu funkcjonowania, który zapewnia realizację strategii.

Opracowanie i wdrożenie nowej strategii jest więc kluczowym obszarem procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw. Zapewnia skuteczność funkcjonowania poprzez realizację założeń strategicznych⁶³.

Kolejną, bardziej szczegółową klasyfikację rodzajów zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie zaproponowała J. Famielec. Badaczka zastosowała kryteria ze względu na cel zmiany, przyczyny, głębokość, zakres i zasięg, czas trwania i możliwość przewidywania warunków zmian, efekt, obszar, instrumenty i kryteria oceny zmian (tabela 7).

Tabela 7. Rodzaje zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje zmian	Przykłady działań
Cel zmiany	Zachowawcza (reprodukcyjna)	– poprawa istniejących rozwiązań – utrzymanie dotychczasowej sprawności procesów produkcyjnych
	Rozwojowa	– nowe cele działania – nowe obszary działania – nowe technologie i zmiany organizacyjne – nowe projekty inwestycyjne
	Naprawcza	– sprzedaż zbędnego majątku – oddłużenie – pozyskanie nowego rynku – zawarcie i realizacja programu naprawczego
Przyczyny zmian	Dobrowolna (samodzielna)	– spontaniczne działania usprawniające pracowników i zarządzających
	Przymusowa (wymuszona, nakazana)	– wniosek do sądu o postępowanie naprawcze, upadłościowe – negocjacje z wierzycielami – opracowanie programu naprawczego – wdrożenie nowej technologii – wymogi ekologiczne

⁶² A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*. PWN, Warszawa 1999, s. 21.

⁶³ Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja...*, op. cit., s. 177.

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje zmian	Przykłady działań
Głębokość zmian	Morfostaza (zmiana typu I)	– modyfikacja istniejących rozwiązań, wzorów
	Morfogeneza (zmiana typu II)	– diagnoza przeszłości i interpretacja bieżącej działalności
Zakres zmiany	Częstkowa (odcinkowa)	– poprawa wybranych słabych elementów, ogniw, wąskich gardeł
	Całościowa (kompleksowa)	– zmiany rozwiązań w podstawowych obszarach działalności
Zasięg zmiany	Prosta (niewielka)	– proste działania, nieprzynoszące trwałych efektów
	O szerszym zakresie i większej intensywności	– działania w wybranych obszarach przynoszące trwałe efekty
	Złożona (o dużym zakresie)	– działania specjalistyczne, dotyczące wszystkich ważnych obszarów działalności przedsiębiorstwa
	Wewnętrzna (w przedsiębiorstwie)	– zmiany w strukturze wewnętrznej przedsiębiorstwa
	Zewnętrzna (w otoczeniu)	– zmiany w otoczeniu – zmiana rynku, dostawców, odbiorców
	Lokalna	– zmiana relacji z interesariuszami lokalnymi
	Globalna	– zmiana relacji z interesariuszami globalnymi, bankami, UE, konkurentami zagranicznymi
Czas trwania	Ewolucyjna	– zmiana przyszłości, ale dokonywana powoli, spokojnie
	Rewolucyjna	– zmiana przyszłości dokonywana gwałtownie, np. nowe wynalazki i ich wdrożenie
	Reaktywna	– zmiany w reakcji na zaistniałe fakty, warunki
Możliwość przewidywania warunków zmian	Proaktywna (wyprzedzająca)	– zmiany działań w dostosowaniu do przyszłych warunków (np. do planowanego wzrostu kosztu odsetek)
Efekty zmian	Pozytywne	– zmiany powodujące efekt netto (korzyści większe od kosztów)
	Negatywne	– zmiany przysparzające więcej kosztów niż korzyści, ale np. niezbędnych
	Obojętne	– bez wpływu na wynik finansowy

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje zmian	Przykłady działań
Obszar zmian	Organizacja	– zmiana struktury organizacyjnej – zmiana formy prawnej
	Zarządzanie	– zmiana kryteriów wynagradzania i premiowania zarządu oraz pracowników
	Finanse	– zmiany w strukturze majątku, kapitałów, wyniku finansowym i przepływach pieniężnych
	Produkcja	– zmiana oferty sprzedaży
	Technologia	– zmiana surowców, materiałów, wprowadzanie linii technologicznej
	Kadry	– zmiana sposobu doboru kadr, ich kontroli oraz motywowania
	Ekologiczne	– wdrożenie standardów ekologicznych, np. wy-ciszenie hałasu
Instrumenty zmian	Prawne (ustawowe)	– ustawy, rozporządzenia, dyrektywy
	Administracyjne (nakazowe)	– zakaz korzystania z określonych mediów, stosowania określonych materiałów
	Ekonomiczne	– regulacje cen, podatków, opłat
	Rynkowe	– nabycie prawa do emisji zanieczyszczeń
	Społeczne	– monitoring zadowolenia klientów
Kryteria oceny zmian	Funkcja celu (skuteczność zmian)	– wprowadzenie systemu badania stopnia osią-gania celów strategicznych
	Funkcja produkcji	– badanie zależności między kosztami a wzros-tem produkcji
	Skutki integracyjne (teoria trzech socze-wek)	– wdrożenie controllingu korzyści i kosztów: bilansowych, wynikowych i pieniężnych
	Zagrożenie upadłością	– monitoring zagrożenia upadłością
	Wartość przedsiębiorstwa i wartość firmy	– badanie wpływu zmian na wartość przedsię-biorstwa i wartość jego firmy
	Społeczna odpowiedzialność	– raportowanie z działań społecznie odpowie-dzialnych
	Konkurencyjność	– badanie pozycji rynkowej w ważniejszych segmentach

Źródło: J. Famielec, Teoretyczne podstawy definiowania oraz badania struktury i restrukturyzacji [w:] J. Famielec, M. Kożuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2018, s. 43–54.

Natomiast A. Jaki proponuje jeszcze inne spojrzenie na klasyfikację pojęcia restrukturyzacji przedsiębiorstw. Dowodzi, że jeżeli restrukturyzacja obejmuje swoim zasięgiem techniczne, organizacyjne, prawne, finansowe i marketingowe sfery zasobów gospodarczych, które mają wpływ na tworzenie wartości i stanowią instrument kształtowania tej wartości, może być identyfikowana pod nazwą prowarłościowej restrukturyzacji⁶⁴.

Przeprowadzanie zmian w każdym z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa musi być odpowiednio umotywowane i zaplanowane. Organizacje powinny wiedzieć, że restrukturyzacja w danym obszarze niesie ze sobą zmiany w innych, ze względu na siłę oddziaływania i wzajemne powiązania między tymi obszarami.

Metodykę przeprowadzania procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie podzielono na cztery etapy⁶⁵:

- etap spadku mówi o tym, że każda organizacja podlega w ciągu swojego istnienia wahaniom (spadkom i wzrostom) koniunktury biznesowej, związanym z trwaniem w określonym mikro- i makrootoczeniu, oraz inaczej reaguje na czynniki rozwoju. To również faza diagnozy kompetencyjnej, sprawności organizacji⁶⁶, która daje jasny obraz sytuacji ekonomicznej i społecznej. Ponadto wymusza analizę niezbędnych przesłanek skłaniających do wprowadzenia zmian oraz źródeł ryzyka realizacji tego procesu i zastanowienia nad możliwościami naprawczymi,
- etap przejściowy związany jest z poszukiwaniem celów i kierunków rozwoju organizacji, misji i wizji, ustalaniem strategii rozwoju (integracja lub rozproszenie), charakteru zmian (całościowe czy usprawniające) oraz rozwinięciem szeroko zakrojonych działań informujących pracowników o potrzebie i zakresie planowanych zmian. Zgoda załogi na wprowadzanie zmian jest nieodzownym elementem i gwarantem powodzenia zmiany. Minimalizuje lub niweluje opór i bariery implementacji zmian. Okres przygotowawczy, przejściowy, jest niezwykle ważny, wręcz priorytetowy w całym cyklu działań,

⁶⁴ A. Jaki, Value Focused Restructuring – A New Approach Facing the Global Economic Crisis. *The Business & Management Review*, 2012, vol. 2, no. 1, p. 78–86.

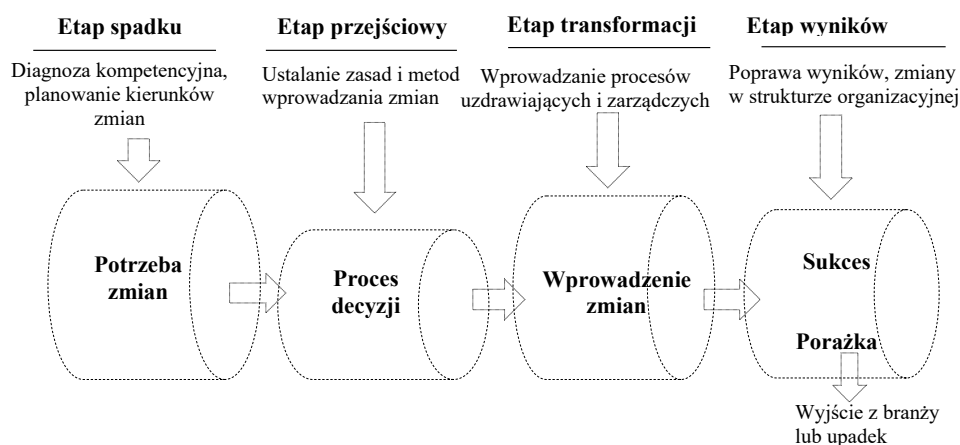
⁶⁵ S. D. Chowdhury, Turnarounds: A Stage Theory Perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2002, no. 19 (3), p. 253–256.

⁶⁶ *Sprawność* to „robienie rzeczy we właściwy sposób”, umiejętność właściwego działania w porównaniu nakładów do efektów. Sprawne działanie to minimalizowanie kosztów nakładów użytych do osiągniętych celów. W teorii organizacji i zarządzania pojęcie sprawności uważane jest za miarę, która służy do oceny funkcjonowania organizacji. Według definicji J. Zieleniewskiego rozróżnia się trzy postaci sprawności: w znaczeniu uniwersalnym sprawność można stwierdzić wtedy, kiedy działanie ma jeden z walorów dobrej roboty (skuteczność, korzystność i ekonomiczność, lub inaczej walorów praktycznych wg T. Kotarbińskiego); w znaczeniu syntetycznym sprawność to ogół walorów dobrej roboty; w znaczeniu manipulacyjnym sprawność to zdolność/zręczność posługiwania się przez ludzi narzędziami pracy. J. Zieleniewski zawęził zatem pojęcie sprawności do trzech podstawowych wymiarów, są to: skuteczność, korzystność i ekonomiczność. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*. PWN, Warszawa 1969, s. 232.

- etap transformacji, wprowadzanie zmian, działań, procesów uzdrawiających i zarządczych, ekspansja na nowe rynki, dywersyfikacja lub usprawnianie działalności. Zakres i czas zmian są trudne do określenia. Jest to okres chaosu, prowadzącego do sukcesu lub porażki i dlatego tak ważna jest akceptacja, pełne wsparcie i przekonanie kierownictwa poszczególnych szczebli zarządzania oraz całej załogi do wprowadzania zmian,
- etap wyników, poprawa efektywności i konkurencyjności, zmiany w strukturze organizacyjnej, elastyczność reagowania, nawiązanie silniejszych więzi i dostosowanie procesów do wymogów klientów, zwiększenie zakresu delegowania uprawnień, rozwój nowych umiejętności i kompetencji, optymalizacja łańcucha wartości⁶⁷.

Etapy procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4. Etapy procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa



Źródło: J. Kotelska, Przesłanki restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie*, nr 1/2018, s. 207-229.

W dobie globalizacji rynku działalność przedsiębiorstw determinują umiejętności dostosowania zadań i funkcji, metod organizacji pracy oraz zarządzania do

⁶⁷ Ocena skutków społecznych i ekonomiczno-finansowych (korzyści czy straty, wzrostu czy spadku) w określonym okresie czasu, w zależności od indywidualnego charakteru, pozwoli ustalić i stwierdzić sukces lub porażkę wprowadzenia procesu restrukturyzacji w organizacji.
J. Walas-Trębacz, Uwarunkowania powodzenia rewitalizacji strategicznej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 772, Kraków 2008, s. 112.

radykałnie zmieniającego się otoczenia⁶⁸. To nowe oblicze współczesnych warunkowań spowodowało załamanie się dotychczasowych paradygmatów działania przedsiębiorstw, a restrukturyzacja na stałe została wpisana w rozwój ich funkcjonowania⁶⁹.

W związku z powyższym, biorąc pod uwagę potrzebę nowego podejścia do rozwiązań restrukturyzacyjnych jako procesu ciągłej i niekończącej się transformacji, niektórzy badacze uznają pojęcie *permanentnej restrukturyzacji*⁷⁰ jako nowego paradygmatu współczesnego zarządzania. Paradygmat ten może być postrzegany jako implikacja informacyjnego paradygmatu działalności przedsiębiorstwa⁷¹, ponieważ objawia się stałym dążeniem do realizacji celów gospodarczych, podnoszeniem efektywności, elastyczności i innowacyjności funkcjonowania, co w konsekwencji prowadzi do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw.

⁶⁸ Z. Antczak, Rozważania semantyczno-epistemologiczne nad zakresami znaczeniowymi pojęcia restrukturyzacja [w:] A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015, s. 24; S. J. G. Girod, S. Karim, Restrukturyzacja czy rekonfiguracja. Jak zaplanować reorganizację, żeby przyniosła sukces twojej firmie? *Harvard Business Review*, 2017, no. 5, p. 81.

⁶⁹ R. Borowiecki, Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011, nr 20, s. 5, 14. <https://www.ur.edu.pl/file/5668/01.pdf> [data dostępu: 21.12.2018].

R. Borowiecki, Restrukturyzacja narzędziem wykorzystywania potencjalnych możliwości gospodarki opartej na wiedzy [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania światowego*. Orgmasz, Warszawa 2003, s. 134.

⁷⁰ R. Borowiecki, Permanentna restrukturyzacja jako czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw w dobie globalizacji rynku. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 836, Kraków 2010, s. 27–44.

⁷¹ R. Borowiecki, *Restrukturyzacja...*, op. cit., s. 134.

Paradygmat spełnia w rozwoju nauki rolę wyjątkową, stanowiąc podstawę rozwoju i wzorzec jej działania oraz zbiór rekomendowanych w danej dziedzinie wartości, przekonań i zasad postępowania. Paradygmat to sposób widzenia wypracowany w celu nazwania i zrozumienia pewnej rzeczywistości w danej, konkretnej dziedzinie. Pełni w zarządzaniu strategicznym również rolę praktyczną i wskazuje kierunek zmian rozwojowych, stanowi swego rodzaju model biznesu. Zdefiniowania znaczenia słowa i określenia treści paradygmatu w nauce podjął się T. S. Kuhn w pracy *Structure of Scientific Revolutions*. Paradygmat rozumiał jako zbiór pojęć i twierdzeń, podstawowych cech, modelowych rozwiązań, tworzących podstawy wartości i rozwoju danej dyscypliny naukowej.

T. S. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*. Fundacja Aletheia, Warszawa 2001, s. 303.

Dynamiczne zmiany zachodzące w sferze warunków i czynników funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstw sprawiają, że istniejące paradygmaty ewoluują, powstają nowe, zgodnie z wymogami współczesnych zasad gospodarowania przedsiębiorstw.

M. Lisiński, Paradygmat jako instrument analizy zarządzania strategicznego. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, Gdańsk 2009, nr 2, s. 554; A. Jaki, *Prowartościowy paradygmat i koncepcja zarządzania wartością – mechanizmy i obszary ewolucji*. TNOiK, Warszawa 2016, nr 1, s. 9–15; A. Jaki, Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania. *Przegląd Organizacji*, nr 2, Warszawa 2014, s. 8–13; J. Rokita, O paradygmacie nauk o zarządzaniu raz jeszcze [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych, 2008, s. 27; B. Nogalski, Paradoks strategii jako propozycja operacjonalizacji paradygmatu rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i zmian [w:] J. Rokita (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*. GWSH, Katowice 2009, s. 17.

1.3. Przedsiębiorstwo jako przedmiot restrukturyzacji

Potrzeba dokonywania zmian podnoszących skuteczność funkcjonowania dotyczy wszystkich przedsiębiorstw. Termin *przedsiębiorstwo*, ze względu na istnienie wielu form oraz zmienność warunków i obszarów funkcjonowania, jest trudny do zdefiniowania. S. Sudoł dowodzi, że przedsiębiorstwo pojawiło się w życiu gospodarczym wraz z rozwojem stosunków towarowo-pięniężnych, a jego protoplastami były manufaktury⁷². Ewolucja przedsiębiorstw na przestrzeni wielu lat kształtowała się zatem od tworzenia żywiłowych relacji i budowania pierwotnej działalności wytwórczej, opartej na instynktownych decyzjach, aż do współczesnych, wielowymiarowych systemów społecznych, uzależnionych od stosowanych metod i narzędzi zarządzania oraz rozwoju nowoczesnych technologii. Przedsiębiorstwa poprzez swoją działalność na każdym etapie rozwoju oddziałują na przyrodę oraz świadomość jednostek, grup i całych społeczeństw. Według badacza przedsiębiorstwo można zdefiniować jako jednostkę (podmiot) prowadzącą działalność gospodarczą, która poprzez wytwarzanie produktów lub świadczenie usług (przy pełnej świadomości ryzyka działalności właściciela) dąży do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego, a celem jest uzyskanie korzyści majątkowych⁷³. Rozwijając tę definicję, w istotny sposób oddającą charakter przedsiębiorstwa, J. Sokołowski określił przedsiębiorstwo jako organizację prowadzącą działalność gospodarczą na rachunek i ryzyko przedsiębiorcy, posiadającą własny zarząd oraz wyodrębnienie ekonomiczne, prawne, organizacyjne, techniczno-produkcyjne, czyli określoną strukturę zasobów finansowych, rzeczowych, ludzkich, naturalnych i zakresu wiedzy oraz wartości niematerialnych⁷⁴.

Przedsiębiorstwem nazywany jest również podmiot, który zajmuje się produkcją i świadczeniem usług lub podmiot dążący do maksymalizacji zysku, a także system, który łączy różne czynniki w całość poprzez oddziaływanie z otoczeniem. Przedsiębiorstwo jest zatem systemem społecznym, bytem realnym, który dzięki działalności ludzkiej, w wyniku prowadzenia całości procesów oraz poprzez samoorganizowanie, w oparciu o czynności zarządcze i samozasilanie uzyskuje nadwyżkę ekonomiczną, co w powiązaniu z jego otoczeniem gwarantuje trwanie w długim okresie czasu⁷⁵. Duże znaczenie przy zarządzaniu przedsiębiorstwem przykłada się

⁷² S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*. Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2002, s. 13–17.

⁷³ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2006, s. 36–37.

⁷⁴ J. Sokołowski, *Przedsiębiorstwo jako obiekt działań przedsiębiorczych* [w:] Ł. Sulkowski, J. Sokołowski (red.), *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Studia i Monografie, nr 61, Łódź-Warszawa 2015, s. 62.

⁷⁵ H. Witczak, *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*. PWN, Warszawa 2008, s. 199.

do kształtowania kosztów transakcyjnych i zawierania kontraktów. Przedsiębiorstwo jest przede wszystkim kojarzone z produkcją dóbr i usług, i w wyniku szeregu procesów funkcjonuje także na innych płaszczyznach⁷⁶. O procesie można mówić jako o pasmie zdarzeń w czasie będącym fragmentem ujmowanym w całość poprzez specyficzne cechy⁷⁷. J. Zieleniewski pojęcie *procesu* definiuje jako „szereg następujących po sobie i w jakikolwiek sposób wzajemnie uzależnionych zdarzeń”⁷⁸. Zdarzenia mogą zachodzić samoistnie, bądź być powodowane poprzez określony proces organizacyjny. Tego rodzaju działania w przedsiębiorstwie jako całości, aby mogły przynieść określone skutki, rezultaty działania, powinny składać się z szeregu czynników – metod i technik zarządzania.

W prowadzeniu działalności gospodarczej, ze względu na różnice w zarządzaniu, istnieje wiele form i rodzajów przedsiębiorstw. Stąd różnorodne ich klasyfikacje, które składają się na ich typologię⁷⁹.

Ze względu na własność przedsiębiorstw można wyróżnić takie grupy:

- przedsiębiorstwa państwowe,
- przedsiębiorstwa samorządów terytorialnych,
- przedsiębiorstwa spółdzielcze,
- przedsiębiorstwa prywatne,
- przedsiębiorstwa o własności mieszanej.

Ze względu na formę własności (formę prawno-organizacyjną przedsiębiorcy) wyróżnia się:

- przedsiębiorstwa państwowe,
- jednoosobowe spółki skarbu państwa,
- przedsiębiorstwa spółdzielcze,
- przedsiębiorstwa spółek,
- przedsiębiorstwa jednostkowe (jednego właściciela),
- przedsiębiorstwa stowarzyszeń i fundacji,
- przedsiębiorstwa komunalne.

Ze względu na przedmiot działalności wyróżnia się:

- przedsiębiorstwa produkcyjne,
- przedsiębiorstwa handlowe,
- przedsiębiorstwa usługowe,
- przedsiębiorstwa o mieszanym przedmiocie działalności.

⁷⁶ Ibidem, s. 49.

⁷⁷ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa 1978, s. 185.

⁷⁸ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. PWN, Warszawa 1976, s. 42.

⁷⁹ J. Sokołowski, *Przedsiębiorstwo jako obiekt...*, op. cit., s. 67–69.

Jednak najważniejszym czynnikiem w przedsiębiorstwie jest podmiot działania, czyli człowiek. Każdy człowiek, który realizuje działania i uczestniczy w działaniach, dąży do osiągnięcia konkretnych, zaplanowanych celów. Najczęściej jest to zbiór celów lub wiązka celów, do których odnosi się pewne cechy szczegółowe. Ze względu na stopień ogólności – to cel ogólny, konkretny lub szczegółowy, na wymiar czasowy – cel perspektywiczny lub bieżący, na wymiar przestrzenny – cel ogólny czy lokalny, na stopień skomplikowania – cel prosty, złożony, miary – cel ilościowy, jakościowy lub mieszany. Może być również cel główny lub nadrzędny, cel pośredni czy końcowy. Cele systemów społecznych – jednostki i reprezentowanego przez niego przedsiębiorstwa lub grupy to określone stany pożądane, korzyści bądź wartości odniesione w wyniku działania⁸⁰.

Podstawowym celem przedsiębiorstw wytwarzających produkty i usługi, jak podkreśla D. Garvin, jest wypracowanie zysków ze swej działalności⁸¹. Przedsiębiorstwo zatem jako organizm złożony, utworzony w celu realizacji konkretnych zadań produkcyjnych, pełni szereg funkcji oraz czerpie korzyści z posiadanych zasobów. Charakteryzuje się ponadto pewnymi właściwościami, dzięki którym ma możliwość realizacji specyficznych zadań w ramach poszczególnych ogniw, wyodrębnionych obszarów i warunków jego funkcjonowania, a mianowicie⁸²:

- wyodrębnienie techniczno-produkcyjne to środki produkcji, w tym: maszyny i urządzenia, materiały i surowce, budynki oraz inne środki trwałe oddane do dyspozycji załogi,
- wyodrębnienie organizacyjne to podporządkowanie całości przedsiębiorstwa (wszystkich komórek organizacyjnych oraz stanowisk roboczych) jednej osobie, bądź grupie ludzi tworzącej zarząd, która odpowiada przed właścicielem, za całokształt działalności, czyli gospodarowanie powierzonym majątkiem i realizację zadań,
- wyodrębnienie ekonomiczne to gospodarowanie (zarząd, kierownictwo, załoga) funduszami, kapitałem, powierzonymi przez właściciela lub uzyskanymi w drodze kredytu, na sfinansowanie działalności oraz zakup środków trwałych i obrotowych, a następnie rozliczanie efektów działalności gospodarczej,
- wyodrębnienie prawne to nadanie przedsiębiorstwu tak zwanej osobowości prawnej w celu podejmowania samodzielnych decyzji, niosących ze

⁸⁰ P. Sienkiewicz, *Systemy kierowania*. Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 26, 28.

⁸¹ D. Garvin, L. Levesque, Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, no. 10, 2006, p. 102.

⁸² W. Szymanowski, M. Szczawiński, *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2005, s. 13–14; M. Turek, *Techniczna i organizacyjna restrukturyzacja kopalń węgla kamiennego*. Główny Instytut Górnictwa, Zespół Wydawnictw i Usług Poligraficznych, Katowice 2007, s. 21.

sobą skutki prawne, takich jak: zawieranie umów handlowych, dochodzenie roszczeń wobec kontrahentów i innych podmiotów gospodarczych oraz osób fizycznych.

Przedsiębiorstwo, które posiada powyższe cechy, kształtuje samodzielnie swój byt gospodarczy, stając się podmiotem w podejmowanych przez siebie działaniach.

Przedsiębiorstwo i organizacja nie są pojęciami tożsamymi. *Organizacja* jest terminem wieloznacznym i trudnym do zdefiniowania. W powszechnym znaczeniu oznacza porządek i logikę w prowadzeniu działalności gospodarczej. Organizacja funkcjonuje według określonej strategii działania, misji i wizji oraz posiada zestaw norm i wartości obowiązujących wszystkich pracowników. Organizacja w ujęciu systemowym jest otwartym, działającym systemem społecznym, który zachowuje się rozmyślnie w takim sensie, że jeden z podsystemów musi pełnić funkcje nadrzędne, kontrolno-kierownicze⁸³. Według T. Kotarbińskiego organizacja jest to „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”⁸⁴. W toku następujących badań uznano, że organizacja jako całość również może przyczyniać się do powodzenia swych poszczególnych części i tylko w takim znaczeniu, biorąc pod uwagę te dwa aspekty, mówi się o kompletnym warunku jej istnienia⁸⁵. T. Kotarbiński stwierdza dalej, że organizacja to wyodrębniona z otoczenia całość ludzkiego działania, dostosowana poprzez dobór odpowiednich środków i metod do osiągnięcia jednego lub więcej celów. Na sposób organizowania składają się wyodrębnione części (zasoby ludzkie i rzeczowe, podmioty, przedmioty, środki działania, wymiary przestrzenne i czasowe działania)⁸⁶. Organizacja dysponuje zatem swoimi zasobami, w jej skład wchodzi ludzie i rzeczy. Posiada

⁸³ R. L. Ackoff, O systemie pojęć systemowych. *Prakseologia*, 2 (46), 1973 za: R. Krupski, *Podstawy Organizacji i Zarządzania, Ujęcie systemowe*. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, seria: *Zarządzanie i Marketing*. Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2004, s. 167.

⁸⁴ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum, Wrocław 1958, s. 75. W trakcie dalszych badań definicja organizacji autora ewoluowała. Określał organizację ze względu na proces jej organizowania jako „powiązanie elementów działań zbiorowych – podmiotów, rzeczy, celowych procesów i działań – w pewną całość tak, że struktura powstałej całości korzystniej, a w pewnych przypadkach możliwie najkorzystniej, przyczynia się do realizacji wspólnego celu owych elementów”.

T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Prakseologia*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, część 1. Wrocław-Warszawa-Kraków 1999, s. 348; R. A. Johnson, F. E. Kast, J. E. Rosenzweig, *Systems theory and management. Management Science*, January 1964, p. 367–384.

⁸⁵ A. K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. PWE, Warszawa 1989, s. 18; M. Gitling, *Człowiek w organizacji: ludzie – struktury – organizacje*. Difin, Warszawa 2013, s. 14.

⁸⁶ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*. Warszawa 1975, s. 103; A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy Organizacji i Zarządzania*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia 1999, s. 43.

układ hierarchiczny oraz strukturę, którą stanowi zbiór relacji i zależności⁸⁷ występujących między jej obszarami: systemem kierowania (dominującym), na który składają się system decyzyjny i informacyjny, oraz system roboczy (podporządkowany), w skład którego wchodzi system podstawowy i wspomagający⁸⁸, lub – w innym ujęciu – podsystemy zarządzania i wykonawczy.

Z kolei H. J. Leavit dowodzi, że organizacja to wewnętrznie zintegrowana całość, która składa się z czterech podsystemów, a mianowicie: konkretnych celów i zadań, zespołów ludzkich wraz z ich dążeniami indywidualnymi i zbiorowymi oraz wzorcami zachowań, zaplecza materialno-techniczno-technologicznego oraz struktury formalnej⁸⁹. Organizacja zatem jawi się jako uporządkowany system, ukierunkowany na cztery podstawowe elementy⁹⁰:

1. cele i zadania – do których realizacji została powołana,
2. ludzie – oraz ich indywidualne i zbiorowe potrzeby związane z reakcjami i dążeniami,
3. wyposażenie i technologia – oddane do dyspozycji ludzi w organizacji w celu realizacji zadań,
4. struktura formalna, która służy hierarchizacji władzy oraz podziałowi odpowiedzialności i zadań w organizacji.

Z pojęciem *funkcjonowania organizacji* nierozzerwalnie związane jest pojęcie *synergii i współdziałania* różnych czynników (oparte na wzajemnym informowaniu o swych poczynaniach, koordynacji przedsięwzięć, a także weryfikacji wspólnych osiągnięć). Wtedy to, w wyniku tworzenia relacji dwóch lub więcej elementów systemu, powstaje efekt większy od sumy działań poszczególnych, pojedynczych elementów. Ponadto między systemem (organizacją) i wchodzącymi w jego skład podsystemami oraz ich otoczeniem zachodzą konkretne relacje wpływu i zależności.

W naukach o zarządzaniu i jakości przyjmuje się najczęściej trzy znaczenia pojęcia *organizacja*⁹¹:

1. rzeczowe – jako podmiot złożony z powiązanych części, gdzie organizacja jest synonimem terminu *instytucja*,

⁸⁷ M. Mreła, Nowe koncepcje struktur organizacyjnych. *Przegląd Organizacji*, nr 4, Warszawa 1975, s. 149; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa 1992, s. 194–197, 264–265.

⁸⁸ A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji...*, op. cit., s. 43.

⁸⁹ H. J. Leavit, Applied Organizational Change in Industry [in:] G. March (Ed.), *Handbook of Organization*, Chicago 1965, s. 160.

⁹⁰ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*. PWN, Warszawa 1999, s. 17–18.

⁹¹ M. Białasiewicz, T. Buczkowski, B. Czerniachowicz, S. Marek, K. Bayer, Teoretyczne podstawy funkcjonowania organizacji, *Podstawy nauki o organizacji [w:] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*. PWE, Warszawa 2011, s. 35.

2. czynnościowe – jako proces tworzenia rzeczy złożonej, gdzie organizacja jest synonimem terminu *organizowanie*,
3. atrybutowe – jako ogół cech, które charakteryzują rzeczy zorganizowane, gdzie organizacja jest synonimem terminu *zorganizowany*.

E. Lipiński ze względu na zmienność otoczenia traktuje organizację jako twór dynamiczny, który ma „zdolność harmonijnej integracji zasobów rzeczowych i ludzkich. Całość musi się nieustannie przystosowywać do zmiennych warunków, musi te zmiany antycypować⁹²”, co prowadzi do upadku starych i powstawania nowych organizacji, a także zmiany formy ich działania. Istotnym elementem funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstw) stała się zatem ciągła ewolucja, czyli wzrost i rozwój, które należy rozgraniczyć i rozpatrywać osobno. Wzrost to kategoria ilościowa, a miernikami jego określania są takie współczynniki, jak: dynamika udziału w rynku, wartości sprzedaży czy wzrostu wartości aktywów. Natomiast rozwój jest zjawiskiem jakościowym. To następujące po sobie w długim okresie czasu zmiany, które zachodzą we wnętrzu przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu. Opierają się głównie na wprowadzaniu innowacji w procesach, strukturach, produktach oraz w zarządzaniu. W myśl tego rozwój można podzielić na trzy kategorie⁹³:

1. implementacja nowych elementów do systemu,
2. zwiększanie jakości elementów systemu,
3. zmiany systemu już funkcjonującego.

Jak dowodzi Z. Pierścionek, warunkiem niezbędnym przetrwania przedsiębiorstw w warunkach zmienności otoczenia jest ich nieustanny rozwój⁹⁴. Z kolei rozwój gospodarczy jest wskaźnikiem dobrobytu. W praktyce międzynarodowej rozwój gospodarczy krajów mierzony jest produktem krajowym brutto na mieszkańca (PKB)⁹⁵.

Restrukturyzacja dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od wielkości, majątku, kapitału, organizacji, struktury własnościowej czy zatrudnienia, choć ogólna skala procesu restrukturyzacji, ze względu na jej duże zróżnicowanie, jest trudna do oszacowania⁹⁶. Dla zobrazowania zakresu problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw w Polsce warto przypomnieć, że w wyniku transformacji

⁹² E. Lipiński, *Problemy, pytania, wątpliwości. „Z warsztatu ekonomisty”*. Warszawa 1981, s. 462.

⁹³ J. Hałas, Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, nr 444, s. 191. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.

⁹⁴ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 1996, s. 11–13.

⁹⁵ R. Ginevičius, J. Nazarko, D. Gedvilaitė, Z. Dacko-Pikiewicz, Quantifying the economic development dynamics of a country based on the lorenz curve. *Economics*, March 2021, p. 55.

⁹⁶ M. Kożuch, Przesłanki, rodzaje i narzędzia restrukturyzacji przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowości w Krakowie*, 2010, nr 12, s. 80.

ustrojowej oraz zmiany systemu społeczno-gospodarczego po 1989 r., wszystkie przedsiębiorstwa, które chciały przetrwać na rynku, musiały przejść trudną drogę dostosowania się do zasad gospodarki rynkowej. Zakres tych przekształceń był ogromny i ulegał zmianie, w zależności od różnorodnych czynników, określonego miejsca i czasu. Część przedsiębiorstw upadła, inne powstawały, jeszcze inne pomysłnie przeszły ścieżkę restrukturyzacji⁹⁷. Przytoczone dane liczbowe dotyczące okresu 1997–2018 wskazują dużą dynamikę. Dla porównania w 2018 r. liczba upadłości i restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw wyniosła 975, czyli o 10 proc. więcej niż w 2017 roku⁹⁸.

⁹⁷ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, 2016*. PARP, Warszawa 2018. <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/male%20i%20srednie%20przedsiębiorstwa%20w%20polsce%20w%202018%20r.pdf> [data dostępu: 21.02.2020].

Na przykład w Polsce w 2016 r. działalność gospodarczą prowadziło ogółem 2 mln przedsiębiorstw, które zatrudniały 9,7 mln osób, czyli 63,4% wszystkich pracujących w polskiej gospodarce, generując 74,0% PKB. Z tego jedynie niespełna 3,6 tys. to duże przedsiębiorstwa (co stanowi 0,2% sektora przedsiębiorstw, ok. 3 mln zatrudnionych, ponad 31% wszystkich miejsc pracy). Sektor MSP (Małych i Średnich Przedsiębiorstw) stanowi dominującą część zbiorowości przedsiębiorstw, zalicza się do nich podmioty zatrudniające poniżej 250 osób, co stanowi 99,8%, przy zatrudnieniu 68,7% wszystkich pracujących w przedsiębiorstwach. Małe i średnie przedsiębiorstwa wygenerowały ponad połowę przychodów ogółem, duże przedsiębiorstwa, pomimo niewielkiej liczebności, 24% PKB.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. PARP, Warszawa 2019, s. 18, 19. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_07_ROSS.pdf [data dostępu: 24.02.2020].

W 2018 r. w Polsce zarejestrowano 393 tys. nowych podmiotów, wykreślono 332 tys. Na przestrzeni ostatnich kilku lat liczba przedsiębiorstw nowo powstałych była wyższa niż zlikwidowanych. Najwięcej firm powstało w działach: Budownictwo (74,8 tys., 19,0% nowo powstałych firm), Handel (64,8 tys., 16,5%), Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (44,7 tys., 11,4%), Przetwórstwo przemysłowe (28,5 tys., 7,3%). Te same działy charakteryzują się także największą liczbą wykreślonych z rejestru podmiotów: Handel (94,0 tys., 28,3%), Budownictwo (47,9 tys., 14,5%), Przetwórstwo przemysłowe (35,3 tys., 10,6%), Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (27,8 tys., 8,4%). Pierwszy rok działalności przeżywają w Polsce dwie na trzy firmy, spośród firm powstałych w 2017 roku w 2018 funkcjonowało 66,3%.

⁹⁸ Coface, *Raport Roczny, Upadłości i Restrukturyzacje Firm w 2018 r.* <http://www.coface.pl/Aktualnosci-i-media/Biuro-prasowe/Raport-roczny-Coface-Upadlosci-i-restrukturyzacje-firm-w-Polsce-w-2018-r> [data dostępu: 22.02.2020].

Coface, światowy lider na rynku ubezpieczeń należności, monitoruje sytuację w tym zakresie w Polsce od 1997 r., kiedy to zanotowano 794 upadłości i restrukturyzacje różnych przedsiębiorstw, potem ten trend wzrastał i wynosił: w 1999 – 1017, w 2001 – 1674, by w 2002 osiągnąć liczbę 1863, po czym w kolejnych latach nastąpiła tendencja spadkowa. Najmniej upadłości i restrukturyzacji przedsiębiorstw zarejestrowano w 2008 r. – 411, po czym w 2009 r. liczba ta wzrosła do 691. W 2010 było ich 655, 2011 – 723, 2012 – 877, 2013 – 883, 2014 – 823, 2015 – 741, 2016 – 760, a w 2017 – 885. W 2018 r. liczba upadłości i restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw wyniosła 975, czyli o 10% więcej niż w 2017 r. Wśród rodzajów postępowań najczęściej było upadłości (558, czyli 57%). Udział postępowań restrukturyzacyjnych we wszystkich postępowaniach rośnie (od 1 stycznia 2016 r. wprowadzono nowe prawo restrukturyzacyjne, którego głównym celem jest uniknięcie ogłoszenia upadłości dłużnika przez umożliwienie mu restrukturyzacji w drodze zawarcia układu z wierzycielami, przy zabezpieczeniu praw wierzycieli), w 2018 r. wzrosło aż o 43%. Wśród wszystkich postępowań restrukturyzacyjnych najmniej było postępowań o zatwierdzenie układu (5), a najwięcej (259 – wzrost o 24%) przyspieszonych postępowań układowych. Znaczący wzrost w porównaniu z 2017 r. odnotowano również w przypadku postępowań sanacyjnych, gdzie zanotowano wzrost aż o 30%. Najwięcej, bo aż 267 upadłości i restrukturyzacji odnotowano w produkcji, o 7% więcej niż w 2017 r. Największy wzrost postępowań był w transporcie – o 40%.

W praktyce gospodarczej, w procesie restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw przemysłowych wyróżnia się najczęściej dwa główne jej etapy. Pierwszy etap to restrukturyzacja naprawcza, która została zapoczątkowana w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Polegała ona na zmianie formy organizacyjno-prawnej⁹⁹ i najczęściej była przekształceniem przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Dotyczyła ponadto prywatyzacji, zmniejszenia poziomu zatrudnienia, restrukturyzacji finansowej (ugody z wierzycielami), rezygnacji z produkcji, która nie znajduje nabywców, upłynnienia zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego. Tego typu działania dotyczą krótkiego okresu (1–2 lata) i z reguły, biorąc pod uwagę zamierzony cel restrukturyzacji, były przeprowadzane w sposób skuteczny. Natomiast drugi etap jest rozłożony w czasie, dotyczy wielu przedsiębiorstw, które mozolnie idą ścieżką przekształceń. Stanowi on restrukturyzację rozwojową, która prowadzi do ciągłej poprawy zasad funkcjonowania (obniżania kosztów działalności, budowania skutecznych strategii finansowych), doskonalenia wyrobów i usług, wprowadzania nowych technologii i działań pro jakościowych oraz ekspansji międzynarodowej czy fuzji lub przejęcia innych podmiotów. Są to działania umożliwiające wprowadzenie istotnych zmian w sferze procesów, systemu organizacyjnego, własnościowej, techniczno-technologicznej, ekonomicznej, społecznej, rynkowej czy ekologicznej, które przesądzają o możliwości przetrwania na rynku i rozwoju przedsiębiorstwa¹⁰⁰. Te wszystkie działania wymagają wydatnego zwiększenia nakładów na działalność badawczo-rozwojową, wskazują na potrzebę

⁹⁹ Forma organizacyjno-prawna to sposób zorganizowania przedsiębiorcy prowadzącego działalność gospodarczą. Dotyczy przede wszystkim przedsiębiorców, a dopiero w konsekwencji przedsiębiorstwa, stanowiąc prawną podstawę utworzenia przedsiębiorstwa, która określa: wymagania założycielskie, strukturę władzy, odpowiedzialność; zakres ochrony interesów państwa, społeczeństwa, właścicieli, pracowników, pożyczkodawców i innych kontrahentów przedsiębiorstwa.

J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2000, s. 110.

¹⁰⁰ T. Rachwał, Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski południowo-wschodniej. *Prace Komisji Geografii i Przemysłu*, nr 9, Warszawa-Kraków 2006, s. 100–111.

Efekty procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych były przedmiotem wielu prowadzonych analiz w różnych obszarach. Między innymi, w wyniku prac badawczych nad działalnością zróżnicowanych branżowo 22 przedsiębiorstw przemysłowych Polski południowo-wschodniej, w latach 2001–2004, dotyczących określenia prawidłowości i typów zachowań, ze względu na wpływ zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań na ich funkcjonowanie pod wpływem wdrażania reguł gospodarki rynkowej, wykazano dużą złożoność ich przystosowania. Analiza procesów restrukturyzacji w sferze własnościowej wykazała różnice w ich efektach w zależności od przyjętej ścieżki prywatyzacji, a dotyczy to takich wariantów, jak: sprzedaż inwestorom zagranicznym, sprzedaż akcji na GPW, prywatyzacja w ramach Programu Powszechnej Prywatyzacji, bądź pozostanie własnością Skarbu Państwa. W świetle badań empirycznych wykazano, że przedsiębiorstwa sprywatyzowane pod wpływem nowego właściciela, inwestora strategicznego, lepiej dostosowywały się do nowych warunków oraz szybciej wdrażały strategię restrukturyzacji do założonych celów rozwojowych, co prowadziło do pozytywnych efektów. Słabsze efekty restrukturyzacji zaobserwowano w przedsiębiorstwach poddanych przekształceniu w ramach Powszechnej Prywatyzacji lub poprzez GPW, ze względu na brak dopływu odpowiedniej wysokości kapitału. Natomiast przedsiębiorstwa pozostające własnością Skarbu Państwa wprowadziły tylko doraźne zmiany w oczekiwaniu na dotacje budżetowe lub potencjalnego inwestora.

odpowiedniego wsparcia przedsiębiorstw i, co należy podkreślić, winny być nierozdzielnie związane ze wzrostem innowacyjności całej polskiej gospodarki¹⁰¹.

Globalne efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw w Polsce trudno jednoznacznie ocenić, należy je rozpatrywać oddzielnie w stosunku do każdego przedsiębiorstwa czy branży, ponieważ zależą w głównej mierze od specyfiki i uwarunkowań ich funkcjonowania. Tym niemniej procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw dotyczą wszystkich (głębokich), bądź tylko niektórych (szczególnych) cech ich podmiotowości, dzięki którym kształtują swój byt w różnych sferach działalności, ulegają przeobrażeniom i stają się przedmiotem restrukturyzacji.

1.4. Uwarunkowania procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa działają w określonym otoczeniu zewnętrznym, które stwarza szanse, ale również stawia pewne wymogi i ograniczenia. Otoczenie przedsiębiorstw jest pojęciem bardzo szerokim, określającym czynniki i procesy, które wywierają na nie wpływ w sposób bezpośredni i pośredni. Otoczenie organizacji jest tym, „co znajduje się na zewnątrz niej, poza jej granicami i oddziałuje na nią”¹⁰², określane jest również jako „środowisko”, składające się z wielu zdarzeń i trendów, które nadają sens działalności przedsiębiorstwa¹⁰³. Z kolei w innym ujęciu otoczenie organizacji dzieli się na zewnętrzne i wewnętrzne, przy czym otoczenie zewnętrzne określane jest jako zbiór elementów, który jej nie stanowi, ale na nią oddziałuje¹⁰⁴. Natomiast otoczenie wewnętrzne to warunki i siły działające w organizacji, które wydają się łatwiejsze do przewidzenia i aktywnego konstruowania¹⁰⁵. Otoczenie wpływa zatem na warunki funkcjonowania organizacji, określa reguły gry, kreuje szanse rozwoju, ale również ukazuje bariery i zagrożenia¹⁰⁶. W tabeli 8 podano różnorodne kryteria podziału otoczenia.

¹⁰¹ B. Siuta-Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*. Difin, Warszawa 2015, s. 216–218; R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, Problemy innowacyjności gospodarki Polski, ze szczególnym uwzględnieniem działalności badawczo-rozwojowej. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 2017, t. 50, nr 2, s. 164.

¹⁰² A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2002, s. 33.

¹⁰³ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2004, s. 138; K. Obłój, *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 2001, s. 103; B. Rok, Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. *Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, Warszawa 2001, s. 262–291.

¹⁰⁴ R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Monitorowanie otoczenia, przepływ i bezpieczeństwo informacji. W stronę inteligencji przedsiębiorstwa*. Zakamycze, Kraków 2003, s. 23–24.

¹⁰⁵ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2008, s. 81.

¹⁰⁶ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*. PWE, Warszawa 2004, s. 36; A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 60.

Tabela 8. Kryteria podziału otoczenia

Kryterium podziału	Płaszczyzny i rodzaje otoczenia
Kierunek działania	1. bliższe, czyli otoczenie konkurencyjne, mikrootoczenie 2. dalsze, czyli makrootoczenie
Zmienność	1. stabilne 2. zmienne 3. burzliwe (turbulentne) 4. migoczące
Złożoność	1. proste, podstawowe 2. złożone, drugorzędne
Potencjał	1. o niskim potencjale 2. o wysokim potencjale
Nastawienie	1. pozytywne (sprzyjające) 2. neutralne 3. wrogie
Czas	1. przeszłe (historyczne) 2. obecne 3. przyszłe
Przestrzeń	1. lokalne 2. regionalne 3. krajowe 4. międzynarodowe 5. globalne
Plastyczność	1. łatwe do kształtowania 2. trudne do kształtowania 3. niemożliwe do kształtowania
Reaktywność	1. reaktywne 2. pasywne
Realność	1. rzeczywiste (realne) 2. e-otoczenie 3. symulowane
Przewidywalność	1. możliwe do prognozowania w oparciu o narzędzia statystyczne 2. możliwe do przewidywania w oparciu o metody jakościowe 3. niemożliwe do przewidzenia

Źródło: M. Matejun, M. Nowicki, Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 155; M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*. PWE, Warszawa 2004, s. 36; D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation, A blueprint for maximizing stakeholder value*. Pitman Publishing, 1997; G. E. Hund, J. A. Engel-Cox, Two-Way Responsibility [in:] J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S. S. Rahma (Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*. Greenleaf Publishing, Sheffield 2002, p. 219.

Ze względu na kierunek działania otoczenie organizacji dzieli się na otoczenie bliższe, zwane również mikrootoczeniem, oraz otoczenie dalsze, makrootoczenie¹⁰⁷.

M. Romanowska otoczenie bliższe określa jako warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, przemysłowe lub sektorowe. Otoczenie bliższe tworzą podmioty gospodarcze, z którymi przedsiębiorstwo ma powiązania biznesowe, kooperacyjne lub konkurencyjne, a są nimi między innymi¹⁰⁸: klienci, dostawcy, konkurenci, partnerzy strategiczni. Powyższe podmioty wywierają wpływ na przedsiębiorstwo, ale ono także może oddziaływać na elementy mikrootoczenia oraz kształtować wzajemne stosunki.

Z kolei makrootoczenie definiuje możliwości istnienia przedsiębiorstwa jako: ogół warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w danym miejscu i czasie¹⁰⁹ lub: zespół zewnętrznych warunków funkcjonowania, uzależnionych od działania w konkretnym kraju i regionie, w określonym układzie politycznym, prawnym, społecznym, czy danej strefie klimatycznej¹¹⁰.

W związku z powyższym wyróżnia się różnorodne wymiary, w których organizacja funkcjonuje¹¹¹:

- *otoczenie ekonomiczne* określa kondycję systemu gospodarczego funkcjonowania organizacji, do których należą: wzrost gospodarczy, bezrobocie, inflacja, stopy procentowe itp.,
- *otoczenie międzynarodowe* stanowi zakres, w jakim organizacja uczestniczy w działalności gospodarczej poza granicami kraju,
- *otoczenie polityczne* ukazuje sposób sprawowania władzy oraz stopień ingerencji polityki w sfery życia społecznego i gospodarczego,
- *otoczenie prawne* odnosi się do regulacji działalności gospodarczej i stosunków panujących między sferą gospodarczą a państwem,
- *otoczenie technologiczne* obejmuje metody i technologie, które pozwalają przekształcić zasoby w produkty lub usługi. Obszar ten zawiera nie tylko maszyny, urządzenia, infrastrukturę, ale także zasoby wiedzy i jest uzależniony od tempa rozwoju i dynamiki zmian,
- *otoczenie społeczno-kulturowe* obrazuje obyczaje, wzorce, poglądy, stosunki międzyludzkie, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa,

¹⁰⁷ A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja...*, op. cit., s. 62; S. Nahotko, *Podstawy zarządzania ekologicznego przedsiębiorstwem*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 32.

¹⁰⁸ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 2004 s. 55; K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*. Difin, Warszawa 2010, s. 42.

¹⁰⁹ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op. cit., s. 47.

¹¹⁰ G. Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*. WSPiZ, Warszawa 2000, s. 41; Z. Pięrcionek, *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2003, s. 91.

¹¹¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2017, s. 33.

w którym organizacja funkcjonuje. Wymiar ma wpływ na to, jak pracownicy myślą o swojej pracy w danym środowisku,

- *otoczenie demograficzne* przedstawia zmiany w populacji każdego społeczeństwa, które mają poważny wpływ na formułowanie strategii przedsiębiorstw.

Dodatkowo można wyróżnić wymiar, który ma coraz większe znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw, czyli *otoczenie ekologiczne*, określające zakres działalności organizacji oraz możliwość wykorzystania dostępnych zasobów środowiskowych. Na wymiar ten mają również wpływ: klimat, temperatura, wilgotność powietrza oraz inne czynniki.

Organizacje działają zatem w złożonym i dynamicznym środowisku, które składa się z czynników materialnych, takich jak: podmioty gospodarcze, instytucje państwowe, lokalne i finansowe, oraz warunków naturalnych, w jakich funkcjonują, a także czynników niematerialnych, do których zalicza się: strukturę społeczną, kulturę organizacyjną, nastroje i zwyczaje społeczności lokalnej oraz różnice kulturowe.

Podjęcie problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw wymaga ukazania wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, mających wpływ i determinujących ich działanie. Uwarunkowania to zbiór okoliczności umożliwiających funkcjonowanie lub stanowiących barierę działalności, bada się je, aby rozpoznać źródło zachodzących zmian¹¹².

Uwarunkowania wewnętrzne dotyczą struktury działalności i zarządzania przedsiębiorstwem¹¹³. Związane są z umiejętnością wykorzystania zasobów materialnych (zapewniających firmie płynność finansową) i niematerialnych¹¹⁴, w tym kapitału intelektualnego oraz zarządczego, dotyczącego sprawnego zarządzania, przyjętej strategii rozwoju, struktury organizacyjnej, innowacyjności i rentowności produkcji oraz jakości produktów i usług¹¹⁵.

Uwarunkowania zewnętrzne zależą od otoczenia przedsiębiorstwa, polityki państwa oraz mechanizmów rynkowych, sytuacji gospodarczej czy koniunktury światowej¹¹⁶. Uwarunkowania zewnętrzne można podzielić na wynikające z otoczenia międzynarodowego oraz z otoczenia krajowego. Te wynikające z otoczenia międzynarodowego to takie zmienne jak: globalizacja i procesy integracyjne

¹¹² W. Czakon, Uwarunkowania i mechanizmy koordynacji sieci. *Studia Ekonomiczne*, 2013, nr 141, s. 69.

¹¹³ R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 409–410.

¹¹⁴ M. Mozalewski, Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 2010, nr 2, s. 218.

¹¹⁵ R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 409–410.

¹¹⁶ A. Mitek, I. Miciuła, Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 28, Szczecin 2012, s. 56–58.

państw, liberalizacja rynku i swoboda przepływu kapitału oraz postęp techniczno-technologiczny¹¹⁷. Zmienne wynikające z otoczenia krajowego obejmują szereg instytucji państwowych i regionalnych tworzących normy i regulacje prawne. Są to zależności od koniunktury gospodarczej, polityki fiskalnej, poziomu wzrostu gospodarczego czy innowacyjności gospodarki. Są to również bariery będące następstwem utrudnionego dostępu do kredytów i źródeł finansowania działalności gospodarczej, strategii restrukturyzacji, będących skutkiem specyficznych cech działalności przedsiębiorstw¹¹⁸.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw jest procesem niezbędnym do przetrwania na rynku i znaczącym wyzwaniem. Podejmowane działania mają na celu ciągłe dostosowywanie się do zmian w otoczeniu oraz pozostanie w interakcji z nim, co stanowi kluczowy czynnik determinujący działalność przedsiębiorstw¹¹⁹. Zmienność otoczenia przedsiębiorstw i związane z nim ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej staje się nieodłącznym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw¹²⁰.

Ryzyko wyraża stopień prawdopodobieństwa zajścia nieprzewidzianych zdarzeń, negatywnych czynników, które uniemożliwiają osiągnięcie zamierzonych celów i mogą odebrać działaniu cechę skuteczności i ekonomiczności¹²¹. Przy czym ryzyko egzogeniczne otoczenia organizacji ma charakter strategiczny, długookresowy, wynikający z braku możliwości osiągnięcia celów strategicznych¹²². Natomiast ryzyko endogeniczne dotyczy wewnętrznych czynników, zawodności ludzi i systemów przedsiębiorstwa¹²³. Ryzykiem ponadto określa się sytuację decyzyjną składającą się z wielu elementów, z których co najmniej jeden jest nieznan,

¹¹⁷ J. Brzóska, *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014, s. 136–165; M. Krannich, J. Brzóska, *Modele biznesu innowacyjnej energetyki*. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego*, z. 280, Katowice 2016, s. 7–20.

¹¹⁸ R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 409–410; A. Mitek, I. Miciuła, *Współczesne determinanty...*, op. cit., s. 56; H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2002, s. 131; T. Rachwał, *Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych*. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*. Akademia Pedagogiczna w Krakowie, Warszawa–Kraków 2008, s. 55.

¹¹⁹ A. Mitek, I. Miciuła, *Współczesne determinanty...*, op. cit., s. 58.

¹²⁰ R. Wróblewski, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 90, Siedlce 2011, s. 12.

¹²¹ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum 1978, s. 215; S. Łęgowik-Świącik, *Zarządzanie ryzykiem jako element systemu kontroli w przedsiębiorstwie*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Finanse, Rynki Finansowe*, nr 690, Szczecin 2012, s. 49.

¹²² M. Małkowska-Borowczyk, *Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania* [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*. *Zeszyty Naukowe*, nr 235, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 15–17.

¹²³ J. Radomska, *Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym*. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 444, Wydawnictwo UE, Wrocław 2016, s. 400.

znane jest jednak prawdopodobieństwo wyniku jego wykonania¹²⁴. Według tej definicji prawdopodobieństwo wyniku określane jest jako warunki ryzyka, które zdarzyły się w przeszłości, dotyczyły podobnych zdarzeń oraz mogą być odniesione do sytuacji obecnej.

Ryzyko jest pojęciem złożonym, precyzyjne zdefiniowanie go jest trudne, istnieje wiele jego klasyfikacji. Warto przytoczyć podział na cztery grupy definicji, a mianowicie¹²⁵:

- koncentrujące się na efektach ryzyka,
- skupiające się na możliwości pomiaru prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka,
- podchodzące do ryzyka, ale ujęte przez pryzmat źródeł jego powstania,
- określające ryzyko wiążące się z niebezpieczeństwem niezrealizowania celów wynikających z podjęcia nietrafionych decyzji.

Inny podział ryzyka w sektorze przedsiębiorstw zaprezentował A. Socik, który wyróżnił cztery kategorie ryzyka¹²⁶:

- biznesowe, związane z niedotrzymaniem planowanych wyników finansowych w zakresie normalnej działalności, którego źródłami są: marketing, sprzedaż, jakość, konkurencja, reputacja czy akceptacja produktu,
- kredytowe, dotyczące możliwości niewywiązania się partnera transakcji ze zobowiązań,
- rynkowe, które polegają na braku planowanych wyników finansowych, związanym z fluktuacją cen na rynku finansowym,
- operacyjne, stanowiące zagrożenie osiągnięcia celów organizacji w wyniku błędów systemu informacyjnego, pracowników, braku kontroli wewnętrznej lub z powodu zdarzeń zewnętrznych.

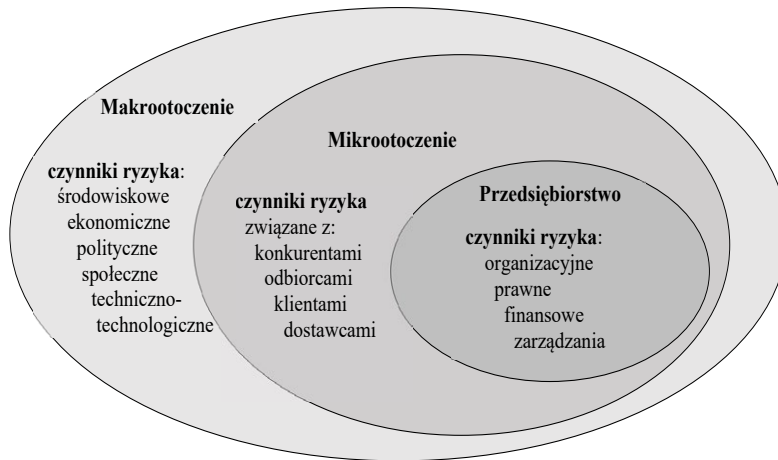
Z kolei źródła ryzyka działalności przedsiębiorstwa w podziale na makrootoczenie, mikrootoczenie oraz dotyczące wewnętrznego ryzyka przedsiębiorstw przedstawia rysunek 5.

¹²⁴ J. Kicki, K. Wanielista, *Elementarne zagadnienia zarządzania przedsiębiorstwem górniczym*. Wydawnictwo IGSMiE, PAN, Kraków 2017, s. 14; M. Thlon, Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, Kraków 2013, nr 902, s. 19.

¹²⁵ M. Gardner, D. Mills, *Managing Financial Institutions*. The Dryden Press, Chicago 1988, p. 212; K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*. PWN, Warszawa 1998, s. 99; M. Szemraj, Zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych. *Biuletyn Finanse Publiczne*, 2006, nr 4, s. 4; R. Holscher, *Risikokosten-Management in Kreditinstituten*. F. Knapp, Frankfurt 1987, s. 10; Z. Zawadzka, Ryzyko bankowe – uwagi ogólne [w:] L. Jaworski (red.), *Współczesny bank*. Poltext, Warszawa 1999, s. 307; A. Damodran, *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. Wiley Finance, New York 2002, p. 79.

¹²⁶ A. Socik, Przedsiębiorstwo a ryzyko – podejście praktyczne. *Rynek Terminowy*, nr 10, 2000, s. 50; P. Jorion, *Financial Risk Manager Handbook*. John Wiley & Sons, New Jersey 2007, p. 242.

Rysunek 5. Źródła ryzyka w działalności przedsiębiorstwa



Źródło: A. Adamska, Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia [w:] A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 11–21.

Czynniki ryzyka makrootoczenia można podzielić na: środowiskowe, ekonomiczne, polityczne, prawne, społeczne oraz techniczno-technologiczne, przy czym¹²⁷:

- czynniki środowiskowe są związane z wpływem warunków naturalnych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa: zmian klimatu, załamania pogody czy innego rodzaju kataklizmów,
- czynniki ekonomiczne wynikają ze zmian warunków prowadzenia działalności gospodarczej, dotyczą koniunktury gospodarczej, stóp procentowych oraz poziomu zamożności społeczeństw,
- czynniki polityczne wiążą się ze zmianami w systemie prawa lub stanowieniu nowego prawa, często związanymi ze zmianami w organach władzy ustawodawczej,
- czynniki społeczne to zmiany w wykształceniu, poglądach czy modzie, w wyniku których pojawiają się nowe oczekiwania pracowników, konsumentów oraz partnerów biznesowych,
- czynniki techniczno-technologiczne wiążą się z postępem w technice i technologii oraz nierównomiernym dostępem do niego.

Natomiast czynniki ryzyka mikrootoczenia, choć łączą się w pewnym stopniu z czynnikami makrootoczenia, które na nie oddziałują, to jednak posiadają charakterystyczne cechy wyróżniające, związane z zachowaniami aktualnych lub

¹²⁷ A. Adamska, Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia [w:] A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 11–21.

potencjalnych konkurentów, odbiorców, klientów i dostawców, ich preferencji zakupowych, sposobu wywiązywania się z umów czy terminowości dostaw, zmianami dostawcy czy odbiorcy, a także utraty dostawcy, na przykład wskutek upadłości. A także ryzyka dotyczące braku zapłaty za zakupione dobra lub usługi¹²⁸.

Grupa wewnętrznych czynników ryzyka na poziomie przedsiębiorstwa obejmuje czynniki: organizacyjne, prawne, finansowe i zarządzania. Czynniki organizacyjne wiążą się ze sposobem prowadzenia działalności produkcyjnej, procesami i rozwiązaniami technologicznymi. Czynniki prawne związane są z działalnością zgodną z przepisami prawa. Czynniki finansowe wynikają ze struktury finansowania przedsiębiorstw, z rozliczeń z kontrahentami oraz zarządzania kosztami i przychodami. Natomiast czynniki ryzyka związane z zarządzaniem dotyczą potrzeby wypracowania ogólnych procedur systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, obejmujących poszczególne obszary funkcjonowania: organizacyjny, prawny, finansowy oraz innych sfer działalności, w sposób zintegrowany¹²⁹.

Przedstawione czynniki ryzyka charakteryzują się innym sposobem oddziaływania, w zależności od rodzaju działalności, metody zarządzania, skali działania czy źródeł finansowania przedsiębiorstw. Z tego powodu każde przedsiębiorstwo powinno wypracować własne, zindywidualizowane rozwiązania dotyczące zarządzania ryzykiem.

W przedsiębiorstwach górniczych ryzyka występują w działalności produkcyjnej i inwestycyjnej, a najpoważniejszą grupę stanowią zagrożenia naturalne, dotyczące specyfiki prowadzenia działalności wydobywczej. Inną grupą są klasyczne źródła ryzyka, które odnoszą się do zagrożeń zarządczych¹³⁰.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw polega również na pogodzeniu licznych grup interesariuszy oraz ich przekonaniu o konieczności wprowadzenia zmian. Świadomość interesariuszy dotycząca potrzeby wprowadzenia restrukturyzacji powinna wynikać ze wspólnego systemu wartości, jasnych zasad współdziałania, od których w głównej mierze zależy możliwość ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw¹³¹.

¹²⁸ A. Przesmycka, M. Podstawka, Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 105, Siedlce 2015, s. 158–159.

¹²⁹ M. Kalinowski, *Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej w przedsiębiorstwie*. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 25–26; P. Borkowski, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 74–75; H. Dźwigoł, *Business Management*. Alpha Science International Ltd. Oxford, UK 2015, p. 1.

¹³⁰ J. Jonk-Kowalska, Ryzyko operacyjne a wartość przedsiębiorstwa na przykładzie przedsiębiorstwa górniczego, *Analiza zagrożeń w procesie identyfikacji ryzyka operacyjnego w przedsiębiorstwach górniczych*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 686, Szczecin 2012, s. 435.

¹³¹ K. Libiszewski, Prawo restrukturyzacyjne i nowelizacja Prawa upadłościowego – zakres i istota zmian [w:] *Prawo restrukturyzacyjne i zmiany w prawie upadłościowym*. Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015, s. 2–9.

Twórca teorii interesariuszy R. E. Freeman, pisząc o strategii przedsiębiorczej, zauważa, że przetrwanie na rynku zależy od dopasowania między wartościami korporacji i jej menedżerów a oczekiwaniami interesariuszy¹³². Sukces w biznesie zależy bowiem od nawiązania relacji z interesariuszami, stosowania polityki otwartości i transparentności oraz odpowiednich sposobów oddziaływania w celu zwiększenia skuteczności działania¹³³. W obliczu współczesnych uwarunkowań działalności wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw zależy w głównej mierze od tworzenia wartości dla klienta, co przynosi się na wzrost wartości przedsiębiorstwa¹³⁴.

Według definicji interesariuszem jest każdy podmiot, zidentyfikowana osoba lub grupa, która może wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostaje pod jej wpływem¹³⁵. Z kolei K. Obłój definiuje *stakeholders* jako instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: mają swoją stawkę w działaniu firmy, w decyzjach i efektach oraz są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację¹³⁶.

Wśród teoretyków zarządzania temat interesariuszy wzbudził duże zainteresowanie, jednak nadal trwa dyskusja na temat klasyfikacji grup interesariuszy oraz ich realnego wpływu na organizację¹³⁷. M. Trocki dzieli interesariuszy na zewnętrznych poza organizacją i zewnętrznych wewnątrz organizacji oraz wewnętrznych¹³⁸. Zewnętrzni poza organizacją to odbiorcy, urzędy regulacyjne, dostawcy, konkurenci. Zewnętrzni wewnątrz organizacji zdefiniowani są jako organy nadzorcze, naczelne kierownictwo, kierownicy i pracownicy liniowi oraz

¹³² R. Charan, R. E. Freeman, *Planning for the Business Environment of the 1980s*. p. 17; R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston 1984, s. 107.

¹³³ J. Wiśniewska, A. Świadek, Sukces i dojrzałość organizacji w zarządzaniu projektami [w:] K. Janasz, J. Wiśniewska (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*. Difin, Warszawa 2014, s. 68; M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*. PWE, Warszawa 2013, s. 33; J. Kisielnicki, J. Turyna, *Decyzyjne systemy zarządzania*. Difin, Warszawa 2012, s. 73.

¹³⁴ J. Brzóska, Zmiany modelu biznesu przedsiębiorstwa transportowego a dynamika wartości. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, z. 101, nr kol. 1974, Gliwice 2017, s. 70.

¹³⁵ R. E. Freeman, *Strategic management. A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston 1984, p. 46; A. L. Friedman, S. Miles, *Stakeholders. Theory and Practice*. Oxford University Press, New York 2006, p. 4–8; A. Crane, D. Matten, *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press, New York 2007, p. 57–58; P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*. Difin, Warszawa 2011, s. 51–53; P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013, s. 23.

¹³⁶ K. Obłój, *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa, 1998, s. 111.

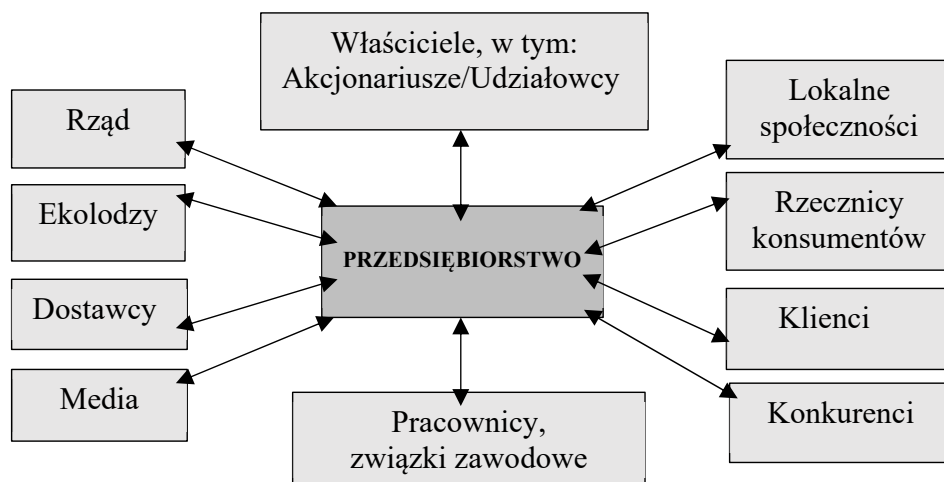
¹³⁷ R. Basu, *Managing Quality in Projects: An Empirical Study*. *International Journal of Project Management*, no. 32(1), 2014, p. 178–187; P. Daigneault, S. Jacob, J. Tremblay, *Measuring Stakeholder Participation in Evaluation: An Empirical Validation of the Participatory Evaluation Measurement Instrument (PEMI)*. *Evaluation Review*, no. 36(4), 2012, p. 243–271; S. Spałek, *Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 41; R. E. Freeman, D. L. Reed, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. *California Management Review*, 1983, vol. XXV, no. 3, Spring, p. 88–106.

¹³⁸ M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie...*, op. cit., s. 34–37.

funkcjonalni, specjaliści i eksperci, pracownicy biura projektów. Wewnętrzni interesariusze to komitet sterujący, kierownik projektu, zespoły wykonawcze, administracja. W innym ujęciu mówi się o dwóch grupach interesariuszy, które mają wspólne cele – interesariuszach podstawowych, czyli głównych oraz drugorzędnych¹³⁹, dalej pierwszoplanowych i drugoplanowych¹⁴⁰, bądź interesariuszach rynkowych i pozarynkowych¹⁴¹. Jednak najczęściej rozróżniani są interesariusze wewnętrzni, czyli pracownicy, zarząd, oraz zewnętrzni, odbiorcy oraz dostawcy, reprezentujący czasem sprzeczne cele¹⁴².

Model oddziaływania środowiska na przedsiębiorstwo przedstawia rysunek 6.

Rysunek 6. Model oddziaływania środowiska na przedsiębiorstwo



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010, s. 25.

W klasyfikacji grup interesów wpływających na działalność przedsiębiorstwa można wyróżnić również podstawowych i drugorzędnych interesariuszy społecznych i pozaspółecznych. Tabela 9 prezentuje grupy interesów społecznych i pozaspółecznych.

¹³⁹ M. B. E. Clarkson, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, no. 1, p. 92–117; V. Magness, Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience. *Journal of Business Ethics*, 2008, 83, p. 177–192.

¹⁴⁰ R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation and Success*. Yale University Press, Boston 2007, p. 8–9.

¹⁴¹ A. Chodyński, Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec interesariuszy. *Przegląd Organizacji*, 2010, nr 4, s. 37–40; E. Piwoni-Krzeszowska, Rodzaje relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – perspektywa postaw podmiotów. *Przegląd Organizacji*, 2012, nr 8, s. 3–6.

¹⁴² G. Heerkens, *Jak zarządzać projektami?* Wydawnictwo RM, Warszawa 2003, s. 177–182.

Tabela 9. Grupy interesów społecznych i pozaspółecznych w przedsiębiorstwie

Grupy interesów	Społeczne	Pozaspółeczne
Podstawowe	<ul style="list-style-type: none"> – akcjonariusze, inwestorzy – pracownicy, kierownictwo – dostawcy i partnerzy handlowi – klienci – społeczności lokalne, krajowe międzynarodowe – pożyczkodawcy (banki, obligatariusze itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> – środowisko naturalne, całość kształt ożywionych i nieożywionych składników przyrody, ściśle ze sobą powiązanych, otaczających organizmy żywe – przyszłe pokolenia
Drugorzędne	<ul style="list-style-type: none"> – rząd – społeczeństwo – regulatorzy i nadzorcy rynkowi – organizacje handlowe – konkurenci – społeczne grupy nacisku – związki zawodowe – media i komentatorzy – liderzy opinii, ośrodki – badawcze i naukowe – instytucje pozarządowe – organizacje środowiskowe 	<ul style="list-style-type: none"> – ekologiczne grupy nacisku – obrońcy praw zwierząt

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation, A blueprint for maximizing stakeholder value*. Pitman Publishing, 1997 oraz G. E. Hund, J. A. Engel-Cox, *Two-Way Responsibility* [in:] J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S. S. Rahma (Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*. Greenleaf Publishing, Sheffield 2002, p. 219.

T. Kafel, podejmując się charakterystyki interesariuszy, oparł się na określeniu relacji¹⁴³ i zależności między nimi a przedsiębiorstwem, podając, że¹⁴⁴:

- relacje przedsiębiorstwo – partner, dążąc do równowagi, mają charakter kontraktowy,
- relacje, opierając się na uzasadnionych prawem żądaniach, oczekiwaniach, muszą zmierzać w kierunku ich zaspokojenia lub osłabienia,
- siła zależności między przedsiębiorstwem a partnerami podlega zmianom w czasie,

¹⁴³ Pojęcie *relacje* definiowane jest jako stosunek lub zależność zachodząca pomiędzy określonymi przedmiotami dowolnego rodzaju, ze względu na ich związek przyczynowo-skutkowy i wzajemne oddziaływanie. S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*. Książka i Wiedza, Warszawa 2006, s. 103; K. Bilińska-Reformat, *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*. Placet, Warszawa 2009, s. 60.

¹⁴⁴ T. Kafel, Metodologiczne aspekty analizy mikrootoczenia organizacji. *Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, 2000, nr 554, s. 39–55.

- zależność między przedsiębiorstwem a partnerem jest obustronna, ale nie musi być zrównoważona,
- przedsiębiorstwo może być uzależnione od partnera, który tworzy podstawę jego istnienia, ma nad nim władzę,
- partnerzy są uzależnieni od przedsiębiorstwa moralnie i prawnie, pozostając pod jej wpływem.

Interesariusze posiadają zatem zróżnicowany wpływ na przedsiębiorstwo¹⁴⁵. Ten wpływ warunkują ich cechy, a kluczowym czynnikiem skutecznego funkcjonowania jest zrozumienie znaczenia interesariuszy w dwóch kryteriach¹⁴⁶: siły oddziaływania i zaangażowania. Siła oddziaływania interesariuszy uzależniona jest od posiadania formalnych uprawnień do współdecydowania, unikalnej wiedzy i kwalifikacji, unikatowych zasobów. Drugie kryterium – zaangażowanie interesariuszy – związane jest z zakresem działań, które podejmują w celu zaspokojenia własnych interesów, mając często wzajemnie sprzeczne oczekiwania¹⁴⁷.

Dialog prowadzony z interesariuszami może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści, a mianowicie¹⁴⁸:

- lepsze zarządzanie sytuacjami kryzysowymi, na przykład z powodu strajku pracowników,
- poznanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy,
- wzrost lojalności klientów, pracowników, partnerów biznesowych,
- wzmocnienie motywacji i zaangażowania pracowników,
- wsparcie innowacyjności firmy,
- budowę pozytywnej opinii o firmie jako organizacji godnej zaufania, odpowiedzialnej i wiarygodnej.

Dobre relacje z interesariuszami wymagają nawiązywania kontaktów i prowadzenia ciągłej komunikacji, zarządzania tymi relacjami, a ponieważ każda grupa interesariuszy ma odmienne wymagania, organizacja powinna odpowiednio różnicować cele, treści i formy tej komunikacji.

¹⁴⁵ S. Banerjee, Corporate Social Responsibility: the good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 2008, no. 34, s. 51–78.

¹⁴⁶ M. Trocki, B. Gruzca, Zarządzanie interesariuszami projektu [w:] M. Trocki, E. Sońta-Drażkowska (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*. Bizzare, Warszawa 2009, s. 375, 378; M. G. Winch, Managing Project Stakeholders [in:] J. Wiley, *The Wiley Guide to Managing Projects*. Hoboken 2004, p. 328.

¹⁴⁷ H. Chwistecka-Dudek, Teoria interesariuszy w koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw [w:] M. Jabłoński (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw w warunkach niepewności, zmienności i nieprzewidywalności: strategie – finanse – kompetencje*. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej. 2016, s. 64.

¹⁴⁸ Błędy i bariery w dialogu firm z interesariuszami w Polsce. Warszawa 2011, s. 12 [data dostępu: 20.11.2018]. http://konfederacijalewiatan.pl/_files/2011_11/Raport_z_warsztatu_eksperckiego_Wersja_Ostateczna.pdf

1.5. Metody restrukturyzacji przedsiębiorstw wykorzystywane w obliczu współczesnych uwarunkowań

Restrukturyzacja przedsiębiorstw wymaga zastosowania indywidualnego podejścia, uzależnionego od specyfiki działalności gospodarczej. Wraz z postępem w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz rozwojem informatyki, trudne lub niemożliwe staje się więc wypracowanie uniwersalnego sposobu restrukturyzacji przedsiębiorstw¹⁴⁹. Zmieniają się metody i techniki realizacji procesów restrukturyzacji.

Metoda jest atrybutem nauki, przesądza o jej istocie i stanowi wyznacznik dyscypliny naukowej¹⁵⁰. Metoda, zgodnie z propozycją T. Kotarbińskiego, to „system postępowania, sposób wykonywania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym uplanowany i nadający się do wielokrotnego stosowania”¹⁵¹. Termin *metoda* oznacza zatem drogę postępowania, używany jest w kilku znaczeniach:

- jako sposób postępowania prowadzący do osiągnięcia zamierzonego celu, który zapewnia wewnętrzną, czasową i logiczną regulację przebiegu procesu zarządzania¹⁵²,
- jako sposób postępowania, który składa się z określonych i powtarzalnych etapów, dający możliwość doboru rodzajów działania i kolejności zaplanowanych czynności¹⁵³.

Metody są nadrzędne pojęciowo w stosunku do technik zarządzania. Z. Martyniak dokonał rozróżnienia określeń *metoda* i *technika*. Według badacza metoda, która charakteryzuje się wysokim stopniem uszczegółowienia, jest techniką, procedurą. Natomiast na wysokim poziomie uogólnienia jest zbliżona do pojęcia zasady¹⁵⁴. Technika zarządzania definiowana jest zatem jako całość przepisów i reguł działania, które służą do kształtowania procesu zarządzania¹⁵⁵. Ponadto określone metody przypisane są do każdej z subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości, są

¹⁴⁹ W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu (Wstęp)*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 9.

¹⁵⁰ M. Lisiński, Metodologia pragmatyczna nauk o zarządzaniu. *Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance*, vol. 14, no. 2/1/2016, s. 224.

¹⁵¹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum, Wrocław 1973, s. 79.

¹⁵² W. Kowalczewski, Instrumenty stosowane w zarządzaniu [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa 2007, s. 21.

¹⁵³ H. Schuman, *Metoda i znaczenie w badaniach sondażowych*. Oficyna Naukowa, Warszawa 2013, s. 25.

¹⁵⁴ Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 7.

¹⁵⁵ J. Trzcieniecki, J. Teczek, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003, s. 146–147.

to zatem metody zarządzania strategicznego, operacyjnego, zarządzania zasobami ludzkimi, finansami oraz zarządzania informacją¹⁵⁶.

Zastosowanie określonych metod restrukturyzacyjnych wynika z zakresu zdiagnozowanych problemów, w konkretnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. Instrumenty te są łączone i najczęściej używane wspólnie, aby mogły się dopełniać, wykorzystywać własną synergię¹⁵⁷.

W tabeli 10 przedstawiono obszary restrukturyzacji i typowe odpowiadające im przedsięwzięcia restrukturyzacyjne dokonywane w przedsiębiorstwach oraz związane z nimi metody i efekty restrukturyzacji.

Tabela 10. Obszary i odpowiadające im typowe przedsięwzięcia restrukturyzacyjne oraz metody i efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw

Obszar restrukturyzacji	Typowe przedsięwzięcia dla danego obszaru restrukturyzacji	Metody restrukturyzacji	Charakterystyka efektów restrukturyzacji
Restrukturyzacja finansowa	<ul style="list-style-type: none"> – przywrócenie płynności finansowej – działania podnoszące efektywność – racjonalizacja struktury kapitałowej – nowe źródła finansowania – redukcja aktywów 	<ul style="list-style-type: none"> – prywatyzacja – <i>leverage buy-out</i> – <i>management buy-out</i> – <i>employee buy-out</i> – <i>reengineering</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – likwidacja luki informacyjnej – poprawa efektywności firmy związanej z formą inwestycji – podnoszenie wartości przedsiębiorstwa

¹⁵⁶ Ł. Sułkowski, Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 31–38.

¹⁵⁷ T. Kotarbiński, *Traktat...*, op. cit., s. 88; R. Borowiecki, A. Jaki, J. Kaczmarek, *Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw i ich majątku*. Wydawnictwo PSB, Kraków 1997, s. 21; M. Lisiński, Analiza metodologii nauk o zarządzaniu [w:] J. Czekaj, M. Lisiński (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011a, s. 41.

Obszar restrukturyzacji	Typowe przedsięwzięcia dla danego obszaru restrukturyzacji	Metody restrukturyzacji	Charakterystyka efektów restrukturyzacji
Restrukturyzacja operacyjna	<ul style="list-style-type: none"> - wyszczuplanie systemu produkcyjnego i systemu zarządzania - zmniejszenie stanu zatrudnienia - usprawnianie działalności, umiejętność znajdowania skutecznych rozwiązań w procesie uczenia się od innych - zmiana asortymentu wyrobu (specjalizacja, dywersyfikacja pozioma) - zmiana zakresu realizowanych funkcji (specjalizacja, dywersyfikacja pionowa) - zmiana proporcji dziedzin działalności - racjonalizacja systemów motywacyjnych - uelastycznienie stosunków - pracy 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>reengineering</i>, - <i>benchmarking</i> - <i>just in time</i> - <i>lean management</i> - <i>kaizen</i> - <i>total quality management (TQM)</i> - <i>downsizing</i> - <i>delaying</i> - zmiana systemu wynagrodzeń - alianse strategiczne 	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa efektywności zarządzania aktywami firmy - wzrost wydajności pracy - poprawa jakości - wzrost dynamiki i sprzedaży - zwiększenie marży zysku operacyjnego - osiągnięcie długotrwałego sukcesu oraz korzyści dla wszystkich członków, uzyskanie zadowolenia klienta
Restrukturyzacja organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> - dostosowanie struktury organizacyjnej i procesu zarządzania do zmian dokonanych w innych obszarach - doskonalenie struktury organizacyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> - doskonalenie zasad funkcjonowania: - <i>just in time</i> - <i>lean management</i> - <i>kaizen</i> - <i>reengineering</i> - <i>total quality management (TQM)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - dostosowywanie poziomu struktury i zatrudnienia do aktualnego zakresu działania

Obszar restrukturyzacji	Typowe przedsięwzięcia dla danego obszaru restrukturyzacji	Metody restrukturyzacji	Charakterystyka efektów restrukturyzacji
Restrukturyzacja własnościowa – prawne aspekty restrukturyzacji – zmiana formy organizacyjno-prawnej – majątkowa (aktywów)	– przekształcenie firm jednoosobowych w spółki – przekształcenie spółek – przekształcenie spółdzielni w spółki – komercjalizacja przedsiębiorstw państwowych – przekazanie praw własności w ręce prywatne – koncentracja lub rozproszenie praw własności – sprzedaż lub przejęcie – wydzielanie majątku, tworzenie samodzielnych podmiotów – realizacja strategii zakładającej wzrost w obszarze zewnętrznym – wydzielenie ze struktur organizacyjnych pewnych czynności w celu obsługi przez inne podmioty – dobrowolne ograniczenie działalności lub rezygnacja z niej z powodu sytuacji kryzysowej – przystępowanie do spółek i wnoszenie aportów rzeczowych	– prywatyzacja – <i>leverage buy-out</i> – <i>management buy-out</i> – <i>employee buy-out</i> – wykup własnych akcji przez firmę – fuzje, przejęcia – <i>outsourcing</i> – <i>outplacement</i> – <i>insourcing</i> – <i>spin-off</i> – inwestycje – dywestycje	– optymalizacja struktury kapitałowej – wykorzystanie efektu dźwigni finansowej – wykorzystanie efektu osłony podatkowej – zmiany w strukturze właściwej – zmiany w strukturze aktywów firmy – dywersyfikacja działalności firmy – specjalizacja działalności organizacji – wykorzystanie efektów synergii

Źródło: A. Jaki, Controlling wartości jako narzędzie stymulowania procesu kreowania wartości przedsiębiorstwa [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 34; A. Nalepka, *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki – specyfika restrukturyzacji organizacyjnej w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu, Kraków 2008, s. 400; T. Copeland, T. Coller, J. Murrin, *Measuring and Managing the Value of Companies*. John Wiley & Sons, New York 1990, p. 35; M. Siudak, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 118; S. Slatter, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*. WIG-Press, Warszawa 2001, s. 67.

Jednym z najtrudniejszych zagadnień restrukturyzacji przedsiębiorstw jest restrukturyzacja finansowa. Według C. Suszyńskiego jest to proces, który polega na takim ułożeniu stosunków między przedsiębiorstwem a dostawcami i odbiorcami oraz instytucjami finansującymi (czyli poziomem należności i zobowiązań), które umożliwiają bezkonfliktowe funkcjonowanie. Ponadto wymaga ona odpowiedniego ukształtowania struktury kapitałowej, aby zainwestowane środki dały oczekiwany zwrot nakładów oraz pozwoliły na skorzystanie ze zjawiska dźwigni finansowej¹⁵⁸. Celem restrukturyzacji finansowej jest obniżenie kosztów i odzyskanie płynności finansowej oraz w konsekwencji uzyskanie dobrej kondycji ekonomicznej. Obejmuje ona szeroki zakres działań, do których można zaliczyć działania dotyczące redukcji wydatków, a mianowicie¹⁵⁹:

- przegląd zamówień i rezygnacja z tych, które nie przynoszą zysku,
- skrócenie czasu pracy i racjonalizacja zatrudnienia oraz eliminacja zbędnych usług obcych,
- wprowadzenie dyscypliny wydatków, w tym ograniczenie wydatków kapitałowych,
- obniżenie kosztów materiałowych oraz poszukiwanie tańszych dostawców,
- wykorzystywanie ulg podatkowych.

Proponowane klasyfikacje technik restrukturyzacji finansowej opierają się głównie na dwóch podejściach¹⁶⁰:

- podejściu instrumentalnym, gdzie następuje odniesienie do bilansu przedsiębiorstwa, czyli zorientowanie na zmiany po stronie aktywów i po stronie pasywów (sprzedaż aktywów, leasing aktywów, utworzenie bądź sprzedaż firmy „córki”, zmiana wierzytelności na udziały),
- podejściu problemowym, zorientowanym przede wszystkim na kwestie zmiany struktury własnościowej.

¹⁵⁸ Przedsiębiorstwo, które zdecyduje się kapitał wniesiony przez właścicieli powiększyć kapitałem obcym, ponosi ryzyko finansowe, ponieważ kapitał obcy jest kapitałem zwrotnym. Pozwala to jednak na powiększenie zasobów majątkowych i potencjału dochodowego przedsiębiorstwa. Instrumentem, który umożliwia ocenę efektu zaangażowania kapitału obcego oraz pomiaru ryzyka finansowego, jest dźwignia finansowa. Dźwignia finansowa oznacza możliwość wykorzystywania kosztów stałych do podnoszenia rentowności przedsiębiorstwa.

M. Wypych, *Metody finansowania działalności przedsiębiorstwa, Kryteria wyboru źródeł finansowania rozwoju przedsiębiorstwa, Wybrane obszary funkcjonalne w działalności przedsiębiorstwa* [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk. *Studia i Monografie*, nr 61, Łódź-Warszawa 2015, s. 338; C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*. PWE, Warszawa 1999, s. 35.

¹⁵⁹ A. Nalepka, *Zarys problematyki...*, op. cit., s. 156.

¹⁶⁰ C. Suszyński, *Restrukturyzacja...*, op. cit., s. 172.

W nawiązaniu do podejścia problemowego R. K. S. Rao zaproponował klasyfikację skutecznych metod i technik restrukturyzacji finansowej, która między innymi obejmuje¹⁶¹:

- transakcje prywatyzacyjne, transakcje „czystego” wykupu, wykup menedżerski, wykup wspomagany,
- wykup akcji przedsiębiorstwa, zakupy na wolnym rynku, negocjacje z wybranymi inwestorami, przetarg,
- wymianę posiadanych walorów na inny rodzaj papierów wartościowych.

W praktyce gospodarczej metody i techniki restrukturyzacji finansowej oraz dotyczące innych obszarów są łączone, w zależności od sytuacji przedsiębiorstwa, jego specyfiki i potrzeb oraz problemów do rozwiązania¹⁶².

W obszarze restrukturyzacji operacyjnej przedsiębiorstw, która polega na projektowaniu procesów, przebudowie i doskonaleniu istniejących systemów, wyróżniono między innymi takie metody jak *reengineering*, system zapewnienia jakości *TQM*, *lean management*, *benchmarking* oraz alianse strategiczne.

Reengineering to projektowanie procesów, gruntowna przebudowa istniejących systemów i struktur organizacyjnych. Metoda ta polega głównie na poszukiwaniu możliwości ulepszenia szczególnie tych obszarów, które mają decydujący wpływ na wartość wytwarzanego produktu¹⁶³. Według M. Hammera i T. Stewarda *reengineering* należy realizować w kilku etapach¹⁶⁴:

- etap 1: opracowanie strategii funkcjonowania firmy,
- etap 2: realizacja usprawnień, począwszy od procesów najtrudniejszych i najistotniejszych z punktu widzenia klienta,

¹⁶¹ R. K. S. Rao, *Financial Management. Concepts and Applications*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio 1995, p. 495–498, 808–831 [w:] C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1999, s. 172.

¹⁶² R. Żaba-Nieroda, *Restrukturyzacja organizacyjna i finansowa polskiego sektora przemysłu obronnego* [w:] J. Famielec, B. Kożuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki iprzedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 49–70.

Procesy restrukturyzacyjne w wybranym przedsiębiorstwie sektora przemysłu obronnego zostały przeprowadzone na podstawie „Programu restrukturyzacji na lata 2009–2011”. W badanej spółce miały miejsce działania restrukturyzacyjne w obszarach: restrukturyzacji organizacyjnej – między innymi w zakresie zmiany struktury organizacyjnej spółki oraz wydzielenia i sprzedaży produkcji cywilnej. W ramach restrukturyzacji finansowo-majątkowej nastąpiło wyłączenie z opodatkowania określonego majątku oraz restrukturyzacja zadłużenia wobec gminy i właściciela, w wyniku restrukturyzacji zatrudnienia dokonano redukcji etatów. W 2012 r. przeprowadzono kolejny etap restrukturyzacji, konsolidację i integrację z innym przedsiębiorstwem, która polegała na połączeniu działalności rozwojowej i handlowej. W trwającym procesie unowocześnienia parku maszynowego i implementacji innowacyjnych rozwiązań, omawiane przedsiębiorstwo dokonało skoku technologicznego, w latach 2014–2015 spółka zajęła pierwsze miejsce w ogólnopolskim rankingu firm innowacyjnych.

¹⁶³ I. Durlik, *Inżynieria zarządzania, cz. II: Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*. Placet, Warszawa 2005, s. 164.

¹⁶⁴ Ibidem, s. 164, 306.

- etap 3: wytworzenie poczucia konieczności dokonania zmian w przedsiębiorstwie,
- etap 4: analiza potrzeb klientów oraz projektowanie procesów wytwórczych w taki sposób, aby zapewnić wysoki poziom ich satysfakcji,
- etap 5: ocena zaprojektowanych rozwiązań przez kierownictwo, konsultantów zewnętrznych, a także pracowników,
- etap 6: utworzenie zespołu zarządzającego realizacją projektu,
- etap 7: realizacja projektu.

System zapewnienia jakości *TQM* to zarządzanie organizacją w celu osiągnięcia długotrwałego sukcesu oraz korzyści dla wszystkich jej członków, poprzez uzyskanie zadowolenia klienta. Natomiast *lean management* oznacza wyszczuplanie systemu produkcyjnego i systemu zarządzania przedsiębiorstwem oraz zmniejszenie stanu zatrudnienia. Stanowi zbiór pojęć, zasad i technik służących eliminacji marnotrawstwa i wdrożeniu efektywnego systemu produkcji lub usług, który dostarcza klientom¹⁶⁵:

- dokładnie tego, czego potrzebują,
- wtedy, gdy tego potrzebują,
- w ilości, w jakiej potrzebują,
- bez wad i defektów,
- przy możliwie najniższych kosztach.

Benchmarking jest metodą usprawniania poszczególnych obszarów działalności gospodarczej, polegającą na porównywaniu własnych rozwiązań z lepszymi oraz na procesie uczenia się od innych, doskonalenia umiejętności poprzez wykorzystywanie bogatszych doświadczeń. Kluczowym czynnikiem tej metody jest umiejętność znajdowania skutecznych rozwiązań, które pozwolą na osiągnięcie celów organizacji. Interesującym obszarem zastosowania *benchmarkingu* jest restrukturyzacja zatrudnienia oraz optymalizacja wielkości i struktury zasobów ludzkich w poszczególnych podsystemach przedsiębiorstwa¹⁶⁶.

Z kolei aliance strategiczne to związek pomiędzy firmami, partnerami biznesowymi, którego celem jest realizacja wspólnie wybranych celów. Alians w ujęciu szerokim oznacza sojusz partnerów lub współdziałanie konkurentów w celu osiągnięcia korzyści, lepszej pozycji konkurencyjnej, a także dokonania fuzji, cejsji lub akwizycji w danej dziedzinie działalności¹⁶⁷. W ujęciu wąskim ogranicza

¹⁶⁵ M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean management...*, op. cit., s. 69.

¹⁶⁶ J. Czekaj, A. Zakrzewska-Bielawska, *Benchmarking jako metoda restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie*. Benchmarking publikacja_8_2006. pdf, s. 14 [data dostępu: 29.09.2018].

¹⁶⁷ H. Chwistecka-Dudek, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*. Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1993, s. 52.

jednak sojusze strategiczne do umów zawieranych przez konkurentów¹⁶⁸. Takie podejście prezentuje M. Romanowska, według której „alians strategiczny to różne formy współpracy między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, którzy zdecydowali się wspólnie prowadzić jakieś przedsięwzięcie lub rodzaj działalności, łącząc i koordynując swoje zasoby, środki i umiejętności”¹⁶⁹.

Wyróżniamy dwa podstawowe typy aliansów strategicznych:

- wewnątrzbranżowe, tworzone między dwoma partnerami w kraju, bądź na zasadzie połączeń międzynarodowych w celu ochrony interesów przed konkurencją,
- międzybranżowe, które tworzy się w celu uzyskania efektów synergii.

Ze względu na kryterium organizacyjno-prawne wyróżnia się alianse:

- formalne, które zachowują formę pisemnego porozumienia pomiędzy stronami, a są to między innymi:
 1. alianse udziałowe, w postaci spółek *joint venture*,
 2. alianse bezudziałowe, na zasadzie aliansów kapitałowych, które prowadzą do objęcia przez jednego z partnerów udziałów mniejszościowych w firmie drugiego lub wzajemnego wykupu udziałów przez partnerów,
 3. w formie umów, licencji, *fransichingu*, umów o współpracę czy o stowarzyszeniu,
- nieformalne, gdy porozumienie partnerów nie wymaga podpisywania umów prawnych.

We współczesnych przedsiębiorstwach strategia aliansu stanowi jedną z najczęściej wskazywanych strategii rozwoju. Decydujący wpływ na wybór strategii aliansów odgrywają wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania przedsiębiorstw, które uwzględniają ich indywidualne ograniczenia rozwojowe¹⁷⁰.

Restrukturyzacja operacyjna obejmuje zatem zmiany w podstawowej działalności gospodarczej, stanu i struktury jego aktywów, w obszarach: marketing, produkt oraz zasoby przedsiębiorstwa¹⁷¹.

¹⁶⁸ H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne: problemy teorii i dylematy praktyki*. Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2008, s. 15–16.

¹⁶⁹ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. PEW, Warszawa, 1997, s. 14.

¹⁷⁰ H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne...*, op. cit., s. 34.

¹⁷¹ K. Firlej, T. Bober, A. Belniak, Proces restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji i jego determinanty w sektorze gastronomicznym. *Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2009, nr 2, s. 137–153.

W badaniach podjęto problematykę restrukturyzacji firm sektora gastronomicznego, przywrócenia ich równowagi do warunków otoczenia, w wyniku zmian w gospodarce rynkowej. Restrukturyzacja placówek gastronomicznych tego sektora dotyczyła takich obszarów działalności jak: zatrudnienie, organizacja produkcji, struktura i zarządzanie. W wyniku przeprowadzonej analizy funkcjonowania placówek tego sektora stwierdzono, że ich rozwój zależy od czynników ściśle powiązanych z rozwojem gospodarki rynkowej i z jej prywatyzacją. Placówki gastronomiczne w Polsce zmieniły swój wygląd, poziom i rodzaj świadczonych usług, by przekształcać się według wzorców zachodnich.

Restrukturyzacja w sferze organizacyjnej dotyczy modyfikacji i dostosowania wewnętrznych struktur i procedur do realizacji przyjętej strategii przedsiębiorstwa, jest niezbędna w momencie spadku efektywności działalności¹⁷². W obszarze restrukturyzacji organizacyjnej A. Nalepka wyróżnił trzy rodzaje przedsięwzięć¹⁷³:

1. racjonalizacja formy organizacyjnej:
 - tworzenie centrów kosztów, zysku,
 - tworzenie strategicznych jednostek biznesu,
 - podział przedsiębiorstwa, tworzenie samodzielnych podmiotów gospodarczych (*spin-off*),
 - stosowanie nowych rozwiązań organizacyjnych, stworzenie bazy informacyjnej dla prawidłowego podejmowania decyzji,
2. doskonalenie struktury organizacyjnej:
 - diagnoza struktury organizacyjnej,
 - projektowanie poprawionej struktury organizacyjnej,
 - wdrożenie zmian w rozwiązaniach strukturalnych,
3. usprawnienie zasad i metod funkcjonowania:
 - *lean management*,
 - *reengineering*,
 - zarządzanie jakością (*TQM*),
 - koszty docelowe,
 - *kaizen*.

Podział obszaru restrukturyzacji organizacyjnej na dwie sfery zaproponowali ponadto S. Lachiewicz i A. Zakrzewska-Bielawska, mianowicie¹⁷⁴:

J. Famielec, S. Famielec, Restrukturyzacja sektora gospodarki odpadami komunalnymi [w:] J. Famielec, M. Koźuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 75–92.

Przytoczone badania obejmowały gospodarkę odpadami komunalnymi w strukturze organizacyjno-zarządczej oraz podażowo-technologicznej, w oparciu o „Strategię Bezpieczeństwo Komunalne i Środowisko”, przyjętą w 2014 r., z perspektywą do 2022 r. Uchwała nr 58 RM z dnia 15 kwietnia 2014, M.P. 2014, poz. 469.

K. Wąsowicz, Restrukturyzacja organizacyjna i zarządcza przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej w sytuacji kryzysowej [w:] J. Famielec, M. Koźuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 159–177.

Celem przeprowadzonych badań jest identyfikacja kluczowych zagadnień dotyczących restrukturyzacji w przedsiębiorstwie komunikacji miejskiej.

¹⁷² E. Wiśniewska, Restrukturyzacja organizacyjna jako zmiana radykalna. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, z. 67, nr kol. 1900, Gliwice 2013, s. 181.

¹⁷³ A. Nalepka, *Zarys problematyki...*, op. cit., s. 156; D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*. „Orgmasz”, Warszawa 1992, s. 107.

¹⁷⁴ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Miejsce restrukturyzacji...*, op. cit., s. 39.

- w aspekcie relacji wewnętrznych, co dotyczy *lean management*, *outsourcingu*, zmian w strukturze komórek i ich zadań, stanowisk pracy, spłaszczenia struktur organizacyjnych¹⁷⁵,
- w aspekcie relacji zewnętrznych, co dotyczy aliansu strategicznego, fuzji i przejęć, wejścia do grupy kapitałowej, podziału przedsiębiorstwa oraz tworzenia innych samodzielnych podmiotów gospodarczych¹⁷⁶.

Restrukturyzacja organizacyjna stwarza problemy z identyfikacją obszaru, którego dotyczy, ponieważ jest łączona zarówno z działalnością operacyjną (restrukturyzacja operacyjna), gdzie wyznacza zakres działania, strukturą finansów (restrukturyzacja finansowa), kiedy musi wziąć pod uwagę zakres finansowy, oraz zmianami w strukturze kapitałowej i własnościowej (restrukturyzacja własnościowa). Spełnia zatem funkcje koordynujące zmian organizacyjnych oraz tych zachodzących w innych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Rola przekształceń w zakresie restrukturyzacji organizacyjnej ma więc ogromne znaczenie w kontekście rozwoju przedsiębiorstw przyszłości¹⁷⁷.

¹⁷⁵ E. Wiśniewska, *Restrukturyzacja organizacyjna...*, op. cit., s. 181.

¹⁷⁶ R. Grądzki, A. Zakrzewska-Bielawska, Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 307–318.

¹⁷⁷ J. Wyrwa, *Restrukturyzacja organizacyjna jako sposób przeciwdziałania kryzysowi w przedsiębiorstwie*. Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski, s. 138–140. Przykładem prowadzonych badań w obszarze restrukturyzacji organizacyjnej było określenie specyfiki restrukturyzacji organizacyjnej w związku z analizą zmian zachodzących w przedsiębiorstwie, w ramach projektu „Biznes w nauce, nauka w biznesie – rozwój pracowników firm i jednostek naukowych w województwie lubuskim”, w 2014 r. Rezultatem restrukturyzacji organizacyjnej było usprawnienie procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, poprawa elastyczności funkcjonowania, stabilizacja rozwoju, zwiększenie rynkowej i ekonomicznej wartości przedsiębiorstwa.

S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Opinie pracowników dużych przedsiębiorstw na temat procesów restrukturyzacyjnych. *Organizacja i Kierowanie*, 2003, nr 3, s. 117–133. Restrukturyzacja polskich przedsiębiorstw wywołuje znaczące skutki dla środowiska pracowniczego, związane między innymi z redukcją i wymianą personelu oraz zmianami zasad oceny i motywowania, co bywa trudne do akceptacji. Przeprowadzone badania w tym konkretnym przypadku wykazały, że proces restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw nie odbiega generalnie od wszelkich innych zmian, tym niemniej towarzyszy im znaczący zakres oczekiwań ich pracowników. Oczekiwania te są trudne do spełnienia, co czasem tworzy poczucie zawodu i powoduje obniżenie korzystnych opinii o efektach restrukturyzacji. Ocena skutków procesu restrukturyzacji zależy od przynależności do poszczególnych grup zawodowych, od konkretnej branży i wzrasta wraz z poziomem wykształcenia, pozycji zawodowej oraz jest lepiej postrzegana przez osoby młode z krótkim stażem pracy. Zmiany organizacyjne negatywnie oceniają respondenci z wykształceniem zasadniczym zawodowym, na stanowiskach produkcyjnych, a także osoby powyżej 50. roku życia, z długim stażem pracy, które obawiają się, że nie poradzą sobie ze swoimi obowiązkami zawodowymi po wprowadzeniu zmian oraz boją się utraty pracy.

K. Cisowska-Mleczeck, Reforma oświaty jako przesłanka zmian w realizacji zadań edukacyjnych w gminie [w:] J. Famielec, M. Kożuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 99–138.

Przedstawione badania omawiają zmiany organizacyjne i zmiany sposobu finansowania systemu oświaty w Polsce w latach 1990–2017.

Przechodząc do omówienia obszaru restrukturyzacji własnościowej, nie sposób pominąć prawnych aspektów jej funkcjonowania. Reguluje je między innymi wprowadzone w Polsce w 2016 r. Prawo restrukturyzacyjne, którego celem jest uproszczenie procedury restrukturyzacyjnej, umożliwienie wynegocjowania optymalnego dla obu stron, dłużnika i wierzyciela, porozumienia w warunkach działalności przedsiębiorstwa. Ustawodawca z myślą o różnego typu sytuacjach, w których znajduje się przedsiębiorstwo, wprowadził do obowiązującego systemu prawnego cztery rodzaje postępowań¹⁷⁸:

- postępowanie o zatwierdzenie układu, przeznaczone dla przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą, którzy regulują bieżące zobowiązania, lecz przewiduje się, że w najbliższym czasie mogą mieć z tym problemy,
- przyspieszone postępowanie układowe, przeznaczone dla przedsiębiorców, którzy nie są w stanie regulować zobowiązań i prowadzone są przeciwko nim postępowania egzekucyjne, lecz jest szansa, że może dojść do porozumienia z wierzycielami,
- postępowanie układowe, przeznaczone dla przedsiębiorców, którzy są niewypłacalni lub na skraju wypłacalności,
- postępowanie sanacyjne, mające na celu przywrócenie zdolności do regulowania wierzytelności oraz jednoczesną ochronę przed ogłoszeniem postępowania egzekucyjnego, polegające na przeprowadzeniu przekształceń w przedsiębiorstwie na podstawie opracowanego planu restrukturyzacyjnego.

Ustawa wprowadziła również wiele elementów, które w perspektywie powinny uprościć i skrócić czas efektywnego zakończenia postępowania restrukturyzacyjnego. Ponadto, w związku z potrzebą zwiększenia przejrzystości postępowań restrukturyzacyjnych oraz bieżącego ich monitorowania, zapowiedziała powołanie Centralnego Rejestru Restrukturyzacji i Upadłości (CRRU), który ma zawierać między innymi wykaz syndyków, doradców restrukturyzacyjnych czy biegłych, udostępniać wzory pism i formularzy wymaganych w postępowaniu oraz umożliwiać korzystanie z wyszukiwarki prowadzonych spraw restrukturyzacyjnych

¹⁷⁸ M. Koźuch, Przesłanki, procedury i instrumenty restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstwa [w:] J. Famielec, M. Koźuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 188.

i upadłościowych¹⁷⁹. Ustawodawca, wspierając przepisami prawa, może przeciwdziałać upadłości i dawać szansę przetrwania na rynku. Powodzenie lub porażka działań restrukturyzacyjnych są uzależnione od wielu skomplikowanych czynników, między innymi takich jak: sprawne działanie sądów, wiedza przedsiębiorców oraz profesjonalizm doradców restrukturyzacyjnych, którzy powinni dobrać adekwatny do potrzeb scenariusz restrukturyzacji przedsiębiorstwa¹⁸⁰.

Główne metody restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw stanowią fuzje, przejęcia, *outsourcing* i dywestycje lub inaczej dezinwestycje¹⁸¹. Fuzje i przejęcia, z uwagi na zbliżone cechy, w większości opracowań teoretycznych opisywane są łącznie. Ponadto obszar instrumentów restrukturyzacji własnościowej obejmuje sprzedaż lub przejęcie przedsiębiorstwa, czyli zmiany w obszarze aktywów i pasywów¹⁸². Przewiduje realizację strategii zakładającej wzrost w obszarze zewnętrznym, związany z globalizacją rynków światowych¹⁸³.

Fuzje to łączenie (na zasadzie dobrowolności) co najmniej dwóch autonomicznych przedsiębiorstw, w wyniku czego powstaje nowa spółka¹⁸⁴, a przejęcia to zabieg polegający na zdobyciu kontroli nad przedsiębiorstwem słabszym. W następstwie przejęte przedsiębiorstwo traci osobowość prawną i zostaje przyłączone do podmiotu przejmującego¹⁸⁵. Kolejną metodą restrukturyzacji własnościowej jest *outsourcing*. Jest to forma wydzielenia ze struktur organizacyjnych pewnych działań (części procesu produkcyjnego oraz zasobów potrzebnych do

¹⁷⁹ E. Janik, Centralny Rejestr Restrukturyzacji i Upadłości – Perspektywy i Oczekiwania. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 2017, nr 329, s. 46–68.

Planowane z dniem 1 lutego 2018 r. (w myśl nowelizacji europejskiego Rozporządzenia Rady (WE) nr 1346/2000 w sprawie postępowania upadłościowego (Dz.U.UE L160 z 30 czerwca 2000 r.) oraz zgodnie z nowelizacją Rozporządzenia PE i Rady UE nr 2015/848 z dnia 20 maja 2015 r. (Dz.U.UE L141 z dnia 5 czerwca 2015 r.) uruchomienie platformy teleinformatycznego Centralnego Rejestru Restrukturyzacji i Upadłości (CRRU) miało usprawnić postępowania restrukturyzacyjne i upadłościowe, ułatwić komunikację pomiędzy organami postępowań i ich uczestnikami, zapewnić przejrzystość i monitoring informacji w czasie rzeczywistym, prowadzonych przez sądy i organy pozasądowe czynności. Niestety, rozpoczęcie rzeczywistego działania platformy opóźni się, co znacznie utrudni badanie i nadzorowanie zachowań restrukturyzacyjnych.

¹⁸⁰ J. Spiżyk, Rozprawa doktorska pt. „*Restrukturyzacja naprawcza w małej firmie, specyfika, ograniczenia, metody*”. Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Łódź 2017, s. 124.

¹⁸¹ W. Niebieszczańska, Systemowe ujęcie kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 2012, nr 690, s. 78.

¹⁸² Ibidem.

¹⁸³ A. Surmacz, Instrumentarium finansowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*. Difin, Warszawa, 2009, s. 102

¹⁸⁴ P. J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia*. PWN, Warszawa 2000, s. 21.

¹⁸⁵ Ustawa z dnia 15 września 2000 r., Kodeks spółek handlowych (Dz. U. nr 94, poz. 1037, art. 283 i 463).

ich wykonywania) w celu obsługi przez zewnętrznych oferentów, inne podmioty gospodarcze¹⁸⁶. W rezultacie restrukturyzowane przedsiębiorstwo obniża koszty wytwarzanych produktów, uczy się kooperacji rynkowej i kształtuje zdolność do zarządzania projektowego¹⁸⁷. Z kolei dywesticje lub inaczej dezinwesticje to działania polegające na dobrowolnym ograniczeniu zakresu działalności przedsiębiorstwa lub rezygnacji z powodu sytuacji kryzysowej:

- związanej ze schyłkowością sektora¹⁸⁸,
- związanej z przeinwestowaniem,
- związanej ze zmianami w obszarze zarządzania,
- związanej z wystąpieniem luki technicznej bądź technologicznej,
- w obronie przed przejściem¹⁸⁹.

Wszystkie omówione powyżej metody restrukturyzacji własnościowej w sposób zasadniczy wpływają na ilość aktywów posiadanych przez przedsiębiorstwo oraz rozmiary prowadzonej działalności. Z tym, że fuzje i przejścia w swym założeniu prowadzą do zwiększenia posiadanego majątku i rozszerzenia rozmiarów działalności, zaś *outsourcing* i dezinwesticje w sposób planowy uszczuplają te zasoby w celu usprawnienia prowadzonej działalności gospodarczej¹⁹⁰.

W wyniku podjęcia procesu restrukturyzacji, w pierwszej kolejności podejmowane są działania stabilizujące, które pozwalają na przetrwanie i zapewnienie płynności finansowej, a następnie czynności prowadzące do zapewnienia trwałej rentowności i rozwoju przedsiębiorstwa. Do działań tych można zaliczyć: obniżenie kosztów stałych, zmniejszenie kosztów zmiennych, redukcję aktywów, poprawę wewnętrznego i zewnętrznego finansowania, a także powodowanie szybszego spływu należności¹⁹¹. Proces restrukturyzacji i konieczność finansowania różnego typu inwestycji wymusza na zarządzających podjęcie działań, które wymagają zabezpieczenia

¹⁸⁶ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 336; M. Trocki, *Outsourcing*. PWE, Warszawa 2001, s. 13; M. Garstka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa – podział przez wydzielenie*. CeDeWu, Warszawa 2006, s. 45; M. Matejun, *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] W. Matwiejczuk (red.), *Dylematy organizacji gospodarczych*. Difin, Warszawa 2011, s. 122.

¹⁸⁷ C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2003, s. 64.

¹⁸⁸ Każde przedsiębiorstwo od momentu utworzenia do zaprzestania funkcjonowania w ciągu trwania działalności gospodarczej podlega wielu zmianom. Okres ten nazywany jest cyklem życia. W cyklu życia przedsiębiorstwa wyróżnia się najczęściej następujące fazy: utworzenie, rozwój, dojrzałość, schyłek. J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 42–99; A. Duliniec, *Finansowanie przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2007, s. 104.

¹⁸⁹ A. Wawryszuk-Misztal, *Dezinwesticje przedsiębiorstw na przykładzie Grupy Handlowej Emperia*. *Annales UMCS. Sectio H, XLVI* (4), 2012, s. 862.

¹⁹⁰ J. Świerk, A. Banach-Kobyra, *Analiza komparatystyczna instrumentarium restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw*. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2016, nr 4 (82), s. 539–547.

¹⁹¹ A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 333.

dotychczasowych środków finansowych na ten cel. Środki te mogą pochodzić zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz przedsiębiorstwa. Do zasobów wewnętrznych zalicza się środki pozyskane ze sprzedaży produkcji i usług, wszelkiego rodzaju przedsięwzięcia oszczędnościowe, fundusze preferencyjne związane z polityką finansową państwa (dotacje, ulgi, subwencje, zwolnienia podatkowe, pomoc publiczna). Zasoby zewnętrzne to między innymi kredyty bankowe, fundusze zagraniczne, kredyty gwarantowane, pomostowe, pożyczki, obligacje, inne środki obce¹⁹².

Podjęte przez firmę konsultingową Roland Berger badania pod tytułem „Droga do sukcesu – Europejskie Badanie Restrukturyzacyjne 2004”, które analizowały sposoby finansowania restrukturyzacji przedsiębiorstw, wskazały na cztery najczęściej stosowane w Polsce instrumenty: kredyt bankowy, kredyt kupiecki, optymalizacja kapitału obrotowego oraz dezinwestycje¹⁹³. Ponadto kolejne badania nad formami finansowania przedsiębiorstw wskazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa – w przeciwieństwie do dużych mają trudności z uzyskaniem kapitału obcego, zwłaszcza kredytu bankowego, co w sposób oczywisty skraca możliwości funkcjonowania tych przedsiębiorstw. W tej sytuacji w omawianych przedsiębiorstwach podstawowym źródłem środków na inwestycje są środki własne¹⁹⁴.

Metody i techniki restrukturyzacji przedsiębiorstw, we wszystkich sferach ich działalności, wraz z postępem nauki o zarządzaniu i jakości oraz doskonalenia technik informatycznych podlegają ciągłym zmianom, które służą do wspomagania procesów zarządzania¹⁹⁵. Dzięki zastosowaniu różnorodnych instrumentów zarządzania w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa mają szansę na wypracowanie lepszych wyników finansowych, optymalizację procesów oraz zwiększenie efektywności działania, zgodnie z wymogami współczesnych uwarunkowań ich funkcjonowania.

¹⁹² D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*. ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 84.

¹⁹³ Raport Roland Berger, „Droga do sukcesu – Europejskie Badanie Restrukturyzacyjne 2004”. Polskie firmy najczęściej stosują dodatkowe kredyty bankowe (trzy czwarte przedsiębiorstw, które widzą potrzebę finansowania restrukturyzacji) albo kredyt kupiecki (58%), relatywnie rzadziej optymalizację kapitału obrotowego (42%) czy dezinwestycje (23%). Przedsiębiorstwa zachodniej Europy stosują bardziej zrównoważoną strukturę finansowania. Na pierwszym miejscu jest optymalizacja kapitału obrotowego (36%), potem kredyty bankowe (33%), dezinwestycje (33%) oraz kredyty kupieckie (28%).

¹⁹⁴ T. Łuczka, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [w:] T. Łuczka (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 37.

Wyniki badań wskazały, że prawie 60% przedsiębiorstw starało się zapewnić swój rozwój z własnych środków finansowych. Znaczenie tego źródła finansowania maleje wraz z wielkością przedsiębiorstwa: 66,0% w mikroprzedsiębiorstwach, 50% w małych i 27,3% w średnich. Wybór dostępnych dla danego przedsiębiorstwa instrumentów finansowania inwestycji zwiększa się w miarę jego dłuższego funkcjonowania.

¹⁹⁵ A. Mazurek-Czarnecka, *Przejaw restrukturyzacji rozwojowej w przedsiębiorstwach z sektora MŚP* [w:] J. Famielec, M. Koźuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 141–154.

1.6. Uwagi końcowe

W rozdziale pierwszym dokonano charakterystyki pojęcia restrukturyzacji przedsiębiorstw, omówiono przyczyny i cele oraz zakres i rodzaje restrukturyzacji. Przedstawiono otoczenie organizacji oraz ukazano ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej. Analiza powyższych zagadnień pozwoliła przejść do następnych, związanych z diagnozą współczesnych uwarunkowań procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw. Dzieli się je na czynniki zewnętrzne, związane z otoczeniem, oraz czynniki wewnętrzne, dotyczące struktury działalności. Jednym z głównych uwarunkowań determinujących proces restrukturyzacji przedsiębiorstw jest współpraca i współdziałanie z jego interesariuszami. Dialog z interesariuszami prowadzi do lepszego rozumienia procesów restrukturyzacji, które mają wpływ na ich ocenę i akceptację.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw wymaga zastosowania indywidualnego podejścia, ponieważ każdy podmiot gospodarczy posiada różniące go od innych wewnętrzne i zewnętrzne cechy charakterystyczne, inaczej reaguje i oddziałuje na swoje środowisko. Trudne lub niemożliwe jest zatem wypracowanie uniwersalnego sposobu restrukturyzacji i wskazanie konkretnych rozwiązań, które prowadzą do sukcesu. Są to skomplikowane procesy, w trakcie których wykorzystuje się wiele różnych metod i technik zarządzania, uzależnionych od etapu procesu oraz specyfiki przedsiębiorstwa. Zostały one przedstawione w końcowej części rozdziału, wraz z przykładami projektów badawczych, które są próbą analizy dostosowawczych procesów restrukturyzacji, prowadzonych w poszczególnych sektorach, przedsiębiorstwach oraz obszarach ich funkcjonowania.

Zaprezentowana w rozdziale analiza literatury przedmiotu postuluje nowe podejście do rozwiązań restrukturyzacyjnych jako procesu ciągłej i niekończącej się transformacji, który objawia się stałym dążeniem do realizacji celów gospodarczych, podnoszeniem efektywności, elastyczności i innowacyjności funkcjonowania. Restrukturyzacji dopasowanej do trwających procesów globalizacji i integracji gospodarczej, wyzwań technologicznych i informacyjnych, kiedy od przedsiębiorstw oczekuje się zdolności dostrojenia zadań i funkcji do wymogów gospodarki rynkowej, a metod organizacji pracy i zarządzania do radykalnie zmieniających się uwarunkowań ich działalności.

Sformułowane na podstawie podjętej analizy literatury przedmiotu wnioski pozwalają stwierdzić, że założony w rozdziale cel C1 został osiągnięty. Ponadto przytoczone argumenty dostarczają dowodów potwierdzających hipotezę H1, co w konsekwencji umożliwia przejście do dalszych rozważań w kolejnych rozdziałach monografii.

ROZDZIAŁ 2

Restrukturyzacja górnictwa węglu kamiennego w Polsce oraz w wybranych krajach Unii Europejskiej

2.1. Uwagi wstępne

Realizacja zadań drugiego rozdziału monografii polega na przybliżeniu kwestii teoretycznych związanych z restrukturyzacją górnictwa węgla kamiennego w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej.

Szczegółowa charakterystyka powyższej problematyki zostanie wypełniona poprzez omówienie miejsca i roli węgla kamiennego dla polskiej i światowej gospodarki z perspektywy prowadzenia działalności wydobywczej oraz dziedziny nauki, uzupełnionej analizą historyczną restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce oraz krajach Unii Europejskiej. Powyższe zagadnienia będą wstępem do zaprezentowania aktualnej sytuacji gospodarczej górnictwa węgla kamiennego w Polsce, w odniesieniu do rygorystycznych rozporządzeń Unii Europejskiej związanych z ochroną środowiska naturalnego i redukcją emisji CO₂. Na koniec identyfikacja interesariuszy polskich przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego pozwoli ustalić ich wpływ na procesy restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego.

Problematyka rozdziału podporządkowana została wypełnieniu następujących celów cząstkowych:

C2. *Przeprowadzenie oceny historycznej restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej.*

C3. *Weryfikacja aktualnej sytuacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce, w tym ustalenie wpływu interesariuszy odpowiedzialnych za procesy restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego.*

Tak przedstawione cele skutkują postawieniem kolejnych hipotez badawczych:

H2. *Jeśli przeprowadzi się ocenę historyczną restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej, to zrozumie się sytuację górnictwa węgla kamiennego w Polsce.*

H3. *Jeśli ustali się aktualną sytuację górnictwa węgla kamiennego w Polsce, w tym interesariuszy polskich przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, to wskaże się tę grupę, która ponosi największą odpowiedzialność za proces restrukturyzacji.*

Ponadto, dla pełniejszego zrozumienia przedmiotu rozważań podjętych w niniejszym rozdziale, przedstawione zostaną kwestie terminologiczne dotyczące między innymi takich pojęć jak: górnictwo, górnictwo węgla kamiennego, branża i sektor oraz definicje konkurencyjności, które precyzują możliwości skutecznej rywalizacji gospodarczej przedsiębiorstw.

2.2. Rola górnictwa węgla kamiennego w gospodarce kraju

Górnictwo (kopalnictwo) stanowi dział gospodarki i dziedzinę przemysłu obejmującą całokształt procesów związanych z wydobywaniem z ziemi kopalin użytecznych oraz ich przeróbką w procesie wzbogacania (obniżania zawartości zanieczyszczeń), w celu zastosowania w różnych dziedzinach przemysłu lub w życiu codziennym¹⁹⁶. Górnictwo zajmuje znaczące miejsce w polskiej i światowej praktyce gospodarczej, to również dziedzina nauki dotycząca wydobywania kopalin¹⁹⁷.

Przedmiotem eksploatacji górniczej są złoża będące naturalnym nagromadzeniem kopalin. Wydobycie złóż musi być poprzedzone poszukiwaniem i badaniami geologicznymi. Eksploatacji podlegają: węgiel, ropa naftowa, gaz ziemny, rudy miedzi, łupki bitumiczne, metale szlachetne, kamienie szlachetne, wapienie, sól kamienna, żwir, glina.

Złoża węgla kamiennego w Polsce występują w trzech zagłębiach, ale wydobywanie jest obecnie w dwóch z nich: Górnośląskim Zagłębiu Węglowym (GZW) i Lubelskim Zagłębiu Węglowym (LZW). Na terenie trzeciego (Dolnośląskiego Zagłębia Węglowego – DZW) eksploatację zakończono w 2000 roku¹⁹⁸.

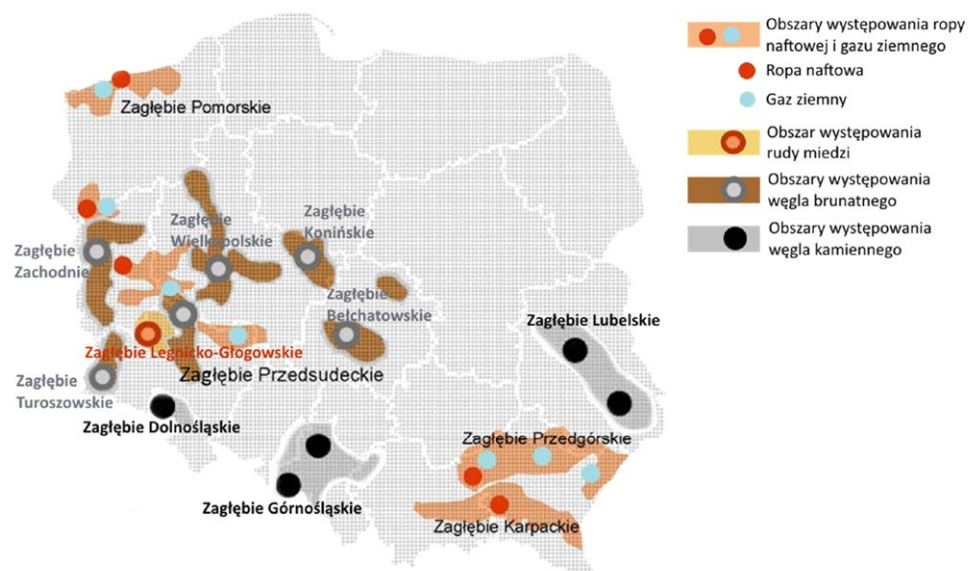
Mapę usytuowania zagłębi górniczych w Polsce, ze względu na obszary występowania ropy naftowej i gazu, rudy miedzi, węgla kamiennego i węgla brunatnego, przedstawia rysunek 7.

¹⁹⁶ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/gornictwo;3907167.html> [data dostępu: 13.09.2019].

¹⁹⁷ W. Glapa, J. I. Korzeniowski, *Mały leksykon górnictwa odkrywkowego*. Wydawnictwa i Szkolenia Górnicze Burnat & Korzeniowski, Wrocław 2005, s. 31.

¹⁹⁸ <https://www.pgi.gov.pl/psg-1/psg-2/informacja-i-szkolenia/wiadomosci-surowcowe/10413-wegiel-kamienny-podstawowe-fakty.html> [data dostępu: 13.09.2019].

Rysunek 7. Mapa usytuowania zagłębi górniczych w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie Programu dla sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce. http://biurose.sejm.gov.pl/teksty_pdf/i-891.pdf.

Współczesna cywilizacja uzależniona jest od węgla i jego związków w postaci źródeł energii oraz surowców dla gałęzi przemysłu, mających postać nieodnawialnych paliw kopalnych. Węgiel kamienny może zawierać (w zależności od wielu innych czynników oraz od rodzaju i typu) od 75 do 92 proc. pierwiastka węgla (C), który jest jego głównym składnikiem, a jego odmiana – antracyt – do 97 proc. Antracyt jest jednocześnie ostatnim ogniwem w łańcuchu przemian, który stanowi: torf – węgiel brunatny – węgiel kamienny – antracyt¹⁹⁹.

Górnictwo węgla kamiennego to gałąź przemysłu, która prowadzi działalność gospodarczą związaną z wydobyciem i przeróbką węgla kamiennego²⁰⁰. Należy do przemysłu tradycyjnego²⁰¹, ciężkiego, uznawana była w Polsce za branżę strategiczną. Szczytowy okres rozwoju polskiego górnictwa węgla kamiennego

¹⁹⁹ Węgiel kamienny, Państwowy Instytut Geologiczny, Państwowy Instytut Badawczy [data dostępu: 20.09.2019].

<https://www.pgi.gov.pl/dokumenty-pig-pib-all/aktualnosci-2018/6256-folder-wegiel-kamienny2/file.html>

²⁰⁰ Według wprowadzonego na terenie Polski usystematyzowanego podziału rodzajów działalności, realizowanego przez podmioty gospodarcze, Polskiej Klasyfikacji Działalności, górnictwo węgla kamiennego ma symbol: PKD 05.10.Z (Sekcja: B, Dział 05, Grupa: 05.1, Klasa: 05.10). <http://www.pkd.com.pl/> [data dostępu: 20.09.2019].

²⁰¹ K. Midor, *Górnictwo węgla kamiennego. Inteligentne Rozwiązania, Innowacje w przedsiębiorstwach branży górniczej w Polsce*. Wydawnictwo P.A. NOVA, Gliwice 2015, s. 17.

przypadł na okres funkcjonowania gospodarki centralnie sterowanej. Było to związane z dużym zapotrzebowaniem na surowiec i dobrą koniunkturą na rynku. Obecnie górnictwo węgla kamiennego znacznie zmniejszyło produkcję, przeszło fazę transformacji organizacyjnej i restrukturyzacji naprawczej oraz prowadzi działania dotyczące obniżenia kosztów wydobycia.

Przechodząc do dalszych rozważań dotyczących roli górnictwa węgla kamiennego w Polsce, należy wyjaśnić pojęcia: branża i sektor, branża górnictwa węgla kamiennego, przedsiębiorstwo górnicze oraz kopalnia węgla kamiennego.

Pojęcia *branża* i *sektor* są ze sobą utożsamiane, w literaturze przedmiotu brak jest zgodności w tym zakresie. Branża to niezależna część systemu gospodarczego lub gałąź gospodarki narodowej, która ma budowę hierarchiczną. Strukturę branży tworzą firmy, ludzie i zasoby organizacyjne oraz organizacje branżowe. Wszystkie te elementy są ze sobą powiązane za pomocą więzi organizacyjnych. Tworzą powiązania wewnątrz branży, które z kolei budują określoną całość. Cała branża oddziałuje na swych uczestników przez swoje cechy, a także kreuje cechy branży jako całości, tworząc mechanizmy konkurencji – w jednych aspektach działalności lub współdziałania w innych²⁰².

Według Strategora pojęcie sektora jest elementem określonego ciągu gospodarczego, zbiorem operacji technicznych, relacji ekonomicznych oraz transakcji handlowych. Sektor jest tu pojęciem znacznie szerszym niż branża²⁰³. Natomiast Z. Pierścionek używa pojęcia sektor jako zintegrowany układ przedsiębiorstw, które zaspokajają te same potrzeby i obejmuje branżę, oprócz tego używa terminu *grona*²⁰⁴. Z kolei M. E. Porter zarówno branżę i sektor określa terminem *industry*, jako grupę przedsiębiorstw wytwarzających wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu, będące substytutami. *Industry* skupia przedsiębiorstwa produkujące grupę produktów lub usług zaspokajających określoną potrzebę klientów. Kryterium wydzielenia określonego sektora to korzystanie z tych samych źródeł zaopatrzenia i zaspokajanie tej samej potrzeby przez grupę przedsiębiorstw²⁰⁵. W tym ujęciu sektor może być utożsamiany z branżą, choć nie jest to jednoznaczne. M. Gorynia pojęcia sektor i branża traktuje rozdzielnie, choć nie definiuje różnic między nimi – do branż zalicza między innymi: rolnictwo, górnictwo, przemysł zbrojeniowy, stoczniowy i hutnictwo²⁰⁶. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

²⁰² B. Jankowska, Branża jako mezosystem gospodarczy. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, nr 2, 2002, s. 236–237.

²⁰³ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, świadomość*. PWE, Warszawa 1995, s. 30–31.

²⁰⁴ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2003, s. 102, 110, 166.

²⁰⁵ M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 1994, s. 49, 234–235.

²⁰⁶ M. Gorynia, Polska polityka przystosowawcza w latach 1990–1993. *Gospodarka Narodowa*, nr 2, 1994a.

(OECD)²⁰⁷ w definicji konkurencyjności przemysłowej rozróżnia: „firmy, sektory, regiony, kraje i obszary ponadnarodowe” – można więc założyć, że pojęcie sektora w tej terminologii jest tożsame z pojęciem branży²⁰⁸. Przyjmując zatem powyższą argumentację, ze względu na trudności interpretacyjne oraz specyfikę górnictwa węgla kamiennego w Polsce w niniejszej monografii pojęcia branża oraz sektor traktowane będą w sposób ekwiwalentny²⁰⁹. Poza tym pojęcie branży definiowane będzie zgodnie z podejściem A. Marshalla jako zbiór przedsiębiorstw produkujących jednorodne produkty, przy wykorzystaniu podobnego procesu technologicznego²¹⁰.

W literaturze przedmiotu brak jest precyzyjnego określenia, czym jest branża górnictwa węgla kamiennego. Skłoniło to autorkę do określenia definicji, w której branża (sektor) górnictwa węgla kamiennego to gałąź przemysłu zajmująca się całością procesu związanego z wydobyciem i wzbogacaniem węgla kamiennego, z przeznaczeniem do celów energetycznych i produkcji ciepła, funkcjonująca w oparciu o jednorodny proces technologiczny.

Z kolei przedsiębiorstwo górnicze, wydobywcze jest podmiotem gospodarczym, który posiada koncesję na prowadzenie działalności regulowanej prawem geologiczno-górnictwem²¹¹. Nadzoruje całokształt procesów związanych z wydobyciem z ziemi kopaliny użytecznych, które pozyskuje ze złoża, co stanowi jego specyficzną cechę. Po czym dokonuje ich przeróbki w celu zastosowania w różnych dziedzinach przemysłu lub w życiu codziennym. W związku z tym, że złoża kopaliny użytecznej są nieodnawialne, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi pozostają własnością państwa²¹².

Przedsiębiorstwo górnicze to zatem²¹³:

²⁰⁷ OECD, Organisation for Economic Cooperation and Development, międzynarodowa organizacja o profilu ekonomicznym, która skupia 35 państw. Utworzona została na mocy Konwencji o Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, podpisanej w grudniu 1960.

²⁰⁸ Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators. *STI Working Papers*, 1996, no. 5, OECD, Paris, s. 20; A. Zielińska-Głębocka, Podstawowe koncepcje teoretyczne [w:] A. Zielińska-Głębocka (red.), *Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską. Teoria, praktyka, polityka*. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 11–13.

²⁰⁹ R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 61.

²¹⁰ A. Marshall, *Principles of Economics*. Macmillan, London 1972 [za:] B. Jankowska, Branża jako mezosystem gospodarczy. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, z. 2, 2002, s. 234.

²¹¹ AGH, *Podstawy górnictwa odkrywkowego*. <http://zasoby.open.agh.edu.pl/~09ksimkiewicz/22.html> [data dostępu: 03.02.2019].

²¹² M. Turek, *Techniczna i organizacyjna restrukturyzacja kopalń węgla kamiennego*. Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2007, s. 26.

²¹³ Ustawa z dnia 14 września 2016 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 1592) – rozszerzona została między innymi definicja określenia „przedsiębiorstwo górnicze”.

1. spółka węglowa – jednoosobowa spółka Skarbu Państwa, która prowadzi działalność gospodarczą, polegającą na wydobyciu węgla kamiennego na podstawie koncesji, likwidację zakładu górniczego oraz działania polikwidacyjne na terenach górniczych,
2. spółka, w której Skarb Państwa lub spółki węglowe posiadają akcje albo udziały, prowadząca wydobycie węgla kamiennego na podstawie koncesji, likwidację zakładu górniczego, działania polikwidacyjne i zabezpieczająca kopalnie przed zagrożeniami,
3. spółka zależna lub współzależna w rozumieniu ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2002 r., nr 76, poz. 694, z późn. zm.) od spółki, w której Skarb Państwa posiada akcje lub udziały.

Wyodrębnioną jednostką organizacyjną przedsiębiorstwa górniczego prowadzącą zakład górniczy²¹⁴ jest kopalnia węgla kamiennego. Kopalnia pozyskuje ze złóż naturalnych lub ze zwalów kopaliny poddane przepisom prawa górniczego, prowadząc przy tym także ich przeróbkę lub uszlachetnianie²¹⁵. Ze względu na metodę wydobycia kopalnie można podzielić na:

- odkrywkowe, gdzie prowadzona jest eksploatacja naziemna, która odbywa się na złożach występujących blisko powierzchni ziemi²¹⁶,
- głębinowe, czyli kopalnie podziemne, budowane w przypadku głębokiego zalegania złoża²¹⁷,
- otworowe (eksploatacja otworowa dotyczy kopaliny płynnych i gazowych), za pomocą specjalnie przygotowanych i uzbrojonych odwiertów wiertniczych²¹⁸.

Problematykę związaną z funkcjonowaniem górnictwa w Polsce, w tym wydobycia węgla kamiennego w wielu trudnych aspektach, reguluje między innymi Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. pod nazwą Prawo geologiczne i górnicze²¹⁹.

²¹⁴ Zakład górniczy to jednostka służąca wydobywaniu węgla kamiennego, w rozumieniu art. 6 pkt 7 Ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. Prawo geologiczne i górnicze (Dz. U. z 2005 r., n 228, poz. 1947, z późn. zm.).

²¹⁵ AGH, *Podstawy górnictwa odkrywkowego*. <http://zasoby.open.agh.edu.pl/~09ksimkiewicz/22.html> [data dostępu: 03.02.19].

²¹⁶ M. Popczyk, *Zarys górnictwa odkrywkowego*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016, s. 11; R. Ogrodnik, Z. Burtan, M. Kapusta, Zagrożenia naturalne i techniczne wpływające na stan bezpieczeństwa pracy w polskich kopalniach odkrywkowych. *Modern Management Review*, 2017, vol. XXII, no. 24 (2), s. 99–115.

²¹⁷ S. Duży, R. Ściągła, Projektowanie kopalni podziemnej [w:] K. Probiez, P. Strzałkowski (red.), *Zarys podziemnego górnictwa węglowego*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 90.

²¹⁸ K. Zięba, W. Kowalczyk, *Urządzenia transportowe w Kopalni Soli Bochnia. Dzieje górnictwa – element europejskiego dziedzictwa kultury*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, t. 2, Wrocław 2009, s. 368.

²¹⁹ Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. Prawo geologiczne i górnicze (Dz. U. 2011, nr 163, poz. 981). <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20111630981/T/D20110981L.pdf> [data dostępu: 13.09.2019].

Jak wskazuje analiza literatury przedmiotu, węgiel kamienny był przez dekady motorem napędowym postępu technicznego na świecie. Dał początek rewolucji przemysłowej, stanowiąc jedno z najważniejszych źródeł energii elektrycznej i cieplnej, a jednocześnie będąc podstawą wielu różnych gałęzi współczesnego przemysłu, który wyzwała rozwój innowacyjnych technologii²²⁰.

Górnictwo węgla kamiennego jest również dziedziną nauki, która dąży do postępu i poszukuje najlepszych technik udostępniania i wydobycia surowca, przeciwdziałania zagrożeniom występującym podczas eksploatacji pokładów węglowych, sposobów zagospodarowania pozyskanego węgla – innowacyjnych technologii przeróbki węgla oraz metod zarządzania przedsiębiorstwem wydobywczym²²¹. Poza tym problemy funkcjonowania górnictwa węgla kamiennego w różnych aspektach są przedmiotem badań wielu naukowców w Polsce i na świecie.

Tabela 11 przedstawia nurty rozwoju zarządzania, których dorobek był wykorzystywany w górnictwie węgla kamiennego przez wiele dziesięcioleci, począwszy od lat siedemdziesiątych XX wieku do dzisiaj. W tabeli wyszczególniono główne obszary i cele zarządzania oraz przedstawiono metody i narzędzia doskonalenia działalności wydobywczej.

²²⁰ Przemysł ciężki powstał w Europie dzięki węglowi kamiennemu, który był źródłem energii napędowej i ciepła. Pozwalał na obróbkę żelaza i stali, rozwój sektora budowy maszyn oraz gwarantował rozwój kolejnictwa. Wraz z intensywną eksploatacją węgla kamiennego w XIX wieku rozpoczęła się nowa epoka, sieć powiązań gospodarczych oraz technologicznych. Grupa państw, która miała możliwość wydobycia węgla, była uprzemysłowiona dzięki inwestycjom. O tym, jak ważny był węgiel, świadczą konflikty polityczne toczące się po I wojnie światowej o Zagłębia Saary i Ruhry czy Górny Śląsk. Węgiel ponadto zapoczątkował rozwój przemysłu chemicznego, ponieważ naukowcy odkryli, że z węgla można produkować farby smołowe. Węgiel jako surowiec strategiczny wiąże się również z początkami zjednoczonej Europy. Europejska Wspólnota Węgla i Stali (EWWiS), założona przez Niemcy, Francję i Włochy w 1951 r., czuwała nad tym, w jaki sposób wydobywano i eksploatowano ten surowiec. EWWiS suwerennie podejmowała swoje decyzje, stanowiła pierwszą ponadnarodową instytucję na świecie oraz była inspiracją dzisiejszej Unii Europejskiej.

H. Holdinghausen, *Węgiel kamienny. O początkach przemysłu*. Heinrich-Böll-Stiftung, Warszawa 2016. <https://pl.boell.org/pl/2016/06/20/wegiel-kamienny-o-początkach-przemyslu> [data dostępu: 07.03.2020].

²²¹ Dotyczy takich dziedzin nauki jak: geologia, górnictwo, automatyka i budowa maszyn, matematyka, fizyka, chemia, informatyka oraz innych z nimi związanych, a także nauk o zarządzaniu.

G. Gliszczyński, *Diagnoza systemów zarządzania przedsiębiorstwami w górnictwie węgla kamiennego*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 46.

Tabela 11. Ewolucja nurtów nauk o zarządzaniu i jakości i ich praktyczne zastosowanie w górnictwie węgla kamiennego w Polsce

Etap (nurt) rozwoju zarządzania w górnictwie	Baza teoretyczna nurtu	Główne obszary i cele doskonalenia organizacji w górnictwie	Wykorzystywane metody i narzędzia
Nurt inżynierski (do końca lat siedemdziesiątych XX w.)	<ul style="list-style-type: none"> - Klasyczna teoria zarządzania - Szkoła badań operacyjnych - Teoria sterowania - Informatyka 	<ul style="list-style-type: none"> - usprawnienie organizacji pracy i robót - usprawnienie procesów pomocniczych - projektowanie inwestycji górniczych - optymalizacja modelu kopalni - racjonalizacja zatrudnienia - maksymalizacja wydobycia poprzez koncentrację produkcji - centralne, dyspozytorskie kierowanie kopalnią (KWK Siersza, KWK Jan) - próby informatyzacji zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> - częścikowe analizy efektywności - metody normowania i wartościowania pracy - metody optymalizacji - harmonogramowanie - modele regresji liniowej i korelacji - modele programowania dynamicznego - modele gier i masowej obsługi - modele prognozowania rozwoju techniki - analizy sieciowe projektów inwestycyjnych - analizy efektywności inwestycji i rozwiązań technicznych - systemy ewidencji i przetwarzania danych

Etap (nurt) rozwoju zarządzania w górnictwie	Baza teoretyczna nurtu	Główne obszary i cele doskonalenia organizacji w górnictwie	Wykorzystywane metody i narzędzia
Nurt systemowo-sytuacyjny (lata 1975–1995)	<ul style="list-style-type: none"> – Podejście systemowe – Podejście sytuacyjne – Psychologiczna teoria organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – maksymalizacja efektów przez organizacyjną integrację elementów modelu logistycznego kopalni – osiągnięcie efektu synergii poprzez zarządzanie systemowe – osiągnięcie efektu skali poprzez integrację jednostek podstawowych w makrostruktury (np. koncepcja okręgu węglowego LZW) – identyfikacja sytuacyjnych uwarunkowań efektywności górnictwa – diagnoza struktur organizacyjnych w branży – ocena społecznych i środowiskowych skutków uprzemysłowienia i postępu technicznego w regionie – rewizja koncepcji rozwoju branży 	<ul style="list-style-type: none"> – analiza systemowa organizacji – analiza i modelowanie procesów w przedsiębiorstwie – modele integracji przedsiębiorstw – modele integracji systemów informatycznych – wielowymiarowa analiza efektywności organizacji – modele uwarunkowań sytuacyjnych organizacji – metody badań społecznych – jakościowe koncepcje analizy i projektowania organizacji – wielowymiarowe analizy diagnostyczne i techniki pomiaru w organizacji – modele efektywności pracy kierowniczej – techniki motywacji – typologie kultury organizacji
Nurt reformatorski (od początku lat dziewięćdziesiątych XX w. – nadal)	<ul style="list-style-type: none"> – Zarządzanie strategiczne – Zarządzanie marketingowe – <i>Reengineering</i> – Zarządzanie procesowe (BPM) 	<ul style="list-style-type: none"> – dostosowywanie mocy produkcyjnych górnictwa do potrzeb rynku – osiągnięcie trwałej rentowności branży – ochrona przed skutkami żywiołowej konkurencji – tworzenie nowego modelu przedsiębiorstwa górniczego i wzrost jego wartości – optymalne wykorzystanie i odtwarzanie zasobów węgla (bezpieczeństwo energetyczne) 	<ul style="list-style-type: none"> – metody analizy strategicznej przedsiębiorstwa – analiza wartości – metodyka tworzenia biznesplanów i planów strategicznych – modele zarządzania zmianą – modele prywatyzacji przedsiębiorstw – metody prognozowania – analiza ekonomiczna – metody rachunkowości zarządczej – <i>benchmarking</i> rozwiązań organizacyjnych – modelowanie i <i>reengineering</i> procesów

Źródło: G. Gliszczyński, *Diagnoza systemów zarządzania przedsiębiorstwami w górnictwie węgla kamiennego*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 46.

Jak wynika z powyższego zestawienia, w górnictwie węgla kamiennego wraz z postępowaniem w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości wykorzystuje się aktualny dorobek nurtów rozwoju nauki, w celu ich praktycznego zastosowania. Niezmiennie, ciągle poszukuje się nowych, skuteczniejszych sposobów zarządzania przedsiębiorstwem górnictwa węgla kamiennego oraz źródeł budowania jego konkurencyjności²²².

Konkurencyjność definiowana jest z różnych perspektyw, precyzuje ona możliwości podmiotu do skutecznej rywalizacji gospodarczej. Według M. J. Stankiewicza jest to zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego realizowania celów w rynkowej konkurencji²²³. Dotyczy zarówno pojedynczych przedsiębiorstw, sektorów, jak i całej gospodarki. Konkurencyjność przedsiębiorstw postrzegana jest najczęściej w trzech wymiarach, dotyczących: pozycji konkurencyjnej, przewagi konkurencyjnej oraz potencjału konkurencyjnego²²⁴. A. Stabryła i H. Piekarz łączą konkurencyjność w sensie ogólnym z potencjałem rozwojowym przedsiębiorstwa. Konkurencyjność definiowana jest w tym przypadku jako predyspozycja do przetrwania przedsiębiorstw, w ramach złożonego i kreatywnego układu powiązań między nimi, który może mieć charakter sojuszu lub konfrontacji²²⁵. M. Gorynia określa konkurencyjność jako umiejętność uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej nad innymi graczami rynkowymi – obecnie i w przyszłości²²⁶. Źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa według J. Skalika jest wzrost produktywności i pełniejsze zaspokajanie oczekiwań uczestników rynku²²⁷. Zdaniem J. Rokity „przewaga konkurencyjna jest stanem umożliwiającym firmie uzyskanie różnorodnych korzyści. Gdy organizacja ma przewagę konkurencyjną, oznacza to, że ma coś, czego inni nie mają, robi coś lepiej od innych lub robi coś, czego inni nie mogą”²²⁸. Przewagą konkurencyjną określaną jest zatem dyspozycja przedsiębiorstwa do zdobycia odpowiedniej

²²² B. Hadyniak, O niepewności, potrzebach i ryzyku [w:] J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 14.

²²³ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. TNOiK, Toruń 2005, s. 36.

²²⁴ M. Hryniewicka, Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczne. *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Oeconomia*, nr 2, Toruń 2017, s. 111.

²²⁵ A. Stabryła, H. Piekarz, *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*. Poldruk, Wałbrzych 2005, s. 53.

²²⁶ M. Gorynia, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 68.

²²⁷ J. Skalik, Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*. Poldruk, Wałbrzych 2005, s. 157.

²²⁸ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2005, s. 60–61.

pozycji konkurencyjnej na rynku (pozycja konkurencyjna łączy się z pojęciem przewagi konkurencyjnej) poprzez uzyskanie dużych udziałów w rynku i ponadprzeciętnych zysków ze sprzedaży wyrobów lub usług²²⁹. Przyczyną przewagi konkurencyjnej należy zatem upatrywać przede wszystkim w specyfice uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw, ich zasobów i zdolności, które determinują przystosowanie się do zmian w otoczeniu. Przedsiębiorstwo, zgodnie z opinią Strategora, odniesie sukces, gdy dysponuje odpowiednią pozycją konkurencyjną²³⁰. Tym niemniej samo zajmowanie pozycji konkurencyjnej nie daje przewagi konkurencyjnej. W zależności od różnych czynników sukcesu może być ona lepsza lub gorsza. Wśród owych czynników wymienia się: pozycję rynkową i kosztową, markę rynkową, kompetencje techniczne i technologiczne, rentowność oraz siłę finansową przedsiębiorstwa²³¹ – i należy je oceniać w ujęciu dynamicznym. Jedynie dynamika zachodzących zmian pozwala na określenie wzrostu lub spadku pozycji konkurencyjnej, co odzwierciedla umiejętność dostosowawcze przedsiębiorstwa do preferencji nabywców.

2.2.1. Porównanie produkcji węgla w Polsce i na świecie

Globalne zapotrzebowanie na węgiel w 2020 r. spadło o 4 proc. w porównaniu z rokiem poprzednim. Udział węgla w światowej produkcji energii elektrycznej spadł w 2020 r. do 34 proc., i jest najmniejszy od ponad dwóch dekad. Głównym powodem tego spadku było spowolnienie gospodarcze, związane z niższym popytem na energię elektryczną, spowodowanym ograniczeniami pandemii COVID-19. Na wielu rynkach wykorzystanie odnawialnych źródeł energii ograniczało gaz i węgiel w miksie elektroenergetycznym. Niższe ceny gazu spowodowały znaczne odejście od węgla, szczególnie w Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej, gdzie jego zużycie do produkcji energii spadło odpowiednio o 20 proc. i 21 proc. Spadki w sektorze energetycznym stanowiły ponad 40 proc. niższego światowego popytu w 2020 r. Pandemia COVID-19 wpłynęła również na produkcję przemysłową, w szczególności stali i cementu, dodatkowo obniżając zapotrzebowanie na węgiel²³².

²²⁹ J. Kicki, K. Wanieliasta, *Elementarne zagadnienia zarządzania przedsiębiorstwem górniczym. Modele budowy przewagi konkurencyjnej*. Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków 2017, s. 181.

²³⁰ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 1999, s. 64.

²³¹ Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*. PWN, Warszawa 2003, s. 184; M. Gorynia, Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym [w:] M. Gorynia, E. Łąźniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. PWN, Warszawa 2010, s. 79.

²³² <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021/coal> [data dostępu: 08.12.2021].

Według raportu międzynarodowego koncernu naftowo-gazowego BP, światowa produkcja węgla w 2018 r. wyniosła 8,013 mld ton²³³ (w tym 5,977 mld ton węgla energetycznego, 1,033 mld ton węgla koksowego, 803 mln ton węgla brunatnego), w 2019 r. utrzymała się na tym samym poziomie, a w 2020 r. zmniejszyła się o 5,2%²³⁴. Z kolei Międzynarodowa Agencja Energii przewiduje, że w 2021 r. światowy popyt na węgiel wzrośnie o 2,6% (189 mln ton) – do 7,4 mld ton. Jednak rozwój odnawialnych źródeł energii utrzyma się na tak wysokim poziomie, że węgiel odnotuje najniższy w historii udział w globalnym miksie elektroenergetycznym, który wyniesie 35%²³⁵.

Największymi producentami węgla na świecie są Chiny, Indie, USA, Indonezja, Australia, Rosja, RPA oraz Kazachstan.

W 2018 r. całkowita wielkość wydobycia węgla w Chinach, zgodnie z oświadczeniem National Energy Administration (NEA), wyniosła 3,53 mld ton, w 2019 r. – 3,690 mld ton, a w 2020 r., pomimo zakłóceń w produkcji z powodu wybuchu pandemii koronawirusa, zwiększyła się do 3,84 mld ton. Na drugim miejscu w światowej produkcji węgla plasują się Indie, z produkcją 783 mln ton w 2019 r. oraz szacowanym wydobyciem w 2020 r. na poziomie 743 mln ton. Trzecie miejsce zajmują Stany Zjednoczone z wydobyciem 640 mln ton (2019), a w 2020 r., w wyniku drastycznego spadku, z wydobyciem na poziomie 491 mln ton. Kolejne miejsce zajmuje Indonezja, 616 mln ton (2019) i ok. 529 mln ton (w 2020) oraz Australia, 550 mln ton (2019) i ok. 500,5 mln ton węgla (2020). Następnie Rosja, 430 mln ton (2019) i z szacunkowym wydobyciem w 2020 r. na poziomie 396 mln ton (spadek o 8 proc.), oraz RPA – około 256 mln ton w 2019 r. i z szacunkowym wydobyciem w 2020 r.

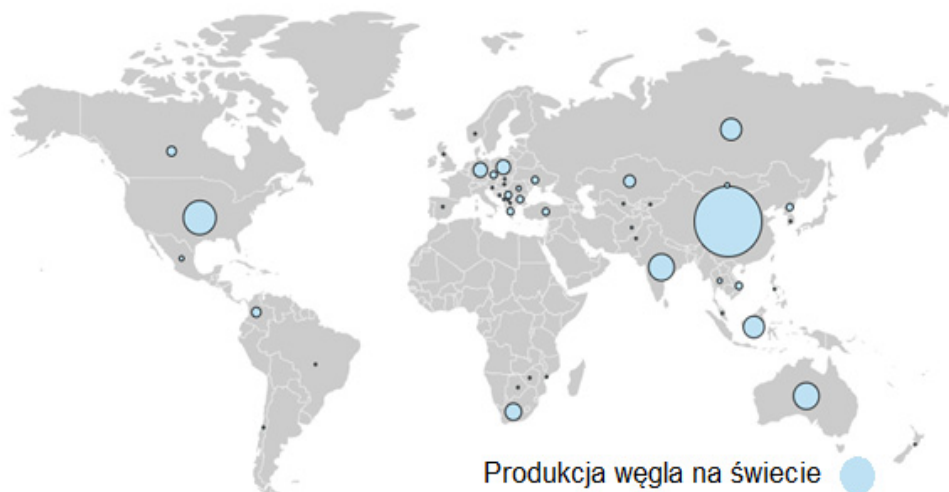
²³³ Na świecie ze względu na złożoną budowę węgla kopalnych nie ma jednej ogólnej, powszechnie stosowanej klasyfikacji węgla. Najczęściej poszczególne kraje posługują się własnym sposobem klasyfikacji. W Międzynarodowej Klasyfikacji Węgla, na której bazuje Polska, opracowanej przez Europejską Komisję Gospodarczą Narodów Zjednoczonych (UN-ECE), wyróżnia się dwie podstawowe kategorie: węgiel kamienny i brunatny. Mówi się również o węglu energetycznym i koksującym. W statystykach podawanych między innymi przez Międzynarodową Agencję Energii (IEA – International Energy Agency) węgiel koksowy definiowany jest jako węgiel kamienny, który wykorzystywany jest do produkcji koksu, a pozostały węgiel kamienny jako węgiel energetyczny. Natomiast w literaturze światowej rozróżnia się cztery rodzaje, kategorie węgla: 1. antracyt, 2. węgiel bitumiczny, 3. węgiel subbitumiczny, 4. lignit lub węgiel brunatny. Według terminologii światowej węgiel bitumiczny to węgiel kamienny o mniejszym stopniu uwęglenia – karbonizacji niż antracyt. Stanowi on około 52% wszystkich zasobów węgla, w tym 98% węgla kamiennego. Stosowany jest głównie w energetyce i przemyśle. Węglem subbitumicznym nazywany jest węgiel brunatny nisko i średnio uwęglony. Złożona klasyfikacja węgla na świecie utrudnia cytowanie statystyk międzynarodowego rynku węgla i dlatego autorzy w niniejszej pracy podają statystyki światowe dotyczące przede wszystkim węgla ogółem.
U. Lorenz, *Gospodarka węglem kamiennym energetycznym*. Kraków: IGSMiE PAN, 2010, s. 17, 24.

²³⁴ Światowa produkcja węgla spadła ze względu na pandemię COVID-19 oraz spadek popytu. <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/coal.html.html#coal-production> [data dostępu: 31.07.2021].

²³⁵ <https://www.energetyka24.com/na-swiatowy-zmierzch-węgla-bedziemy-musieli-poczekac-ale-jest-on-przesadzony-komentarz> [data dostępu: 01.12.2021].

o ok. 7% mniejszym w stosunku do roku poprzedniego. Listę największych producentów węgla zamyka Kazachstan, 105 mln ton (2019). W 2020 r. produkcja węgla kamiennego w Kazachstanie pomimo pandemii i spowolnienia gospodarczego nieznacznie wzrosła²³⁶. Rejony wydobycie węgla na świecie przedstawia rysunek 8.

Rysunek 8. Wydobycie węgla na świecie



Źródło: <http://joannenova.com.au/2018/05/not-dead-yet-australia-largest-coal-exporter-in-world-still-has-300-years-of-coal-left/>, International Energy Agency https://webstore.iea.org/download/direct/2542?fileName=Coal_Information_2019_Overview.pdf.

Chiny są jedyną dużą gospodarką, w której popyt na węgiel w 2020 r. wzrósł. Silny rozwój gospodarczy Chin jest podstawą popytu na energię elektryczną i dlatego spodziewany jest wzrost zapotrzebowania na węgiel w 2021 r. o ponad 4%, co dla tego kraju jest najwyższym w historii poziomem wzrostu. Chiński system elektroenergetyczny i ciepłowniczy odpowiada za około jedną trzecią światowego zużycia węgla. Przyszłość chińskiego i globalnego zapotrzebowania na węgiel zależy od tego, jak szybko zostaną uruchomione czyste dla środowiska technologie, odnawialne źródła energii i energia jądrowa. W 2020 r., pomimo wybuchu epidemii COVID-19, przyrosty mocy ze źródeł odnawialnych w Chinach wzrosły do ponad 100 GW. Ze względu na coraz szybszy wzrost wykorzystania odnawialnych źródeł energii oczekuje się, że węgiel pokryje tylko 45 proc. przewidywanego 8-procentowego wzrostu zapotrzebowania na energię elektryczną w 2021 roku²³⁷.

²³⁶ Coal – Global Energy Review 2020 – Analysis – IEA [data dostępu: 03.08.2021]. <https://www.iea.org/reports/coal-2020>, <https://www.iea.org/reports/coal-2020/supply>

²³⁷ <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021/coal> [data dostępu: 08.12.2021].

Głównym regionem wydobycia węgla w Chinach jest prowincja Shanxi, położona 300 mil na południowy zachód od Pekinu. W ubiegłym roku kopalnie tego regionu wydobyły prawie 1 mld ton węgla. Wśród 50 największych producentów węgla w Chinach pierwsze miejsce pod względem produkcji w 2018 r. zajęła państwowa spółka China Energy Investment Corporation (CHN Energy) z wynikiem 524,13 mln ton, znacznie przewyższając pozostałych producentów. Za CHN Energy znalazły się China National Coal Group Corporation i Yankuang Group, których wydobycie węgla wyniosło odpowiednio 192,22 mln i 161,48 mln ton. Wśród 50 producentów węgla jest 7 przedsiębiorstw o wydobyciu powyżej 100 milionów ton, 10 firm produkujących 50–100 mln ton węgla, 22 firmy rejestrujące wydobycie na poziomie 10–50 mln ton, a pozostałe 11 przedsiębiorstw wydobywa poniżej 10 mln ton węgla rocznie²³⁸. Przytoczone dane dobitnie świadczą o wielkości skali produkcji węgla w tym kraju i potędze przemysłu wydobywczego. Dla porównania, największa spółka węglowa w Polsce oraz Europie – Polska Grupa Górnicza S.A. wyprodukowała w 2018 r. około 30 mln ton węgla, w 2019 r. – 29,5 mln ton, a w 2020 r. wydobycie węgla było o ponad 5 mln ton mniejsze niż w roku poprzednim. Jastrzębska Spółka Węglowa w 2018 r. wyprodukowała 15,01 mln ton, w 2019 r. – 14,76 mln ton, a w 2020 r. – 14,4 mln ton. LW Bogdanka w 2018 r. wydobyła 9 mln ton, w 2019 r. – 9,4 mln ton, a w 2020 r. – 7,6 mln ton węgla²³⁹.

Udział Unii Europejskiej, w tym Polski, w wydobyciu węgla kamiennego i brunatnego na świecie zachowuje trend spadkowy. W 2018 r. produkcja węgla kamiennego w Polsce wyniosła 63,4 mln ton, w 2019 r. zmniejszyła się o 2,8 proc. – do 61,86 mln ton, aby w 2020 r. zatrzymać się na poziomie ok. 54,4 mln ton, czyli o 11,7 proc. mniejszym niż rok wcześniej. Jak wskazuje EURACOAL, w 2020 r. w całej Unii Europejskiej pozostały tylko dwa państwa wydobywające węgiel kamienny (56,6 mln ton): Polska i Czechy²⁴⁰. Polska odpowiadała za **96 proc. wy-**

²³⁸ Ranking największych producentów węgla w Chinach jest opracowywany przez China National Coal Association, na podstawie przyjętej na arenie międzynarodowej praktyki wynikającej z połączenia niezależnych danych statystycznych pochodzących od stowarzyszenia i deklaracji wydobycia węgla przez przedsiębiorstwa w 2018 r. <https://thecoalhub.com/chn-energy-ranks-first-among-top-50-chinese-coal-producers.html> [data dostępu: 30.09.2019].

<https://300gospodarka.pl/news/polska-grupa-gornicza-w-2020-roku-stracila-5x-wiecej-pieniedzy-niz-rok-temu> [data dostępu: 8.12.2021].

<https://www.jsw.pl/raportroczny-2020/dzialalnosc-w-roku-2020/wyniki-i-perspektywy-w-podziale-na-segmeny> [data dostępu: 08.12.2021].

<https://ri.lw.com.pl/o-firmie-podstawowe-informacje> [data dostępu: 08.12.2021].

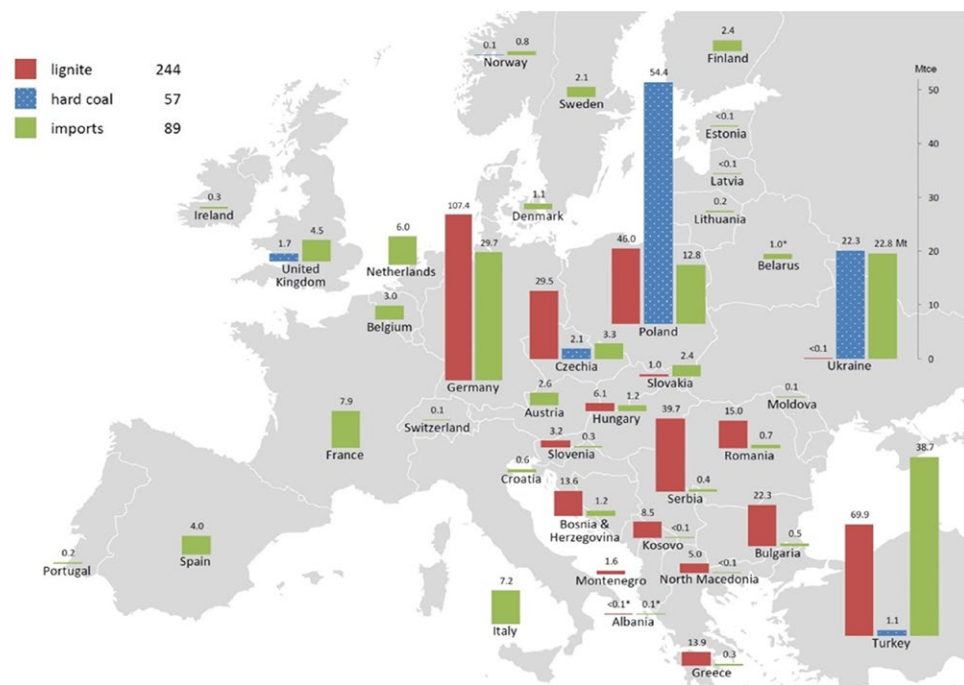
²³⁹ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190823-1>.

<https://bip.stat.gov.pl/wyszukiwarka/szukaj.html> [data dostępu: 06.03.22].

²⁴⁰ EURACOAL (Europejskie Stowarzyszenie Węgla Kamiennego i Węgla Brunatnego) powstał w 2002 r., skupia 22 członków, w tym krajowe stowarzyszenia węglowe, stowarzyszenia importerów, instytuty badawcze i poszczególne przedsiębiorstwa. Przedstawiciele EURACOAL pochodzą z 12 krajów: Bośni i Hercegowiny, Czech, Niemiec, Grecji, Węgier, Polski, Rumunii, Serbii, Słowacji, Słowenii, Hiszpanii i Ukrainy. <https://euracoal.eu/home/> [data dostępu: 08.12.2021].

dobywanego węgla kamiennego, a za pozostałą część (2,26 mln ton) Czechy²⁴¹. Dla porównania w 2018 r. w UE wydobyto ogółem 73,7 mln ton węgla kamiennego, a za produkcję odpowiadało 5 państw: Polska (63,4 mln ton), Czechy (4,5 mln ton), Niemcy (2,8 mln ton), Wielka Brytania (2,6 mln ton) i Hiszpania (0,5 mln ton). Rysunek 9 przedstawia wielkość wydobycia i importu węgla kamiennego i brunatnego w poszczególnych krajach europejskich w 2020 r.

Rysunek 9. Węgiel w Europie, produkcja węgla kamiennego i brunatnego oraz import w 2020 r.



Source: EURACOAL member – 2020 data, **lignite - węgiel brunatny, hard coal - węgiel kamienny, imports - import**. Liczby nad słupkami przedstawiają produkcję węgla brunatnego, węgla kamiennego i import w milionach ton (Mt), natomiast słupki pokazują milion ton ekwiwalentu węgla²⁴² (Mtce – Metric tons of carbon equivalent). <https://euracoal.eu/info/euracoal-eu-statistics/> [data dostępu: 06.03.2020].

Tym niemniej zużycie węgla kamiennego w 2020 r. w Unii Europejskiej szacowane było na 146 mln ton, import wyniósł około 89 mln ton węgla.

²⁴¹ <https://portalstatystyczny.pl/gwaltownie-spada-produkcja-węgla-kamiennego-w-ue-węgiel-brunatny-traci-nieco-mniej/> [data dostępu: 08.12.2021].

²⁴² Jednostka miary: Tona ekwiwalentu węgla reprezentuje ilość energii powstałej przez spalanie 1 tony metrycznej węgla, BP World Statistics. <http://weglowodory.pl/zuzycie-węgla-na-swiecie/> [data dostępu: 06.03.2020].

Nieco inaczej wygląda sytuacja na rynku węgla brunatnego²⁴³. Europa posiada bogate pokłady węgla brunatnego i jest największym jego producentem. Odkrywkowo wydobywa się go w Niemczech, Polsce, Czechach, Bułgarii, Rumunii i Grecji. Za około 50 proc. zużycia węgla brunatnego w 2020 r. odpowiadają Niemcy (wzrost o 6 proc. w porównaniu do 2018 r.), które są największym konsumentem tego surowca na świecie. W Polsce w 2018 r. wydobyto 58,57 mln ton, w 2019 r. odnotowano spadek wydobywania o 14 proc. – do 50,35 mln ton, a w 2020 r. wydobyto 46 mln ton. Wydobywanie węgla brunatnego w UE spadło z poziomu 370 mln ton w 2018 r. do 244 mln ton w 2020²⁴⁴.

Rezerwy konwencjonalnej energii w UE usytuowane są w złożach węgla, rezerwy złóż węgla stanowią 89 proc. ogółu rezerw.

Natomiast światowy handel węglem w 2018 r. wzrósł o 4,2 proc. – z poziomu 1363,4 mln ton w 2017 r. do 1420 mln ton w 2018. Wśród eksporterów surowca prym wiodzie Indonezja, która w 2018 r. wyeksportowała aż 439 mln ton węgla, oraz Australia – 382 mln ton. Rosja w tym samym okresie wyeksportowała 210 mln ton, a Stany Zjednoczone 105 mln ton węgla. Następne miejsca zajmują Kolumbia z 82 mln ton i RPA z 69 mln ton. Biorąc pod uwagę 2020 r. nadal głównymi dostawcami węgla na całym świecie są Indonezja, Australia i Rosja, chociaż wszystkie trzy kraje odnotowały spadek eksportu. Indonezyjski eksport zmniejszył się o 12,4 proc. w porównaniu z kolejnym największym eksporterem, Australią. Duży spadek eksportu, o dwucyfrowe wartości, zanotowały również USA i Kolumbia²⁴⁵. Jeżeli chodzi o Polskę, która w przeszłości była jednym z największych eksporterów węgla kamiennego na rynki międzynarodowe, w 2019 r. sytuacja kształtowała się następująco: faktycznie wywieziono i wyeksportowano łącznie 3 mln 508,3 tys. ton węgla kamiennego, z tego:

- wywieziono (do krajów UE) 3 mln 427,9 tys. ton (97,2 proc. faktycznego wywozu i eksportu poza granice UE), w tym 841,4 tys. ton węgla energetycznego oraz 2 mln 586,6 tys. ton węgla koksowego,

²⁴³ W przeciwieństwie do większości innych surowców, w przypadku węgla brunatnego nie ma kształtowania się cen wolnorynkowych. Dzieje się tak, ponieważ jego niska kaloryczność sprawia, że transport na większe odległości jest nieopłacalny, koszt węgla brunatnego na jednostkę energii, w tym transportu, byłby wyższy niż węgla kamiennego. Stąd kopalnia węgla brunatnego nie może oferować swojego produktu odległym elektrowniom. <https://euracoal.eu/coal/why-is-there-no-lignite-market/> [data dostępu: 08.12.2021].

²⁴⁴ <https://portalstatystyczny.pl/gwaltownie-spada-produkcja-węgla-kamiennego-w-ue-wegiel-brunatny-traci-nieco-mniej/> [data dostępu: 08.12.2021].
<https://bip.stat.gov.pl/wyszukiwarka/szukaj.html> [data dostępu: 06.03.2020].
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190823-1> [data dostępu: 06.03.2020].

²⁴⁵ <https://www.iea.org/reports/coal-information-overview/exports> [data dostępu: 08.12.2021].

- wyeksportowano (poza kraje UE) 80,4 tys. ton węgla ogółem, w tym 45,3 tys. ton węgla energetycznego i 35,1 tys. ton węgla koksowego²⁴⁶.

Z kolei Chiny, chociaż są czołowym producentem węgla i największym importerem tego węgla na świecie, nie zapewniają pełnego zapotrzebowania krajowej gospodarki. W 2018 r. Chiny kupiły z zagranicy aż 295 mln ton, w 2020 r. około 300 mln ton. Indie zaimportowały w 2018 r. 240 mln ton węgla, w 2020 r. 248,5 mln ton, a Japonia i Korea Południowa w 2018 r. zaimportowały analogicznie 185 mln ton i 142 mln ton węgla. Niemcy w tym samym okresie kupiły 44 mln ton, a Rosja 28 mln ton węgla²⁴⁷. Natomiast Polska w 2018 r. sprowadziła do kraju 19,7 mln ton węgla kamiennego, głównie z Rosji, a w 2019 r. szacunki sięgają 16,7 mln ton. W 2020 r. import węgla do Polski wyniósł 12,82 mln ton; najwięcej, bo prawie 74 proc. surowca, sprowadzono z Rosji.

Uwzględniając udział węgla w globalnym miksie energetycznym na świecie, w 2018 r. stanowił on 38 proc., a w 2019 r. 36,7 proc. Podaż produkowanej z węgla energii elektrycznej zwiększyła się w 2018 r. o 258 TWh w porównaniu do 2017 r., a globalny popyt na energię elektryczną wzrósł o 4 proc., czyli 900 TWh. Z kolei w 2019 r. globalna produkcja energii elektrycznej z węgla spadła o 3 proc.²⁴⁸, a w 2020 r. o dodatkowe 4,6 proc. – do 9440 TWh²⁴⁹.

Grupa 46 krajów, w tym Wielka Brytania, Kanada, Polska i Wietnam, które obecnie wykorzystują węgiel do wytwarzania energii elektrycznej, zgodziła się na stopniowe wycofywanie jego zużycia, podczas gdy 29 krajów, w tym Wielka Brytania, Kanada, Niemcy i Włochy, zobowiązało się ponadto do zakończenia bezpośredniego wsparcia publicznego dla paliw kopalnych do końca 2022 r. i przekierowania inwestycji na czystą energię²⁵⁰. Inne kraje zrobiły to wcześniej, w tym Austria (2020), Szwecja (2020) i Belgia (2016). Jednak zobowiązania te obejmują jedynie 4,1% światowej produkcji węglowej i 1,2% globalnych emisji CO₂ związanych z energią. Działania te są mało wystarczające i niezgodne z postulatami zeroemisyjności²⁵¹.

²⁴⁶ Informacja o realizacji Programu dla sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce za 2019 r., Warszawa 2020, s. 23. Opracowanie obejmuje dane przedsiębiorstw górniczych, w rozumieniu ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego (PGG S.A., JSW S.A., LW Bogdanka S.A., Tauron Wydobycie S.A., SRK S.A., Węglkoks Kraj Sp. z o.o. – po badaniu sprawozdań finansowych przez biegłych rewidentów).

²⁴⁷ International Energy Agency Coal Information: Overview (2019 edition) [data dostępu: 21.09.2019]. https://webstore.iea.org/download/direct/2542?fileName=Coal_Information_2019_Overview.pdf

²⁴⁸ <https://www.iea.org/fuels-and-technologies/coal> [data dostępu: 08.12.2021].

²⁴⁹ <https://www.iea.org/reports/coal-fired-power> [data dostępu: 08.12.2021].

²⁵⁰ <https://www.wri.org/insights/cop26-key-outcomes-un-climate-talks-glasgow> [data dostępu: 09.12.2021].

²⁵¹ <https://www.iea.org/reports/phasing-out-unabated-coal-current-status-and-three-case-studies> <https://iea.blob.core.windows.net/assets/861dc94d-a684-4875-80fb-a1faaf914125/PhasingOutUnabatedCoalCurrentStatusandThreeCaseStudies.pdf> [data dostępu: 09.12.2021].

Nadmierne wykorzystanie nieodnawialnych zasobów naturalnych, a co za tym idzie degradacja środowiska, jest jednym z najpilniejszych wyzwań stojących przed globalną społecznością, niezbędnym do uchwycenia w kontekście dynamicznych zmian klimatu oraz w perspektywie zagrożenia zrównoważonego rozwoju planety²⁵². Tym bardziej, że wydobycie węgla na świecie nie maleje, światowe potęgi gospodarcze w dalszym ciągu korzystają z paliw kopalnych i wszystko wskazuje na to, że ten trend będzie utrzymany. Skala produkcji węgla na świecie jest nieporównywalna z wydobyciem węgla w Unii Europejskiej i w Polsce, gdzie od lat prowadzone są procesy restrukturyzacyjne górnictwa węgla kamiennego.

2.3. Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Unii Europejskiej

Unia Europejska (UE) to jednolity rynek, współtworzony przez 27 krajów, i jedna z największych gospodarek świata, z PKB na poziomie 16,4 bln euro (2019). W UE ma miejsce około 15 proc. światowego handlu towarami. UE, Chiny i Stany Zjednoczone to trzej najwięksi światowi potentaci na arenie handlu międzynarodowego. Powierzchnia UE wynosi 4 mln km², a liczba jej mieszkańców – 447,7 mln (2021), co stanowi 5,7 proc. populacji ogólnoswiatowej²⁵³. UE jest także czołowym konsumentem energii elektrycznej, czwartym co do wielkości rynkiem energii w skali globalnej, po Chinach, Azji i USA, a udział państw UE w światowym zużyciu energii pierwotnej przekracza 10,3 proc.²⁵⁴. Zróżnicowanie struktury energetycznej w poszczególnych państwach UE przebiega następująco:

- Francja: dominująca rola energetyki opartej na elektrowniach atomowych,
- Niemcy: znacząca pozycja węgla kamiennego i brunatnego, przy dynamicznym wzroście udziału odnawialnych źródeł energii,
- Wielka Brytania: gwałtowny spadek udziału węgla – głównie na korzyść gazu ziemnego,
- Holandia: dominacja gazu ziemnego,
- Austria, Szwecja: przewaga energii pochodzącej z elektrowni wodnych,

²⁵² H. I. Hussain, M. Haseeb, F. Kamarudin, Z. Dacko-Pikiewicz, K. Szczepańska-Woszczyna, The Role of Globalization, Economic Growth and Natural Resources on the Ecological Footprint in Thailand: Evidence from Nonlinear Causal Estimations, MDPI, Processes 2021, s. 2.

²⁵³ https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/key-facts-and-figures/economy_pl [data dostępu: 9.12.2021].
<https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/demography/bloc-1a.html?lang=en> [data dostępu: 9.12.2021].
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography> [data dostępu: 09.12.2021].
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/The_EU_in_the_world [data dostępu: 09.12.2021].

²⁵⁴ Publications Office of the European Union, EU Energy in figures: Statistical pocketbook, Luxembourg 2020, s. 14.

- Polska: dominacja węgla; około 77 proc. wytwarzanej energii pochodzi z węgla kamiennego i brunatnego.

Najważniejsze fakty historyczne i prognozy dotyczące produkcji węgla kamiennego w Unii Europejskiej na przestrzeni wielu lat zawiera tabela 12.

Tabela 12. Fakty i prognozy dotyczące wydobycia węgla kamiennego w UE

Data	Wydobycie węgla kamiennego w Unii Europejskiej
1951	Utworzenie wspólnego rynku dla sektorów wydobycia węgla Europejskiej Wspólnoty Węgla i Stali
Lata 50. 60. XX wieku	Energetyka oparta na węglu kluczowym elementem rozwoju europejskiej gospodarki
Lata 70. XX wieku	Początek stopniowego ograniczania wydobycia węgla kamiennego w państwach Europy Zachodniej
1992	Zamknięcie ostatniej kopalni węgla kamiennego w Belgii
2004	Zakończenie wydobycia węgla kamiennego i procesu restrukturyzacji górnictwa we Francji
2015	Zamknięcie ostatniej kopalni głębiny w Wielkiej Brytanii
2018	Zamknięcie ostatniej kopalni węgla kamiennego w Niemczech
do 2020	Planowane znaczne ograniczenie wydobycia węgla kamiennego w Czechach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Węgiel kamienny. O początkach przemysłu*, Warszawa 2016, <https://pl.boell.org/pl/2016/06/20/wegiel-kamienny-o-początkach-przemyslu> [data dostępu: 06.03.2020].

Głównymi przyczynami spadku wydobycia węgla kamiennego w państwach Unii Europejskiej są²⁵⁵:

- wysoki koszt wydobycia węgla kamiennego,
- spadek cen węgla kamiennego na rynkach światowych,
- silna konkurencja cenowa węgla kamiennego z importu,
- spadek popytu na węgiel kamienny (na przykład związany z zamykaniem elektrowni węglowych),
- wzmożona konkurencja alternatywnych źródeł energii, głównie gazu ziemnego,
- rosnący udział OZE w miksie energetycznym państw UE.

Tabela 13 przedstawia trend spadkowy wydobycia węgla kamiennego w Unii Europejskiej, począwszy od 2005 r.

²⁵⁵ Rynek surowców strategicznych w Unii Europejskiej na przykładzie węgla kamiennego. <https://www.institutpe.pl/wp-content/uploads/2017/05/Tomasz-Heryszek-Rynek-surowc%c3%b3w-strategicznych-w-UE-na-przyk%c5%82adzie-w%c4%99gla-kamiennego.pdf> [data dostępu: 06.03.2020].

Tabela 13. Wydobycie węgla kamiennego (w mln ton) w krajach UE w latach 2005–2018

Państwo	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2018
Polska	97	94	87	83	78	77	76	78	77	73	72	63,4
Wielka Brytania	21	19	17	18	18	18	18	17	13	12	8	2,6
Czechy	13	14	13	13	11	12	11	11	9	9	8	4,5
Niemcy	28	24	24	19	15	14	13	12	8	8	7	2,8
Hiszpania	12	12	11	10	9	9	7	6	4	4	3	0,5
Rumunia	b.d.	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	0
Bułgaria	b.d.	3	3	3	2	2	2	2	2	0	0	0
RAZEM	171	168	158	149	135	134	129	128	115	108	100	74

Źródło: Euracoal Market Reports. <https://euracoal.eu/info/euracoal-eu-statistics/> [data dostępu: 06.03.2020].

Według danych za 2016 r. wydobycie węgla w całej Unii Europejskiej obniżyło się o 18 mln ton i wyniosło 82 mln ton. W 2018 r. produkcja węgla kamiennego w Unii Europejskiej wyniosła prawie 74 mln ton, czyli o 6 proc. mniej niż w 2017 r., i o 80 proc. mniej niż w 1990 r. (368 mln ton).

Natomiast zużycie węgla kamiennego brutto w UE systematycznie spadało w latach 90., a następnie ustabilizowało się na poziomie około 360–380 mln ton przez prawie dekadę. Po gwałtownym spadku i krótkim ożywieniu w latach 2008–2012, konsumpcja nadal spadała. W 2018 r. zużycie węgla kamiennego było o 54 proc. niższe, niż poziom 497 mln ton w 1990 r. Według danych Eurostatu w 2018 r. w Unii Europejskiej zużyto 226 mln ton węgla kamiennego, co oznacza spadek o 4 proc. w porównaniu do poprzedniego roku. Poza tym w 2018 r. Polska odpowiadała za 86 proc. wydobycia tego surowca w Unii Europejskiej. Porównując lata 2012 i 2018, Polska zmniejszyła wydobycie węgla kamiennego o 20 proc., Czechy o 39 proc., Niemcy o 76 proc., Wielka Brytania o 84 proc., a Hiszpania o 86 proc.²⁵⁶.

W historii światowej restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego najbardziej opiniotwórcze dla polskiego górnictwa są dwa modele: niemiecki i brytyjski²⁵⁷.

²⁵⁶ <https://euracoal.eu/info/euracoal-eu-statistics/> 2019 [data dostępu: 30.09.2019].
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190823-1> [data dostępu: 30.09.2019].
<https://bip.stat.gov.pl/wyszukiwarka/szukaj.html> [data dostępu: 30.09.2019].

²⁵⁷ M. Walewski, Restrukturyzacja tradycyjnych branż przemysłowych w krajach Europy Zachodniej – wybrane przykłady. *Studia i Analizy CASE*, nr 184, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 1999, s. 12.

Kluczowym czynnikiem, który przesądził o podjęciu decyzji o restrukturyzacji kopalń węgla kamiennego w Niemczech i Wielkiej Brytanii, była utrata ich konkurencyjności. Wymusiło to podjęcie działań naprawczych, ograniczenie produkcji i zużycia węgla, a następnie – po uznaniu kopalń za trwale nierentowne – działań na rzecz całkowitego zaprzestania wydobycia, co było konsekwentnie realizowane. Jednak jest wielka różnica pomiędzy rozłożoną w czasie, gwarantującą spokój społeczny, prawie bezbolesną restrukturyzacją sektora górniczego w Niemczech a gwałtowną, obarczoną protestami społecznymi, likwidacją górnictwa węgla kamiennego w Wielkiej Brytanii.

Pod koniec lat 50. ubiegłego stulecia w Niemczech czynne były 153 kopalnie węgla kamiennego, a zatrudnionych prawie 600 tys. górników, przy wydobyciu rocznym 125 mln ton węgla. W latach 60. XX wieku zamknięte zostały pierwsze szyby w Niemczech. Niemcy restrukturyzują górnictwo węgla kamiennego systemowo od 1968 r., przy dużym wsparciu dotacji Unii Europejskiej oraz finansowaniu z budżetu państwa. Wynika to nie tylko z troski o bezpieczeństwo energetyczne kraju, ale podyktowane jest dążeniem do bezkonfliktowego rozwiązywania problemów społecznych, gwarantującego między innymi system osłon społecznych dla zwalnianych górników, w następstwie ograniczenia zatrudnienia w górnictwie²⁵⁸. Zestawienie wydobycia węgla kamiennego i zatrudnienia w kopalniach w Niemczech, począwszy od 1957 do 2018, przedstawia tabela 14.

Tabela 14. Wydobycie węgla kamiennego i zatrudnienie w kopalniach w Niemczech, w latach 1957–2018

Lata	1957	1968	1996	1998	2005	2015	2018
Wydobycie (mln t)	150	112	49	42	28	7	2,8
Zatrudnienie (tys.)	600	264	85	72	38	12	4

Źródło: Górnictwa Izba Przemysłowo-Handlowa. http://www.giph.com.pl/bg/1999_10/jakrobia.html, Euracoal Market Reports. <https://euracoal.eu/info/country-profiles/germany/> [data dostępu: 06.03.2020].

Zmiany w niemieckiej polityce energetycznej wiązały się również z oczekiwaniami społecznymi, dążeniem do tego, by polityka energetyczna była realizowana w sposób zrównoważony oraz prowadziła do poprawy konkurencyjności i dostępu do taniej energii elektrycznej. Ponadto po katastrofie elektrowni jądrowej w Fukushima w 2011 r., która wywołała swoistą histerię, rząd niemiecki ogłosił plan całkowitego odejścia od energetyki jądrowej – tę lukę w deficycie mocy

²⁵⁸ J. Malara, *Restrukturyzacja czy likwidacja polskiego przemysłu węglowego?* SITG Katowice, Krakowskie Towarzystwo Techniczne, Kraków 2009, s. 2.

zapełnił węgiel²⁵⁹. W 2013 r. (rekordowy poziom od 2007) 45 proc. energii elektrycznej wyprodukowano z węgla. W Niemczech zużywano go wtedy najwięcej spośród wszystkich krajów UE, 28,4 proc. Kolejne miejsca zajmowały Polska i Wielka Brytania, odpowiednio 19,6 proc. oraz 12,8 proc.²⁶⁰. Niemcy w 2015 r. wydobyły tylko około 7 mln ton węgla kamiennego, ale import wyniósł ponad 57 mln ton, by w 2016 r. zejść do 55 mln ton, a w 2018 r. osiągnąć poziom 44 mln ton. W 2020 r. import węgla kamiennego Niemiec wyniósł 31,8 mln ton, szacunki na 2021 r. pokazują wzrost importu o 10–13 proc. w porównaniu z 2020 rokiem.

Ponadto cały czas trwa wydobywanie węgla brunatnego na potrzeby energetyki. W 2014 r. Niemcy wydobyły około 185 mln ton tego surowca (trzy razy więcej niż Polska), w 2018 r. zeszły do poziomu 166,3 mln ton²⁶¹. W 2020 r. Niemcy w czterech krajach związkowych – Nadrenii Północnej-Westfalii, Brandenburgii, Saksonii i Saksonii-Anhalt – w kopalniach odkrywkowych wydobyły około 107 mln ton węgla brunatnego.

W ostatnich latach trwał proces wygaszania wydobywania węgla kamiennego w Niemczech, w 2018 r. zamknięto ostatnią kopalnię. Było to zdarzenie symboliczne, ponieważ w kraju wydobywano około 3,0 mln ton (przy dużym imporcie węgla)²⁶². Tym niemniej od wielu lat niemieckie koncerny energetyczne RAG i RWE prowadzą działalność górniczą na terenach zamorskich: w USA, Australii i Wenezueli. Ponadto RAG dokonał zakupu Cyprus Amax Coal – czołowego producenta węgla w USA (ze zdolnością produkcyjną na poziomie 60 mln ton rocznie), co dało również możliwość dalszych kontraktów na dostawy niemieckich maszyn i urządzeń do systemów eksploatacji ścianowej²⁶³. Niemcy konsekwentnie wchodzi również w okres całkowitego zaprzestania korzystania z energetyki jądrowej. Wszystkie te działania świadczą o kompleksowej realizacji długofalowych programów polityki paliwowo-energetycznej.

²⁵⁹ M. Frondel, Ch. M. Schmidt, Hard Coal Subsidies: A Never-Ending Story? *Energy Policy*, 2007, vol. 35, p. 3807–3808; K. Storchmann, The Rise and Fall of German Hard Coal Subsidies. *Energy Policy*, 2005, vol. 32, p. 1475–1476; *Climate Change, Special Eurobarometer 409*. European Commission, 2014, p. 10, 16; *Attitudes of European Citizens Towards the Environment, Special Eurobarometer 416*. European Commission, 2014, s. 10, 21; H. Welsch, Coal Subsidization and Nuclear Phase-out in a General Equilibrium Model for Germany. *Energy Economics*, 1998, vol. 20, p. 204–205; EU, *EU Energy in Figures. Statistical Pocketbook 2014*. European Commissions, 2014, p. 184.

²⁶⁰ P. Frączek, Uwarunkowania restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Niemczech – wnioski dla Polski. *Przegląd Organizacji*, nr 5, 2015, s. 25.

²⁶¹ International Energy Agency Coal Information: Overview (2019 edition) [data dostępu: 21.09.2019]. https://webstore.iea.org/download/direct/2542?fileName=Coal_Information_2019_Overview.pdf

²⁶² S. Strunz, The Germany Energy Transition as a Regime Shift. *Ecological Economics*, 2014, vol. 100, p. 154–155.

²⁶³ J. Malara, *Restrukturyzacja...*, op. cit., s. 2.

Likwidacja górnictwa węgla kamiennego w Wielkiej Brytanii nastąpiła w wyniku spadku zapotrzebowania na węgiel i przebiegała w zgoła innej atmosferze²⁶⁴. Trwający 12 miesięcy strajk górników, w latach 1984–1985, zakończył się porażką górniczych związków zawodowych. Sytuacja przypominała wojnę domową i całkowicie zmieniła polityczny krajobraz Wielkiej Brytanii. Rząd brytyjski wydał 6 mld funtów na pokonanie górników, a 26 mld na rozstanie się z górnictwem węgla kamiennego. Zestawienie wydobycia węgla kamiennego i zatrudnienia w kopalniach w Wielkiej Brytanii, w latach 1983–2018, przedstawia tabela 15.

Tabela 15. Wydobycie węgla kamiennego i zatrudnienie w kopalniach Wielkiej Brytanii, w latach 1983–2015

Lata	1983	1994	1997	1998	1999	2015	2018
Wydobycie (mln t)	110	47	47	39	33	8	0,5–3,5
Zatrudnienie (tys.)	200	20	16	72	12	5	3,5

Źródło: Górnictwa Izba Przemysłowo-Handlowa. http://www.giph.com.pl/bg/1999_10/jakrobia.html, A. Maksymowicz, Koniec wydobycia węgla w Europie Zachodniej. *Przegląd Geologiczny*, t. 67, nr 6, 2019, s. 426.

W wyniku restrukturyzacji brytyjskiego górnictwa węglowego liczba kopalń zmniejszyła się ze 170 w 1983 r. do 19 w 1997 r. Ostatnią głębinową kopalnię węgla kamiennego w Kellingley Colliery zamknięto w grudniu 2015, kończąc okres, który mocno odcisnął swoje piętno na gospodarczej i społecznej historii Wielkiej Brytanii²⁶⁵. Po zamknięciu ostatniej głębinowej kopalni, w niewielkich, odkrywkowych kopalniach nadal pracuje ok. 3,5 tys. górników²⁶⁶. Obecnie Wielka Brytania importuje węgiel kamienny, głównie z Rosji i Kolumbii. Do 2025 r. planuje się zamknięcie najbardziej zanieczyszczających środowisko elektrowni węglowych, a produkcja energii ze źródeł odnawialnych aktualnie przewyższa produkcję z węgla kamiennego.

²⁶⁴ W górnictwie węgla kamiennego w Wielkiej Brytanii pracowało prawie 200 tys. górników, a w ok. 170 kopalniach wydobywano 110 mln ton węgla rocznie. Wielka Brytania, w odróżnieniu od Polski, dysponuje innymi surowcami, którymi zastąpiła węgiel kamienny, ma własne złoża ropy naftowej i gazu ziemnego z Morza Północnego, elektrownie jądrowe i rozwija odnawialne źródła energii. J. Malara, *Restrukturyzacja...*, op. cit., s. 1.

²⁶⁵ Czasy rozkwitu sektora to lata 20. XX wieku, gdzie w prawie 3 tys. kopalń pracowało około 1,2 mln ludzi, węgiel kamienny był wtedy jedną z sił napędowych brytyjskiej gospodarki. Do dzisiaj miejscowości kiedyś związane z wydobyciem węgla są rejonami wysokiego bezrobocia. <https://wpolityce.pl/swiat/275543-w-wielkiej-brytanii-zamknieto-ostatnia-kopalnie-węgla-kamiennego-memento-dla-polskich-kopaln> [data dostępu: 27.09.2018].

²⁶⁶ A. Maksymowicz, Koniec wydobycia węgla w Europie Zachodniej. *Przegląd Geologiczny*, t. 67, nr 6, 2019, s. 426.

Brytyjski model restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego odznaczał się zatem dużym radykalizmem i krótkim czasem trwania, niemiecki przebiegał łagodnie, z zachowaniem wartości społecznych. Zarówno pierwszy, jak i drugi model nie przystaje do polskich uwarunkowań gospodarczych, ponieważ węgiel kamienny w tych krajach został zastąpiony innymi, własnymi źródłami energetycznymi. Restrukturyzacja w głównej mierze polegała na likwidacji działalności wydobywczej, bądź jej wygaszaniu. Choć odbywała się w różnym czasie, to zawsze decydowały względy ekonomiczne. Obecnie Niemcy i Wielka Brytania są importerami węgla kamiennego i coraz bardziej doceniają rolę tego surowca.

Rozpatrując kolejne programy restrukturyzacyjne, warto również podać przykład Francji. Restrukturyzacja francuskiego górnictwa zaczęła się bardzo wcześnie, już na początku lat 60. poprzedniego stulecia. Towarzyszyły jej masowe strajki. Najbardziej burzliwy był rok 1963, potem rząd uspokoił nastroje. W latach 1986–1997 we Francji zmniejszono zatrudnienie w górnictwie węgla kamiennego o około 20 tys. osób. Przemysł węglowy zatrudniał w 1999 r. około 12 tys. osób. Ostatnia podziemna kopalnia węglowa, Houve, usytuowana przy granicy francusko-niemieckiej, została zamknięta w 2004 r. Zestawienie wydobycia węgla kamiennego w kopalniach we Francji, w latach 1992–2004, ukazuje tabela 16.

Tabela 16. Wydobycie węgla kamiennego w kopalniach we Francji, w latach 1992–2004

Lata	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2004*
Wydobycie (mln t)	9,5	8,6	7,5	7,0	7,3	6,0	5,1	2

* 2004 był ostatnim rokiem wydobycia węgla kamiennego we Francji

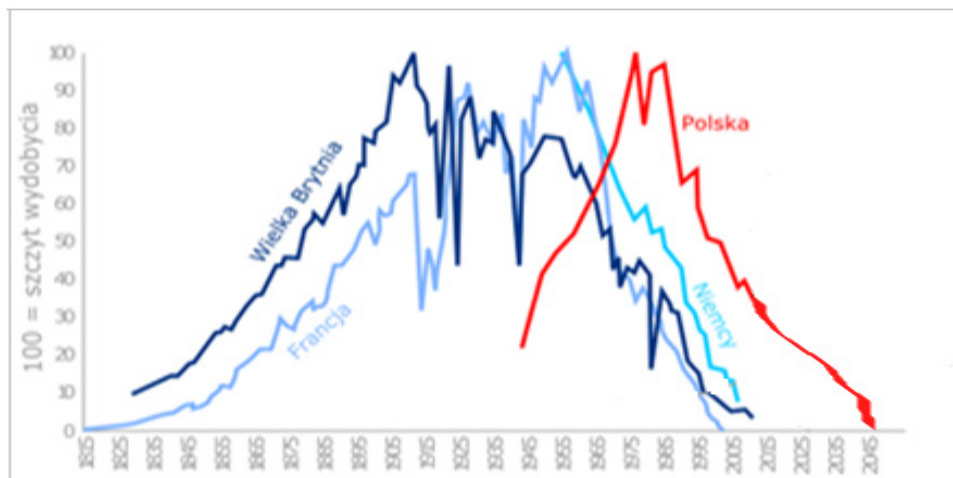
Źródło: Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, http://www.giph.com.pl/bg/1999_10/jakrobia.html, Planete Energies 2015 – The History of Energy in France, <https://www.planete-energies.com/en/medias/saga-energies/history-energy-france> [data dostępu: 20.04.2018].

Ponadto we Francji odejście od węgla kamiennego poprzedzone zostało budową ponad 40 elektrowni jądrowych, przy ogromnym zaangażowaniu środków finansowych, w oparciu o rodzime zasoby rud uranu. W strategii energetycznej tego kraju własny węgiel kamienny zastąpiony został własnymi zasobami rud uranu (La Chau, La Crouzille, Grury), a elektrownie jądrowe Francji pokrywają w ponad 80 proc. zapotrzebowanie na energię elektryczną tego kraju.

Na rysunku 10 przedstawiono dynamikę wydobycia węgla kamiennego w krajach Europy Zachodniej: Niemczech, Wielkiej Brytanii, Francji, okresy ich szczytowego wydobycia (*peak coal*) oraz ich przesunięcie w porównaniu do szczytowego

okresu wydobycia w Polsce. Ponadto wykres obrazuje perspektywę wydobycia węgla kamiennego w Polsce do 2045 roku²⁶⁷.

Rysunek 10. Okres szczytowy wydobycia węgla kamiennego w Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech oraz Polsce



Źródło: B. Derski, *Sprawiedliwa transformacja w górnictwie węgla kamiennego, Sprawiedliwa transformacja górnictwa – czy jest możliwa?* Warszawa 2017, „Koalicja Klimatyczna”. http://gabrielalenartowicz.pl/wp-content/uploads/2017/11/B.-Derski_Sprawiedliwa-transformacja.pdf [data dostępu: 23.01.2018]. E. Hille, A. Kassenberg, *Proces odchodzenia od węgla w Polsce – dylematy*. Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2018, s. 16.

Wielka Brytania osiągnęła szczyt wydobycia węgla kamiennego w 1913 roku, a więc przed ponad 100 laty²⁶⁸, Francja w 1973 r. W Niemczech szczytowy okres przypadł na 1957 r., kiedy wydobycie wyniosło 133 mln ton. Szczytowy okres wydobycia węgla kamiennego w Polsce uzyskano w 1979 r., w wysokości 201 mln ton, a w początkowym okresie restrukturyzacji w 1989 r. wydobycie wynosiło

²⁶⁷ Program dla sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce prezentuje kierunki rozwoju sektora górnictwa węgla kamiennego wraz z celami i działaniami niezbędnymi dla ich osiągnięcia oraz analizę strategiczną sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce. Obejmuje okres do 2030 r., z dalszą prognozą, i został przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 23 stycznia 2018. Analiza strategiczna sektora górnictwa węgla kamiennego, s. 51–54. [Program_dla_sektora_g%C3%B3rnictwa_w%C4%99gla_kamiennego_w_Polsce.pdf](#) [data dostępu: 04.08.2018].

²⁶⁸ Wbrew temu, że w 2015 r. zamknięto w Wielkiej Brytanii ostatnią kopalnię głębinową, w 2020 r. firma West Cumbria Mining uzyskała pozwolenie na budowę nowej kopalni i planuje wydobycie w pobliżu zamkniętej kopalni Haig, w okolicy miasta Whitehaven na północno-zachodnim wybrzeżu Anglii. W kopalni ma znaleźć zatrudnienie około 500 osób. A. Maksymowicz, *Koniec wydobycia węgla...*, op. cit., s. 426; C. Jamasmile, *Coal mining comes back to the UK with \$218 mln project*. www.mining.com [data dostępu: 20.03.2019].

174,4 mln ton. Pozycja węgla kamiennego w wymiarze globalnym znów wzrosła w 2004 r., w związku z rozwojem gospodarczym Chin i rosnącymi cenami ropy naftowej i gazu. Obecnie utrzymaniu tego trendu nie sprzyja globalna debata klimatyczna, spadek cen paliw i wysiłki Chin w walce ze smogiem. Węgiel kamienny w przeszłości spełniał istotną rolę, wątpliwe jednak jest jego znaczenie w przyszłości²⁶⁹.

Jak wynika z przedstawionych danych restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Unii Europejskiej polegała w początkowym okresie na zmniejszeniu mocy produkcyjnych, po uznaniu działalności za trwale nierentowną, podjęciu działań dotyczących całkowitej rezygnacji z jego eksploatacji, zwalnianiu pracowników i likwidacji kopalń. Okres wygaszania wydobywania węgla kamiennego przebiegał w poszczególnych krajach odmiennie. Był on uzależniony od polityki gospodarczej danego państwa, różnic w uwarunkowaniach zewnętrznych, poziomu zamożności podatnika, zróżnicowanej koncentracji geograficznej oraz posiadania innych własnych surowców naturalnych, umożliwiających zastępowanie węgla kamiennego w produkcji energii elektrycznej i ciepła.

Polska w niedalekiej przyszłości będzie ostatnim państwem w Unii Europejskiej i jednym z ostatnich w Europie, które dopiero kończy wydobywanie²⁷⁰. Austria zakończyła wydobywanie węgla kamiennego w 1965 roku, Holandia w 1976, Irlandia w 1990, Węgry, Belgia i Szwecja w 1992, Chorwacja w 1999, Rumunia w 2003, Francja i Serbia w 2004, Bułgaria w 2013, Włochy w 2015, a Niemcy i Hiszpania w 2018 roku. Wydobywanie węgla kamiennego dobiega końca także w Czechach, Norwegii, Wielkiej Brytanii i Ukrainie, czyli wszystkich – poza Rosją, z nieprzebranymi syberyjskimi złożami – państwach Europy.

Przedstawienie restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Unii Europejskiej stanowi wstęp do prezentacji analizy historycznej restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce.

²⁶⁹ H. Holdinghausen, *Węgiel kamienny. O początkach przemysłu*. Heinrich-Böll-Stiftung, Warszawa 2016. <https://pl.boell.org/pl/2016/06/20/wegiel-kamienny-o-poczatkach-przemyslu> [data dostępu: 07.03.2020].

²⁷⁰ Umowa Społeczna dotycząca transformacji sektora górnictwa węgla kamiennego oraz wybranych procesów transformacji województwa śląskiego. <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/umowa-spoieczna> [12.12.2021].

2.4. Analiza historyczna procesu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1989–2016

Polskie górnictwo lat 70. i 80. XX wieku to produkcja węgla kamiennego kształtująca się na poziomie 200–201 mln ton rocznie²⁷¹. Ze względu na zmienne uwarunkowania gospodarcze i polityczne, recesję gospodarczą oraz spadek produkcji przemysłowej, ilości te okazały się nadmierne. Gospodarka krajowa potrzebowała zmian, szczególnie w strukturze wytwarzania i wprowadzania energooszczędnych technologii. Trudną sytuację w górnictwie węgla kamiennego pogłębiało jeszcze wystąpienie szeregu innych niekorzystnych zjawisk gospodarczych, takich jak: niskie ceny węgla na rynkach światowych, odchodzenie gospodarek w wielu krajach od produkcji energii z węgla na rzecz ropy i gazu. Ponadto przerosty zatrudnienia, mała efektywność wydobywania, zła organizacja pracy, scentralizowany, mało elastyczny system zarządzania. Do złej kondycji sektora górniczego przyczyniło się również upolitycznienie branży, związane z nadmiernymi jej przywilejami, a także ustanowienie (w momencie uwolnienia cen w gospodarce) urzędowych, a później regulowanych cen węgla, co powodowało, mimo dotacji budżetowych dla kopalń (do każdej wydobywanej tony w latach 1990–1992), poważny wzrost zadłużenia przedsiębiorstw wydobywczych. W efekcie tej skomplikowanej sytuacji, widma bankructwa całej branży oraz zagrożenia bezpieczeństwa energetycznego kraju ciężar restrukturyzacji przejęło państwo polskie.

W okresie transformacji ustrojowej po 1989 r. jednym z najpoważniejszych problemów gospodarczych stało się wprowadzenie reformy górnictwa węgla kamiennego, doprowadzenie do jego funkcjonowania zgodnie z zasadami gospodarki rynkowej oraz podniesienie konkurencyjności na rynkach międzynarodowych. Procesom restrukturyzacyjnym towarzyszyły duże napięcia społeczne, akcje protestacyjne organizowane przez liczne związki zawodowe; szczególnie burzliwe, jeśli dotyczyły uregulowań ustawowych, spraw płacowych, zatrudnienia czy zamykania nierentownych zakładów wydobywczych. Działania te dotyczyły bowiem elementarnych spraw, jak prawo do zatrudnienia i godziwej płacy każdego pracownika, co stanowiło bardzo drażliwy problem społeczny, szczególnie w trudnym okresie przemian gospodarczych. Większość programów naprawczych w górnictwie finansowana była ze środków budżetowych, potem również ze środków unijnych w ramach kolejnych programów rządowych, realizowanych według określonych wizji poszczególnych ekip rządzących. Jednak podstawowym celem wszystkich

²⁷¹ Autor w swojej publikacji używał symbolu Mg (megagram) – jednostki masy w układzie SI równej jednemu milionowi gramów (1 000 000 g), popularna nazwa – tona.

H. Paszcza, Procesy restrukturyzacyjne w polskim górnictwie węgla kamiennego w aspekcie zrealizowanych przemian i zmiany bazy zasobowej. *Zeszyty Naukowe Górnictwo i Geoinżynieria*, z. 3, 2010, s. 63.

tych programów było przekształcenie branży wydobywczej w podmioty zdolne do konkurowania w ramach gospodarki rynkowej.

Proces restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce można podzielić na sześć etapów, obejmujących okresy obowiązywania poszczególnych programów rządowych, kolejnych ustaw restrukturyzacyjnych²⁷². W niniejszej monografii zakres czasowy analizy historycznej będzie obejmował lata 1989–2016, czyli okres od początku transformacji ustrojowej do powstania Polskiej Grupy Górniczej. Rysunek 11 przedstawia etapy restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w latach 1989–2016.

Restrukturyzacja, transformacja polskiej gospodarki po 1989 r. polegała przede wszystkim na:

- zmianach w procesie wytwarzania: unowocześnieniu, przechodzeniu z produkcji energochłonnej, mało efektywnej do nowoczesnej, związanej z elektroautomatyzacją, informatyzacją i postępem technologicznym,
- zmianach w strukturze zatrudnienia i podnoszeniu poziomu wykształcenia społeczeństwa,
- poprawie organizacji i zarządzania, której głównym celem było zwiększenie konkurencyjności na nowych rynkach,
- restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw, obejmującej oddłużenie, przywrócenie i utrzymanie płynności finansowej firm.

Przemiany, o których wyżej mowa, dotyczyły całego systemu gospodarczego oraz zmian ustrojowych²⁷³. Wynikały z konieczności sprostania coraz większym wymaganiom w otoczeniu zewnętrznym, poprawy stosunków politycznych i gospodarczych z innymi państwami, jak i zmieniających się potrzeb gospodarki i społeczeństwa polskiego. To właśnie sektor górniczy, wskutek recesji gospodarczej, niósł największy ciężar tej transformacji oraz poniósł najdotkliwsze straty finansowe związane ze spadkiem jego potencjału²⁷⁴.

I etap restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–1992

W 1989 r. w Polsce funkcjonowało 70 kopalń, 3 były w budowie, ich produkcja wynosiła 174,4 mln ton, a sprzedaż węgla kształtowała się na poziomie 174,0 mln ton, w tym 83 proc. wydobywanego węgla sprzedawano w kraju. Przeciętne zatrudnienie wynosiło 415,9 tys. Rok 1989 górnictwo zamknęło

²⁷² Agencja Rozwoju Przemysłu, Oddział Katowice, Raport o wynikach górnictwa w 2016 r. <http://breaking100news.com/pl/gospodarka/xxvi-sep-raport-o-wynikach-gornictwa-w-2016-r/> [data dostępu: 09.03.2017].

²⁷³ I. Jonek-Kowalska, M. Turek, *Ścieżki restrukturyzacji w polskim górnictwie węgla kamiennego*. Instytut Ekonomii i Informatyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Gliwice 2013, s. 242.

²⁷⁴ Ibidem.

zyskiem w wysokości 34,7 mln zł, po uwzględnieniu dotacji przedmiotowych w wysokości 331,6 mln zł²⁷⁵.

Za pierwszy okres reform górnictwa uznaje się 1989 r., chociaż właściwym okresem były lata 1990–1992, będące również początkowym okresem reformowania całej polskiej gospodarki. Wtedy to, w kwietniu 1990 r., zdecydowano o usamodzielnieniu się kopalń, zniesieniu nadzoru nad kopalniami i przekształceniu ich w przedsiębiorstwa rynkowe. Wtedy nastąpiła również likwidacja scentralizowanego systemu zarządzania sektorem – w postaci Przedsiębiorstw Eksploatacji Węgla oraz Wspólnoty Węgla Kamiennego. Następnie powołano Państwową Agencję Węgla Kamiennego S.A., która jednak nie miała uprawnień decyzyjnych wobec kopalń, a jedynie wspierała działania naprawcze.

Podjęte działania nie były jednak efektywne i zostały oparte na błędnych założeniach. Kopalnie nie miały możliwości w pełni samodzielnie funkcjonować w oparciu o mechanizmy rynkowe, w środowisku wielkiej koncentracji wydobycia w jednym regionie. Do nikłych efektów tych działań przyczyniły się również negatywne skutki transformacji ustrojowej, niska konkurencyjność podmiotów zewnętrznych, brak środków finansowych na inwestycje, wysoko oprocentowane kredyty oraz inflacja. Poza tym prowadzono nieracjonalną gospodarkę złożem, zwiększano wydobycie węgla bez rozeznania rzeczywistego popytu na rynku i prowadzono sprzedaż po niższych cenach. Negatywnym zjawiskiem była również niewystarczająca dynamika wzrostu cen oraz ograniczenie dopływu rzeczywistych środków finansowych za sprzedany węgiel wskutek celowej polityki rządu, a także z powodu wprowadzenia limitu eksportu węgla, który był opłacalny do końca 1992 r.

Chociaż początkowy okres naprawczy nie przyniósł spodziewanych efektów, to jednak przyczynił się do określenia priorytetowych kierunków i obszarów restrukturyzacyjnych, które odtąd stanowiły:

- redukcja mocy produkcyjnych do rynkowego zapotrzebowania,
- racjonalizacja zatrudnienia,
- redukcja zadłużenia i uzyskanie płynności finansowej,
- restrukturyzacja majątkowa,
- restrukturyzacja organizacyjna,
- oddziaływanie na środowisko,
- dostosowanie górnictwa do przepisów Unii Europejskiej.

Wynik finansowy na koniec 1992 roku wyniósł: -1 mld 258 mln zł²⁷⁶.

²⁷⁵ H. Paszcza, *Procesy...*, op. cit., s. 64.

²⁷⁶ M. Moszyński, *Pomoc publiczna w procesach restrukturyzacji polskiego sektora węgla kamiennego* [w:] D. Kopycińska (red.), *Polityka ekonomiczna państwa we współczesnych systemach gospodarczych*. Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 166–176.

II etap restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w latach 1993–1995, konsolidacja kopalń

Lata 1993–1995 przyniosły ustawowe uregulowania sytuacji w polskim górnictwie. Komitet Ekonomiczny Rady Ministrów w marcu 1993 r. przyjął pierwszy rządowy program restrukturyzacji górnictwa w Polsce pod nazwą: Program restrukturyzacji węgla kamiennego w Polsce – realizacja I etapu, w ramach możliwości finansowych państwa²⁷⁷. Zlikwidowano wtedy samodzielne kopalnie. 49 kopalń przekształcono w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, które następnie podporządkowano 6 państwowym spółkom węglowym: Gliwickiej Spółce Węglowej S.A., Rudzkiej Spółce Węglowej S.A., Rybnickiej Spółce Węglowej S.A., Jastrzębskiej Spółce Węglowej S.A., Nadwiślańskiej Spółce Węglowej S.A., Bytomskiej Spółce Węglowej S.A. oraz Katowickiemu Holdingowi Węglowemu S.A., grupującemu 11 kopalń. Tylko 3 kopalnie zachowały samodzielność. Ponadto 7 kopalń było w stanie likwidacji przed 1993 r.

Proces restrukturyzacji podzielono wtedy na trzy etapy. Głównym celem pierwszego etapu było zahamowanie narastania strat nowo powołanych podmiotów gospodarczych i stworzenie warunków do uzyskania rentowności. Następne etapy dotyczyły produkcji i sprzedaży. Niestety, intensywne prace związane ze zwiększeniem dynamiki eksportu, również poprzez przekształcenie w czerwcu 1993 r. Państwowej Centrali Handlu Zagranicznego „Węglokoks” w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, powołanie Rady Eksportu Węgla oraz podpisanie wieloletnich umów eksportowych z producentami węgla, nie przyniosły spodziewanych efektów. WĘGLOKOKS S.A. gwarantował, zgodnie z umową, eksport węgla w wysokości 26 mln ton rocznie, z tym że realizacja kontraktu była niższa od zakładanej o 1,5 mln ton, chociaż wyższa niż w 1992 r. o 5,8 mln ton²⁷⁸. Sytuacja spółek węglowych ulegała dalszemu pogorszeniu w związku z przyjęciem zbyt optymistycznych danych dla produkcji i sprzedaży.

W związku z powyższym podjęto dalsze prace nad przygotowaniem Programu powstrzymania upadłości górnictwa węgla kamiennego w Polsce w 1993 r. Chociaż dokument nie został formalnie zaakceptowany przez Radę Ministrów, dał podstawy do prowadzenia dalszych działań restrukturyzacyjnych, w tym przyjęcia protokołu nr 5, Układu Zbiorowego Pracy, dotyczącego osłon socjalnych oraz stanowiącego podstawy prawne do wprowadzenia urlopów górniczych i zasiłków

²⁷⁷ Program pt. „Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce – realizacja pierwszego etapu w ramach możliwości finansowych”, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 15 marca 1993 roku.

²⁷⁸ H. Paszcza, *Procesy...*, op. cit., s. 68.

socjalnych dla pracowników zwalnianych z przyczyn leżących po stronie zakładu pracy. Do końca 1993 r. z takich możliwości skorzystało w górnictwie 1699 osób²⁷⁹.

Wszelkie wysiłki podejmowane w celu wygaszania produkcji i wdrażania procesów likwidacyjnych w zakładach górniczych spotykały się z dużym sprzeciwem środowiska i dlatego spadek wydobycia w omawianym okresie był niższy od zakładanego o 1,6 mln ton. Mimo że wynik finansowy całej branży był dodatni, to sytuacja ekonomiczna stawała się coraz bardziej dramatyczna, a zadłużenie zwiększyło się do poziomu 5,4 mld zł²⁸⁰.

Podstawą działalności restrukturyzacyjnych w latach 1994–1995 był opracowany pod koniec 1993 r. dokument pod nazwą: Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego – program dla realizacji II etapu, w okresie 1994–1995²⁸¹.

W celu realizacji programu przedłużono między innymi okres obowiązywania systemu osłon socjalnych dla pracowników dołowych. Ponadto w I kwartale 1994 r. zawarto szereg umów wieloletnich z podstawowymi odbiorcami węgla oraz umów eksportowych, kształtujących ceny węgla na ekonomicznie uzasadnionym poziomie. W 1994 r. wielkość eksportu ustalono na poziomie 28–30 mln ton. Oddłużenie górnictwa węgla kamiennego przeprowadzone w latach 1994–1995 okazało się znów nieskuteczne. Stan zobowiązań sektora na koniec 1994 r. wzrósł do poziomu 6,7 mld zł, a na koniec 1995 r. do 8,3 mld zł. W 1994 r. wynik finansowy netto górnictwa wyniósł -191,8 mln, a w 1995 r. -782,1 mln zł²⁸².

III etap restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego, obejmujący lata 1996–1997

W kwietniu 1996 r. Rada Ministrów przyjęła program: Górnictwo węgla kamiennego – polityka państwa wobec sektora na lata 1996–2000 oraz Program dostosowania górnictwa węgla kamiennego do warunków gospodarki rynkowej i międzynarodowej konkurencyjności, który był podstawą do wszelkich działań restrukturyzacyjnych w latach 1996–1997²⁸³, w obszarach: technicznym, zatrudnienia, finansowym, organizacyjnym i własnościowym. Zakładał, podobnie jak poprzednie programy, osiągnięcie rentowności w górnictwie, bez podejmowania

²⁷⁹ A. Karbownik, J. Bijańska, *Restrukturyzacja Polskiego Górnictwa Węgla Kamiennego w latach 1990 – 1999. Program powstrzymania upadłości górnictwa węgla kamiennego w Polsce*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 17.

²⁸⁰ Ibidem, s. 69.

²⁸¹ Program „Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego – program dla realizacji II etapu w okresie 1994–1995”.

²⁸² H. Paszcza, *Procesy...*, op. cit., s. 69.

²⁸³ Rządowy program „Górnictwo węgla kamiennego – polityka państwa i sektora na lata 1996–2000. Program dostosowania górnictwa węgla kamiennego do warunków gospodarki rynkowej i międzynarodowej konkurencyjności”, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 30.04.1996.

działań o charakterze restrykcyjnym, skoncentrowanej na restrukturyzacji technicznej oraz poprzez redukcję kosztów wydobycia. Narzucał ograniczenie zdolności produkcyjnych oraz obniżenie zatrudnienia w ciągu pięciu lat o około 80 tysięcy osób, przy założeniu wzrostu cen węgla na rynkach światowych.

Wszelkie działania podejmowane w latach 1996–1997 doprowadziły do odwrotności zakładanych skutków. Zamiast zmniejszenia wydobycia, następowało jego zwiększenie, w 1996 r. do 136,2 mln ton, o 4,3 proc. wyższe od zakładanego, a w 1997 r. do 137,1 mln ton, o 7,1 proc. wyższe od przyjętego w planach. Nadwyżka produkcji spowodowała nagłe narastanie stanu zapasów węgla na składowiskach, o 4,6 proc. w 1996 r. – do poziomu 1,849 mln ton oraz o 124,5 proc. w 1997 r. – do poziomu 3,967 mln ton²⁸⁴. W 1996 r. nastąpił 5-procentowy wzrost sprzedaży węgla na rynku krajowym w stosunku do 1995 r., natomiast sprzedaż węgla na eksport uległa obniżeniu o około 11 proc. W 1997 r. wielkość sprzedaży charakteryzowała się spadkiem sprzedaży w kraju o 2,4 proc. i wzrostem sprzedaży na eksport o 6,2 proc.²⁸⁵.

W latach 1996–1997 nie podjęto żadnej decyzji w zakresie likwidacji nierentownych kopalń. W 1996 r. kontynuowano proces likwidacji Wałbrzyskich Kopalń Węgla Kamiennego oraz kopalń: Nowa Ruda, Saturn, Sosnowiec, Pstrowski, Jowisz, Siemianowice, Paryż i Żory, po czym zakończono likwidację kopalń Paryż i Saturn. Proces częściowej likwidacji prowadzono w 8 kopalniach. W wyniku tych działań nastąpiło obniżenie zdolności produkcyjnych o 2 mln ton, co stanowiło zaledwie 10 proc. zakładanej wielkości. Zobowiązania finansowe na koniec 1997 r. wynosiły 13,3 mld zł i były o 60,5 proc. wyższe niż w 1995 r. Rok 1996 górnictwo zamknęło stratą finansową netto w wysokości 1,8 mld zł, a 1997 r. stratą netto 2,6 mld zł²⁸⁶.

IV etap restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego, w latach 1998–2002

W związku ze stale pogarszającą się sytuacją ekonomiczną branży górniczej, w 1998 r. podjęto prace nad przygotowaniem bardziej drastycznego programu naprawczego, który miał na celu dostosowywanie polskiego przemysłu wydobywczego do funkcjonowania na zasadach gospodarki rynkowej. W wyniku Reformy górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998–2002 zamknięto kopalnie: Żory, Grodziec, Porąbka-Klimontów, Morcinek, Pstrowski. Kilka kopalń zlikwidowano przez przyłączenie do innych kopalń²⁸⁷.

W 1998 r. zatwierdzono nowy program restrukturyzacji górnictwa, zakładający przyznanie znacznych nakładów finansowych z budżetu państwa na ograniczenie

²⁸⁴ H. Paszcza, *Procesy...*, op. cit., s. 70.

²⁸⁵ Ibidem.

²⁸⁶ Ibidem.

²⁸⁷ Program rządowy „Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998–2002”, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 30.06.1998.

zatrudnienia poprzez wprowadzenie Górniczego Pakietu Socjalnego²⁸⁸, który stał się głównym instrumentem restrukturyzacji w tym zakresie. W grudniu 1999 przyjęta została korekta programu rządowego: Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998–2002²⁸⁹, spowodowana spadkiem wielkości sprzedaży i cen węgla na rynkach światowych.

W ramach Programu likwidacji zdolności produkcyjnych górnictwa węgla kamiennego w latach 1998–2002, w 1999 r. zlikwidowano wszystkie cztery dolnośląskie kopalnie węgla kamiennego. Górnictwo w tym regionie, zapoczątkowane w XV wieku, uległo likwidacji w 2000 r.

Głównymi celami tego najszerzego i najbardziej kompleksowego ze wszystkich dotychczasowych programów było utrzymanie krajowego zapotrzebowania na węgiel kamienny i uzasadniony ekonomicznie eksport oraz zapewnienie konkurencyjności na rynku krajowym, ponadto dostosowanie przedsiębiorstw wydobywczych do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej oraz wymogów Unii Europejskiej, dotyczących przede wszystkim ochrony środowiska oraz uwolnienia innych nośników energii. Celami częściowymi nazwano wyhamowanie ponoszenia strat finansowych, obniżenie stanu zatrudnienia do 2000 r. o około 105 tys. osób, likwidację nieefektywnych zdolności produkcyjnych o ok. 25 mln ton/rok. Po raz pierwszy program zawierał również regionalny aspekt restrukturyzacji w obrębie czterech województw, zakładający współpracę z gminami górnictwymi w celu ograniczenia negatywnych skutków reformy górnictwa i zapewnienia ich ekonomicznego rozwoju. Powyższe reformy wsparto również Ustawą z listopada 1998 r. o dostosowaniu górnictwa węgla kamiennego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej oraz szczególnych uprawnieniach i zadaniach gmin górnictwowych²⁹⁰, która weszła w życie w styczniu 1999 r.

W wyniku wdrożenia reform górnictwa węgla kamiennego w latach 1998–2002 uzyskano ubytek mocy produkcyjnych w wysokości 34,52 mln ton/rok. Nastąpiła całkowita likwidacja 13 kopalń oraz częściowa 10 kopalń – poprzez likwidację ruchów wydobywczych. Stan zatrudnienia w górnictwie w analogicznym okresie, w latach 1998–2002 zmniejszył się o 102 587 osób, to jest o 42,2 proc., z 243 304 do 140 717, przy czym w latach 2000–2002 o 32,9 tys. osób²⁹¹. W 1997 r. stan

²⁸⁸ W ramach Górniczego Pakietu Socjalnego podjęto działania pozwalające na zmniejszanie zatrudnienia w dwóch zasadniczych grupach: działania osłonowe – urlopy górnicze oraz działania aktywizujące dla byłych pracowników na rynku pracy poprzez aktywne formy restrukturyzacji zatrudnienia.

²⁸⁹ Korekta programu rządowego „Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998–2002”, przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 21.12.1999.

²⁹⁰ Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o dostosowaniu górnictwa węgla kamiennego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej oraz szczególnych uprawnieniach i zadaniach gmin górnictwowych (Dz. U. 1998, nr 162, poz. 1112).

²⁹¹ H. Paszcza, *Procesy...*, op. cit., s. 72.

zobowiązań górnictwa wyniósł 13,3 mld zł, z końcem 1998 r. wzrósł do poziomu 16,5 mld zł, a na koniec 1999 r. wynosił 20,6 mld zł.

Nowelizacja Ustawy Górniczej, wprowadzona w grudniu 2000, stworzyła nowe możliwości regulowania przez spółki węglowe zobowiązań powstałych po 1 stycznia 1999 r. Zawierane umowy dotyczyły jednak zobowiązań powstałych przed dniem 1 kwietnia 1998, ponieważ Ustawa określała sposób ich restrukturyzacji. Tym samym Ustawa Górnicza nie spełniła swojego zadania. Nie doprowadziła do skutecznego przeprowadzenia postępowań oddłużeniowych. Z proponowanej do restrukturyzacji kwoty w wysokości 15,9 mld zł, do końca 2002 zrestrukturyzowano jedynie 3,0 mld, co daje 18,9 proc. W 2002 r. górnictwo wykazało stratę w wysokości 608,7 mln zł, przy zakładanym w programie zysku w wysokości 568,5 mln zł.

W 2000 r. w KWK Bogdanka S.A. podjęto decyzję o połączeniu spółek poprzez inkorporację Grupy Kapitałowej Lubelski Węgiel S.A.

W 2000 r. powstała Spółka Restrukturyzacji Kopalń S.A., prowadząca likwidację kopalń, które zakończyły wydobywanie. Spółka zagospodarowuje pozostawione majątki, tworzy nowe zakłady pracy, wykorzystując fragmenty zamykanych kopalń.

W lipcu 2001 r. opublikowano nowelizację ustawy: Prawo geologiczne i górnicze z 1994 r. Nowelizacja weszła w życie 1 stycznia 2002, a wynikała z konieczności dostosowania postanowień prawa geologicznego i górniczego do prawa Unii Europejskiej²⁹².

V etap restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w latach 2003–2006

W związku z nieskutecznością działań naprawczych w górnictwie dotyczących restrukturyzacji finansowej oraz wyczerpania się poprzednich mechanizmów restrukturyzacyjnych, konieczne stało się opracowanie kolejnego już programu, który miał na celu osiągnięcie rentowności i efektywności ekonomicznej. W listopadzie 2002 Rada Ministrów zatwierdziła Program restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2003–2006, z wykorzystaniem ustaw antykryzysowych i zainicjowaniem prywatyzacji niektórych kopalń²⁹³. Zakładał on między innymi wstrzymanie pracy w 7 kopalniach, zredukowanie zatrudnienia o 35 tys. osób oraz zlikwidowanie nierentownych spółek węglowych (Gliwicka, Bytomska, Rybnicka, Nadwiślańska, Rudzka). Program spotkał się z gwałtownym sprzeciwem związków

²⁹² Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o zmianie ustawy Prawo geologiczne i górnicze (Dz. U. 2001, nr 110, poz. 1190). <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20011101190> [data dostępu: 27.07.2018].

²⁹³ Program restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2003–2006 z wykorzystaniem ustaw antykryzysowych i zainicjowaniem prywatyzacji niektórych kopalń. Przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 20 listopada 2002 (z korektami wynikającymi z Porozumienia strony rządowej ze stroną związkową z dnia 11 grudnia 2002 oraz korektami wynikającymi ze stanu prawnego sektora na dzień 10 stycznia 2003), MG, PiPS, Warszawa, styczeń 2003.

zawodowych i całego środowiska górniczego, głównie z powodu zapisów likwidacyjnych. W wyniku porozumienia ze stroną społeczną w styczniu 2003 r. przyjęto Korektę Programu Restrukturyzacyjnego, która zakładała przeprowadzenie generalnych zmian organizacyjnych całego sektora górniczego.

1 lutego 2003 powołano do życia Kompanię Węglową S.A. w Katowicach (KW S.A.), która stała się największym przedsiębiorstwem górniczym w Europie, organizację, która właściwie od początku nie była w stanie oprzeć się gwałtownym zmianom na rynku węglowym. Ponadto, z uwagi na wciąż pogarszającą się sytuację finansową górnictwa i groźbę bankructwa całej branży, rozpoczęto prace nad kolejną ustawą sektorową i nowym programem restrukturyzacji. Nowa Ustawa Górnicza, uwzględniająca przeprowadzenie największego procesu oddłużeniowego w Polsce, weszła w życie z końcem 2003 r. Wprowadziła umorzenie z mocy prawa zobowiązań publicznoprawnych z dniem 29.12.2003 w wysokości 16,0 mld zł oraz zasady odroczenia oraz harmonogram ratalny spłat zobowiązań z tytułu składek ZUS na kwotę 2,1 mld zł. Łącznie w 2003 r., biorąc pod uwagę również wcześniejsze umorzenia, restrukturyzacji zadłużenia podlegała kwota 18,1 mld zł zobowiązań publicznoprawnych, a odroczeniem i ratalną spłatą należności innych zobowiązań objęto kwotę 2,6 mld zł²⁹⁴. W wyniku tak prowadzonej restrukturyzacji finansowej górnictwo węgla kamiennego uzyskało wynik finansowy netto na poziomie 9666,6 mln zł.

Niestety, wskutek braku konsekwencji w realizacji dalszych działań, wyniki programów restrukturyzacyjnych nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, nie uzyskano rentowności sektora górniczego. Doprowadziły jednak do dużych zmian w otoczeniu mikro- i makroekonomicznym, a eksperci badający owe procesy nie są zgodni w ocenie efektywności działań podejmowanych w tamtych okresach; choć podstawowy cel reformy górnictwa węgla kamiennego w Polsce, którym było zmniejszenie zdolności produkcyjnych poprzez likwidację kopalni i redukcję zatrudnienia, został osiągnięty. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej głównym zadaniem stało się uzyskanie pomocy ze środków unijnych na dalszą restrukturyzację.

W kwietniu 2004, z uwagi na narastające bariery w realizacji bieżącego programu restrukturyzacji, przyjęto dokument pod nazwą: Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w latach 2004–2006 oraz strategia na lata 2007–2010²⁹⁵. W założeniach programu przyjęto dwuwariantową realizację procesów restrukturyzacyjnych. W modelu pierwszym zakładano zmniejszenie zdolności produkcyjnych

²⁹⁴ *Restrukturyzacja. Fakty i opinie*. Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Górnictwa, Katowice 2016, s. 37. <http://www.sitg.pl/dopobrania/onas/restrukturyzacja.pdf> [data dostępu: 17.07.2018].

²⁹⁵ Program przyjęty w dniu 27 kwietnia 2004 przez Radę Ministrów pt. „Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w latach 2004–2006 oraz strategia na lata 2007–2010”, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2004.

o 14 mln ton oraz zmniejszenie zatrudnienia o 25,5 tys. osób do końca 2006 roku. W wariantcie alternatywnym przyjęto zmniejszenie zdolności produkcyjnych o 7,8 mln ton i zmniejszenie zatrudnienia o 19,5 tys. osób do końca 2006 roku, w zależności od określonych warunków gospodarczych, ekonomicznych i społecznych na rynku węgla. W rezultacie korzystnej koniunktury na rynkach węgla w tym okresie, w latach 2004–2006 realizowano wariant łagodniejszy, czyli alternatywny.

Z uwagi na fakt przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, 7 września 2004 r. Rada Ministrów przyjęła Plan dostępu do zasobów węgla kamiennego w latach 2004–2006 oraz plan zamknięcia kopalń w latach 2004–2007²⁹⁶.

W związku z akcesją polskie górnictwo węgla kamiennego musiało dostosować swoje plany restrukturyzacji sektora do wymagań unijnych. W programie restrukturyzacji na lata 2004–2006 określono konkretnie, które kopalnie będą funkcjonować nadal. Zadecydowano o połączeniu i o zamknięciu pozostałych. W wyniku tych działań znacznej redukcji uległa baza zasobowa kopalń czynnych. Dokonano wtedy analizy wielkości zasobów operatywnych oraz przewidywanej żywotności kopalń i spółek węglowych w oparciu o te zasoby, a także wydobycia poszczególnych kopalń. Wtedy też konieczne stało się dostosowanie zmian struktury zużycia energii pierwotnej w Polsce w stosunku do wysoko rozwiniętych państw unijnych. O ile w 1990 r. zapotrzebowanie na energię pierwotną w kraju było zaspokajane z węgla kamiennego i brunatnego ogółem w 77,3 proc., w 2000 r. w 64,2 proc., w 2002 r. w 64,4 proc., a w dalszych latach różnice były niewielkie, to w krajach Unii Europejskiej było to zaledwie 16 proc. Analogicznie, o dominującej roli węgla kamiennego i brunatnego świadczy udział tych paliw w produkcji energii elektrycznej w Polsce w 2002 r. na poziomie 92 proc., a w UE na poziomie 25,3 proc., i w dalszej perspektywie niewiele się zmieniło²⁹⁷.

Dominujące znaczenie węgla kamiennego w zaspokajaniu potrzeb energetycznych Polski determinowało posiadanie jego zasobów. Pomimo przemian energetycznych tego okresu restrukturyzacji, powolnego, ale ciągłego obniżania się energochłonności gospodarki, wzrostu zużycia ropy naftowej i gazu oraz źródeł energii odnawialnej (w tym energetyki wodnej, wiatrowej, słonecznej i geotermalnej oraz wykorzystania biomasy), bezpieczeństwo energetyczne kraju w dłuższej perspektywie oparte było przede wszystkim na węglu. Węgiel kamienny i brunatny uważano za surowiec szczególnego znaczenia, wielu ekspertów uznawało go za strategiczne źródło budowania konkurencyjności i wyznacznik niezależności,

²⁹⁶ Plan dostępu do zasobów węgla kamiennego w latach 2004–2006, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, 2004. http://journals.bg.agh.edu.pl/GORNICTWO/2010-03/GG_2010_3_04.pdf [data dostępu: 17.07.2018].

²⁹⁷ Ustawa wprowadziła umorzenie z mocy prawa zobowiązań publicznoprawnych, łącznie na kwotę 18,1 mld zł. *Restrukturyzacja. Fakty i opinie*. Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Górnictwa, Katowice 2016, s. 37. <https://docplayer.pl/18831315-Restrukturyzacja-fakty-i-opinie.html> [data dostępu: 17.07.2018].

autonomiczności polskiej gospodarki. Wysoko energochłonna struktura gospodarki w różnych dziedzinach przemysłu, szczególnie w energetyce, budownictwie, wymagała wielu zmian technologicznych i innowacyjnych. Duże koszty termomodernizacji, wymiany starych, zużytych urządzeń, sprzętu oświetleniowego, przestarzała infrastruktura, potrzebowały dużych nakładów finansowych i okresu przejściowego w dostosowaniu się do procedur i norm unijnych. We wszystkich tych dziedzinach następowała stopniowa poprawa, wpływająca na spadek energochłonności, jednak proces ten musiał potrwać wiele lat.

Plan dostępu do zasobów węgla kamiennego w latach 2004–2006 oraz plan zamknięcia kopalń w latach 2004–2007 stanowił podstawowy dokument wymagany przez Komisję Europejską w celu notyfikacji pomocy publicznej dla sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce. W dniu 22 czerwca 2005 r. Komisja Europejska podjęła Decyzję nr K(2005)1796 w sprawie notyfikowania pomocy państwa polskiego dla krajowego sektora węglowego w latach 2004–2006 i uznała plan restrukturyzacji za zgodny z uwarunkowaniami unijnymi i ze wspólnym rynkiem oraz zatwierdziła pomoc dla polskiego przemysłu węgla kamiennego w latach 2004, 2005 i 2006²⁹⁸.

Trzeba zaznaczyć, że prowadzona w latach 2004–2006 restrukturyzacja zatrudnienia była przeprowadzona w spokoju społecznym i opierała się głównie na odejściach naturalnych na emerytury górnicze oraz na instrumentach osłonowych dla osób, które w krótkim czasie miały zamiar przejść na emerytury. Jeżeli można uznać, że realizowane w latach 2003–2006 reformy w skutecznym stopniu rozwiązały problem restrukturyzacji finansowej i zatrudnienia, to jednak nie rozwiązały problemu zbędnego majątku produkcyjnego i nieprodukcyjnego, który stanowił duże obciążenie działalności gospodarczej. Niestety, nie przewidziano również skutków tak zwanej luki pokoleniowej w górnictwie, związanej ze starzeniem się pracowników załóg. Zbyt mało środków przeznaczono na odbudowę techniczną kopalń, modernizację maszyn i urządzeń górniczych oraz udostępnienie nowych zasobów węgla.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stworzyło konieczność uwzględnienia w procesie restrukturyzacji faktu, iż Polska jest największym producentem węgla kamiennego spośród państw członkowskich, a także jednym z głównych dostawców węgla do krajów Wspólnoty. Według danych WĘGLOKOKS S.A., głównego eksportera węgla kamiennego na rynki światowe, w 2003 r. dostawy polskiego węgla do Unii Europejskiej znajdowały się na piątym miejscu, po RPA, Australii, Kolumbii i Stanach Zjednoczonych. Zdecydowaną większość eksportu stanowiły dostawy węgla energetycznego, które wyniosły 17,5 mln ton, węgla koksowego

²⁹⁸ Pomoc państwa nr N 571/2004 – Polska. Pomoc państwa dla polskiego sektora węglowego 2004–2006, Bruksela, dnia 22.06.2005. K(2005) 1796.

2,1 mln ton. Głównymi odbiorcami polskiego węgla w UE w 2003 r. były Niemcy (6,9 mln ton), Finlandia (2,1 mln ton), Wielka Brytania (2,0 mln ton), Austria (1,3 mln ton), Francja (1,0 mln ton)²⁹⁹.

VI etap restrukturyzacji sektora węgla kamiennego w latach 2006–2016

W lipcu 2007 r. Rada Ministrów przyjęła kolejny projekt Ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w latach 2008–2015³⁰⁰ oraz podjęła uchwałę w sprawie przyjęcia Strategii działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015³⁰¹. Zaakceptowała też Sprawozdanie dla Komisji Europejskiej z 2006 r. w zakresie realizacji Planu dostępu do zasobów węgla kamiennego w latach 2004–2006 oraz planu zamknięcia kopalń w latach 2004–2007, przedłożone przez ministra gospodarki³⁰².

Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015 określała, w odróżnieniu od poprzednich programów, jedynie główne kierunki działań restrukturyzacyjnych dla całego sektora górniczego. Zwraçała uwagę na istotne zadanie, którym było utrzymanie priorytetowej roli węgla w energetyce i całej gospodarce. Głównymi elementami przyjętej Strategii była dalsza restrukturyzacja spółek węglowych, zwiększenie bezpieczeństwa pracy, wdrażanie czystych technologii węglowych oraz prywatyzacja kopalń. W wyniku tych zapisów zarządy spółek węglowych zobligowane zostały do sporządzenia szczegółowych planów rozwoju kopalń, uwzględniających indywidualne potrzeby każdej spółki. Strategia zakładała prywatyzację spółek węglowych poprzez Giełdę Papierów Wartościowych, przy zachowaniu większościowego pakietu akcji przez Skarb Państwa oraz zabezpieczeniu praw pracowniczych. Planowała szacunkowy udział inwestycji w przemyśle wydobywczym w ciągu kolejnych kilkunastu lat w wysokości 17–20 mld zł. Kładła również szczególny nacisk na zwiększenie bezpieczeństwa pracy w kopalniach. Minister gospodarki został zobligowany do podjęcia działań na rzecz ustanowienia programu czystych technologii węglowych oraz zapewnienia finansowania ośrodków badawczo-wdrożeniowych z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013 oraz Krajowego Programu Ramowego. W Strategii zapisano wydłużenie okresu

²⁹⁹ M. Tkocz, *Efekty restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce*. Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa-Kraków 2006, s. 30.

³⁰⁰ Ustawa z dnia 7 września 2007 r. o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego (Dz. U. 2007, nr 192, poz. 1379).

³⁰¹ Dokument „Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015”, przyjęty w dniu 31 lipca 2007 roku przez Radę Ministrów. www.kprm.gov.pl.

³⁰² http://gornictwo.wnp.pl/rzad-przyjal-plan-dostepu-do-zasobow-wegla,616_1_0_0.html [data dostępu: 17.07.2018]. http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/196937/196937_515475_26_2.pdf [data dostępu: 17.07.2018].

spląty odroczonych wcześniej zobowiązań spółek węglowych w ratach równych od 2008 do końca 2013 r. (w przypadku Kompanii Węglowej S.A. raty zadłużenia zmalały z 450 mln do około 250 mln zł rocznie). Jednocześnie zaplanowano niższy niż w latach ubiegłych udział pomocy z budżetu państwa na finansowanie działalności branży. Nowelizacja przewidywała także wydłużenie okresu spląty zobowiązań wobec ZUS i wypłacenie do końca 2008 r. zaległych wynagrodzeń byłym pracownikom kopalń oraz zakładów wydobywczych w stanie likwidacji lub w upadłości.

Komisja Europejska zatwierdziła pomoc publiczną dla kopalń na lata 2004–2006³⁰³ w wysokości ponad 6 mld 230 mln zł (wsparcie w tym okresie osiągnęło wysokość ok. 4 mld zł) oraz wyraziła zgodę na przedłużenie pomocy na restrukturyzację i wykorzystanie pozostałych środków na poziomie 2 mld 230 mln zł.

W latach 2007–2008 w kraju i na rynkach światowych nastąpił długo oczekiwany dynamiczny wzrost popytu na węgiel kamienny. Niestety, wskutek długotrwałych, prowadzonych przez lata działań restrukturyzacyjnych, nastawionych szczególnie na zmniejszenie produkcji i kosztów wydobycia oraz zatrudnienia w sektorze, a także przeznaczanie małych środków finansowych na inwestycje w pozyskanie nowych ścian wydobywczych oraz zakup maszyn i urządzeń górniczych, krajowe górnictwo w momencie koniunktury nie potrafiło sprostać wzrastającemu popytowi na węgiel. Mimo wzrostu zapotrzebowania w latach 2007–2008 wydobycie węgla uległo dalszemu obniżeniu, z 94,3 mln ton w 2006 r. do 83,4 mln ton w 2007 r. Sprzedaż w analogicznym okresie zmniejszyła się o 11,5 proc. – z 93,4 mln ton do 82,7 mln ton. Niedobór węgla na rynku krajowym w latach 2007–2008 doprowadził do wzrostu importu, osiągając w 2008 r. ponad 10 mln ton i był pierwszy raz w historii wyższy niż eksport tego surowca.

Z końcem 2008 r., w związku z kryzysem na światowych rynkach finansowych, nastąpiło gwałtowne hamowanie rozwoju rynku węgla. Szybko występująca nadpodaż węgla na całym świecie oraz w kraju skutkowałą niskimi cenami zbytu. Wydobycie węgla z polskich głębinowych kopalń stało się ekonomicznie nieopłacalne, węgiel z importu okazał się często dużo tańszy niż krajowy. Podjęte działania antykryzysowe powstrzymały upadłość sektora wydobywczego, bez wstrzymania procesów inwestycyjnych w rozwój nowej bazy zasobowej, oraz ukierunkowały działania na wzrost jakości wydobywanego surowca.

W 2009 r. KWK Bogdanka z dużym sukcesem zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Z dniem 1 stycznia 2012 weszła w życie długo oczekiwana Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. Prawo geologiczne i górnicze, wprowadzająca szereg zmian

³⁰³ Pomoc państwa nr N 571/2004 – Polska. Pomoc państwa dla polskiego sektora węglowego 2004–2006, Bruksela, dnia 22.06.2005 r. K(2005) 1796.

dotyczących sytuacji prawnej nieruchomości położonych na obszarach poszukiwania i rozpoznawania kopalni oraz obszarach i terenach górniczych³⁰⁴.

7 stycznia 2015 Rada Ministrów przyjęła Plan Naprawczy dla Kompanii Węglowej S.A.³⁰⁵, przewidujący cztery główne kierunki działań. Plan zakładał przeniesienie 9 kopalń zdolnych do funkcjonowania na rynku do spółki celowej, Nowej KW, przekazanie 4 kopalń, w których wydobywanie było ekonomicznie nieuzasadnione, do Spółki Restrukturyzacji Kopalń S.A. w celu wygaszenia działalności, sprzedaż jednej kopalni WĘGLOKOKS S.A. Następnie rozpoczęcie stopniowej sprzedaży i likwidacji pozostałego majątku niezwiązanego z działalnością górniczą. W związku z tymi działaniami w kwietniu i maju 2015 r. podpisano umowy zbycia na rzecz SRK S.A. kopalń Makoszowy i Brzeszcze. Następnie Węglokoks Kraj Sp. z o.o., spółka zależna od WĘGLOKOKS S.A., w maju 2015 nabyła od Kompanii Węglowej S.A. nie jedną, jak pierwotnie zakładano, lecz dwie kopalnie: Bobrek i Piekary, stając się nowym producentem węgla kamiennego w Polsce. Po czym KW S.A. zbyła na rzecz SRK S.A. kopalnię Centrum (po wcześniejszym wydzieleniu jej z KWK Bobrek-Centrum i wstrzymaniu wydobywania) oraz Zakład Górniczy KWK Kazimierz-Juliusz Sp. z o.o. celem jego likwidacji.

Polska Grupa Górnicza (PGG), która powstała na bazie Nowej KW, w wyniku przejścia części aktywów Kompanii Węglowej S.A. rozpoczęła działalność 1 maja 2016 roku³⁰⁶.

³⁰⁴ Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. Prawo geologiczne i górnicze (Dz. U. 2011, nr 163, poz. 981).

³⁰⁵ Plan naprawczy dla Kompanii Węglowej S.A., przygotowany przez Pełnomocnika Rządu do spraw Restrukturyzacji Górnictwa Węgla Kamiennego, 7 stycznia 2015.

1420641328-program-naprawczy-kw-prezentacja.pdf [data dostępu: 17.07.2018].

Ponadto w 2015 r. dokonano dwukrotnej nowelizacji ustawy z dnia 7 września 2007 r. o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego (Dz. U. z 2017 r., poz. 1327), tj.: ustawą z dnia 22 stycznia 2015 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w latach 2008–2015 oraz niektórych innych ustaw (Dz. U., poz. 143), ustawą z dnia 22 grudnia 2015 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego (Dz. U., poz. 2300).

³⁰⁶ W 2016 r. wprowadzono kolejne zmiany do ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego:

– ustawą z dnia 11 lutego 2016 r. (Dz. U., poz. 266) o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa w odniesieniu do przedsiębiorstw górniczych,

– ustawą z dnia 14 września 2016 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego oraz niektórych innych ustaw (Dz. U., poz. 1592) – rozszerzona została między innymi definicja określenia „przedsiębiorstwo górnicze” przez objęcie tym pojęciem Kompanii Węglowej S.A. Zmiana ta umożliwiła KW S.A. otrzymywanie dotacji z budżetu państwa na naprawianie szkód górniczych zlikwidowanego zakładu górniczego,

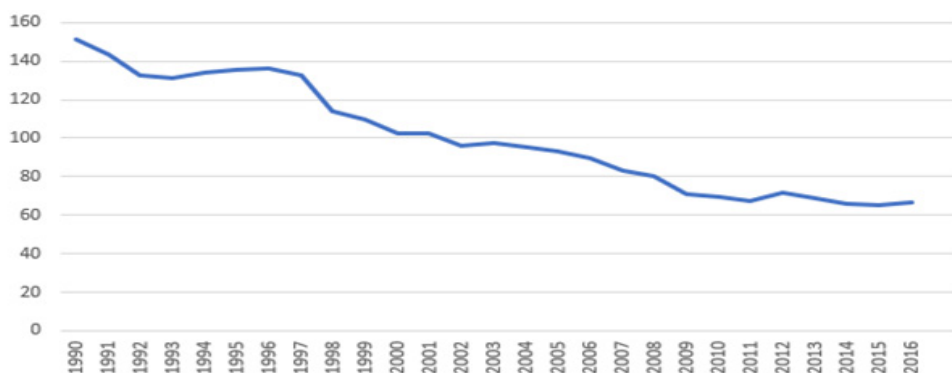
– ustawą z dnia 30 listopada 2016 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego oraz niektórych innych ustaw (Dz. U., poz. 1991) – wprowadzono m.in. przepisy zezwalające Spółce Restrukturyzacji Kopalń S.A. na wydobywanie metanu bez konieczności uzyskania koncesji węglowodorowej na wydobywanie metanu [data dostępu: 17.07.2018].

http://bip.me.gov.pl/files/upload/27601/projekt%20Programu%20GWK_12.01.2018%20RM.pdf

2.4.1. Wnioski z analizy historycznej restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1989–2016

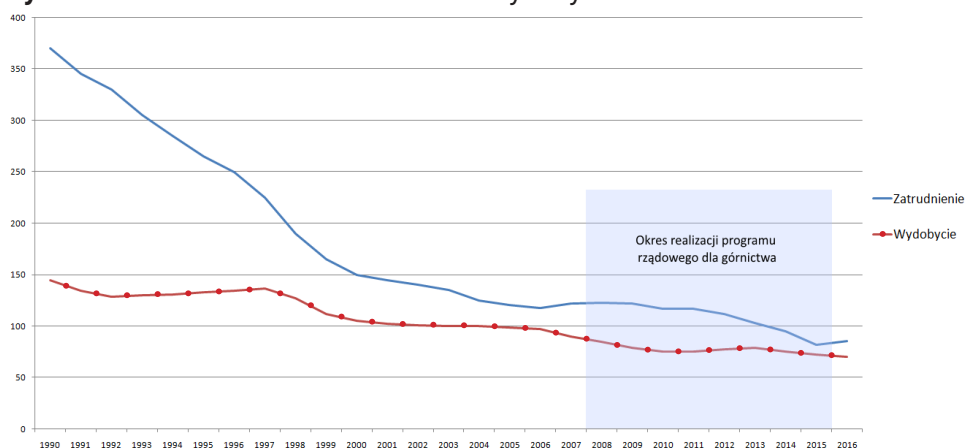
Chcąc dokonać analizy historycznej restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce, należy porównać jej okres początkowy i końcowy. W 1990 r. w 70 funkcjonujących kopalniach (3 były w budowie) zatrudnionych było 388 tys. pracowników, przy wydobyciu węgla na poziomie 151,3 mln ton. W 2016 r. w 34 kopalniach pracowało 84 645 osób, a wydobycie kształtowało się na poziomie 70,4 mln ton. Rysunek 12 przedstawia wydobycie węgla kamiennego w Polsce w latach 1990–2016.

Rysunek 12. Wydobycie węgla kamiennego w Polsce w latach 1990–2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Stępiński oraz danych PIG-PIB. <http://biznesalert.pl/polska-strategia-energetyczna-wegiel-cop24/> [data dostępu: 11.12.2018].

Rysunek 13. Zestawienie zatrudnienia i wydobycia w latach 1990–2016



zatrudnienie – w tys. osób, wydobycie – w mln t

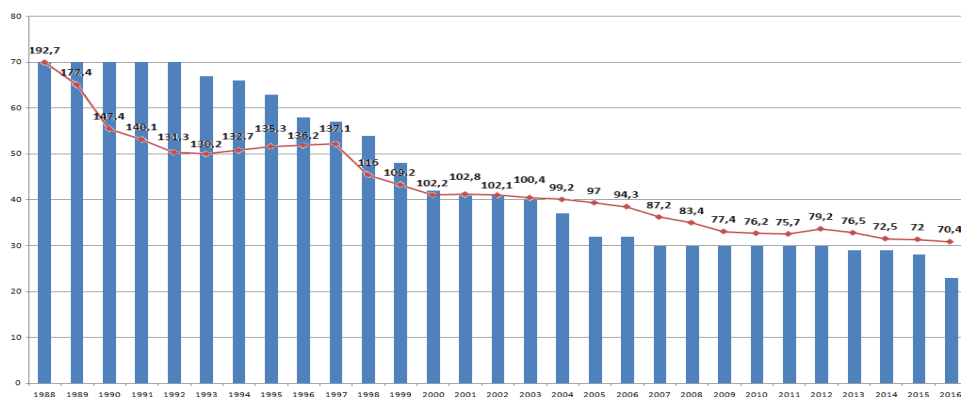
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ARP O/Katowice. <http://breaking100news.com/pl/gospodarka/xxvi-sep-raport-o-wynikach-gornictwa-w-2016-r/> [data dostępu: 09.03.2017].

Zestawienie wielkości zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego w Polsce od początku realizacji rządowego programu dla górnictwa, od 1990 do 2016 r., z wydobyciem tego surowca w tym samym okresie obrazuje z kolei rysunek 13.

W całym długim procesie restrukturyzacji polskiego górnictwa najważniejsza była reforma w latach 1998–2002. Wtedy to na podstawie rządowego programu reformy górnictwa zamknięto 23 kopalnie i realnie zmniejszono zatrudnienie o 105 tys. osób (Górnicy Pakiet Socjalny)³⁰⁷.

Rysunek 14 obrazuje sytuację na rynku węgla, przedstawia zestawienie zmniejszającej się z roku na rok, od 1988 do 2016, liczby kopalń i wielkości wydobycia węgla kamiennego w Polsce.

Rysunek 14. Liczba kopalń i wydobycie węgla kamiennego (mln ton) w Polsce w latach 1989–2016

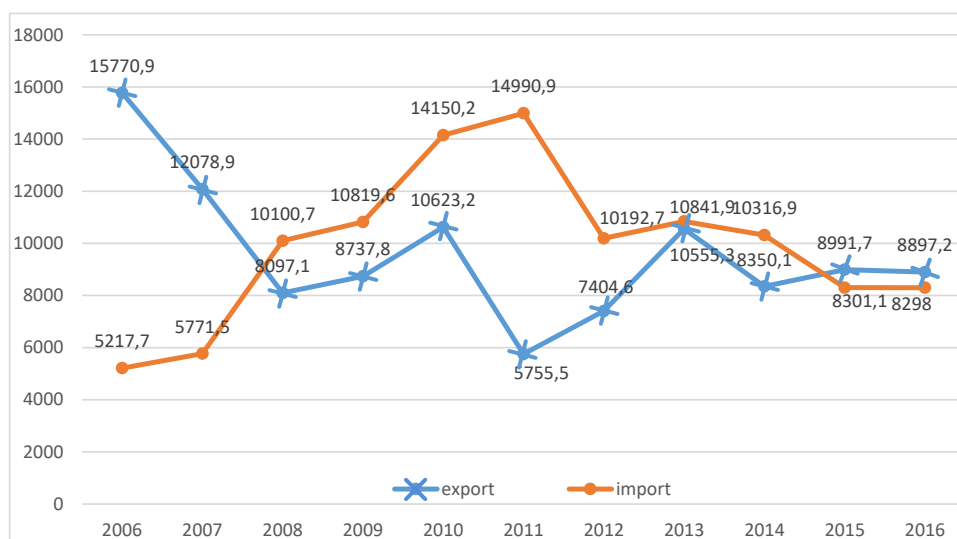


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Agencja Restrukturyzacji Przemysłu, O/Katowice, Raport o wynikach górnictwa w 2016 r. <http://breaking100news.com/pl/gospodarka/xxvi-sep-raport-o-wynikach-gornictwa-w-2016-r/> [data dostępu: 09.03.2017].

Dokonując porównania danych dotyczących eksportu i importu węgla kamiennego, trzeba zaznaczyć, że w 2006 r. wyeksportowano prawie 15,8 mln ton węgla, przy imporcie w wysokości 5,2 mln ton. W 2016 r. do Polski napłynęło niespełna 8,3 mln ton węgla z zagranicy, najwięcej – 5,2 mln ton z Rosji. Za granicę wysłano prawie 8,9 mln ton. Tym samym Polska pozostała w 2016 r. eksporterem węgla netto z eksportem przekraczającym wielkość importu. Jednakże ta tendencja w następnym latach uległa odwróceniu.

Rysunek 15 przedstawia porównanie eksportu i importu węgla kamiennego, z Polski i do Polski, w okresie 2006–2016.

³⁰⁷ W. Majak, czasopismo *Rynek Pracy*, r. 1998, nr 7, s. 43–49.

Rysunek 15. Eksport i import węgla kamiennego (mln ton) w okresie 2006–2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Agencja Rozwoju Przemysłu, O. Katowice, Raport o wynikach górnictwa w 2016 r. <http://breaking100news.com/pl/gospodarka/xxvi-sep-raport-o-wynikach-gornictwa-w-2016-r/> [data dostępu: 09.03.2017].

Zużycie ogółem węgla kamiennego w Polsce w 2016 r. wyniosło ok. 78,5 mln ton i było o 6,9 proc. (o 5,8 mln ton) niższe w porównaniu do 2007 r. Wielkość zużycia węgla zmniejszała się sukcesywnie do 2009 r., oprócz 2010 r., kiedy wystąpił wzrost – do poziomu ok. 82 mln ton. W następnym roku spadek zużycia węgla kamiennego wyniósł 2,9 mln ton, jednak już w 2012 r. o ok. 4 mln ton. Po wzroście zużycia węgla w 2013 r., w kolejnych dwóch latach utrzymywało się na niskim poziomie, ok. 72 mln ton. Zużycie węgla kamiennego ogółem w Polsce w latach 2007–2016 (w tys. ton) przedstawia tabela 17.

Tabela 17. Zużycie węgla kamiennego ogółem (w tys. ton) w Polsce w latach 2007–2016

Lata	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Zużycie ogółem	84 230	80 323	73 842	81 979	79 108	75 165	77 300	72 768	72 283	78 449

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, Agencja Rynku Energii 2016 r., ARE SA Sytuacja Energetyczna w Polsce Krajowy Bilans Energii.

Proces restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce realizowany był przez ponad 20 lat, prowadzony w gęsto zaludnionym regionie kraju, w warunkach dużej koncentracji przemysłu wydobywczego, co miało znaczący wpływ na sytuację regionu. Wdrażany na podstawie kolejnych programów naprawczych, w rezultacie nie przyniósł oczekiwanych efektów³⁰⁸. Przez wszystkie etapy restrukturyzacji widoczna była niekonsekwencja działania, brak skuteczności i błędy w zarządzaniu. Wynikiem reform była likwidacja nierentownych kopalń, redukcja zatrudnienia i ograniczenie zdolności produkcyjnych. O ile w dwóch pierwszych przypadkach starania przyniosły oczekiwany skutek (w sensie rzeczowej likwidacji i redukcji), to główny cel restrukturyzacji, jakim było uzyskanie efektywności i wzrostu konkurencyjności polskiego węgla, oparto na błędnych założeniach, a ograniczenie wydobycia surowca przyniosło odwrotny skutek: doprowadziło do wzrostu kosztu jednostkowego i obniżenia konkurencyjności³⁰⁹. Ponadto zamykanie kopalń odbywało się w pośpiechu, bez poszanowania majątku produkcyjnego i respektowania zasad ochrony udostępnionych złóż surowca, w warunkach niegospodarności, na podstawie centralnej dyrektywy, co doprowadziło do utraty części zasobów i zmniejszenia rynku węgla. W konsekwencji w momencie wzrostu zapotrzebowania na surowiec nastąpił skokowy przyrost importu węgla. Nieudolność decyzyjna i odgórne sterowanie dotyczyło również eksportu węgla, eksportowano przy niskich cenach na rynkach światowych, kiedy eksport był nieopłacalny. Z kolei w sytuacji zwyżki cen podjęto decyzję o prawie całkowitym wstrzymaniu eksportu. Ponadto narastało niezadowolenie środowisk górniczych, zniechęcenie do większego wysiłku i wydajniejszej pracy, uważano, że ich trud jest marnotrawiony. Nastąpiła utrata zaufania w stosunku do ministerialnych decydentów i ich nieprofesjonalnych (podejmowanych bez poszanowania uwarunkowań środowiskowych) decyzji, które godziły (jak utrzymywano) w interesy polskiego górnictwa węgla kamiennego.

³⁰⁸ H. Paszcza, *Procesy...*, op. cit., s. 69–78.

³⁰⁹ W. Blaschke, Węgiel kamienny energetyczny – jego przyszłość w kraju i na świecie. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi, Polityka Energetyczna*, zeszyt specjalny nr 1, 2005, s. 13–34.

2.4.2. Analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń górnictwa węgla kamiennego w Polsce

Dokonując analizy SWOT, mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń działalności górnictwa węgla kamiennego, autorzy podejmują próbę szczegółowej refleksji nad wieloma czynnikami jego funkcjonowania. Owe czynniki zostaną omówione na zasadzie porównania, w określonych grupach tematycznych, po czym zostaną wyciągnięte ogólne wnioski z przeprowadzonej analizy.

Tabela 18 przedstawia czynniki wewnętrzne – mocne i słabe strony przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego według analizy SW(OT)³¹⁰, wynikające z wnętrza przedsiębiorstwa. Czynniki zostały pogrupowane w trzech blokach.

Tabela 18. Czynniki wewnętrzne – mocne i słabe strony przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce według analizy SW(OT)

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> – wielowiekowe tradycje górnicze – silne związki górnictwa ze swoim otoczeniem – znaczna baza zasobowa węgla kamiennego pożądanej jakości – doświadczenie i kwalifikacje pracowników – wysoki stopień rozpoznania zagrożeń naturalnych – silne krajowe zaplecze badawczo-rozwojowe 	<ul style="list-style-type: none"> – proces produkcyjny cechujący się niekorzystnym oddziaływaniem na środowisko – lokalizacja części zasobów w filarach ochronnych i pod terenami silnie zurbanizowanymi – relatywnie wysokie jednostkowe koszty wydobycia – niska elastyczność kosztowa
<ul style="list-style-type: none"> – wysoki stopień mechanizacji ścian (potencjał technologiczny) – możliwość zastosowania zróżnicowanych rozwiązań organizacyjnych wobec poszczególnych kopalń 	<ul style="list-style-type: none"> – niski stopień wykorzystania potencjału maszynowego – konieczność modernizacji części kopalń o zasobnych złożach, lecz głęboko położonych – niewystarczający zakres inwestycji odtworzeniowych – niski stopień innowacyjności procesu produkcji – trudna sytuacja ekonomiczno-finansowa

³¹⁰ Program dla sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce, Program obejmuje okres do 2030 i prezentuje kierunki rozwoju sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce wraz z celami i działaniami niezbędnymi dla ich osiągnięcia. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 23 stycznia 2018 r., Analiza strategiczna sektora górnictwa węgla kamiennego, s. 51–54. Program_dla_sektora_g%C3%B3rnictwa_w%C4%99gla_kamiennego_w_Polsce.pdf [data dostępu: 04.08.2018].

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> – szeroki asortyment oferowanego produktu – długi cykl życia produktu – wysoki potencjał w zakresie możliwości przetwarzania węgla – kompleksowe zarządzanie całym procesem produkcyjno-sprzedażowym – sprawna logistyka materiałowa oraz wysokie możliwości magazynowania produkcji – możliwość efektywnej współpracy pomiędzy podmiotami branży górnictwa węgla kamiennego – dobre rozpoznanie krajowego rynku odbiorców – rozwinięta sieć autoryzowanych sprzedawców – gotowość i zaangażowanie partnerów społecznych 	<ul style="list-style-type: none"> – nieefektywne struktury organizacyjne – niekorzystna struktura zatrudnienia i ograniczona mobilność zawodowa pracowników – niska optymalizacja systemów pracy – niski udział elementów motywacyjnych w systemach wynagradzania oraz brak powiązania wzrostu wynagrodzeń z wydajnością pracy – nieuporządkowany stan prawny części nieruchomości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Analiza strategiczna sektora górnictwa węgla kamiennego*, s. 51–54. Program_dla_sektora_g%C3%B3rnictwa_w%C4%99gla_kamiennego_w_Polsce.pdf [data dostępu: 04.08.2018].

Górnictwo węgla kamiennego w Polsce posiada wielowiekowe tradycje, które są kultywowane poprzez silne związki z otoczeniem. Poza tym rozporządza dużymi zasobami geologicznymi węgla kamiennego, które gwarantują ciągłość wydobycia w celu zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju. Ponadto, co jest niezwykle cenne, przemysł wydobywczy ma do dyspozycji doświadczone załogi górnicze oraz nowoczesne zaplecze naukowo-badawcze, które charakteryzuje się wysokim stopniem wiedzy na temat zagrożeń związanych z eksploatacją górniczą oraz skuteczną profilaktyką przeciwdziałania tym zagrożeniom. Tego rodzaju kompetencje są niezbędne w warunkach prowadzenia wydobycia zasobów węgla na obszarze Górnego Śląska, zlokalizowanych pod terenami silnie zurbanizowanymi oraz w filarach ochronnych, co powoduje wysokie koszty ich udostępniania, trudności w eksploatacji³¹¹ oraz szkody górnicze na powierzchni. Taka lokalizacja wydobycia węgla niesie ze sobą negatywne skutki oddziaływania na środowisko oraz na tereny związane z działalnością rolniczą. Wiąże się również z dużą bezwładnością w dostosowaniu zdolności produkcyjnych do zapotrzebowania na węgiel, podnosi jednostkowy koszt eksploatacji w stosunku do innych producentów węgla na rynkach światowych, wymusza konieczność modernizacji kopalń o zasobnych złożach, lecz głęboko umiejscowionych, oraz poniesienia

³¹¹ W filarach ochronnych zalegają znaczne ilości zasobów węgla w pokładach o miąższości poniżej 1,5 m.

wysokich nakładów na inne prace w wyrobiskach górniczych. Z drugiej jednak strony duża koncentracja przedsiębiorstw wydobywczych daje możliwość wprowadzenia zmian organizacyjnych polegających na łączeniu kopalń w zakłady wieloruchowe, co znacznie skraca drogę załóg górniczych do miejsca pracy.

Górnictwo węgla kamiennego cechuje wysoki potencjał technologiczny, związany z mechanizacją ścian, ale nadal nierozwiązanym problemem jest niski stopień jego wykorzystania³¹². Związane jest to przede wszystkim z prowadzeniem eksploatacji tylko przez 5 lub 6 dni w tygodniu. Warto zatem podjąć konkretne rozwiązania w sprawie wydłużenia tygodnia pracy w celu zwiększenia efektywności wydobywania. Wszystkie powyższe czynniki oraz wysokie koszty inwestycji górniczych powodują niewystarczający zakres inwestycji odtworzeniowych oraz niski stopień innowacyjności procesu produkcji (przetwarzania i zbywania węgla kamiennego), szczególnie przy jednostronności jego wykorzystania³¹³, co wywołuje trudną sytuację ekonomiczno-finansową producentów węgla.

Ponadto górnictwo węgla kamiennego posiada nieefektywne struktury organizacyjne, co wydłuża proces decyzyjny oraz wpływa na efektywność przepływu informacji. Z kolei nadmierna liczba systemów informatycznych i niewystarczający stopień ich integracji skutkuje „chaosem informacyjnym”. Jednakże mocną stroną górnictwa węgla kamiennego jest fakt, że oferowany produkt posiada długi cykl życia i jest produkowany w szerokim asortymencie, który wynika z różnorodności typów wydobywanego węgla, jak również możliwości jego wzbogacania. Poza tym przedsiębiorstwo górnicze dysponuje pełną decyzyjnością w stosunku do całości procesu wytwarzania produktu – od pozyskania urobku po finalny produkt i do całości procesu zbywania węgla, który obejmuje kształtowanie ceny oraz wizerunku węgla jako produktu i inne działania promocyjne. Dużym problemem górnictwa węgla kamiennego jest system wynagrodzeń, a konkretnie brak powiązania wzrostu płac z wydajnością pracy oraz nadmierne rozdrobnienie składników płacy. Innym trudnym aspektem jest nieuporządkowany stan prawny części nieruchomości będących w posiadaniu przedsiębiorstw wydobywczych. Natomiast korzystne okoliczności to możliwości efektywnej współpracy pomiędzy podmiotami sektora górnictwa węgla kamiennego w obszarze produkcji oraz w obszarach pomocniczych, takich jak między innymi: rozwiązania finansowe, wymiana informacji na temat dostawców, informacji o trendach technologicznych czy rynkowych.

³¹² Czas pracy maszyn i urządzeń górniczych w wielu kopalniach nie przekracza 40% czasu dostępności ścian.

³¹³ Na proces inwestycyjny mają wpływ: długi okres realizacji, ograniczony poziom środków finansowych w stosunku do potrzeb inwestycyjnych, wysokie ryzyko inwestycyjne oraz trudności pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania. Ponadto węgiel kamienny postrzegany jest przede wszystkim jako surowiec do produkcji energii elektrycznej i ciepła w prostym procesie spalania.

Czynniki zewnętrzne, szanse i zagrożenia (SW)OT dla przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego wynikające z otoczenia³¹⁴ przedstawia tabela 19. Czynniki zostały pogrupowane w dwóch blokach.

Tabela 19. Czynniki zewnętrzne powodujące szanse i zagrożenia (SW)OT dla funkcjonowania przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – obowiązek państwa dotyczący realizacji polityki bezpieczeństwa energetycznego – działania interwencyjne podejmowane przez państwo – wysoki poziom zależności krajowego zapotrzebowania na energię pierwotną – wysokie zapotrzebowanie na moc szczytową w sezonie letnim – około 35% kluczowych krajowych odbiorców sektora energetyki zawodowej zlokalizowanych jest w województwach śląskim i małopolskim – dogodna infrastruktura Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego – procesy integracji kapitałowej pomiędzy producentami węgla kamiennego oraz sektorem energetycznym – silne relacje pomiędzy krajowymi producentami węgla – dynamiczny rozwój technologii spalania węgla w kotłowniach małej mocy 	<ul style="list-style-type: none"> – duża zależność krajowego rynku węgla od sytuacji na światowych rynkach węgla i innych surowców energetycznych – wysoka podatność branży na regresję i wahania koniunktury – nadwyżka węgla kamiennego na rynkach globalnych – konkurencja cenowa światowych producentów węgla kamiennego – niskie ceny zbytu węgla na globalnych rynkach węgla energetycznego – konkurencja ze strony importerów węgla – wzrost importu węgla z dotychczas marginalnych dla polskiego rynku kierunków – silna pozycja kapitałowa kluczowych odbiorców węgla – konsolidacja rynku dostawców dla górnictwa węgla kamiennego – niekorzystne zmiany strukturalne na globalnym i krajowym rynku węglowym – wzrastająca konkurencyjność innych nośników energii – sezonowość sprzedaży w segmencie przemysłu i indywidualnych odbiorców – brak inwestycji lub zbyt duże opóźnienia w ich realizacji w podmiotach sektora energetycznego opartych na węglu kamiennym

³¹⁴ Analiza strategiczna sektora górnictwa węgla kamiennego, s. 51–54. Program_dla_sektora_g%C3%B3rnictwa_w%C4%99gla_kamiennego_w_Polsce.pdf [data dostępu: 04.08.2018].

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość rozwoju czystych technologii węglowych – rozwój techniczny w obszarze górnictwa – bardzo dobre rozeznanie dostawców towarów i usług do sektora górnictwa węgla kamiennego – możliwość pozyskania nowych i poszerzenia obecnych rynków zbytu – poprawa i ustabilizowanie sytuacji na rynkach węglowych 	<ul style="list-style-type: none"> – uzależnienie możliwości prowadzenia eksploatacji od ustaleń Miejscowych Planów Zagospodarowania – brak rozwiązań prawnych zabezpieczających strategiczne złoża węgla kamiennego – długotrwałe procedury administracyjne związane z procesem uzyskania koncesji – kontynuacja „twardej” wobec węgla polityki klimatycznej Unii Europejskiej – zaostrzenie norm środowiskowych – zwiększające się obciążenia dla wytwarzania energii elektrycznej z węgla kamiennego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Analiza strategiczna sektora górnictwa węgla kamiennego*, s. 51–54. Program_dla_sektora_g%C3%B3rnictwa_w%C4%99gla_kamiennego_w_Polsce.pdf [data dostępu: 04.08.2018].

Górnictwo węgla kamiennego przyczynia się do wypracowywania około 1 proc. PKB kraju i jest znaczącym pracodawcą na rynku pracy. Węgiel kamienny w Polsce w dalszym ciągu uznaje się za surowiec strategiczny, a węgiel koksowy jest w ten sam sposób postrzegany w Unii Europejskiej. Stąd państwo polskie nałożyło na siebie obowiązek realizacji polityki bezpieczeństwa energetycznego, prowadzenia efektywnej polityki węglowej oraz stabilizacji sytuacji na rynkach.

W ogólnym bilansie energetycznym występuje wysoki poziom zapotrzebowania na energię pierwotną, w tym energię elektryczną i ciepłą z paliw węglowych (ponad 50 proc.), co oznacza, że w średniej perspektywie czasowej pozostanie on głównym surowcem miksu energetycznego. Ponadto, choć daje się zauważyć pewna sezonowość zakupów węgla dla gospodarstw domowych, to jednak występuje duże zapotrzebowanie na moc szczytową dla przemysłu, które sprzyja podaży węgla kamiennego, co może się przyczynić do wdrożenia efektu zachęty do utrzymania odpowiedniego wolumenu mocy sterowalnej w krajowym systemie elektroenergetycznym. Dodatkowym czynnikiem wzmacniającym szanse górnictwa na dłuższe funkcjonowanie w systemie gospodarczym jest postępująca koncentracja przemysłu, szybki rozwój miast w Polsce oraz dobra jakość połączeń pomiędzy kopalniami i kluczowymi odbiorcami, co korzystnie zmniejsza koszty transportu. Sprzyja również procesom integracji kapitałowej między producentami węgla kamiennego i sektorem energetycznym w celu uzyskania efektu synergii oraz silnych relacji pomiędzy krajowymi producentami węgla. W dalszej perspektywie daje także możliwości integracji funkcjonalnej pomiędzy krajowymi producentami węgla a krajowym rynkiem

producentów węglowych kotłów ekologicznych. Powinno również przeciwdziałać problemom w realizacji sprzedaży węgla, gdzie silna i nadal zwiększająca się pozycja kapitałowa kluczowych odbiorców węgla (energetyki zawodowej) oraz konsolidacja rynku dostawców skutkuje wzrostem ich siły przetargowej. Integracja tak bliskich sobie sektorów, górnictwa i energetyki, daje możliwość podejmowania działań interwencyjnych, w tym zakupów importowanego węgla dla potrzeb części rynku oraz ordynacji odrębnych sektorowych rozwiązań prawnych.

Trudną sytuację branży potęgują spadające ceny ropy naftowej i gazu oraz zwiększenie celów redukcji emisji dwutlenku węgla (CO₂), a także zaostrzenie norm środowiskowych, które przełożą się na wzrost cen energii elektrycznej dla przemysłu i gospodarstw domowych³¹⁵. Biorąc pod uwagę dużą zależność krajowego rynku węgla od wahań koniunktury na świecie oraz cen zbytu węgla i innych surowców energetycznych³¹⁶, koniecznością stają się inwestycje w rozwój techniczny. Brak inwestycji lub zbyt duże opóźnienia w ich realizacji w górnictwie i podmiotach sektora energetycznego opartych na węglu kamiennym skutkują obniżeniem konkurencyjności. Tym bardziej, że na rynkach globalnych istnieje nadwyżka węgla kamiennego i duża konkurencja, szczególnie z kierunku wschodniego oraz kierunków dotąd marginalnych, takich jak Australia, Republika Południowej Afryki, USA, Mozambik.

Złożoną sytuację w górnictwie węgla kamiennego należy racjonalizować poprzez uchwalenie skutecznego prawa, które zabezpieczy krajowe złoża przed zabudową na powierzchni oraz skróci czas uzyskiwania koncesji na wydobycie krajowych surowców. Obecnie samorząd każdej gminy może zahamować zagospodarowanie strategicznych zasobów surowcowych, a wydanie stosownych pozwoleń trwa nawet 10 i więcej lat.

Podejmując się dokonania oceny czynników wewnętrznych oraz czynników wynikających z otoczenia zewnętrznego przedstawionych w analizie SWOT, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, trzeba jednoznacznie stwierdzić, że mocne strony i szanse nie równoważą skutków

³¹⁵ Z. Kasztelewicz, *Diagnoza stanu i naprawy branży węgla kamiennego, Polskie górnictwo węgla kamiennego wczoraj, dziś i jutro... Wspólne Sprawy. Biuletyn Zarządu Głównego Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Górnictwa*, nr 2, Katowice 2015, s. 4, 11.

³¹⁶ Koniunktura na rynku węgla charakteryzuje się okresowymi spadkami i wzrostami cen węgla na rynkach światowych, których nie sposób przewidzieć, uzależnionych od zapotrzebowania rynków azjatyckich, co ma bezpośredni wpływ na sytuację w kraju. W okresie kryzysu i restrukturyzacji naprawczej górnictwa węgla kamiennego w Polsce zaprzestano inwestycji w nowe ściany wydobywcze (cykl inwestycyjny w nowe ściany wydobywcze jest długi, trwa nawet 2–3 lata) i nie przygotowano się wcześniej na wzrost produkcji. W wyniku okresowych niedoborów polskiego węgla powstało szereg firm prywatnych, które uzupełniły rynek importem. Tym bardziej, że ceny węgla importowanego, szczególnie z Rosji (ze względu na dopłaty ich państwa – czego nie można robić w Polsce oraz wzrastające obciążenia emisją ETS), są niższe od krajowych. Kształtowanie się cen węgla na poziomie poniżej oczekiwań krajowych producentów znacznie wzmacnia konkurencyjność węgla importowanego.

niekorzystnych czynników (słabe strony, zagrożenia) mających wpływ na ich działalność. Analiza wewnętrznych czynników wskazuje na niekorzystną sytuację ekonomiczno-finansową producentów węgla, ze względu na wysokie jednostkowe koszty wydobycia związane z prowadzeniem trudnej eksploatacji pod terenami silnie zurbanizowanymi i na coraz większej głębokości. Ponadto analiza zwraca uwagę na niedostateczny zakres inwestycji w nowe ściany wydobywcze i niski stopień innowacyjności procesu produkcji. Z kolei problemy dotyczące nieefektywnych struktur organizacyjnych, niekorzystnej struktury zatrudnienia oraz niskiej optymalizacji systemów pracy łączone są ze skutkami błędów w zarządzaniu.

Zidentyfikowane wyżej, zewnętrzne czynniki zagrożenia działalności górniczej ze względu na ich charakter i dominację mogą ją poważnie utrudnić i w konsekwencji doprowadzić do jej likwidacji. Choć działalność branży wydobywczej w Polsce z uwagi na zasięg i siłę oddziaływania na otoczenie gospodarcze jest ważną gałęzią przemysłu, to jednak zmieniające się otoczenie formułuje zupełnie inne podejście do tego przemysłu. Konieczne staje się wypracowanie takiej polityki górniczo-energetycznej, która zakłada zwiększenie technicznej i ekonomicznej efektywności wydobycia poprzez dążenie do obniżenia kosztów produkcji oraz zwiększenia produktywności czasu pracy. Niezbędny jest wzrost inwestycji w nowoczesne i wydajne technologie wydobycia węgla oraz rozwój czystych technologii węglowych, zwiększających konkurencyjność i prowadzących do ograniczenia skutków spalania paliw kopalnych w energetyce.

Postulowane dalsze rygorystyczne ograniczenie emisji dwutlenku węgla do atmosfery oraz konkretne decyzje w kwestii ochrony klimatu podjęte przez Unię Europejską są dla polskiej gospodarki dużym zagrożeniem, ale stają się również szansą na zmianę sposobu postrzegania roli węgla kamiennego. Unia Europejska jest liderem w walce z globalnym ociepleniem, wyznacza konkretne cele redukcji emisji i wszyscy jej członkowie są zobowiązani do przestrzegania przyjętych ustaleń.

2.4.3. Znaczenie pomocy publicznej w procesie restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce

Rządowe programy restrukturyzacji górnictwa przeprowadzone po 1989 r. nie doprowadziły do trwałej rentowności sektora, pomimo wydatkowania na ich realizację do 2006 r. środków publicznych w łącznej wysokości ok. 66 mld zł³¹⁷. Ponadto

³¹⁷ Na wsparcie dla branży górniczej składały się: dotacje z budżetu państwa, umorzenia zobowiązań publicznoprawnych, spłaty poręczonych kredytów zaciągniętych przez górnictwo i inne formy pomocy. Podana kwota nie uwzględnia środków budżetu państwa przeznaczanych na dopłaty do Funduszu Ubezpieczeń Społecznych do wcześniejszych emerytur górniczych.

Najwyższa Izba Kontroli, Delegatura w Katowicach, *Funkcjonowanie Górnictwa Węgla Kamiennego w latach 2007–2015 na tle założeń Programu Rządowego Informacja o wynikach kontroli*. Warszawa 2017, s. 6. LKA.410.038.2015 Nr ewid. 209/2016/P/15/074/LKA

w latach 2007–2015 łączna kwota udzielonego wsparcia dla sektora górnictwa wyniosła ok. 65,7 mld zł³¹⁸.

Po wejściu do Unii Europejskiej Polska przyjęła unijne przepisy, które regulowały udzielanie pomocy publicznej³¹⁹. Oznaczało to również zgodę na przeniesienie części decyzji na szczebel unijny. Biorąc jednak pod uwagę znaczenie górnictwa węgla kamiennego dla europejskiej gospodarki, w tym koszty społeczne i regionalne oraz konieczność zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego Europy, regulacja Rady Unii Europejskiej z 2002 r.³²⁰ uzasadniała potrzebę i zezwalała na udzielanie pomocy publicznej na określonych zasadach i warunkach. Środki publiczne mogły być wydatkowane w dwóch kategoriach:

- do końca 2007 r. na ograniczenie wydobycia i wsparcie działalności operacyjnej,
- do końca 2010 r. na wsparcie inwestycyjne, które nie może przekraczać 30 proc. kosztów.

Ponadto Komisja Europejska ograniczyła udzielanie pomocy publicznej z budżetu państwa. Można było to robić jedynie w przypadku kosztów wyjątkowych (związanych z racjonalizacją przemysłu wydobywczego i pewnością uzyskania trwałej rentowności podmiotu oraz na pokrycie zobowiązań środowiskowych i społecznych), na podstawie przygotowanych programów restrukturyzacji, które każdorazowo musiały znaleźć akceptację unijnych organów decyzyjnych.

Kontynuując rozważania, na rysunku 16 przedstawiono wielkość poziomu środków finansowych przeznaczonych w ramach pomocy publicznej dla górnictwa węgla kamiennego w Polsce na pokrycie kosztów nadzwyczajnych w kolejnych latach, w okresie 2015–2023, zgodnie z zatwierdzoną decyzją Komisji Europejskiej³²¹.

³¹⁸ Na co składały się: kwota pomocy publicznej w wysokości ponad 4,9 mld zł, dokapitalizowanie (w związku ze zmianami organizacyjno-własnościowymi) podmiotów sektora górnictwa węgla kamiennego na kwotę prawie 2,4 mld zł, w tym wydatki związane z monitoringiem i nadzorem nad górnictwem węgla kamiennego w wysokości około 0,1 mld zł oraz środki przeznaczone na pokrycie różnicy pomiędzy wypłatami emerytur i rent górniczych dla byłych pracowników górnictwa węgla kamiennego a wpływami ze składek, gdzie wydatkowano ok. 58,4 mld zł. Ibidem, s. 15.

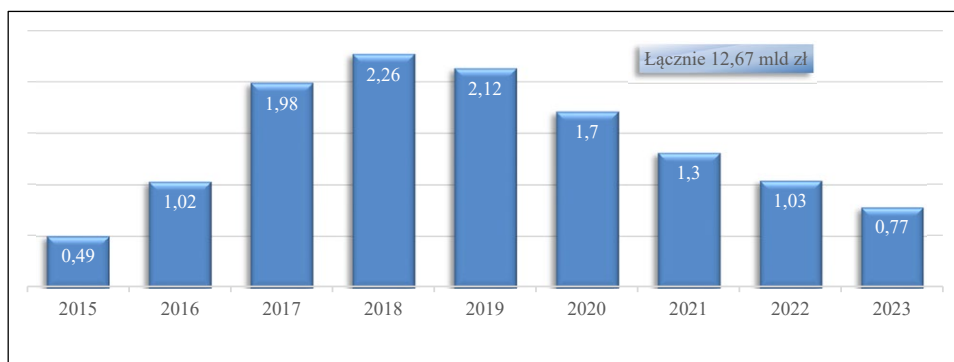
³¹⁹ *Pomoc publiczna* to szczególna forma pomocy państwa, uzyskana w postaci korzyści materialnych, środków publicznych pochodzących z podatków lub zwolnień z obciążeń publicznoprawnych. Udzielenie pomocy publicznej wskazuje na uprzywilejowaną pozycję w stosunku do innych podmiotów i wypacza reguły konkurencyjności. Stosowana jest w odniesieniu do podmiotów o specjalnym znaczeniu dla gospodarki, ze względu na duże koszty społeczne i regionalne. Najczęściej rozróżnia się trzy kategorie pomocy publicznej: regionalną, sektorową i horyzontalną.

M. Moszyński, *Pomoc publiczna w procesach restrukturyzacji polskiego sektora węgla kamiennego* [w:] D. Kopycińska (red.), *Polityka ekonomiczna państwa we współczesnych systemach gospodarczych*. Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 166-176.

³²⁰ Rada Unii Europejskiej, Regulacja Rady nr 1407 z 2002 r., o pomocy publicznej dla sektora węglowego.

³²¹ Raport z realizacji pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom sporządza za każdy kolejny rok Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej*

Rysunek 16. Pomoc publiczna dla górnictwa węgla kamiennego w Polsce, na pokrycie kosztów nadzwyczajnych, w latach 2015–2023 (w mld zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Komisji Europejskiej i Ministerstwa Energii DECYZJA_KE_2015-2023_SA46891_(2017N)%20(1).pdf State Aid SA.46891 (2017/N)–Poland Restructuring of the Polish mining companies <http://ec.europa.eu/competition/elojade/isef/index.cfm>. <https://www.gov.pl/web/energia/pomoc-publiczna> [data dostępu: 31.07.2019].

Pomoc publiczna dla górnictwa węgla kamiennego w Polsce w aktualnej perspektywie może być udzielona jedynie na pokrycie bieżących strat produkcyjnych jednostki przewidzianej do likwidacji, ujętej w planie zamknięcia. W ramach tych regulacji dopuszcza się udzielanie pomocy także na pokrycie kosztów nadzwyczajnych, które powstały lub powstają w wyniku zamykania kopalń.

Na podstawie wynegocjowanych z Unią Europejską umów, pomoc publiczna została przedłużona do 2023 r. i wynosi łącznie 12,67 mld zł. Decyzja Komisji Europejskiej umożliwia kontynuację realizacji gruntownych przeobrażeń organizacyjnych górnictwa węgla kamiennego w Polsce, które mają na celu dostosowanie przemysłu wydobywczego do zmieniającej się sytuacji rynkowej.

W procesy naprawcze górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1989–2016 zaangażowano zatem znaczne środki budżetowe i dotacje unijne. Oddłużenie górnictwa nie rozwiązało jednak problemu kumulowania zadłużenia i braku płynności finansowej, który wciąż powracał. Pomoc publiczna udzielana spółkom węglowym w konsekwencji zapewniała wpływy do budżetu, ponieważ spółki węglowe w ten sposób zaczęły regulować zobowiązania wobec

przedsiębiorcom w 2018 r., Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Departament Monitorowania Pomocy Publicznej UOKiK, Warszawa, listopad 2019, s. 80. Sektor górnictwa węgla. Wartość i formy pomocy sektorowej udzielonej podmiotom działającym w sektorze górnictwa węgla w 2018 r.: nr SA.46891(2017/N) – restrukturyzacja polskich przedsiębiorstw górniczych (1238,2 mln zł), nr SA.41161(2015/N) – pomoc państwa dla polskiego sektora węgla kamiennego w latach 2015–2018 (313,7 mln zł), co razem wynosi: 1551,9 (mln zł). Raport o pomocy publicznej udzielonej w 2019 r. będzie udostępniony pod koniec 2020 r.

Skarbu Państwa oraz swoich dostawców. Natomiast nikły był udział środków publicznych przeznaczanych na inwestycje i zwiększanie mocy produkcyjnych, co stało w sprzeczności z zasadami udzielania pomocy publicznej, ponieważ w zapisach zasad udzielania pomocy publicznej pierwszeństwo miały projekty dotyczące unowocześnień i rozwoju.

Okresowa poprawa wyników finansowych oraz ponaddwukrotny wzrost wydajności pracy (w 1990 r. wydajność wynosiła 380 Mg/pracownika/rok) nie przyniosły stałej rentowności branży. Choć trzeba przyznać, że część problemów związanych z efektywnością produkcji wynika z warunków geologicznych polskich kopalń. Polskie górnictwo to górnictwo głębinowe, schodzi coraz głębiej z wydobywaniem, a to oznacza wzrost kosztów. Poprawę wyników finansowych utrudniały ponadto wysokie koszty pracy, które stanowiły 46,9 proc. ogólnej działalności operacyjnej³²² i duże obciążenia publicznoprawne. Kolejne rządy nie wypełniały funkcji nadzoru właścicielskiego nad spółkami, nadal spółki węglowe potrzebowały wsparcia, nie potrafiły funkcjonować w ramach gospodarki rynkowej. Właściciel, Skarb Państwa, zarządzał górnictwem, jednoosobowymi spółkami Skarbu Państwa poprzez Walne Zgromadzenia Akcjonariuszy (WZA), ministerstwa odpowiedzialne za górnictwo oraz zależne od siebie rady nadzorcze i zarządy (tak zresztą w większości jest do chwili obecnej). Poszczególne spółki węglowe, zamiast konkurować o rynek z innymi nośnikami – ropą i gazem, walczyły o klienta i rynek zbytu ze sobą, wykorzystując instrumenty cen i upustów (nie prowadzono racjonalnej polityki cenowej, nie funkcjonował rynek węgla w kraju i na eksport). W tym działającym przez lata modelu zarządzania górnictwem węgla kamiennego w Polsce widoczne są istotne braki kompetencyjne, tak naprawdę nikt nie sprawował należytej pieczy nad sektorem, a odpowiedzialność za decyzje rozmywała się na poszczególne jednostki. Mało elastyczne, reagujące z opóźnieniem spółki węglowe cechowała niewydolność funkcjonalna, niska sprawność organizacyjna i skuteczność decyzyjna, nikła innowacyjność, brak możliwości rozwoju nowoczesnych technologii urobku pokładów węglowych oraz nieprzystosowanie do zasad konkurencyjności na światowych rynkach węgla.

Górnictwo węgla kamiennego w Polsce, pomimo że przez wiele lat potrzebowało wsparcia, generuje konkretne dochody do budżetu państwa i innych instytucji i nie powinno kojarzyć się z branżą, która jedynie oczekuje zasilenia jej działalności. W latach 2007–2016 sektor górnictwa węgla kamiennego odprowadził do:

- Zakładu Ubezpieczeń Społecznych kwotę 31 mld 290,7 mln zł,
- budżetu państwa kwotę 33 mld 046 mln zł,

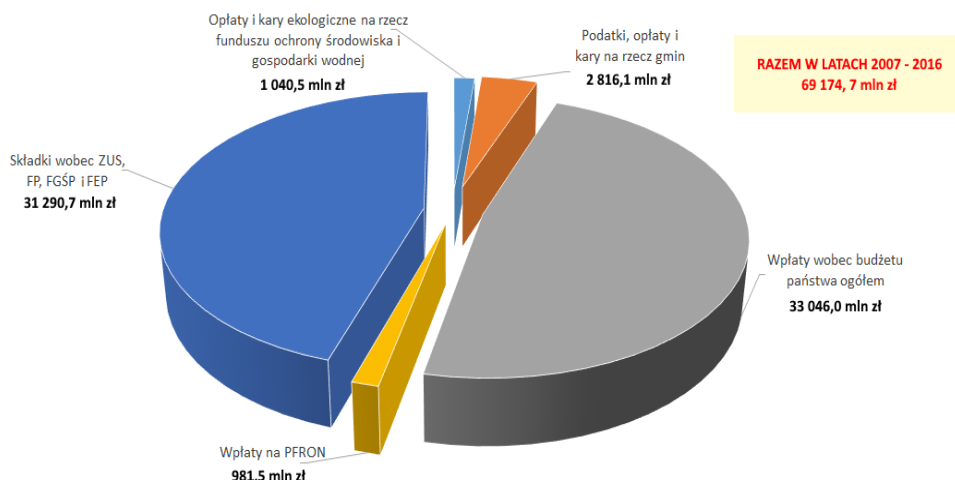
³²² M. Moszyński, *Pomoc publiczna...*, op. cit., s. 166–176.

- samorządów lokalnych kwotę 2 mld 816,1 mln zł,
- funduszy ochrony środowiska (narodowego i wojewódzkich) kwotę 1 mld 040,5 mln zł,
- Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych kwotę 981,5 mln zł.

Razem w latach 2007–2016 mówi się o kwocie 69 mld 174,7 mln zł³²³.

Rysunek 17 obrazuje strukturę płatności publicznoprawnych górnictwa węgla kamiennego w latach 2007–2016.

Rysunek 17. Struktura płatności publicznoprawnych górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2016



Źródło: Wpływ płatności publicznoprawnych górnictwa węgla kamiennego na finanse państwa, Program dla sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce do roku 2030, s.18–19, http://bip.me.gov.pl/files/upload/27601/projekt%20Programu%20GWK_12.01.2018%20RM.pdf [data dostępu: 01.03.2018].

Jak widać na powyższym rysunku, postrzeganie górnictwa jedynie jako działalności wymagającej stałego dotowania (bez wskazania konkretnych przychodów do Skarbu Państwa i samorządów lokalnych) jest krzywdzące. Tym bardziej,

³²³ Jak dowodzi Najwyższa Izba Kontroli na podstawie Informacji o wynikach kontroli pt. *Funkcjonowanie Górnictwa Węgla Kamiennego w latach 2007–2015 na tle założeń Programu Rządowego*, łączna kwota zrealizowanych płatności publicznoprawnych podmiotów górnictwa w latach 2007–2015 wyniosła ok. 64,5 mld zł, a łączna kwota udzielonego wsparcia dla sektora górnictwa ok. 65,7 mld zł. Skala dokonanych płatności publicznoprawnych górnictwa węgla kamiennego w latach 2007–2015 była porównywalna z łączną kwotą wsparcia, jakiej w tym czasie górnictwu udzielił Skarb Państwa, co w praktyce oznacza, że wypracowane przez sektor środki w postaci danin publicznych w całości do niego powróciły, nie służąc finansowaniu innych celów i zadań publicznych Państwa. NIK, *Funkcjonowanie Górnictwa Węgla Kamiennego w latach 2007–2015 na tle założeń Programu Rządowego. Informacja o wynikach kontroli*, Warszawa 2017, s. 6, 15.

że zauważa się brak spójnej i stabilnej polityki państwa w zakresie opłat publicznoprawnych i podatków również w innych sektorach. Analogiczna sytuacja dotyczy hutnictwa, silnie powiązanego z górnictwem węgla kamiennego. Na sprawę zbyt wysokich obciążeń podatkowych przemysłu hutniczego wielokrotnie zwracały uwagę związki zawodowe oraz inne instytucje zrzeszające przedsiębiorstwa hutnicze. Aby jasno przedstawić tę sytuację, trzeba podać kilka liczb. Roczne bezpośrednie wpływy do budżetu państwa i innych instytucji oraz samorządów z tytułu płatności publicznoprawnych sektora stalowego, czyli całkowite dochody sektora finansów publicznych (SFP)³²⁴ związane z działalnością sektora stalowego, wyniosły w 2015 r. ok. 7,6 mld zł, co stanowi 1,1 proc. dochodów ogółem rocznie. Ich głównym źródłem były dochody z VAT (ok. 3,2 mld zł, 42,1 proc. całkowitych dochodów SFP) oraz składek na ubezpieczenia społeczne (ok. 2,5 mld zł, 32,9 proc.). Dochody z PIT wyniosły dodatkowo ok. 0,9 mld zł (11,8 proc.), a z akcyzy ok. 0,5 mld zł (6,6 proc.). Sektor stalowy wygenerował 69,9 proc. łącznych dochodów SFP w ramach efektów pośrednich, 18,5 proc. w ramach efektów bezpośrednich, a 11,5 proc. w wyniku efektów indukowanych. Większość wygenerowanych dochodów SFP trafiło do budżetu centralnego (58,1 proc.), co wynikało przede wszystkim ze znacznego udziału dochodów z VAT w łącznych efektach dla dochodów SFP (dochody z tego podatku trafiają wyłącznie do budżetu centralnego). Od firm współpracujących z sektorem – po średnio, do budżetu państwa wpływa ok. 2,6 mld zł rocznie³²⁵.

³²⁴ Sektor finansów publicznych obejmuje podsektor rządowy i samorządowy oraz podsektor ubezpieczeń społecznych.

³²⁵ Krytyczna sytuacja w hutnictwie. List hutników. http://www.solidarnoskatowice.pl/files/tygodnik/tsd_1083.pdf [data dostępu: 01.02.2017].

Mimo szeroko zakrojonych działań autorce nie udało się pozyskać z szeregu instytucji państwowych (takich jak: Główny Urząd Statystyczny, Ministerstwo Energii, Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Cyfryzacji, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, w myśl ustawy o dostępie do informacji publicznej) bardziej obszernych informacji na temat wysokości płatności publicznoprawnych sektora hutnictwa i energetyki w celu porównania z sektorem górnictwa węgla kamiennego. W odpowiedzi na prośby o udostępnienie, odpowiadano, że nie posiadają takich danych i odsyłano do kolejnej instytucji. Materiał tych działań obejmuje ciekawy aspekt procedury badawczej niniejszej rozprawy doktorskiej. Jedynie Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa w Katowicach udostępniła swój wewnętrzny Raport pt. Wpływ sektora stalowego na gospodarkę Polski w 2015 r., opracowany na swoje zlecenie, we wrześniu 2016 r., przez firmę doradcą Ernst & Young Global Limited. Prezentowane dane dotyczą tylko 2015 r. i pochodzą z tego raportu.

* Dostęp do danych źródłowych oraz brak analitycznych danych jest szerszym problemem w naszym kraju. Aby mieć obiektywny pogląd na ogólną sytuację sektorów górnictwa węgla kamiennego, hutniczego i energetycznego, i móc wyciągać właściwe wnioski, trzeba mieć do nich dostęp. Niestety, ten dostęp, choć powinien być własnością wszystkich obywateli, jest niemożliwy. Ograniczona dostępność do danych staje się fundamentalnym problemem, który nie tylko utrudnia pracę specjalistom w danej dziedzinie, uniemożliwiając odkrywanie mało popularnych faktów i ich komunikowanie, ale także udział w społecznej debacie publicznej. Dobra jakość i dostępność danych w ogólnym znaczeniu jest konieczna, aby w rzetelny sposób przedstawiać, oceniać aktualną i prognozować przyszłą sytuację sektorów. Poza tym jest niezbędna przy opracowywaniu i analizie strategicznych aktów

Reasumując powyższe rozważania, zarówno w odniesieniu do górnictwa węgla kamiennego, jak i hutnictwa żelaza i stali oraz zapewne innych sektorów polskiej gospodarki powinna być przeprowadzona analiza ukierunkowana na mniejszą fiskalizację. Wysokie obciążenia podatkowe w wydatny sposób zmniejszają możliwości inwestycyjne tych przedsiębiorstw i obniżają potencjał rozwojowy.

2.4.4. Działalność związków zawodowych i ich wpływ na procesy restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce

Na przestrzeni wielu lat na przeszkodzie racjonalnym i trudnym decyzjom w zarządzaniu górnictwem węgla kamiennego w Polsce stała obawa przed wzrostem niezadowolenia społecznego i konsekwencjami natury politycznej, łączone głównie z działalnością związków zawodowych. To upolitycznienie funkcjonowania górniczych związków zawodowych, lęk rządzących przed strajkami, akcjami protestacyjnymi, często o gwałtownym przebiegu, ma duże znaczenie w sytuacji, gdy dotyczy całej branży, wykracza poza sferę społeczną i socjalną oraz prowadzi do konsekwencji natury ekonomicznej dla gospodarki całego kraju³²⁶.

Ruch związkowy został zapoczątkowany w XVIII wieku, a druga połowa XIX wieku to okres inicjowania większości obecnie czynnych organizacji związków zawodowych w Europie Zachodniej. Ruch powstawał na skutek rewolucji industrialnej, urbanizacji i masowej migracji ludzi z obszarów wiejskich do stref

prawnych. Tymczasem zauważa się pewną niekonsekwencję, polegającą na użyciu nietransparentnych i niepublicznych danych także w dokumentach najwyższej rangi, takich jak na przykład: Projekt Polityki Energetycznej Polski do 2040 r. (PEP 2040) lub Krajowy plan na rzecz energii i klimatu na lata 2021–2030 (KPEiK). Publikowane w odstępie kilku miesięcy dokumenty podają sprzeczne informacje, a prezentowane w nich wyniki są niemożliwe do weryfikacji. Taka sytuacja powoduje, że naukowcy, analitycy i eksperci nie mogą ocenić wyników najważniejszych rządowych analiz, ponieważ dane stojące za fundamentalnymi reformami przedstawiające założenia do reformy nie były poddane szerszej konsultacji. Zatem choć powinny być kluczowe – mogą być nie w pełni trafne. Odbiera to zainteresowanym możliwość udziału w przygotowywaniu priorytetowych dla gospodarki dokumentów. Dostęp do danych nie jest prostą sprawą w Polsce. W rankingach stabilności legislacyjnej Polska od kilku lat znajduje się na ostatniej pozycji w Europie. Prowadzony przez KE *Open Data Portal* nie prezentuje żadnych danych energetycznych z naszego kraju. Zbieraniem danych energetycznych zajmuje się w Polsce kilka instytucji, ale kluczowe informacje udostępnia za opłatą Agencja Rynku Energii. ARP gromadzi dane rynku energetycznego, raportuje do organów unijnych i państwowych oraz sprzedaje dane w formie raportów, analiz i usług doradczych. Dane dostępne bezpłatnie charakteryzuje niska jakość, niespójność i archaiczność formatowania. Dobre warunki dla udostępniania danych tworzy rządowy portal Otwarte Dane pod adresem www.dane.gov.pl. Nie ma tam, niestety, danych od URE czy ARE, a także ME.

Zupełnie inne podejście do tego tematu prezentują Niemcy i Wielka Brytania, gdzie energetyczną transformację wspiera szereg bezpłatnych platform z danymi. Dzięki większej transparentności energetyka mogłaby skuteczniej redukować emisje, lepiej prognozować zapotrzebowanie i produkcję. Dane odgrywają więc kluczową rolę w nowoczesnej gospodarce, to najważniejszy produkt XXI wieku.

* P. Czyżak, M. Hetmański, *Brakujące paliwo polskiej energetyki*. <https://wysokienapiecie.pl/22586-brakujace-paliwo-polskiej-energetyki/> [data dostępu: 18.09.2019].

³²⁶ W. Wilczyński, Nasze bezrobocie. *Wprost*, 2002, nr 5, s. 44.

przemysłowych. Związki zawodowe zaczęły zakładać pracownicy zrzeszeni w grupach samopomocowych, w celu obrony przed wyzyskiem ze strony pracodawców, w proteście przed wielogodzinną pracą fizyczną, niskimi standardami higieny pracy, w kwestii wysokości wynagrodzeń oraz innych warunków zatrudnienia³²⁷.

Jedną z najbardziej klasycznych definicji związku zawodowego została zaproponowana przez Beatrice i Sidneya Webba. Według autorów jest to stały związek zorganizowanych pracobiorców w celu utrzymania i poprawienia warunków zatrudnienia i warunków swojego życia³²⁸.

Celem wszystkich organizacji związkowych, także tych współczesnych, jest wpływanie na politykę społeczną po to, by chronić interesy pracownicze. Ponadto związki zawodowe w Polsce należą do tych instytucji, które obok polityki ekonomicznej państwa, porozumień międzynarodowych, kapitału intelektualnego mają duży wpływ na uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw³²⁹. W Polsce na podstawie Ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, Dz. U. 1991 nr 55 poz. 234³³⁰, funkcjonuje szereg organizacji związkowych, zrzeszonych w trzech głównych centralach związkowych.

NSZZ „Solidarność”, powołany do życia w 1980 r. w wyniku protestu robotniczego, definiuje się jako związek zawodowy opierający swoje działania na gruncie etyki chrześcijańskiej oraz katolickiej nauki społecznej, działający w interesie obrony godności, praw i interesów pracowniczych członków związku oraz realizacji ich potrzeb materialnych, społecznych i kulturalnych³³¹.

Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych to z kolei związek utworzony w 1984 r. przez Zgromadzenie Przedstawicieli Branżowych Związków Zawodowych. Przedstawia się jako urzeczywistnienie kolegialnej potrzeby istnienia odwołującej się do tradycji i ideałów ruchu lewicowego, reprezentującego interesy ludzi pracy w negocjacjach z pracodawcami i państwem³³².

³²⁷ P. Zientara, *Związki zawodowe w największych gospodarkach Europy a przemiany strukturalne i ewolucja modelu społeczno-ekonomicznego*. Polskie Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Gdańsk 2009, s. 2.

³²⁸ S. Webb, B. Webb, *The History of Trade Unionism 1666–1920*. Self-published by the authors, Longmans, Green and Co. 39 Paternoster Row, London Fourth Avenue & Both Street, New York, Bombay, Calcutta and Madras, Westminster 1920, s. 25. https://ia600408.us.archive.org/14/items/historyoftradeu00pass/historyoftradeu00pass_bw.pdf, GIPE-003852.pdf [data dostępu: 15.11.2019]; P. Zientara, *Z historii polityki społecznej. Brytyjskie związki zawodowe: perspektywa historyczno-teoretyczna*. Gdańsk 2006, s. 23 [data dostępu: 15.11.2019].
https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/10/ps_1_2006_p_zientara.pdf

³²⁹ P. Dominiak, *Gospodarka Polski w okresie transformacji*. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2000, s. 46.

³³⁰ <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19910550234> [data dostępu: 15.11.2019].

³³¹ Statut Związku Zawodowego „Solidarność”, Preambuła. <http://www.solidarnosc.org.pl/pl/preambula-.html> [data dostępu: 15.11.2019].

³³² <http://www.opzz.org.pl/o-nas>, <http://www.opzz.org.pl/assets/opzz/media/files/02e9931c-2671-4f17-93db-749f5ba57948/statut-opzz-po-ix-kongresie.pdf> [data dostępu: 15.11.2019].

Powstałe w 2002 r. Forum Związków Zawodowych określa się jako nowoczesna centrala związkowa, która wykorzystuje wszelkie dostępne narzędzia dialogu społecznego do obrony interesów grup pracowniczych³³³.

Liberalna gospodarka lat 90. XX wieku w Polsce charakteryzowała się spadkiem produkcji przemysłowej, brakiem interwencjonizmu państwa, załamaniem popytu na rynku międzynarodowym oraz brakiem zewnętrznych mechanizmów ochronnych. Kwestie te powodowały napięcia w środowiskach pracowniczych, które były najbardziej obciążone kosztem tej transformacji³³⁴: wzrostem bezrobocia, narastającym kryzysem finansów publicznych oraz spadkiem dobrobytu społeczeństwa³³⁵.

W ciągu wielu lat dialog społeczny w Polsce był trudny i obfitował w działania strajkowe. Wzrost niezadowolenia społecznego nasilił się również pod koniec pierwszej dekady XXI wieku, a szczytowy moment osiągnął w 2008 r., w wyniku rozbieżności interesów pomiędzy pracownikami a pracodawcami w firmach prywatnych³³⁶. Wysokie uzwiązkowienie w zakładach pracy sprawiało ponadto, że organizacje związkowe były wówczas istotnym podmiotem, mogącym wspierać lub blokować reformy gospodarcze państwa³³⁷.

Silne lobby branżowe, w postaci związków zawodowych górnictwa węgla kamiennego w Polsce, które przez wiele lat wywalczyło szereg dodatkowych praw, przyzwyczało się do ciągłego napływu dotacji z budżetu państwa i środków unijnych, prezentowało postawę roszczeniową, stosowało różne formy nacisku, akcje protestacyjne, strajki. Koncentrowało się na walce o podwyżki wynagrodzeń i wzrost zatrudnienia. W górnictwie była wielka siła, która mogła zmieść rząd. Ze zdecydowanym sprzeciwem środowisk górniczych spotkały się również plany prywatyzacji kopalń, ponieważ przedsiębiorstwa państwowe zapewniały związkom zawodowym stabilne trwanie, a strona społeczna obawiała się utraty swoich przywilejów³³⁸. Właśnie ów dyktat związków zawodowych, które bojkotowały wprowadzenie wielu nowych rozwiązań i wywierały szczególnie wpływ na zarządzanie

³³³ Statut Forum Związków Zawodowych. http://fzz.org.pl/wp-content/uploads/2019/05/statut_2017.pdf
Deklaracja Programowa. <http://fzz.org.pl/prawo/deklaracja-programowa/> [data dostępu: 15.11.2019].

³³⁴ U. Kalina-Prasznic, *Regulowana gospodarka rynkowa*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 264.

³³⁵ B. Gąciarz, W. Pańków, *Dialog społeczny po polsku – fikcja czy szansa*. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2001, s. 8.

³³⁶ J. Gardawski, A. Mrozowicki, J. Czarzasty, *Trade unions in Poland, report 123*. ETUI, Bruksela 2012, s. 21.

³³⁷ K. Stachowski, *Rola związków zawodowych na rynku pracy w Polsce*. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2015, s. 109; M. Janicki, *Nowa walka klas*. *Polityka*, 2000, nr 47, s. 19.

³³⁸ L. Kolarska-Bobińska, *Druga fala polskich reform*. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, s. 323; J. Poteralski, *Związki zawodowe a konkurencyjność rynku pracy*. Szczecin, s. 165.
http://mikroekonomia.net/system/publication_files/1332/original/12.pdf?1315307321 [data dostępu: 15.11.2019].

branżą górniczą przyczynił się, jak uważają niektórzy eksperci, do poważnych zakłóceń w działaniu mechanizmów rynkowych oraz jest jedną z głównych przyczyn złej kondycji branży³³⁹.

Obserwując funkcjonowanie związków zawodowych w górnictwie węgla kamiennego w Polsce obecnie, można zauważyć, że nie posiadają one już tak dużego znaczenia jak w przeszłości, choć kontynuują konsekwentną politykę protestacyjną przeciwko – ich zdaniem – lekceważeniu społeczeństwa i praw pracowników oraz prowadzenia przez rząd pozorowanego dialogu społecznego³⁴⁰. Z drugiej jednak strony należy przyznać, że związki zawodowe, będąc bliżej pracownika, rozumieją lepiej i głębiej jego potrzeby, widzą wyraźniej problemy przedsiębiorstwa oraz poprzez wypełnianie swojej roli spełniają ważną funkcję społeczną. Tym niemniej, aby związki zawodowe mogły realizować swoje zadania w poczuciu odpowiedzialności za losy pracowników i zakładu pracy, potrzebna jest współpraca z zarządzającymi branżą. Niezbędny jest konstruktywny dialog i wzajemny szacunek wszystkich zainteresowanych środowisk.

Polski model restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego, dotyczący okresu 1989–2016, oparto głównie na kategoriach rynkowych, na twardych wskaźnikach finansowych, na takich elementach jak: restrukturyzacja zatrudnienia, ograniczenie mocy produkcyjnych i zamykanie kopalń, zmiana właściciela oraz przekształcenia struktury prawno-organizacyjnej³⁴¹. Spowodowało to głębokie konflikty społeczne i frustracje. Zmiana, która miała na celu uzdrowienie całej branży w Polsce, była przeprowadzona bez wizji i strategicznej przezorności, a koszty restrukturyzacji rażąco przekroczyły efekty gospodarcze. Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce nie jest procesem zakończonym. Biorąc pod uwagę fakt, że węgiel kamienny stanowi nadal fundament surowcowy kraju, trzeba rozważyć takie rozwiązania, aby doprowadzić do obniżenia kosztów i wzrostu wydajności pracy, które pozwolą na racjonalne funkcjonowanie branży.

2.5. Aktualna sytuacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce

Górnośląskie Zagłębie Węglowe (GZW) jest głównym zagłębiem Polski. Za wyjątkiem jednej, zlokalizowane są tu obecnie wszystkie czynne kopalnie. Całkowity obszar GZW w granicach Polski szacowany jest na około 5600 km², z czego

³³⁹ <http://tomaszcukiernik.pl/artykuly/artykuly-wolnorynkowe/destrukcyjna-dzialalnosc-zwiazkow-zawodowych/> [data dostępu: 15.11.2019].

³⁴⁰ K. Stachowski, *Rola związków...*, op. cit., s. 113.

³⁴¹ J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*. Politechnika Łódzka, Łódź 2005, s. 46; J. Dąbrowski, Radzenie sobie z kryzysem. Doświadczenia polskich i szwedzkich przedsiębiorstw. *Master of Business Administration*, 1997, nr 4 (Raport o Zarządzaniu), s. 19.

łączna powierzchnia złóż udokumentowanych wynosi ponad 3045 km². Obecnie 79,99 proc. udokumentowanych zasobów bilansowych polskich węgla kamiennych występuje w tym zagłębiu. W przypadku Lubelskiego Zagłębia Węglowego (LZW) przyjmuje się około 4730 km² jako obszar o zdefiniowanych perspektywach złożowych, natomiast obszar około 1200 km² zajmują udokumentowane złoża. Jedyna czynna w LZW kopalnia węgla eksploatuje obecnie dwa złoża: Bogdankę i Lubelskie Zagłębie Węglowe – obszar K-3, a kolejne złożo – Ostrów jest w trakcie przygotowania do eksploatacji. Te trzy złoża mają łączną powierzchnię około 171 km², co stanowi 14,25 proc. obszaru całego zagłębia.

Udokumentowane zasoby bilansowe złóż węgla kamiennego według stanu na 31.12.2020 wynosiły 64 mld 422,38 mln ton. Prawie $\frac{3}{4}$ zasobów (70,75 proc.) to węgle energetyczne, ponad $\frac{1}{4}$ (28,03 proc.) to węgle koksujące, a inne typy węgla stanowią 1,22 proc. wszystkich zasobów węgla. Zasoby złóż zagospodarowanych stanowią obecnie 44,10 proc. zasobów bilansowych i wynoszą 28 mld 409,26 mln ton. Zasoby przemysłowe kopalń ustalone w projektach zagospodarowania złoża (pzz) wynosiły na koniec 2020 r. 4 mld 809,84 mln ton i były większe w stosunku do roku wcześniejszego o 30,63 mln ton (czyli o 0,64 proc.). Zasoby przemysłowe określane są obecnie w nawiązaniu do czasu trwania poszczególnych koncesji na wydobywanie kopaliny, więc ich rzeczywista ilość w niektórych złożach może być znacznie większa.

Jednocześnie rozpoczęto eksploatację złóż: Bobrek-Miechowice 2 oraz Śmiłowice. Trwa przygotowanie do eksploatacji złóż: Bzie-Dębina 1 – Zachód, Dębieńsko 1 i Ostrów, przy czym w trakcie robót przygotowawczych pozyskano 620 ton ze złoża Bzie-Dębina 1 – Zachód i 76 tys. ton ze złoża Ostrów.

W GZW występuje pełna gama typów technologicznych węgla kamiennych: od węgla energetycznych typu 31 do węgla koksowych typu 38, a w śladowych ilościach (głównie w Dolnośląskim Zagłębiu Węglowym, gdzie eksploatację zakończono 20 lat temu) obecny jest również antracyt (typ 41)³⁴².

Struktura organizacyjno-własnościowa górnictwa węgla kamiennego w Polsce na dzień 31 grudnia 2020 r.

Na dzień 31 grudnia 2020 r. w Polsce funkcjonowało 21 czynnych kopalń węgla kamiennego, zgrupowanych w 9 spółkach zarówno publicznych, jednoosobowych

³⁴² A. Malon, M. Tymiński, *Węgle kamienne, Bilans Zasobów Złóż Kopalni w Polsce wg stanu na 31 XII 2020 r.* Państwowy Instytut Geologiczny, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2021, s. 42, 47. http://geoportal.pgi.gov.pl/css/surowce/images/2020/bilans_2020.pdf [data dostępu: 10.12.2021].
J. Jureczka, A. Ihnatowicz, P. Kotlarek, W. Krieger, M. Młynarczyk, *Węgiel kamienny (hard coal)* [w:] K. Szamałka, M. Szufflicki, W. Mizerski (red.), *Bilans perspektywicznych zasobów kopalni Polski wg stanu na 31.12.2018 r.* PIG-PIB, Warszawa 2020.

spółkach Skarbu Państwa, jak i prywatnych³⁴³. Struktura górnictwa węgla kamiennego przedstawia się następująco:

Podmioty produkcyjne:

- Polska Grupa Górnicza S.A. (PGG S.A.) – grupująca 8 kopalń, w tym 3 kopalnie zespolone, ROW (kopalnia 4-ruchowa powstała w wyniku połączenia kopalń: Marcel, Chwałowice, Rydułtowy i Jankowice), Ruda (kopalnia 3-ruchowa powstała w wyniku połączenia kopalń: Bielszowice, Halemba i Pokój), Piast-Ziemowit (kopalnia 2-ruchowa powstała w wyniku połączenia kopalń Piast i Ziemowit), Bolesław Śmiały, Sońnica, Murcki-Staszic, Mysłowice-Wesoła, Wujek. Struktura własnościowa kształtuje się następująco: 1 udział posiada Skarb Państwa, pozostałe udziały: PGNiG TERMIKA S.A., WĘGŁOKOKS S.A., PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna S.A., ECARB Sp. z o.o., Towarzystwo Finansowe SILESIA Sp. z o.o., Polski Fundusz Rozwoju S.A., ENEA S.A.,
- Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. (JSW S.A., spółka giełdowa), w skład której wchodzi 5 kopalń: Borynia-Zofiówka, Jastrzębie-Bzie, Budryk, Pniówek, Knurów-Szczygłowice,
- Tauron Wydobycie S.A., grupujący 3 zakłady górnicze: ZG „Sobieski”, ZG „Janina” i ZG „Brzeszcze” (100 proc. udziałów posiada spółka giełdowa Tauron Polska Energia S.A.),
- Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A. (65,99 proc. akcji posiada ENEA S.A., spółka notowana na GPW),
- Przedsiębiorstwo Górnicze Silesia Sp. z o.o. (100 proc. udziałów posiada właściciel prywatny), posiada 1 kopalnię,
- Zakład Górniczy Siltech Sp. z o.o. (100 proc. udziałów posiada właściciel prywatny), posiada 1 kopalnię,
- Eko-Plus Sp. z o.o. (100 proc. udziałów posiada właściciel prywatny), posiada 1 kopalnię,
- Węglkokoks Kraj Sp. z o.o. (100 proc. udziałów WĘGŁOKOKS S.A.), posiada 1 kopalnię,
- Spółka Restrukturyzacji Kopalń S.A. (SRK S.A.) powołana w celu prowadzenia likwidacji kopalń i zagospodarowania majątku zlikwidowanych kopalń – grupująca kopalnie nieprowadzące wydobycia.

Podmioty produkcyjne obok swojej podstawowej działalności, tj. eksploatacji węgla kamiennego, prowadzą również działalność w zakresie m.in.: wytwarzania

³⁴³ https://bip.pgg.pl/?id_kat=2, <https://www.jsw.pl/o-nas/zaklady>, <https://www.tauron-wydobycie.pl/>, <http://www.weglokoks-kraj.pl/kwk-bobrek-piekary/>, <https://ri.lw.com.pl/o-firmie-podstawowe-informacje>, <https://www.pgsilesia.pl/pl/>, <http://www.zgsiltech.pl/oferta.html>, <https://ekoplus-kopalnia.pl/>, <https://wegiel.katowice.pl/o-nas.html> [data dostępu: 11.12.2021].

energii, robót górniczych oraz ujmowania i wykorzystania kopalnianego metanu. Podmiotami należącymi bezpośrednio i pośrednio do Skarbu Państwa zajmującymi się handlem węglem są:

- WĘGŁOKOKS S.A. (100 proc. akcji posiada Skarb Państwa) wraz z grupą kapitałową,
- Katowicki Węgiel Sp. z o.o. jest państwową osobą prawną i spółką Skarbu Państwa,
- Polski Koks S.A. (spółka zależna od JSW S.A. przekształcona w 2017 r. w JSW Innowacje S.A.),
- CZW Węglózbyt S.A. (26,78 proc. akcji posiada Skarb Państwa, 70 proc. Węglokoks Kraj Sp. z o.o., pozostali – akcjonariat pracowniczy).

W 2020 r. kontynuowano rozpoczęte w latach poprzednich zmiany organizacyjne w górnictwie węgla kamiennego, co miało na celu uproszczenie struktury oraz obniżenie kosztów funkcjonowania sektora. W ramach tych działań:

- od 1 stycznia 2020 r. KWK Bzie-Dębina decyzją Zarządu JSW S.A. zmieniła nazwę na KWK „Jastrzębie-Bzie”. To oznacza, że kopalnia zespólna „Borynia-Zofiówka-Jastrzębie” zmieniła się w zakład złożony z dwóch ruchów i skróciła nazwę na „Borynia-Zofiówka”,
- w dniu 31 stycznia 2020 r. Ruch Piekary KWK Bobrek-Piekary, należący do Węglokoksu Kraj Sp. z o.o., zakończył wydobycie węgla. Powodem był brak węgla, którego pozyskanie byłoby ekonomicznie opłacalne. W Ruchu Piekary postępują prace likwidacyjne, ponadto nadal funkcjonuje tam zakład przeróbczy oraz paczkowania węgla³⁴⁴.

Według danych dotyczących podsumowania wyników działalności górnictwa węgla kamiennego, w 2020 r. polskie kopalnie wyprodukowały ok. 7,2 mln ton węgla kamiennego mniej niż rok wcześniej, a sprzedaż tego surowca była mniejsza rok do roku o ok. 5,4 mln ton. Wydobycie spadło w stosunku do roku poprzedniego o blisko 11,7 proc. (do poziomu 54,4 mln ton), a sprzedaż zmniejszyła się o ponad 9,2 proc. (do 53 mln ton). W okresie tym nastąpił spadek sprzedaży na rynku krajowym o 6,2 mln ton, tj. do 48,6 mln ton, natomiast poza granice kraju, w ramach sprzedaży wewnątrzspółnotowej i eksportu, sprzedano łącznie 4,4 mln ton węgla kamiennego, tj. o 18 proc. więcej w porównaniu do 2019 r. Import węgla kamiennego do Polski w 2020 r. wyniósł ponad 12,8 mln ton i w porównaniu do 2019 r. był niższy o ponad 3,8 mln ton.

Cena zbytu węgla ogółem w 2020 r. wyniosła 313,31 zł/t i w porównaniu do analogicznego okresu w 2019 r. spadła o 10,4 proc., przy czym cena zbytu ogółem

³⁴⁴ Ministerstwo Aktywów Państwowych, Sprawozdanie dla Komisji Europejskiej za 2020 r. w zakresie pomocy publicznej udzielonej w sektorze Górnictwa Węgla Kamiennego (zgodnie z art. 4 Decyzji Rady 2010/787/UE), Warszawa 2021 r.

węgla do celów energetycznych spadła o 1,4 proc. i wyniosła 280,78 zł/t, natomiast cena zbytu węgla do koksowania była niższa o 29,9 proc. i wyniosła 424,70 zł/t. Spadła również o 30,1 proc. średnia cena koksu i wyniosła 777,75 zł za tonę. Przeciętna średnioroczna cena detaliczna 1 tony węgla kamiennego w 2020 r. wyniosła 887,95 zł. Łączna strata spółek węglowych na sprzedaży przekroczyła 2,8 mld zł, a strata netto wzrosła do ponad 4,3 mld zł. Przychody górnictwa zmniejszyły się rok do roku o ok. 4 mld zł.

Stan zapasów węgla kamiennego ogółem w kopalniach na koniec 2020 r. wyniósł 6,2 mln ton. W porównaniu do stanu na koniec 2019 r. zwiększył się o 1,0 mln ton (tj. o 19 proc.).

Zatrudnienie w sektorze górnictwa węgla kamiennego na koniec 2020 r. wyniosło 80 017 osób i uległo zmniejszeniu o 3280 osób w porównaniu do stanu na koniec 2019 r. (83 297 stan zatrudnienia na koniec 2019 r.). Na dzień 31 grudnia 2020 zatrudnionych pod ziemią było 61 738 pracowników (tj. zmniejszenie o 2521 osób), a na powierzchni 18 279 pracowników (tj. zmniejszenie o 759 osób).

Wydajność pracy w kopalniach spadła z 825 ton/pracownika w 2017 r. do 804 ton/pracownika w 2018 r. W 2019 r. wynosiła 809 ton/pracownika, aby w 2020 r. spaść do 794,8 tony/pracownika/rok³⁴⁵.

Nakłady inwestycyjne w 2020 r. wyniosły 2 mld 833,4 mln zł i były o 1 mld 91,2 mln zł niższe niż w 2019 r. Nakłady poniesione na zakup maszyn i urządzeń były o 1 mld 19,3 mln zł niższe niż w 2019 r. W ramach zakupów maszyn i urządzeń dokonano zakupów urządzeń transportowych i maszyn urabiających. W 2020 r. nakłady poniesione na poprawę jakości węgla kamiennego były niższe o 13,4 mln zł, natomiast na ochronę środowiska wyższe o 39,2 mln zł. Na realizację zadań w zakresie wyrobisk górniczych w 2020 r. poniesiono nakłady niższe o 28,6 mln zł. W 2020 r. nastąpił również spadek nakładów w ramach pozostałych inwestycji o 68,9 mln zł. Przedsiębiorstwa górnicze, realizując zadania inwestycyjne, w 2020 r. angażowały środki własne w wysokości 2 mld 694,9 mln zł oraz leasing finansowy w wysokości 138,3 mln zł³⁴⁶.

³⁴⁵ „Program badań statystycznych statystyki publicznej”, badanie statystyczne „Górnictwo węgla kamiennego i brunatnego”. Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. w Warszawie, Katowice, 2021.
https://polskiynekwegla.pl/sites/default/files/StPu/2021.01_Zatrudnienie%20wydajno%C5%9B%C4%87%20i%20przepracowany%20czas_w.pdf [data dostępu: 11.12.2021].

³⁴⁶ JSW, Sprawozdanie dla KE za 2020 r., Pomoc publiczna dla górnictwa węgla kamiennego.pdf
<https://www.jsw.pl/biuro-prasowe/aktualnosci/arttykul/destabilizacja-na-rynku-surowcow>
<https://www.infor.pl/wskazniki/glowny-urzad-statystyczny/182,Przecietna-srednioroczna-cena-detaliczna-1000-kg-wegla-kamiennego.html> [data dostępu: 11.12.2021].
Dane dotyczące wydobycia, sprzedaży, stanu zapasów, ceny zbytu, stanu zatrudnienia obejmują: PGG S.A.; JSW S.A.; Tauron-Wydobycie S.A.; LW Bogdanka S.A.; Węglkokoks Kraj Sp. z o.o.; ZG SILTECH Sp. z o.o.; PG Silesia Sp. z o.o.; EKO-PLUS Sp. z o.o. Stan zatrudnienia obejmuje dodatkowo SRK S.A. Nakłady inwestycyjne dotyczą: PGG S.A., JSW S.A., LW Bogdanka S.A., Tauron – Wydobycie S.A., Węglkokoks Kraj Sp. z o.o.

Wyniki sektora węglowego w Polsce w 2021 r. są lepsze od osiągniętych w porównywalnym okresie 2020 r. W ciągu trzech kwartałów 2021 r. kopalnie wydobyły ponad 40,8 mln ton węgla (wzrost rok do roku o 736,4 tys. ton, czyli 1,8 proc.), w tym niespełna 31,5 mln ton węgla energetycznego (wzrost o 1,7 proc.) oraz prawie 9,4 mln ton węgla koksowego (wzrost o 2,3 proc.). O prawie 15 proc. (ponad 5,5 mln ton) wzrosła w ciągu dziewięciu miesięcy 2021 r. sprzedaż węgla, którego kopalnie dostarczyły na rynek przeszło 42,7 mln ton, w tym prawie 38,5 mln ton na rynek krajowy (wzrost o prawie 4,4 mln ton). Za granicę wysłano blisko 4,3 mln ton węgla, o 37 proc. więcej niż w porównywalnym okresie przed rokiem. W tym czasie do Polski napłynęło ponad 9,2 mln ton węgla z importu. Importerom nie sprzyjały wysokie ceny na światowym rynku węgla, które przejściowo przekraczały nawet 200 USD za tonę węgla energetycznego, a w ostatnim czasie wynoszą około 100–130 USD.

Krajowe ceny węgla dla energetyki zawodowej kształtowane są na podstawie długoterminowych umów górnictwa i energetyki. Jak wynika z danych resortu aktywów państwowych, pomimo wysokich cen na rynkach światowych średnia cena zbytu węgla energetycznego po trzech kwartałach 2021 r. ukształtowała się na poziomie 272,36 zł za tonę (spadek o 4 proc.), zaś średnia cena zbytu węgla koksowego wyniosła 479,04 zł za tonę (wzrost o 8,2 proc.) w stosunku do analogicznego okresu 2020 r. Średni jednostkowy koszt wydobywania węgla w górnictwie węgla kamiennego po dziewięciu miesiącach 2021 r. wyniósł 358,20 zł na tonie i był niższy rok do roku o 16,95 zł. Natomiast jednostkowy wynik ze sprzedaży węgla był ujemny (44,61 zł na tonie), choć o 14,88 zł na tonie lepszy niż rok wcześniej. Wzrost sprzedaży węgla poskutkowało wzrostem przychodów górnictwa w ciągu trzech kwartałów 2021 r. do ponad 13,6 mld zł, jednak koszty sprzedanego węgla przekroczyły w tym okresie 15,5 mld zł, co dało stratę na podstawowej działalności, jaką jest sprzedaż węgla, w wysokości 1 mld 907,2 mln zł. Strata sektora węglowego netto wyniosła 2 mld 285,3 mln zł i była niższa niż przed rokiem o 1 mld 61,9 mln zł.

W polskich kopalniach węgla kamiennego w trzecim kwartale 2021 r. pracowało ok. 77,7 tys. osób. Zatrudniająca niespełna 39 tys. pracowników PGG oraz JSW z załogą powyżej 22 tys. osób to dwie największe górnicze spółki. Niebawem obie zmniejszą zatrudnienie – PGG o ok. 1200 osób, a JSW o ok. 900 osób. To pracownicy, którzy wraz z majątkiem kopalń przeznaczonym do likwidacji przejdą do Spółki Restrukturyzacji Kopalń, by tam skorzystać z osłon socjalnych: 120-tysięcznych odpraw pieniężnych oraz maksymalnie czteroletnich przedemerytalnych urlopów górniczych, podczas których będą otrzymywać ok. 80 proc. dotychczasowej pensji. Rozwiązania osłonowe dla górników zapewnia znowelizowana ustawa o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego, która również podniosła

limit budżetowych wydatków na restrukturyzację branży do ponad 8,2 mld zł³⁴⁷. Nowelizacja ustawy, wydłużająca możliwość przekazywania kopalń do likwidacji w SRK, to rozwiązanie przejściowe. Jeżeli wejdą w życie uzgodnienia z podpisanej w maju 2021 r. umowy społecznej dotyczącej reformy górnictwa węgla kamiennego³⁴⁸, powstanie zupełnie nowa ustawa górnicza. Trwają także prace nad projektem ustawy o Funduszu Transformacji Śląska, który ma wspierać przemiany związane z odchodzeniem od węgla³⁴⁹.

W umowie społecznej dotyczącej transformacji sektora górnictwa węgla kamiennego oraz wybranych procesów transformacji województwa śląskiego wskazano terminy zakończenia eksploatacji węgla kamiennego w poszczególnych kopalniach, w perspektywie do końca 2049 roku. Harmonogram zakończenia wydobycia węgla kamiennego przedstawia tabela 20.

Tabela 20. Harmonogram zakończenia eksploatacji w kopalniach w latach 2021-2049

Rok	Kopalnia
2021	Pokój
2021	Wujek
2028	Bolesław Śmiały
2029	Sośnica
2034	Bielszowice-Halemba
2035	Piast
2037	Ziemowit
2039	Murcki-Staszic
2040	Bobrek-Piekary
2040	Brzeszcze
2041	Mysłowice-Wesoła
2043	Rydułtowy
2046	Marcel

³⁴⁷ Ustawa z dnia 1 października 2021 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U.2021.2071). <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/zmiana-ustawy-o-funkcjonowaniu-gornictwa-wegla-kamiennego-oraz-19165949> [data dostępu: 12.12.2021].

³⁴⁸ Umowa Społeczna dotycząca transformacji sektora górnictwa węgla kamiennego oraz wybranych procesów transformacji województwa śląskiego. <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/umowa-spoleczna> [data dostępu: 12.12.2021].

³⁴⁹ <https://businessinsider.com.pl/biznes/polskie-gornictwo-z-miliardowymi-stratami-pomimo-poprawy-sytuacji-na-rynku-wegla/8ex98zj> [data dostępu: 11.12.2021].

Rok	Kopalnia
2049	Chwałowice i Jankowice
2049	Sobieski i Janina
2049	Bogdanka

Źródło: Umowa Społeczna dotycząca transformacji sektora górnictwa węgla kamiennego oraz wybranych procesów transformacji województwa śląskiego. <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/umowa-spoleczna> [data dostępu: 12.12.2021].

W wynegocjowanej umowie społecznej dla górnictwa wskazano, że w celu zminimalizowania negatywnych skutków społeczno-gospodarczych transformacji sektora oraz wzmocnienia bilansu systemu energetycznego – strony umowy postanawiają, iż w okresie przejściowym, do czasu osiągnięcia przez Polskę neutralności klimatycznej, przygotowane i wykonane zostaną określone inwestycje w skali przemysłowej. Stopniowemu odchodzeniu od wydobywania węgla w kraju będzie towarzyszył rozwój innych źródeł energii, fotowoltaiki oraz farm wiatrowych, w tym na morzu. Realizacja planowanych inwestycji ma zostać wsparta poprzez zaangażowanie istniejących podmiotów gospodarczych, w tym spółek energetycznych, gazowniczych oraz górniczych, z wykorzystaniem dostępnych środków pochodzących ze źródeł krajowych i instrumentów finansowych Unii Europejskiej. Wśród tych inwestycji wymieniona została budowa instalacji do zgazowywania węgla w technologii IGCC, z członem do wychwyty dwutlenku węgla, a ponadto budowa infrastruktury do transportu wychwyconego dwutlenku węgla do podziemnego magazynu.

Wydobycie węgla kamiennego w Polsce spada od 40 lat. Wszystkie rządowe opracowania na przestrzeni wielu lat zakładały, że ten spadek uda się powstrzymać. Pierwszą prognozą, która przewiduje zauważalny spadek wydobywania węgla kamiennego, jest przyjęta w lutym 2021 r. rządowa strategia pod nazwą „Polityka energetycznej Polski do 2040” (PEP2040). Dokument jest podstawowym punktem odniesienia transformacji sektora paliwowo-energetycznego, który wskazuje kierunki rozwoju, choć już na wstępie wymaga istotnych korekt w związku z zaostreniem polityki klimatycznej UE oraz przyjęciem założeń wydobywania węgla, które mogą okazać się zbyt optymistyczne.

We „Wnioskach z analiz prognostycznych dla sektora paliwowo-energetycznego” założono, że w ciągu najbliższych 20 lat wydobywanie węgla spadnie o 35 proc., czyli o ponad 20 mln ton i w 2040 r. wyniesie około 40 mln ton. Choć, sądząc po silnym trendzie spadkowym, w rzeczywistości wydobywanie węgla w 2040 r. może spaść do 10–20 mln ton. PEP2040 zakłada ponadto, że udział węgla w produkcji energii elektrycznej będzie się stopniowo zmniejszał. W scenariuszu wysokich cen uprawnień do emisji CO₂ udział ten ma spaść z obecnych 80 proc. do 37 proc. w 2030 r. i do 11 proc. w 2040 r.

Cały spadek wydobycia przypada na węgiel energetyczny, czyli paliwo dla elektrowni i ogrzewania domów, nie obejmuje natomiast wydobycia węgla kokowego, na który popyt nie maleje (ok. 12–14 mln ton rocznie). Jest zatem prawdopodobne, że węgiel do produkcji koksu będzie wydobywany po 2040 r. Szanse na wydobycie ponad ten horyzont czasowy mają jeszcze 2–3 kopalnie węgla energetycznego, choć wszelkiego rodzaju organizacje ekologiczne coraz głośniej apelują o całkowite wycofanie się Polski ze spalania węgla do 2030 r.

Regiony górnicze potrzebują planów transformacji zamiast dalszych obietnic wydobycia węgla. Poprawa rentowności wydobycia, zamiast przez inwestycje, odbywa się co kilka lat przez zamykanie słabszych kopalń. Polskie górnictwo ponownie generuje straty, choć aktualnie sprzedaje węgiel najdrożej od lat i dużo powyżej cen tego surowca na światowych rynkach.

Wszędzie w Unii Europejskiej wydobycie stało się nierentowne, a powodem była jego nieopłacalność. Dokładniej chodzi raczej o brak woli dalszego dotowania nierentownego górnictwa. W większości państw europejskich, od Norwegii przez Wielką Brytanię, Francję i Niemcy po Hiszpanię, kopalnie stały się nierentowne na wiele lat przed ich likwidacją. W każdym z tych państw podatnicy dotowali wydobycie ze względów politycznych i społecznych. Na przykład we Francji i Niemczech robiono to w ramach 10-letnich planów likwidacji górnictwa, w których dokładnie zaplanowano, kiedy dana kopalnia zostanie zamknięta. W Polsce likwidacja górnictwa węgla kamiennego odbywa się dokładnie z tego samego powodu, ale w chaotyczny sposób. Także u nas wydobycie jest nierentowne, a występujące co kilka lat wzrosty cen węgla na światowych rynkach jedynie to przykrywają. Wówczas jednak, zamiast akumulować kapitał na inwestycje kontrolowane przez rząd, państwowe kopalnie pod naciskiem związkowców hojnie rozdają nagrody i podwyżki pracownikom.

Górnictwo węgla kamiennego jako branża dojrzała wymaga dokonania zmian, przekształceń systemowych, z zachowaniem kapitału ludzkiego i relacyjnego³⁵⁰, wypracowania nowych koncepcji działalności, nakładów inwestycyj-

³⁵⁰ Przekształceń systemowych należy dokonywać w procesach restrukturyzacji sektorów dojrzałych i funkcjonujących w ich ramach przedsiębiorstw górniczych. Faza dojrzałości poprzedza fazę schyłku sektora. M. Porter określa dojrzewanie sektora jako proces przechodzenia „z okresu gwałtownego do bardziej umiarkowanego wzrostu”. Z kolei „sektor schyłkowy to taki, w którym przez dłuższy czas występuje spadek wolumenu sprzedaży w wymiarze bezwzględny. Spadku tego nie można przypisać cyklowi koniunkturalnemu czy innym krótkookresowym zakłóceniom, jak strajki czy przerwy w dostawach materiałowych”. M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 1994, s. 250; A. Zakrzewska-Bielawska, Macierz Hofera [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Oficyna a Wolters Kulwer, Warszawa 2015, s. 169–177; H. Dźwigoł, *Model restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007. s. 28; I. Jonek-Kowalska, Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania implementacji nowych technologii w górnictwie węgla kamiennego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 113, nr kol. 1991, Gliwice 2017, s. 115.

nych, realizacji projektów innowacyjnych, mądrych i odważnych decyzji politycznych w drodze do transformacji produktowej.

2.5.1. Znaczenie polityki klimatycznej Unii Europejskiej dla funkcjonowania górnictwa węgla kamiennego w Polsce

Najnowsze dane wskazują, że klimat na świecie ulega bezprecedensowym zmianom. Ostatni raport Międzyrządowego Zespołu ds. Zmian Klimatu (IPCC) informuje, że globalne ocieplenie często w sposób nieodwracalny oddziałuje na strukturę opadów, oceany i wiatry we wszystkich regionach świata. W przypadku Europy raport przewiduje coraz częstsze i intensywniejsze zjawiska pogodowe i ostrzega, że wzrost temperatury o 2°C będzie miał krytyczne skutki dla przyrody i ludzi. Wyższe temperatury i intensywniejsze zjawiska pogodowe obciążą też gospodarkę UE ogromnymi kosztami i utrudnią krajom produkcję żywności³⁵¹.

Gaz cieplarniany to gaz, którego działanie w atmosferze przypomina szkło w szklarni: gaz taki pochłania energię słoneczną i ciepło, które wypromieniowuje z powierzchni Ziemi, zatrzymuje je w atmosferze i uniemożliwia ucieczkę w przestrzeń kosmiczną. Ten proces jest główną przyczyną efektu cieplarnianego, który utrzymuje temperaturę Ziemi wyższą, niż byłaby w innym przypadku, umożliwiając życie na Ziemi. Wiele gazów cieplarnianych występuje naturalnie w atmosferze, ale działalność człowieka powoduje ogromne ich ilości, które zwiększając efekt cieplarniany, przyczyniają się do globalnego ocieplenia. Gazy cieplarniane pozostają w atmosferze przez okres od kilku do kilku tysięcy lat. Wywierają wpływ na klimat na całym świecie – niezależnie od tego, gdzie zostały po raz pierwszy wyemitowane.

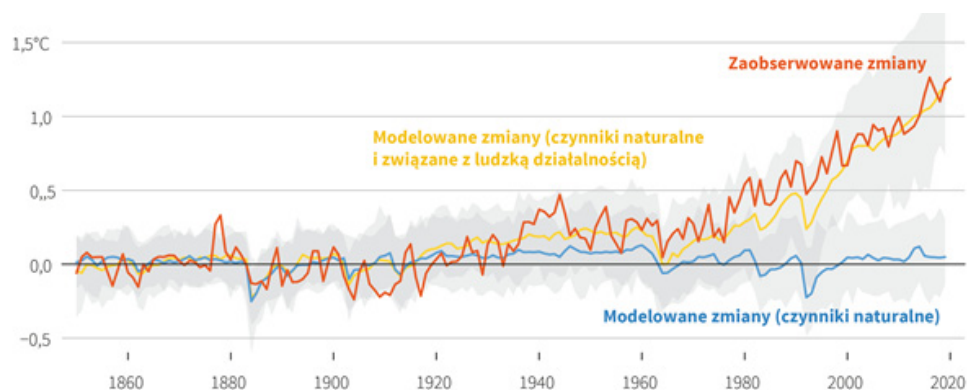
Według raportu Światowej Organizacji Meteorologicznej (WMO), opublikowanego na kilka dni przed rozpoczęciem kolejnej konferencji klimatycznej COP26 w Glasgow w Szkocji, w 2020 r. koncentracja gazów cieplarnianych w atmosferze osiągnęła rekordowo wysoki poziom. Jej wzrost w porównaniu z poprzednim rokiem był wyższy, niż średni przyrost odnotowywany przez minione dziesięć lat. Stężenie gazów cieplarnianych wynosiło w 2020 roku 413,2 pmm (cząsteczek na milion cząsteczek powietrza), w 2019 r. było to 410,7 pmm, podczas gdy w połowie 2021 r. zarejestrowano stężenie dwutlenku węgla na poziomie 416,96 pmm. WMO ostrzega, że osiągnięcie celów paryskiego porozumienia klimatycznego jest zagrożone³⁵².

³⁵¹ <https://www.ipcc.ch/2021/08/09/ar6-wg1-20210809-pr/>
<https://www.ipcc.ch/assessment-report/ar6/> [data dostępu: 13.12.2021].

³⁵² <https://public.wmo.int/en/media/press-release/greenhouse-gas-bulletin-another-year-another-record>
 WMO GREENHOUSE GAS BULLETIN, 25 October 2021, https://library.wmo.int/doc_num.php?expl-num_id=10904 [data dostępu: 14.12.2021].

Natomiast naukowcy z Międzyrządowego Zespołu ds. Zmian Klimatu ONZ (IPCC) ostrzegają, że średnie temperatury na świecie w ciągu najbliższych 20 lat wzrosną o 1,5°C. Dokument oparty jest na ponad 14 tys. badań naukowych i szczegółowo opisuje zmiany klimatyczne zachodzące na świecie i ich możliwy przyszły przebieg³⁵³. Na rysunku 18 przedstawiono symulowane i obserwowane zmiany średniej rocznej temperatury na świecie od 1850 do 2020 r.

Rysunek 18. Zmiany średniej globalnej temperatury



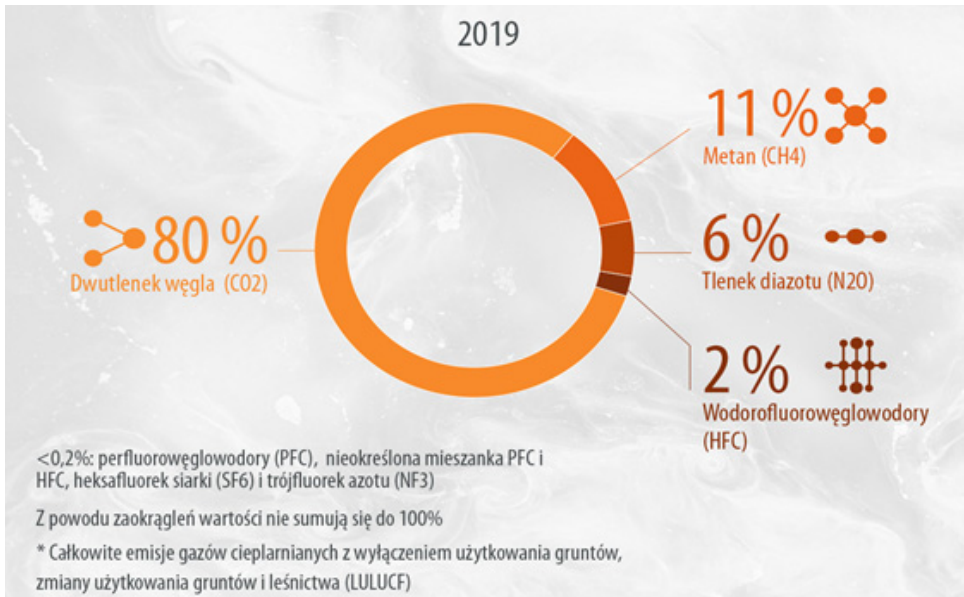
Źródło: Międzyrządowy Zespół ds. Zmian Klimatu ONZ (IPCC).

Na wspólną nazwę gazów cieplarnianych oprócz dwutlenku węgla (CO_2) składają się: metan (CH_4), podtlenek azotu (N_2O), a także gazy przemysłowe, jak: fluorowęglowodory (HFC), perfluorowęglowodory (PFC), sześćfluorek siarki (SF_6) oraz trójfluorek azotu. Spośród wszystkich gazów cieplarnianych emisja CO_2 jest największa. Chociaż emisja innych gazów jest mniejsza, to wychwytyują one ciepło znacznie bardziej efektywnie niż CO_2 , na przykład metan jest ponad 80 razy silniejszy niż CO_2 na przestrzeni 20 lat. Dwutlenek węgla (CO_2) może utrzymywać się w atmosferze przez kilkaset lat. Powstaje w wyniku spalania węgla, ropy i gazu, w procesie produkcji cementu oraz podczas innych procesów przemysłowych, jak również wskutek niszczenia lasów. Oprócz CO_2 na ocieplanie się klimatu w znacznym stopniu wpływają właśnie emisje metanu i podtlenku azotu³⁵⁴. Emisje gazów cieplarnianych, według substancji, przedstawia rysunek 19.

³⁵³ https://www.imgw.pl/sites/default/files/2021-08/imgw_komunikat_0820-nowy-raport-ipcc-o-klimacie-na-ziemi.pdf [data dostępu: 13.12.2021].

³⁵⁴ <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20180301STO98928/infografika-emisje-gazow-cieplarnianych-w-unii-europejskiej> [data dostępu: 13.12.2021].
<https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/192/plik/ot-683.pdf> [data dostępu: 13.12.2021].

Rysunek 19. Udział poszczególnych gazów cieplarnianych w całkowitej emisji gazów na świecie (2019)

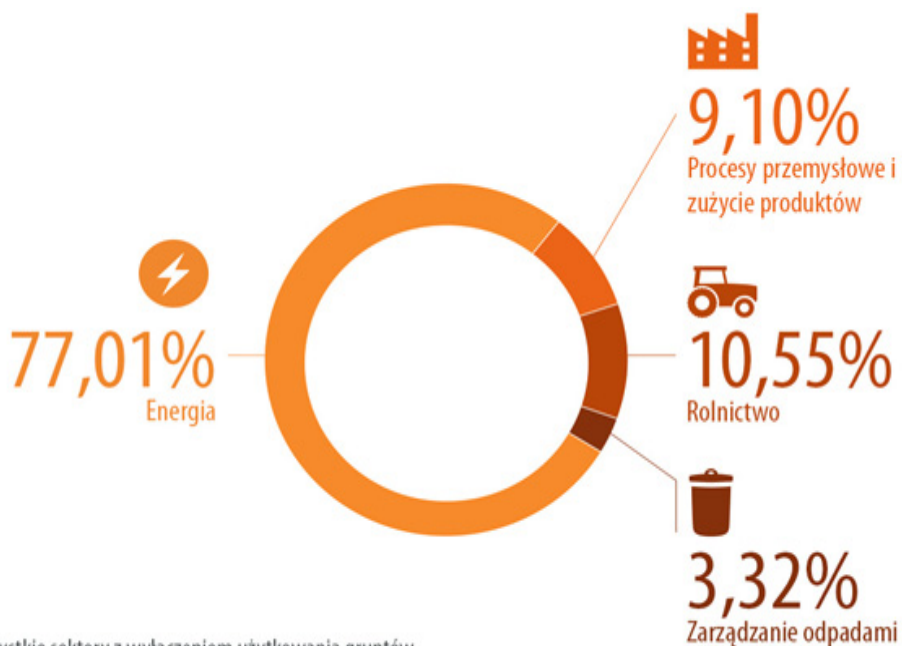


Źródło: Europejska Agencja Środowiska (EEA).

Na kolejnym rysunku, 20, pokazano emisje gazów cieplarnianych w UE w 2019 r., pochodzące z poszczególnych sektorów.

Energia odpowiadała za 77,01 proc. emisji gazów cieplarnianych (w tym około 1/3 to transport), rolnictwo – za 10,55 proc., procesy przemysłowe i wykorzystanie produktów – 9,10 proc., a gospodarka odpadami – 3,32 proc.

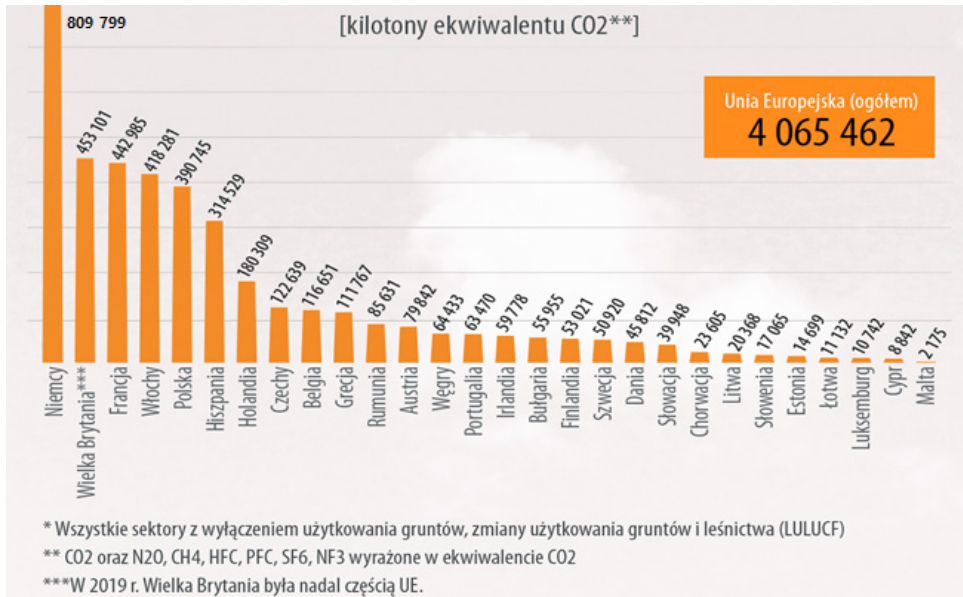
Rysunek 20. Emisje gazów cieplarnianych w UE według sektora* w 2019 r.
Z powodu zaokrągleń wartości nie sumują się do 100 proc.



* Wszystkie sektory z wyłączeniem użytkowania gruntów, zmiany użytkowania gruntów i leśnictwa (LULUCF)

Źródło: Europejska Agencja Środowiska (EEA).

Natomiast wielkość emisji gazów cieplarnianych w Unii Europejskiej oraz w poszczególnych państwach w 2019 r. przedstawia rysunek 21.

Rysunek 21. Emisja gazów cieplarnianych w poszczególnych państwach UE (2019)

Źródło: Ramowa Konwencja Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu (UNFCCC).

Walka z globalnym ociepleniem klimatu rodzi wiele dyskusji, w tym nad wielkością emisji CO₂ w Polsce. W wyniku prowadzonej polemiki pada wiele nieprawdziwych argumentów mówiących o tym, że Polska jest najbardziej zanieczyszczającą środowisko gospodarką UE. Jednak zestawienie zamieszczone na rysunku 21 obrazuje faktyczny poziom emisji CO₂ w poszczególnych krajach UE.

Największym emitentem CO₂ w UE w 2019 r. były Niemcy, z emisją prawie 810 mln ton rocznie. Dalsze pozycje zajmują: Wielka Brytania (453 mln ton), Francja (443 mln ton) i Włochy (418 mln ton). Polska w tym zestawieniu jest na piątym miejscu, z emisją w wysokości 391 mln ton, a w 2020 r. z emisją ponad 400 mln ton, co stanowi 9,8 proc. całkowitej emisji w UE. Jeśli chodzi o strukturę emisji w Polsce, podobnie jak w innych państwach UE większość wytworzonych gazów cieplarnianych (ponad 80 proc.) jest efektem procesów energetycznych, spalania paliw przez gospodarkę i emisji lotnej z paliw. Na drugim miejscu jest rolnictwo (8 proc.), procesy przemysłowe i użytkowanie produktów (6 proc.) oraz gospodarka odpadami (3 proc.)³⁵⁵.

Do grona liderów wielkości emisji w UE można zaliczyć także Hiszpanię (315 mln ton), czyli wszystkie największe gospodarki UE. Natomiast zastanawia siódma pozycja Holandii, niezbyt dużego kraju. Idąc dalej, średnia emisyjność

³⁵⁵ <https://raportsdg.stat.gov.pl/> [data dostępu: 13.12.2021].

liczona dla wszystkich krajów UE wynosi 8,7 tony emisji CO₂ na mieszkańca. Wśród wymienionych wcześniej pięciu największych emitentów Polska ma najwyższe emisje w przeliczeniu na mieszkańca – w 2018 r. wyniosły one 10,87 tony. Polskę wyprzedza pięć krajów: Holandia (10,9 tony), Czechy (12 ton), Irlandia (12,4 tony), Estonia (15,1 tony) oraz Luksemburg z najwyższym w UE wskaźnikiem, wynoszącym 17,2 tony. Poziom średniej emisji liczonej dla wszystkich krajów UE przekracza także Dania (9,3 tony na mieszkańca), która jest wzorcem efektywności energetycznej i rozwoju OZE w UE. Z tego zestawienia wynika, że potrzeba dalszego ograniczania emisji CO₂ dotyczy większości państw UE.

Gospodarki krajów rozwijających się i rynków wschodzących odpowiadają za ponad dwie trzecie światowej emisji CO₂, podczas gdy udział krajów rozwiniętych ulega stałemu strukturalnemu spadkowi³⁵⁶. Największym emitentem CO₂ na świecie pozostają Chiny. Według MAE emisja CO₂ w Chinach urośnie w 2021 r. o 6 proc., a większość tego wzrostu (70 proc.) będzie spowodowana spalaniem węgla. W Chinach, pomimo szybkiego wzrostu produkcji energii ze źródeł odnawialnych, elektrownie węglowe wytworzyły w 2021 r. o 330 TWh energii więcej niż w 2019 (wzrost o 7 proc.). Drugim największym emitentem pozostają USA, na trzecim miejscu jest Unia Europejska, za UE plasują się Indie, Rosja i Japonia.

Unia Europejska, w tym wszystkie poszczególne państwa członkowskie, wypełniają przyjęte cele redukcji emisji CO₂. Ich zobowiązania należą do największych na świecie³⁵⁷. Aby wywiązać się z międzynarodowych zobowiązań klimatycznych, zgodnie z porozumieniem paryskim, w grudniu 2020 r. przywódcy UE zatwierdzili cel redukcyjny, który zakłada ograniczenie emisji netto gazów cieplarnianych do 2030 r. o co najmniej 55 proc., w porównaniu z poziomem z 1990 r. Za 30 lat UE ma zamiar stać się pierwszą gospodarką świata, która ma neutralny wpływ na

³⁵⁶ Międzynarodowa Agencja Energetyczna (MAE), Raport „Globalny Przegląd Energetyczny 2021”. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/5e6b3821-bb8f-4df4-a88b-e891cd8251e3/WorldEnergyInvestment2021.pdf> [data dostępu: 14.12.2021].

³⁵⁷ W grudniu 2015 r., na Konferencji Klimatycznej w Paryżu, 195 państw przyjęło pierwsze w historii, prawnie wiążące światowe porozumienie w dziedzinie klimatu. Określono ogólnosiwiatowy plan działania, który ma: – uchronić świat przed groźbą daleko posuniętej zmiany klimatu dzięki ograniczeniu globalnego ocieplenia do wartości znacznie poniżej 2°C (najlepiej 1,5°C), – przygotować świat na negatywne skutki zmian klimatu, – wskazać sposoby finansowania działań na rzecz ochrony środowiska, – opracować nowe mechanizmy rynkowe po 2020 r., tj. handel emisjami, – wzmocnić globalny system mierzenia, raportowania i weryfikacji emisji. Porozumienie weszło w życie poprzez jego ratyfikację przez 55 krajów, które odpowiadają za co najmniej 55 proc. światowych emisji. UE ratyfikowała porozumienie 5 października 2016 r., a weszło ono w życie 4 listopada tegoż roku. Kluczowym mechanizmem prowadzącym do realizacji celów porozumienia jest stopniowe zwiększanie „ambicji” działań klimatycznych, czyli tzw. cykliczny mechanizm ambicji. Porozumienie Paryskie daje stronom możliwość wyboru ścieżki redukcji. Od 2020 roku co 5 lat strony mają przygotowywać i przedstawiać plany działań ograniczających wpływ na klimat. System Porozumienia Paryskiego nie przewiduje kar. Gwarantami działania państw jest przede wszystkim ich międzynarodowa wiarygodność, wzajemna kontrola, jak również presja społeczna (tj. organizacji „zielonych”, także innych podmiotów gospodarczych).

klimat, co zdaniem naukowców jest niezbędne, by utrzymać wzrost globalnej temperatury poniżej 1,5°C. Z przedstawionego planu wynika, że emisje gazów cieplarnianych po 2050 r. powinny być równoważone przez sadzenie drzew, wychwytywanie CO₂ i magazynowanie go pod ziemią³⁵⁸.

Duże znaczenie dla jakości życia ludności ma ponadto tak zwana niska emisja, powstająca ze spalania węgla złej jakości i innych paliw stałych w budynkach prywatnych³⁵⁹. Należy rozróżnić dwa podstawowe pojęcia: emisję gazów cieplarnianych i emisję zanieczyszczeń – są to wysoka emisja oraz niska emisja. Niska emisja to przede wszystkim wydzielanie produktów spalania paliw stałych, ciekłych i gazowych do atmosfery, ze źródeł znajdujących się na wysokości poniżej 40 metrów. Można do niej zaliczyć głównie emisję komunikacyjną oraz wynikającą z produkcji ciepła na potrzeby centralnego ogrzewania i ciepłej wody użytkowej w domach czy mieszkaniach. Wszystkie źródła emisji znajdujące się na wysokości powyżej 40 metrów zaliczamy do emisji wysokiej. Jak podaje Główny Instytut Ochrony Środowiska, stężenie szkodliwych substancji w jej przypadku jest o wiele mniejsze, niż w przypadku niskiej emisji, którą należałoby uznać za główne źródło zanieczyszczeń powietrza i przyczynę smogu. Zjawisko smogu towarzyszy polskim miastom i wsiom przez cały sezon grzewczy. Doszło nawet do tego, że na liście WHO 50 miast o najgorszej jakości powietrza, aż 35 było w Polsce. Takie zanieczyszczenie środowiska jest zabójcze dla ludzi, powoduje schorzenia układu oddechowego i układu krążenia, a nawet nowotwory. Według niektórych badań krótki spacer w „smogowy” dzień jest porównywalnie szkodliwy do wypalenia kilku papierosów. Co roku w Polsce z powodu chorób wywołanych przez smog umiera około 40 tysięcy osób. Zjawisko to w znaczny sposób oddziałuje na średnią długość życia w naszym kraju, skraca je średnio o kilka miesięcy. Smog jest nie tylko zagrożeniem dla zdrowia, ale również dla gospodarki, dla której stanowi poważne obciążenie, związane z koniecznością wydawania wielkich sum na służbę zdrowia oraz ze spadkiem efektywności pracy. Z kolei na wsi smog zatruwa glebę, co ma oczywiste przełożenie na straty w plonach. Pomimo że niskie emisje stanowią ogółem około 6 proc. wszystkich emisji, to jednak budzą uzasadniony niepokój i sprzeciw społeczeństwa, prowadząc do regulacji w podejmowanych przez samorządy poszczególnych województw uchwałach antysmogowych³⁶⁰.

³⁵⁸ Komisja Europejska przyjęła 28 listopada 2018 r. długoterminową wizję strategiczną dla dostatej, nowoczesnej, konkurencyjnej i neutralnej dla klimatu gospodarki do 2050 r. Strategia nosi tytuł „Czysta planeta dla wszystkich”. KE ogłosiła nową strategię polityki klimatycznej. https://energetyka.wnp.pl/ke-oglosila-nowa-strategie-polityki-klimatycznej,335176_1_0_0.html [data dostępu: 05.12.2018].

³⁵⁹ https://home.agh.edu.pl/~szk/files/docs/niska_emisja.pdf [data dostępu: 13.12.2021].

³⁶⁰ T. Rogala, A. Hochuł, Aktualny Stan oraz Główne Kierunki Zmian Produkcji Węgla Handlowego PGG SA. *Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk*, 2018, nr 105, s. 173–186.

Przed polską gospodarką, jako najbardziej uzależnioną w Unii Europejskiej w produkcji energii elektrycznej i ciepła od węgla kamiennego, stoi trudne zadanie. Działania w tej sprawie powinny być prowadzone szybciej i na większą skalę.

Programy restrukturyzacyjne górnictwa węgla kamiennego inicjowane w krajach Europy Zachodniej zawsze nawiązywały do długofalowych, strategicznych założeń polityki energetycznej tych państw, z zachowaniem fundamentalnej dla wszystkich zasady bezpieczeństwa energetycznego. Zakładała ona optymalne wykorzystanie rodzimych surowców energetycznych. Polska znajduje się w zupełnie innej sytuacji. Procesowi tak zwanego odchodzenia od węgla przy niedoborze innych zasobów energetycznych (w tym paliw płynnych i gazowych) może towarzyszyć znaczny wzrost importu tych nośników, pogorszenie poziomu bezpieczeństwa energetycznego kraju, zwiększenie deficytu handlowego oraz wzrost bezrobocia³⁶¹. Tym niemniej, biorąc pod uwagę aktualne uwarunkowania, trend odchodzenia od spalania węgla oraz pilną potrzebę zintensyfikowania działań na rzecz ochrony klimatu, jest to proces nie do uniknięcia³⁶². Polska gospodarka powinna dywersyfikować swoje źródła energii i nie ma od tego odwrotu. Niezbędna staje się głęboka transformacja polskiego sektora paliwowo-energetycznego, wprowadzenie nowoczesnych technologii wydobycia węgla, innowacyjnych metod jego spalania³⁶³ oraz informatyzacja i automatyzacja poszczególnych procesów. Ponadto rozwój programu wykorzystania metanu³⁶⁴, technologii wodoru, z którym wiąże się duże

³⁶¹ J. Malara, *Restrukturyzacja czy likwidacja polskiego przemysłu węglowego?* SITG Katowice, Krakowskie Towarzystwo Techniczne, Kraków 2009, s. 2. <http://www.wgig.agh.edu.pl/pliki/inne/art-rcl.pdf> [data dostępu: 27.9.2018]

³⁶² Holandia do 2030 r. planuje zamknięcie wszystkich elektrowni, Włochy chcą odejść od węgla do 2025 r., Dania do 2050 r. chce swoją energetykę w 100 proc. oprzeć na OZE. Hiszpania zamknie 9 z 14 elektrowni węglowych w 2020 r. i planuje przestawić produkcję energii z OZE do 2030 r. w 70 proc., do 2050 r. w 100 proc.

³⁶³ Proste spalanie to najbardziej powszechny sposób wykorzystania węgla kamiennego, którego celem jest pozyskanie energii elektrycznej lub ciepłej. Węgiel ponadto jest wykorzystywany do produkcji stali czy koksu w procesie odgazowania. Mając na uwadze jednak inne metody wykorzystania węgla, należy wspomnieć o zgazowaniu. W rezultacie zgazowania węgla uzyskiwany jest gaz syntezowy, który stanowi podstawę do produkcji wodoru, substancji chemicznych, paliwa czy też energii elektrycznej, a także produkcji eteru dimetylowego (DME), w procesie syntezy bezpośredniej lub dwustopniowo, gdzie produktem przejściowym jest metanol.

S. Prusek, *Jest wiele możliwości wykorzystania węgla, nie tylko spalanie*. Główny Instytut Górnictwa, Katowice. <https://www.wnp.pl/wiadomosci/335744.html> [data dostępu: 05.01.2019].

³⁶⁴ W złożach węgla kamiennego, obok śladowych ilości dwutlenku węgla, znajdują się duże ilości metanu. Uchodzą one samorzutnie przez pokłady ziemi oraz skał do atmosfery jako gazy cieplarniane. Już z końcem XX wieku niemiecka kopalnia węgla kamiennego Deutsche Steinkohle AG w Zagłębiu Ruhry opracowała i zastosowała w skali przemysłowej technologię wydzielenia metanu z pokładów węglowych i przetworzenia go w lokalnych elektrociepłowniach. Według tej technologii metan można pozyskiwać z eksploatowanych, nieczynnych, jak i przygotowywanych do eksploatacji kopalń, co jest korzystne dla środowiska i wpływa na bezpieczeństwo eksploatacji pokładów węgla. Na terenie Niemiec w 2004 r. istniały 44 ujęcia wydobywcze (odwierty) gazów kopalnianych, przetwarzanych w 52

nadzieje, oraz gospodarki o obiegu zamkniętym³⁶⁵ (GOZ). Sięgnięcie w większym stopniu po energetykę rozproszoną pozwoli wykorzystać jej możliwości w szerszym zakresie, dla każdego miasta, gminy czy wsi. Węgiel, poprzez zastosowanie czystych technologii węglowych (CTW) wraz z wychwytywaniem, wykorzystaniem i składowaniem CO₂ (CCUS – Carbon Capture Utilisation & Storage)³⁶⁶ i odnawialne źródła energii (OZE) mogą się uzupełniać. Biorąc zatem pod uwagę sytuację energetyczną Polski, korzystnym rozwiązaniem staje się w okresie przejściowym połączenie wielkoskalowego OZE i nowoczesnej energetyki konwencjonalnej. Przyszłościowo zaś rozpoczęcie budowy miks energetycznego do produkcji energii elektrycznej w kraju powinno się opierać na różnych dostępnych technologiach wodorowych. Tylko w ten sposób Polska stanie się beneficjentem bezpiecznej, ekonomicznej i efektywnej energii w silnym gospodarzo kraju.

2.6. Wpływ interesariuszy na procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce

Przedsiębiorstwa, które chcą osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną, muszą budować swoją strategię działalności w oparciu o pozytywne powiązania społeczne. Funkcjonowanie tych relacji ma charakter dwustronny, zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego interesariusze mają wobec siebie określone oczekiwania. Przedsiębiorcy dążą do wypracowania zysku, natomiast interesariusze chcą, aby ich interesy były

lokalnych elektrociepłowniach o mocy globalnej 96 MW. Dzięki tym odwiertom można eksploatować metan nawet w nieczynnych kopalniach, wszędzie tam, gdzie jest to ekonomicznie uzasadnione.

Polskie przedsiębiorstwa górnicze również prowadzą prace nad najbardziej efektywnym przemysłowym wykorzystaniem metanu. Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo (PGNiG) oraz Polska Grupa Górnicza S.A. (PGG) podpisały umowę o współpracy w ramach strategicznego programu Geo-Metan. Celem jest rozwój technologii eksploatacji metanu z pokładów węgla. PGG zwiększyła w 2018 r. wykorzystanie pozyskanego w kopalniach metanu o blisko 18 proc. i planuje kolejne inwestycje służące produkcji prądu i ciepła z metanu. Zużycie tego gazu w agregatach prądotwórczych wzrosło prawie o jedną trzecią. Obecnie w PGG agregaty dysponują łączną mocą 11 megawatów elektrycznych oraz niespełna 11,5 megawatów cieplnych. W 2018 r. do produkcji prądu, ciepła i sprężonego powietrza wykorzystano w nich 15 mln m sześć. metanu, wobec 11,4 mln m sześć. rok wcześniej (wzrost o ponad 31,5 proc.) oraz 9,2 mln m sześć. w 2016 r. Ogółem w 2018 r. PGG przeznaczyła do gospodarczego wykorzystania 55,8 mln m sześć. metanu, wobec 47,3 proc. rok wcześniej (wzrost o prawie 18 proc.) i 23,1 mln m sześć. w 2016 r.

W. Kotowski, Niemcy twierdzą, że stawiają na energetykę odnawialną i... Zużycie węgla rośnie. *Energia Gigawat*, 2013, nr 6–7, s. 4, Politechnika Opolska.

³⁶⁵ Zagospodarowanie produktów spalania pochodzących z polskiej energetyki, program bezodpadowej energetyki węglowej dla ochrony klimatu. Raport „Zamknięty obieg, otwarte możliwości” Deloitte, Konferencja EEC Green, 4–5.12.2018, Katowice. <https://www2.deloitte.com/pl/goz>. http://images.register.deloitte.com/Web/DELOITTECENTRALEUROPALIMITED/%7Bb6bd71cd-44dc4cd780fb1f89f89ff6be%7D_pl_Raport_Zamkniety_obieg_12_2018.pdf?utm_campaign=%5B-SYSTEM%5D%20Registration%20Process%20Document%20registration%20Success%20PL&utm_medium=email&utm_source=Eloqua [data dostępu: 11.12.2018].

³⁶⁶ <https://www.fiw.arp.pl/?q=czyste-technologie-weglowe> [data dostępu: 14.12.2021].

w tych działaniach uwzględniane w sposób odpowiedzialny i zrównoważony³⁶⁷. Tworzenie zrównoważonej wartości jest wizją funkcjonowania przedsiębiorstwa przyszłości, w której następuje łączenie wypracowania nadrzędnej wartości dla akcjonariuszy z wartością dla interesariuszy³⁶⁸. H. A. Simon, badając związki i zależności między przedsiębiorstwem i procesem podejmowania decyzji przez menedżerów z pozycji ich interesu – stwierdził, że wartości i cele tego przedsiębiorstwa powinny być kompromisem wartości i celów jego interesariuszy³⁶⁹, co determinuje aktywność przedsiębiorstw i prowadzi do ich sukcesu na rynku³⁷⁰.

Interesariusze (*stakeholders*) to grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: mają swoją „stawkę” w działaniu firmy, w jej efektach i decyzjach, oraz są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację³⁷¹. Istnieje wiele klasyfikacji grup interesariuszy, nie ma zgodności co do kryteriów podziału interesariuszy na poszczególne grupy i przydziału interesariuszy do konkretnych grup. W przypadku przedsiębiorstw posiadających złożoną sieć relacji i rozbudowaną strukturę, liczba grup interesariuszy może przybrać wielkość znaczącą. Według K. Obłója w analizie kibiców strategicznych istotne staje się rozróżnienie na otoczenie bliższe i dalsze. W otoczeniu bliższym znajdują się tacy kibice jak: dostawcy, odbiorcy, konkurenci czy lokalna społeczność, którzy są uzależnieni od strategii przedsiębiorstwa i wzajemnie wywierają wpływ, choć dysponują inną siłą nacisku. Natomiast z identyfikacją kibiców w otoczeniu dalszym jest problem, ponieważ nie są oni ściśle związani z przedsiębiorstwem. Ich aktywność wzmagają się w przypadku potrzeby wniesienia sprzeciwu w wyniku zaistniałych okoliczności, interesujących ich wybranych aspektów lub sposobów działania przedsiębiorstwa. K. Obłój takich kibiców nazywa strategicznymi, ponieważ choć nie mają bezpośredniego wpływu, oddziałują na przedsiębiorstwo, kształtując opinię środowiska poprzez innych kibiców. Tego rodzaju

³⁶⁷ Uwaga autorów niżej wymienionych publikacji została skupiona na konieczności rzeczywistego zarządzania zrównoważonym rozwojem na różnym poziomie ogólności, w celu zapewnienia potrzeb obecnego pokolenia, bez szkody dla przyszłych. Ponadto autorzy postulują przyjęcie „zarządzania na rzecz zrównoważonego i trwałego rozwoju” jako metaparadygmatu nauk o zarządzaniu XXI wieku.

B. Siuta-Tokarska, *Nauki o zarządzaniu – podstawowe zagadnienia* [w:] K. Jędralska, W. Dyduch (red.), *Nauki o zarządzaniu: dokonania, trendy, wyzwania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017, s. 95–105; B. Siuta-Tokarska, R. Borowiecki, *Nauki o zarządzaniu w świetle paradygmatów*. *Przegląd Organizacji*, 2018, nr 4, s. 7–15; R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, T. Kusio, *Zarządzanie na rzecz zrównoważonego i trwałego rozwoju – metaparadygmat nauk o zarządzaniu XXI wieku*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2018, nr 2, s. 28–43; K. Anuszkiewicz, T. Marona, *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*. *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, 2012, nr 1, s. 34.

³⁶⁸ B. Rok, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*. Poltext, Warszawa 2013, s. 143.

³⁶⁹ J. Brzóska, *Koncepcje tworzenia wartości a zmiany modeli biznesu*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, 2018, z. 121, s. 45; H. A. Simon, *Działanie administracji, proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*. PWN, Warszawa 1976, s. 240, 375.

³⁷⁰ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2015, s. 98–99.

³⁷¹ K. Obłój, *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 2014, s. 66.

aktywność, którą prowadzą organizacje ekologiczne oraz media (prasa, radio, telewizja), przyczynia się do utraty reputacji oraz strat rynkowych przedsiębiorstwa i nie należy jej lekceważyć. Z tego względu w celu zbudowania relacji między firmą a jej środowiskiem postuluje się podział na kibiców ważnych i mało istotnych, co pozwala unikać zagrożeń i skorzystać z nadarzających się okazji na rynku³⁷².

Interesariuszy przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, ze względu na charakter relacji zachodzących między nimi a przedsiębiorstwem, podzielono na dwie grupy: interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych³⁷³.

Interesariusze wewnętrzni to tacy, którzy kontrolują działalność z tytułu własności bądź zajmowanej pozycji (warunki i siły działające wewnątrz organizacji), a są to między innymi³⁷⁴:

- właściciel, w przypadku spółek Skarbu Państwa, rząd RP oraz inni akcjonariusze, udziałowcy,
- zarząd, menedżerowie, powołani do spełniania funkcji zarządczych,
- pracownicy, górnicy,
- związki zawodowe reprezentujące górników, które są częścią tej społeczności.

Interesariusze zewnętrzni to wszystkie te grupy, które działają w otoczeniu organizacji i są zainteresowane jej działalnością³⁷⁵:

- odbiorcy węgla, klienci, czyli: elektrownie, elektrociepłownie, gospodarstwa domowe,
- dostawcy: producenci części, maszyn i urządzeń górniczych, firmy świadczące usługi, huty żelaza,
- konkurenci krajowi: kopalnie, spółki węglowe, kopalnie węgla brunatnego, producenci gazu i ropy naftowej oraz alternatywnych źródeł energii, a także importerzy węgla kamiennego, firmy handlujące węglem,

³⁷² Ibidem, s. 69–71.

³⁷³ S. Spałek, I. Zdonek, A. Sołtysik-Piorunkiewicz, Znaczenie i rola interesariuszy w zarządzaniu projektami. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, 2015, s. 31–33.

³⁷⁴ R. Ogrodnik, J. Mieszaniec, Metoda analizy interesariuszy jako innowacyjna koncepcja w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2010, s. 294.

³⁷⁵ Grupa klientów – odbiorców stanowi podstawę funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Bez finalnych adresatów usług i produktów przedsiębiorstwo nie miałoby szansy na funkcjonowanie w konkurencyjnym środowisku. Zespół dostawców tworzą podmioty współdziałające z przedsiębiorstwem i dostarczające niezbędne firmie produkty i usługi potrzebne do wytworzenia kolejnego produktu. Grupa dostawców – kooperantów przedsiębiorstw górniczych stanowi zbiór podmiotów gospodarczych, które realizują zlecenia kopalń zarówno w pozycji kosztów usług obcych, jak i kosztów materiałów. Zgodnie z formułą sprawozdania przedsiębiorstw górniczych do ARP, odpowiednio: koszt materiałów (G-09.5, Dział 5, wiersz 13) i koszt usług obcych (G-09.5, Dział 5, wiersz 20).

M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2004, s. 44; R. Ogrodnik, J. Mieszaniec, *Metoda analizy...*, op. cit., s. 294.

- konkurenci międzynarodowi: producenci węgla za granicą, w tym Rosja i Ukraina,
- administracja państwowa, w tym: Główny Urząd Górniczy i Okręgowy Urząd Górniczy, Państwowa Inspekcja Pracy, Wojewódzki Urząd Ochrony Środowiska, urzędy miast i gmin,
- organizacje ekologiczne,
- społeczność lokalna, społeczeństwo kraju,
- media,
- inne instytucje, w tym finansowe.

Interesariusze zewnętrzni mogą zatem wywierać wpływ na przedsiębiorstwo i pozostawać pod jego wpływem, bądź nie prowadzić z nim żadnych transakcji gospodarczych, a jednak mieć możliwość pośredniego oddziaływania – poprzez mobilizowanie opinii publicznej, w konkretnej budzącej sprzeciw sprawie – i poważnie zagrozić ciągłości jego istnienia³⁷⁶. Grupę interesariuszy zewnętrznych tworzą również społeczności lokalne i ogólnokrajowe oraz organizacje ekologiczne. Pełnią one ważną rolę, chronią środowisko i dbają o dobro wspólne³⁷⁷. Środowisko naturalne nazywane jest „milczącym interesariuszem”, ponieważ wchodzi w relacje z przedsiębiorstwem, ale nie jest w stanie bezpośrednio wyartykułować swoich żądań, kiedy naruszana jest jego równowaga³⁷⁸. Potrzeby środowiska naturalnego analizowane są zazwyczaj pod kątem działań związanych z ograniczeniem emisji zanieczyszczeń i wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań technologicznych, a także ochrony i naprawy wyrządzonych szkód³⁷⁹.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że nie jest możliwe stworzenie zamkniętego zestawu interesariuszy przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego. Wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu pewni interesariusze mogą zniknąć, a w ich miejsce mogą pojawiać się inni. Poza tym każde przedsiębiorstwo tworzy własną listę interesariuszy, uzależnioną od specyficznych uwarunkowań jego funkcjonowania³⁸⁰. Rysunek 22 przedstawia interesariuszy przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego.

³⁷⁶ M. B. E. Clarkson, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 1995, no. 1, p. 97.

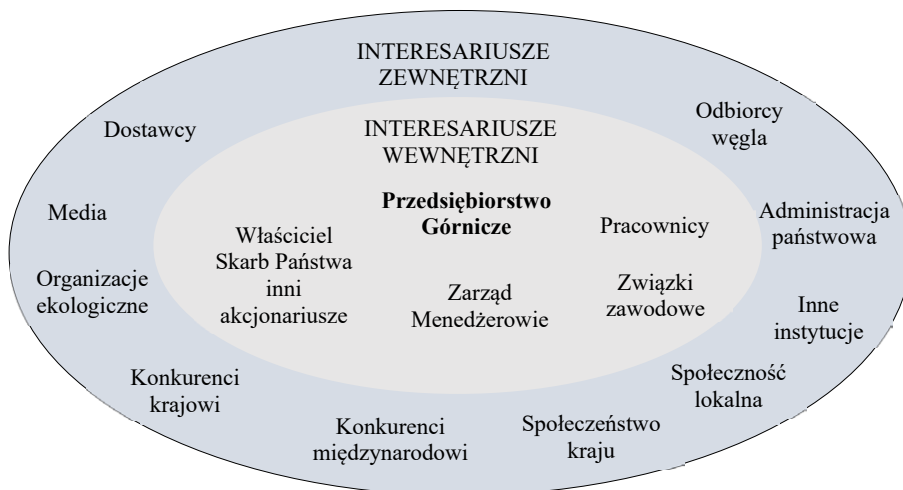
³⁷⁷ A. Paliwoda-Matiolańska, Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*. SGH, Warszawa 2005, s. 241; M. A. Rodriguez, J. E. Ricart, Towards the Sustainable Business. *IESE Universidad Navarra. Revista de Atiguos Alumnos*, 2002, no. 85, p. 30–31.

³⁷⁸ M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op. cit., s. 46.

³⁷⁹ M. Ratajczak, Pracownicy jako kluczowi interesariusze przedsiębiorstwa w kontekście koncepcji CSR (na przykładzie sektora MSP z Małopolski). *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, t. XVII, z. 3, 2015, s. 321, SGGW.

³⁸⁰ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) przeprowadziła pod koniec 2011 r., na grupie 850 przedsiębiorców, ogólnopolskie badanie pt. „Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu”. Jednym z tematów badania było to, w jaki sposób firmy identyfikują swoich

Rysunek 22. Interesariusze przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Ogródnik, J. Mieszaniec, *Metoda analizy...*, s. 292–294.

Chcąc prowadzić dalsze rozważania na temat zagadnień dotyczących roli i wpływu interesariuszy na procesy funkcjonowania i restrukturyzację przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, należy zaprezentować główne cele oraz interesy poszczególnych grup. (por. tabela 21).

interesariuszy i prowadzą z nimi dialog. Z badań wynikało, że 86% przedstawicieli firm deklaruje, iż w ich otoczeniu są instytucje, na które firma ma wpływ, bądź które wpływają na firmę. Poza tym jedna na siedem polskich firm nie identyfikuje żadnych swoich interesariuszy. Najliczniej wskazywaną (70%) przez respondentów grupą interesariuszy są klienci firmy. Ponad połowa (54%) deklarowała, że do interesariuszy firmy zalicza się jej pracowników, a niemal połowa badanych (48%) uczestników wymienia dostawców firmy jako kolejną grupę swoich interesariuszy. Nieco mniej niż co piąta firma zalicza do tego grona administrację publiczną, co dziesiąta – społeczność lokalną. Najrzadziej, czyli odpowiednio: 5% i 4%, wymieniane są media i organizacje pozarządowe. Grupą, z którą firmy mają najbardziej urozmaicony kontakt, jest społeczność lokalna.

Z. Dacko-Pikiewicz, Building a family business brand in the context of the concept of stakeholder-oriented value. *Forum Scientiae Oeconomia* 7(2), 2019, s. 37–51; M. Grzybek, Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu [w:] *Bezpieczny, elastyczny, społecznie odpowiedzialny polski rynek pracy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2013. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarządzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-społecznej-odpowiedzialności-biznesu/> [data dostępu: 27.12.2018].

Dla przykładu: JSW, która proaktywnie zarządza relacjami ze wszystkimi interesariuszami, zdefiniowała listę czterech kluczowych grup interesariuszy. Ich identyfikacja i analiza pozwala na lepsze zrozumienie ich oczekiwań, obaw i potrzeb. Kluczowi interesariusze JSW to: akcjonariusze, pracownicy, otoczenie, społeczność lokalna. <https://www.jsw.pl/raport-csr/csr/kluczowi-interesariusze/> [data dostępu: 27.12.2018]. Tymczasem, Polska Gospodarka Żywnościowa jako kluczowych interesariuszy wymienia konsumentów i producentów – rolników i przetwórców żywności. L. Woźniak, S. Dziedzic, Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*. Prace Naukowe UE, Wrocław 2012, s. 527.

Tabela 21. Główne cele i interesy poszczególnych grup interesariuszy górnictwa węgla kamiennego

Interesariusze	Cele/Interesy
Właściciel, akcjonariusze, Skarb Państwa	Zysk, zwrot kapitału, wzrost wartości firmy, cena akcji
Władze państwowe	Stanowienie prawa i zasad działalności gospodarczej, ściągalność podatków, przestrzeganie prawa, czynności nadzorujące zarządzanie w spółkach węglowych
Menedżerowie	Wzrost wartości firmy, wyniki finansowe, wzrost wydajności wydobywania węgla, zmniejszenie ryzyka działalności, zwiększenie bezpieczeństwa pracy w kopalni, rozwój, wzrost konkurencyjności
Pracownicy	Wysokość zarobków, satysfakcja z pracy, poprawa warunków pracy, zwiększenie bezpieczeństwa pracy w zakładach wydobywczych, tradycja górnicza, etos pracy
Związki zawodowe	Utrzymanie przywilejów i wpływu na działalność przedsiębiorstwa wydobywczego, walka o zwiększenie wynagrodzeń i zatrudnienia w kopalniach
Klienci	Jakość wyrobów i usług, cena, serwis, terminowość dostaw
Dostawcy	Warunki umów, regulacja zobowiązań, nowe kontrakty, korzystne warunki współpracy, jakość dostaw
Banki, instytucje finansowe	Terminowe spłaty zobowiązań, perspektywy rozwoju, zabezpieczenie kredytów
Społeczności lokalne	Miejsca pracy, ochrona środowiska, zmniejszenie zagrożeń spowodowanych szkodami górniczymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 65; R. Ogrodnik, J. Mieszaniec, *Metoda analizy...*, op. cit., s. 295–298.

Każda grupa interesariuszy w odmienny sposób może oceniać sprawność przedsiębiorstwa i przejawiać własne cele i powody zainteresowania współpracą³⁸¹. W przypadku dużych organizacji, takich jak przedsiębiorstwo górnictwa węgla kamiennego, trudno współpracować ze wszystkimi interesariuszami w równym

³⁸¹ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 65; A. Bator, D. Fuksa, M. Ślósarz, Badanie oczekiwań motywacyjnych pracowników przemysłu wydobywczego. *Przegląd Górniczy*, 2012, nr 9 (1078), s. 11–13; I. Kozłowska, Interesariusze jako zmienna w badaniach zarządzania strategicznego. *Organizacja i Kierowanie*, 2015, nr 1 (166), s. 73–90; R. Dahrendorf, *Klasy i konflikt klasowy w społeczeństwie*. ZW NOMOS, Kraków 2008, s. 147; United Nations Global Compact & Business for Social Responsibility. *Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement*, 2016, 5. www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport.pdf.

stopniu. Warto zatem zdefiniować listę kluczowych interesariuszy i prowadzić z nimi wszechstronny dialog. Według autorów monografii kluczowi interesariusze to takie podmioty lub ich grupy, które pozostają w bezpośrednich relacjach z danym przedsiębiorstwem, wywierają wpływ na jego wyniki finansowe i ogólne funkcjonowanie na rynku, oddziałując na sukces lub porażkę. Współpraca z kluczowymi interesariuszami przynosi obopólne korzyści stronom oraz pozwala na zminimalizowanie szeregu ryzyk, występujących w gospodarce rynkowej. W celu nawiązania bliskiej współpracy z kluczowymi interesariuszami niezbędne jest efektywne angażowanie ich w działania. Można wyróżnić cztery podstawowe formy angażowania interesariuszy, a mianowicie³⁸²:

1. komunikacja, która jest najprostszym i najczęściej wykorzystywanym narzędziem współpracy. Informacje o funkcjonowaniu firmy, nowych inicjatywach przez nią podejmowanych można przekazywać wszystkim interesariuszom, zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym,
2. konsultacje, mające na celu poznanie opinii interesariuszy w sprawach będących przedmiotem konsultacji,
3. partnerstwo, wymaga tworzenia relacji z interesariuszami i dużego ich zaangażowania. Partnerzy powinni być świadomi oczekiwań wobec siebie, aby mogli spełniać podjęte zobowiązania,
4. dialog, szczególnie ważny jest w grupie kluczowych interesariuszy, aby mieli równe szanse udziału w tym procesie.

Dla prawidłowej realizacji procesu dialogu z interesariuszami³⁸³ warto skorzystać ze stworzonych przez międzynarodową organizację AccountAbility standardów serii AA1000, które opierają się na trzech głównych zasadach³⁸⁴:

³⁸² M. Grzybek, *Zarządzanie relacjami...*, op. cit. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-spolecznej-odpowiedzialnosc-biznesu/>

³⁸³ Dialog z interesariuszami to kluczowe pojęcie realizacji działań z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Komisja Europejska definiuje CSR jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” i postuluje, że „przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami”. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Komunikat_KE_Strategia2011_2014.pdf [data dostępu: 28.12.2018].

³⁸⁴ Standard aa1000 Weryfikacja 2008, Standard aa1000 Zasady Odpowiedzialności 2008, https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000AS_polish.pdf [data dostępu: 27.12.2018].
http://www.csrinfo.org/wp-content/uploads/2016/03/Standard_AA1000aps_pl.pdf [data dostępu: 27.12.2018].

Ch. Fombrun, Building Corporate Reputation through CSR initiatives: Evolving standards. *Corporate Reputation Review*, 2005, vol. 8, no. 1, p. 7–8.

1. włączania (*inclusivity*) – interesariusze powinni być włączeni w działania przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo powinno znać ich potrzeby i oczekiwania,
2. istotności (*materiality*) – polegającej na konieczności identyfikacji kwestii istotnych dla firmy i jej interesariuszy,
3. odpowiadania (*responsiveness*) – organizacja powinna odpowiadać na kwestie podnoszone przez swoich interesariuszy, wychodzić im naprzeciw.

Podjęcie dialogu z interesariuszami, oprócz wielu korzyści, może być również ryzykowne i wykazać, że realizowane działania nie w pełni odpowiadają potrzebom grup, do których są kierowane, lub są negatywnie oceniane. Na taką ewentualność przedsiębiorstwo powinno być również przygotowane.

Sukces przedsiębiorstwa górniczego przynosi korzyści, porażka powoduje straty wszystkich interesariuszy. Choć „węgiel” powinien łączyć, grupy te formułują różne, czasem sprzeczne cele i mają inne spojrzenie na określone zjawiska. Odnosi się wrażenie, że wszystko je dzieli, jakby żyły w różnych światach, w których krzyżują się odmienne interesy. Z tego względu tak ważny jest dialog i partnerstwo z interesariuszami.

2.7. Uwagi końcowe

W drugim rozdziale monografii przedstawiono rolę przemysłu wydobywczego i znaczenie węgla kamiennego dla polskiej i światowej gospodarki. Dokonano analizy historycznej restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce na tle restrukturyzacji branży w Unii Europejskiej. Charakterystyka tych zagadnień pozwoliła zobrazować, jak w dłuższej perspektywie zmieniały się cele i zadania przedsiębiorstw górniczych.

W ciągu wielu lat funkcjonowania, poczynwszy od lat 80. XX wieku do dzisiaj, przemysł wydobywczy w Polsce poddano wielu procesom restrukturyzacyjnym. Przemiany dotyczyły całego systemu gospodarczego oraz zmian ustrojowych, które wynikały z konieczności sprostania coraz większym wymaganiom środowiska, poprawy stosunków politycznych i gospodarczych z innymi państwami oraz zmieniających się potrzeb gospodarki i społeczeństwa polskiego.

W celu porównania procesów restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce i w krajach UE, wzięto pod uwagę przede wszystkim dwa modele: niemiecki i brytyjski. Kluczowym czynnikiem podjęcia decyzji o restrukturyzacji kopalń węgla kamiennego w Niemczech i Wielkiej Brytanii była utrata ich konkurencyjności, następnie, po uznaniu kopalń za trwale nierentowne, całkowite zaprzestanie produkcji.

W Niemczech restrukturyzację górnictwa węgla kamiennego prowadzono od 1968 r., z gwarancją spokoju społecznego, zakończenie produkcji nastąpiło w 2018 r. W Wielkiej Brytanii likwidacja górnictwa węgla kamiennego była gwałtowna, obarczona protestami społecznymi, choć ostatnią głębinową kopalnię zamknięto w grudniu 2015 r. Obecnie zarówno Niemcy, jak i Wielka Brytania są importerami węgla kamiennego.

Spadek produkcji węgla kamiennego w UE związany jest z koniecznością wypełnienia zobowiązań Porozumienia Paryskiego, dotyczących redukcji gazów cieplarnianych. UE, jak i wszystkie poszczególne państwa członkowskie starają się realizować przyjęte cele redukcji emisji. Ich zobowiązania należą do największych na świecie, ponieważ wiążą się z realizacją planów neutralności klimatycznej do 2050 r.

Głównym celem i zadaniem działalności gospodarczej przedsiębiorstw górniczych staje się zapewnienie konkurencyjności na rynku, we współdziałaniu z interesariuszami. Każda grupa interesariuszy w odmienny sposób przejawia powody zainteresowania współpracą. Z tego względu zasadne stało się zidentyfikowanie tych grup interesariuszy, które wywierają największy wpływ na procesy restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego. W wyniku prowadzonych rozważań można stwierdzić, że największą odpowiedzialność za procesy restrukturyzacji polskiego górnictwa węgla kamiennego ponosi właściciel, czyli Skarb Państwa, oraz powołani do sprawowania funkcji zarządczych menedżerowie, a także związki zawodowe reprezentujące górników, które w wielu kluczowych sprawach zabierały głos decydujący.

Jak pokazuje rzeczywistość gospodarcza w kraju, wprowadzenie kilku kolejnych etapów restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego nie wystarczyło, żeby zapewnić odpowiednią sprawność jego działania. Wszystko to sprawia, że dzisiejsze górnictwo powinno się zmienić w sposób radykalny i prezentować bardziej otwarte podejście do wprowadzenia nowoczesnych rozwiązań technologicznych.

Zaprezentowana w rozdziale analiza literatury przedmiotu oraz sformułowane na tej podstawie wnioski pozwoliły na osiągnięcie celów C2 i C3 oraz potwierdzenie hipotezy H2 i H3, co umożliwiło przejście do rozważań empirycznych.

ROZDZIAŁ 3

Metodyka badania restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

3.1. Uwagi wstępne

Celem rozważań trzeciego rozdziału jest ustalenie założeń koncepcyjno-metodycznych badań. W tej części pracy zidentyfikowano uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego oraz dokonano szczegółowego opisu czynności, które należy podjąć w celu przeprowadzenia postępowania badawczego.

Problematykę rozdziału podporządkowano wypełnieniu następującego celu cząstkowego pracy:

C4. *Opracowanie metodyki badania oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego.*

Przedstawiony cel C4 powoduje przyjęcie kolejnej hipotezy:

H4. *Jeśli określi się metodykę badania oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw wydobywczych, to możliwa będzie diagnoza uwarunkowań restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego.*

3.2. Założenia koncepcyjno-metodyczne badań własnych

Wybór metod badawczych i określenie próby badawczej

W celu realizacji procesu badawczego konieczne jest odpowiednie zaplanowanie metod badawczych³⁸⁵. Aby proces badawczy był skuteczny, pozwalał na zminimalizowanie błędnych informacji, powinien być skrupulatnie zaprojektowany i przebiegać w określony sposób.

Problematyka badawcza dotycząca oceny restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce rozpatrywana jest w odniesieniu do kopalń zlokalizowanych na terenie GZW. W związku z powyższym zachowanie relatywizmu badawczego wymaga zastosowania procedury badawczej, która ma charakter studium przypadku³⁸⁶.

³⁸⁵ Według S. Juszczyka *proces badawczy* stanowi „całościowy schemat działania, który badacze podejmują w celu zbudowania, wytworzenia wiedzy”, a J. Sztumski uważa, że proces badawczy to „wszystkie środki, jakie chcemy faktycznie wykorzystać dla osiągnięcia zamierzonego celu poznawczego”, bądź jak pisze B. Żechowska, proces badawczy to „łańcuch następujących po sobie i z góry określonych etapów (faz, ogniw), kroków, czynności badawczych, które stanowią pewną zamkniętą całość”.

S. Juszczyk, *Badania ilościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka, Katowice 2005, s. 39; J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2005, s. 38; B. Żechowska, *Wybrane metodologiczne wzory badań empirycznych w pedagogice*. Wydawnictwo Uniwersytet Śląski, Katowice 1985, s. 9.

³⁸⁶ *Procedura* – sposób organizowania procesu pozyskiwania, przetwarzania i integrowania informacji, bądź sposób prowadzenia działania lub procesu, lub ustalony sposób postępowania w jakiejś dziedzinie, który obejmuje mniej lub bardziej ściśle określone kolejne kroki. S. Chelpa, *Metody badań problematyki kadrowej* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 350, 352, 359, 360.

Metoda definiowana jest jako „ogólne określenie charakteru i zakresu danych badań”³⁸⁷. Przez technikę badawczą rozumie się „skonkretyzowany na gruncie danej metody lub jej wariantu sposób gromadzenia danych empirycznych (jak również teoretycznych)”³⁸⁸, stanowiący konkretne narzędzie badawcze. Metody badawcze dobieramy w taki sposób, aby zapewniały obiektywność, rzetelność i trafność. Z tego punktu widzenia w niniejszej pracy zastosowano ilościowe i jakościowe metody badawcze.

Metody ilościowe służą mierzeniu zjawisk, procesów oraz zakresu ich występowania i są to między innymi: ankiety, sondaże itp. Metody jakościowe charakteryzują badane zjawisko lub obiekt badań za pomocą wywiadów, obserwacji czy eksperymentów³⁸⁹. Metoda ankietowa i metoda wywiadu pełnią kluczową rolę w naukach społecznych. Polegają na stawianiu respondentom pytań, zaplanowanych określoną procedurą badawczą, oraz ich opracowywaniu i interpretacji³⁹⁰.

W wyniku dalszego doprecyzowania potrzeb badawczych niniejszej monografii zdecydowano o zastosowaniu metody statystycznej, która preferuje dane kwantyfikowalne, uzyskane na podstawie kwestionariusza ankiety, jako techniki zasadniczej, oraz techniki uzupełniającej, którą stanowi wywiad (indywidualny, pogłębiony), prowadzony według wcześniej przygotowanego scenariusza wywiadu³⁹¹.

Proces badawczy rozpoczyna analiza wstępna, która pozwala na zdiagnozowanie potrzeb oraz zdefiniowanie problemu badawczego. Następnie dokonano oceny podjętego problemu badawczego na podstawie krytycznego przeglądu literatury krajowej i zagranicznej. Schemat procesu badawczego przedstawia rysunek 23.

³⁸⁷ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1999, s. 74.

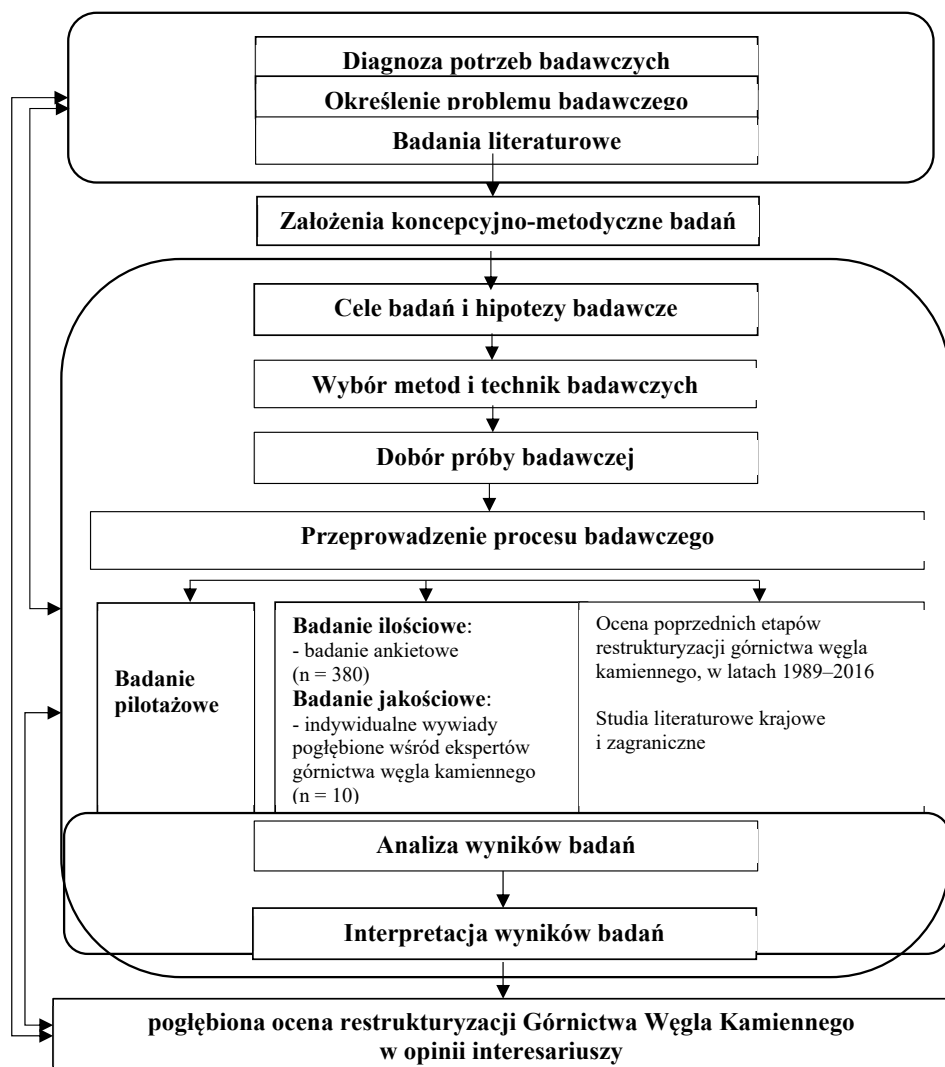
³⁸⁸ W. W. Skarbek, *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*. Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie przy Filii Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Piotrków Trybunalski 2013, s. 57.

³⁸⁹ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*. PWE, Warszawa 2003, s. 40.

³⁹⁰ W. W. Skarbek, *Wybrane zagadnienia...*, op. cit., s. 62; F. Krzykała, *Metodologia badań i technik badawczych socjologii gospodarczej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 65.

³⁹¹ S. Juszczyk, *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*. Uniwersytet Śląski, Katowice 2013, s. 93; R. Miński, Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, t. XIII, nr 3, Łódź 2017, s. 30.

Rysunek 23. Schemat modelu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

Kolejny etap prac, w ramach opracowania założeń koncepcyjno-metodycznych badań, polegał na określeniu celów badań i zdefiniowaniu hipotez badawczych, ustaleniu metod i technik badawczych oraz doborze próby badawczej. Ponadto, w celu przygotowania kwestionariusza ankiety i wywiadu, dokonano rozpoznania uwarunkowań restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego. Wszystkie te czynności umożliwiły przeprowadzenie procesu badawczego, poprzedzonego badaniem wstępnym, pilotażowym. Zaplanowano badania ilościowe

i jakościowe. Badanie ankietowe – wśród kluczowych interesariuszy kopalń górnictwa węgla kamiennego, zaś indywidualne wywiady pogłębione – w grupie ekspertów, teoretyków i praktyków zarządzania.

Następnie, na podstawie analizy danych wtórnych, ukazano historyczne uwarunkowania restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1989–2016. Po czym, w wyniku analizy i interpretacji wyników badań, dokonano pogłębionej oceny restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce.

Określenie próby badawczej to jeden z ważniejszych etapów procesu badawczego³⁹², w czasie którego należy zdefiniować zbiorowość poddaną badaniu³⁹³. Wielkość próby zależy od stopnia jednorodności, a nie liczebności populacji. Im bardziej jednorodna jest populacja pod względem dominujących cech, tym próba może być mniejsza. Wielkość próby zależy również od zakresu podmiotowego badań (konsumenci indywidualni, przedsiębiorstwa), zakresu przestrzennego badań (regionalne, krajowe) oraz od liczby projektowanych przekrojów analiz i rozkładów w badanej populacji³⁹⁴.

Metody doboru próby do badań różnią się sposobem wyboru jednostek do badań.

Metoda doboru losowego oznacza, że o doborze próby decyduje przypadek losowy, wtedy każda jednostka ma jednakowe prawdopodobieństwo, różne od zera, wejścia w skład badanej populacji. Metody doboru losowego uwarunkowane są posiadaną bazą informacyjną, gdzie zarejestrowane są wszystkie jednostki, które wchodzi w skład grupy (płeć, wiek, dane demograficzne). Metoda doboru celowego mówi, że osoby do próby dobierane są na podstawie danych o ogólnej zbiorowości. Wybiera się jednostki, które ze względu na swoje cechy powinny być poddane badaniu. Metoda doboru losowo-celowego (dobór mieszany) łączy dwie wyżej omówione metody³⁹⁵. Z całej populacji wybiera się pewną, celowo wybraną grupę, a następnie z tej grupy dobiera się losowo jednostki.

Proces badawczy monografii zakłada dobór celowy, który wiąże się z potrzebą dotarcia do osób, które gwarantują wysoki stopień wiedzy merytorycznej.

³⁹² M. Rzemieniak, *Badania marketingowe w podejmowaniu decyzji menedżerskich*. Wydawnictwo Politechnika Lubelska, Lublin 2012, s. 31.

³⁹³ Zbiorowość, populacja badana – to zbiór elementów posiadających cechy wspólne i istotne z punktu widzenia celu badania, na temat której pozyskuje się określone informacje. T. Hermaniuk, *Podstawy badań marketingowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 39.

³⁹⁴ Z. Kędzior, *Badania rynku – metody zastosowania*. PWE, Warszawa 2005, s. 77.

³⁹⁵ T. Hermaniuk, *Podstawy badań marketingowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 48.

3.3. Charakterystyka postępowania badawczego

Kwestionariusz ankiety skierowany został do kluczowych interesariuszy przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego (kopalń, grup kopalń), w czterech grupach. W grupie przedsiębiorstw górniczych objętych badaniami znalazły się cztery podmioty gospodarcze (18 kopalń): Jastrzębska Spółka Węglowa S.A., Polska Grupa Górnicza S.A., Węglokoks Kraj Sp. z o.o., TAURON Wydobycie S.A.³⁹⁶. Identyfikacji stanowisk uwzględnionych w badaniu dokonano na podstawie „Wykazu kwalifikacji stwierdzanych przez organy nadzoru górniczego”, w oparciu o art. 58 ust. 1 i 2 ustawy Prawo geologiczne i górnicze oraz innych³⁹⁷, wydanego przez Dyrektora Okręgowego Urzędu Górniczego albo Prezesa Wyższego Urzędu Górniczego.

W grupie pierwszej badaniem objęto:

1. *menedżerów*, zatrudnionych w kopalniach/grupach kopalń na następujących stanowiskach³⁹⁸:
 - kierownictwo ruchu,
 - wyższy dozór górniczy,
 - dozór ruchu.

Identyfikacją szczegółową populacji w drugiej grupie objęci zostali:

2. *klienci, odbiorcy węgla*,
 - energetyki zawodowej, produkujący energię elektryczną i ciepło na potrzeby przemysłu i odbiorców indywidualnych, między innymi: TAURON Polska Energia, TAURON Wytwarzanie, TAURON Ciepło, WĘGŁOKOS Energia, Nadwiślańska Spółka Energetyczna, Elektrociepłownia Będzin i szereg innych elektrociepłowni, ciepłowni,
 - sprzedawcy węgla, pośredniczący w sprzedaży węgla małym podmiotom gospodarczym i odbiorcom indywidualnym³⁹⁹.

³⁹⁶ W badaniach nie wzięły udziału podmioty prywatne takie jak Przedsiębiorstwo Górnicze SILESIA Sp. z o.o. oraz ZG Siltech Spółka z o.o., ze względu na inne zasady zarządzania oraz Spółka Restrukturyzacji Kopalń S.A. z uwagi na jej marginalne znaczenie w ogólnym rozrachunku.

³⁹⁷ Podstawy prawne stanowią:

1. Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. – Prawo geologiczne i górnicze (Dz. U. z 2016 r. poz. 1131, z późn. zm.)
2. Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2017 r. poz. 1257)
3. Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 2 sierpnia 2016 r. w sprawie kwalifikacji w zakresie górnictwa i ratownictwa górniczego (Dz. U. poz. 1229)
http://www.wug.gov.pl/prawo/kwalifikacje_gornicze [data dostępu: 17.02.2019].

³⁹⁸ http://www.wug.gov.pl/prawo/Wykaz_kwalifikacji_stwierdzanych_przez_organy_nadzoru_gorniczego [data dostępu: 17.02.2019].

³⁹⁹ Firmy pośredniczące w sprzedaży węgla kamiennego mniejszym podmiotom gospodarczym oraz odbiorcom indywidualnym, w różnej nomenklaturze noszą również nazwę autoryzowanych sprzedawców węgla.

Identyfikacja trzeciej grupy interesariuszy wiązała się z szeregiem trudności, ponieważ baza podmiotów gospodarczych, dostawców materiałów i usług dla przedsiębiorstw górniczych nie istnieje. Wynika to z faktu, że większość zleceń zewnętrznych zawierana jest na podstawie przetargów publicznych, które gwarantują przestrzeganie zasad swobodnej konkurencji oraz wynikają z zaostrożnych przepisów RODO⁴⁰⁰. Źródłem informacji w tej kwestii była Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa oraz rezultaty pracy statutowej Głównego Instytutu Górnicztwa, dotyczące systematyzacji dostawców i kooperantów kopalń oraz aktualizacji wyodrębnionej grupy podmiotów gospodarczych o znaczącym udziale w rynku zleceń⁴⁰¹. Powyższe dane pozwoliły na opracowanie zestawienia 50 podmiotów gospodarczych, w którym przyjęto podział na dwie podstawowe grupy⁴⁰²:

- dostawcy maszyn i urządzeń, 29 podmiotów gospodarczych,
- dostawcy usług zewnętrznych, 21 podmiotów gospodarczych.

3. *dostawcy maszyn i urządzeń oraz usług dla kopalń z obszaru produkcji węgla.*

W grupie czwartej badaniami objęto przedstawicieli największych organizacji związkowych: Związek Zawodowy Górników w Polsce, NSZZ „Solidarność”, „Sierpień '80”, „Solidarność '80”, Związek Zawodowy „Kadra” oraz ich zakładowe organizacje związkowe, działające w każdej kopalni, grupie kopalń.

4. *przedstawiciele związków zawodowych.*

Procedurę zaproszeń do badań w grupie czwartej wśród przedstawicieli związków zawodowych autorka rozpoczęła od spotkań z liderami najliczniejszych związków zawodowych. Liderzy następnie wyrażali zgodę na przeprowadzenie badań w zakładowych organizacjach związkowych.

⁴⁰⁰ RODO to *Rozporządzenie Ogólne o Ochronie Danych Osobowych*, przyjęte przez Parlament Europejski oraz Radę Unii Europejskiej. Dotyczy zmiany przepisów, które w istotny sposób wpłyną na obszary przetwarzania danych osobowych w organizacji, w sferze prawnej oraz w sferze systemów informatycznych. Przepisy RODO obejmują m.in. procesy kadrowe, rekrutacyjne oraz marketingowe wszystkich podmiotów działających na terenie UE, które gromadzą i przetwarzają dane osób fizycznych. A także przedsiębiorstw spoza Unii Europejskiej, które oferują swoje towary i usługi osobom przebywającym na terytorium UE. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą zobligowane są do stosowania RODO zarówno w stosunku do danych osobowych swoich kontrahentów, jak i zatrudnionych pracowników. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 119 4 maja 2016, data wejścia w życie: 25 maja 2018, Dz.U. L 119 z 4.5.2016, s. 1–88. <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

⁴⁰¹ *Dobór wskaźników społecznych dla oceny cyklu życia produktu na przykładzie sektora górnictwa węgla kamiennego*, Praca statutowa Nr 13510133 – 360 finansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Główny Instytut Górnicztwa, Katowice 2014.

⁴⁰² Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa. <http://www.giph.com.pl/strony/czlonkowie-giph> [data dostępu: 10.03.2019].
W doborze próby wzięto pod uwagę jedynie dostawców maszyn, urządzeń i usług z obszaru wydobywania węgla.

Pracownicy i kontrahenci, praktycy i teoretycy zarządzania zajmujący się tematyką restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego mają najszerszą wiedzę o procesach w nich zachodzących. Poznanie ich opinii, diagnoza sytuacji z różnych perspektyw i wielu punktów widzenia może być kluczowa w planowaniu rozwoju tych przedsiębiorstw.

3.4. Przeprowadzenie badań ilościowych

Budowa kwestionariusza ankiety

Przystępując do opracowania kwestionariusza ankiety, dokonano szczegółowej identyfikacji uwarunkowań restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego (tabele 22 i 23), które mają wpływ na ich funkcjonowanie.

Uwarunkowania restrukturyzacji zostały pogrupowane w dwóch blokach, jako uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Zewnętrzne podzielono ponadto na dziewięć grup, biorąc pod uwagę specyfikę profilu działalności przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego. Tabela 22 ukazuje uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego.

Tabela 22. Uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

Grupy uwarunkowań	Uwarunkowania
Wewnętrzne	Ekonomiczne <ol style="list-style-type: none"> 1. niska rentowność prowadzonej działalności gospodarczej 2. wysokie koszty stałe pracy 3. niska wydajność pracy górników 4. wysoki jednostkowy koszt produkcji węgla 5. brak powiązania wynagrodzenia za pracę ze wzrostem wydajności pracy 6. brak rzetelnego systemu wynagradzania pracowników 7. nieefektywne struktury organizacyjne 8. niski stopień wykorzystania czasu pracy 9. brak środków finansowych na przeprowadzanie procesów restrukturyzacji
	Górnico-geologiczne <ol style="list-style-type: none"> 1. wystarczające zasoby węgla kamiennego 2. trudne warunki wydobycia 3. wzrost głębokości eksploatacji złóż 4. zagrożenia związane z eksploatacją złóż 5. niska jakość wydobywanego węgla

Grupy uwarunkowań	Uwarunkowania
Wewnętrzne	Polityczne <ol style="list-style-type: none"> 1. uzależnienie od dominującego wpływu górników 2. uzależnienie od dominującego wpływu związków zawodowych 3. wpływ rządu RP na wszelkie procesy zarządcze zachodzące w górnictwie
	Prawne <ol style="list-style-type: none"> 1. funkcjonowanie, zgodnie z art. 108 Dz.U.2017.0.2126, to jest Ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. – Prawo geologiczne i górnicze, według tzw. planu ruchu zakładu górniczego 2. problemy z uporządkowaniem stanu prawnego części nieruchomości
	Rynkowe <ol style="list-style-type: none"> 1. znaczny spadek wydobycia węgla, niepokrywający krajowego zapotrzebowania 2. sezonowość sprzedaży węgla kamiennego, szczególnie w segmencie odbiorców indywidualnych 3. mała możliwość dywersyfikacji podstawowej działalności produkcyjnej 4. kompleksowe zarządzanie procesem produkcja – sprzedaż
	Społeczne <ol style="list-style-type: none"> 1. duże doświadczenie zawodowe górników 2. niedobory wykwalifikowanych pracowników w górnictwie 3. dążenie do poprawy bezpieczeństwa pracy 4. konieczność poprawy warunków pracy 5. naciski na wzrost wynagrodzeń 6. presja na ochronę miejsc pracy 7. niskie kwalifikacje zarządcze menedżerów 8. potrzeba zatrudnienia menedżerów, którzy wprowadzą innowacyjne technologie górnicze 9. brak zgody związków zawodowych na wydłużenie tygodniowego czasu pracy 10. ograniczona mobilność zawodowa pracowników
	Środowiskowe <ol style="list-style-type: none"> 1. utrzymanie całej podziemnej infrastruktury szybowej i chodnikowej związanej z prowadzoną działalnością wydobywczą 2. zarządzanie infrastrukturą na powierzchni kopalni

Grupy uwarunkowań	Uwarunkowania
Wewnętrzne	<p>Techniczno-technologiczne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. niedoinwestowanie procesów wydobywczych, skutkujące częstymi przestojami produkcji 2. prowadzenie eksploatacji w kopalniach zespolonych 3. konieczność modernizacji części kopalń o zasobnych złożach 4. brak przygotowanych frontów eksploatacyjnych 5. awaryjność maszyn i urządzeń górniczych 6. niedostateczne wykorzystanie maszyn i urządzeń górniczych 7. długa droga dotarcia do wyrobiska górniczego – miejsca pracy 8. konieczność zastosowania nowych, tańszych i bezpieczniejszych technologii górniczych, np. obudowy kotwiowej 9. potrzeba modernizacji zakładów przeróbki węgla
	<p>Własnościowe</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. wydzielenie części środków trwałych, obiektowych poza struktury przedsiębiorstwa górniczego 2. upłynnienie zbędnego majątku nieprodukcyjnego
	<p>Ekonomiczne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. restrykcyjna polityka fiskalna państwa 2. presja na zamykanie nierentownych kopalń 3. utrudniony dostęp do kapitału na finansowanie inwestycji 4. wysoka cena kredytów bankowych 5. duże koszty inwestycji górniczych 6. brak konkurencyjności cenowej węgla wydobywanego w kraju
	<p>Górniczogologiczne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. odczuwalny wpływ eksploatacji złóż węgla pod ziemią na poziom życia ludności, w postaci wstrząsów i drgań na powierzchni
	<p>Polityczne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. niestabilna polityka rządu wobec górnictwa 2. brak ciągłości wdrażania kolejnych programów restrukturyzacyjnych 3. konformizm rządu wobec górników 4. uzależnienie menedżerów od dominującego wpływu właścicieli na ich decyzje
	<p>Prawne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. działalność gospodarcza prowadzona zgodnie z ogólnie obowiązującym prawem na rynku oraz zgodnie ze specjalnym prawem (Prawo geologiczne i górnicze wraz z przepisami wykonawczymi) 2. długi okres oczekiwania na uzyskanie koncesji na wydobycie węgla 3. brak uchwalonego prawa ochrony geologicznych zasobów strategicznych 4. restrykcyjne regulacje prawno-administracyjne 5. wprowadzenie norm jakości węgla

Grupy uwarunkowań	Uwarunkowania
Zewnętrzne	<p>Rynkowe</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. znaczące obniżenie roli węgla w gospodarce 2. zmienne otoczenie konkurencyjne branży 3. podatność na recesję i wahania koniunktury 4. uzależnienie koniunktury węgla w kraju od cen na rynkach światowych 5. brak możliwości kształtowania cen węgla na świecie przez rynek krajowy 6. nadwyżka węgla na rynkach światowych 7. rozwój alternatywnych źródeł energii 8. zmienne gusta i preferencje nabywców 9. skokowy wzrost importu węgla 10. siła przetargowa konkurentów międzynarodowych 11. siła przetargowa odbiorców węgla – energetyki zawodowej 12. siła przetargowa dostawców maszyn i urządzeń górniczych 13. uzależnienie transportu węgla od jednego przewoźnika
	<p>Spoleczne (kulturowe)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. sprzeczności związane z pogodzeniem kwestii ochrony środowiska i ochrony klimatu z żądaniem poprawy wyników ekonomicznych 2. współpraca i współdziałanie ze środowiskiem lokalnym 3. wielowiekowe tradycje górnicze 4. święto górników obchodzone bardzo uroczysto 4 grudnia 5. dobra współpraca producentów węgla
	<p>Środowiskowe</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. polityka dekarbonizacji Unii Europejskiej 2. naciski Unii Europejskiej na całkowite odejście od produkcji energii elektrycznej z węgla 3. dyrektywy Unii Europejskiej dotyczące zmniejszenia emisji dwutlenku węgla 4. restrykcyjne normy środowiskowe prowadzenia działalności wydobywczej 5. wprowadzenie norm jakości węgla 6. degradacja środowiska naturalnego związana z prowadzoną eksploatacją węgla 7. szkody górnicze na powierzchni
	<p>Techniczno-technologiczne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. długi cykl technologiczny przygotowania wydobycia węgla 2. potrzeba automatyzacji i budowy zintegrowanych systemów informacyjnych wiążących poszczególne procesy technologiczne 3. konieczność zastosowania technologii odmetanowania pokładów węglowych przed rozpoczęciem eksploatacji węgla 4. prace nad przygotowaniem i wdrożeniem technologii zgazowania węgla

Grupy uwarunkowań	Uwarunkowania
Zewnętrzne	<p data-bbox="217 252 384 278">Własnościowe</p> <ol data-bbox="415 252 1093 534" style="list-style-type: none"> 1. złoża węgla kamiennego, jako surowca nieodnawialnego, pozostają własnością górniczą i należą do Skarbu Państwa 2. samorząd dysponentem złóż węgla w swoich granicach administracyjnych, w ramach Miejscowych Planów Zagospodarowania 3. wpływ państwa na kształtowanie struktury własnościowej 4. tworzenie nowej struktury kapitałowej 5. kapitałowe powiązania z inwestorami z energetyki w celu długofalowego rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Suszyński, *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2003, s. 174; M. Turek, *Techniczna i organizacyjna restrukturyzacja kopalń węgla kamiennego*. Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2007, s. 67; I. Jonek-Kowalska, Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania implementacji nowych technologii w górnictwie węgla kamiennego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, 2017, z. 113, nr kol. 1991, s. 119; M. Turek, I. Jonek-Kowalska, Z. Ganszczyk, *Determinanty innowacyjności w przedsiębiorstwach górniczych*. Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Ekonomii i Informatyki, Główny Instytut Górnictwa, Gliwice 2016, s. 165–167; I. Jonek-Kowalska, M. Turek, Efektywność wydobycia węgla kamiennego z perspektywy cyklu życia produktu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, 2016, z. 99, s. 159; A. Zakrzewska-Bielawska, Skutki przekształceń własnościowych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej. Instrumenty – przebieg – efekty*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków 2005, s. 211–218; P. Bąk, Characteristic of the capital gaining sources and financing the activity of coal mine enterprises. Part 1: Sources of the own capital. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi*, 2007, vol. 23, iss. 1, p. 93–108; R. Patyńska, Uwarunkowania górniczo-geologiczne eksploatacji pokładów zagrożonych tąpnięciami w latach 1987–2007. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi*, 2008, t. 24, s. 229; A. Karbownik, K. Wodarski, Koncepcja restrukturyzacji spółki węglowej. *Przegląd Górniczy*, 2014, nr 9, s. 24.

Każda z powyższych grup uwarunkowań charakteryzuje ogólne mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego. Natomiast w tabeli 23 wyróżniono typowe uwarunkowania restrukturyzacji systemu wykonawczego dotyczące podstawowej działalności produkcyjnej przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego.

Tabela 23. Uwarunkowania restrukturyzacji systemu wykonawczego przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

Grupy uwarunkowań	Uwarunkowania
Ekonomiczne	<ol style="list-style-type: none"> 1. niska rentowność wydobycia 2. niski stopień wykorzystania czasu pracy 3. brak rzetelnego systemu wynagradzania pracowników 4. brak powiązania wynagrodzeń z efektywnością pracy 5. konieczność wzrostu nakładów finansowych na modernizację i innowacje technologiczne
Górnictwo-geologiczne	<ol style="list-style-type: none"> 1. wzrost głębokości eksploatacji złóż węgla 2. zagrożenia związane z eksploatacją złóż węgla 3. ciągła potrzeba monitorowania i przeciwdziałania zagrożeniom związanym z eksploatacją węgla
Polityczne	<ol style="list-style-type: none"> 1. uzależnienie prowadzenia efektywnej eksploatacji złóż od współpracy i współdziałania właściciela, menedżerów, pracowników i związków zawodowych
Prawne	<ol style="list-style-type: none"> 1. trudności z uzyskaniem koncesji na eksploatację złóż 2. prowadzenie działalności gospodarczej według Planu Ruchu zakładu górnictwa 3. mała możliwość dywersyfikacji działalności produkcyjnej
Rynkowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. podatność na recesję i wahania koniunktury 2. ceny węgla na rynkach światowych kształtujące koniunkturę w kraju 3. brak wpływu krajowego rynku węgla na kształtowanie cen węgla na świecie 4. silna pozycja przetargowa odbiorców węgla – energetyki zawodowej 5. silna pozycja przetargowa dostawców maszyn i urządzeń górniczych
Społeczne	<ol style="list-style-type: none"> 1. brak zgody związków zawodowych na wydłużenie tygodniowego czasu pracy 2. niedobory wykwalifikowanych pracowników w górnictwie 3. ograniczona mobilność zawodowa pracowników
Środowiskowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. restrykcyjne normy środowiskowe prowadzenia działalności wydobywczej 2. wprowadzenie norm jakości węgla

Grupy uwarunkowań	Uwarunkowania
Techniczno-technologiczne	<ol style="list-style-type: none"> 1. duża awaryjność maszyn i urządzeń górniczych 2. niskie wykorzystanie maszyn i urządzeń górniczych 3. długa droga dotarcia do wyrobiska górniczego – miejsca pracy 4. zwiększenie nakładów inwestycyjnych na udostępnianie ścian 5. długi cykl technologiczny przygotowania wydobycia węgla 6. potrzeba automatyzacji i budowy zintegrowanych systemów informacyjnych wiążących poszczególne procesy technologiczne 7. konieczność zastosowania nowych i bezpieczniejszych technologii górniczych, np. obudowy kotwiowej 8. potrzeba zastosowania technologii odmetanowienia pokładów węglowych 9. konieczność wdrożenia innowacyjnych technologii, w tym zgazowania węgla
Własnościowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. wydzielenie aktywów trwałych, zbędnych w procesie produkcji węgla

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Karbownik, K. Wodarski, Koncepcja restrukturyzacji spółki węglowej. *Przegląd Górniczy*, 2014, nr 9, s. 24; P. Bąk, Characteristic of the capital gaining sources and financing the activity of coal mine enterprises. Part I: Sources of the own capital. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi*, 2007, vol. 23, iss. 1, p. 93–108; R. Patyńska, Uwarunkowania górniczo-geologiczne eksploatacji pokładów zagrożonych tąpnięciami w latach 1987–2007. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi*, 2008, t. 24, s. 229; M. Turek, I. Jonek-Kowalska, Z. Ganszczyk, *Determinanty innowacyjności w przedsiębiorstwach górniczych*. Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Ekonomii i Informatyki, Główny Instytut Górnictwa, Gliwice 2016, s. 165–167; I. Jonek-Kowalska, M. Turek, Efektywność wydobycia węgla kamiennego z perspektywy cyklu życia produktu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, 2016, z. 99, s. 159; M. Turek, Understanding Technology and Technological Change, vol. I. *World Coal*, no. 10, 2008, p. 15–20; M. Turek, Węgiel kamienny na rynku energetycznym w Polsce [w:] J. Pyka (red.), *Szanse i zagrożenia rozwoju rynku energetycznego w Europie i Polsce*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 27–42; I. Jonek-Kowalska, Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania implementacji nowych technologii w górnictwie węgla kamiennego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, 2017, z. 113, s. 122.

Powyższa szczegółowa identyfikacja uwarunkowań restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego posłużyła do przygotowania kwestionariusza ankiety (zob. załącznik nr 1).

Pytania ankietowe miały na celu rozeznanie opinii badanych dotyczących kwestii rozumienia i oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego ze względu na przynależność do poszczególnych grup zawodowych, z uwagi na staż pracy, wiek czy poziom wykształcenia. Następnie badano opinie respondentów dotyczące odpowiedzialności za procesy restrukturyzacyjne poszczególnych grup interesariuszy: właścicieli, menedżerów, górników i związków zawodowych. Ponadto, ze względu na to, że system zarządzania i system

wykonawczy stanowią podstawowy element funkcjonowania przedsiębiorstw wydobywczych, poddano je ponownej analizie.

W ankiecie zastosowano skalę Likerta⁴⁰³, respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na każde pytanie w oparciu o własne doświadczenie. Dzięki zastosowaniu skali Likerta można uzyskać odpowiedzi dotyczące stopnia akceptacji zjawiska, poglądu oraz opinii wobec konkretnych problemów. Pomimo pewnych słabości skali Likerta użycie jej dla celów niniejszej monografii jest użyteczne i wystarczające.

Dalsza część postępowania badawczego to badanie próbne, zwane pilotażem, którego podstawowym celem jest przetestowanie przydatności narzędzia do planowanych badań. Do badania pilotażowego zaproszono osiem osób, które mają duże doświadczenie zawodowe i reprezentują wszystkie grupy interesariuszy. Cztery osoby, reprezentujące górnictwo węgla kamiennego, przeszły wszystkie szczeble kariery zawodowej, pełniąc stanowiska zarządcze w kopalniach, po funkcje prezesów i wiceprezesów w spółkach węglowych. Kolejne cztery osoby to przedstawiciele energetyki zawodowej, dostawców maszyn i urządzeń górniczych, odbiorców węgla oraz związków zawodowych. W wyniku przeprowadzonego badania pilotażowego zmniejszono liczbę pytań o 20 proc. Uproszczono i doprecyzowano treść części pytań oraz dodano słowniczek pojęć, który pozwolił na lepsze zrozumienie tematyki badawczej.

Informacja na temat danych metryczkowych respondentów

Badania ankietowe przeprowadzono od lutego do kwietnia 2019 r., na terenie Górnego Śląska, z wykorzystaniem papierowej wersji kwestionariusza (PAPI).

W zrealizowanych badaniach ankietowych wzięło udział 380 osób, 357 mężczyzn (93,9%) i 23 kobiety (6,1%), reprezentujących wszystkie grupy interesariuszy zaproszone do badań. Wpływ na strukturę respondentów ze względu na płeć miała specyfika działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego.

Biorąc pod uwagę wiek respondentów, przeważały osoby powyżej 45. roku życia, które stanowiły ponad połowę badanych. Drugą grupę tworzyły osoby w przedziale wiekowym 36–45 lat, analogicznie ponad 31%, najmniejszą grupą badanych są osoby w wieku poniżej 25 lat, poniżej 1 proc. respondentów. W tabeli 24 przedstawiono rozkład częstości dla wieku osób badanych.

⁴⁰³ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*. PWN, Warszawa 2005, s. 192.

Tabela 24. Wiek osób badanych

Wiek	<i>n</i>	%
poniżej 25 lat	3	0,8
25–35 lat	56	14,7
36–45 lat	119	31,3
powyżej 45 lat	202	53,2
Ogółem	380	100

n – liczba osób badanych; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (*n* = 380).

Następnie w tabeli 25 przedstawiono rozkład częstości dla wieku osób badanych w porównywanych grupach zawodowych.

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności stwierdzono, że zależność pomiędzy przynależnością do jednej z porównywanych grup zawodowych a wiekiem osób badanych była istotna statystycznie, $l(18) = 52,45$, $p < 0,001$. Osoby pracujące w dozorcze ruchu były młodsze, niż osoby z pozostałych grup zawodowych. Najwięcej osób w wieku powyżej 45 roku życia, to przedstawiciele związków zawodowych.

Tabela 25. Wiek osób badanych w porównywanych grupach zawodowych

Wiek	Grupa													
	1		2		3		4		5		6		7	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
pon. 25 lat	0	0,0	0	0,0	1	1,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	2,2
25–35 lat	2	4,3	11	16,4	22	32,4	5	10,0	5	16,7	4	13,8	7	7,8
36–45 lat	12	26,1	25	37,3	26	38,2	14	28,0	13	43,3	3	10,3	26	28,9
pow. 45 lat	32	69,6	31	46,3	19	27,9	31	62,0	12	40,0	22	75,9	55	61,1
Ogółem	46	100	67	100	68	100	50	100	30	100	29	100	90	100

n – liczba osób badanych, % – procent grupy, 1 – kierownictwo ruchu, 2 – wyższy dozór górniczy, 3 – dozór ruchu, 4 – energetyka zawodowa, 5 – sprzedawca węgla, 6 – dostawca maszyn, urządzeń, usług, 7 – przedstawiciel związków zawodowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (*n* = 380).

Struktura respondentów ze względu na wiek w pewnym stopniu wiązała się z założonym kryterium doboru celowego, którego warunkiem we wszystkich badanych grupach (oprócz sprzedawców węgla i przedstawicieli związków zawodowych, gdzie niezbędne było zajmowanie stanowiska decyzyjnego) było zajmowanie

stanowiska menedżerskiego. Kryterium to analogicznie wpłynęło na strukturę osób badanych ze względu na poziom wykształcenia.

W tabeli 26 przedstawiono rozkład częstości dla poziomu wykształcenia osób badanych.

Tabela 26. Wykształcenie osób badanych

Wykształcenie	<i>n</i>	%
zawodowe	23	6,1
średnie	92	24,2
wyższe I stopnia (inż.)	75	19,7
wyższe II stopnia (mgr)	186	48,9
wyższe III stopnia (dr)	4	1,1
Ogółem	380	100

n – liczba osób badanych, % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (*n* = 380).

Większość osób badanych miała wykształcenie wyższe. Wykształceniem zawodowym legitymowało się tylko ponad 6 proc. badanych. Wykształceniem wyższym III stopnia legitymowało się 4 respondentów, czyli 1,1 proc. Zarówno osoby z wykształceniem zawodowym, jak i wyższym III stopnia będą pomijane w dalszych grupowych analizach z uwagi na małą liczebność grupy.

W tabeli 27 przedstawiono rozkład częstości dla wykształcenia osób badanych w porównywanych grupach zawodowych. W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności stwierdzono, że zależność pomiędzy przynależnością do jednej z porównywanych grup zawodowych a wykształceniem osób badanych była istotna statystycznie, $l(24) = 199,76$, $p < 0,001$. 21 osób z wykształceniem zawodowym to przedstawiciele związków zawodowych, stanowili oni 23,3 proc. tej grupy. Jedna osoba z wykształceniem zawodowym pracowała w dozorcze ruchu, jedna osoba jako sprzedawca węgla. Większość przedstawicieli związków zawodowych miała wykształcenie średnie. W pozostałych grupach zawodowych większość osób badanych miała wykształcenie wyższe.

Tabela 27. Wykształcenie osób badanych w porównywanych grupach zawodowych

	Grupa													
	1		2		3		4		5		6		7	
Wykształcenie	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
zawodowe	0	0,0	0	0,0	1	1,5	0	0,0	1	3,3	0	0,0	21	23,3
średnie	2	4,3	10	14,9	16	23,5	6	12,0	5	16,7	2	6,9	51	56,7
wyższe I stopnia	6	13,0	22	32,8	18	26,5	12	24,0	7	23,3	0	0,0	10	11,1
wyższe II stopnia	37	80,4	34	50,7	33	48,5	32	64,0	17	56,7	25	86,2	8	8,9
wyższe III stopnia	1	2,2	1	1,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	6,9	0	0,0
Ogółem	46	100	67	100	68	100	50	100	30	100	29	100	90	100

n – liczba osób badanych, % – procent grupy, 1 – kierownictwo ruchu, 2 – wyższy dozór górniczy, 3 – dozór ruchu, 4 – energetyka zawodowa, 5 – sprzedawca węgla, 6 – dostawca maszyn, urządzeń, usług, 7 – przedstawiciel związków zawodowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (*n* = 380).

W tabeli 28 przedstawiono rozkład częstości dla grup zawodowych, z których pochodziły osoby badane, wraz ze stażem pracy.

Tabela 28. Grupy zawodowe, z których pochodziły osoby badane, wraz ze stażem pracy

Grupa zawodowa	<i>n</i>	%	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>
kierownictwo ruchu	46	12,1	24,61	7,64	7	45
wyższy dozór górniczy	67	17,6	19,79	8,66	3	40
dozór ruchu	68	17,9	17,21	9,06	2	42
menedżerowie	181	47,6	20,04	9,00	2	45
energetyka zawodowa	50	13,2	25,32	10,15	6	42
sprzedawca węgla	30	7,9	20,20	10,30	3	40
klienci – odbiorcy węgla	80	21,1	23,40	10,44	3	42
dostawca maszyn, urządzeń, usług	29	7,6	28,52	9,85	11	45
przedstawiciel związków zawodowych	90	23,7	26,42	11,09	2	48
Ogółem	380	100	22,74	10,26	2	48

n – liczba osób badanych, % – procent grupy, *M* – wartość średnia, *SD* – odchylenie standardowe, *min* – wartość minimalna, *max* – wartość maksymalna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (*n* = 380).

Największą grupę respondentów stanowili menedżerowie kopalń/grup kopalń, prawie 48 proc. badanych, kolejną – przedstawiciele związków zawodowych, ponad 23 proc. Najmniejszą grupę badanych stanowili dostawcy maszyn, urządzeń

i usług dla górnictwa, 7,6 proc. Na podstawie danych w tabeli 28 można ponadto wnioskować, że najdłuższy staż pracy (M – wartość średnia) mieli dostawcy maszyn, urządzeń górniczych i usług.

Zestawienie danych metryczkowych jest ważne, daje szczegółowy obraz osób biorących udział w badaniu i może stanowić ciekawy aspekt analizy.

Opis zastosowanych metod statystycznych

W badaniach ankietowych zastosowano program IBM SPSS Statistics 25.0, statystyczny opis zmiennych kategoryalnych przedstawiono, podając rozkłady częstości. Dla zmiennych ilościowych podano wartości średnie, odchylenia standardowe oraz minimalne i maksymalne wartości. Zależności pomiędzy zmiennymi analizowano za pomocą współczynników korelacji i analiz regresji. Ze względu na istotne statystycznie odchylenia od rozkładu normalnego, w analizie korelacji wykorzystano współczynniki korelacji ρ Spearmana, a analizę regresji oparto na metodzie bootstrappingu. Analizę zależności pomiędzy zmiennymi kategoryalnymi przeprowadzono w oparciu o iloraz wiarygodności. Porównania międzygrupowe przeprowadzono w oparciu o nieparametryczny test H Kruskalla-Wallisa, uzupełniony nieparametrycznym testem U Manna-Whitneya.

3.5. Przeprowadzenie badań jakościowych

Budowa kwestionariusza wywiadu

Oprócz badań ankietowych od połowy stycznia do końca kwietnia 2019 r. przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami górnictwa, praktykami i teoretykami zarządzania (zob. załącznik nr 2).

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI – *in-depth interview*) stanowią jakościową technikę pozyskiwania szczegółowych danych od jednego respondenta. Polegają na przeprowadzeniu rozmowy, uzyskaniu konkretnych informacji w sposób metodyczny, według określonego scenariusza wywiadu. Wywiady, o których mowa, prowadzi się, gdy poruszane są skomplikowane zagadnienia o charakterze praktycznym, które wymagają szczegółowego uzasadnienia⁴⁰⁴. Przygotowanie badań jakościowych, wywiadów pogłębionych, przebiegało na podstawie określonych etapów, takich jak: opracowanie strategii doboru uczestników, opracowanie scenariusza wywiadu pogłębionego, przeprowadzenie wywiadów, transkrypcja wywiadów, analiza uzyskanych danych i ich interpretacja.

Dobór ekspertów do badań jakościowych uzależniony był od ich znajomości specyfiki funkcjonowania branży górniczej, zajmowanego stanowiska, wiedzy

⁴⁰⁴ R. Miński, Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, t. XIII, nr 3, Warszawa 2017 s. 30–34.

i doświadczenia zawodowego w dziedzinie restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego (zob. załącznik nr 3). Eksperti chętnie dzielili się swoją wiedzą oraz podawali konkretne sposoby rozwiązania opisanych problemów.

Scenariusz wywiadu składa się z czterech części (załącznik nr 2). W części I poproszono ekspertów o podanie danych demograficznych. W kolejnych częściach znalazły się pytania dotyczące:

- oceny poprzednich etapów restrukturyzacji, w tym: ustalenia odpowiedzialności poszczególnych grup interesariuszy za procesy restrukturyzacyjne,
- postrzegania górnictwa w otoczeniu zewnętrznym,
- aktualnej oceny funkcjonowania górnictwa, wskazania głównych kierunków rozwoju górnictwa węgla kamiennego,
- oceny systemu zarządzania i systemu wykonawczego.

Najczęstszym powodem odmowy wzięcia udziału w badaniach była nieznamość zagadnień. Niektórzy respondenci nie potrafili odpowiedzieć na zadane pytania. Głównie z tego powodu, że z założenia pytania skierowane były do osób, które posiadają wysoką świadomość procesów restrukturyzacyjnych toczących się w przemyśle wydobywczym. Jednak pozostali interesariusze górnictwa węgla kamiennego z chęcią brali udział w badaniach i wykazywali się dużym zrozumieniem, tym bardziej że owe badania prowokowały dyskusje, zwracały uwagę na problemy dotyczące kopalń i całej branży. Tylko wzrost zainteresowania – przekonywali badani – może pobudzić twórcze myślenie, ponieważ górnictwo węgla kamiennego może być nowoczesne i powinno być innowacyjne.

3.6. Uwagi końcowe

Zaprezentowane w rozdziale trzecim założenia koncepcyjno-metodyczne badań umożliwiły przygotowanie całego postępowania badawczego. Zaplanowane badania ankietowe zostały przeprowadzone na celowo dobranej próbie respondentów. Badania jakościowe obejmowały wybraną grupę ekspertów. Tego typu badania są trudne i wymagają dużej konsekwencji. Złożoność podjętej problematyki badawczej już na wstępie wykluczała respondentów, którzy nie mieli dostatecznej wiedzy i doświadczenia zawodowego, jednakże w konsekwencji zmuszała do refleksji i zwracała uwagę na najpoważniejsze aspekty funkcjonowania górnictwa węgla kamiennego.

Opracowanie metodyki badania oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego pozwoliło na wypełnienie celu C4. Sformułowane w wyniku rozważań wnioski umożliwiły potwierdzenie hipotezy H4. Wykonanie założeń rozdziału dało możliwość przejścia do kolejnych rozważań.

ROZDZIAŁ 4

Ocena restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

4.1. Uwagi wstępne

Przedmiotem rozważań czwartego rozdziału monografii będą kwestie związane z prezentacją całościowych wyników badań ilościowych i jakościowych, wraz z analizą wniosków badań.

W tej części pracy przedstawione zostaną opinie interesariuszy na temat oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego oraz odpowiedzialności poszczególnych grup interesariuszy za procesy restrukturyzacji. Dokonana zostanie ocena funkcjonowania systemu zarządzania i systemu wykonawczego przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego.

Problematyka rozdziału podporządkowana została wypełnieniu kolejnego celu cząstkowego:

C5. Ocena restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce, przeprowadzona na podstawie szczegółowej analizy opinii interesariuszy.

Przedstawionemu celowi odpowiada następująca hipoteza cząstkowa:

H5. Jeśli dokona się analizy restrukturyzacji przedsiębiorstw wydobywczych opartej na opinii ich interesariuszy, to możliwa będzie ocena restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce.

Osiągnięcie celu tego rozdziału i weryfikacja przyjętej hipotezy doprowadzi do końcowych konkluzji monografii.

4.2. Diagnoza restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

Prezentację wyników badań ilościowych podzielono na kilka części. Część pierwsza przedstawia statystyki opisowe badanych zmiennych, uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego. Druga część dotyczy badania rozumienia pojęcia restrukturyzacji i jego wpływu na ocenę restrukturyzacji przedsiębiorstw wydobywczych. Część trzecia analizuje opinie respondentów na temat odpowiedzialności poszczególnych grup interesariuszy za procesy restrukturyzacji. Część czwarta odpowiada na pytania dotyczące funkcjonowania systemu zarządzania i systemu wykonawczego. Zaplanowanie tego rodzaju procedury badawczej uzupełnia rozważania teoretyczne oraz staje się dopełnieniem przyjętej do weryfikacji hipotezy badawczej H5.

1. Statystyki opisowe badanych zmiennych

W tabeli 29 przedstawiono statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych przedziałowych: uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego.

Tabela 29. Statystyki opisowe badanych zmiennych

Zmienne	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>	α
Uwarunkowania							
ekonomiczne	5,54	0,87	2	7	2,02	0,001	0,84
górniczno-geologiczne	5,67	0,91	2	7	2,54	0,001	0,76
polityczne	5,13	0,90	2	7	2,01	0,001	0,63
prawne	5,01	0,88	2	7	1,36	0,049	0,60
rynkowe	5,09	0,83	2	7	2,02	0,001	0,71
społeczne	4,93	0,83	2	7	1,07	0,200	0,70
środowiskowe	5,24	0,80	2	7	1,84	0,002	0,57
techniczno-technologiczne	5,20	0,84	3	7	1,47	0,027	0,78
własnościowe	5,14	0,98	2	7	2,05	0,001	0,55
Ocena restrukturyzacji	2,59	0,68	1	4	2,18	0,001	0,55

M – wartość średnia, *SD* – odchylenie standardowe, *min* – wartość minimalna, *max* – wartość maksymalna, *Z* – wartość testu Kołmogorowa-Smirnowa, *p* – istotność statystyczna, α – współczynniki rzetelności pomiaru α Cronbacha.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 380).

Zestawienie, o którym mowa, uzupełniono wartościami testu Kołmogorowa-Smirnowa, za pomocą którego zweryfikowano założenie o normalnym rozkładzie analizowanych zmiennych, oraz wartościami współczynników rzetelności pomiaru α Cronbacha. Otrzymano istotne statystycznie odchylenia od rozkładu normalnego dla wszystkich analizowanych zmiennych, z wyjątkiem oceny uwarunkowań społecznych, wobec tego kolejne analizy statystyczne zostaną przeprowadzone w oparciu o metodę bootstrappingu⁴⁰⁵.

II. Badanie opinii na temat rozumienia i oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

W pierwszej kolejności zajęto się problemem: czy rozumienie pojęcia restrukturyzacji wpływa na ocenę procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego. Powyższe pytanie badawcze rozpatrywano w odniesieniu do poszczególnych grup zawodowych oraz w zależności od wzrostu poziomu wykształcenia osób badanych.

⁴⁰⁵ *Bootstrapping* jest metodą wyznaczania rozkładu analizowanych wartości. Te rozkłady są wyznaczone każdorazowo na potrzeby aktualnie analizowanych zmiennych. Dzięki temu opierając się na tej metodzie nie musimy zakładać, że rozkład miał kształt normalny ani żaden inny, ponieważ metoda bootstrappingu nam ten rozkład wyznaczy dla naszego badania. Metoda bootstrappingu jest stosowana między innymi w sytuacji, w której stwierdzamy, że analizowane zmienne nie mają rozkładu normalnego, wobec tego nie można opierać się na założeniu, że miały.

W tabeli 30 przedstawiono średnie wartości wskaźników sposobu rozumienia restrukturyzacji w porównywanych grupach zawodowych.

Tabela 30. Średnie wartości wskaźników sposobu rozumienia restrukturyzacji w porównywanych grupach zawodowych

Restrukturyzacja to świadomy proces	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>
<i>Grupa zawodowa</i>				
kierownictwo ruchu	4,00	0,89	2	5
wyższy dozór górniczy	3,31	1,36	1	5
dozór ruchu	3,88	0,89	1	5
energetyka zawodowa	4,18	0,72	2	5
sprzedawca węgla	3,93	0,74	2	5
dostawca maszyn, urządzeń, usług	4,21	0,77	1	5
przedstawiciel związków zawodowych	3,59	1,19	1	5
Celem restrukturyzacji jest zysk i innowacyjność				
<i>Grupa zawodowa</i>				
kierownictwo ruchu	4,02	0,88	2	5
wyższy dozór górniczy	3,93	1,02	1	5
dozór ruchu	3,91	1,06	1	5
energetyka zawodowa	4,06	0,77	2	5
sprzedawca węgla	3,80	1,10	1	5
dostawca maszyn, urządzeń, usług	4,17	0,66	2	5
przedstawiciel związków zawodowych	3,93	0,97	1	5
Dobra komunikacja jest warunkiem restrukturyzacji				
<i>Grupa zawodowa</i>				
kierownictwo ruchu	4,15	0,60	3	5
wyższy dozór górniczy	4,10	1,09	1	5
dozór ruchu	4,26	0,77	2	5
energetyka zawodowa	4,28	0,54	3	5
sprzedawca węgla	3,97	1,03	2	5
dostawca maszyn, urządzeń, usług	4,45	0,51	4	5
przedstawiciel związków zawodowych	4,30	0,92	1	5

M – wartość średnia, *SD* – odchylenie standardowe, *min* – wartość minimalna, *max* – wartość maksymalna.
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 380).

W oparciu o wartość testu *H* Kruskala-Wallisa nie otrzymano istotnych statystycznie różnic międzygrupowych w zakresie rozumienia celu restrukturyzacji, $\chi^2(6) = 1,73$, $p > 0,05$, ani roli komunikacji, $\chi^2(6) = 7,60$, $p > 0,05$. Otrzymano natomiast istotne statystycznie różnice w zakresie rozumienia restrukturyzacji

w kategoriach świadomego procesu, $\chi^2(6) = 24,94$, $p < 0,001$. Z tego wynika, że respondenci opierają rozumienie pojęcia restrukturyzacji jedynie w kategoriach świadomego procesu, wobec powyższego kolejna analiza dotyczy tego zakresu.

W tabeli 31 przedstawiono wartości testu U Manna-Whitneya, który wykorzystano jako test porównań parami w celu określenia, pomiędzy którymi grupami zawodowymi zachodziły istotne statystycznie różnice.

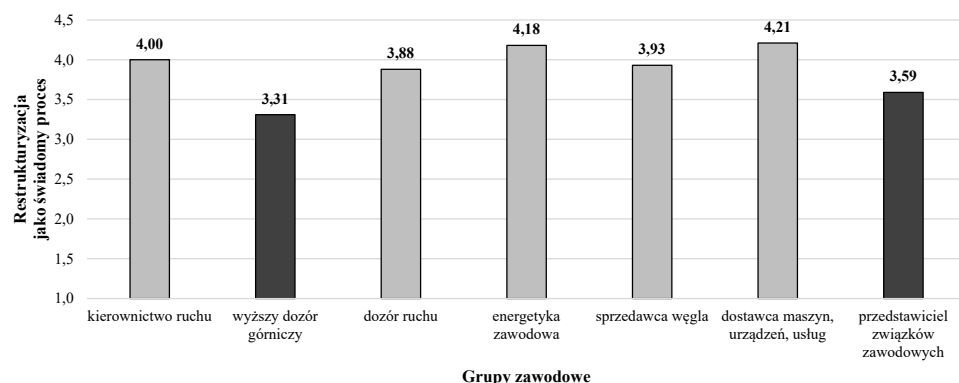
Tabela 31. Istotność statystyczna różnic międzygrupowych w zakresie rozumienia restrukturyzacji w kategoriach świadomego procesu

Grupa zawodowa		U	p
kierownictwo ruchu	wyższy dozór górniczy	1092,00	0,005
	dozór ruchu	1403,00	0,288
	energetyka zawodowa	1056,00	0,431
	sprzedawca węgla	619,00	0,392
	dostawca maszyn, urządzeń oraz usług	594,00	0,353
	przedstawiciel związków zawodowych	1664,00	0,039
wyższy dozór górniczy	dozór ruchu	1800,50	0,023
	energetyka zawodowa	1066,50	0,000
	sprzedawca węgla	788,50	0,072
	dostawca maszyn, urządzeń oraz usług	594,50	0,001
	przedstawiciel związków zawodowych	2698,50	0,230
dozór ruchu	energetyka zawodowa	1381,50	0,049
	sprzedawca węgla	1013,00	0,951
	dostawca maszyn, urządzeń oraz usług	761,50	0,041
	przedstawiciel związków zawodowych	2740,50	0,215
energetyka zawodowa	sprzedawca węgla	605,50	0,106
	dostawca maszyn, urządzeń oraz usług	701,50	0,782
	przedstawiciel związków zawodowych	1633,00	0,003
sprzedawca węgla	dostawca maszyn, urządzeń oraz usług	332,50	0,074
	przedstawiciel związków zawodowych	1207,50	0,346
dostawca maszyn, urządzeń oraz usług	przedstawiciel związków zawodowych	907,50	0,007

U – wartość testu U Manna-Whitneya, p – istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ($n = 380$).

Stwierdzono, że rozumienie restrukturyzacji jako świadomego procesu było najmniej charakterystyczne dla wyższego dozoru górniczego i przedstawicieli związków zawodowych (por. rysunek 24), a najbardziej dla dostawców maszyn, urządzeń i usług dla górnictwa oraz osób zatrudnionych w energetyce zawodowej.

Rysunek 24. Średnie wartości wskaźnika rozumienia restrukturyzacji jako świadomego procesu w porównywanych grupach zawodowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 380).

Otrzymano istotne statystycznie różnice międzygrupowe w zakresie rozumienia restrukturyzacji jako świadomego procesu w zależności od grupy zawodowej.

Następnie podjęto się analizy problemu stopnia rozumienia restrukturyzacji i jego wpływu na ocenę restrukturyzacji przedsiębiorstwa. W tym celu przeprowadzono analizę regresji, w której jako zmienne wyjaśniane analizowano takie same zmienne jak poprzednio, a mianowicie: sposób rozumienia restrukturyzacji w kategoriach świadomego procesu, w kategoriach celu, którym jest zysk i innowacyjność, oraz w kategoriach dobrej komunikacji. Ze względu na istotne statystycznie odchylenia rozkładów analizowanych zmiennych od rozkładu normalnego, analizę przeprowadzono w oparciu o metodę bootstrappingu, przy liczbie losowań równej 1000. Wyniki przedstawiono w tabeli 32.

Tabela 32. Analiza zależności pomiędzy sposobem rozumienia restrukturyzacji a oceną restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Restrukturyzacja	B_L	B_H	p	ΔR^2
Restrukturyzacja to świadomy proces	-0,01	0,16	0,113	0,036
Celem restrukturyzacji jest zysk i innowacyjność	-0,05	0,14	0,397	
Dobra komunikacja jest warunkiem restrukturyzacji	-0,25	-0,06	0,003	

B_L – dolna wartość przedziału ufności dla współczynnika regresji, B_H – dolna wartość przedziału ufności dla współczynnika regresji, p – istotność statystyczna, ΔR^2 – procent wyjaśnianej wariancji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 353).

Otrzymano istotną statystycznie ujemną zależność pomiędzy rozumieniem restrukturyzacji w kategoriach dobrej komunikacji. Im bardziej zdecydowana opinia, że dobra komunikacja jest warunkiem restrukturyzacji, tym ocena restrukturyzacji mniej korzystna. W związku z powyższym, odpowiadając na zadane pytanie badawcze, stopień rozumienia restrukturyzacji przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego wpływa na jej ocenę i zależy od przynależności do poszczególnych grup interesariuszy.

Ponadto, w celu pełniejszego wnioskowania, podjęto dalszą analizę problemu stopnia rozumienia restrukturyzacji w zależności od wzrostu poziomu wykształcenia osób badanych. W tabeli 33 przedstawiono średnie wartości wskaźników rozumienia restrukturyzacji, wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia. Badano grupę osób z wykształceniem średnim, grupę osób z wykształceniem wyższym I stopnia i grupę osób z wykształceniem wyższym II stopnia.

Tabela 33. Średnie wartości wskaźników sposobu rozumienia restrukturyzacji w grupie osób z wykształceniem średnim, wyższym I, wyższym II stopnia

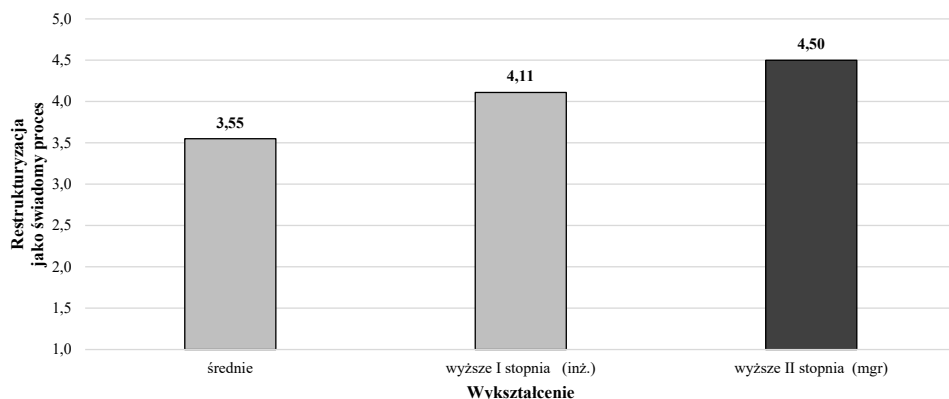
Restrukturyzacja to świadomy proces	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>
<i>Wykształcenie</i>				
średnie	3,55	1,30	1	5
wyższe I stopnia (inż.)	4,11	0,74	1	5
wyższe II stopnia (mgr)	4,50	0,58	4	5
Celem restrukturyzacji jest zysk i innowacyjność				
<i>Wykształcenie</i>				
średnie	3,82	0,98	1	5
wyższe I stopnia (inż.)	3,92	1,08	1	5
wyższe II stopnia (mgr)	4,04	0,87	1	5
Dobra komunikacja jest warunkiem restrukturyzacji				
<i>Wykształcenie</i>				
średnie	4,23	0,85	1	5
wyższe I stopnia (inż.)	4,12	0,97	1	5
wyższe II stopnia (mgr)	4,29	0,71	1	5

M – wartość średnia, *SD* – odchylenie standardowe, *min* – wartość minimalna, *max* – wartość maksymalna.
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 353).

W oparciu o wartość testu *H* Kruskala-Wallisa nie otrzymano istotnych statystycznie różnic międzygrupowych w zakresie rozumienia celu restrukturyzacji, $\chi^2(2) = 3,46$, $p > 0,05$, ani roli komunikacji, $\chi^2(2) = 0,75$, $p > 0,05$. Otrzymano natomiast istotne statystycznie różnice w zakresie rozumienia restrukturyzacji

w kategoriach świadomego procesu, $\chi^2(2) = 21,23$, $p < 0,001$. W oparciu o test *U* Manna-Whitneya stwierdzono, że istotne statystycznie różnice zachodziły pomiędzy osobami z wykształceniem wyższym II stopnia a osobami z wykształceniem średnim, $U = 6120,00$, $p < 0,001$, oraz osobami z wykształceniem wyższym I stopnia, $U = 5492,50$, $p < 0,01$. Rozumienie restrukturyzacji jako świadomego procesu było bardziej charakterystyczne dla osób z wykształceniem wyższym II stopnia niż dla osób z wykształceniem średnim i osób z wykształceniem wyższym I stopnia (por. rysunek 25).

Rysunek 25. Średnie wartości wskaźnika rozumienia restrukturyzacji jako świadomego procesu, w zależności od wykształcenia osób badanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ($n = 353$).

Otrzymano zatem istotne statystycznie różnice międzygrupowe w zakresie rozumienia restrukturyzacji jako świadomego procesu w zależności od grupy zawodowej oraz wpływu rozumienia na ocenę restrukturyzacji, a następnie rozumienia restrukturyzacji w zależności od poziomu wykształcenia osób badanych.

Następnie, w celu dalszej analizy, zadano kolejne pytanie badawcze: jakie istotne uwarunkowania mają wpływ na ocenę restrukturyzacji przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego. Powyższe pytanie badawcze rozpatrywano w odniesieniu do poszczególnych grup zawodowych oraz w zależności od wieku i wzrostu poziomu wykształcenia osób badanych.

Wobec tego przeprowadzono hierarchiczną analizę regresji, w której najpierw wprowadzono analizowane, podzielone na dziewięć grup uwarunkowania: ekonomiczne, górniczo-geologiczne, polityczne, prawne, rynkowe, społeczne, środowiskowe, techniczno-technologiczne oraz własnościowe. Po czym, w celu wnikliwej analizy tematu – staż pracy osób badanych.

Ze względu na istotne statystycznie odchylenia rozkładów analizowanych zmiennych od rozkładu normalnego, analizę przeprowadzono w oparciu o metodę bootstrappingu przy liczbie losowań równej 1000. Wyniki przedstawiono w tabeli 34.

Tabela 34. Analiza zależności pomiędzy oceną uwarunkowań a oceną restrukturyzacji przedsiębiorstwa oraz stażem pracy osób badanych

Uwarunkowania	B_L	B_H	p	ΔR^2
ekonomiczne	-0,43	-0,13	0,001	0,086
górniczko-geologiczne	-0,09	0,16	0,592	
polityczne	-0,11	0,14	0,785	
prawne	0,00	0,28	0,073	
rynkowe	-0,17	0,10	0,651	
społeczne	-0,03	0,33	0,062	
środowiskowe	-0,25	0,03	0,103	
techniczno-technologiczne	-0,31	0,04	0,119	
własnościowe	-0,04	0,19	0,190	
Staż pracy w branży górniczej	0,01	0,02	0,010	0,018

B_L – dolna wartość przedziału ufności dla współczynnika regresji, B_H – dolna wartość przedziału ufności dla współczynnika regresji, p – istotność statystyczna, ΔR^2 – procent wyjaśnianej wariancji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 380).

Spśród ocenianych uwarunkowań, istotnym statystycznie predyktorem oceny restrukturyzacji była jedynie ocena uwarunkowań ekonomicznych. Istotnym statystycznie predyktorem oceny restrukturyzacji był również staż pracy osób badanych. Analizę powtórzono, wykluczając nieistotne statystycznie predyktory. Wyniki przedstawiono w tabeli 35.

Tabela 35. Istotne statystycznie zależności pomiędzy oceną uwarunkowań i stażem pracy osób badanych a oceną restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Uwarunkowania	B_L	B_H	p	ΔR^2
ekonomiczne	-0,25	-0,09	0,001	0,041
staż pracy w branży górniczej	0,01	0,02	0,011	0,017

B_L – dolna wartość przedziału ufności dla współczynnika regresji, B_H – dolna wartość przedziału ufności dla współczynnika regresji, p – istotność statystyczna, ΔR^2 – procent wyjaśnianej wariancji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 380).

Otrzymano istotną statystycznie ujemną zależność pomiędzy oceną uwarunkowań ekonomicznych a oceną restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Ocena

uwarunkowań ekonomicznych wyjaśniała 4,1 proc. wariancji oceny restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Im wyższa ocena uwarunkowań ekonomicznych, tym ocena restrukturyzacji przedsiębiorstwa niższa. Wobec powyższego, odpowiadając na zadane pytanie badawcze, można stwierdzić, że w opinii interesariuszy na ocenę restrukturyzacji przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego mają wpływ uwarunkowania ekonomiczne.

Uzyskano ponadto dodatnią istotną statystycznie zależność pomiędzy stażem pracy osób badanych a oceną restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Zależność pomiędzy stażem pracy a oceną restrukturyzacji przedsiębiorstwa była słabsza, staż pracy wyjaśniał 1,7 proc. wariancji. Należy zatem wyciągnąć takie wnioski, że im dłuższy staż pracy, tym ocena restrukturyzacji przedsiębiorstwa wyższa.

Następnie, przechodząc do kolejnych rozważań, dokonano analizy oceny restrukturyzacji przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego w poszczególnych grupach zawodowych.

W tabeli 36 przedstawiono średnie wartości ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa w porównywanych grupach zawodowych.

Tabela 36. Średnie wartości ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa w porównywanych grupach zawodowych

Grupa zawodowa	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>
kierownictwo ruchu	2,62	0,64	1,33	4,00
wyższy dozór górniczy	2,69	0,69	1,00	4,33
dozór ruchu	2,52	0,71	1,00	4,00
energetyka zawodowa	2,68	0,50	1,33	4,00
sprzedawca węgla	2,19	0,68	1,00	3,67
dostawca maszyn, urządzeń, usług	2,69	0,77	2,00	4,00
przedstawiciel związków zawodowych	2,62	0,69	1,00	4,33
Ogółem	2,59	0,68	1,00	4,33

M - wartość średnia, *SD* - odchylenie standardowe, *min* - wartość minimalna, *max* - wartość maksymalna.
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 380).

W oparciu o wartość testu *H* Kruskalla-Wallisa stwierdzono, że pomiędzy porównywanymi grupami zawodowymi zachodziły istotne statystycznie różnice w zakresie ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa, $\chi^2(6) = 14,94$, $p < 0,05$.

Ponadto w tabeli 37 przedstawiono wartości testu *U* Manna-Whitneya, który wykorzystano jako test porównań parami w celu określenia, pomiędzy którymi grupami zawodowymi zachodziły istotne statystycznie różnice.

Tabela 37. Istotność statystyczna różnic międzygrupowych w zakresie ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa

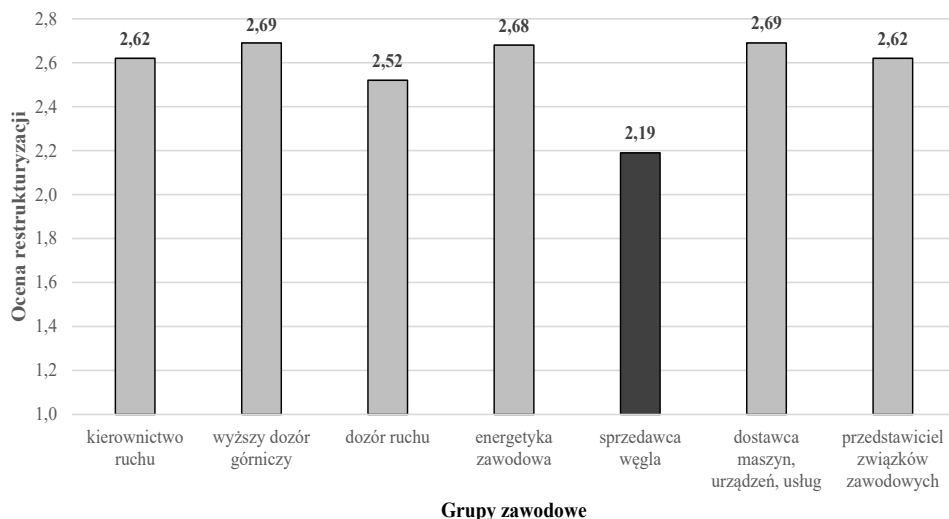
Grupa zawodowa		<i>U</i>	<i>p</i>
kierownictwo ruchu	wyższy dozór górniczy	1489,00	0,757
	dozór ruchu	1413,50	0,379
	energetyka zawodowa	1077,00	0,585
	sprzedawca węgla	427,50	0,005
	dostawca maszyn, urządzeń oraz usług	659,00	0,930
wyższy dozór górniczy	przedstawiciel związków zawodowych	2004,00	0,759
	dozór ruchu	1980,50	0,185
	energetyka zawodowa	1601,00	0,678
	sprzedawca węgla	567,50	0,001
	dostawca maszyn, urządzeń oraz usług	889,00	0,504
dozór ruchu	przedstawiciel związków zawodowych	2999,00	0,954
	energetyka zawodowa	1403,50	0,102
	sprzedawca węgla	728,50	0,023
	dostawca maszyn, urządzeń oraz usług	917,50	0,584
	przedstawiciel związków zawodowych	2704,00	0,206
energetyka zawodowa	sprzedawca węgla	413,50	0,001
	dostawca maszyn, urządzeń oraz usług	686,50	0,689
	przedstawiciel związków zawodowych	2196,50	0,813
sprzedawca węgla	dostawca maszyn, urządzeń oraz usług	284,00	0,017
	przedstawiciel związków zawodowych	851,00	0,002
dostawca maszyn, urządzeń oraz usług	przedstawiciel związków zawodowych	1305,00	0,999

U – wartość testu *U* Manna-Whitneya, *p* – istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 380).

Otrzymano istotne statystycznie różnice w zakresie ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa pomiędzy sprzedawcami węgla a wszystkimi pozostałymi grupami zawodowymi. Średnia wartość ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa w grupie sprzedawców węgla była istotnie statystycznie niższa niż w pozostałych grupach zawodowych, pomiędzy którymi nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie (por. rysunek 26).

Rysunek 26. Średnie wartości ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa w porównywanych grupach zawodowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 380).

Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic międzygrupowych pomiędzy przedstawicielami związków zawodowych a menedżerami i pozostałymi grupami zawodowymi, z wyjątkiem różnic pomiędzy tymi dwiema grupami a sprzedawcami węgla. Z danych wynika, że najniżej restrukturyzację oceniali sprzedawcy węgla, ich ocena istotnie negatywnie różniła się w stosunku do pozostałych grup respondentów.

Ponadto, w celu pełniejszej konkluzji, podjęto analizę zależności oceny restrukturyzacji od wieku osób badanych oraz wzrostu poziomu wykształcenia. W oparciu o wartość współczynnika korelacji ρ Spearmana stwierdzono słabą dodatnią korelację pomiędzy wiekiem osób badanych a oceną restrukturyzacji, $\rho(n = 380) = 0,164$, $p < 0,01$. Powyższe dane informują, że im starsze osoby badane, tym ocena restrukturyzacji wzrasta.

Następnie, w tabeli 38, przedstawiono średnie wartości ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa w grupie osób z wykształceniem średnim, w grupie osób z wykształceniem wyższym I stopnia i w grupie osób z wykształceniem wyższym II stopnia.

Tabela 38. Średnie wartości ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa w grupie osób z wykształceniem średnim, wyższym I stopnia, wyższym II stopnia

Wykształcenie	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>
średnie	2,59	0,71	1,00	4,33
wyższe I stopnia (inż.)	2,56	0,69	1,00	4,33
wyższe II stopnia (mgr)	2,58	0,67	1,00	4,00

M – wartość średnia, *SD* – odchylenie standardowe, *min* – wartość minimalna, *max* – wartość maksymalna.
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 353).

W oparciu o wartość testu *H* Kruskalla-Wallisa nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie ocen restrukturyzacji w zależności od poziomu wykształcenia, $\chi^2(2) = 0,44$, $p > 0,05$, wobec powyższego można stwierdzić, że ocena restrukturyzacji nie zależy od wzrostu poziomu wykształcenia.

III. Badanie opinii na temat odpowiedzialności poszczególnych grup interesariuszy za procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

W dalszej kolejności zadano interesariuszom pytanie badawcze: jaka grupa interesariuszy ponosi największą odpowiedzialność za procesy restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego. Powyższe pytanie badawcze rozpatrywano w odniesieniu do poszczególnych grup zawodowych biorących udział w badaniu.

W tabeli 39 przedstawiono średnie wartości ocen odpowiedzialności właścicieli, menedżerów, pracowników i związków zawodowych za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa, otrzymane w całej badanej próbie.

Tabela 39. Średnie wartości ocen odpowiedzialności właścicieli, menedżerów, pracowników i związków zawodowych za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa otrzymane w całej badanej próbie

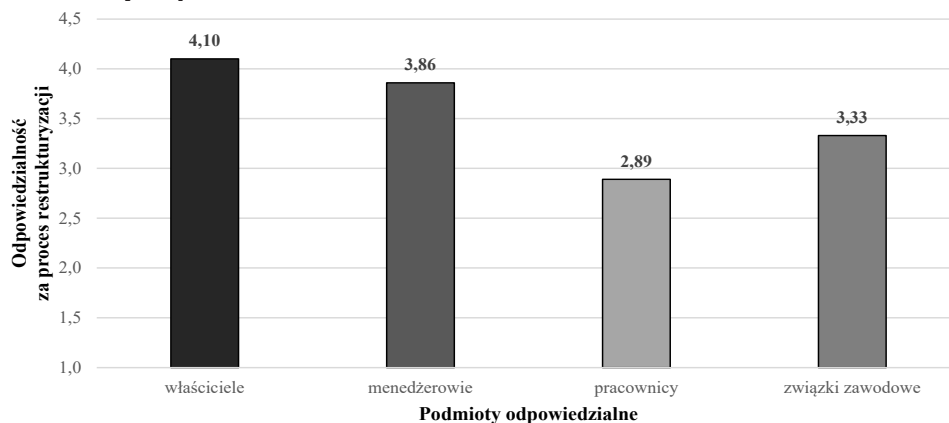
Podmiot odpowiedzialny	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>
właściciele	4,10	0,83	1	5
menedżerowie	3,86	0,96	1	5
pracownicy	2,89	1,25	1	5
związki zawodowe	3,33	1,16	1	5

M – wartość średnia, *SD* – odchylenie standardowe, *min* – wartość minimalna, *max* – wartość maksymalna.
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 380).

W oparciu o wartość testu Friedmana stwierdzono, że pomiędzy ocenami poszczególnych podmiotów zachodziły różnice istotne statystycznie, $\chi^2(3) = 311,03$, $p < 0,001$. W oparciu o test Wilcozona zastosowany jako test porównań parami stwierdzono, że

istotne statystycznie różnice zachodziły pomiędzy oceną odpowiedzialności wszystkich analizowanych podmiotów, tj. właścicieli i menedżerów, $Z = -4,27$, $p < 0,001$, pracowników, $Z = -11,92$, $p < 0,001$ i związków zawodowych, $Z = -9,72$, $p < 0,001$, menedżerów i pracowników, $Z = -11,00$, $p < 0,001$, oraz związków zawodowych, $Z = -7,44$, $p < 0,001$, a także pracowników i związków zawodowych, $Z = -5,92$, $p < 0,001$.

Rysunek 27. Ocena odpowiedzialności poszczególnych podmiotów za proces restrukturyzacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 380).

Jako najbardziej odpowiedzialni zostali ocenieni właściciele, jako najmniej odpowiedzialni – pracownicy (por. rysunek 27). Ocena odpowiedzialności menedżerów była niższa od oceny odpowiedzialności właścicieli, ale wyższa od oceny odpowiedzialności związków zawodowych.

Następnie, w tabeli 40, przedstawiono średnie wartości ocen odpowiedzialności właścicieli, menedżerów, pracowników i związków zawodowych za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa, otrzymane w grupie menedżerów.

Tabela 40. Średnie wartości ocen odpowiedzialności za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa otrzymane w grupie menedżerów

Podmiot odpowiedzialny	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>
właściciele	4,07	0,83	1	5
menedżerowie	3,77	0,99	1	5
pracownicy	3,06	1,19	1	5
związki zawodowe	3,39	1,14	1	5

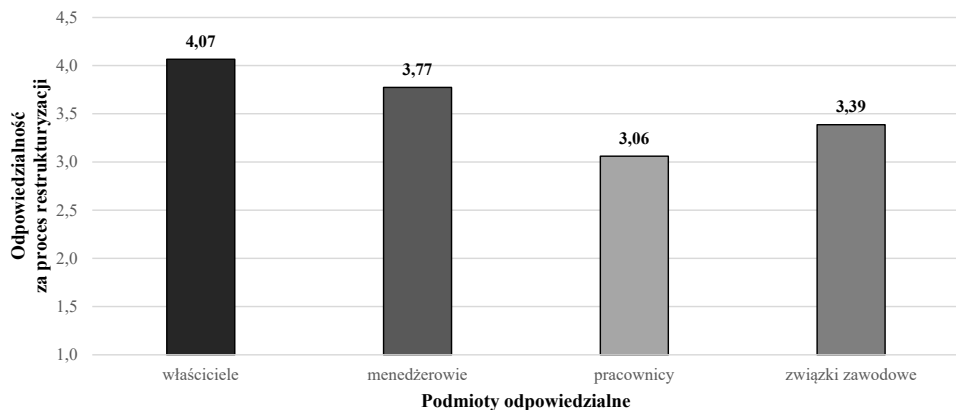
M – wartość średnia, *SD* – odchylenie standardowe, *min* – wartość minimalna, *max* – wartość maksymalna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 181).

W oparciu o wartość testu Friedmana stwierdzono, że pomiędzy ocenami poszczególnych podmiotów zachodziły różnice istotne statystycznie, $\chi^2(3) = 110,82$, $p < 0,001$. W oparciu o test Wilcoxona zastosowany jako test porównań parami stwierdzono, że istotne statystycznie różnice zachodziły pomiędzy oceną odpowiedzialności wszystkich analizowanych podmiotów, tj. właścicieli i menedżerów, $Z = -3,47$, $p < 0,001$, pracowników, $Z = -7,21$, $p < 0,001$, i związków zawodowych, $Z = -6,04$, $p < 0,001$, menedżerów i pracowników, $Z = -6,39$, $p < 0,001$, oraz związków zawodowych, $Z = -4,04$, $p < 0,001$, a także pracowników i związków zawodowych, $Z = -3,38$, $p < 0,01$. Jako najbardziej odpowiedzialni zostali ocenieni właściciele, jako najmniej odpowiedzialni – pracownicy (por. rysunek 28).

Ocena odpowiedzialności menedżerów była niższa od oceny odpowiedzialności właścicieli, ale wyższa od oceny odpowiedzialności związków zawodowych.

Rysunek 28. Ocena odpowiedzialności poszczególnych podmiotów za proces restrukturyzacji dokonana przez menedżerów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 181).

Otrzymane wyniki w grupie menedżerów wskazują, że największy wpływ na restrukturyzację przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego ma właściciel.

Z kolei w tabeli 41 przedstawiono średnie wartości ocen odpowiedzialności właścicieli, menedżerów, pracowników i związków zawodowych za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa otrzymane w grupie klientów, odbiorców węgla.

Tabela 41. Średnie wartości ocen odpowiedzialności za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa otrzymane w grupie klientów, odbiorców węgla

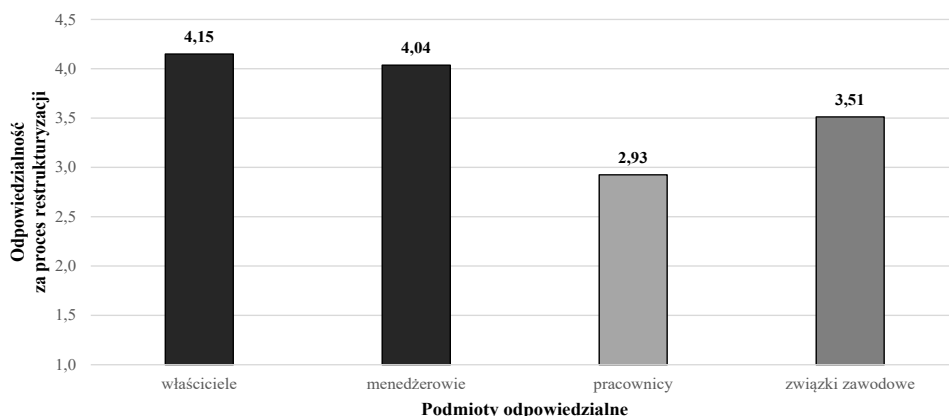
Podmiot odpowiedzialny	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>
właściciele	4,15	0,73	2	5
menedżerowie	4,04	0,80	1	5
pracownicy	2,93	1,22	1	5
związki zawodowe	3,51	1,08	1	5

M – wartość średnia, *SD* – odchylenie standardowe, *min* – wartość minimalna, *max* – wartość maksymalna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 80).

W oparciu o wartość testu Friedmana stwierdzono, że pomiędzy ocenami poszczególnych podmiotów zachodziły różnice istotne statystycznie, $\chi^2(3) = 82,03$, $p < 0,001$. W oparciu o test Wilcozona zastosowany jako test porównań parami stwierdzono, że istotne statystycznie różnice zachodziły pomiędzy oceną odpowiedzialności większości analizowanych podmiotów, tj. właścicieli i pracowników, $Z = -5,98$, $p < 0,001$, i związków zawodowych, $Z = -4,63$, $p < 0,001$, menedżerów i pracowników, $Z = -5,90$, $p < 0,001$, oraz związków zawodowych, $Z = -3,74$, $p < 0,001$, a także pracowników i związków zawodowych, $Z = -3,75$, $p < 0,001$. Nie otrzymano istotnej statystycznie różnicy pomiędzy oceną odpowiedzialności właścicieli i menedżerów, $Z = -1,09$, $p > 0,05$.

Jako najbardziej odpowiedzialni zostali ocenieni właściciele i menedżerowie, jako najmniej odpowiedzialni – pracownicy (por. rysunek 29). Ocena odpowiedzialności związków zawodowych była niższa od oceny odpowiedzialności właścicieli i menedżerów, ale wyższa od oceny odpowiedzialności pracowników.

Rysunek 29. Ocena odpowiedzialności poszczególnych podmiotów za proces restrukturyzacji dokonana przez klientów, odbiorców węgla

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 80).

Otrzymane wyniki wskazują, że za proces restrukturyzacji przedsiębiorstw w grupie klientów, odbiorców węgla, odpowiedzialni są właściciele i menedżerowie.

W następnym etapie, w tabeli 42, przedstawiono średnie wartości ocen odpowiedzialności właścicieli, menedżerów, pracowników i związków zawodowych za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa, otrzymane w grupie dostawców maszyn, urządzeń górniczych oraz usług.

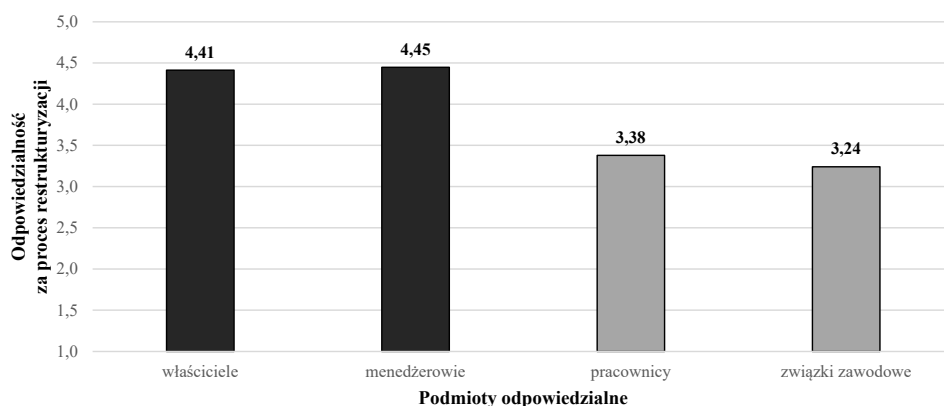
Tabela 42. Średnie wartości ocen odpowiedzialności za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa otrzymane w grupie dostawców maszyn, urządzeń górniczych i usług

Podmiot odpowiedzialny	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>
właściciele	4,41	0,73	2	5
menedżerowie	4,45	0,51	4	5
pracownicy	3,38	1,08	1	5
związki zawodowe	3,24	1,33	1	5

M – wartość średnia, *SD* – odchylenie standardowe, *min* – wartość minimalna, *max* – wartość maksymalna.
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 29).

W oparciu o wartość testu Friedmana stwierdzono, że pomiędzy ocenami poszczególnych podmiotów zachodziły różnice istotne statystycznie, $\chi^2(3) = 32,47$, $p < 0,001$. W oparciu o test Wilcoxona zastosowany jako test porównań parami stwierdzono, że istotne statystycznie różnice zachodziły pomiędzy oceną odpowiedzialności większości analizowanych podmiotów, tj. właścicieli i pracowników, $Z = -3,47$, $p < 0,001$, i związków zawodowych, $Z = -3,14$, $p < 0,01$, menedżerów i pracowników, $Z = -3,78$, $p < 0,001$, oraz związków zawodowych, $Z = -3,41$, $p < 0,01$. Nie otrzymano istotnej statystycznie różnicy pomiędzy oceną odpowiedzialności właścicieli i menedżerów, $Z = -0,30$, $p > 0,05$, ani oceną odpowiedzialności pracowników i związków zawodowych, $Z = -0,53$, $p > 0,05$.

Jako najbardziej odpowiedzialni zostali ocenieni właściciele i menedżerowie, jako najmniej odpowiedzialni – pracownicy i związki zawodowe (por. rysunek 30).

Rysunek 30. Ocena odpowiedzialności poszczególnych podmiotów za proces restrukturyzacji dokonana przez dostawców maszyn, urzędów górniczych i usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 29).

Powyższe wyniki wskazują, że za proces restrukturyzacji w grupie dostawców maszyn, urzędów oraz usług odpowiada zarówno właściciel, jak i menedżerowie.

W tabeli 43 przedstawiono średnie wartości ocen odpowiedzialności właścicieli, menedżerów, pracowników i związków zawodowych za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa otrzymane w grupie przedstawicieli związków zawodowych.

Tabela 43. Średnie wartości ocen odpowiedzialności za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa otrzymane w grupie przedstawicieli związków zawodowych

Podmiot odpowiedzialny	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>
właściciele	4,03	0,94	1	5
menedżerowie	3,67	1,06	1	5
pracownicy	2,38	1,29	1	5
związki zawodowe	3,07	1,17	1	5

M – wartość średnia, *SD* – odchylenie standardowe, *min* – wartość minimalna, *max* – wartość maksymalna.

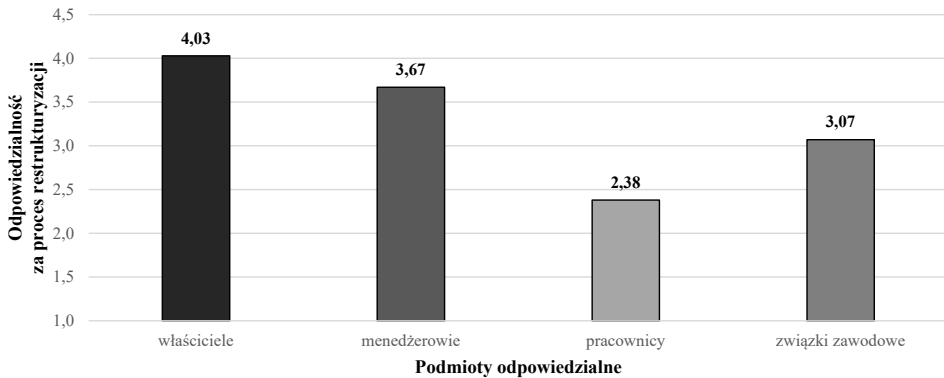
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 90).

W oparciu o wartość testu Friedmana stwierdzono, że pomiędzy ocenami poszczególnych podmiotów zachodziły różnice istotne statystycznie, $\chi^2(3) = 95,26$, $p < 0,001$. W oparciu o test Wilcozona zastosowany jako test porównań parami stwierdzono, że istotne statystycznie różnice zachodziły pomiędzy oceną odpowiedzialności wszystkich analizowanych podmiotów, tj. właścicieli i menedżerów, $Z = -2,67$, $p < 0,01$, pracowników, $Z = -6,67$, $p < 0,001$, i związków zawodowych, $Z = -5,31$, $p < 0,001$, menedżerów i pracowników, $Z = -5,75$, $p < 0,001$, oraz związków zawodowych, $Z = -3,82$, $p < 0,001$, a także pracowników i związków

zawodowych, $Z = -4,07$, $p < 0,001$. Jako najbardziej odpowiedzialni zostali ocenieni właściciele, jako najmniej odpowiedzialni – pracownicy (por. rysunek 31).

Ocena odpowiedzialności menedżerów była niższa od oceny odpowiedzialności właścicieli, ale wyższa od oceny odpowiedzialności związków zawodowych.

Rysunek 31. Ocena odpowiedzialności poszczególnych podmiotów za proces restrukturyzacji dokonana przez przedstawicieli związków zawodowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 90).

Powyższe dane informują, że za proces restrukturyzacji w grupie przedstawicieli związków zawodowych odpowiada właściciel.

IV. Analiza restrukturyzacji systemu zarządzania oraz systemu wykonawczego przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego

Następnie, w celu dalszej analizy, zadano interesariuszom kolejne pytanie badawcze: jaka jest ocena funkcjonowania systemu zarządzania oraz systemu wykonawczego przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego w obecnej rzeczywistości gospodarczej. Powyższe pytanie badawcze rozpatrywano w odniesieniu do poszczególnych grup zawodowych biorących udział w badaniu.

W tabeli 44 przedstawiono rozkład częstości dla opinii osób badanych w sprawie braku skuteczności systemu zarządzania w porównywanych grupach zawodowych.

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy przynależnością do jednej z porównywanych grup zawodowych a opinią w sprawie braku skuteczności systemu zarządzania, $\lambda(24) = 61,48$, $p < 0,001$.

Tabela 44. Opinie osób badanych na temat braku skuteczności systemu zarządzania

System zarządzania jest nieskuteczny	Grupa													
	1		2		3		4		5		6		7	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Zdecydowanie nie zgadzają się	2	4,3	8	11,9	7	10,3	2	4,0	7	23,3	1	3,4	10	11,1
Nie zgadzają się	21	45,7	27	40,3	35	51,5	18	36,0	15	50,0	17	58,6	22	24,4
Nie mają zdania	11	23,9	21	31,3	9	13,2	26	52,0	6	20,0	2	6,9	31	34,4
Zgadzają się	11	23,9	8	11,9	13	19,1	4	8,0	2	6,7	6	20,7	22	24,4
Zdecydowanie zgadzają się	1	2,2	3	4,5	4	5,9	0	,0	0	,0	3	10,3	5	5,6
Ogółem	46	100	67	100	68	100	50	100	30	100	29	100	90	100

n – liczba osób badanych, % – procent grupy, 1 – kierownictwo ruchu, 2 – wyższy dozór górniczy,

3 – dozór ruchu, 4 – energetyka zawodowa, 5 – sprzedawca węgla, 6 – dostawca maszyn, urządzeń, usług, 7 – przedstawiciel związków zawodowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (*n* = 380).

Większość osób nie zgadzała się z badaną opinią. Zdecydowanie nie zgadzali się z tą opinią menedżerowie. W grupie przedstawicieli związków zawodowych 32 osoby łącznie: nie zgadzają się i zdecydowanie nie zgadzają się z opinią, że system zarządzania jest nieskuteczny i 27 osób łącznie, które: zgadzają się i zdecydowanie zgadzają się w ocenie, że system zarządzania jest nieskuteczny. Oprócz tego w tej grupie zawodowej jest najwięcej osób, które nie miały zdania (31 osób, co stanowi 34,4 proc.). W grupie osób pracujących w energetyce było więcej osób (26 osób, co stanowi 52 proc. badanych w tej grupie zawodowej), które nie miały zdania.

Następnie, w tabeli 45, przedstawiono rozkład częstości dla opinii osób badanych w sprawie niedoinwestowania systemu wykonawczego i potrzeby jego restrukturyzacji w porównywanych grupach zawodowych.

Tabela 45. Opinie osób badanych w sprawie niedoinwestowania systemu wykonawczego i potrzeby jego restrukturyzacji

	Grupa													
	1		2		3		4		5		6		7	
System wykonawczy jest niedoinwestowany	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Zdecydowanie nie zgadzają się	7	15,2	7	10,4	11	16,2	3	6,0	5	16,7	1	3,4	18	20,0
Nie zgadzają się	28	60,9	36	53,7	41	60,3	21	42,0	19	63,3	18	62,1	49	54,4
Nie mają zdania	9	19,6	12	17,9	12	17,6	24	48,0	4	13,3	8	27,6	17	18,9
Zgadzają się	2	4,3	11	16,4	3	4,4	2	4,0	2	6,7	0	0	5	5,6
Zdecydowanie zgadzają się	0	0	1	1,5	1	1,5	0	0	0	0	2	6,9	1	1,1
Ogółem	46	100	67	100	68	100	50	100	30	100	29	100	90	100

n – liczba osób badanych, % – procent grupy, 1 – kierownictwo ruchu, 2 – wyższy dozór górniczy, 3 – dozór ruchu, 4 – energetyka zawodowa, 5 – sprzedawca węgla, 6 – dostawca maszyn, urządzeń, usług, 7 – przedstawiciel związków zawodowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (*n* = 380).

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy przynależnością do jednej z porównywanych grup zawodowych a opinią w sprawie niedoinwestowania, $\lambda(24) = 46,07$, $p < 0,01$. Ponadto w grupie pracujących w energetyce było więcej osób, które nie miały zdania, niż w pozostałych grupach zawodowych.

Większość osób nie zgadzała się z badaną opinią, że obecny system zarządzania przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego jest nieskuteczny oraz że aktualnie funkcjonujący system wykonawczy wymaga dużych nakładów inwestycyjnych.

Biorąc pod uwagę cały przeprowadzony proces badawczy dotyczący:

1. badania oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego,
 - na ocenę restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w opinii respondentów mają wpływ uwarunkowania ekonomiczne. Im wyższa ocena uwarunkowań ekonomicznych, tym ocena restrukturyzacji przedsiębiorstwa niższa,
 - najniżej restrukturyzację przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego ocenili sprzedawcy węgla, ich ocena istotnie negatywnie różniła się w stosunku do pozostałych grup respondentów;
2. badania opinii na temat odpowiedzialności poszczególnych grup interesariuszy za procesy restrukturyzacji przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego,

- w opinii wszystkich respondentów za procesy restrukturyzacji przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego najbardziej odpowiedzialni są właściciele, najmniej odpowiedzialni – pracownicy. Ocena odpowiedzialności menedżerów była niższa od oceny odpowiedzialności właścicieli, ale wyższa od oceny odpowiedzialności związków zawodowych;
- 3. badania oceny funkcjonowania systemu zarządzania i systemu wykonawczego przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego,
 - większość interesariuszy nie zgadzała się z badaną opinią, że obecny system zarządzania przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego jest nieskuteczny, a aktualnie funkcjonujący system wykonawczy wymaga dużych nakładów inwestycyjnych,

można jednoznacznie stwierdzić, że cel C5 został zrealizowany, a hipoteza H5 została potwierdzona.

4.3. Wyniki badań ilościowych

Podjmując się analizy wyników badań ankietowych, w pierwszej kolejności zajęto się kwestią stopnia rozumienia restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w zależności od przynależności do poszczególnych grup interesariuszy (tabela 30), a następnie, czy sposób rozumienia restrukturyzacji ma wpływ na jego ocenę (tabela 32). W dalszej kolejności – rozeznaniem, czy owo rozumienie wzrasta wraz z poziomem wykształcenia respondentów (tabela 33).

Sposób podania interpretacji pojęcia rozumienia restrukturyzacji w kwestionariuszu ankiety był kluczowy. Pozwolił ustalić poziom świadomości respondentów, ponieważ dotychczasowa restrukturyzacja budzi różne skojarzenia, co wynika z doświadczenia zawodowego każdego z respondentów. Niektóre osoby mogły nie zgadzać się z poglądem: *restrukturyzacja to świadomy proces przekształcenia struktury przedsiębiorstwa w różnych obszarach funkcjonowania*, ponieważ dla nich oznacza coś zupełnie innego – likwidację zarówno całych kopalń oraz obszarów wydobywczych, jak i miejsc pracy. Nie akceptować założenia, *celem restrukturyzacji jest zbudowanie przedsiębiorstwa, które przynosi zysk, jest innowacyjne oraz przyjazne dla otoczenia*, ponieważ uważają, że dotychczasowe działania mające na celu dążenie do drastycznego obniżenia kosztów w sferze produkcji i zarządczej utrudniają funkcjonowanie oraz powodują wzrost biurokracji i problemy w sferze organizacyjnej. Nie doceniać roli komunikacji i stwierdzenia: *dobra komunikacja z pracownikami, menedżerami, związkami zawodowymi oraz klientami i dostawcami jest warunkiem skutecznej restrukturyzacji*.

W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono, że jedynie w stosunku do jednej z podanych wyżej zmiennych, *restrukturyzacji jako świadomego procesu*, zachodzi

istotna zależność (tabela 30). Do grup zawodowych, które najmniej zgadzają się z tym sformułowaniem, należą osoby zatrudnione w wyższym dozorze górniczym i przedstawiciele związków zawodowych (zob. tabela 31, rys. 24), ludzie od lat związani z wydobywaniem węgla, pełniący jednak aktualnie funkcje koordynacyjne (wyższy dozór górniczy – na stanowiskach nadsztygarów) oraz doradczyciele (przedstawiciele związków zawodowych), którym nie podlegają zespoły pracownicze. Opierają oni swoje poglądy na niewątpliwie dużym doświadczeniu zawodowym, związanym z długoletnią pracą w kopalni, jednakże ich znajomość najważniejszych problemów dotyczy danego odcinka robót, czyli raczej skali cząstkowej (wyższy dozór górniczy) oraz skali własnej kopalni (przedstawiciele związków zawodowych), a nie ogólnej działalności całego przedsiębiorstwa górniczego.

Prezentowane sformułowanie jest najbardziej charakterystyczne dla dostawców maszyn, urządzeń i usług oraz osób zatrudnionych w energetyce zawodowej, czyli interesariuszy zewnętrznych, którzy oceniają restrukturyzację górnictwa z innej, szerszej perspektywy.

Następnie zajęto się analizą problemu, czy w ogóle i w jaki sposób rozumienie wpływa na ocenę restrukturyzacji przedsiębiorstwa dokonywaną przez respondentów. W tym celu jako zmienne wyjaśniane analizowano zagadnienia, jak w tabeli 30, sposobu rozumienia restrukturyzacji w *kategoriach świadomego procesu*, w *kategoriach celu*, którym jest *zysk i innowacyjność* oraz w *kategoriach dobrej komunikacji*. Otrzymano istotną ujemną zależność pomiędzy rozumieniem restrukturyzacji a jej oceną w *kategoriach dobrej komunikacji*, z której wynika, że im bardziej zdecydowana opinia respondentów, że dobra komunikacja stanowi warunek skutecznej restrukturyzacji, tym ocena restrukturyzacji – mniej korzystna (tabela 32). Uzyskano zatem potwierdzenie założonego problemu badawczego, że rozumienie restrukturyzacji wpływa na jej ocenę.

Ponadto uzyskano istotne statystycznie różnice międzygrupowe w zakresie rozumienia restrukturyzacji jako świadomego procesu, w zależności od wzrostu poziomu wykształcenia osób badanych (tabela 33). Rozumienie restrukturyzacji było bardziej czytelne dla osób z wykształceniem wyższym II stopnia niż z wykształceniem średnim i wykształceniem wyższym I stopnia (rys. 25).

Następnie podjęto się analizy dotyczącej ustalenia wpływu różnorodnych uwarunkowań na restrukturyzację przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego oraz zbadania, w jaki sposób oddziałują one na ocenę respondentów. W tym celu poddano analizie podzielone na dziewięć grup następujące uwarunkowania: ekonomiczne, górniczo-geologiczne, polityczne, prawne, rynkowe, społeczne, środowiskowe, techniczno-technologiczne oraz własnościowe.

Z przeprowadzonej analizy wynika zależność między oceną uwarunkowań ekonomicznych a oceną restrukturyzacji (tabela 34). Wyższa ocena uwarunkowań

ekonomicznych wydatnie obniża ocenę restrukturyzacji. Uzależnienie oceny restrukturyzacji jedynie od uwarunkowań ekonomicznych wskazuje na to, że podstawowym kryterium docenionym przez respondentów jest osiągnięcie efektywności działalności gospodarczej. Zatem im mniejsza efektywność, tym niższa ocena restrukturyzacji przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego dokonana przez respondentów.

Następnie dokonano analizy związku oceny restrukturyzacji ze stażem pracy respondentów i stwierdzono, że dłuższy staż pracy osób badanych zwiększa tę ocenę (tabela 35). Zestawienie stażu pracy respondentów z oceną restrukturyzacji było celowe. Dało ciekawe, lecz raczej spodziewane wyniki. Z uzyskanych danych wynika, że osoby z większym doświadczeniem zawodowym, mając możliwość bardziej wszechstronnej i długookresowej oceny wszelkich skomplikowanych procesów restrukturyzacyjnych, dokonują ich porównania. Jeżeli zatem ocena restrukturyzacji wzrasta wraz ze stażem pracy, to można przyjąć, że obrany kierunek zmian budzi większą akceptację starszego pokolenia pracowników, a mniejszą młodszego. Tych osób, od których zależy przyszłość przedsiębiorstwa górniczego.

Rozpatrując kolejne aspekty analizy, badano ocenę restrukturyzacji przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego przez poszczególne grupy zawodowe (tabela 36). Badanie opinii na temat przebiegu dotychczasowej restrukturyzacji w poszczególnych grupach zawodowych dało zaskakujące wyniki. Okazało się, że najwyżej owe procesy ocenili dostawcy maszyn i urządzeń górniczych, wyższy dozór górniczy, energetyka zawodowa, kierownictwo ruchu oraz przedstawiciele związków zawodowych. Z kolei najniżej procesy restrukturyzacji (w stosunku do pozostałych grup zawodowych) ocenili sprzedawcy węgla. Oceny wszystkich pozostałych grup zawodowych nie różniły się istotnie między sobą (por. tabela 37, rys. 26).

Niska ocena restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w grupie sprzedawców węgla nie bierze się znikąd. Jak wynika z przeprowadzonych rozmów, generalnie w górnictwie brak jest dobrej współpracy. Sytuacja ta odczuwalna jest zarówno między zakładami wydobywczymi i okołogórnicznymi, jak i tymi pierwszymi a sprzedawcami węgla. Jednak według opinii tych ostatnich wobec nich stosowane są praktyki monopolistyczne. Duży podmiot może więcej, narzuca swoje sztywne reguły w postaci przedpłat na odbierany węgiel. W systemie sprzedaży węgla nie ma sezonowości, obowiązuje umowa roczna, a określona ilość węgla podzielona jest do odbioru na 12 miesięcy. W każdym miesiącu trzeba odebrać minimum 80 procent węgla określonego w przydziale, po dokonaniu przedpłaty za ten węgiel. Nie ma tu znaczenia, że sprzedawca węgla zawsze w terminie wywiązuje się ze swoich zobowiązań; wskazuje to na brak elementarnego zaufania w stosunku do swojego klienta. W praktyce wygląda to tak, że w każdym tygodniu do piątku trzeba zrealizować przedpłatę na węgiel, który będzie odbierany w kolejnym tygodniu. Jeżeli

nie odbierze się przydzielonego miesięcznego przydziału węgla, w kolejnym miesiącu wzrasta cena odbieranego węgla o około 20–30 zł/t, w zależności od asortymentu. Niestety, jak dowodzi dalej respondent z grupy sprzedawców węgla – węgiel krajowy, biorąc pod uwagę jego cenę i porównując z ceną węgla z importu, jest w coraz większym stopniu niekonkurencyjny. Węgiel z importu jest o 100–150 zł/t tańszy niż z polskich kopalń, i stąd tak duży – w wysokości 19,7 mln t – import węgla w 2018 r. Poza tym przydział węgla o wysokich parametrach jakości jest znikomy. O trudnej współpracy w górnictwie, a szczególnie z PGG S.A., wspomniano również w grupie osób zatrudnionych w energetyce zawodowej, twierdząc, że PGG to moloch, a na podjęcie decyzji czeka się miesiącami.

W dalszej kolejności podjęto analizę zależności oceny restrukturyzacji od wieku osób badanych oraz wzrostu poziomu wykształcenia (tabela 38). Jak wynika z przytoczonych danych oraz wcześniejszych analiz rozpatrujących ocenę restrukturyzacji ze względu na staż pracy, również w tym wypadku im starsze osoby badane, tym bardziej wzrasta pozytywna ocena restrukturyzacji. Tym niemniej ocena restrukturyzacji, w odróżnieniu od analizy wniosków dotyczących stopnia rozumienia restrukturyzacji, nie zależy od wzrostu poziomu wykształcenia.

Następnie zbadano opinie na temat oceny odpowiedzialności właścicieli, menedżerów, związków zawodowych i pracowników za procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, otrzymane w całej badanej próbie (tabela 39).

Analiza odpowiedzi wykazała, że badani jako najbardziej odpowiedzialnych za procesy restrukturyzacji przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego uznali właścicieli, jako najmniej odpowiedzialnych – pracowników (rys. 27). Ocena odpowiedzialności właścicieli była wyższa od oceny odpowiedzialności menedżerów, a ocena odpowiedzialności menedżerów była również wyższa od oceny odpowiedzialności związków zawodowych. Ponadto została przeprowadzona szczegółowa analiza ocen odpowiedzialności właścicieli, menedżerów, pracowników i związków zawodowych za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa, we wszystkich poszczególnych grupach zawodowych. Menedżerowie jako najbardziej odpowiedzialnego za procesy restrukturyzacji wskazali właściciela, a następnie samych siebie (zob. tab. 40, rys. 28), klienci, odbiorcy węgla – właściciela i menedżerów (zob. tab. 41, rys. 29), dostawcy maszyn, urządzeń górniczych i usług – zarówno właściciela, jak i menedżerów (zob. tab. 42, rys. 30), a przedstawiciele związków zawodowych – właściciela (zob. tab. 43, rys. 31).

Można zatem wyciągnąć wniosek, że wbrew opiniom niektórych respondentów, którzy największą odpowiedzialnością za procesy restrukturyzacji polskiego górnictwa obarczali związki zawodowe, ponieważ:

- są siłą destrukcyjną, która uważa, że wszystko im się należy,
- szkodzą, mają wydumane wymagania i pomysły, ciągle im mało,

- w momencie kiedy trzeba zacisnąć pasa, walczą, grożąc strajkami i niepokojem społecznym o podwyżki płac, co powoduje w sytuacji dużego obciążenia funduszu płac przejadanie minimalnych zysków i pogorszenie sytuacji finansowej,

związki zawodowe nie mają takiego wpływu na restrukturyzację górnictwa, jaki im się przypisuje. Błędem jest również obarczanie ich całą winą za źle funkcjonujące górnictwo. To jest zbyt skomplikowany mechanizm, na który ma wpływ szereg czynników. Ponadto w czasie przeprowadzania badań autorka miała wielokrotnie okazję rozmawiać z przedstawicielami kierownictwa związków zawodowych oraz ich organizacji zakładowych. Wyróżniali się życzliwością, znajomością tematu oraz dużą wiedzą merytoryczną. W organizacjach związkowych nastąpiła zmiana pokoleniowa, teraz w przeważającej części pracują tam ludzie, którzy są odpowiedzialni i z rozumą traktują wywalczone przywileje. Uważają, że system zarządzania jest archaiczny i brak jest w górnictwie fachowej kadry menedżerskiej, której kwalifikacje zarządcze (choć mają wręcz priorytetowe znaczenie) oceniają negatywnie. Tym niemniej należy przyznać, że organizacji zawodowych jest w górnictwie węgla kamiennego za dużo. Liczba ponad dwustu organizacji związkowych wcale nie pomaga (niektórzy pracownicy są zrzeszeni nawet w kilku organizacjach jednocześnie). Organizacje konkurują ze sobą i coraz trudniej się z nimi porozumieć. Nie wszystkie również w jednakowy sposób rozumieją swoją misję i dbają o sprawy pracownicze.

Kolejne rozważania dotyczą analizy systemu zarządzania i systemu wykonawczego (tabele 44 i 45).

Jak wynika z prowadzonych dyskusji w czasie wypełniania kwestionariusza ankiety (a przedstawiciele górniczych związków zawodowych szczególnie podnosili ten temat), system zarządzania powinien ulec gruntownej restrukturyzacji, zmianie ewolucyjnej, a nie rewolucyjnej. Problemy z zarządzaniem i organizacją pracy są widoczne w skali ogólnej i na poszczególnych kopalniach, a nieprzemysłane decyzje administracyjne mają bezpośredni negatywny wpływ na poziom wydobycia. Odbija się to na produkcji, rośnie niezadowolenie pracowników, spada motywacja do pracy. Poza tym górnictwo węgla kamiennego posiada zhierarchizowany system zarządzania, w którym zatracono jakąkolwiek inicjatywę ludzką. Pracownicy boją się brać odpowiedzialność za podejmowane decyzje, ponieważ nie są traktowani po partnersku. Ten rygor podporządkowania się przełożonemu związany jest przede wszystkim z potrzebą zachowania dużej dyscypliny pracy pod ziemią, związanej z zagrożeniami eksploatacji węgla. Menedżerowie bowiem odpowiadają nie tylko za poziom wydobycia węgla, ale również za zdrowie i życie swoich podwładnych. Tym niemniej błędne decyzje budzą duży opór pracowników, a podstawową kwestią jest konieczność poprawy systemu zarządzania oraz zwiększania kwalifikacji zarządczych menedżerów.

Przechodząc do konkretnych wniosków badania ankietowego dotyczącego funkcjonowania systemu zarządzania, należy stwierdzić, że istnieje istotna zależność pomiędzy przynależnością do jednej z porównywanych grup zawodowych biorących udział w badaniu a ich opinią. Większość osób nie zgadzała się jednak ze stwierdzeniem o braku skuteczności systemu zarządzania (tabela 44). Zdecydowanie nie zgadzali się menedżerowie, i to we wszystkich grupach zawodowych. W grupie przedstawicieli związków zawodowych 32 osoby uważały, że system zarządzania jest skuteczny, ponieważ – biorąc pod uwagę wszelkie trudności związane z produkcji węgla – wydobywanie jest realizowane, a tylko 27 osób uważało, że system zarządzania jest nieskuteczny. Oprócz tego w tej grupie zawodowej było najwięcej respondentów, którzy nie podjęli się oceny (31 osób nie miało zdania, co stanowi 34,4%). Te osoby boją się wypowiadać lub mają niską świadomość ogólnej sytuacji gospodarczej, w której znalazło się górnictwo węgla kamiennego. W grupie osób pracujących w energetyce 26 osób (co stanowi 52% badanych) również nie miało zdania. W tym wypadku można uznać, że nie chciały podejmować się oceny systemu, do którego nie mogą się w pełni ustosunkować. Powyższe wyniki badań dowiodły, że w większości menedżerowie nie dostrzegają potrzeby zmian systemu zarządzania, w którym uczestniczą, są przyzwyczajeni do takiego sposobu zarządzania i nie potrafią krytycznie spojrzeć na własne poczynania. Pomimo ich opinii system zarządzania może i powinien być sprawniejszy i lepiej realizować funkcje, do których został powołany.

Z kolei odnośnie do analizy systemu wykonawczego oraz potrzeby jego doinwestowania (tabela 45), respondenci w zależności od rodzaju grupy zawodowej różnili się w swoich ocenach. Tym niemniej zdecydowanie nie zgadzali się z opinią o potrzebie jego doinwestowania. Jedynie w grupie, w której respondenci nie mieli zdania, było więcej osób zatrudnionych w energetyce, niż w pozostałych grupach zawodowych. Respondenci uważali, że system wykonawczy spełnia swoje funkcje, choć nadal ciąży na nim wieloletnie zaniedbania w otwarciu nowych ścian wydobywczych. Jeżeli zaś nie ma tego typu inwestycji, przygotowanych z dużym wyprzedzeniem (w górnictwie planowanie inwestycyjne jest długie, sięga nawet w zależności od skali przedsięwzięcia 5 lat, z reguły to są okresy 2-, 3-letnie), nie ma węgla, nie ma zysku lub jest on proporcjonalnie mniejszy. W minionym okresie konkurencyjnych cen węgla na rynkach światowych brak robót udostępniających i przygotowawczych skutkowało brakiem węgla z polskich kopalń.

Tego rodzaju podejście do potrzeby wzrostu inwestycji w górnictwie świadczy o przyzwyczajeniu respondentów do starych reguł funkcjonowania, które wykluczają zmiany sposobu działalności kopalń i o postrzeganiu zmian jako zagrażających egzystencji, co wiąże się z poczuciem nieufności do decyzji podejmowanych przez menedżerów najwyższego szczebla zarządzania i obawą o utratę miejsca pracy.

Polski rynek węgla od lat charakteryzuje się dużą zmiennością. Aktualnie największy wpływ na tę sytuację ma dążenie do osiągnięcia neutralności klimatycznej i konkretne plany odejścia od produkcji energii elektrycznej z węgla. Świat jest podzielony, Unia Europejska ogranicza zużycie węgla, a reszta świata, w tym: Chiny, Indie, Australia, USA, Rosja zwiększają produkcję i, sterując popytem, dyktują ceny węgla na rynkach światowych. Zmienność sytuacji rynkowej i cen surowców energetycznych przekładają się bezpośrednio na rynek węgla w kraju. Dodatkowo rozchwianie rynku węgla spowodowane zostało wzrostem importu od 2018 r., co wiązało się z trudnościami w wydobyciu określonych gatunków węgla przez polskich producentów. Wzmożony import węgla był efektem niedoinwestowania górnictwa w poprzednich latach, wobec czego nie było ono w stanie zapewnić dostaw węgla do energetyki na odpowiednim poziomie. Zjawisko rosnącego napływu węgla z zagranicy jest na tyle poważne, że zagraża rodzimym producentom. Rozczarowaniem również okazała się ustawa o jakości węgla, która nie ustanowiła tamy dla jego importu. Konieczne jest zatem opanowanie i ustabilizowanie rynku oraz odbudowanie potencjału sprzedażowego. To bardzo trudne zadanie, górnictwo powinno być przede wszystkim dostosowane do zabezpieczenia potrzeb energetyki zawodowej oraz odpowiadać na inne potrzeby rynkowe. Spór o węgiel będzie trwał, jednak wyzwania rynku mocy oraz priorytety bezpieczeństwa energetycznego kraju pokazują, że nie ma możliwości pozbycia się dziedzictwa węglowego z dnia na dzień. Jednakże zastępowanie węgla kamiennego innymi odnawialnymi źródłami energii będzie postępować, i nie ma od tego odwrotu. Interesariusze górnictwa węgla kamiennego powinni mieć świadomość nieodwracalności tych zjawisk i postępującej zmienności otoczenia konkurencyjnego branży. Z drugiej strony, w celu stabilnego rozwoju, trzeba wywierać presję na podnoszenie wydajności pracy i obniżanie kosztów operacyjnych, automatyzację i wprowadzanie inteligentnych rozwiązań. Te działania mogą w dużym stopniu uniezależnić przedsiębiorstwo górnicze od burzliwego otoczenia zewnętrznego.

4.4. Wyniki badań jakościowych

Prezentacja wyników badań jakościowych została przedstawiona w formie tabel (tabele 46, 47, 48). W badaniu uczestniczyło 10 ekspertów, praktyków i teoretyków zarządzania. W części I kwestionariusza wywiadu eksperci zostali poproszeni o podanie danych demograficznych oraz sprecyzowanie swojego powiązania z branżą górniczą. Pytania zostały pogrupowane w trzech częściach – w II części pod tytułem: Informacje ogólne, ocena restrukturyzacji, w III części: Działalność przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego oraz w IV części: Funkcjonowanie systemu wykonawczego przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego.

II. Informacje ogólne, ocena restrukturyzacji

Tabela 46. Zestawienie odpowiedzi ekspertów indywidualnego wywiadu pogłębionego

II część kwestionariusza wywiadu	Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu
<p>Informacje ogólne, ocena restrukturyzacji</p> <ol style="list-style-type: none"> Ocena poprzednich etapów restrukturyzacji w polskim górnictwie węgla kamiennego Jakie czynniki wpływają na aktualne postrzeganie górnictwa w Polsce Ocena obecnego procesu restrukturyzacji swojej kopalni, grupy kopalń 	<p>Ekspert 1</p> <ol style="list-style-type: none"> Dotychczasowa restrukturyzacja <i>była skuteczna z tego powodu, że nie było niepokojów społecznych i nikt nie stracił pracy</i>, żaden górnik nie został zwolniony. Duży wpływ na negatywne postrzeganie górnictwa mają <i>zaszczości historyczne. Dziwne informacje o niebotycznych zarobkach górników, przywilejach górniczych i ogromnych sumach dopłacanych do górnictwa. Poza tym sprawy płacowe zawsze były kością niezgody</i>. Szokują podawane wysokie średnie zarobki w górnictwie. <i>Obecny etap restrukturyzacji zakładów wydobywczych, który polega na łączeniu, usypianiu działalności lub likwidacji i zmianie profilu wydobycia, można na ten moment ocenić pozytywnie</i>. Tym bardziej, że pomagają jej wysokie ceny węgla, nie wiadomo jak będzie w przyszłości, jest to wielką niewiadomą. <hr/> <p>Ekspert 2</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Ocena poprzednich etapów restrukturyzacji jest niejednoznaczna</i>. Trzeba w tym wypadku wziąć pod uwagę trudne warunki jej przeprowadzenia, brak środków finansowych i podjęte zobowiązania podpisanych z Unią Europejską i Bankiem Światowym porozumień dotyczących udostępnienia tych środków jedynie na likwidację nadmiernych mocy produkcyjnych oraz stosunkowo krótki czas jej realizacji. <i>Utworzenie PGG S.A. to początek nowego spojrzenia na wydobycie. Została stworzona sieć kopalń zespolonych – sieć dająca efekt synergii</i>. Takie podejście do wydobycia umożliwi panowanie nad jednym złożem i w sposób optymalny jego sczerpanie, czyli daje: efektywne wydobycie i rezygnację ze sztucznych miedzi, eliminuje egoizm poszczególnych kopalń w gospodarce złożem.

II część kwestionariusza wywiadu **Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu**

Ekspert 3 *1. Podczas poprzednich procesów restrukturyzacji w polskim górnictwie popełniono wiele błędów. Mam wrażenie, że choć istniały poszczególne programy restrukturyzacyjne, tak naprawdę nikt z decydentów nie miał wizji, jak to górnictwo powinno wyglądać w przyszłości. Z tego względu górnik restrukturyzację kojarzy jednoznacznie, z zamykaniem kopalń i zwalnianiem ludzi. Boi się tego terminu, ponieważ boi się przyszłości, bez przysłowiowej roboty.*
2. Górnictwo węgla kamiennego nie kojarzy się dobrze. Górnik w przeważającej części to ten, kto kopie węgiel, który potem kopci i zatruwa środowisko. Może to zbyt uproszczenie, ale węgiel uważany jest w środowisku jako przeżytek. Nie ma już tego etosu ciężkiej pracy górnika, który pomnaża zasoby polskiej gospodarki narodowej.
3. Choć przecież węgiel w dalszym ciągu jest gwarantem naszego bezpieczeństwa energetycznego, to jednak sprawy górnictwa nie idą w dobrym kierunku.

Ekspert 4 *1. Trudno jednoznacznie ocenić poprzedni okres restrukturyzacji w górnictwie. Na pewno wiem, że taka ilość środków finansowych wpompowanych w te procesy powinna przynieść lepsze rezultaty. Niestety, robiono to w pośpiechu, nie myśląc o przyszłości.*
2. Niestety, wizerunek górnictwa jest niekorzystny. Trwa nagonka na węgiel. Węgiel źle jest postrzegany ze względu na emisję CO₂. Konieczne są fundamentalne zmiany w sposobie spalania węgla.
3. Sposób postrzegania sytuacji w kopalni zależy od zajmowanego stanowiska w hierarchii zawodowej. Pracownicy pewnych sytuacji nie widzą, nie interesują ich sprawy od nich niezależne. Ponadto najważniejszym problemem jest system wynagrodzeń.

**II część kwestionariusza
wywiadu**
Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu

- Ekspert 5 *1. Górnictwo nie jest i nigdy nie było dobrze zarządzane. Dlatego restrukturyzacja ludziom kojarzy się przede wszystkim z likwidacją kopalń i miejsc pracy. Popelniono wiele błędów w poprzednich latach, co niestety jest nie do odwrócenia.*
- 2. Górnictwo ciągle jest źle postrzegane. Ma to związek z przeszłością, kiedy górnicy byli dominującą siłą w gospodarce. Mieli też swoje przywileje, sklepy górnicze do dziś są wypominane. Na zły wizerunek górnictwa wpływa również nagonka Unii Europejskiej oraz mediów.*
- 3. Aktualnie łączy się kopalnie, samo połączenie kopalń nic nie daje, przy połączeniu dwóch kopalń w kopalnię zespoloną popelniono wiele fundamentalnych błędów w zarządzaniu i w organizacji pracy. Nie uwzględniono specyficznych zależności i odmierności tych kopalń.*
-
- Ekspert 6 *1. Poprzednie etapy restrukturyzacji trudno jest jednoznacznie ocenić.*
- 3. Górnictwo jest niedoinwestowane, nie ma otwartych ścian, nic się nie robi w tym kierunku. Prace przygotowawcze powinny być planowane z dużym wyprzedzeniem. Organizacja pracy się kłania. Najbardziej pożądanym jest pracownik, który grzecznie wykonuje polecenia i nie myśli. To jest błąd, bo zabija się inicjatywę w ludziach.*

II część kwestionariusza Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu wywiadu

- Ekspert 7
1. *Pozytywną stroną restrukturyzacji z perspektywy czasu oraz uwarunkowań mojej kopalni było połączenie w 1998 r. zakładu górniczego z elektrownią. Było to posunięcie nowe, które przyniosło dobry skutek. Do czasu jednak, gdy do gry nie weszła polityka. Wtedy mieliśmy do czynienia z mało racjonalnymi decyzjami. Miały one na celu nie tylko merytoryczne, ekonomiczne i rynkowe aspekty. Były to dalsze połączenia podmiotów gospodarczych, które nie do końca się sprawdziły.*
 2. *Zastanawiając się ponadto nad przyczynami negatywnego postrzegania górnictwa w społeczeństwie, ekspert mówi: wszyscy są przekonani, że do górnictwa się dopłaca, a to nie jest prawdą. Bilans powinien być rzetelnie pokazywany, ponieważ należności publicznoprawne, które są odprowadzane do budżetu państwa i do samorządów, to są miliardy złotych rocznie. Inną negatywnie odbieraną kwestią są górnicze protesty i zachowanie górników. Z drugiej jednak strony, górnictwo budzi również pozytywne relacje – ciężka praca jest przez większość społeczeństwa utożsamiana z wydobywaniem węgla w trudnych, niebezpiecznych warunkach.*
 3. *Kluczową sprawą w kopalni jest kwestia odpowiedniej motywacji pracowników i umożliwienia podnoszenia kwalifikacji oraz wprowadzenie rzetelnego systemu wynagrodzeń, który umożliwi powiązanie wynagrodzeń z efektywnością pracy.*
-

II część kwestionariusza wywiadu	Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu
	<p>Ekspert 8 1. Ekspert oceniając poprzednie restrukturyzację, mówił, że samo <i>połączenie kopalń, czy łączenie z energetyką nie gwarantuje powodzenia</i>. Jedną z dużych kopalń zespolonych wchodząca w skład PGG S.A. i wszystkie trzy wchodzące w jej skład zakłady górnicze zostały zniszczone polityką ostatnich lat. Powodem są ogromne problemy wynikające z <i>wieloletnich błędów w ich zarządzaniu</i>.</p> <p>3. Bardzo ważnym aspektem działalności zakładu wydobywczego i wyzwaniem są <i>kwestie płacowe</i>. Wynagrodzenia w górnictwie muszą wzrosnąć. Jeżeli nie wzrosną, to wykwalifikowani górnicy uciekać będą do innych firm. Tym bardziej, że przedsiębiorstwa górnicze zmieniają się, przebudowują swoje struktury, zaczynają stawiać na innowacyjność, nowoczesne rozwiązania i dywersyfikację produkcji.</p>
	<p>Ekspert 9 1. <i>Proces restrukturyzacji górnictwa to jest slogan i hasło, ponieważ trwa nieustający proces likwidacji polskiego górnictwa</i>. Nigdy nie było spójnej i logicznej polityki rządowej, kontynuacji programu restrukturyzacji.</p> <p>2. Są to <i>zaszłości historyczne i brak polityki rządu w stosunku do górnictwa</i>.</p> <p>3. Podstawową sprawą, mającą decydujący wpływ na funkcjonowanie kopalni, jest <i>udostępnianie nowych, zbadanych i zdiagnozowanych do uzyskania złóż</i>. Brak jest jasno określonej strategii działania, a polityka rządu jest nijaka, jeżeli się nie rozwijamy, to się zwijamy.</p>
	<p>Ekspert 10 1. <i>Oceniając poprzednie etapy restrukturyzacji, dziwię się górnikom, że nie zauważają tego, że wszystko idzie w złym kierunku. Raz się scala, raz dzieli zakłady wydobywcze, nie ma spójnej polityki wobec górnictwa</i>. To powoduje frustracje wśród załóg, ponieważ nie wiedzą, co z nimi będzie.</p> <p>3. <i>Polskie górnictwo definiują przede wszystkim inwestycje w nowe ściany wydobywcze</i>. Jak nie ma inwestycji, nie ma rozwoju. Jednak pieniądze są przeznaczane przede wszystkim na dziś, na przeżycie. To powoduje, że cena wydobycia tony węgla jest bardzo wysoka.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych (n = 10).

Odpowiadając na pierwsze pytanie kwestionariusza wywiadu, dotyczące oceny restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w latach 1989–2016, eksperci różnie tłumaczyli powody swojej oceny. Według jednych restrukturyzacja: *była skuteczna, ponieważ nie było niepokoju społecznego i nikt nie stracił pracy.*

Z kolei inni badani nie potrafili dokonać jednoznacznej oceny, ze względu na jej skomplikowany charakter: *ocena poprzednich etapów restrukturyzacji jest niejednoznaczna; trudno mi jednoznacznie ocenić poprzedni okres restrukturyzacji w górnictwie. Na pewno wiem, że taka ilość środków finansowych, wpompowanych w te procesy, powinna przynieść lepsze rezultaty.*

Inną grupę ekspertów stanowiły osoby zdecydowanie negatywnie oceniające restrukturyzację polskiego górnictwa: *podczas poprzednich procesów restrukturyzacji w polskim górnictwie popełniono wiele błędów; górnictwo nie jest i nigdy nie było dobrze zarządzane. Dlatego restrukturyzacja ludziom kojarzy się przede wszystkim z likwidacją kopalni i miejsc pracy; proces restrukturyzacji górnictwa to jest slogan i hasło, ponieważ trwa nieustający proces likwidacji polskiego górnictwa.*

Kolejni eksperci poproszeni o ocenę mówili: *o ogromnych problemach wynikających z wieloletnich błędów w zarządzaniu kopalniami; dziwię się górnikom, że nie zauważają tego, że wszystko idzie w złym kierunku. Raz się scala, raz dzieli zakłady wydobywcze, nie ma spójnej polityki wobec górnictwa.*

Tym niemniej większość badanych osób (5) negatywnie oceniło poprzednie etapy restrukturyzacji polskiego górnictwa. Tylko dwie osoby pozytywnie oceniły procesy restrukturyzacji, jedna z nich z perspektywy zabezpieczenia socjalnego pracowników, druga z kolei wzięła pod uwagę doświadczenie własnej kopalni.

Po czym eksperci odpowiadali na drugie pytanie: *jakie czynniki wpływają na aktualne postrzeżenie górnictwa w Polsce. Wszystkie osoby badane zwracały uwagę na negatywne postrzeżenie górnictwa, zastanawiając się nad przyczynami, wymieniały: zaszłości historyczne, informacje o niebotycznych zarobkach górników, przywilejach górniczych i ogromnych sumach dopłacanych do górnictwa; brak polityki rządu w stosunku do górnictwa; węgiel uważany jest w środowisku za przeżytek; węgiel źle jest postrzegany, ze względu na emisję CO₂.*

Generalnie według ekspertów negatywne postrzeżenie górnictwa węgla kamiennego w społeczeństwie ma związek z przeszłością, kiedy górnicy byli dominującą siłą w gospodarce i mieli swoje przywileje. Ponadto negatywna opinia wynika z ogólnego przekonania, że do górnictwa się dopłaca. Bilans powinien być rzetelnie pokazywany, ponieważ górnictwo odprowadza w formie należności publicznoprawnych miliardy złotych rocznie. Poza tym duży wpływ na negatywne postrzeżenie górnictwa mają aktualne uwarunkowania środowiskowe, związane z potrzebą ochrony klimatu. Z drugiej jednak strony górnictwo budzi również

pozytywne relacje, ciężka praca jest przez większość społeczeństwa utożsamiana z wydobywaniem węgla w trudnych, niebezpiecznych warunkach.

Następnie zapytano wszystkich ekspertów: o *ocenę obecnego procesu restrukturyzacji swojej kopalni, grupy kopalń*. Pierwsi z ekspertów pozytywnie ocenili aktualne zmiany. Z kolei inne osoby nawiązywały do skomplikowanej sytuacji rynkowej i środowiskowej polskiego węgla. Eksperti podnosili również kwestie konieczności inwestycji w nowe ściany wydobywcze: *górnictwo jest niedoinwestowane, nie ma otwartych ścian, nic się nie robi w tym kierunku, zapomina się o przygotowaniu frontów wydobywczych, organizacja pracy się kłania; podstawową sprawą, mającą decydujący wpływ na funkcjonowanie kopalni jest udostępnianie nowych, zbadanych i zdiagnozowanych do uzyskania złóż. Na to potrzebna jest zgoda rządu i zabezpieczenie środków finansowych. A polityka rządu jest nijaka, jeżeli się nie rozwijamy, to się zwijamy. Brak jest zatem jasno określonej strategii działania; polskie górnictwo definiują przede wszystkim inwestycje w nowe ściany wydobywcze. Jak nie ma inwestycji, nie ma rozwoju.*

Reasumując, jedynie dwie osoby badane pozytywnie oceniły aktualny proces restrukturyzacji. Według ich opinii na przeszkodzie zmianom staje wiele fundamentalnych błędów w zarządzaniu i organizacji pracy oraz na poziomie produkcyjno-inwestycyjnym, związanym z brakiem inwestycji w nowe ściany wydobywcze. Ponadto w celu zwiększenia efektywności działalności wydobywczej konieczne jest wprowadzenie odpowiedniej motywacji pracowników oraz rzetelnego systemu wynagrodzeń. Niezbędne stają się ponadto zmiany w sposobie postrzegania i spalania węgla kamiennego. Bez tych wszystkich przeobrażeń nie będzie można mówić o skutecznym funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w Polsce.

III. Działalność przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego

Tabela 47. Zestawienie odpowiedzi ekspertów indywidualnego wywiadu pogłębionego

III część kwestionariusza wywiadu	Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu
<p>Działalność przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego</p> <p>1. Jakie są kluczowe uwarunkowania skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego</p> <p>2. Która z grup interesariuszy ma największy wpływ na funkcjonowanie kopalni, grupy kopalń: rząd RP, menedżerowie, górnicy – związki zawodowe, klienci – odbiorcy węgla (energetyka zawodowa), dostawcy maszyn i urządzeń górniczych oraz usług</p> <p>3. Jaka jest ocena systemu zarządzania w swojej kopalni, grupie kopalń</p> <p>4. Jakie aspekty działania będą miały fundamentalne znaczenie dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego</p>	<p>Ekspert 1</p> <p>1. Na działalność przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego mają przede wszystkim wpływ <i>uwarunkowania rynkowe, w tym koniunktura na węgiel i wysokie ceny na rynkach światowych oraz uwarunkowania środowiskowe, parcie do dekarbonizacji</i>, która całkowicie zmieni obraz górnictwa i dlatego niezbędna jest <i>dywersyfikacja działalności</i>. Niebagatelną rolę odgrywają uwarunkowania polityczne i uzależnienie menedżerów od decyzji właściciela, na dalszy plan schodzą zaś ich umiejętności menedżerskie.</p> <p>4. <i>Dekarbonizacja w coraz większym stopniu definiuje działalność polskiego górnictwa, choć w takim kształcie jak to proponuje UE jest niemożliwa do realizacji, przede wszystkim z technicznego punktu widzenia. Tym niemniej jest to poważna kwestia, aby w takich uwarunkowaniach środowiskowych zapewnić dalsze funkcjonowanie polskich kopalń.</i></p> <hr/> <p>Ekspert 2</p> <p>1. Najważniejsze dla skutecznego funkcjonowania kopalń są uwarunkowania własnościowe, oddanie bezpośrednio kopalniom możliwości samostanowienia. Ponadto Ekspert 2 bardzo szczegółowo opisał mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstw wydobywczych w poprzednich etapach restrukturyzacji. Lata 1990-93 były okresem samodzielności kopalń, obniżki kosztów w górnictwie oraz zwiększenia efektywności wydobywania. <i>Każda kopalnia na swój sposób starała się dobrze gospodarować złożem i miała po kilkanaście uzbrojonych ścian. Wprowadzano wtedy oszczędności, tanie sposoby pozyskiwania maszyn i urządzeń. To był również czas porozumienia załogi, związków zawodowych i dyrekcji kopalń. Potem interesy tych grup społecznych zaczęły się rozmiąć. W momencie</i></p>

**III część kwestionariusza
wywiadu**
Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu

połączenia kopalń w spółki węglowe – dobre trendy zniknęły. Dyrektor nie starał się być już gospodarzem na własnym terenie. Nie dbano o zmniejszenie kosztów, handel węglem podupadł, a węgiel zaczęto sprzedawać poniżej kosztów produkcji – byle sprzedać. Nie był to ruch w dobrym kierunku. Spółki węglowe zaprzępaściły wcześniejsze dobre tendencje, które ukształtowały się w tym czasie. Sytuacja ekonomiczna w górnictwie byłaby zapewne zupełnie inna, gdyby wtedy zdecydowano się zamknąć trwale nierentowne zakłady, a pracowników, których nie interesowały osłony socjalne przenieść do dobrych, przynoszących zysk kopalń.

4. W górnictwie potrzebna jest natychmiastowa poprawa organizacji pracy.

- Ekspert 3
1. Dla działalności górniczej najważniejsi są ludzie. Od ich motywacji do pracy zależy pomyślność zakładu wydobywczego.
 2. Ważni są górnicy, ale zarządzający wszystkimi procesami menedżerowie mają największy wpływ na funkcjonowanie kopalni. Z kolei związki zawodowe mają negatywny wpływ na procesy wewnętrzne w górnictwie.
 4. Ekspert rozwój przedsiębiorstwa wydobywczego łączy z kwestią poważnej luki pokoleniowej. Dowodzi, że z górnictwa odeszli najbardziej doświadczeni górnicy i to ma podstawowy wpływ na jakość jego działania.

**III część kwestionariusza
wywiadu**

Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu

Ekspert 4 1/2. Największy wpływ na funkcjonowanie zakładu wydobywczego mają *górnicy i menedżerowie*. Bez współpracy i współdziałania tych grup nie jest możliwa skuteczna realizacja planów wydobycia. Niestety, niekorzystny wpływ mają również *nietrafione decyzje właściciela*. W górnictwie jest również wiele związków zawodowych, które mają wpływ na jego działalność, z tym że są one różnie postrzegane. *Górnictwo trzeba łączyć*, połączone daje gwarancję przetrwania i przeciwdziałania dyktatowi cenowemu energetyki zawodowej. Rozdrobnienie nie służy stabilizacji, wzrostowi konkurencyjności. *Dobra współpraca* powinna opierać się na zdrowych zasadach i nie przenosić skutków recesji tylko na barki górnictwa.

4. Tym niemniej *własnościowe połączenie górnictwa z energetyką daje dobre rezultaty*. *Trzeba ponadto skrócić czas oczekiwania na dostawę maszyn i urządzeń górniczych. Ułatwić dotarcie do rejonów wydobycia, miejsca pracy, odnowić park maszynowy zakładów przeróbki węgla, ponieważ z reguły nie są one w stanie sprostać zapotrzebowaniu.*

Ekspert 5 2. Zdecydowanie największy wpływ na funkcjonowanie zakładu mają pracownicy, *menedżerowie oraz górnicy*. *Związki zawodowe nie odgrywają już takiej roli jak kiedyś, w poprzednich latach. One nie mogą wchodzić w kompetencje kierownictwa kopalni.*

Ekspert 6 4. Przełomowy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego będzie miało *zastosowanie innowacyjnych technologii w górnictwie, w tym odmetanowania pokładów węglowych oraz zgazowania węgla.*

**III część kwestionariusza
wywiadu****Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu**

Ekspert 7 *1. Dobrze zarządzana spółka nie powinna w tak dużym stopniu odczuwać wahań koniunktury na rynku, spadku cen węgla na rynkach światowych. Przedsiębiorstwa wydobywcze powinny się zabezpieczać przed tymi zjawiskami, tym bardziej, że to nic nowego. Są to zjawiska cykliczne, które choć nie wynikają z sytuacji krajowego rynku, to jednak można je z dużą dozą prawdopodobieństwa (analizując sytuację ogólnoswiatową) przewidzieć. Niestety, nie dookończono (bądź przeprowadzono je z pewnymi błędami) procesów restrukturyzacji w obszarach uwarunkowań rynkowych i jakości węgla.*

4. Coraz większą rolę w górnictwie odgrywa automatyzacja i informatyzacja procesów wydobywczych. Nie są to proste sprawy w górnictwie ze względu na dużą ilość tych procesów i trudne warunki naturalne. Tym niemniej przygotowywane są odpowiednie projekty dotyczące przedeksploatacyjnego wydobycia metanu w jednej z kopalń, gdzie metan jest dużym zagrożeniem dla załóg górniczych. Planowane jest również wprowadzenie łączności bezprzewodowej, co wbrew pozorom nie jest proste. Nasze przedsiębiorstwo stawia na innowacje, w kolejnej naszej kopalni możemy poszczycić się największą liczbą przenośników do przewozu ludzi, niż łącznie w pozostałych kopalniach w Polsce.

**III część kwestionariusza
wywiadu**

Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu

Ekspert 8 1/2. Największy wpływ na funkcjonowanie górnictwa mają *uwarunkowania polityczne, czyli decyzje rządu*. Tak było wcześniej i tak jest dotychczas – mówi ekspert. Jedną decyzją polityczną zamyka się drogę do rozwoju i przeprowadzenia korzystnych zmian. *Poza tym robi się oszczędności na robotach wykonawczych, co jest totalną niekonsekwencją i ukazuje krótkowzroczność zarządzających, ponieważ w momencie wzrostu cen i popytu węgla na rynku, nie można zwiększyć produkcji i skonsumować powiększonych zysków*.

3. Trzeba również wspomnieć o wielu *błędach w zarządzaniu na poziomie produkcyjno-inwestycyjnym*.

4. Jedyną receptą na rozwój górnictwa węgla kamiennego jest jego *prywatyzacja*, do której powinno dojść już dawno temu. Ponadto w celu *uniezależnienia przedsiębiorstwa wydobywczego od wahań koniunktury na rynku* trzeba produkować coraz lepszej jakości węgiel oraz dywersyfikować swoją działalność, która sprawi, że przychody z produkcji i sprzedaży węgla będą stanowić ważne, ale niejedyne źródło dochodów.

Ekspert 9 1/2. *Nikt inny, tylko rząd czyli właściciel ma największy wpływ na funkcjonowanie branży górniczej, to są polityczne układy*. Ekspert zarzuca również brak spójnej polityki w stosunku do branży oraz morderczą politykę fiskalną. *Tę politykę tworzy rząd, nie tworzą jej menedżerowie czy pracownicy, czy inni*.

3. *System zarządzania w swojej kopalni oceniam pozytywnie. Menedżerowie u nas to są dobrzy ludzie i fachowcy, pracują od lat*.

4. Fundamentalne znaczenie dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego stanowi *ciągłe inwestowanie i poszukiwanie nowych technologii wydobycia oraz form przetwarzania węgla*. Ponadto szukanie innych zastosowań na pozyskanie energii z węgla.

**III część kwestionariusza
wywiadu**
Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu

Ekspert 10 1/2. Największy wpływ na funkcjonowanie górnictwa mają *politycy, potem związki zawodowe i po części wszyscy pozostali po trosze*. Prezesi dużych spółek górniczych boją się związków, choć ustawa o związkach zawodowych daje im jedynie prawo doradcze, to związek zawodowy na równi z pracodawcą odpowiada za zakład pracy.

3. *Obecny system zarządzania oceniam fatalnie, wcześniej słowo menedżer miało znaczenie.*

2. *Trzeba ciągłości polityki, teraz mamy do czynienia z jednej strony z deklaracjami rządu o priorytetowym znaczeniu węgla dla gospodarki, a następnie sukcesywnie robionej, zaplanowanej likwidacji wydzielonych części zakładów wydobywczych.*

4. W związku z przynależnością do UE i potrzebą dotrzymywania zobowiązań dotyczących emisji CO₂ (*uwarunkowania środowiskowe*), powinno się konkretnie, jasno sprecyzować, do kiedy będzie utrzymywane górnictwo węgla kamiennego w Polsce i jakimi źródłami energii będzie zastępowane. Konieczne jest określenie roli węgla kamiennego dla zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju.

Źródło: opracowanie własne na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych (n = 10).

W pytaniach III części kwestionariusza wywiadu eksperci zostali poproszeni o *ocenę działalności przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego*. Zdaniem badanych największy wpływ na działalność przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego mają uwarunkowania polityczne, uwarunkowania rynkowe i środowiskowe. Z kolei wśród grup interesariuszy, które wywierają największy wpływ na działalność przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, jest wymieniany właściciel, czyli rząd RP, oraz menedżerowie, potem dopiero górnicy i związki zawodowe.

Kolejne pytania dotyczyły: *oceny systemu zarządzania oraz identyfikacji aspektów działań, które mają fundamentalne znaczenie dla dalszego rozwoju przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego*. Na tak zadane pytania eksperci odpowiedzieli: *obecny system zarządzania oceniam fatalnie, wcześniej słowo menedżer miało znaczenie*. Inny ekspert mówił o *wielu błędach w zarządzaniu na poziomie produkcyjno-inwestycyjnym*. Kolejny stwierdził: *system zarządzania w swojej kopalni*

ocenia pozytywnie. Inny ekspert stwierdził, że jedyną receptą na rozwój górnictwa węgla kamiennego jest jego prywatyzacja, do której powinno dojść już dawno temu. Ponadto konieczne jest: skrócenie czasu oczekiwania na dostawę maszyn i urządzeń górniczych, ułatwienie dotarcia do rejonów wydobywania, miejsca pracy górników oraz odnowienie parku maszynowego zakładów przeróbki węgla.

Przełomowy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, według ekspertów, będzie miało: *zastosowanie innowacyjnych technologii w górnictwie, w tym odmetanowania pokładów węglowych oraz zgazowania węgla. Ponadto: automatyzacja i informatyzacja procesów wydobywczych. Ciągłe inwestowanie i poszukiwanie nowych technologii wydobywania oraz form przetwarzania węgla oraz szukanie innych zastosowań na pozyskanie energii z węgla.*

Eksperci w tej części kwestionariusza wywiadu niejednoznacznie odnieśli się do oceny systemu zarządzania. Ocena różniła się w zależności od ich spojrzenia na uwarunkowania działalności swoich kopalń. Eksperti różnili się również między sobą w opinii na temat prywatyzacji sektora górniczego. Jedni uważali, że jest to jedyny sposób na wyjście z kryzysu, inni zaś, że tylko górnictwo połączone daje gwarancję przeciwdziałania dyktatowi cenowemu energetyki zawodowej. Rozdrobnienie nie służy stabilizacji i wzrostowi tej konkurencyjności. Ponadto apelowali o ciągłość polityki państwa w stosunku do branży, a w związku z potrzebą dotrzymania zobowiązań dotyczących emisji CO₂ sprecyzowanie daty końca funkcjonowania górnictwa węgla kamiennego w Polsce.

IV. Funkcjonowanie systemu wykonawczego przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

Tabela 48. Zestawienie odpowiedzi ekspertów indywidualnego wywiadu pogłębionego

IV część kwestionariusza wywiadu	Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu
<p>Funkcjonowanie systemu wykonawczego przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego Ocena funkcjonowania systemu wykonawczego kopalni, grupy kopalń</p>	<p>Ekspert 1 Na system wykonawczy składają się takie procesy jak: <i>roboty udostępniające i przygotowawcze, wydobywanie węgla, likwidacja frontu wydobywczego, transport urobku, przeróbka węgla, sprzedaż</i>. Poza tym fundamentalne znaczenie dla działalności górniczej ma <i>dywersyfikacja działalności produkcyjnej</i>.</p>
<p>1. Charakterystyka systemu wykonawczego, podstawowej działalności produkcyjnej w polskich kopalniach lub swojej kopalni, grupie kopalń</p> <p>2. Określenie elementów składowych systemu wykonawczego</p> <p>3. Jakie są mocne i słabe strony działania systemu wykonawczego w polskich kopalniach lub swojej kopalni, grupie kopalń</p>	<p>Ekspert 2 Istnieje duża potrzeba <i>poprawy organizacji pracy</i>, a na system wykonawczy składają się takie procesy jak: <i>roboty udostępniające, roboty przygotowawcze, wydobywanie węgla, likwidacja frontu wydobywczego i przejście do kolejnego, transport urobku, przeróbka węgla</i>.</p>
<p>4. Czy system wykonawczy w polskich kopalniach lub swojej kopalni, grupie kopalń, powinien ulec restrukturyzacji</p> <p>5. Jakie są kluczowe uwarunkowania skutecznej restrukturyzacji systemu wykonawczego</p>	<p>Ekspert 3 <i>Elementem systemu wykonawczego kopalń są zakłady przeróbki węgla. Górnik wydobywa surowiec, ale na cenę węgla ma wpływ poniesiony nakład, czyli koszty wydobywania oraz koszty wzbogacania tego węgla. Górnictwo w czasie dekonjunktury powinno inwestować i przygotować się na czerpanie zysków w czasie konjunktury oraz dywersyfikować swoją działalność.</i></p>

IV część kwestionariusza Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu wywiadu

- | | |
|--|--|
| 6. W jaki sposób powinna przebiegać restrukturyzacja systemu wykonawczego w polskich kopalniach lub w swojej kopalni/grupie kopalń | Ekspert 4 <i>Poważną przeszkodę w zarządzaniu systemem wykonawczym kopalń stanowi brak samodzielnego myślenia dozoru ruchu. Osoby te zostały ubezwłasnowolnione i boją się podejmować decyzje.</i>
Dużym problemem w kopalni jest ponadto <i>awaryjność sprzętu</i> oraz jego bardzo wysoka cena, która obrazowo mówiąc, przejada zyski z produkcji i stwarza problemy w eksploatacji węgla. Duży wpływ na prawidłowe funkcjonowanie systemu wykonawczego mają właściwie prowadzone <i>roboty przygotowawcze</i> .
Trzeba ponadto stworzyć pracownikom dobre warunki do pracy. Zaopatrzyć w odpowiedni do ich potrzeb i zgodny z oczekiwaniami <i>sprzęt do eksploatacji węgla</i> . |
| 7. Jak powinien funkcjonować system wykonawczy przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego po restrukturyzacji | Ekspert 5 <i>Bez sprawnego systemu motywacji i systemu zarządzania</i> nie jest możliwe sprawne funkcjonowanie kopalni, to jest podstawowa kwestia, która powinna być poprawiona i która definiuje <i>działalność wydobywczą</i> . |
| 8. Jakie aspekty mają fundamentalne znaczenie dla rozwoju systemu wykonawczego przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego | Ekspert 6 W każdej kopalni funkcjonuje taki sam system wykonawczy. Podstawową zaś sprawą prawidłowego funkcjonowania systemu wykonawczego jest <i>wyselekcjonowanie, odpowiednie dobranie załogi do przydzielonych zadań i podniesienie ich kwalifikacji</i> . Następnie, poprzez <i>uproszczenie systemu wynagrodzeń, wyegzekwowanie wydajności pracy oraz motywacji do pracy</i> . Jeżeli jest stworzony zespół, na którym można polegać, trzeba zająć się <i>unowocześnianiem parku maszynowego</i> . Do ludzi trzeba dotrzeć, to jest prosta recepta. Na razie nikt nie widzi perspektyw dalszego działania kopalni, zbyt cennie są kłęski. |

IV część kwestionariusza Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu wywiadu

Ekspert 7 *System wykonawczy w naszej kopalni poddałbym tylko niewielkim modyfikacjom. Generalnie odpowiada potrzebom, w razie zmiany potrzeb powinien być do nich dostosowany. Sposób organizacji pracy w systemie wykonawczym musi zapewnić wykonanie działań, od tego są odpowiedni ludzie. Zła organizacja pracy uniemożliwia wykonanie założonych planów i osiąganie jakości, zawsze trzeba reagować na bieżąco. Odpowiedzialny menedżer ocenia i weryfikuje, to powinno być normalne zarządzanie procesem wydobywczym. Na system wykonawczy składają się oddziały: górniczy, maszynowy, geologiczny w strukturze pionowej i poziomej. Wspecjalizowane oddziały pozaprzodkowe, wykonujące roboty na głównych drogach przewozu węgla w ruchu zakładu wydobywczego, drużyny ratowników, dział wentylacji. Konieczne jest również wyodrębnienie oddziału taśmowego – do odstawy przenośników w systemie. Podział na oddziały dostosowany jest do potrzeb, do wykonywanych robót.*

Ekspert 8 *Ekspert, nawiązując do funkcjonowania systemu wykonawczego, krytykuje brak działań dotyczących szczypania resztek pokładów węgla. Jak zacząłem pracować w tej kopalni, to fedrowano na 400, teraz to jest poziom 1200. Całe pokłady węgla zostały pozostawione parę pięter wyżej. Nie wybrano tych pokładów na czysto nie ze względów bezpieczeństwa, ale dlatego, że były za niskie i uznano, że się nie opłaca. Zostały całe rejony znakomitego węgla. To jest rabunek, bo technologicznie potrafimy to robić. Konieczne są decyzje, które pozwolą odbudować potencjał wydobywczy i uniezależnić się od importu węgla. Niezbędne jest również dążenie do takiej przebudowy potencjału, który w przyszłości pozwoli im funkcjonować niezależnie od wahań koniunktury rynku i cen węgla na świecie.*

IV część kwestionariusza Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu wywiadu

Ekspert 9 Opisując problemy funkcjonowania systemu wykonawczego, ekspert dowodzi, że ostatnie lata to był drenaż kadry kierowniczej i dzisiaj zaczyna *brakować kadry zarządzającej*, od średniego szczebla do najwyższego.

Ponadto system wykonawczy jest we wszystkich kopalniach praktycznie taki sam. Wynika z pewnych kanonów górniczych. Roboty trzeba najpierw *udostępnić* – w postaci wyrobisk pionowych i korytarzowych, potem ten węgiel wyszarpać ze ścian, taka jest technologia wydobywania. *Roboty przygotowawcze* – to przygotowywanie konkretnych partii pokładu, są to z reguły pochylnie i chodniki podścianowe i nadścianowe. Te roboty muszą być wykonane w odpowiedniej kolejności. Potem dopiero urabiany jest węgiel, który się transportuje na górę. Tu na tym etapie nie zmienia się nic. Zbrojenie, *wydobywanie, likwidacja frontów*, wprowadzić można to ostatnie zrobić później, ale jest to nieopłacalne. Generalnie się tego nie robi ze względu na mizerną finansową, związaną z niskim budżetem przeznaczonym na inwestycje. *Wzbogacanie* też następuje bezpośrednio po wyjeździe na górę, następnie należy go sprzedać.

Poza tym prowadzona była i jest do tej pory rabunkowa gospodarka pokładów węglowych, zostawiane są, pomijane pokłady dobrej jakości węgla, które zalegają w wąskich pokładach (w tym miejscu zgłaszano postulat powrotu do tak zwanego czystego wybierania pokładów węglowych). Nie ma również spójności projekcji restrukturyzacyjnej w stosunku do zweryfikowanych zasobów węglowych. Nikt nie miał również pomysłów na to, by węgiel przerabiać w inny sposób i nie traktować go tylko jako surowiec energetyczny.

IV część kwestionariusza wywiadu	Wypowiedzi ekspertów biorących udział w badaniu
----------------------------------	---

Ekspert 10 W sprawnym funkcjonowaniu systemu wykonawczego duże znaczenie mają przede wszystkim *inwestycje w nowe ściany wydobywcze i właściwe rozeznanie pokładów*, aby można było trafić ze złożem.

Wszystkie elementy, z których składa się system wykonawczy, czyli *udostępnianie, przygotowanie, zbrojenie, wydobywanie oraz transport węgla na powierzchnię z każdej nowej ściany, to są inwestycje*. Najpierw trzeba dużych nakładów finansowych, aby potem zarobić na każdej tonie sprzedanego węgla. Gdy się kończy jedna ściana, to muszą być możliwości przejścia do kolejnej. Z wcześniejszej ściany musi być zarobek, by zainwestować w kolejną.

Poprawa systemu zarządzania i motywowania pracowników, bez tego nie będzie możliwości prowadzenia efektywnej działalności wydobywczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych indywidualnych wywiadów pogłębionych (n = 10).

W ostatniej części kwestionariusza wywiadu dotyczącego funkcjonowania systemu wykonawczego zawarto bardzo szczegółowe pytania, które łączyły się ze sobą. Nie wszyscy respondenci odnieśli się do nich w równym stopniu.

Odpowiadając na pytanie dotyczące charakterystyki systemu wykonawczego, eksperci stwierdzili, że w każdej kopalni funkcjonuje taki sam system wykonawczy, co wynika z pewnych kanonów górniczych. Podstawą prawidłowego funkcjonowania systemu wykonawczego jest: *wyselekcjonowanie, odpowiednie dobranie załogi do przydzielonych zadań i podniesienie ich kwalifikacji*. Następnie, *poprzez uproszczenie systemu wynagrodzeń, wyegzekwowanie wydajności pracy oraz motywacji do pracy*. Jeżeli jest stworzony zespół, na którym można polegać, trzeba zająć się *unowocześnianiem parku maszynowego*. Poza tym, jak przekonują kolejni eksperci, odpowiadając na pytania dotyczące skutecznej restrukturyzacji systemu wykonawczego, istnieje duża potrzeba: *poprawy organizacji pracy, systemu zarządzania i motywacji pracowników oraz zarządzania systemem wykonawczym*, a fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania systemu wykonawczego mają: *właściwie prowadzone roboty przygotowawcze; inwestycje w nowe ściany wydobywcze i rozeznanie pokładów; dywersyfikacja działalności produkcyjnej*. Poważną przeszkodę w zarządzaniu systemem wykonawczym kopalń stanowi: *brak kadry zarządzającej, od średniego szczebla do najwyższego; brak samodzielnego myślenia dozoru*

ruchu. Z kolei nawiązując do aspektów, które mają fundamentalne znaczenie dla rozwoju systemu wykonawczego, kolejni eksperci krytykują: brak działań dotyczących szczypania resztek pokładów węgla i prowadzenie rabunkowej gospodarki złożem. Konieczne są ponadto decyzje, które pozwolą: odbudować potencjał wydobywczy i uniezależnić się od importu węgla, aby funkcjonować niezależnie od wahań koniunktury rynku i cen węgla na świecie; stworzyć pracownikom dobre warunki do pracy – zaopatrzyć w odpowiedni do ich potrzeb i zgodny z oczekiwaniami sprzęt do eksploatacji węgla. Tylko jeden ekspert, odpowiadając na zadane pytanie, pozytywnie ocenił system wykonawczy w swojej kopalni: system wykonawczy w naszej kopalni poddałbym tylko niewielkim modyfikacjom. Generalnie odpowiada potrzebom, w razie zmiany potrzeb powinien być do nich dostosowany. Sposób organizacji pracy w systemie wykonawczym musi zapewnić wykonanie działań, od tego są odpowiedni ludzie. Zła organizacja pracy uniemożliwia wykonanie założonych planów i osiągnięcie jakości, zawsze trzeba reagować na bieżąco.

Odpowiadając na pytania IV części kwestionariusza wywiadu, większość uczestników miała wiele zastrzeżeń do aktualnie funkcjonującego systemu wykonawczego (tylko jeden ekspert dokonał pozytywnej oceny). Eksperci przypominali, że prowadzenie działalności wydobywczej jest skomplikowane i tylko zgranie organizacyjno-zarządcze wszystkich elementów systemu daje skuteczne funkcjonowanie. Ich zdaniem największy wpływ na funkcjonowanie systemu wykonawczego mają ludzie. Obecnie odczuwa się brak wykwalifikowanych pracowników oraz kadry kierowniczej, która potrafi wziąć odpowiedzialność za podejmowane decyzje menedżerskie. Potrzebna jest poza tym szybka zmiana systemu motywacji, systemu wynagrodzeń pracowników oraz systemu zarządzania, który zapewni sprawne zarządzanie systemem wykonawczym.

4.5. Wnioski z badań ilościowych i jakościowych

Dokonując podsumowania wyników badań jakościowych, eksperci zdecydowanie negatywnie ocenili poprzednie etapy restrukturyzacji polskiego górnictwa w latach 1989–2016:

1. Dotychczas nie było spójnej i logicznej polityki rządowej kontynuacji wprowadzanych programów restrukturyzacji. Każda zmiana ekipy rządzącej powodowała zmianę strategii i celów działalności oraz sposobów ich realizacji. Choć istniały poszczególne programy restrukturyzacyjne, robiono to w pośpiechu, nie myśląc o przyszłości. Z tego względu górnicy bardzo często restrukturyzację kojarzą z zamykaniem kopalń i zwalnianiem ludzi.
2. Z górnictwa odeszli fachowcy z dużą wiedzą i doświadczeniem, ta fachowość załóg nie została nigdy odbudowana.

3. Ilość wydanych środków na restrukturyzację nie równoważy uzyskanych efektów, zamiast likwidować w drastyczny sposób kopalnie, które miały otwarte ściany wydobywcze i spore pokłady dobrego jakościowo węgla, trzeba było pomyśleć o uśpieniu działalności.
4. Wizerunek górnictwa w społeczeństwie jest niekorzystny, węgiel źle jest postrzegany, ze względu na emitowanie CO₂ w procesie jego spalania.
5. Duży wpływ na negatywne postrzeganie górnictwa mają zaszczości historyczne, informacje o zarobkach górników, przywilejach górniczych i ogromnych sumach dopłacanych do górnictwa, choć górnictwo węgla kamiennego w postaci należności publicznoprawnych odprowadza do budżetu państwa i do samorządów miliardy złotych rocznie.
6. Górnictwo budzi również pozytywne reakcje, ciężka praca jest przez większość społeczeństwa utożsamiana z wydobyciem węgla w trudnych, niebezpiecznych warunkach.
7. Nie ma dobrej współpracy producentów węgla z firmami okołogórnictwymi, odbiorcami węgla oraz dostawcami maszyn i urządzeń górniczych. Zakupy materiałów, maszyn i urządzeń są drogie i stanowią barierę dla prawidłowego funkcjonowania kopalń.
8. Prowadzi się rabunkową gospodarkę pokładów węglowych, zostawiane są pokłady dobrej jakości węgla, które zalegają w wąskich pokładach.
9. Zarządzanie w przedsiębiorstwie górniczym definiują warunki geologiczno-górnictwa, a na jakość zarządzania zasadniczy wpływ mają menedżerowie i ich kwalifikacje oraz infrastruktura techniczna kopalń.

Tym niemniej eksperci zauważyli, że były również pozytywne efekty procesu restrukturyzacji w sferze techniczno-technologicznej, własnościowej oraz zatrudnienia, choć zmiany te nie dotyczyły wszystkich kopalń. Tabela 49 przedstawia pozytywne efekty restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w obszarze techniczno-technologicznym, własnościowym oraz zatrudnienia, w latach 1989–2016.

Tabela 49. Efekty restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w latach 1989–2016

Obszar	Efekty restrukturyzacji
techniczno- -technologiczny	<ol style="list-style-type: none"> 1. selekcja złóż – odrzucenie niskich pokładów, które nie dają zysku (pokład co najmniej 1,6 m, wybieg 300 m – 1 km), choć tego typu działania budzą zastrzeżenia niektórych ekspertów, którzy mówią o rabunkowej polityce eksploatacji pokładów, 2. koncentracja wydobycia – zmiany geometrii ścian, zmniejszenie ogólnej liczby ścian, 3. odnowa wyposażenia technicznego: zaopatrzenie przodków w wydajne podnośniki ścianowe i kombajny olbrzymy (były również próby wprowadzenia obudowy kotwiowej), 4. wykorzystanie czasu pracy, zwiększeniu zmianowości (4 zmiany, praca non stop), 5. skrócenie drogi do miejsca pracy, transport ludzi do przodka: pociągi, kolejki podwieszane, 6. rozpoznanie złóż, 7. rozpoznanie zagrożeń eksploatacji węgla, na przykład: zagrożeń tąpniowych, metanowych i innych, 8. zmniejszenie liczby wyrobisk (np. chodników w kopalni), 9. odmetanowanie pokładów przed rozpoczęciem produkcji węgla (np. KWK Pniówek, gdzie gaz pozyskiwany z pokładów napędza system klimatyzacji, a w KWK Budryk zaopatruje węzeł energetyczny na dole kopalni).
własnościowy	<ol style="list-style-type: none"> 1. upłynnienie mieszkań i innych nieruchomości oraz pozostałego majątku nieprodukcyjnego będącego w posiadaniu przedsiębiorstwa górniczego, stanowiącego duże obciążenie (koszty eksploatacji i remontów), zagrażające płynności finansowej.
zatrudnienia	<ol style="list-style-type: none"> 1. odejście z górnictwa całej rzeszy pracowników bez protestów społecznych, na zasadzie pełnej dobrowolności i z poszanowaniem praw pracowniczych – choć z drugiej strony, na co eksperci zwracali uwagę w swoich wypowiedziach, właśnie wtedy z górnictwa odeszli najbardziej doświadczeni pracownicy w stosunkowo młodym wieku i ta fachowość załóg górniczych już nigdy nie została w pełni odbudowana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Z kolei obecny etap restrukturyzacji przedsiębiorstw wydobywczych, który polega na łączeniu, usypianiu działalności lub likwidacji i zmianie profilu wydobycia, w opinii ekspertów biorących udział w badaniu również obarczony jest wieloma błędami zarządczymi i produkcyjno-inwestycyjnymi.

Natomiast biorąc pod uwagę opinie respondentów w badaniach ankietowych, najniżej restrukturyzację oceniali sprzedawcy węgla – ich ocena istotnie negatywnie różniła się w porównaniu do pozostałych grup respondentów.

W opinii ekspertów największy wpływ na restrukturyzację przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego mają uwarunkowania polityczne, rynkowe oraz środowiskowe, w opinii respondentów są to uwarunkowania ekonomiczne. Im wyższa ocena uwarunkowań ekonomicznych, tym ocena restrukturyzacji niższa.

Porównanie wniosków z badań ilościowych i jakościowych przedstawia tabela 50.

Tabela 50. Porównanie opinii respondentów i ekspertów w prowadzonym procesie badawczym

Porównanie opinii respondentów i ekspertów w prowadzonym procesie badawczym		
Pytania badawcze	Badania ilościowe – respondenci	Badania jakościowe – eksperci
Ocena poprzednich etapów restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce, w latach 1989–2016	ocena najbardziej negatywna w grupie sprzedawców węgla	negatywna
Uwarunkowania, które mają największy wpływ na restrukturyzację przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego	uwarunkowania ekonomiczne	Uwarunkowania polityczne, rynkowe, środowiskowe
Odpowiedzialność poszczególnych grup interesariuszy (właściciele, menedżerów, pracowników i związków zawodowych) za procesy restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego	właściciel, menedżerowie, związki zawodowe, pracownicy	właściciel, menedżerowie, związki zawodowe, pracownicy
1. Brak skuteczności systemu zarządzania	system zarządzania jest skutecznym	krytyka umiejętności menedżerskich zarządzających
2. Niedoinwestowanie systemu wykonawczego i potrzeba jego restrukturyzacji	system wykonawczy spełnia swoje funkcje	wieloletnie zaniedbania inwestycyjne w systemie wykonawczym

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ilościowych i jakościowych.

W ocenie nawiązującej do odpowiedzialności za procesy restrukturyzacji (właściciele, menedżerów, pracowników i związków zawodowych) interesariusze nie różnili się w opiniach. Respondenci (w badaniach ankietowych) jako najbardziej odpowiedzialnych uznali właściciele, jako najmniej – pracowników. Ocena odpowiedzialności związków zawodowych była niższa od oceny odpowiedzialności menedżerów oraz dużo niższa od oceny odpowiedzialności właściciele. Zapytani w tym temacie eksperci uznali, że największą odpowiedzialność za procesy

restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego ponosi właściciel – rząd RP, a następnie menedżerowie, związki zawodowe i górnicy. Jednakże wszyscy interesariusze jasno podkreślili, że bez współpracy i współdziałania górników i menedżerów nie jest możliwa skuteczna realizacja planów wydobycia węgla.

Odnosnie do oceny systemu zarządzania i systemu wykonawczego, wnioski z badań ankietowych przyniosły niespodziewane rezultaty. Pomimo wielu negatywnych opinii i podawanych przykładów braku skuteczności systemu zarządzania i niedoinwestowania systemu wykonawczego, większość respondentów uznała, że stan bieżący jest zadowalający, bądź nie zdecydowali się wyrazić swojej opinii. Tego rodzaju sytuacja ujawnia niski poziom świadomości poszczególnych grup zawodowych. Brakuje wiedzy o sytuacji rynkowej i ograniczonych perspektywach prowadzenia działalności wydobywczej w aktualnym kształcie. Ponadto informuje o ogólnym zniechęceniu oraz niedostatku zainteresowania wprowadzaniem zmian w systemie funkcjonowania kopalń. Biorąc jednak pod uwagę opinie ekspertów, którzy wskazali wieloletnie zaniedbania inwestycyjne oraz odnieśli się krytycznie do umiejętności menedżerskich zarządzających (przytaczając konkretne przykłady zaniedbań i niekompetencji), należy uznać, że przeprowadzenie niniejszej procedury badawczej odpowiada na zapotrzebowanie nowej rzeczywistości gospodarczej.

4.6. Uwagi końcowe

Kopalnie są specyficznym miejscem pracy, każda z nich charakteryzuje się innymi warunkami funkcjonowania. Zasoby złóż są szcerpywalne, przechodzi się do wydobycia z dalszych rejonów, co powoduje zwiększenie kosztów. Konieczne jest zatem sukcesywne udostępnianie zbadanych i zdiagnozowanych złóż oraz inwestowanie w nowe ściany wydobywcze, ciągłe dążenie do takiej przebudowy potencjału, który pozwoli na funkcjonowanie niezależnie od wahań koniunktury na rynku. Ponadto należy wdrożyć takie działania, które pozwolą na produkcję węgla coraz lepszej jakości oraz dywersyfikację działalności, która sprawi, że przychody ze sprzedaży nie będą jedynym źródłem dochodów. Niezbędne są także zmiany w sposobie postrzegania i spalania węgla kamiennego. Natomiast sposób organizacji pracy przedsiębiorstw wydobywczych musi zapewnić wykonanie planowanych działań, za to są odpowiedzialni ludzie. Powinien on opierać się na współpracy wszystkich grup zawodowych, rozwijać inicjatywę i kreatywność czynnika ludzkiego. Tym niemniej, jeżeli myśli się o górnictwie poważnie, to kopalnie, w których wydobycie nie jest ekonomicznie uzasadnione, powinno się zamykać, likwidować.

Reasumując rozważania pomieszczone w czwartym rozdziale monografii, można stwierdzić, że sformułowane wnioski pozwoliły osiągnąć cel cząstkowy C5 oraz potwierdzić hipotezę H5.

Zakończenie

Charakter przyczyn, które były powodem dotychczasowej restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego, miał wpływ na to, że owe procesy, choć powszechne, głównie posiadały cechy restrukturyzacji naprawczej. Koncentrowały się na ratowaniu branży przed upadłością oraz polegały na rozwiązywaniu problemów związanych z podstawową adaptacją do nowych warunków funkcjonowania. Dokonywały przekształceń w obszarze organizacji, w których wykorzystuje się przeważnie tradycyjne techniki i metody zarządzania, bez wizji i długofalowego myślenia.

Restrukturyzacja przemysłu wydobywczego w Polsce dotyczyła szeregu skomplikowanych zmian gospodarczych. Od początku budziła szerokie zainteresowanie badaczy, ale też wiele kontrowersji. Badacze nadal nie są zgodni w ocenie przebiegu dotychczasowych etapów restrukturyzacji polskiego górnictwa i dlatego autorzy monografii postanowili zwrócić się o opinię w tej kwestii do interesariuszy górnictwa węgla kamiennego. Istniejąca luka naukowa uzasadnia zatem podjęcie tematu monografii: *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce w perspektywie oceny interesariuszy*.

Restrukturyzacja polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1989–2016 dotyczyła głównie przekształceń w sferze techniczno-technologicznej, własnościowej oraz zatrudnienia. Jak dowodzi przeprowadzone postępowanie badawcze, w jej procesie popełniono wiele błędów i zaniedbań, ponieważ pominięto restrukturyzację rozwojową, szeroko rozumianą transformację strategiczną. Stąd ocena historyczna poprzednich etapów restrukturyzacji jest w opinii interesariuszy niekorzystna. Z kolei obecny etap restrukturyzacji przedsiębiorstw górniczych, który polega na łączeniu, usypianiu działalności i zmianie profilu wydobycia, nosi cechy stagnacji i pasywności, która w konsekwencji prowadzi do systematycznej likwidacji górnictwa węgla kamiennego.

W części teoretycznej monografii omówiono podstawowe kwestie związane z istotą procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw. Przedstawiono pojęcie restrukturyzacji, podano jej przyczyny, cele i rodzaje. Zaprezentowano metody i narzędzia przydatne w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw. Wyjaśnienie takich pojęć jak górnictwo węgla kamiennego z perspektywy prowadzenia działalności produkcyjnej oraz dziedziny nauki, stworzyło podstawy do omówienia miejsca i roli węgla kamiennego w polskiej i światowej gospodarce. Z kolei analiza historyczna poprzednich etapów restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce i jej porównanie do

restrukturyzacji branży w wybranych krajach Unii Europejskiej pozwoliły zobrazować, jak na przestrzeni wielu lat zmieniały się cele i zadania. Oprócz tego otworzyły perspektywę do omówienia aktualnej sytuacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce na tle coraz bardziej rygorystycznie przestrzeganych rozporządzeń Unii Europejskiej, związanych z ochroną środowiska naturalnego i redukcją emisji CO₂.

W części empirycznej określono założenia koncepcyjno-metodyczne badań. Sporządzono szczegółowy opis przeprowadzonej procedury badawczej oraz przedstawiono wyniki i wnioski z badań. Wszystkie te czynności przyczyniły się do dokonania oceny restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce.

Wartość dodaną monografii można rozpatrywać w aspekcie *teoretyczno-poznawczym, metodycznym i praktycznym*. Autorzy podjęli szczegółowe rozważania na temat identyfikacji uwarunkowań restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego. Przeprowadzili analizę historyczną restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce na tle restrukturyzacji branży w wybranych krajach Unii Europejskiej. Ustalili aktualną sytuację polskiego górnictwa oraz wskazali tę grupę interesariuszy, która ponosi największą odpowiedzialność za procesy restrukturyzacji, co stanowi o wymiernych *wartościach teoretyczno-poznawczych* niniejszej monografii. *Wartością metodyczną* jest opracowanie autorskiego kwestionariusza ankiety i kwestionariusza wywiadu, które posłużyły do realizacji procedury badawczej. Natomiast zrozumienie, w jaki sposób cechy i specyfika górnictwa węgla kamiennego, otoczenie oraz interesariusze wywierają wpływ na funkcjonowanie górnictwa węgla kamiennego, daje szansę na postawienie diagnozy pozwalającej na bardziej precyzyjne zaplanowanie i przeprowadzenie procesów rozwojowych, co stanowi o *wartościach praktycznych*.

Studia literaturowe oraz analiza materiału empirycznego pozwoliły na osiągnięcie przedłożonych celów cząstkowych oraz umożliwiły weryfikację przyjętych hipotez badawczych. Treść stwierdzeń dotyczących syntezy każdego rozdziału, które mają postać celów i hipotez oraz składają się na dokonane czynności, stanowi przesłankę do uznania, że cel główny, określony jako: *dokonanie pogłębionej oceny restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce* – został osiągnięty. Jednocześnie treść całej monografii dostarcza dowodów, że główna hipoteza badawcza o brzmieniu: *Szczegółowa analiza opinii interesariuszy umożliwia przeprowadzenie pogłębionej oceny restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce* – została potwierdzona.

Przedstawione powyżej rozważania nie wyczerpują całokształtu problematyki. Stanowią jednak podstawę do formułowania wniosków, które mogą stanowić cenny materiał do kształtowania polityki państwa wobec górnictwa węgla kamiennego w Polsce. Z zebranego w toku badań materiału oraz dokonanych analiz wynika, że przyjęty do realizacji problem naukowy, który został ujęty w temacie monografii jako *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce w perspektywie oceny interesariuszy* – został rozstrzygnięty.

Bibliografia

- Ackoff R. L., O systemie pojęć systemowych. *Prakseologia*, 2 (46), 1973 [w:] R. Krupski, *Podstawy Organizacji i Zarządzania, Ujęcie systemowe*. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie i Marketing, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2004.
- Adamik A., Matejun M., Organizacja i jej miejsce w otoczeniu [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2002.
- Adamska A., Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia [w:] A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- Antczak Z., Rozważania semantyczno-epistemologiczne nad zakresami znaczeniowymi pojęcia restrukturyzacja [w:] A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015.
- Anuszkiewicz K., Marona T., Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. *Rynek – Społeczeństwo – Kultura*, nr 1, 2012.
- Bagier J.-M., Vuillod S., *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*. Poltext, Warszawa 1993.
- Bagiński J., Strategia zmian. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, Warszawa 1995, nr 10.
- Banerjee S., Corporate Social Responsibility: the good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, no. 34, 2008.
- Bartoli A., Philippe H., *Piloteur l'entreprise en mutation – une approche stratégique du changement*. Les Editions d'Organisation, Paris 1986.
- Basu R., Managing Quality in Projects: An Empirical Study. *International Journal of Project Management*, no. 32(1), 2014.
- Bator A., Fuksa D., Ślósarz M., Badanie oczekiwań motywacyjnych pracowników przemysłu wydobywczego. *Przegląd Górniczy*, nr 9 (1078), 2012.

- Bąk P., Characteristic of the capital gaining sources and financing the activity of coal mine enterprises. Part 1: Sources of the own capital. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi*, vol. 23, Iss. 1, 2007.
- Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Berliński L., Gralak H., Sitkiewicz F., *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami*. Oficyna Wydawnicza „AJG”, Bydgoszcz 2003.
- Białasiewicz M., Buczkowski T., Czerniachowicz B., Marek S., Bayer K., Teoretyczne podstawy funkcjonowania organizacji, Podstawy nauki o organizacji [w:] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*. PWE, Warszawa 2011.
- Bieleń S., Pozycja geopolityczna Polski [w:] S. Bieleń (red.), *Polska w stosunkach międzynarodowych*. Wydawnictwo Aspra, Warszawa 2007.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Bilińska-Reformat K., *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*. Placet, Warszawa 2009.
- Blaschke W., Węgiel kamienny energetyczny – jego przyszłość w kraju i na świecie. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi, Polityka Energetyczna*, Zeszyt Specjalny nr 1, 2005.
- Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- Borowiecki R., Jaki A., Kaczmarek J., *Metody i procedury wyceny przedsiębiorstw i ich majątku*. Wydawnictwo PSB, Kraków 1997.
- Borowiecki R., *Restrukturyzacja a procesy rozwoju i kreowania wartości przedsiębiorstw*. AE Kraków, 2002.
- Borowiecki R., Restrukturyzacja narzędziem wykorzystywania potencjalnych możliwości gospodarki opartej na wiedzy [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania światowego*. ORGMASZ, Warszawa 2003.
- Borowiecki R., Wymóg permanentnej restrukturyzacji a „gospodarka oparta na wiedzy”. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 618, Kraków 2003.
- Borowiecki R., Permanentna restrukturyzacja jako czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw w dobie globalizacji rynku. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 836, Kraków 2010.
- Borowiecki R., *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.

- Borowiecki R., *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw i gospodarki*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014.
- Borowiecki R., Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej, Transformacja – Rozwój – Zarządzanie [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Transformacja systemowa, globalizacja i nowa gospodarka – dynamiczna zmiana warunków gospodarowania przedsiębiorstw w Polsce*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017.
- Borowiecki R., Kwieciński M., *Monitorowanie otoczenia, przepływ i bezpieczeństwo informacji. W stronę inteligencji przedsiębiorstwa*. Zakamycze, Kraków 2003.
- Borowiecki R., Nalepka A., Restrukturyzacja w procesie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw [w:] R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*. Difin, Warszawa 2003.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Problemy innowacyjności gospodarki Polski, ze szczególnym uwzględnieniem działalności badawczo-rozwojowej. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, z. 50, nr 2/2017.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Kusio T., Zarządzanie na rzecz zrównoważonego i trwałego rozwoju – metaparadygmat nauk o zarządzaniu XXI wieku. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2018, nr 2.
- Bowman E. H., Singh H., *Overview of Corporate Restructuring*. McGraw-Hill, New York 1990.
- Brotherton B., Shaw J., Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels plc. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 15, no. 2, 1996.
- Brzeziński M., Pastuszek Z., Odnawianie przedsiębiorstwa [w:] M. Brzeziński (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*. Difin, Warszawa 2007.
- Brzóska J., *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
- Brzóska J., Zmiany modelu biznesu przedsiębiorstwa transportowego a dynamika wartości. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, z. 101, nr kol. 1974, Gliwice 2017.
- Brzóska J., Koncepcje tworzenia wartości a zmiany modeli biznesu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, z. 121, Gliwice 2018.
- Bugaj J., Szarucki M., Założenia teoretyczno-metodologiczne budowy modelu restrukturyzacji uczelni publicznej [w:] A. Jaki, T. Rojek (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją. Procesy i struktury w obliczu zmian*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017.

- Cabała P., Bartusik K., *Restrukturyzacja w jednostkach gospodarczych*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- Ciekanowski Z., Nowicka J., Wyrębek H., *Bezpieczeństwo państwa w obliczu współczesnych zagrożeń*. Uniwersytet Przyrodniczy w Siedlcach, Instytut Nauk Społecznych, Siedlce 2016.
- Cisowska-Mleczek K., Król K., Reforma oświaty jako przesłanka zmian w realizacji zadań edukacyjnych w gminie [w:] J. Famielec, M. Kozuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.
- Clarkson M. B. E., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, no. 1.
- Cooper W. W., Leavitt H. J., Shelly M. W., *New perspectives in organization research*. Volley & Son Inc., New York 1964.
- Copeland T., Coller T., Murrin J., *Measuring and Managing the Value of Companies*. John Wiley & Sons, New York 1990.
- Crane A., Matten D., *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press, New York 2007.
- Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, Identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, nr 1 (161), Warszawa 2014.
- Czermiński A., Nogalski B., Rudka R., *Organizacja i zarządzanie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998.
- Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., *Podstawy Organizacji i Zarządzania*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia 1999.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Część II. Metodologia zmian organizacyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Czerska M., Klasyfikacja zmian [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami*. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Chandler A. D., *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge 1962.
- Charan R., Freeman R. E., Planning for the Business Environment of the 1980. *Journal of Business Strategy*, vol. 43, February 1980.

- Chęłpa S., Metody badań problematyki kadrowej [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Chodyński A., Odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec interesariuszy. *Przegląd Organizacji*, nr 4, 2010.
- Chowdhury S. D., Turnarounds: A Stage Theory Perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, no. 19 (3), 2002.
- Chwistecka-Dudek H., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*. Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1993.
- Chwistecka-Dudek H., Teoria interesariuszy w koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw [w:] M. Jabłoński (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw w warunkach niepewności, zmienności i nieprzewidywalności. Strategie – Finanse – Kompetencje*. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2016.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne: problemy teorii i dylematy praktyki*. Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2008.
- Czakon W., Uwarunkowania i mechanizmy koordynacji sieci. *Studia Ekonomiczne*, nr 141, 2013.
- Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu (Wstęp)*. Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Dacko-Pikiewicz Z., Building a family business brand in the context of the concept of stakeholder-oriented value. *Forum Scientiae Oeconomia*, 7(2), 2019.
- Dacko-Pikiewicz Z., *Reputation Management and Family Business. Routledge Studies in Management, Organizations and Society*. Taylor & Francis Group, New York 2022.
- Dahrendorf R., *Klasy i konflikt klasowy w społeczeństwie*. ZW NOMOS, Kraków 2008.
- Daigneault P., Jacob S., Tremblay J., Measuring Stakeholder Participation in Evaluation: An Empirical Validation of the Participatory Evaluation Measurement Instrument (PEMI). *Evaluation Review*, no. 36(4), 2012.
- Damodran A., *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. Wiley Finance, New York 2002.
- Dąbrowski J., Radzenie sobie z kryzysem. Doświadczenia polskich i szwedzkich przedsiębiorstw. *Master of Business Administration*, 1997, nr 4 (Raport o Zarządzaniu).
- Dominiak P., *Gospodarka Polski w okresie transformacji*. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2000.
- Donaldson T., Preston L. E., The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 1995, no. 20(1).

- Dowżycki A., Sobolewski H., Tłuchowski W., *Restrukturyzacja, prywatyzacja i wyce-
na przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
2003.
- Drucker P. F., "Management science" and the manager. *Management Science*, vol. 1, no. 2,
1955.
- Drucker P. F., *Technology, management and society*. PAN Book Ltd., London 1970.
- Drucker P. F., The theory of the business. *Harverd Business Review*, 1994, no. 9–10.
- Drucker P. F. *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza S.A. Warszawa 2000.
- Drucker P. F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa
2009.
- Dudzik-Lewicka I., Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem w czasie kryzysu. *Zeszyty
Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, nr 2, 2013.
- Duliniec A., *Finansowanie przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2007.
- Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*. Placet, Warszawa 1998.
- Durlik I., *Inżynieria zarządzania, cz. II: Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*.
Placet, Warszawa 2005.
- Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2000.
- Duży S., Ścigała R., Projektowanie kopalni podziemnej [w:] K. Probiez, P. Strzałkowski
(red.), *Zarys podziemnego górnictwa węglowego*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej,
Gliwice 2007.
- Dźwigoł H., *Business Management*. Alpha Science International Ltd., Oxford, UK 2015.
- Famielec J., Teoretyczne podstawy definiowania oraz badania struktury i restrukturyzacji
[w:] J. Famielec, M. Kożuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsię-
biorstw. Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie,
Kraków 2018.
- Famielec J., Famielec S., Restrukturyzacja sektora gospodarki odpadami komunalnymi
[w:] J. Famielec, M. Kożuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsię-
biorstw. Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie,
Kraków 2018.
- Firlej K., Bober T., Belniak A., Proces restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w okre-
sie transformacji i jego determinanty w sektorze gastronomicznym. *Studia i Prace
Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych*. Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie, nr 2, 2009.
- Flejterski S., Wahl P. T., *Ekonomia globalna*. Difin, Warszawa 2003.

-
- Fombrun Ch., Building Corporate Reputation through CSR initiatives: Evolving standards. *Corporate Reputation Review*, vol. 8, no. 1, 2005.
- Frączek P., Uwarunkowania restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Niemczech – wnioski dla Polski. *Przegląd Organizacji*, nr 5, 2015.
- Freeman R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, Ma. 1984.
- Freeman R. E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010.
- Freeman R. E., Reed D. L., Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 1983, vol. XXV, no. 3, Spring.
- Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation and Success*. Yale University Press, Boston 2007.
- Friedman A. L., Miles S., *Stakeholders. Theory and Practice*. Oxford University Press, New York 2006.
- Frondeł M., Schmidt Ch. M., Hard Coal Subsidies: A Never-Ending Story? *Energy Policy*, 2007, vol. 35.
- Gardawski J., Mrozowicki A., Czarzasty J., *Trade unions in Poland*, report 123. ETUI, Bruksela 2012.
- Gardner M., Mills D., *Managing Financial Institutions*. The Dryden Press, Chicago 1988.
- Garstka M., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa – podział przez wydzielenie*. CeDeWu, Warszawa 2006.
- Garvin D., Levesque L., Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, no. 10, 2006.
- Gąciarz B., Pańków W., *Dialog społeczny po polsku – fikcja czy szansa?* Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2001.
- Gierłach P., Potencjał bezpieczeństwa surowcowego Polski [w:] M. Ruszel, S. Podmiotko (red.), *Bezpieczeństwo energetyczne Polski i Europy. Uwarunkowania – wyzwania – innowacje*. Instytut Polityki Energetycznej, Rzeszów 2019.
- Gierszewska G., *Zarządzanie strategiczne*. WWSPiZ, Warszawa 2000.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2003.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2017.

- Ginevičius R., Nazarko J., Gedvilaitė D., Dacko-Pikiewicz Z., Quantifying the economic development dynamics of a country based on the Lorenz curve. *Economics*, 1, XXIV, 2021.
- Girod S. J. G., Karim S., Restrukturyzacja czy rekonfiguracja. Jak zaplanować reorganizację, żeby przyniosła sukces twojej firmie?, *Harvard Business Review*, 2017, nr 5.
- Gitling M., *Człowiek w organizacji. Ludzie – struktury – organizacje*. Difin, Warszawa 2013.
- Głapa W., Korzeniowski J. I., *Mały Leksykon Górnictwa Odkrywkowego*. Wydawnictwa i Szkolenia Górnicze Burnat & Korzeniowski, Wrocław 2005.
- Gliszczyński G., *Diagnoza systemów zarządzania przedsiębiorstwami w górnictwie węgla kamiennego*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators, *STI Working Papers*, 1996, no. 5, OECD, Paris.
- Gorynia M., Polska polityka przystosowawcza w latach 1990–1993. *Gospodarka Narodowa*, 2, 1994.
- Gorynia M., *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- Gorynia M., Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym [w:] M. Gorynia, E. Łażniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. PWN, Warszawa 2010.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*. PWE, Warszawa 2007.
- Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A., Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2005.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2008.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2015.
- Grouard B., Meston F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?* Poltext, Warszawa 1997.
- Hadyniak B., O niepewności, potrzebach i ryzyku [w:] J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Hałas J., Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 444, Wrocław 2016.

- Heerkens G., *Jak zarządzać projektami?* Wydawnictwo RM, Warszawa 2003.
- Hille E., Kassenberg A., *Proces odchodzenia od węgla w Polsce – dylematy.* Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2018.
- Holscher R., *Risikokosten-Management in Kreditinstituten.* F. Knapp, Frankfurt 1987.
- Hryniewicka M., Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczne. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Oeconomia*, t. 48, nr 2, Toruń 2017.
- Hund G. E., Engel-Cox J. A., Two-Way Responsibility [in:] J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S. S. Rahma (Eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking.* Greenleaf Publishing, Sheffield 2002.
- Hussain H. I., Haseeb M., Kamarudin F., Dacko-Pikiewicz Z., Szczepańska-Woszczyna K., The Role of Globalization, Economic Growth and Natural Resources on the Ecological Footprint in Thailand: Evidence from Nonlinear Causal Estimations. *Processes*, 9, 2021.
- Informacja o realizacji Programu dla sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce za 2019, Warszawa 2020, s. 23.
- Jagoda H., Lichtarski J., Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej.* Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Krynica, wrzesień 1994.
- Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa.* PWN, Warszawa 1998.
- Jaki A., Controlling wartości jako narzędzie stymulowania procesu kreowania wartości przedsiębiorstwa [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki.* Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Jaki A., Value Focused Restructuring – A New Approach Facing the Global Economic Crisis. *The Business & Management Review*, 2012, vol. 2, no. 1.
- Jaki A., Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania. *Przegląd Organizacji*, nr 2, Warszawa 2014.
- Jaki A., Prowartościowy paradygmat i koncepcja zarządzania wartością – mechanizmy i obszary ewolucji. *Przegląd Organizacji*, nr 1, Warszawa 2016.
- Janasz K., Janasz W., Koziół K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie.* Difin, Warszawa 2010.
- Janicki M., Nowa walka klas. *Polityka*, 2000, nr 47.
- Jankowska B., Branża jako mezosystem gospodarczy. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, nr 2, 2002.

- Janik E., Centralny Rejestr Restrukturyzacji i Upadłości – Perspektywy i Oczekiwania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne*, nr 329, Katowice 2017.
- Johnson R. A., Kast F. E., Rosenzweig J. E., Systems theory and management. *Management Science*, January 1964.
- Jonek-Kowalska J., Ryzyko operacyjne a wartość przedsiębiorstwa na przykładzie przedsiębiorstwa górniczego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 686, Szczecin 2012.
- Jonek-Kowalska I., Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania implementacji nowych technologii w górnictwie węgla kamiennego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, z. 113, Gliwice 2017.
- Jonek-Kowalska I., Turek M., *Ścieżki restrukturyzacji w polskim górnictwie węgla kamiennego*. Instytut Ekonomii i Informatyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
- Jonek-Kowalska I., Turek M., Efektywność wydobywania węgla kamiennego z perspektywy cyklu życia produktu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, z. 99, Gliwice 2016.
- Jorion P., *Financial Risk Manager Handbook*. John Wiley & Sons, New Jersey 2007.
- Juszczyk S., *Badania ilościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka, Katowice 2005.
- Juszczyk S., *Badania jakościowe w naukach społecznych – 04 cz. 1: Metody i techniki badań jakościowych. Szkice metodologiczne*. Uniwersytet Śląski, Katowice 2013.
- Jureczka J., Ichnatowicz A., Kotlarek P., Krieger W., Młynarczyk M., Węgiel kamienny (hard coal) [w:] K. Szamałka, M. Szuflicki, W. Mizerski (red.), *Bilans perspektywicznych zasobów kopalin Polski wg stanu na 31.12.2018 r.* PIG-PIB, Warszawa 2020.
- Kafel T., Metodologiczne aspekty analizy mikrootoczenia organizacji. *Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, nr 554, Kraków 2000.
- Kalina-Prasznica U., *Regulowana gospodarka rynkowa*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*. PWE, Warszawa 2003.
- Kalinowski M., *Zarządzanie ryzykiem stopy procentowej w przedsiębiorstwie*. CeDeWu, Warszawa 2009.
- Karbownik A., Bijańska J., *Restrukturyzacja polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–1999 (3. Program powstrzymania upadłości górnictwa węgla kamiennego w Polsce)*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Karbownik A., Wodarski K., *Koncepcja restrukturyzacji spółki węglowej*. *Przegląd Górniczy*, 2014, nr 9.

- Kasul R. A., Motwani J. G., A proposed model for evaluating a company's operations profile. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 8, 1996.
- Kasztelewicz Z., Diagnoza stanu i naprawy branży węgla kamiennego; Polskie górnictwo węgla kamiennego wczoraj, dziś i jutro... *Wspólne Sprawy. Biuletyn Zarządu Głównego Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Górnictwa*, nr 2, Katowice 2015.
- Kędzior Z., *Badania rynku. Metody. Zastosowania*. PWE, Warszawa 2005.
- Kicki J., Wanielista K., *Elementarne zagadnienia zarządzania przedsiębiorstwem górnictwem; Modele budowy przewagi konkurencyjnej*. Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk, Kraków 2017.
- Kisielnicki J., Turyna J., *Decyzyjne systemy zarządzania*. Difin, Warszawa 2012.
- Kmiotek K., Piecuch T., *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*. Difin, Warszawa 2012.
- Kolarska-Bobińska L., *Druga fala polskich reform*. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum, Wrocław 1958.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum, Wrocław 1973.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*. Zakład im Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1975.
- Kotarbiński T., *Dziela wszystkie. Prakseologia*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Część 1. Wrocław-Warszawa-Kraków 1999.
- Kotelska J., Przesłanki procesu restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie*, 2018 (1).
- Kotowski W., Niemcy twierdzą, że stawiają na energetykę odnawialną i... Zużycie węgla rośnie. *Energia Gigawat*, 2013, nr 6–7, Politechnika Opolska.
- Kotter J. P., Schlesinger L. A., Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 1979, no. 3–4.
- Kowalczewski W., Instrumenty stosowane w zarządzaniu [w:] W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa 2007.
- Kowalczuk-Jakubowska D., Malewicz A., *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*. ORGMASZ, Warszawa 1992.
- Kozłowska I., Interesariusze jako zmienna w badaniach zarządzania strategicznego. *Organizacja i Kierowanie*, 2015, nr 1 (166).
- Koźmiński A. K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. PWE, Warszawa 1989.

- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2002.
- Kożuch M., Przesłanki, rodzaje i narzędzia restrukturyzacji przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowości w Krakowie*, Kraków 2010, nr 12.
- Kożuch M., Przesłanki, procedury i instrumenty restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstwa [w:] J. Famielec, M. Kożuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.
- Krannich M., Brzóska J., Modele biznesu innowacyjnej energetyki. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego*, z. 280, Katowice 2016.
- Krupski R., *Zarządzanie strategiczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa 1992.
- Kuhn T. S., *Struktura rewolucji naukowych*. Fundacja Aletheia, Warszawa 2001.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., Opinie pracowników dużych przedsiębiorstw na temat procesów restrukturyzacyjnych. *Organizacja i Kierowanie*, nr 3/2003.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Leavit H. J., Applied Organizational Change in Industry [in:] G. March (Ed.), *Handbook of Organization*. Rand McNally and Company. Chicago, Illinois 1965.
- Libiszewski K., Prawo restrukturyzacyjne i nowelizacja Prawa upadłościowego – zakres i istota zmian [w:] *Prawo restrukturyzacyjne i zmiany w prawie upadłościowym*. Wardyński i Wspólnicy, Warszawa 2015.
- Lichtarski J., O potrzebie i kierunkach rekonstrukcji systemu zarządzania w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Lipiński E., *Problemy, pytania, wątpliwości – Z warsztatu ekonomisty*. Warszawa 1981.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*. PWE, Warszawa 2004.
- Lisiński M., Paradygmat jako instrument analizy zarządzania strategicznego. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, Gdańsk 2009, nr 2.
- Lisiński M., Analiza metodologii nauk o zarządzaniu [w:] J. Czekaj, M. Lisiński, *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011a.

- Lisiński M., Metodologia nauk o zarządzaniu a sukces organizacji [w:] J. Rybicki, W. Machel (red.), *Źródła sukcesu organizacji*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/2, Sopot 2011b.
- Lisiński M., Metodologia pragmatyczna nauk o zarządzaniu. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, vol. 14, no. 2/1/2016.
- Lisiński M., Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, nr 4, Warszawa 2016.
- Lisiński M., Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8, Warszawa 2017.
- Lisiński M., Ostrowski B., *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Antykwia, Kraków-Kluczbork 2006.
- Lorenz U., *Gospodarka węglem kamiennym energetycznym*. IGSMiE PAN, Kraków 2010.
- Łęgowik-Świącik S., Zarządzanie ryzykiem jako element systemu kontroli w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia*, nr 51, Szczecin 2012.
- Łuczka T., Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce [w:] T. Łuczka (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- Magness V., Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Saliency. *Journal of Business Ethics*, 2008, no. 83.
- Majak W., Górnicyz Pakiet Socjalny. *Rynek Pracy*, 1998, nr 7.
- Majchrzak J., *Przekształcenia polskich przedsiębiorstw w świetle teorii zmian organizacyjnych*. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001.
- Malara Z., Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych. *Przegląd Organizacji*, 1999, nr 4.
- Malara J., *Restrukturyzacja czy likwidacja polskiego przemysłu węglowego?* SITG Katowice, Krakowskie Towarzystwo Techniczne, Kraków 2009.
- Maksymowicz A., Koniec wydobywania węgla w Europie Zachodniej. *Przegląd Geologiczny*, t. 67, nr 6, 2019.

- Małkowska-Borowczyk M., Negatywna koncepcja ryzyka w teorii i praktyce zarządzania [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*. Zeszyty Naukowe, nr 235, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Marciniak S., Zespólna metoda oceny efektywności przedsięwzięć techniczno-organizacyjnych – ujęcie holistyczne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 73, Gliwice 2014.
- Marshall A., *Principles of Economics*. Macmillan, London 1972 [w:] B. Jankowska, Branża jako mezosystem gospodarczy. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, z. 2, 2002.
- Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*. CIM, Warszawa 1995.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategiczne zarządzanie zmianami*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Matejun M., Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw [w:] W. Matwiejczuk (red.), *Dylematy organizacji gospodarczych*. Difin, Warszawa 2011.
- Matejun M., Nowicki M., Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Mazurek-Czarnecka A., Przejaw restrukturyzacji rozwojowej w przedsiębiorstwach z sektora MŚP [w:] J. Famielec, M. Kożuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.
- Midor K., Innowacje w przedsiębiorstwach branży górniczej w Polsce [w:] K. Midor, K. Michalski (red.), *Górnictwo węgla kamiennego – Inteligentne rozwiązania*. Wydawnictwo P.A. NOVA, Gliwice 2015.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. PWN, Warszawa 1999.
- Ministerstwo Aktywów Państwowych, Sprawozdanie dla Komisji Europejskiej za 2020 r. w zakresie pomocy publicznej udzielonej w sektorze Górnictwa Węgla Kamiennego (zgodnie z art. 4 Decyzji Rady 2010/787/UE), Warszawa 2021.
- Mintzberg H., Quinn J. B., *The Strategy Process. Concepts, Context, Cases*. Prentice Hall, New Jersey 1991.

- Miński R., Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, t. XIII, nr 3, Łódź 2017.
- Mitek A., Miciuła I., Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 28, Szczecin 2012.
- Moszyński M., Pomoc publiczna w procesach restrukturyzacji polskiego sektora węgla kamiennego [w:] D. Kopycińska (red.), *Polityka ekonomiczna państwa we współczesnych systemach gospodarczych*. Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Mozalewski M., Rodzaje i metody restrukturyzacji przedsiębiorstw. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny. Zeszyty Naukowe UE w Krakowie*, z. 2, Kraków 2010.
- Mreła M., Nowe koncepcje struktur organizacyjnych. *Przegląd Organizacji*, nr 4, Warszawa 1975.
- Nahotko S., *Podstawy zarządzania ekologicznego przedsiębiorstwem*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
- Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*. Antykwa, Kraków 1998.
- Nalepka A., *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki – specyfika restrukturyzacji organizacyjnej w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu, Kraków 2008.
- Niebieszczańska W., Systemowe ujęcie kryzysu finansowego w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 690, Szczecin 2012.
- Nogalski B., Kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), *Zarządzanie organizacjami*. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*. Difin, Warszawa 2004.
- Nogalski B., Paradoks strategii jako propozycja operacjonalizacji paradygmatu rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i zmian [w:] J. Rokita (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*. GWSH, Katowice 2009.
- Obłój K., *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 1998.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2001.
- Obłój K., *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 2014.

- Ogrodnik R., Mieszaniec J., Metoda analizy interesariuszy jako innowacyjna koncepcja w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2010.
- Ogrodnik R., Burtan Z., Kapusta M., Zagrożenia naturalne i techniczne wpływające na stan bezpieczeństwa pracy w polskich kopalniach odkrywkowych. *Modern Management Review*, 2017, vol. XXII, no. 2.
- Paliwoda-Matiolańska A., Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*. SGH, Warszawa 2005.
- Paszczka H., Procesy restrukturyzacyjne w polskim górnictwie węgla kamiennego w aspekcie zrealizowanych przemian i zmiany bazy zasobowej. *Zeszyty Naukowe Górnictwo i Geoinżynieria*, z. 3, 2010.
- Patyńska R., Uwarunkowania górniczo-geologiczne eksploatacji pokładów zagrożonych tąpnięciami w latach 1987–2007. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi*, t. 24/2008.
- Pełka B., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego*. ORGMASZ, Warszawa 1994.
- Penc J., *Zarządzanie wobec wyzwań przyszłości, Podstawy nowoczesnego zarządzania, Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*. Politechnika Łódzka, Łódź 2005.
- Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*. C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 1996.
- Pierścionek Z., *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2003.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 2003.
- Piotrowicz A., Identyfikacja struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 2000, nr 12.
- Piwoni-Krzyszowska E., Rodzaje relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – perspektywa postaw podmiotów. *Przegląd Organizacji*, 2012, nr 8.
- Przesmycka A., Podstawka M., Zarządzanie ryzykiem w działalności przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 105, Siedlce 2015.

- Popczyk M., *Zarys górnictwa odkrywkowego*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2016.
- Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 1994.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum, Wrocław-Warszawa 1978.
- Publications Office of the European Union, *EU Energy in figures: Statistical pocketbook*, Luxembourg 2020, s. 14.
- Rachwał T., Efekty restrukturyzacji wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Polski południowo-wschodniej. *Prace Komisji Geografii i Przemysłu*, nr 9, Warszawa-Kraków 2006.
- Rachwał T., Problematyka badawcza funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*. Akademia Pedagogiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków 2008.
- Radomska J., Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 444, Wydawnictwo UE, Wrocław 2016.
- Rao R. K. S., *Financial Management. Concepts and Applications*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio 1995, s. 495–498, s. 808–831 [w:] C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1999.
- Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2018 r. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Departament Monitorowania Pomocy Publicznej UOKiK, Warszawa, listopad 2019.
- Ratajczak M., Pracownicy jako kluczowi interesariusze przedsiębiorstwa w kontekście koncepcji CSR na przykładzie Sektora MSP z Małopolski. *Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Roczniki Naukowe*, t. XVII, z. 3, 2015.
- Rodriguez M. A., Ricart J. E., Towards the Sustainable Business. *IESE Universidad Navarra. Revista de Atiguos Alumnos*, 2002, no. 85.
- Rogała T., Hochuł A., Aktualny stan oraz główne kierunki zmian produkcji węgla handlowego PGG SA. *Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk*, 2018.
- Rok B., Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. *Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, Warszawa 2001.
- Rok B., *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*. Poltext, Warszawa 2013.

- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa 2005.
- Rokita J., O paradygmacie nauk o zarządzaniu raz jeszcze [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2008.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. PEW, Warszawa 1997.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 2004.
- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*. Difin, Warszawa 2011.
- Rudawska A., *Perspektywa strategiczna w zarządzaniu. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Westend, Szczecin 2013.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2004.
- Rzemieniak M., *Badania marketingowe w podejmowaniu decyzji menedżerskich*. Politechnika Lubelska, Lublin 2012.
- Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. PWN, Warszawa 1996.
- Schuman H., *Metoda i znaczenie w badaniach sondażowych*. Oficyna Naukowa, Warszawa 2013.
- Sienkiewicz P., *Systemy kierowania*. Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*. PWN, Warszawa 1999.
- Simon H. A., *Działanie administracji, proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*. PWN, Warszawa 1976.
- Singh H., Challenges in Researching Corporate Restructuring. *Journal of Management Studies*, 1993, t. 30.
- Siudak M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- Siuta-Tokarska B., *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*. Difin, Warszawa 2015.
- Siuta-Tokarska B., Nauki o zarządzaniu – podstawowe zagadnienia [w:] K. Jędralska, W. Dyduch (red.), *Nauki o zarządzaniu. Dokonania, trendy, wyzwania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017.
- Siuta-Tokarska B., Borowiecki R., Nauki o zarządzaniu w świetle paradygmatów. *Przegląd Organizacji*, 2018, nr 4.

- Slatter S., Lovett D., *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*. Wig-Press, Warszawa 2001.
- Skalik J., Rynkowe i pozarynkowe uwarunkowania wzrostu konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*. Poldruk, Wałbrzych 2005.
- Skarbek W. W., *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*. Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie przy Filii Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Piotrków Trybunalski 2013.
- Socik A., Przedsiębiorstwo a ryzyko – podejście praktyczne. *Rynek Terminowy*, nr 10, 2000.
- Sokołowski J., Przedsiębiorstwo jako obiekt działań przedsiębiorczych [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Studia i Monografie, nr 61, Łódź-Warszawa 2015.
- Spałek S., *Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- Spałek S., Zdonek I., Sołtysik-Piorunkiewicz A., Znaczenie i rola interesariuszy w zarządzaniu projektami. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, Częstochowa 2015.
- Spżyk J., Rozprawa doktorska pt. „Restrukturyzacja naprawcza w małej firmie, specyfika, ograniczenia, metody”. Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Łódź 2017.
- Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*. Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
- Stabryła A., Piekarcz H., Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*. Poldruk, Wałbrzych 2005.
- Stabryła A., Determinanty rozwoju gospodarczego, Aspekty mikro- i makroekonomiczne, Zarządzanie rozwojem organizacji, Rozwój i innowacyjność przedsiębiorstw, Współczesne problemy programowania rozwoju przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, nr 2(13)/2009, t. 2, Tarnów 2009.
- Stabryła A., Analiza zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa w kontekście innowacyjności [w:] T. Kraśnicka (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji, Kierunki i wyniki badań*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2014.
- Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*. Książka i Wiedza, Warszawa 2006.
- Stachowski K., *Rola związków zawodowych na rynku pracy w Polsce*. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2015.

- Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Stańczyk-Hugiet E., Strategie ogólne i strategie domen organizacji [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Koncepcje strategii organizacji*. PWE, Warszawa 2009.
- Stiglitz J. E., *Globalizacja*. PWN, Warszawa 2004.
- Stoner J., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1997.
- Storchmann K., The Rise and Fall of German Hard Coal Subsidies. *Energy Policy*, 2005, vol. 32.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, świadomość*. PWE, Warszawa 1995.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 1999.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 2001.
- Strunz S., The Germany Energy Transition as a Regime Shift. *Ecological Economics*, 2014, vol. 100.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*. Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2002.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2006.
- Sułkowski Ł., Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Surmacz A., Instrumentarium finansowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie adaptacji do współczesnego otoczenia. Perspektywa międzynarodowa*. Difin, Warszawa 2009.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1999.
- Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2003.
- Świerk J., Banach-Kobyra A., Analiza komparatystyczna instrumentarium restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 4/2016 (82).
- Szarucki M., Przesłanki wyboru metod rozwiązywania problemów zarządzania [w:] A. Adamik, S. Lachiewicz (red.), *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.

- Szarucki M., Evolution of managerial problems from the perspective of management science. *Business: Theory and Practice*, vol. 16, no. 4, 2015.
- Szemraj M., Zarządzanie ryzykiem w jednostce sektora finansów publicznych. *Biuletyn Finanse Publiczne*, 2006, nr 4.
- Szczepankowski P. J., *Fuzje i przejęcia*. PWN, Warszawa 2000.
- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. „Śląsk” Sp. z o.o. Wydawnictwo Naukowe, Katowice 1999.
- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2005.
- Szymanowski W., Szczawiński M., *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2005.
- Thlon M., *Charakterystyka i klasyfikacja ryzyka w działalności gospodarczej*. ZN UEK, Kraków 2013.
- Thompson A. A., Strickland A. J., *Strategic Management. Concept and Cases*. Irwin, Boston 1992.
- Tkocz M., Efekty restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce. *Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG*, Warszawa-Kraków 2006.
- Trocki M., *Outsourcing*. PWE, Warszawa 2001.
- Trocki M., Grucza B., Zarządzanie interesariuszami projektu [w:] M. Trocki, E. Sońta-Drażkowska (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*. Bizzare, Warszawa 2009.
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*. PWE, Warszawa 2013.
- Trzcieniecki J., Teczke J., *Elementy teorii organizacji i zarządzania*. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.
- Turek M., *Techniczna i organizacyjna restrukturyzacja kopalń węgla kamiennego*. Główny Instytut Górnictwa, Zespół Wydawnictw i Usług Poligraficznych, Katowice 2007.
- Turek M., Węgiel kamienny na rynku energetycznym w Polsce [w:] J. Pyka (red.), *Szanse i zagrożenia rozwoju rynku energetycznego w Europie i Polsce*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.
- Turek M., Understanding Technology and Technological Change, vol. I. *World Coal*, no. 10, 2008.
- Turek M., Jonek-Kowalska I., Ganszczyk Z., *Determinanty innowacyjności w przedsiębiorstwach górniczych*. Instytut Ekonomii i Informatyki, Główny Instytut Górnictwa, Gliwice 2016.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2004.

- Wachowiak P., *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013.
- Walas-Trębacz J., Uwarunkowania powodzenia rewitalizacji strategicznej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe. Zarządzanie*, nr 772, Kraków 2008.
- Walas-Trębacz J., Restrukturyzacja – proces ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa [w:] J. Walas-Trębacz, J. Ziarko (red.), *Podstawy zarządzania kryzysowego*. Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
- Walewski M., Restrukturyzacja tradycyjnych branż przemysłowych w krajach Europy Zachodniej – wybrane przykłady. *Studia i Analizy CASE*, nr 184, Warszawa 1999.
- Wawryszuk-Misztal A., Dezinwestycje przedsiębiorstw na przykładzie Grupy Handlowej Emperia. *Annales UMCS. Sectio H*, XLVI (4), 2012.
- Wawrzyniak B., Zarządzanie zmianami [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 2000.
- Wąsowicz K., Restrukturyzacja organizacyjna i zarządcza przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej w sytuacji kryzysowej [w:] J. Famielec, M. Kożuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw, Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.
- Webb S., Webb B., *The History of Trade Unionism 1666–1920*. Self-published by the authors, Longmans, Green and Co. 39 Paternoster Row, London Fourth Avenue & Both Street, New York, Bombay, Calcutta and Madras, Westminster 1920.
- Welsch H., Coal Subsidization and Nuclear Phase-out in a General Equilibrium Model for Germany. *Energy Economics*, 1998, vol. 20.
- Wendt R., *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*. Dom Wydawniczy Zachorek, Warszawa 2010.
- Weston J. F., Copeland T. E., *Managerial Finance*. Dryden Press, Fort Worth, New York 1992.
- Wheeler D., Sillanpää M., *The Stakeholder Corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*. Pitman Publishing, 1997.
- Woodman R. W., Organization Change and Development New Arenas for Inquiry and Action. *Journal of Management*, 1989, nr 6.
- Veliyath R., Fitzgerald E., Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: The Sustainability of Competitive Advantages with Implications for Firm Competitiveness. *Competitiveness Review*, 2000, vol. 10.
- Wilczyński W., Nasze bezrobocie. *Wprost*, 2002, nr 5.

- Winch M. G., Managing Project Stakeholders [in:] J. Wiley, *The Wiley Guide to Managing Projects*. Hoboken 2004.
- Wiśniewska E., Restrukturyzacja organizacyjna jako zmiana radykalna. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, z. 67, nr kol. 1900, Gliwice 2013.
- Wiśniewska J., Świadek A., Sukces i dojrzałość organizacji w zarządzaniu projektami [w:] K. Janasz, J. Wiśniewska (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*. Difin, Warszawa 2014.
- Witczak H., *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*. PWN, Warszawa 2008.
- Woźniak L., Dziedzic S., Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*. Prace Naukowe UE, Wrocław 2012.
- Wróblewski R., Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 90, Siedlce 2011.
- Wypych M., Metody finansowania działalności przedsiębiorstwa, Kryteria wyboru źródeł finansowania rozwoju przedsiębiorstwa, Wybrane obszary funkcjonalne w działalności przedsiębiorstwa [w:] Ł. Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Studia i Monografie*, nr 61, Łódź-Warszawa 2015.
- Wyrwa J., Restrukturyzacja organizacyjna jako sposób przeciwdziałania kryzysowi w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, nr 2, 2015.
- Zakrzewska-Bielawska A., Skutki przekształceń własnościowych i organizacyjnych w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej. Instrumenty – przebieg – efekty*. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków 2005.
- Zakrzewska-Bielawska A., Zarządzanie w kryzysie [w:] I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Zakrzewska-Bielawska A., Macierz Hofera [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Oficyna a Wolters Kulwer, Warszawa 2015.
- Zawadzka Z., Ryzyko bankowe – uwagi ogólne [w:] L. Jaworski (red.), *Współczesny bank*. Poltext, Warszawa 1999.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*. PWN, Warszawa 1969.
- Zieleniewski J., Prakseologia a teoria organizacji. *Prakseologia*, nr 2, Warszawa 1974.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. PWN, Warszawa 1976.

- Zielińska-Głębocka A., Podstawowe koncepcje teoretyczne [w:] A. Zielińska-Głębocka (red.), *Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską. Teoria, praktyka, polityka*. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
- Zięba K., Kowalczyk W., *Urządzenia transportowe w Kopalni Soli Bochnia. Dzieje górnictwa – element europejskiego dziedzictwa kultury*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, t. 2, Wrocław 2009.
- Zientara P., *Związki zawodowe w największych gospodarkach Europy a przemiany strukturalne i ewolucja modelu społeczno-ekonomicznego*. Polskie Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Gdańsk 2009.
- Żaba-Nieroda R., Restrukturyzacja organizacyjna i finansowa polskiego sektora przemysłu obronnego [w:] J. Famielec, M. Kozuch (red.), *Restrukturyzacja sektorów gospodarki i przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.
- Żechowska B., *Wybrane metodologiczne wzory badań empirycznych w pedagogice*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1985.

Netografia

Agencja Restrukturyzacji Przemysłu Oddział Katowice. <http://breaking100news.com/pl/gospodarka/xxvi-sep-raport-o-wynikach-gornictwa-w-2016-r/> [data dostępu: 09.03.2017].

Agencja Rozwoju Przemysłu Oddział Katowice. Raport o wynikach górnictwa w 2016 r. <http://breaking100news.com/pl/gospodarka/xxvi-sep-raport-o-wynikach-gornictwa-w-2016-r/> [data dostępu: 09.03.2017].

Agencja Rozwoju Przemysłu Oddział Katowice. <https://polskirynekwegla.pl/kalendarium#166> [data dostępu: 02.05.2020].

Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. w Warszawie, „Program badań statystycznych statystyki publicznej”, badanie statystyczne „Górnictwo węgla kamiennego i brunatnego”, Katowice 2021.

https://polskirynekwegla.pl/sites/default/files/StPu/2021.01_Zatrudnienie%20wydajno%C5%9B%C4%87%20i%20przepracowany%20czas_w.pdf [data dostępu: 11.12.2021]

<https://www.fiw.arp.pl/?q=czyste-technologie-weglowe> [data dostępu: 14.12.2021].

AGH, Podstawy górnictwa odkrywkowego. <http://zasoby.open.agh.edu.pl/~09ksimkiewicz/22.html> [data dostępu: 03.02.2019].

https://home.agh.edu.pl/~szk/files/docs/niska_emisja.pdf [data dostępu: 13.12.2021].

Analiza strategiczna sektora górnictwa węgla kamiennego [data dostępu: 04.08.2018].

Program_dla_sektora_g%C3%B3rnictwa_w%C4%99gla_kamiennego_w_Polsce.pdf.

<https://bip.stat.gov.pl/wyszukiwarka/szukaj.html> [data dostępu: 06.03.2020].

<https://bip.stat.gov.pl/wyszukiwarka/szukaj.html> [data dostępu: 30.09.2019].

https://bip.pgg.pl/?id_kat=2, <https://www.jsw.pl/o-nas/zaklady>

<https://www.tauron-wydobycie.pl/>. <http://www.weglokokskraj.pl/kwk-bobrek-piekary/>,
<https://ri.lw.com.pl/o-firmie-podstawowe-informacje>.

<https://www.pgsilesia.pl/pl/>. <http://www.zgsiltech.pl/oferta.html>.

<https://ekoplus-kopalnia.pl/>. <https://wegiel.katowice.pl/o-nas.html> [data dostępu: 11.12.2021].

- <http://biznesalert.pl/polska-strategia-energetyczna-wegiel-cop24/> [data dostępu: 11.12.2018].
- <https://businessinsider.com.pl/biznes/polskie-gornictwo-z-miliardowymi-stratami-pomimo-poprawy-sytuacji-na-rynku-węgla/8ex98zj> [data dostępu: 11.12.2021].
- Błędy i bariery w dialogu firm z interesariuszami w Polsce, Warszawa 2011. http://konfederacjalewiatan.pl/_files/2011_11/Raport_z_warsztatu_eksperckiego_Wersja_Ostateczna.pdf [data dostępu: 20.11.2018].
- Borowiecki R., Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011, nr 20. <https://www.ur.edu.pl/file/5668/01.pdf>, [data dostępu: 21.12.2018].
- <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/coal.html.html#coal-production> [data dostępu: 31.07.2021].
- Coal – Global Energy Review 2020 – Analysis – IEA. <https://www.iea.org/reports/coal-2020>, <https://www.iea.org/reports/coal-2020/supply> [data dostępu: 03.08.2021].
- Coface, Raport Roczny, Upadłości i Restrukturyzacje Firm w 2018 r. <http://www.coface.pl/Aktualnosci-i-media/Biuro-prasowe/Raport-roczny-Coface-Upadlosci-i-restrukturyzacje-firm-w-Polsce-w-2018-r> [data dostępu: 22.02.2020].
- Cukiernik T. <http://tomaszcukiernik.pl/artykuly/artykuly-wolnorynkowe/destrukcyjna-dzialalnosc-zwiazkow-zawodowych/> [data dostępu: 15.11.2019].
- Czekaj J., Zakrzewska-Bielawska A., Benchmarking jako metoda restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie, Benchmarking publikacja_8_2006. Pdf, s. 14. [data dostępu: 29.09.2018].
- P. Czyżak, M. Hetmański, Brakujące paliwo polskiej energetyki. <https://wysokienapiecie.pl/22586-brakujace-paliwo-polskiej-energetyki/> [data dostępu: 18.09.2019].
- China National Coal Association. <https://thecoalhub.com/chn-energy-ranks-first-among-top-50-chinese-coal-producers.html> [data dostępu: 30.09.2019].
- Derski B., Sprawiedliwa transformacja w górnictwie węgla kamiennego, Sprawiedliwa transformacja górnictwa – czy jest możliwa? Warszawa 2017, „Koalicja Klimatyczna”. http://gabrielalenartowicz.pl/wp-content/uploads/2017/11/B.-Derski_Sprawiedliwa-transformacja.pdf [data dostępu: 23.01.2018].
- <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/gornictwo;3907167.html> [data dostępu: 13.09.2019].

-
- <https://www.energetyka24.com/na-swiatowy-zmierzch-wegla-bedziemy-musieli-poczekac-ale-jest-on-przesadzony-komentarz> [data dostępu: 01.12.2021].
- Euracoal Market Reports. <https://euracoal.eu/info/euracoal-eu-statistics/> [data dostępu: 06.03.2020].
- <https://euracoal.eu/info/euracoal-eu-statistics/> 2019 [data dostępu: 30.09.2019].
- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190823-1> [data dostępu: 30.09.2019].
- <https://euracoal.eu/info/euracoal-eu-statistics/> [data dostępu: 06.03.2020].
- <https://euracoal.eu/coal/why-is-there-no-lignite-market/> [data dostępu: 08.12.2021].
- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190823-1> [data dostępu: 06.03.2021].
- http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/196937/196937_515475_26_2.pdf [data dostępu: 17.07.2018].
- https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/key-facts-and-figures/economy_pl
- <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/demography/bloc-1a.html?lang=en>
- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography>
- https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/The_EU_in_the_world [data dostępu: 09.12.2021].
- https://ec.europa.eu/clima/sites/clima/files/long_term_strategy_brochure_pl.pdf
- <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20180301STO98928/infografika-emisje-gazow-cieplarnianych-w-unii-europejskiej> [data dostępu: 13.12.2021].
- <https://300gospodarka.pl/news/polska-grupa-gornicza-w-2020-roku-stracila-5x-wiecej-pieniedzy-niz-rok-temu> [data dostępu: 08.12.2021].
- http://gornictwo.wnp.pl/rzad-przyjal-plan-dostepu-do-zasobow-wegla,616_1_0_0.html [data dostępu: 17.07.2018].
- Górnictwo Izba Przemysłowo-Handlowa. http://www.giph.com.pl/bg/1999_10/jakrobia.html Euracoal Market Reports, <https://euracoal.eu/info/country-profiles/germany/> [data dostępu: 06.03.2020].
- Górnictwo Izba Przemysłowo-Handlowa. <http://www.giph.com.pl/strony/czlonkowie-giph> [data dostępu: 10.03.2019].

- Grzybek M., Zarządzanie relacjami z interesariuszami jako jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu, Bezpieczny, elastyczny, społecznie odpowiedzialny opolski rynek pracy, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2013. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-relacjami-z-interesariuszami-jako-jeden-z-elementow-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/> [data dostępu: 27.12.2018].
- Holdingham H., Węgiel kamienny. O początkach przemysłu, Heinrich-Böll-Stiftung, Warszawa 2016. <https://pl.boell.org/pl/2016/06/20/wegiel-kamienny-o-poczatkach-przemyslu> [data dostępu: 07.03.2020].
- <https://www.iea.org/reports/phasing-out-unabated-coal-current-status-and-three-case-studies> <https://iea.blob.core.windows.net/assets/861dc94d-a684-4875-80fb-a1faaf914125/PhasingOutUnabatedCoal-CurrentStatusandThreeCaseStudies.pdf> [data dostępu: 09.12.2021].
- <https://www.iea.org/reports/coal-information-overview/exports> [data dostępu: 08.12.2021].
- <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021/coal> [data dostępu: 08.12.2021].
- <https://www.iea.org/fuels-and-technologies/coal> [data dostępu: 08.12.2021].
- <https://www.iea.org/reports/coal-fired-power> [data dostępu: 08.12.2021].
- https://ia600408.us.archive.org/14/items/historyoftradeu00pass/historyoftradeu00pass_bw.pdf, [GIPE-003852.pdf](https://www.gipe.gov.pl/GIPE-003852.pdf) [data dostępu: 15.11.2019].
- https://www.imgw.pl/sites/default/files/2021-08/imgw_komunikat_0820-nowy-raport-ip-cc-o-klimacie-na-ziemi.pdf [data dostępu: 13.12.2021].
- International Energy Agency Coal Information: Overview (2019 edition) https://webstore.iea.org/download/direct/2542?fileName=Coal_Information_2019_Overview.pdf [data dostępu: 21.09.2019].
- <https://www.ipcc.ch/2021/08/09/ar6-wg1-20210809-pr/>
- <https://www.ipcc.ch/assessment-report/ar6/> [data dostępu: 13.12.2021].
- Jamasmile C. 2019 – Coal mining comes back to the UK with \$218 mln project. www.mining.com [data dostępu: 20.03.2019].
- <https://www.jsw.pl/raportroczny-2020/dzialalnosc-w-roku-2020/wyniki-i-perspektywy-w-podziale-na-segmenty> [data dostępu: 08.12.2021].
- <https://www.jsw.pl/biuro-prasowe/aktualnosci/artykul/destabilizacja-na-rynku-surowcow>
- <https://www.infor.pl/wskazniki/glowny-urząd-statystyczny/182,Przecietna-srednioroczna-cena-detaliczna-1000-kg-węgla-kamiennego.html> [data dostępu: 11.12.2021].
- <http://joannenova.com.au/2018/05/not-dead-yet-australia-largest-coal-exporter-in-world-still-has-300-years-of-coal-left/>, International Energy Agency

- https://webstore.iea.org/download/direct/2542?fileName=Coal_Information_2019_Overview.pdf [data dostępu: 12.08.2019].
- Kluczowi interesariusze JSW. <https://www.jsw.pl/raport-csr/csr/kluczowi-interesariusze/> [data dostępu: 27.12.2018].
- Krajewska-Bińczyk E., Systemowa orientacja typologii zmian w organizacjach gospodarczych. http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/90_Krajewska_Binczyk_E.pdf. [data dostępu: 19.02.2020].
- Krytyczna sytuacja w hutnictwie. List hutników. http://www.solidarnoskatowice.pl/files/tygodnik/tsd_1083.pdf [data dostępu: 01.02.2017].
- Lachiewicz S., Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie. http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_12.pdf [data dostępu: 21.03.2014].
- Malara J., Restrukturyzacja czy likwidacja polskiego przemysłu węglowego?, 2009. <http://www.wgig.agh.edu.pl/pliki/inne/art-rcl.pdf> [data dostępu: 27.09.2018].
- Malon A., Tymiński M., Węgle kamienne, Bilans Zasobów Złóż Kopalin w Polsce wg stanu na 31 XII 2020 r. Państwowy Instytut Geologiczny, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2021.
- http://geoportal.pgi.gov.pl/css/surowce/images/2020/bilans_2020.pdf [data dostępu: 10.12.2021].
- Międzynarodowa Agencja Energetyczna (MAE), Raport Globalny Przegląd Energetyczny 2021. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/5e6b3821-bb8f-4df4-a88b-e891c-d8251e3/WorldEnergyInvestment2021.pdf> [data dostępu: 14.12.2021].
- <https://www.pgi.gov.pl/psg-1/psg-2/informacja-i-szkolenia/wiadomosci-surowcowe/10413-wegiel-kamienny-podstawowe-fakty.html> [data dostępu: 13.09.2019].
- Poteralski J., Związki zawodowe a konkurencyjność rynku pracy, Szczecin.
- http://mikroekonomia.net/system/publication_files/1332/original/12.pdf?1315307321 [data dostępu: 15.11.2019].
- Prusek S., Jest wiele możliwości wykorzystania węgla, nie tylko spalanie. Główny Instytut Górnictwa, Katowice. <https://www.wnp.pl/wiadomosci/335744.html> [data dostępu: 05.01.2019].
- OECD, Organisation for Economic Cooperation and Development, międzynarodowa organizacja o profilu ekonomicznym, która skupia 35 państw. Utworzona została na mocy Konwencji o Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju podpisanej w grudniu 1960.
- NIK, Funkcjonowanie górnictwa węgla kamiennego w latach 2007–2015 na tle założeń programu rządowego. Informacja o wynikach kontroli, Warszawa 2017.

Państwowy Instytut Geologiczny, Państwowy Instytut Badawczy,

<https://www.pgi.gov.pl/dokumenty-pig-pib-all/aktualnosci-2018/6256-folder-wegiel-kamienny2/file.html> [data dostępu: 20.09.2019].

Planete Energies 2015 – The History of Energy in France. <https://www.planete-energies.com/en/medias/saga-energies/history-energy-france> [data dostępu: 20.04.2018].

Polska Klasyfikacja Działalności, górnictwo węgla kamiennego ma symbol: PKD 05.10.Z (Sekcja: B, Dział 05, Grupa: 05.1, Klasa: 05.10). <http://www.pkd.com.pl/> [data dostępu: 20.09.2019].

<https://wpolityce.pl/swiat/275543-w-wielkiej-brytanii-zamknieto-ostatnia-kopalnie-wegla-kamiennego-memento-dla-polskich-kopaln> [data dostępu: 27.09.2018].

<https://portalstatystyczny.pl/gwaltownie-spada-produkcja-wegla-kamiennego-w-ue-wegiel-brunatny-traci-nieco-mniej/> [data dostępu: 08.12.2021].

<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19910550234> [data dostępu: 15.11.2019].

<https://ri.lw.com.pl/o-firmie-podstawowe-informacje> [data dostępu: 08.12.2021].

Pomoc państwa nr N 571/2004 – Polska. Pomoc państwa dla polskiego sektora węglowego 2004–2006, Bruksela, dnia 22.06.2005 r. K(2005) 1796.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, 2016, PARP, Warszawa 2018. <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/male%20i%20srednie%20przedsiębiorstwa%20w%20polsce%20w%202018%20r.pdf> [data dostępu: 21.02.2020].

<https://raportsdg.stat.gov.pl/> [data dostępu: 13.12.2021].

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa 2019. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2019_07_ROSS.pdf [data dostępu: 24.02.2020].

Restrukturyzacja; fakty i mity. Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Górnictwa, Katowice 2016. <http://www.sitg.pl/dopobrania/onas/restrukturyzacja.pdf>. <https://docplayer.pl/18831315-Restrukturyzacja-fakty-i-opinie.html>, [data dostępu: 17.07.2018].

Rynek surowców strategicznych w Unii Europejskiej na przykładzie węgla kamiennego. <https://www.instytutpe.pl/wp-content/uploads/2017/05/Tomasz-Heryszek-Rynek-surowc%c3%b3w-strategicznych-w-UE-na-przyk%c5%82adzie-w%c4%99gla-kamiennego.pdf> [data dostępu: 06.03.2020].

<https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/192/plik/ot-683.pdf> [data dostępu: 13.12.2021].

- Standard aa1000 Weryfikacja 2008, Standard aa1000 Zasady Odpowiedzialności 2008. https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000AS_polish.pdf [data dostępu: 27.12.2018].
- http://www.csrinfo.org/wp-content/uploads/2016/03/Standard_AA1000aps_pl.pdf [data dostępu: 27.12.2018].
- Umowa Społeczna dotycząca transformacji sektora górnictwa węgla kamiennego oraz wybranych procesów transformacji województwa śląskiego. <https://www.gov.pl/web/aktywa-panstwowe/umowa-spoleczna> [12.12.2021].
- United Nations Global Compact i Business for Social Responsibility. Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement. 2016, 5. www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport.pdf.
- WMO Greenhouse Gas Bulletin, 25 October 2021. <https://public.wmo.int/en/media/press-release/greenhouse-gas-bulletin-another-year-another-record>. https://library.wmo.int/doc_num.php?explnum_id=10904 [data dostępu: 14.12.2021].
- Węgiel kamienny. O początkach przemysłu, Warszawa 2016. <https://pl.boell.org/pl/2016/06/20/wegiel-kamienny-o-poczatkach-przemyslu> [data dostępu: 06.03.2020].
- Statut Związku Zawodowego „Solidarność”, Preambuła. <http://www.solidarnosc.org.pl/pl/preambula-.html> [data dostępu: 15.11.2019].
- <http://www.opzz.org.pl/o-nas>. <http://www.opzz.org.pl/assets/opzz/media/files/02e9931c-2671-4f17-93db-749f5ba57948/statut-opzz-po-ix-kongresie.pdf> [data dostępu: 15.11.2019].
- Statut Forum Związków Zawodowych. http://fzz.org.pl/wp-content/uploads/2019/05/statut_2017.pdf [data dostępu: 15.11.2019].
- Deklaracja Programowa. <http://fzz.org.pl/prawo/deklaracja-programowa/> [data dostępu: 15.11.2019].
- Zagospodarowanie produktów spalania pochodzących z polskiej energetyki, program bezodpadowej energetyki węglowej dla ochrony klimatu. Raport „Zamknięty obieg, otwarte możliwości” Deloitte. Konferencja EEC Green, 4–5.12.2018, Katowice. <https://www2.deloitte.com/pl/goz>, http://images.register.deloitte.com/Web/DELOITTECENTRALEUROPELIMITED/%7Bb6bd71cd44dc4cd780fb1f89f89ff6be%7D_pl_Raport_Zamkniety_obieg_12_2018.pdf?utm_campaign=%5BSYSTEM%5D%20Registration%20Process%20Document%20registration%20Success%20PL&utm_medium=email&utm_source=Eloqua [data dostępu: 11.12.2018].

Zakrzewska-Bielawska A., Czynniki sukcesu dużych polskich firm produkcyjnych, 1414194734_publikacja_9_2007.pdf [data dostępu: 18.07.2018].

Zientara P., Z historii polityki społecznej. Brytyjskie Związki Zawodowe: perspektywa historyczno-teoretyczna, Gdańsk 2006. https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/10/ps_1_2006_p_zientara.pdf [data dostępu: 15.11.2019].

Akty prawne

Komisja Europejska, Ministerstwo Energii

DECYZJA_KE_2015-2023_SA46891_(2017N)%20(1).pdf State Aid SA.46891 (2017/N) – Poland Restructuring of the Polish mining companies <http://ec.europa.eu/competition/elojade/isef/index.cfm>.

<https://www.gov.pl/web/energia/pomoc-publiczna> [data dostępu: 31.07.2019].

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów.

http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Komunikat_KE_Strategia2011_2014.pdf [data dostępu: 28.12.2018].

Komisja Europejska, Ramy polityki klimatyczno-energetycznej do roku 2030, https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030_pl [data dostępu: 18.08.2021].

Komisja Europejska (28 listopada 2018 r.), Strategia dla klimatu do 2050 r. „Czysta planeta dla wszystkich”. https://energetyka.wnp.pl/ke-oglosila-nowa-strategie-polityki-klimatycznej,335176_1_0_0.html [data dostępu: 05.12.2018].

Najwyższa Izba Kontroli, Delegatura w Katowicach, Funkcjonowanie Górnictwa Węgla Kamiennego w latach 2007–2015 na tle założeń programu rządowego. Informacja o wynikach kontroli, Warszawa 2017, s. 6. LKA.410.038.2015 nr ewid. 209/2016/P/15/074/LKA.

Program pt. „Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w Polsce – realizacja pierwszego etapu w ramach możliwości finansowych”, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 15 marca 1993 roku.

Program „Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego – program dla realizacji II etapu w okresie 1994–1995”.

Ustawa z 10.04.1997 r. Prawo energetyczne [data dostępu: 18.02.2020]. <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19970540348/O/D19970348.pdf>

Rządowy program „Górnictwo węgla kamiennego – polityka państwa i sektora na lata 1996–2000. Program dostosowania górnictwa węgla kamiennego do warunków gospodarki rynkowej i międzynarodowej konkurencyjności”, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 30.04.1996 r.

- 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 (Dz. U. 1998, nr 162, poz. 1112).
- Program rządowy „Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998–2002”, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 30.06.1998 r.
- Korekta programu rządowego „Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998–2002”, przyjętego przez Radę Ministrów w dniu 21.12.1999 r.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. nr 94, poz. 1037, art. 283 i 463).
- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o zmianie ustawy – Prawo geologiczne i górnicze (Dz. U. 2001, nr 110, poz. 1190). <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20011101190> [data dostępu: 27.07.2018].
- Program restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2003–2006 z wykorzystaniem ustaw antykryzysowych i zainicjowaniem prywatyzacji niektórych kopalń, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 20 listopada 2002 roku (z korektami wynikającymi z Porozumienia strony rządowej ze stroną związkową z dnia 11 grudnia 2002 roku oraz korektami wynikającymi ze stanu prawnego sektora na dzień 10 stycznia 2003 roku), MG, PiPS, Warszawa, styczeń 2003.
- Program przyjęty w dniu 27 kwietnia 2004 roku przez Radę Ministrów pt. „Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w latach 2004–2006 oraz strategia na lata 2007–2010”, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2004.
- Plany dostępu do zasobów węgla kamiennego w latach 2004–2006, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, 2004. http://journals.bg.agh.edu.pl/GORNICTWO/2010-03/GG_2010_3_04.pdf [data dostępu: 17.07.2018].
- Ustawa z dnia 7 września 2007 r. o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego (Dz. U. 2007, nr 192, poz. 1379).
- „Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015”, przyjęta w dniu 31 lipca 2007 roku przez Radę Ministrów. www.kprm.gov.pl.
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. Prawo geologiczne i górnicze (Dz. U. 2011, nr 163, poz. 981). <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20111630981/T/D20110981L.pdf> [data dostępu: 13.09.2019].
- Plan naprawczy dla Kompanii Węglowej S.A., przygotowany przez Pełnomocnika Rządu do spraw Restrukturyzacji Górnictwa Węgla Kamiennego, 7 stycznia 2015 r. 1420641328-program-naprawczy-kw-prezentacja.pdf [data dostępu: 17.07.2018].
- Ustawa z dnia 22 stycznia 2015 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego w latach 2008–2015 oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 143).

- Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego (Dz. U. poz. 2300).
- Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. (Dz. U. poz. 266) – o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa w odniesieniu do przedsiębiorstw górniczych.
- Ustawa z dnia 14 września 2016 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 1592) – rozszerzona została między innymi definicja określenia „przedsiębiorstwo górnicze”.
- Zakład górniczy to jednostka służąca wydobywaniu węgla kamiennego w rozumieniu art. 6 pkt 7 Ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. – Prawo geologiczne i górnicze (Dz. U. z 2005 r., nr 228, poz. 1947, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 30 listopada 2016 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. poz. 1991) – wprowadzono m.in. przepisy zezwalające Spółce Restrukturyzacji Kopalń SA na wydobywanie metanu bez konieczności uzyskania koncesji węglowodorowej.
- http://bip.me.gov.pl/files/upload/27601/projekt%20Programu%20GWK_12.01.2018%20RM.pdf [data dostępu: 17.07.2018].
- Program dla sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce do roku 2030. http://bip.me.gov.pl/files/upload/27601/projekt%20Programu%20GWK_12.01.2018%20RM.pdf, [data dostępu: 01.03.2018].
- Program dla sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce na lata 2018–2030. Program_dla_sektora_g%C3%B3rnictwa_w%C4%99gla_kamiennego_w_Polsce.pdf [data dostępu: 04.08.2018].
- Ustawa z dnia 1 października 2021 r. o zmianie ustawy o funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U.2021.2071). <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/zmiana-ustawy-o-funkcjonowaniu-gornictwa-wegla-kamiennego-oraz-19165949> [data dostępu: 12.12.2021].
- Polityka Energetyczna Polski do roku 2040 (PEP 2040), DU, z dnia 10 marca 2021 r., poz. 264, Ministerstwo Klimatu i Środowiska, Warszawa 2021. <https://www.dziennikustaw.gov.pl/M2021000026401.pdf> [data dostępu: 07.04.2021].
- Rada Unii Europejskiej, Regulacja Rady nr 1407 z 2002 r., o pomocy publicznej dla sektora węglowego.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych. <http://www.dziennikustaw.gov.pl/DU/2018/1818/1> [data dostępu: 07.02.2020].

RODO, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 119 4 maja 2016, data wejścia w życie: 25 maja 2018, Dz.U. L 119 z 04.05.2016, s. 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>.

Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2014. https://www.bbn.gov.pl/ftp/dok/01/sbn_rp_2014.pdf [data dostępu: 18.02.2020].

Strategiczna długoterminowa wizja zamożnej, nowoczesnej, konkurencyjnej i neutralnej dla klimatu gospodarki UE [data dostępu: 18.02.2020].

<https://www.wri.org/insights/cop26-key-outcomes-un-climate-talks-glasgow> [data dostępu: 09.12.2021].

Wykaz kwalifikacji stwierdzanych przez organy nadzoru górniczego:

Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. – Prawo geologiczne i górnicze (Dz. U. z 2016 r., poz.1131, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. z 2017 r., poz. 1257).

Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 2 sierpnia 2016 r. w sprawie kwalifikacji w zakresie górnictwa i ratownictwa górniczego (Dz. U. poz. 1229). http://www.wug.gov.pl/prawo/kwalifikacje_gornicze. http://www.wug.gov.pl/prawo/Wykaz_kwalifikacji_stwierdzanych_przez_organy_nadzoru_gorniczego [data dostępu: 17.02.2019].

Spis rysunków

Rysunek 1. Typy zmian organizacyjnych	20
Rysunek 2. Cel, treść i skutki zmiany jako klasyfikatory zmian	21
Rysunek 3. Rodzaje restrukturyzacji przedsiębiorstw	34
Rysunek 4. Etapy procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa	43
Rysunek 5. Źródła ryzyka w działalności przedsiębiorstwa	59
Rysunek 6. Model oddziaływania środowiska na przedsiębiorstwo	62
Rysunek 7. Mapa usytuowania zagłębi górniczych w Polsce	84
Rysunek 8. Wydobycie węgla na świecie	94
Rysunek 9. Węgiel w Europie, produkcja węgla kamiennego i brunatnego oraz import w 2020 r.	96
Rysunek 10. Okres szczytowy wydobycia węgla kamiennego w Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech oraz Polsce	106
Rysunek 11. Etapy restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce, przedstawione na podstawie przeprowadzonych reform w latach 1989–2016	110
Rysunek 12. Wydobycie węgla kamiennego w Polsce w latach 1990–2016	123
Rysunek 13. Zestawienie zatrudnienia i wydobycia w latach 1990–2016	123
Rysunek 14. Liczba kopalń i wydobycie węgla kamiennego (mln ton) w Polsce w latach 1989–2016	124
Rysunek 15. Eksport i import węgla kamiennego (mln ton) w okresie 2006–2016	125
Rysunek 16. Pomoc publiczna dla górnictwa węgla kamiennego w Polsce, na pokrycie kosztów nadzwyczajnych, w latach 2015–2023 (w mld zł)	135
Rysunek 17. Struktura płatności publicznoprawnych górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2016	137

Rysunek 18. Zmiany średniej globalnej temperatury	152
Rysunek 19. Udział poszczególnych gazów cieplarnianych w całkowitej emisji gazów na świecie (2019)	153
Rysunek 20. Emisje gazów cieplarnianych w UE według sektora* w 2019 r. Z powodu zaokrągleń wartości nie sumują się do 100 proc.	154
Rysunek 21. Emisja gazów cieplarnianych w poszczególnych państwach UE (2019)	155
Rysunek 22. Interesariusze przedsiębiorstwa górnictwa węgla kamiennego w Polsce	163
Rysunek 23. Schemat modelu badawczego	172
Rysunek 24. Średnie wartości wskaźnika rozumienia restrukturyzacji jako świadomego procesu w porównywanych grupach zawodowych	194
Rysunek 25. Średnie wartości wskaźnika rozumienia restrukturyzacji jako świadomego procesu, w zależności od wykształcenia osób badanych	196
Rysunek 26. Średnie wartości ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa w porównywanych grupach zawodowych	200
Rysunek 27. Ocena odpowiedzialności poszczególnych podmiotów za proces restrukturyzacji	202
Rysunek 28. Ocena odpowiedzialności poszczególnych podmiotów za proces restrukturyzacji dokonana przez menedżerów	203
Rysunek 29. Ocena odpowiedzialności poszczególnych podmiotów za proces restrukturyzacji dokonana przez klientów, odbiorców węgla	204
Rysunek 30. Ocena odpowiedzialności poszczególnych podmiotów za proces restrukturyzacji dokonana przez dostawców maszyn, urządzeń górniczych i usług	206
Rysunek 31. Ocena odpowiedzialności poszczególnych podmiotów za proces restrukturyzacji dokonana przez przedstawicieli związków zawodowych	207

Spis tabel

Tabela 1. Cele i hipotezy badawcze monografii	14
Tabela 2. Typologie zmian	22
Tabela 3. Definicje restrukturyzacji według wybranych autorów	26
Tabela 4. Przyczyny i typy procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw	30
Tabela 5. Restrukturyzacja przedmiotowa i podmiotowa	35
Tabela 6. Rodzaje restrukturyzacji	36
Tabela 7. Rodzaje zmian restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie	39
Tabela 8. Kryteria podziału otoczenia	54
Tabela 9. Grupy interesów społecznych i pozaspółecznych w przedsiębiorstwie	63
Tabela 10. Obszary i odpowiadające im typowe przedsięwzięcia restrukturyzacyjne oraz metody i efekty restrukturyzacji przedsiębiorstw	66
Tabela 11. Ewolucja nurtów nauk o zarządzaniu i jakości i ich praktyczne zastosowanie w górnictwie węgla kamiennego w Polsce	89
Tabela 12. Fakty i prognozy dotyczące wydobycia węgla kamiennego w UE	100
Tabela 13. Wydobycie węgla kamiennego (w mln ton) w krajach UE w latach 2005–2018	101
Tabela 14. Wydobycie węgla kamiennego i zatrudnienie w kopalniach w Niemczech, w latach 1957–2018	102
Tabela 15. Wydobycie węgla kamiennego i zatrudnienie w kopalniach Wielkiej Brytanii, w latach 1983–2015	104
Tabela 16. Wydobycie węgla kamiennego w kopalniach we Francji, w latach 1992–2004	105
Tabela 17. Zużycie węgla kamiennego ogółem (w tys. ton) w Polsce, w latach 2007–2016	126

Tabela 18. Czynniki wewnętrzne – mocne i słabe strony przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce według analizy SW(OT)	127
Tabela 19. Czynniki zewnętrzne powodujące szanse i zagrożenia (SW)OT dla funkcjonowania przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego w Polsce	130
Tabela 20. Harmonogram zakończenia eksploatacji w kopalniach w latach 2021–2049	148
Tabela 21. Główne cele i interesy poszczególnych grup interesariuszy górnictwa węgla kamiennego	164
Tabela 22. Uwarunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego	176
Tabela 23. Uwarunkowania restrukturyzacji systemu wykonawczego przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego	181
Tabela 24. Wiek osób badanych	184
Tabela 25. Wiek osób badanych w porównywanych grupach zawodowych	184
Tabela 26. Wykształcenie osób badanych	185
Tabela 27. Wykształcenie osób badanych w porównywanych grupach zawodowych	186
Tabela 28. Grupy zawodowe, z których pochodziły osoby badane, wraz ze stażem pracy	186
Tabela 29. Statystyki opisowe badanych zmiennych	191
Tabela 30. Średnie wartości wskaźników sposobu rozumienia restrukturyzacji w porównywanych grupach zawodowych	192
Tabela 31. Istotność statystyczna różnic międzygrupowych w zakresie rozumienia restrukturyzacji w kategoriach świadomego procesu	193
Tabela 32. Analiza zależności pomiędzy sposobem rozumienia restrukturyzacji a oceną restrukturyzacji przedsiębiorstwa	194
Tabela 33. Średnie wartości wskaźników sposobu rozumienia restrukturyzacji w grupie osób z wykształceniem średnim, wyższym I, wyższym II stopnia	195
Tabela 34. Analiza zależności pomiędzy oceną uwarunkowań a oceną restrukturyzacji przedsiębiorstwa oraz stażem pracy osób badanych	197

Tabela 35. Istotne statystycznie zależności pomiędzy oceną uwarunkowań i stażem pracy osób badanych a oceną restrukturyzacji przedsiębiorstwa	197
Tabela 36. Średnie wartości ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa w porównywanych grupach zawodowych	198
Tabela 37. Istotność statystyczna różnic międzygrupowych w zakresie ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa	199
Tabela 38. Średnie wartości ocen restrukturyzacji przedsiębiorstwa w grupie osób z wykształceniem średnim, wyższym I stopnia, wyższym II stopnia	201
Tabela 39. Średnie wartości ocen odpowiedzialności właścicieli, menedżerów, pracowników i związków zawodowych za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa otrzymane w całej badanej próbie	201
Tabela 40. Średnie wartości ocen odpowiedzialności za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa otrzymane w grupie menedżerów	202
Tabela 41. Średnie wartości ocen odpowiedzialności za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa otrzymane w grupie klientów, odbiorców węgla	204
Tabela 42. Średnie wartości ocen odpowiedzialności za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa otrzymane w grupie dostawców maszyn, urządzeń górniczych i usług	205
Tabela 43. Średnie wartości ocen odpowiedzialności za proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa otrzymane w grupie przedstawicieli związków zawodowych	206
Tabela 44. Opinie osób badanych na temat braku skuteczności systemu zarządzania	208
Tabela 45. Opinie osób badanych w sprawie niedoinwestowania systemu wykonawczego i potrzeby jego restrukturyzacji	209
Tabela 46. Zestawienie odpowiedzi ekspertów indywidualnego wywiadu pogłębionego	217
Tabela 47. Zestawienie odpowiedzi ekspertów indywidualnego wywiadu pogłębionego	224
Tabela 48. Zestawienie odpowiedzi ekspertów indywidualnego wywiadu pogłębionego	231

Tabela 49. Efekty restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w latach 1989–2016	238
Tabela 50. Porównanie opinii respondentów i ekspertów w prowadzonym procesie badawczym	239

Załączniki

Załącznik nr 1

Kwestionariusz ankiety nt.: Badanie czynników endogennych (wewnętrznych) i egzogennych (zewnętrznych) mających wpływ na ocenę restrukturyzacji i funkcjonowanie przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego.

Załącznik nr 2

Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego.

Załącznik nr 3

Identyfikacja ekspertów biorących udział w badaniach jakościowych, w indywidualnych wywiadach pogłębionych.

Załącznik nr 1

Kwestionariusz ankiety nt.: Badanie czynników endogennych (wewnętrznych) i egzogennych (zewnętrznych) mających wpływ na ocenę i funkcjonowanie przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

Szanowni Państwo,

zwracam się z uprzejmą prośbą o pomoc w uzyskaniu informacji niezbędnych do oceny restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego oraz identyfikacji kluczowych uwarunkowań, które mają wpływ na ich funkcjonowanie. Niniejszy kwestionariusz ankiety skierowany jest do interesariuszy górnictwa węgla kamiennego i bardzo proszę o udzielanie odpowiedzi, bazując na własnych doświadczeniach.

Wypełnienie ankiety zajmie Państwu maksymalnie 15 minut. Wszystkim zainteresowanym osobom, które wezmą udział w badaniu, zostanie udostępniony raport z badań (proszę o kontakt na adres e-mail: jolanta.kotelska@wp.pl).

Oświadczam, że ankieta jest poufna, a uzyskane informacje zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych, w formie danych zagregowanych.

DANE METRYCZKOWE

1. Interesariusz przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego (*proszę o zaznaczenie jednej odpowiedzi wstawiając znak „x” w kratce obok*)

A Menedżer poszczególnych szczebli zarządzania (*proszę o ocenę swojej Kopalni*)

Kopalnie, Grupa kopalń

- kierownictwo ruchu
- wyższy dozór górniczy
- dozór ruchu

B Klient, odbiorca węgla

- energetyka zawodowa, firmy produkujące energię elektryczną i ciepło na potrzeby przemysłu i odbiorców indywidualnych
- sprzedawca węgla, pośrednik w sprzedaży węgla dla odbiorców indywidualnych

C Dostawca maszyn, urządzeń oraz usług dla kopalń z obszaru produkcji węgla,

D Przedstawiciel związków zawodowych,

2. **Płeć:** mężczyzna kobieta
3. **Wiek:**
- powyżej 45 lat 25–36 lat
- 36–45 lat poniżej 25 lat
4. **Wykształcenie:**
- zawodowe wyższe II stopnia (mgr)
- średnie wyższe III stopnia (dr)
- wyższe I stopnia (inż.)
5. **Staż pracy, proszę podać liczbę lat:**

Słownik podstawowych pojęć:

Kluczowe uwarunkowania – to najważniejsze czynniki, okoliczności czy zdarzenia, które kształtują dane zjawisko, np. utrudniony dostęp do kapitału powoduje problemy w finansowaniu inwestycji w górnictwie.

Mechanizmy oddziaływania – to czynniki modyfikujące, mające wpływ na pewien określony sposób działania, np. silna pozycja przetargowa odbiorców węgla, dużych podmiotów gospodarczych – energetyki zawodowej, może powodować presję na obniżenie ceny sprzedaży węgla i mniejszy zysk ze sprzedaży.

System wykonawczy (system operacyjny) – to podstawowa działalność produkcyjna, na którą składają się roboty: udostępniające, przygotowawcze, zbrojenia ścian, wydobycie węgla, likwidacja frontów wydobywczych, wzbogacanie oraz sprzedaż węgla kamiennego.

Determinanta – to element, który wyznacza coś w zasadniczy sposób, np. wprowadzenie rzetelnego systemu wynagradzania pracowników powinno im dać większe zadowolenie z pracy i zmotywować do efektywniejszej pracy.

I. Ocena restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

Proszę o dokonanie oceny restrukturyzacji Kopalni/Grupy kopalń w oparciu o własne doświadczenia oraz zaznaczenie odpowiedzi znakiem X	Zdecydowanie nie zgadzam się 1	Nie zgadzam się 2	Nie mam zdania 3	Zgadzam się 4	Zdecydowanie się zgadzam 5
1. Restrukturyzacja to świadomy proces przekształcania struktury przedsiębiorstwa w różnych obszarach funkcjonowania					
2. Odpowiedzialność za proces restrukturyzacji ponosi właściciel					
3. Odpowiedzialność za proces restrukturyzacji ponoszą menedżerowie					
4. Odpowiedzialność za proces restrukturyzacji ponoszą pracownicy					
5. Odpowiedzialność za proces restrukturyzacji ponoszą związki zawodowe					
6. Obecnie realizowane procesy restrukturyzacji, które polegają na zmianach organizacyjnych, są skuteczne					
7. Celem restrukturyzacji jest zbudowanie przedsiębiorstwa, które przynosi zysk, jest innowacyjne oraz przyjazne dla otoczenia					
8. System zarządzania jest nieskuteczny					
9. System wykonawczy w kopalniach jest niedoinwestowany i powinien ulec restrukturyzacji					
10. Dobra komunikacja z pracownikami, menedżerami, związkami zawodowymi oraz klientami i dostawcami jest warunkiem skutecznej restrukturyzacji					

II. Badanie wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

<p>Proszę o wskazanie, które z podanych niżej uwarunkowań mają wpływ na funkcjonowanie Kopalni/Grupy Kopalń i zaznaczenie w każdym wierszu jednej wartości od 1 do 7. 2 i 3 są bliższe braku wpływu, 5 i 6 – bardzo dużego wpływu, 4 jest wartością pośrednią.</p>	Brak wpływu						Bardzo duży wpływ
1	2	3	4	5	6	7	
Uwarunkowania wewnętrzne:							
1. koszt inwestycji w górnictwie							
2. nieefektywne struktury organizacyjne							
3. wydajność pracy							
4. rozpoznane zasoby węgla kamiennego							
5. warunki wydobycia węgla							
6. jakość wydobywanego węgla							
7. wpływ pracowników na procesy wewnętrzne							
8. wpływ związków zawodowych na procesy wewnętrzne							
9. wpływ właściciela na procesy wewnętrzne							
10. funkcjonowanie według tzw. planu ruchu zakładu górniczego							
11. uporządkowanie stanu prawnego części nieruchomości							
12. utrzymanie podziemnej infrastruktury eksploatacji węgla							
13. sezonowość sprzedaży							
14. doświadczenie zawodowe górników							
15. kwalifikacje zarządcze menedżerów							
16. zatrudnienie menedżerów nastawionych na innowacyjność							
17. zarządzanie infrastrukturą na powierzchni							

Proszę o wskazanie, które z podanych niżej uwarunkowań mają wpływ na funkcjonowanie Kopalni/Grupy Kopalń i zaznaczenie w każdym wierszu jednej wartości od 1 do 7. 2 i 3 są bliższe braku wpływu, 5 i 6 – bardzo dużego wpływu, 4 jest wartością pośrednią.	Brak wpływu						Bardzo duży wpływ
	1	2	3	4	5	6	7
18. prowadzenie eksploatacji w kopalniach zespolonych							
19. modernizacja zakładów przeróbki węgla							
20. długa droga dotarcia do wyrobiska górniczego – miejsca pracy							

Uwarunkowania zewnętrzne:	Brak wpływu						Bardzo duży wpływ
	1	2	3	4	5	6	7
1. brak konkurencyjności cenowej węgla krajowego							
2. restrykcyjna polityka fiskalna państwa							
3. utrudniony dostęp do kapitału							
4. wpływ eksploatacji pod ziemią na poziom życia ludności							
5. polityka rządu wobec branży							
6. uzależnienie menedżerów od dominującego wpływu właściciela na ich decyzje							
7. wprowadzenie norm jakości węgla							
8. problemy z uzyskaniem koncesji na wydobycie							
9. podatność na recesję i wahania koniunktury							
10. zmienne otoczenie konkurencyjne branży							
11. skokowy wzrost importu węgla							
12. współpraca i współdziałanie ze środowiskiem lokalnym							

Uwarunkowania zewnętrzne:	Brak wpływu						Bardzo duży wpływ
	1	2	3	4	5	6	7
13. współpraca producentów węgla							
14. stopniowe odchodzenie od produkcji energii elektrycznej z węgla							
15. ograniczenie emisji dwutlenku węgla							
16. degradacja środowiska naturalnego							
17. długi cykl technologiczny przygotowania wydobycia węgla							
18. wprowadzenie innowacji technologicznych							
19. spadek wydobycia węgla							
20. złoża węgla, jako nieodnawialny zasób, własnością górniczą należącą do Skarbu Państwa							

III. Badanie determinant restrukturyzacji systemu wykonawczego przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

Proszę o dokonanie oceny wpływu niżej podanych determinant na restrukturyzację systemu wykonawczego Kopalni/Grupy Kopalń i zaznaczenie jednej wartości od 1 do 7. 2 i 3 są bliższe braku wpływu, 5 i 6 – bardzo dużego wpływu, 4 jest wartością pośrednią.	Brak wpływu						Bardzo duży wpływ
	1	2	3	4	5	6	7
1. rentowność wydobycia							
2. niski stopień wykorzystania czasu pracy							
3. rzetelny system wynagradzania pracowników							
4. powiązanie wynagrodzeń z efektywnością pracy							
5. wzrost głębokości eksploatacji złóż węgla							

<p>Proszę o dokonanie oceny wpływu niżej podanych determinant na restrukturyzację systemu wykonawczego Kopalni/Grupy Kopalń i zaznaczenie jednej wartości od 1 do 7. 2 i 3 są bliższe braku wpływu, 5 i 6 – bardzo dużego wpływu, 4 jest wartością pośrednią.</p>	Brak wpływu						Bardzo duży wpływ
1	2	3	4	5	6	7	
6. zagrożenia związane z eksploatacją złóż węgla							
7. restrykcyjne regulacje prawno-administracyjne							
8. siła przetargowa odbiorców węgla – energetyki zawodowej							
9. mała możliwość dywersyfikacji działalności							
10. rozwój alternatywnych źródeł energii							
11. brak zgody związków zawodowych na wydłużenie tygodniowego czasu pracy							
12. niedobory wykwalifikowanych pracowników w górnictwie							
13. ograniczona mobilność zawodowa pracowników							
14. przeciwdziałanie zagrożeniom związanym z eksploatacją węgla							
15. awaryjność maszyn i urządzeń górniczych							
16. niskie wykorzystanie maszyn i urządzeń górniczych							
17. zastosowanie nowych i bezpieczniejszych technologii górniczych, np. obudowy kotwiowej							
18. zastosowanie technologii odmetanowania pokładów węglowych							
19. wpływ państwa na kształtowanie struktury własnościowej							
20. powiązania kapitałowe górnictwa z energetyką							

Proszę o wskazanie kluczowych mechanizmów oddziaływania na restrukturyzację systemu wykonawczego Kopalni/Grupy Kopalń	Brak wpływu						Bardzo duży wpływ
	1	2	3	4	5	6	7
1. naciski górników na wzrost wynagrodzeń							
2. presja górników na ochronę miejsc pracy							
3. dążenie górników do poprawy warunków pracy							
4. naciski związków zawodowych na wzrost wynagrodzeń							
5. presja związków zawodowych na ochronę miejsc pracy							
6. dążenie związków zawodowych do poprawy warunków pracy							
7. naciski menedżerów na zwiększenie wydajności pracy							
8. pozycja przetargowa odbiorców węgla – energetyki zawodowej							
9. pozycja przetargowa dostawców maszyn i urządzeń górniczych							
10. trudny dostęp do kredytowania inwestycji							
11. wpływ cen węgla na rynkach światowych na koniunkturę spółek węglowych w kraju							

Dziękuję za poświęcenie czasu na wypełnienie ankiet

Załącznik nr 2

SCENARIUSZ INDYWIDUALNEGO WYWIADU POGŁĘBIONEGO

I. Wprowadzenie

Nazywam się Jolanta Kotelska, niniejszy wywiad skierowany jest do ekspertów, praktyków (kadry menedżerskiej przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego) i teoretyków zarządzania. Celem poniższych badań jest ocena restrukturyzacji przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego.

Będę wdzięczna za podzielenie się ze mną Państwa wiedzą, doświadczeniem i opiniami na temat:

- poprzednich etapów restrukturyzacji w polskim górnictwie węgla kamiennego,
- aktualnie toczących się przeobrażeń w swojej Kopalni/Grupie Kopalń,
- funkcjonowania podstawowej działalności produkcyjnej Kopalni/Grupie Kopalń – systemu wykonawczego (operacyjnego),
- elementów składowych systemu wykonawczego przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego,
- głównych kierunków rozwoju przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego.

Państwa uwagi i spostrzeżenia są niezmiernie cenne i będą stanowić znaczący wkład w moją pracę badawczą. Proszę o możliwość nagrywania tego wywiadu na dyktafon. Wszystko co Pan/i powie jest bardzo dla mnie istotne i nie chciałabym czegoś przeoczyć, tylko notując. Zapis cyfrowy będzie wykorzystany do analizy informacji i nie zostanie udostępniony postronnym osobom.

Oświadczam, że wywiad jest anonimowy, a uzyskane informacje zostaną wykorzystane tylko do celów naukowych. Dane osobowe nie pojawią się w ogólnodostępnych zasobach, odpowiedzi będą kodowane w sposób uniemożliwiający identyfikację respondenta. Rozmowa będzie nagrywana jedynie w celu późniejszej transkrypcji wywiadu. Czy zatem wyraża Pan/i zgodę na nagrywanie wywiadu?

Świadoma zgoda. Wszystkie osoby, które zechcą otrzymać raport z badań, mogą dobrowolnie pozostawić adres e-mail. Po zamknięciu okresu badania wszystkie adresy e-mail zostaną usunięte. Zgadzam się na jednorazowe wysłanie mi raportu z tych badań.

Adres e-mail:

Nr wywiadu:

Data przeprowadzenia wywiadu:

DANE METRYCZKOWE

1. Ekspert zarządzania (proszę zaznaczyć odpowiedź, wstawiając znak „x” w kratce obok)

A teoretyk zarządzania B praktyk zarządzania

2. Forma powiązania z branżą górniczą:

działalność naukowo-badawcza dotycząca górnictwa

działalność ekspercka na rzecz górnictwa

kadra zarządzająca przedsiębiorstw branży górnictwa węgla kamiennego

3. Płeć:

kobieta

mężczyzna

4. Wiek:

powyżej 60 lat

36–49 lat

poniżej 25 lat

50–60 lat

25–35 lat

5. Wykształcenie:

wyższe I stopnia (inż.)

wyższe III stopnia (dr)

wyższe II stopnia (mgr)

6. Staż pracy:

poniżej 5 lat

11–20 lat

5–10 lat

powyżej 20 lat

II. Informacje ogólne, ocena restrukturyzacji

Polskie górnictwo podlega procesom restrukturyzacji od roku 1989, od transformacji ustrojowej. Przechodziło kilka kolejnych etapów restrukturyzacji, które z dzisiejszej perspektywy są różnie oceniane. Jednak, biorąc pod uwagę pewną kolejność zdarzeń, mają w dalszym ciągu wpływ na ocenę branży górniczej w kraju. W związku z powyższym proszę o odpowiedź na następujące pytania:

1. Jak Pan/i ocenia poprzednie etapy restrukturyzacji polskiego górnictwa w latach 1989–2016?
2. Co wpływa według Pana/i na aktualne postrzeganie górnictwa w Polsce?
3. Jak Pan/i ocenia obecny proces restrukturyzacji swojej Kopalni/Grupy Kopalń?

III. Działalność przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

Ze względu na duże znaczenie węgla kamiennego dla bezpieczeństwa energetycznego, proszę o odpowiedź na następujące pytania:

1. Jakie według Pana/i są kluczowe uwarunkowania skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego?
2. Która z grup interesariuszy, według Pana/i, ma największy wpływ na funkcjonowanie Kopalni/Grupy Kopalń: rząd RP, menedżerowie, górnicy – związki zawodowe, klienci – odbiorcy węgla (energetyka zawodowa), dostawcy maszyn i urządzeń górniczych oraz usług?
3. Jak Pan/i ocenia system zarządzania w swojej Kopalni/Grupie Kopalń?
4. Jakie aspekty działania będą miały fundamentalne znaczenie dla dalszego rozwoju przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego?

IV. Funkcjonowanie systemu wykonawczego przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego

System wykonawczy (operacyjny) jest sercem każdego przedsiębiorstwa wydobywczego, stanowi o skuteczności działalności gospodarczej. Będąc podsystemem systemu zarządzania, podlega różnym uwarunkowaniom, które mają decydujący wpływ na jego funkcjonowanie. W celu identyfikacji tych zjawisk proszę o odpowiedź na następujące pytania:

1. Proszę o krótką charakterystykę systemu wykonawczego (operacyjnego), podstawowej działalności produkcyjnej w polskich kopalniach lub swojej Kopalni/Grupie Kopalń.
2. Proszę o określenie elementów składowych systemu wykonawczego.
3. Jakie są Pana/i zdaniem mocne i słabe strony działania systemu wykonawczego w polskich kopalniach lub swojej Kopalni/Grupie Kopalń?
4. Czy według Pana/i system wykonawczy w polskich kopalniach lub swojej Kopalni/Grupie Kopalń powinien ulec restrukturyzacji?
5. Jakie według Pana/i są kluczowe uwarunkowania skutecznej restrukturyzacji systemu wykonawczego?
6. W jaki sposób powinna przebiegać restrukturyzacja systemu wykonawczego w polskich kopalniach lub w swojej Kopalni/Grupie Kopalń?
7. Proszę o opinię, jak według Pana/i powinien funkcjonować system wykonawczy przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego po restrukturyzacji?
8. Proszę o określenie, jakie aspekty mają fundamentalne znaczenie dla rozwoju systemu wykonawczego przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego.

Dziękuję za udzielenie wywiadu

Załącznik nr 3

W badaniach jakościowych, w indywidualnych wywiadach pogłębionych, wzięły udział następujące osoby:

Ekspert 1, teoretyk zarządzania, prowadzący działalność ekspercką na rzecz górnictwa, mężczyzna w wieku powyżej 60 lat, z wykształceniem wyższym I, II stopnia, ze stażem pracy powyżej 20 lat.

Ekspert 2, praktyk zarządzania, kadra zarządzająca przedsiębiorstw branży górnictwa węgla kamiennego, mężczyzna w wieku 50–60 lat, z wykształceniem wyższym I, II stopnia, ze stażem pracy powyżej 20 lat.

Ekspert 3, praktyk zarządzania, kadra zarządzająca przedsiębiorstw branży górnictwa węgla kamiennego, mężczyzna w wieku 50–60 lat, z wykształceniem wyższym I, II stopnia, ze stażem pracy powyżej 20 lat.

Ekspert 4, praktyk zarządzania, kadra zarządzająca przedsiębiorstw branży górnictwa węgla kamiennego, mężczyzna w wieku 36–49 lat, z wykształceniem wyższym I, II stopnia, ze stażem pracy 11–20 lat.

Ekspert 5, praktyk zarządzania, kadra zarządzająca przedsiębiorstw branży górnictwa węgla kamiennego, mężczyzna w wieku 36–49 lat, z wykształceniem wyższym I, II stopnia, ze stażem pracy powyżej 20 lat.

Ekspert 6, praktyk zarządzania, kadra zarządzająca przedsiębiorstw branży górnictwa węgla kamiennego, mężczyzna w wieku powyżej 60 lat, z wykształceniem wyższym I, II stopnia, ze stażem pracy powyżej 20 lat.

Ekspert 7, praktyk zarządzania, kadra zarządzająca przedsiębiorstw branży górnictwa węgla kamiennego, mężczyzna w wieku 50–60 lat, z wykształceniem wyższym I, II stopnia, ze stażem pracy powyżej 20 lat.

Ekspert 8, zarówno praktyk, jak i teoretyk zarządzania, stanowiący kadrę zarządzającą przedsiębiorstwa branży górnictwa węgla kamiennego i prowadzący działalność ekspercką na rzecz górnictwa, mężczyzna w wieku 50–60 lat, z wykształceniem wyższym III stopnia, ze stażem pracy powyżej 20 lat.

Ekspert 9, praktyk zarządzania, kadra zarządzająca przedsiębiorstw branży górnictwa węgla kamiennego, mężczyzna w wieku 50–60 lat, z wykształceniem wyższym I, II stopnia, ze stażem pracy powyżej 20 lat.

Ekspert 10, praktyk zarządzania, kadra zarządzająca przedsiębiorstw branży górnictwa węgla kamiennego, mężczyzna w wieku 50–60 lat, z wykształceniem wyższym I, II stopnia, ze stażem pracy powyżej 20 lat.



Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

WSB University

Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB
ul. Ciepłaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza
www.wsb.edu.pl