

**Maciej Kaliski\*, Dominik Staśko\*\*, Beata Trzaskuś-Żak\*\*\***

## **RESTRUKTURYZACJA I PRYWATYZACJA POLSKIEGO SEKTORA GAZOWNICZEGO W OBLICZU JEGO LIBERALIZACJI\*\*\*\***

W latach 90. XX wieku w polskiej gospodarce zachodziły istotne zmiany, w tym przekształcenia własnościowe, które na wiele lat determinowały przyszłość wówczas jeszcze państwowych przedsiębiorstw, a nawet całych sektorów. W szczególności dotyczyło to sektorów zmonopolizowanych przez Skarb Państwa, na przykład nafty i gazu. Całokształt tych przemian można określić mianem szeroko pojętej restrukturyzacji, w tym restrukturyzacji organizacyjnej, finansowej, kapitałowej i własnościowej [1, 2, 3].

PGNiG S.A. zostało utworzone jako jednoosobowa Spółka Skarbu Państwa (ze 100% udziałem Skarbu Państwa) w dniu 30 października 1996 r., po przekształceniu z Przedsiębiorstwa Państwowego PGNiG.

W dniu 2 kwietnia 1996 r. Rada Ministrów uchwaliła *Program restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa państwowego PGNiG* obejmujący III etapy przekształceń:

- Etap I – Komercjalizację przedsiębiorstwa państwowego (dokonaną w dniu 30.10.1996 r.).
- Etap II – Wyodrębnienie zakładów zaplecza. W ramach tego etapu utworzono łącznie (i częściowo sprywatyzowano) ponad dwadzieścia spółek na majątku zakładów (oddziałów) PGNiG S.A.
- Etap III – Utworzenie przez PGNiG podstawowych spółek: Polskie Gazownictwo S.A. i Polskie Górnictwo Naftowe S.A. (etap niezrealizowany).

W latach 1999–2000 PGNiG S.A. prowadziło restrukturyzację wewnętrzną zwaną **Małą Restrukturyzacją**, w ramach której dokonano z dniem 1 stycznia 2000 r. wewnętrznego organizacyjno-podmiotowego rozdziału Spółki na trzy obszary działalności:

- 1) wydobywczo-poszukiwawczą,
- 2) przesyłowo-magazynową,
- 3) dystrybucyjną.

---

\* Wydział Wiertnictwa, Nafty i Gazu AGH, Kraków

\*\* Karpacka Spółka Gazownicza, Kraków

\*\*\* Wydział Górnictwa i Geoinżynierii AGH, Kraków

\*\*\*\* Praca wykonana w ramach badań statutowych

Miały one formę odrębnie rozliczanych (w oparciu o rynkowe mechanizmy) grup oddziałów (podsektorów), w celu uzyskania przejrzystości kosztów i przychodów wymaganych przez Urząd Regulacji Energetyki i zgodnych z Europejską Dyrektywą Gazową.

*Ocena realizacji i korekta założeń polityki energetycznej Polski do 2020 r.* to kolejny dokument przyjęty przez Radę Ministrów 25 kwietnia 2002 r. Zarysowano w nim kwestie przekształceń organizacyjnych, strukturalnych i własnościowych sektora paliwowo-energetycznego, w tym gazownictwa. Uwzględniając powyższą strategię rządu, Zarząd PGNiG S.A. opracował w czerwcu 2002 r., dokument pt. *Strategia przekształceń PGNiG S.A. – Prywatyzacja i restrukturyzacja Spółki*. Strategia ta zakładała wydzielenie z PGNiG S.A. sześciu spółek dystrybucyjnych i spółki poszukiwawczo-wydobywczej, a następnie etapową prywatyzację poprzez ofertę giełdową akcji PGNiG S.A., przy zachowaniu większościowego udziału Skarbu Państwa.

W dniu 13 sierpnia 2002 r., Rada Ministrów przyjęła *Program restrukturyzacji i prywatyzacji Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa S.A.* W programie za priorytetowe uznane zostało osiągnięcie dwóch następujących celów:

- 1) Bezpieczeństwa energetycznego kraju, rozumianego jako stworzenie technicznych i ekonomicznych warunków do zagwarantowania ciągłości dostaw gazu do odbiorców po ekonomicznie uzasadnionych cenach.
- 2) Warunków stabilnego i długotrwałego wzrostu gospodarczego oraz poprawę pozycji konkurencyjnej polskiego sektora gazowego, w perspektywie wejścia do Unii Europejskiej.

Program ten zakładał wydzielenie z PGNiG S.A. poszczególnych rodzajów działalności pomocniczej i serwisowej. Działalność w sferze przesyłu, magazynowania i hurtowego obrotu gazem (w tym obsługa kontraktów *take-or-pay*) pozostawiona została w PGNiG S.A. Zakładano, że Spółka zachowa podstawową działalność oraz dominującą pozycję w Grupie Kapitałowej. Jej strategicznym celem była maksymalizacja wielkości oraz rentowności sprzedaży, usług przesyłowych i magazynowych.

W dniu 23 stycznia 2003 r. zgodnie z przyjętym przez rząd programem, działalność podjęło sześć spółek gazowych ze 100% kapitałem PGNiG S.A., które działają w sferze dystrybucji oraz detalicznego obrotu gazem ziemnym:

- 1) Dolnośląska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o. z siedzibą we Wrocławiu.
- 2) Górnośląska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o. z siedzibą w Zabrze.
- 3) Karpacka Spółka Gazownictwa Sp. z o.o. z siedzibą w Tarnowie.
- 4) Mazowiecka Spółka Gazownictwa Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie.
- 5) Pomorska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku.
- 6) Wielkopolska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu.

W kwietniu 2004 r. miało miejsce przyjęcie przez rząd *Programu wprowadzenia konkurencyjnego rynku gazu i harmonogramu jego wdrożenia*. Dokument ten próbował odnieść się do sektora gazu jako całości i wskazać ścieżkę dojścia do konkurencyjnego rynku gazu, poprzez wyznaczenie zadań, terminów, wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za realizację i ich nadzór, a więc stanowił pewną formę strategii urnkownienia sektora [8].

Następnym przyjętym przez Radę Ministrów programem, w dniu 5 października 2004 r. był *Program restrukturyzacji i prywatyzacji PGNiG S.A.*, którego głównymi celami było:

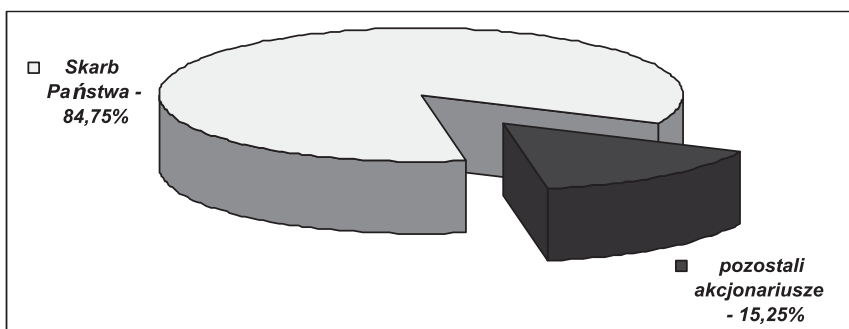
- dostosowanie sektora gazowego w Polsce do obowiązujących w UE postanowień Dyrektywy Gazowej,

- ustabilizowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej PGNiG S.A. poprzez jego restrukturyzację finansową i organizacyjną,
- zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego państwa,
- prywatyzacja PGNiG S.A. [7].

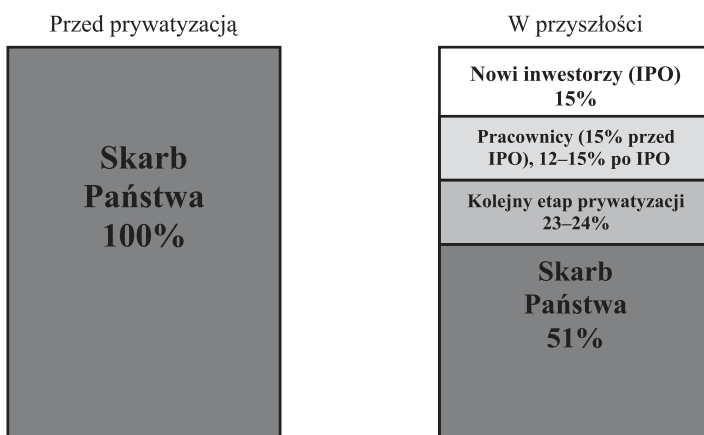
Istotną datą w historii PGNiG S.A. było dopuszczenie jej akcji przez Komisję Papierów Wartościowych i Giełd do obrotu publicznego 24 maja 2005 r. Akcje PGNiG S.A. wchodziły w skład indeksu WIG-20, grupującego największe i najpłynniejsze spółki.

Na dzień 31 grudnia 2005 r. kapitał zakładowy PGNiG SA wynosił 5 900 000 000 złotych. Składało się na niego 5 900 000 000 akcji o wartości nominalnej 1 złoty każda [10].

Struktura akcjonariatu PGNiG SA na dzień 31 grudnia 2005 roku została przedstawiona na rysunku 1. Następne zamierzone etapy prywatyzacji przedstawione zostały na rysunku 2.



**Rys. 1.** Struktura akcjonariatu PGNiG S.A. na dzień 31 grudnia 2005 roku  
Źródło: opracowanie własne na podstawie [10]



**Rys. 2.** Zakładane zmiany struktury właścicielskiej PGNiG S.A. pod wpływem prywatyzacji.  
IPO (*Initial Public Offering*) – pierwsza oferta publiczna  
Źródło: opracowanie własne na podstawie [7]

## ZMIANY W PRZESYLE

Początek działań związanych z wydzieleniem Operatora Systemu Przesyłowego (OSP) datuje się na kwiecień 2004 r., kiedy to został utworzony podmiot PGNiG-Prześył Sp. z o.o. Z dniem 1 lipca 2004 r. PGNiG-Prześył Sp. z o.o. rozpoczął formalną działalność jako OSP [6].

W dniu 8 czerwca 2005 r. zmieniono dotychczasową nazwę Spółki PGNiG-Prześył na nową, w pełni odzwierciedlającą charakter prowadzonej przez tę spółkę działalności: Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM Sp. z o.o. W dniu 1 lipca 2005 r. decyzją Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki, Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM Sp. z o.o. został wyznaczony operatorem systemu przesyłowego gazowego, w związku z czym spółka ta od tego dnia nie wchodzi w skład przedsiębiorstwa zintegrowanego pionowo, a tym samym zagwarantowano jej niezależność od przedsiębiorstw zajmujących się wydobyciem i obrotem gazu. OGP Gaz-system Sp. z o.o. działający jako jednoosobowa spółka Skarbu Państwa dysponuje majątkiem przesyłowym na podstawie Umowy Leasingu Sieci Przesyłowej zawartej z PGNiG S.A. Jednocześnie część infrastruktury przesyłowej, nieobjęta umową leasingu, została przekazana Skarbowi Państwa jako dywidenda. Decyzja o wydzieleniu prawnym operatora systemu przesyłowego miała przyczynić się do efektywniejszego wdrażania zasad liberalizacji w sektorze gazu [12].

## ZMIANY W SFERZE DYSTRYBUCJI

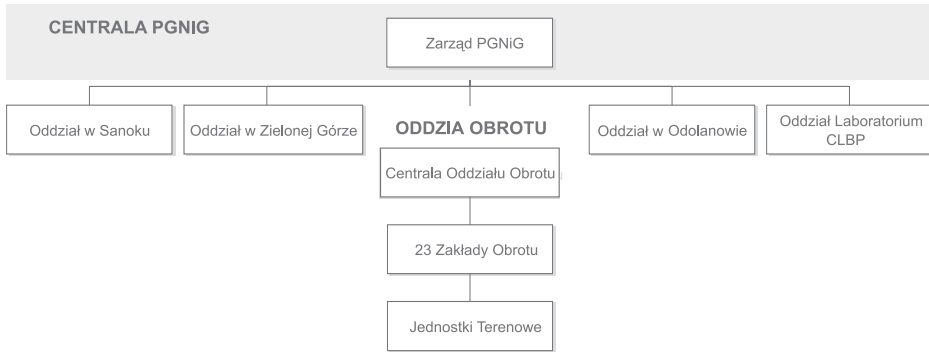
W dniu 22.06.2004 r. Zarząd PGNiG S.A. przyjął *Wytyczne właścicielskie dla Spółek Gazownictwa w zakresie utworzenia operatorów systemów dystrybucyjnych*. Opierając się na nich, wszystkie spółki dystrybucyjne przystąpiły do tworzenia operatora.

W ramach tych działań w sześciu spółkach dystrybucyjnych grupy kapitałowej PGNiG S.A. nastąpiła szeroko zakrojona reorganizacja polegająca na księgowym wyodrębnieniu działów zajmujących się działalnością dystrybucyjną [6].

Obowiązujące od 3 maja 2005 r. zapisy Prawa Energetycznego, implementujące postanowienia Dyrektywy nr 2003/55/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2003 r., dotyczącej wspólnych zasad wewnętrznego rynku gazu ziemnego, nakładają na spółki Grupy Kapitałowej PGNiG obowiązek prawnego rozdzielenia działalności handlowej i technicznej dystrybucji gazu, najpóźniej w terminie do 1 lipca 2007 r. Przyjęty model rozdzielenia działalności technicznej i handlowej dystrybucji gazu zakłada połączenie (integrację) w ramach PGNiG S.A. działalności obrotu hurtowego i detalicznego oraz ukształtowanie sześciu Spółek Gazownictwa jako Operatorów Systemu Dystrybucyjnego [5].

Po 1 stycznia 2007 r. w każdej z sześciu regionalnych Spółek Gazownictwa zostanie organizacyjnie wydzielona działalność obrotu (handlu) gazem – w każdej spółce powstanie jeden Oddział Obrotu (jako zorganizowana część przedsiębiorstwa). Każdy z Oddziałów Obrotu zostanie wniesiony do jednej z sześciu utworzonych przez PGNiG tymczasowych Spółek Obrotu. Nowo utworzone podmioty będą miały charakter tymczasowy i w możliwie najkrótszym czasie zostaną włączone do PGNiG. Zintegrowana w PGNiG działalność obrotu zorganizowana zostanie w formie Oddziału Obrotu. Oddział ten będzie funkcjonował podobnie do innych oddziałów PGNiG S.A., jednak z kilkoma istotnymi różnicami. Do ta-

kich zaliczyć można bezpośrednią podległość Oddziału Obrotu pod Zarząd PGNiG S.A. oraz znacznie szersze kompetencje decyzyjne Dyrektora Oddziału Obrotu stojącego na czele całego Oddziału [4]. Umieszczenie Oddziału Obrotu w strukturze PGNiG S.A. oraz wewnętrzną strukturę Oddziału przedstawia rysunek 3.



**Rys. 3.** Umieszczenie Działu Obrotu w strukturze PGNiG S.A.

Źródło: [5]

## PODSUMOWANIE

Analiza wprowadzanych zmian restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych jest trudna, ponieważ należałoby wziąć pod uwagę, punkty widzenia każdej z jej stron. Niejednokrotnie strony te reprezentują przeciwstawne interesy. Przykładem może być punkt widzenia PGNiG S.A.; jako monopolista na polskim rynku, którego właścicielami są Skarb Państwa i akcjonariusze, za cel stawia zwiększenie wartości grupy kapitałowej. Z drugiej strony perspektywa klientów, czyli odbiorców gazu (przemysłowi, indywidualni), w których interesie leży obniżenie cen gazu, wzrost jakości obsługi itp., co wiąże się m.in. z wprowadzeniem zasady TPA (Third Part Access). Następną stroną z innym nastawieniem jest Minister Gospodarki i Prezes Urzędu Regulacji Energetyki, których zadaniem jest wspieranie konkurencyjności w gospodarce, w szczególności poprzez wypełnienie obowiązków wynikających z przepisów prawa, np. Dyrektywy Gazowej 2003/55/WE, poprzez tworzenie odbiorcom możliwości dostępu do różnych źródeł gazu, umożliwienie renegocjacji warunków umów długoterminowych itd. Biorąc pod uwagę stopniowo wprowadzaną liberalizację rynku gazu, można zatem stwierdzić, że aby utrzymać jego konkurencyjność i rentowność, należy wprowadzać dalsze zmiany w sposobie organizacji działalności w różnych sferach funkcjonowania PGNiG S.A., dostosowując je do panującej na danym rynku sytuacji i uregulowań prawnych.

## LITERATURA

- [1] Doroba A., Kaliski M.: *Restructuring – how to make the efforts efficient and their effects long lasting, in Enterprises, Entrepreneurship in the face of globalization and European Integration – Economic, Legislative and Social Challenges*. Cracow, University of Economics 2006

- [2] Doroba A., Kaliski M.: *Best practices and corporate governance in Poland in a context of global consolidation*. w: Contemporary aspects of management and restructuring/Aspetti contemporanei della gestione e ristrutturazione, Aleksandro Anastasi, Ryszard Borowiecki, Andrzej Jaki (eds), Cracow University of Economics, Scientific Society for Organization and Management, Warszawa, Kraków 2002
- [3] Doroba A., Kaliski M.: *Corporate governance as a tool for a postmerger integration and economical efficiency*. w: Impresja e globalizzazione: aspetti aziendali e giuridici, Aleksandro Anastasi, Ryszard Borowiecki, Francesco Vermiglio (eds), Università degli Studi di Messina, Annali Della Facoltà di Economia, Messina 2005
- [4] [www.integracja.pgnig.pl](http://www.integracja.pgnig.pl)
- [5] Koncepcja funkcjonowania Oddziału Obrotu w PGNiG S.A., przyjęta przez Zarząd PGNiG S.A. w dniu 10 sierpnia 2006 r. jako kierunkowe wytyczne dla Prac Zespołów Zadaniowych, Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo, Warszawa, 10 sierpnia 2006
- [6] Kaliski M., Staśko D., Trzaskuś-Żak B.: *Uregulowania prawne i organizacyjne dotyczące zasady TPA (Third Part Access) w sektorze gazowniczym na przykładzie Polski i Wielkiej Brytanii*. Rocznik AGH Wiertnictwo Nafta i Gaz, 23/2, 2006
- [7] Kossowski M.: *Rozwój rynku gazu ziemnego w Polsce w kontekście prywatyzacji PGNiG S.A.* PGNiG, [http://www.proinwestycje.pl/Prezentacje/NEUF-pdf/Rozw\\_j\\_ryнку\\_gazu\\_ziemnego\\_w\\_Polsce\\_-\\_Kossowski,\\_PGNiG.pdf](http://www.proinwestycje.pl/Prezentacje/NEUF-pdf/Rozw_j_ryнку_gazu_ziemnego_w_Polsce_-_Kossowski,_PGNiG.pdf)
- [8] Kwiecień M.: *Strategia urynkowienia gazownictwa – trzy lata później*. [www.ure.gov.pl](http://www.ure.gov.pl)
- [9] Materiały wewnętrzne PGNiG S.A.
- [10] Prospekt emisyjny PGNiG S.A. [www.pgnig.pl](http://www.pgnig.pl)
- [11] Raport roczny 2005. PGNiG S.A. [www.pgnig.pl](http://www.pgnig.pl)
- [12] Sprawozdanie z działalności Prezesa URE za rok 2005. Biuletyn URE, nr 3/2006, [www.ure.gov.pl](http://www.ure.gov.pl)