

Andrzej Abramowicz

# Efekty pomocy publicznej na restrukturyzację Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Busku Zdroju S.A.

*W artykule w syntetycznym ujęciu przedstawiono sytuację finansową i ekonomiczną PKS w Busku Zdroju w latach 2007–2011, która spowodowała podjęcie w dniu 21 czerwca 2013 r. przez Walne Zgromadzenie Wspólników decyzji o likwidacji spółki. Ponadto przedstawiono przyczyny nieudanej restrukturyzacji spółki przy użyciu środków pomocy publicznej państwa, udzielonej w 2010 r.*

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

## Wstęp

W Polsce po 1989 r. w wyniku liberalizacji rynku przedsiębiorstwa sektora komunikacji zbiorowej znalazły się w sytuacji wymagającej dostosowania się do nowych warunków. Rosnąca konkurencja wymagała zmian organizacyjnych, jak również restrukturyzacji majątkowej. Kryzysową sytuację, w jakiej znalazło się Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej (PKS) w Busku Zdroju S.A., spowodowała strata w wysokości 743 tys. zł, jaką zanotowała spółka na koniec 2005 r. Wydawać by się mogło, że strata w 2005 r. może mieć związek ze wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej, kiedy to polski rynek stał się rynkiem wspólnotowym. Jednak ta teza, zdaniem Autora, nie jest w tym przypadku prawdziwa. Kłopoty związane z dostosowaniem się przedsiębiorstw PKS do rynku UE zaczęły się nieco później – na przełomie lat 2008 i 2009.

W 2006 r. zarząd PKS w Busku Zdroju podjął działania naprawcze, zmierzające do ograniczenia kosztów. W wyniku tych działań średnie zatrudnienie zmniejszyło się z 365 osób w 2006 r. do 255 w 2009 r. Osiągnięte oszczędności roczne to ok. 725 tys. zł. Ponadto uzyskano oszczędności kosztów materiałów i energii – ok. 2 mln zł. Efektem podjętych działań naprawczych był niewielki zysk w 2006 r., wynoszący 24,4 tys. zł. W 2007 r. spółka zanotowała stratę wynoszącą 160,6 tys. zł, a w roku 2008 kolejny zysk w wysokości 392,6 tys. zł, by w 2009 r. zanotować ponownie stratę w wysokości 941,6 tys. zł.

Kryzys, jaki rozpoczął się w Europie w 2008 r., spowodował w Polsce kłopoty w wielu sektorach, w tym w branży przewozu osób. Niestabilna sytuacja spółki oraz wpływ kryzysu spowodowały podjęcie przez zarząd spółki decyzji o wystąpieniu o pomoc publiczną. Miał to być jedyny sposób na odzyskanie przez spółkę zdolności konkurowania na wspólnotowym rynku. PKS w Busku Zdroju nie było jedynym przedsiębiorstwem spośród spółek PKS, które ubiegały się o pomoc publiczną [2].

## Program Restrukturyzacyjny

Przychody PKS w Busku Zdroju w 2009 r. za 10 miesięcy spadły o ok. 1,7 mln zł, co stanowi spadek o ok. 14%. To podstawowy sygnał, który przyczynił się do decyzji o restrukturyzacji spółki przy pomocy środków publicznych państwa. Program Restrukturyzacyjny, opracowany w grudniu 2009 r., zakładał działania w wielu obszarach. Do nich zaliczyć należy przede wszystkim:

- ♦ restrukturyzację majątkową,
  - ♦ wymianę taboru,
  - ♦ restrukturyzację zatrudnienia,
  - ♦ modernizację Stacji Kontroli Pojazdów,
  - ♦ modernizację kotłowni,
  - ♦ montaż separatora ścieków technologicznych.
- Środki finansowe na restrukturyzację w łącznej wysokości 6 mln zł miały pochodzić z 3 źródeł:
- pomocy publicznej (3 mln zł),
  - sprzedaży zbędnych nieruchomości (2 450 tys. zł),
  - kredytu inwestycyjnego lub leasingu finansowego (550 tys. zł).

Zakończenie realizacji Programu Restrukturyzacyjnego zaplanowano na koniec 2011 r.

Inwestycje w tabor autobusowy w kwocie 5 150 tys. zł obejmowały zakupy:

- ❖ 17 autobusów używanych o pojemności powyżej 40 miejsc za kwotę 4 350 tys. zł,
- ❖ 8 autobusów używanych o liczbie miejsc wynoszącej 17–23 za kwotę 800 tys. zł.

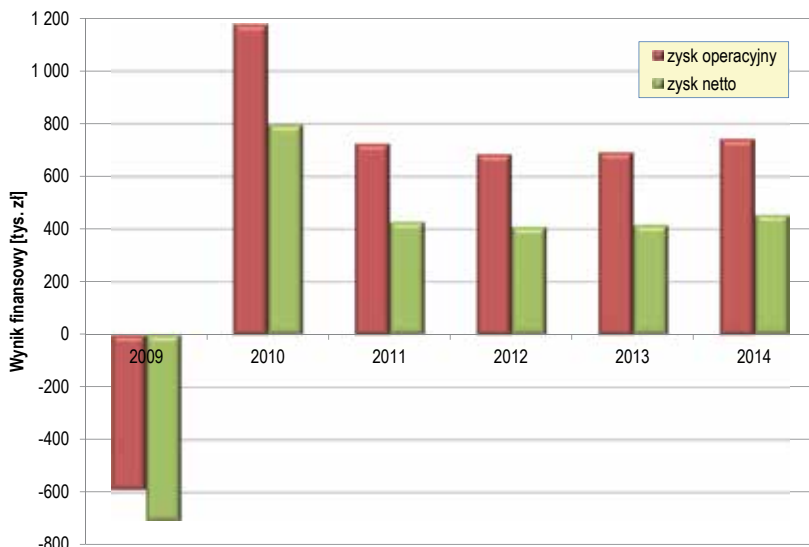
Zakupy zaplanowano w 2 etapach: I w 2010 r. i II w 2011 r.

Restrukturyzacja zatrudnienia zaplanowana na 2 kolejne lata (2010 i 2011) dotyczyła redukcji zatrudnienia o 50 osób, w każdym roku po 25 osób. Koszty restrukturyzacji związane głównie z odprawami dla zwalnianych pracowników to łącznie ok. 380 tys. zł. Oszczędności za ten okres wyniosły ok. 1 240 tys. zł. Koszty pozostałych działań – modernizacja Stacji Kontroli Pojazdów, modernizacja kotłowni i montaż separatora ścieków technologicznych – zostały zaplanowane w wysokości 440 tys. zł. Oszczędności natomiast oszacowano na 30 tys. zł rocznie.

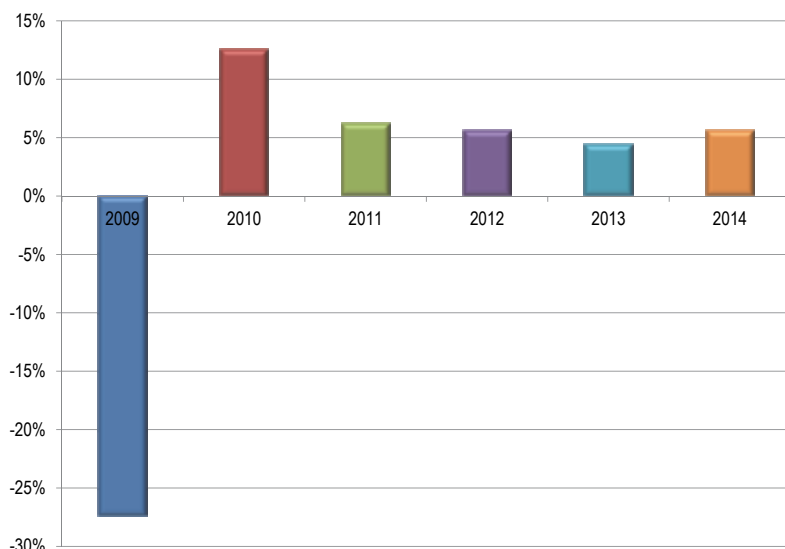
Do kosztów restrukturyzacji zaliczono również 20 tys. zł na wydatki związane z procedurami przetargowymi przy sprzedaży nieruchomości oraz 10 tys. zł niezbędne dla zapewnienia procedur przetargowych przy zakupie używanych autobusów.

**Tab. 1.** Prognozowany wynik finansowy w latach 2010–2014 w zależności od zmian głównych składników przychodów i kosztów [11]

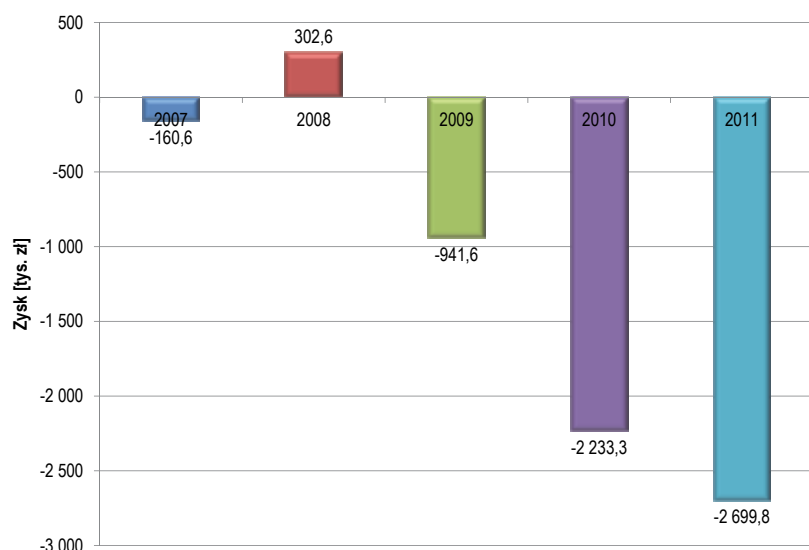
Lp.	Zmiany wielkości głównych składników przychodów i kosztów	Wynik finansowy netto (w tys. zł) w latach				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	Spadek cen paliwa o 10%	1 046	672	636	645	683
2	Wzrost cen paliwa o 10%	550	187	182	188	226
3	Spadek przychodów w przewozach pasażerskich o 5%	619	223	228	234	271
4	Wzrost przychodów w przewozach pasażerskich o 5%	977	602	590	599	637
5	Spadek przychodów w przewozach pasażerskich o 5% i wzrost cen paliw o 5%	495	101	114	120	157



Rys. 1. Plan rachunku zysków i strat w latach 2009-2014 [11]



Rys. 2. Prognozowana stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE) w latach 2009-2014 [11]



Rys. 3. Wynik finansowy PKS w Busku Zdroju S.A. w latach 2007-2011

Źródło: oprac. własne na podst. sprawozdań finansowych PKS w Busku Zdroju S.A.

## Prognoza ekonomiczna i finansowa na lata 2009-2014

Prognoza realizacji Programu Restrukturyzacyjnego dawała pewne podstawy do twierdzenia, że spółka odzyska rentowność i znacząco poprawi płynność, tym samym będzie mogła konkurować na rynku wspólnotowym, a w szczególności rynku krajowym.

Opracowana prognoza zawiera – zdaniem zarządu spółki – wszystkie czynniki mogące mieć wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową spółki, będące pochodną zaplanowanych do realizacji działań restrukturyzacyjnych.

W tab. 1 przedstawiono prognozowany wynik finansowy w latach 2010-2014 w zależności od zmian głównych składników przychodów i kosztów.

Z zestawionych w tab. 1 danych wynika, że nawet w sytuacji niekorzystnych zjawisk gospodarczych na rynku przewozu osób spółka będzie osiągała zysk. Z analizy rys. 2 wynika, że wartość prognozowanego wskaźnika ROE (wynik finansowy netto/kapitały własne) w prognozowanym okresie jest właściwy. Stąd wniosek, że restrukturyzacja powinna przynieść pożądany efekt. Prognozowane zyski w latach 2009-2014 przedstawiono graficznie na rysunku 1.

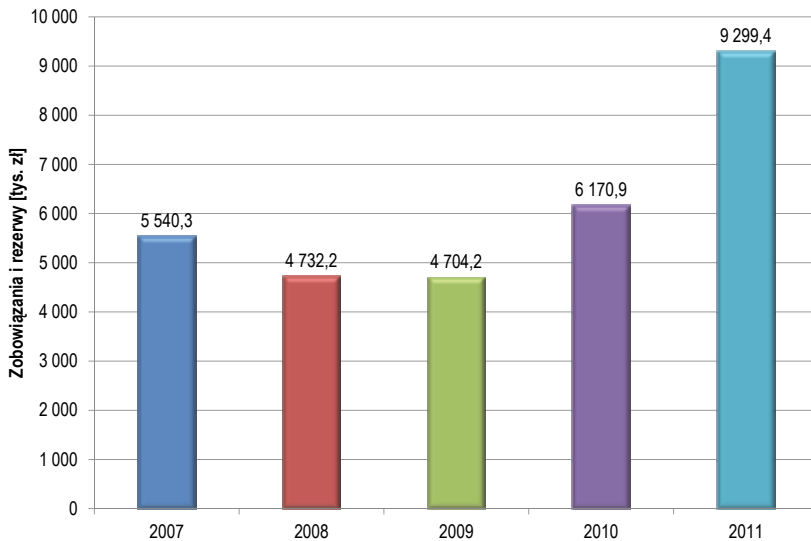
Warto zauważyć, że Program Restrukturyzacyjny zakładał w 2014 r. – w porównaniu do roku 2009 – spadek przychodów o 1 150 tys. zł, natomiast prognoza wysokości kosztów przewidywała ponad 2-krotny spadek kosztów w stosunku do spadku przychodów, co jest zjawiskiem bardzo korzystnym. Wynika bowiem z tego, że prognozowany zysk zostanie osiągnięty dzięki znaczącej obniżce kosztów działalności spółki.

## Sytuacja ekonomiczno-finansowa spółki w latach 2009-2014

Sytuacja ekonomiczno-finansowa spółki od początku otrzymania pomocy publicznej była niestabilna. Restrukturyzacja przy pomocy środków państwa miała zakończyć się z dniem 31.12.2011 r. Tak się nie stało. Mimo otrzymania pomocy publicznej spółka nadal notowała stratę – i to co rok głębszą.

Na koniec roku 2011 strata wynosiła 2 699 822,95 zł, za lata ubiegłe wynosiła 3 044 371,14 zł, a kapitał własny zaledwie 423 855,81 zł i stanowił niecałe 7% kapitału podstawowego, który w wyniku pomocy publicznej został zwiększony z 3 100 000 do 6 100 000 zł.

Należy podkreślić, że prognoza zysków na lata 2009-2011 się nie sprawdziła i odbiegała od faktycznych wyników w znaczący sposób. Już w pierwszym roku realizacji Programu Restrukturyzacyjnego (2010) okazało się, że prognozowany zysk w wysokości 1 128 tys. zł nie został osiągnięty. W 2010 r. spółka zanotowała stratę w wysokości 2 233 tys. zł. Taka rozbieżność świadczyć



Rys. 4. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania PKS w Busku Zdroju S.A. w latach 2007-2011  
Źródło: oprac. własne na podst. sprawozdań finansowych PKS w Busku Zdroju S.A.

może o błędach w prognozowaniu wyników bądź niezrealizowaniu planów restrukturyzacji.

Wyniki finansowe w 2012 r. i w pierwszych miesiącach 2013 r. nie poprawiły się i spółka w dniu 21 czerwca 2013 r. uchwałą Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy została postawiona w stan likwidacji. Powodem powzięcia wspomnianej uchwały, jak wynika z komunikatu biura prasowego Ministerstwa Skarbu Państwa, były utrzymujące się złe wyniki finansowe spółki. Spółka od dłuższego czasu generowała stratę na podstawowej działalności. Ponozone wydatki nie były pokrywane wpływami, co powodowało wzrost zadłużenia. Na dzień 31 marca 2013 r. spółka miała ujemny kapitał własny, z opóźnieniem regulowała zobowiązania, które znacznie przekroczyły wartość kapitału zakładowego. W tej sytuacji dalsze prowadzenie działalności i pogłębianie zobowiązań byłoby, jak stwierdzono w uchwale WZA z dnia 21 czerwca 2013 r., działaniem na szkodę wierzycieli (w tym pracowników) i Skarbu Państwa.

Likwidacja spółki trwała do 29.05.2015 r., kiedy to dokonano w KRS wpisu o upadłości likwidacyjnej. Od tej pory spółka działa pod firmą Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Busku Zdroju, spółka akcyjna w upadłości likwidacyjnej.

### Zakończenie

Wśród przyczyn niepowodzenia programu restrukturyzacyjnego, które w zdecydowany sposób ograniczyły możliwości powrotu spółki do pełnej zdolności konkurencyjności na rynku przewozów pasażerskich, były m.in. brak nabywców nieruchomości przeznaczonych do sprzedaży oraz trudności w osiągnięciu zaplanowanego zysku, zaplanowanego poziomu przychodów i kosztów. Także niekorzystne trendy i uwarunkowania na rynku przewozów pasażerskich [8], wynikające ze zmniejszającego się popytu, wyraźnie przyczyniły się do ujemnej rentowności spółki w latach 2010 i 2011 oraz w latach następnych. Trendy te zostały przedstawione w analizie rynku [10] sporządzonej na potrzeby Programu Restrukturyzacji. Ponadto zakup autobusów używanych został przeprowadzony w sposób niezapewniający wyboru najkorzystniejszej oferty. Zakupiono 25 autobusów różnych marek i od różnych dostawców. Wybór najkorzystniejszej oferty odbywał się według kryteriów uznaniowych. Właściwy dobór kryteriów jest tymczasem istotnym czynnikiem sukcesu [3]. Brak

osiągnięcia prognozowanych wyników i odzyskania trwałej zdolności do konkurencyjności na rynku przewozów wynikał również z błędnej prognozy wyników w latach 2009-2014.

### Bibliografia:

1. Abramowicz A., *Efekty pomocy publicznej na restrukturyzację PKS w Ostrowcu Świętokrzyskim*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2016, nr 11.
2. Abramowicz A., *Pomoc publiczna dla Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej (PKS) w latach 2004-2013*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2015, nr 4.
3. Abramowicz A., *Stosowanie prawa zamówień publicznych do zakupu używanych autobusów*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2012, nr 3.
4. Bąkowski W., *Analiza sytuacji strategicznej i kierunki zmian w branży przedsiębiorstw PKS*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2003, nr 4.
5. Bąkowski W., *Systemowe przyczyny zaniku własności Skarbu Państwa w przedsiębiorstwach PKS*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2012, nr 7-8.
6. Dyr T., *Czynniki rozwoju rynku regionalnych przewozów pasażerskich*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2009.
7. Dyr T., *Ocena finansowa przedsiębiorstw komunikacji miejskiej*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2013, nr 3.
8. Dyr T., Ożóg M., *Uwarunkowania rozwoju transportu w Unii Europejskiej*, „Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2009, nr 11 (cz. I) i nr 12 (cz. II).
9. Dyr T., *Uwarunkowania zmian popytu na rynku regionalnych przewozów pasażerskich*, „Transport Miejski i Regionalny” 2006, nr 3.
10. Dyr T., Wołoszyn R. i in., *Analiza rynku przewozów pasażerskich obsługiwanych przez Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Busku Zdroju S.A.*, Radom-Busko Zdrój, styczeń 2010.
11. Program Restrukturyzacyjny PKS w Busku Zdroju S.A. na lata 2009-2011.

### Autor:

mgr **Andrzej Abramowicz** – doktorant na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Prawnych Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego w Radomiu

### Effects of the state aid for the restructuring the Motor Transport Company in Busko Zdrój S.A.

The paper presents the economic and financial situation of the Motor Transport Company in Busko Zdrój S.A. in 2007-2011 which has stimulated the decision by the General Meeting of Shareholder on the liquidation of the company on 21 June 2013. Moreover reasons for the unsuccessful restructuring of the Company with the use of public aid measures granted in 2010 were presented.

**Key words:** public aid, companies restructuring