

Jerzy PODSIADŁO<sup>1</sup>

## **Próba restrukturyzacji Kompanii Węglowej SA w latach 2015–2016**

### **Wprowadzenie**

Od początku transformacji ustrojowej górnictwo węgla kamiennego poddawane było niemal ciągłym procesom restrukturyzacji. Raz po raz opracowywano kolejne programy, które miały doprowadzić tę branżę do osiągnięcia trwałej rentowności. Nigdy się to jednak nie udało. W sumie od 1989 r. kolejne rządy przygotowały i próbowały wdrażać 8 programów restrukturyzacji, a licząc z aktualizacjami znacznie więcej. Programy te nie rozwiązały jednak problemów niskiej wydajności pracy, przerostów zatrudnienia i nieefektywnego systemu wynagradzania (Informacja o wynikach... 2022). Pewnym wyjątkiem była tu reforma górnictwa przeprowadzona w latach 1998–2002 (Karbownik i Bijańska 2000). Była to najszersza i najbardziej radykalna reforma (Paszczka 2010), chociaż i ona nie przyniosła pożądanych rezultatów. Dokonano jednak wtedy znacznych redukcji zdolności produkcyjnych i zatrudnienia, budując możliwości do dalszych zmian w celu osiągnięcia pełnej rentowności. Ta ścieżka nie była jednak później kontynuowana.

W latach 2007–2015 górnictwo węgla kamiennego działało na podstawie Programu przyjętego przez Radę Ministrów w lipcu 2007 roku (Strategia działalności... 2007). Program ten nie określał szczegółowych działań restrukturyzacyjnych, ale jedynie ogólne kierunki działalności górnictwa. Poszczególne spółki węglowe miały same przygotować własne strategie działania na ten okres, ale jak się wydaje, traktowano te zobowiązania jako realizację wymogu formalnego, a nie jako potrzebę stworzenia rzeczywistego planu mającego zapewnić ich ekonomiczną efektywność (Funkcjonowanie górnictwa... 2017).

---

<sup>1</sup> Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, oddział Katowice;  
ORCID iD: 0009-0007-0842-6494; e-mail: katowice@pte.pl, jpodsiadlo@onet.eu

W niniejszym rozdziale opisano przygotowany w latach 2014–2015, w ramach wymienionego programu rządowego, program restrukturyzacji Kompanii Węglowej SA, który był już faktycznie programem ratunkowym. Program ten opracowany przy udziale szeregu firm konsultingowych miał w założeniu radykalnie zmienić organizację i sposób funkcjonowania kopalń zarządzanych przez KW SA i uratować je od bankructwa. Zaproponowane tam rozwiązania były na tyle głębokie, iż powinny prowadzić do osiągnięcia trwałej rentowności. Próba ta skończyła się niestety również całkowitym fiaskiem, bowiem z przyjętych tam celów zrealizowano przewidziane dofinansowanie dostarczone przez spółki państwowe i konsolidacje kopalń. Z pozostałych założeń nie udało się wdrożyć praktycznie nic. W konsekwencji reforma ta została więc porzucona. Doświadczenia związane z budową tego planu oraz próbami jego implementacji powinny być jednak brane pod uwagę przy ewentualnych dalszych działaniach zmierzających do poprawy rentowności górnictwa węgla kamiennego.

### **1. Sytuacja Kompanii Węglowej SA w 2015 r.**

W pierwszym okresie funkcjonowania siódmego po 1989 r. rządowego programu restrukturyzacji górnictwa z lat 2007–2015 koniunktura na węgiel była dobra. Stąd też prawdopodobnie wynikało bardzo swobodne podejście do rentowności spółek węglowych. Uzyskiwane wtedy ceny zarówno na rynkach międzynarodowych, jak i na rynku polskim, były wysokie. Ceny węgla energetycznego na rynku krajowym osiągnęły swoje apogeum w 2012 roku. Po czym, po paru latach dobrej koniunktury, w ślad za indeksami międzynarodowymi zaczęły spadać. Ceny węgla energetycznego według notowań CIF ARA/API 2 na początku 2012 roku wyniosły: – 102,95/t. USD, ale już na 1 stycznia 2015 – 58,95 USD/t. Podobnie kształtował się indeks FOB Richards Bay /API 4/. Na 3 stycznia 2012 r. indeks ten pokazywał cenę 105,35 USD/t, a 2 stycznia 2015 – 60,70 (tab. 1). Oznaczało to spadek w granicach 42%.

Taki rozwój sytuacji spowodował w górnictwie całkowite zaskoczenie, tak jakby wahania rynkowe cen surowców nie były czymś naturalnym. Po raz kolejny okazało się, iż górnictwo nie jest przygotowane do spadku popytu i cen na węgiel. Wcześniej nie wykorzystano bowiem okresu dobrej koniunktury na dokonanie fundamentalnych zmian i przeprowadzenia jego spokojnej restrukturyzacji.

Szybko pogarszający się stan polskich producentów węgla kamiennego spowodował, iż w 2014 r. zaczęto intensywnie poszukiwać radykalnych rozwiązań, które zapobiegłyby bankructwu poszczególnych spółek węglowych. Wszystkie nasze spółki węglowe znalazły się w trudnym położeniu, jednak największy niepokój budziła sytuacja Kompanii Węglowej, której skumulowana strata w ciągu trzech lat (2013, 2014, 2015) wyniosła 2,664 mld zł, a wynik w całym okresie 2007–2015 ukształtował się na poziomie minus 1,847 mld zł (tab. 2). W ramach prowadzonych wówczas dyskusji powstały dwie omówione niżej ratunkowe koncepcje restrukturyzacji KW.

TABELA 1. Ceny węgla na rynkach międzynarodowych w latach 2012–2023 w USD według indeksów ARA CIF/API 2/ i Richards Bay FOB /API 4/, na początku każdego roku

TABLE 1. Coal price on international markets in 2012–2023 according to the ARA CIF/API 2/ and Richards BAY FOB /API 4/ indices, at the beginning of each year

Lata	API 2	API 3
2012	102,95	105,35
2013	86,15	86,00
2014	83,15	83,05
2015	58,95	60,70
2016	45,75	50,70
2017	85,30	87,30
2018	89,60	95,85
2019	79,15	89,50
2020	50,40	86,20
2021	67,80	90,45
2022	178,25	174,00
2023	115,85*	109,85*

\* 15.08.2023.

Źródło: Inwestowanie 2023 oraz Inwestowanie 2023a.

TABELA 2. Kształtowanie się wyniku finansowego netto wyszczególnionych spółek węglowych w latach 2007–2015 [mln złotych]

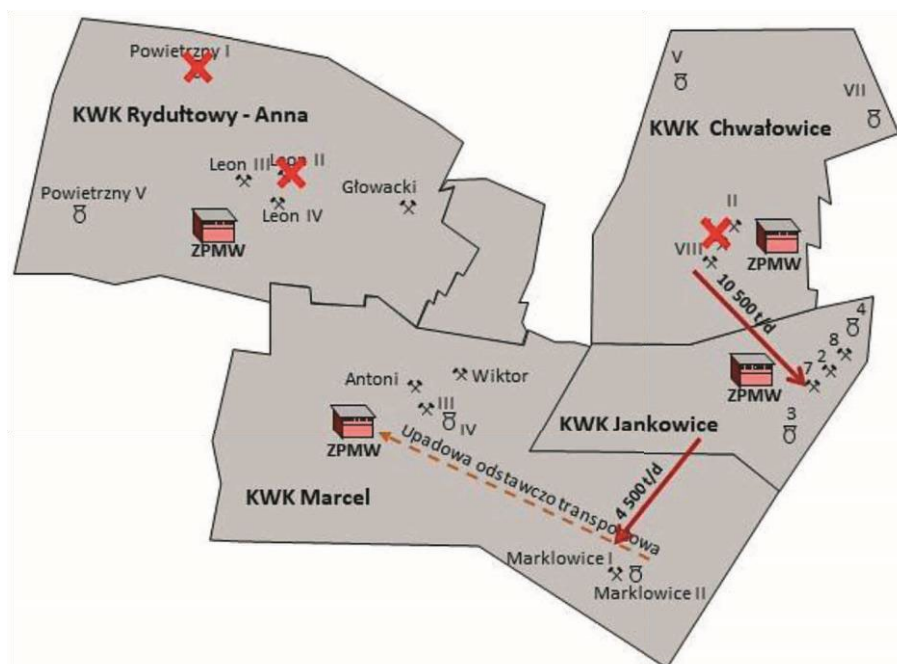
TABLE 2. Development of the net financial result of listed coal companies in 2007–2015 [PLN million]

Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2007 2015
Kompania Węglowa	11	25	25	31	554	171	-699	-1 006	-959	-1 847
Katowicki Holding Węglowy	20	8	89	31	158	59	44	-467	-238	-296
Razem	31	33	114	62	712	230	-655	-1 473	-1 197	-2 143

Źródło: Funkcjonowanie górnictwa... 2017.

## 2. Koncepcja podziału Kompanii Węglowej na dwie części

W tym projekcie Kompania Węglowa miała być podzielona na dwie części, z których jedna miała zostać powiązana z Węglkoksem, a drugą ze spółkami energetycznymi. Kopalnie Rybnickiego Okręgu Węglowego (ROW), tj. Jankowice, Chwałowice, Marcel i Rydułtowy-Anna miały być włączone do Węglkoksu poprzez specjalnie utworzoną spółkę.



Rys. 1. Kopalnie ROW

Źródło: opracowanie własne na podstawie Biznesplanu... 2015

Fig. 1. ROW mines

Natomiast kopalnie Bielszowice, Bolesław Śmiały, Halemba-Wirek, Sońnica, Piast, Pokój, Ziemowit miały być przejęte przez koncerny energetyczne. Za takim rozwiązaniem przemawiał fakt, iż kopalnie ROW dostarczały węgiel głównie do odbiorców indywidualnych oraz do Węglkoksu z przeznaczeniem na eksport. Historycznie biorąc tylko 15% produkcji ROW sprzedawane było do energetyki zawodowej. Z kolei pozostałe kopalnie sprzedawały węgiel przede wszystkim do energetyki. Zgodnie z tą koncepcją Węglkoksu i koncerny energetyczne powinny dofinansować i zrestrukturyzować przejęte kopalnie. W odniesieniu do pozostałych pięciu kopalń pozostających w strukturach Kompanii Węglowej, tj. Brzeszcze, Centrum, Makoszowy, Piekary i Bobrek przyjęto, iż nie będą one podlegały restrukturyzacji, a zostaną przeniesione do Spółki Restrukturyzacji Kopalń (SRK) i zlikwidowane.

We wrześniu 2014 r. Węglkokoks podpisał z Kompanią Węglową list intencyjny w sprawie zakupu czterech kopalń ROW i rozpoczęto ich dokładną analizę. Kopalnie te w 2015 r. zatrudniały w sumie 13 163 pracowników, w tym 2457 na powierzchni, a 10 684 na dole. Dysponowano tam 24 szybami i 18 ścianami. Wydobyte roczne wynosiło 7843 mln t, co dawało wydajność na pracownika na poziomie 596 t. Zasoby operatywne wynosiły 492 mln t. Do końca 2014 r. został przygotowany w Węglkokoksie SA, przy udziale McKinsey & Company kompleksowy Biznes Plan całego przedsięwzięcia (Biznesplan.... 2015). Przewidywał on działania w czterech podstawowych kwestiach:

1. Połączenie czterech kopalń w jeden zakład górniczy. Likwidowało to sztuczne granice pomiędzy kopalniami i stwarzało możliwość optymalizacji procesu wydobywania i bardziej efektywne wykorzystanie zakładów mechanicznej przeróbki. Umożliwiało to także likwidację 5 szybów i zmniejszenie nakładów inwestycyjnych.
2. Restrukturyzacja zatrudnienia. Założono w pierwszym etapie zmniejszenie zatrudnienia o około 1550 pracowników do poziomu około 11 600. Dawało to wzrost wydobywania na jednego zatrudnionego do 850 t. Następnie zaś w modelu docelowym wydajność pracy powinna wynieść około 970 ton na pracownika, przy najlepszych rezultatach w Europie Środkowo-Wschodniej 1100 ton.
3. Zmiana systemu płacy i pracy. Zmiana systemu wynagrodzenia była ukierunkowana na zwiększenie jego motywacyjnej funkcji. Zaplanowano także sześciodniowy tydzień pracy. Cały system wynagrodzeń został opracowany przy udziale KW i Węglkokosu przez firmę Keystone Consulting.
4. Działania rynkowe. Założono stopniową rezygnację z dostaw węgla do energetyki systemowej (elektrowni), ze względu na niższą uzyskiwaną cenę. W zamian zaplanowano wzrost udziału eksportu w sprzedaży oraz maksymalizację dostaw do cukrowni, ciepłowni, cementowni, chemii przemysłowej i odbiorców detalicznych.

Przy realizacji wszystkich tych założeń w 2024 r. i zaplanowanym wydobywaniu około 10 mln ton rocznie, przy koszcie wydobywania jednej tony, który planowano obniżyć do 200 zł, EBITDA w 2024 r. powinna wynosić 1086 mld złotych, a zysk netto 704 mln złotych. Koncepcja ta nie została jednak zrealizowana ze względu na negatywną opinię niektórych związków zawodowych, a także ze względu na brak entuzjazmu do tego projektu ze strony spółek energetycznych.

### **3. Projekt restrukturyzacji całej Kompanii Węglowej**

Po fiasku pomysłu restrukturyzacji Kompanii Węglowej poprzez jej podział Ministerstwo Skarbu Państwa podjęło decyzję o głębokiej restrukturyzacji całej Kompanii Węglowej bez rozdzielania jej na części. Przygotowanie nowego projektu powierzono Węglkokosowi, natomiast Biznesplan miała sporządzić sama Kompania Węglowa przy wykorzystaniu materiałów i analiz przygotowanych wcześniej przez Węglkokoks. Nowy Biznes Plan miał obejmować tylko 11 kopalń, tj. Bielszowice, Pokój, Halemba-Wirek, Bolesław Śmiały, Piast, Ziemowit, Sośnica, Chwałowice, Marcel, Jankowice, Rydułtowy oraz cztery zakłady: Zakład Informatyki i Telekomunikacji, Zakład Elektrociepłowni, Zakład Górniczy Robót Inwestycyjnych,

Zakład Remontowo-Produkcyjny. Pozostałe kopalnie zostały uznane za trwale nierentowne i przeznaczone do likwidacji. W rezultacie takich ustaleń kopalnie Makoszowy, Brzeszcze, Ruch Centrum i Anna zostały przekazane do SRK. Natomiast dwie pozostałe kopalnie przeznaczone do likwidacji, tj. kopalnie Bobrek i Piekary zdecydował się kupić Węglkokoks, ponieważ przeprowadzona analiza pokazała, iż po szybkiej restrukturyzacji mogą być one w pełni rentowne (Podsiadło 2016). W styczniu 2015 r. Węglkokoks SA utworzył specjalną spółkę celową, którą nazwano później Polską Grupą Górniczą (PGG), do której KW miała sprzedać wymienione 11 kopalń i 4 zakłady. Zdecydowano także, iż w nowej spółce Skarb Państwa nie będzie miał żadnych akcji. Spółka ta powinna być własnością Węglkokosu i innych spółek państwowych, przede wszystkim koncernów energetycznych.

Podstawową sprawą w przygotowywanej restrukturyzacji było dokonanie zmian w filozofii funkcjonowania górnictwa i uzyskanie dla tej zmiany akceptacji załóg górniczych. W gospodarce rynkowej kopalnie nie są bowiem po to, aby wydobyć jak najwięcej ton węgla, ale po to, aby wydobywając węgiel, robić to efektywnie. Nie ilość wydobytego węgla jest podstawowym miernikiem oceny każdej kopalni, ale ilość zawartych w wydobytym węglu gigadżuli, koszty tego wydobycia i uzyskana na rynku cena sprzedaży. Wysokie koszty wydobycia były bardzo często tłumaczone sięganiem po coraz głębsze pokłady, co musi prowadzić do zwiększenia nakładów i zmniejszenia rentowności. Jest to prawda, ale nie może to być usprawiedliwieniem dla złego zarządzania, nieudolności czy niedbałości.

Zmiany w modelu biznesowym PGG zaproponowane wówczas w Biznes Planie miały na celu wcielenie w życie tej filozofii poprzez wprowadzenie kilku zasadniczych przedsięwzięć, częściowo tożsamych dla planu przyjętego dla ROW, prowadzących do zwiększenia efektywności funkcjonowania spółki. Były to:

1. Selektywne wprowadzenie sześciodniowego dnia pracy kopalni przy pięciodniowym tygodniu pracy dla górników w najbardziej rentownych kopalniach i ograniczenie wydobycia tam, gdzie opłacalność produkcji jest niższa.
2. Wprowadzenie nowego systemu motywacyjnego pracowników.
3. Zwiększenie poziomu outsourcingu.
4. Założenie gotowości do odstawienia mocy produkcyjnych.
5. Optymalizacja kosztów zakupu.
6. Wprowadzenie Programu Dobrowolnych Odejsć dla pracowników powierzchniowych.
7. Zwiększenie w wydobyciu sortymentów grubych i koksowych.
8. Zmiany organizacyjne, między innymi dotyczące kopalń ROW oraz zmiany w modelu zarządzania Grupą.

Powyższe przedsięwzięcia zostały oszacowane pod względem skali ich wpływu na obniżkę kosztów i zwiększenie rentowności. Kluczowe dla restrukturyzacji było wprowadzenie sześciodniowego tygodnia pracy kopalni i optymalizacja zatrudnienia. Sześciodniowy tydzień pracy jest od lat uznawany w literaturze za niezwykle istotny czynnik zwiększenia efektywności wydobycia poprzez lepsze wykorzystanie środków produkcji, co w rezultacie prowadzi do obniżenia jednostkowego kosztu wydobycia węgla (Magda i Tinc 2015). Niezwykle ważne było także wprowadzenie nowego systemu wynagrodzeń pracowników idącego w kierunku zwiększenia jego motywacyjnej funkcji, przede wszystkim poprzez zwiększenie części zależnej wynagrodzenia od wyniku w całkowitym wynagrodzeniu. W rezultacie

przeprowadzonych analiz wyliczono wówczas prognozowane na lata 2017–2022 wskaźniki ekonomiczne dla PGG (tab. 3).

TABELA 3. Wskaźniki ekonomiczne prognozowane dla Nowej Kompani Węglowej (PGG), wariant bazowy. Wyniki finansowe z wariantu optymistycznego

TABLE 3. Economic indicators forecast for Nowa Kompania Węglowa (PGG), base variant. Financial results from the optimistic variant

Wyszczególnienie	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Wydobycie netto ogółem [tys. t]	28 080	28 052	28 052	28 052	28 065	28 065
Wydobycie netto na pracownika [t]	1 046	1 067	1 085	1 097	1 108	1 122
Cena [PLN/t] cena średnia	239	252	270	289	290	289
Zatrudnienie średnie	26 852	26 301	25 851	25 575	25 332	25 006
EBITDA [tys. zł]	1 990 002	2 143 694	2 515 279	2 983 786	2 913 809	2 846 005
Zysk netto [tys. zł]	570 382	663 178	843 589	1 147 544	1 135 929	1 117 437

Źródło: Biznesplan PGG 2016.

TABELA 4. Planowane ceny sprzedaży węgla [PLN/tona]

TABLE 4. Planned coal sales prices

Wyszczególnienie	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Miały energetyczne do energetyki zawodowej	194	202	225	244	243	240
Węgiel energetyczny. Pozostali odbiorcy:						
a) sortymenty grube,	456	468	481	490	499	509
b) sortymenty średnie,	425	435	447	456	464	473
c) miały energetyczne,	216	222	244	264	262	260
d) muły.	0	0	0	0	0	0
Miały na eksport	193	204	227	248	246	245
Węgiel koksowy:						
a) sprzedaż krajowa,	305	356	361	370	376	378
b) eksport.						

Źródło: Biznesplan PGG 2016.

Jak widać zakładano, iż po realizacji przygotowanego programu restrukturyzacji spółka radykalnie zmieni swoją pozycję finansową, od wyraźnych strat do pokaźnego zysku, przy założeniu stosunkowo umiarkowanego wzrostu cen zbytu (tab. 4). Przy czym wzrost cen

był zakładany głównie ze względu na zmianę struktury sprzedawanego węgla. W wariantcie optymistycznym EBITDA w 2022 r. miała osiągnąć wielkość 2,8 mld zł, a zysk netto 1117 mld zł. Natomiast w wariantcie pesymistycznym w 2022 r. EBITDA miała ukształtować się na poziomie 2568 mld zł, a zysk netto 859 zł. Byłyby to imponujące wyniki, zwłaszcza gdy weźmie się pod uwagę stratę w 2015 r. w wysokości 959 mln złotych. Założono ostrożnie zejście z kosztami wydobycia do około 200 zł na 1 tonę, chociaż wyliczenia wskazywały na możliwość obniżenia kosztów nawet poniżej 200 złotych.

W Teście Prywatnego Inwestora sporządzonego w 2016 r. przez firmę doradcą Deloitte stopa zwrotu z inwestycji dla inwestora rynkowego w okresie 5 lat została oszacowana na 17,07%. Została ona wyliczona na podstawie hipotetycznej wartości udziałów w PGG na koniec tego okresu oraz ewentualnych przepływów pieniężnych w formie dywidendy.

W kwietniu 2016 została podpisana Umowa Inwestycyjna pomiędzy Polską Grupą Inwestycyjną Sp z o.o., która do tej pory była w 100% własnością Węglokoksu, a nowymi inwestorami, tj. Funduszem Inwestycji Polskich Przedsiębiorstw (Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Aktywów Niepublicznych), Towarzystwem Finansowym Silesia Sp. z o.o., PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna SA, Energia Kogeneracja Sp. z o.o., PGNIG Termika SA oraz samym Węglokoksem SA. W tabeli 5 pokazany jest wkład finansowy poszczególnych wspólników oraz ich udział w kapitale zakładowym PGG. Łącznie z wcześniej włożonym kapitałem przez Węglokoks SA sięgał on kwoty 3 mld złotych.

TABELA 5. Dokapitalizowanie PGG przez poszczególnych wspólników na podstawie umowy inwestycyjnej z 26 kwietnia 2016 r oraz ich udział w kapitale zakładowym PGG

TABLE 5. Recapitalization of PGG by individual partners based on the investment agreement of April 26, 2016 and their share in the share capital of PGG after recapitalization

Wyszczególnienie	Kwota dokapitalizowania	Udział w kapitale zakładowym w procentach
Węglokoks	216 668 200*	24,6%
Fundusz Inwestycji Polskich Przedsiębiorstw	300 000 000	10,3%
Towarzystwo Finansowe Silesia	400 000 000	13,7%
PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna	500 000 000	17,1%
PGNIK Termika	500 000 000	17,1%
Energia Kogeneracja	500 000 000	17,1%
Razem	2 416 668 200	99,9%**

\* Bez początkowego wkładu.

\*\* Przed dokapitalizowaniem Skarb Państwa nabył od Węglokoksu 1 udział.

Źródło: Umowa Inwestycyjna zawarta pomiędzy: Węglokoksu SA, Fundusz Inwestycji Polskich Przedsiębiorstw, Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Aktywów Niepublicznych, TF Silesia Sp. z o.o., PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna SA, Energia Kogeneracja Sp. z o.o., PGNIG Termika SA oraz Polska Grupa Górnicza Sp. z o.o. 2016.



Umowa inwestycyjna zawierała zapisy pozwalające inwestorom na bieżące monitorowanie sytuacji finansowej PGG, tj. efektywności operacyjnej, poziomu zadłużenia, płynności finansowej, rentowności, a w szczególności na ocenę stopnia wykonania biznesplanu. Spółka została zobowiązana do systematycznego przedstawiania w ramach tzw. Pakietu Informacyjnego szeregu danych pozwalających na bieżące monitorowanie sytuacji. Przegląd Pakietu Informacyjnego miał prowadzić niezależny doradca pracujący na rzecz wspólników. Określono też cały szereg wskaźników, które pokazywałyby ewentualne naruszenie procesu restrukturyzacji. W takiej sytuacji Spółka w ciągu dwóch tygodni od naruszenia miała obowiązek przedstawić plan naprawczy.

Podpisanie Umowy Inwestycyjnej było ostatnim elementem przygotowań do rozpoczęcia całego procesu restrukturyzacji. Dotychczasowa Kompania Węglowa zaprzestała działalności wydobywczej i zajęła się zbywaniem i likwidacją reszty majątku oraz sprzedażą węgla z zapasów.

## **Podsumowanie**

Tylko nieliczne przewidziane w Biznesplanie PGG przedsięwzięcia restrukturyzacyjne zostały wprowadzone w życie. Oczywiście całe uzgodnione dofinansowanie zostało szybko wykorzystane. W lipcu 2016 r. przeprowadzono zmiany organizacyjne budując trzy tzw. kopalnie zespolone, tj. Ruda, ROW, Piast-Ziemowit i pozostawiając dwie samodzielne kopalnie, tj. Bolesław Śmiały i Sośnica. W kwietniu 2017 r. PGG przejęła majątek KHW SA w postaci kopalń Mysłowice-Wesoła, Murcki-Staszic, Wujek oraz części kopalni Wieczorek. To przejęcie nie było przewidziane w Biznesplanie. Szereg kopalń zostało przekazanych do SRK, tj. Pokój, Ruch Śląsk kopalni Wujek, Wieczorek II, Rydułtowy I, Wesoła, Ruch Pokój II. Wprowadzone zmiany, to jednak za daleko mało, aby można było mówić o przełomie prowadzącym do efektywnego funkcjonowaniu kopalń.

Jak się wydaje, szybki wzrost cen węgla poczynając od drugiej połowy 2016 r. spowodował, podobnie jak poprzednio, brak motywacji do realizacji najtrudniejszych zadań restrukturyzacyjnych. Gwałtownie zwiększyły się natomiast koszty wydobycia, przede wszystkim z tytułu niekontrolowanego i niepowiązanego z wydajnością pracy wzrostu wynagrodzeń. Takie podejście do tej kwestii ze strony zarządów spółek węglowych jest do pewnego stopnia zrozumiałe. Nigdy nie miały one w procesie restrukturyzacji pełnego poparcia właściciela. Pozycja związków zawodowych była zawsze nadmiernie eksponowana. Późniejszy spadek cen kolejny raz pokazał, iż nawet niewielkie załamanie na rynku powoduje poważne turbulencje w funkcjonowaniu spółek węglowych.

Obecnie poziom wydobycia węgla w PGG jest radykalnie niższy niż zakładano. W 2022 roku wydobyto zaledwie 22,5 mln t węgla. W 2023 roku produkcja węgla będzie jeszcze mniejsza. Plan sporządzony na przełomie 2015 i 2016 roku wyznaczał wydobycie na poziomie 28 mln t, przy czym plan ten nie uwzględniał wydobycia KHW, który w 2017 roku został włączony do PGG. Gdyby uwzględnić potencjał wydobywczy KHW wynoszący w granicach 8 mln t, to w 2022 roku wydobycie w PGG powinno wynieść łącznie ponad 36 mln t. To pokazuje skalę katastrofy tego przedsiębiorstwa. Równocześnie gwałtownie

wzrosły koszty wydobycia. Zmniejszenie wydobycia i likwidacja teoretycznie najgorszych kopalń nie doprowadziły więc do poprawy rentowności. Wręcz przeciwnie. Wydobycie na jednego pracownika, które planowano na poziomie 1122 t. (tab. 3), kształtuje się w granicach 600 t. W rezultacie największa nasza spółka węglowa po raz kolejny jest bankrutem. Przygotowywane po 2016 roku programy dla górnictwa nie mówią już nic o restrukturyzacji kosztowej górnictwa, ale o jego likwidacji z ogromnymi corocznymi dotacjami budżetowymi. Jak się wydaje, przyjęto jako pewnik, iż wydobycie węgla w PGG nie może być opłacalne. Tymczasem Polska będzie jeszcze przez wiele kolejnych lat dużym konsumentem węgla energetycznego. Będziemy więc go importowali lub też z pieniędzy publicznych dotowaliśmy nierentowne wydobycie naszych kopalń. Taki scenariusz byłby najgorszą drogą klimatycznej przebudowy naszej gospodarki i w konsekwencji przyspieszy on proces likwidacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce.

## Literatura

- Biznesplan... 2015 – Biznesplan dla kopalń w Rybnickim Okręgu Węglowym. Grupa Kapitałowa Węglokoks i McKinsey & Company, Katowice, styczeń 2015.
- Biznesplan PGG 2016 – Biznesplan Polskiej Grupy Górniczej, Katowice 2016.
- Funkcjonowanie górnictwa... 2017 – Funkcjonowanie górnictwa węgla kamiennego w latach 2007–2015 na tle założeń programu rządowego. NIK, Warszawa 2017, s. 12.
- Informacja... 2022 – Informacja o wynikach kontroli. Przygotowanie i realizacja Programu dla sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce, NIK, Warszawa 2022, s. 5.
- Inwestowanie 2023. [Online] [www.investing.com/commodities/coal-api2/-cif-ara-futures-historical-data](http://www.investing.com/commodities/coal-api2/-cif-ara-futures-historical-data) [Dostęp: 15.12.2023].
- Inwestowanie 2023. [Online] [www.investing.com/commodities/coal-api4/-fob-richards-bay-future-historical-data](http://www.investing.com/commodities/coal-api4/-fob-richards-bay-future-historical-data) [Dostęp: 15.12.2023].
- Karbownik, A. i Bijańska, J. 2000 – *Restrukturyzacja polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990–1999*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Magda, R. i Tinc, M. 2015 – Ocena możliwości obniżenia kosztu jednostkowego wydobycia węgla poprzez wydłużenie czasu pracy zakładu górniczego z pięciu do sześciu dni w tygodniu. *Przegląd Górniczy* 8, s. 45–48.
- Paszczka, H. 2010 – Procesy restrukturyzacyjne w polskim górnictwie węgla kamiennego w aspekcie zrealizowanych przemian i zmiany bazy zasobowej. *Górnictwo i Geoinżynieria* 3, s. 71–73.
- Podsiadło, J. 2016 – Restrukturyzacja KWK Bobrek i KWK Piekary (mit czy rzeczywistość). *XXX Konferencja z cyklu Energetyka wobec nowych wyzwań*. Materiały konferencyjne, PAN. Zakopane 2016, Część 4, s. 57–65.
- Strategia działalności... 2007 – Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015, przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 31 lipca 2007 r. Dokument ten był następnie zmieniany przez RM trzykrotnie. W październiku 2011 r. zmieniono także jego tytuł na „Program działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015”.
- Umowa Inwestycyjna zawarta pomiędzy: Węglokoks SA, Fundusz Inwestycji Polskich Przedsiębiorstw, Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Aktywów Niepublicznych, TF Silesia Sp. z o.o., PGE Górnictwo i Energetyka Konwencjonalna SA, Energa Kogeneracja Sp. z o.o., PGNiG Termika SA, oraz Polska Grupa Górnicza Sp. z o.o., Kwiecień 2016.

## *Próba restrukturyzacja Kompanii Węglowej SA w latach 2015–2016*

Słowa kluczowe: spółka węglowa, bankructwo, restrukturyzacja, rentowność

Streszczenie: W rozdziale przedstawiono próbę restrukturyzacji Kompanii Węglowej SA w latach 2015–2016. Spółka ta znajdowała się w tym czasie na krawędzi całkowitego bankructwa. Przy udziale szeregu firm doradczych został przygotowany wówczas program restrukturyzacji, który w założeniu miał radykalnie zmienić organizację i sposób funkcjonowania KW i doprowadzić ją do trwałej rentowności. Ta próba zakończyła się niestety całkowitym fiaskiem, bowiem z przyjętych tam celów zrealizowano właściwie jedynie przewidziane dofinansowanie dostarczone przez spółki państwowe. Z pozostałych założeń udało się zrealizować niewiele. Zabrakło bowiem odwagi i determinacji w wdrażaniu najtrudniejszych założeń restrukturyzacyjnych. Reforma ta w konsekwencji została więc porzucona. Doświadczenia związane z budową tego planu oraz próbami jego implementacji powinny być jednak brane pod uwagę przy ewentualnych dalszych działaniach zmierzających do poprawy rentowności górnictwa węgla kamiennego.

## *An attempt to restructure Kompania Węglowa SA in 2015–2016*

Keywords: coal company, bankruptcy, restructuring, profitability

Abstract: The chapter presents an attempt to restructure Kompania Węglowa SA from 2015–2016. At that time, the company was on the verge of complete bankruptcy. With the participation of a number of consulting companies, a restructuring program was prepared, which was intended to radically change the organization and functioning of KW and lead it to lasting profitability. Unfortunately, this attempt ended in a complete failure, because only the planned funding provided by state-owned companies was actually achieved. Almost none of the remaining assumptions were achieved. There was a lack of courage and determination in implementing the most difficult restructuring assumptions. This reform was consequently abandoned. However, the experience related to the development of this plan and attempts to implement it should be taken into account in any further actions aimed at improving the profitability of the hard coal mining industry.