



Prof. dr hab. inż. Andrzej Lisowski*)

Program naprawczy górnictwa węgla kamiennego i dalszy program lepszego wykorzystania węgla w polskiej gospodarce¹ POLEMIKI – DYSKUSJE

Recovery plan of hard coal mining industry and better use of coal in the Polish economy in the future POLEMICS – DISCUSSION

Treść: Autor nawiązuje do objawów *kryzysu*, który wystąpił w górnictwie węgla kamiennego. Rozpatruje przyczyny aktualnej sytuacji w tym górnictwie. Proponuje przyjęcie i realizację szerokiego PROGRAMU NAPRAWCZEGO. W jego pierwszym etapie wskazuje zadania, których wykonanie ma przynieść poprawę głównie kondycji górnictwa węgla kamiennego i umożliwić jego rozwój. W drugim etapie PROGRAMU postuluje budowę potężnego **koncernu węglowego** – co ma zapewnić bezpieczeństwo energetyczne kraju i znacząco zwiększyć szanse na wzrost zamożności społeczeństwa. Apeluje o rzetelne przedyskutowanie dotychczasowej polityki paliwowo-energetycznej i o jej oparcie na wszechstronnym wykorzystaniu polskiego węgla

Abstract: The author discusses the manifestation of crisis which took place in mining industry. He/She examines the causes of the current situation in the industry. He/She also proposes an implementation of a comprehensive RECOVERY PLAN. In its first stage, the author indicates tasks to perform for improvement of the mining industry economic situation as well as further development. The second stage suggests building a powerful coal company to guarantee energy security in the city and to significantly increase opportunities for the society to improve its financial situation. The author appeals for a reliable discussion on the current fuel-energy policy, taking into account the universal use of the Polish coal.

Słowa kluczowe:

górnictwo węglowe, program naprawczy, koncern węglowy

Key words:

coal mining, recovery plan, coal company

1. Wprowadzenie

We wrześniu i październiku 2014 r. – oraz na początku roku 2015 – miały miejsce wydarzenia – wskazujące, że nasze **górnictwo węgla kamiennego** znalazło się w głębokim *kryzysie*. Stan tego górnictwa – po 25 latach od rozpoczęcia rynkowej transformacji – pilnie wymaga wdrożenia PROGRAMU NAPRAWCZEGO oraz polityki **lepszego wykorzystania węgla w polskiej gospodarce**. Oto te wydarzenia.

1. Nasiliły się informacje o bardzo trudnej finansowej sytuacji Kompanii Węglowej – grożącej upadłością tego największego producenta węgla kamiennego – nie tylko w skali kraju, ale też w skali UE.

2. Społeczny protest załogi likwidowanej kopalni „Kazimierz Juliusz” i równocześnie finansowe trudności jej jednostki nadrzędnej – Katowickiego Holdingu Węglowego.
3. Katastrofa górnicza w kopalni „Wesoła – Mysłowice” – spowodowana wybuchem metanu – w której kilkunastu górników uległo ciężkim oparzeniom, a 5 straciło życie.
4. Miesiące kończące 2014 rok – przyniosły wiele wypowiedzi prominentnych polityków oraz pracowników nadzorującego to górnictwo Ministerstwa Gospodarki, które wskazywały na **brak zarówno przekonującej diagnozy przyczyn występującego kryzysu, jak też poglądu na sposób przywrócenia racjonalności gospodarowania w tej strategicznej branży naszej gospodarki**.
5. Rok 2015 rozpoczął się strajkami górników w 4 kopalniach zagrożonych likwidacją (kopalnie „Brzeszcze”, „Bobrek-Centrum”, „Pokój”, „Sośnica-Makoszowy”). 7 stycznia został upubliczniony przez Ministerstwo Gospodarki – Pełnomocnika Rządu ds. restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego – PLAN NAPRAWCZY dla Kompanii Węglowej S.A. [19] (uwagi do przywołanego dokumentu podaje w rozdziale 6.).

*) Emerytowany pracownik Głównego Instytutu Górnictwa

¹ Ze względu na aktualność problemu proponowanego do dyskusji – pierwopis tego artykułu został opublikowany przez Zarząd Główny Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Górnictwa -w swym Biuletynie w listopadzie 2014 roku (Wspólne Sprawy, nr 11)

Na wskazaną kryzysową sytuację w Kompanii Węglowej i potencjalnie w całym górnictwie węgla kamiennego – nakłada się wciąż niepewna perspektywa w kwestii wymagań **utopijnego pakietu klimatycznego** Unii Europejskiej – co uzasadniałem w publikacji [16]. Rosnące wymagania tego pakietu w zakresie ograniczania emisji CO₂ i związane z tym opłaty – wciąż grożą **wepchnięciem Polski w budowanie energetyki jądrowej** orazw nadmierny udział w bilansie energetycznym **drogiej energii odnawialnej** – co koliduje z naszym interesem narodowym. Oczywiście nasi partnerzy – forsujący w Unii Europejskiej pakiet klimatyczny – bardzo chętnie będą Polsce sprzedawali: Francja – technologię, wyposażenie i paliwo energetyki jądrowej, a Niemcy – technologię i wyposażenie do produkcji energii odnawialnej.

Ale polska RACJA STANU wymaga oparcia strategicznych obszarów naszej gospodarki i bezpieczeństwa energetycznego **nie na imporcie** (w tym przypadku technologii i paliwa atomowego oraz technologii OZE) i nie na dalszym imporcie ropy i gazu (głównie z sąsiedniej Rosji) – ale **na własnych dużych zasobach węgla kamiennego i brunatnego – który jest przy tym nośnikiem zapewniającym najtańszą energię. Także – i to jest bardzo istotne – na własnych zasobach pracy, oferowanych przez społeczeństwo.** Niestety – rzetelne dane o pełnym koszcie energii uzyskiwanej z różnych nośników (źródeł) – i także o liczbie kreowanych z pracy nie miejsc pracy – nie są publikowane przez GUS.

Oznacza to dążenie do utrzymania energetyki opartej na węglu oraz dążenie do możliwie masowego przetwarzania węgla na paliwa płynne, gaz i inne *produkty rynkowe*. Zwrócę uwagę, że dążenie to jest analogiczne do dążenia sadowników, którzy zamiast sprzedawać jabłka chcą sprzedawać sok z jabłek. Kierunek ten nie tylko **zwiększy efektywność górnictwa węgla kamiennego, ale poprawi też produktywność społeczeństwa i jego bezpieczeństwo energetyczne** (niezależność od importu).

Intencją tej wypowiedzi jest *wsparcie* – dotychczas „wątlej” dyskusji nad **programem naprawczym dla całego górnictwa węgla kamiennego** i – w szerszym rozwinięciu – **nad lepszym wykorzystaniem węgla w polskiej gospodarce.**

2. Przyczyny aktualnej sytuacji polskiego górnictwa węgla kamiennego – *DIAGNOZA*

Nie mam żadnych wątpliwości, że przyczyn aktualnie występującego *kryzysu* w górnictwie węgla kamiennego należy szukać w warunkach funkcjonowania tego górnictwa – kreowanych „na starcie” rynkowej transformacji, w pierwszych latach 1990. Także w latach następnych gdy strategiczne decyzje wcześniej podjęte były – przez kolejne rządy – konsekwentnie podtrzymywane i realizowane. **Bez rzetelnej oceny skutków polityki antywęglowej – znamiennej tymi decyzjami – nie da się znaleźć racjonalnych rozwiązań naprawiających aktualną sytuację i otwierających szansę na wdrożenie korzystnej dla kraju polityki paliwowo-energetycznej. Wskażę trzy główne decyzje o charakterystyce *praprzyczyn* aktualnego stanu [12, 15].**

Decyzja I. Kierunek na dezintegrację górnictwa węgla kamiennego, który oprostestowałem [4] – zwyciężył. Nastąpiło *rozproszenie* kopalń i likwidacja socjalistycznej, ale *koncernowej* struktury górnictwa węgla kamiennego – obejmującej energetykę, koksownictwo... – czyli tzw. „usamodzielnienie” kopalń. Ta decyzja skutkowała nie tylko utratą szans, które w zakresie efektywności zarządzania daje *duża skala* i dobrze zorganizowane *zaplecze*: inwestycyjne, projektowe, zbytu węgla, zaopatrzenia kopalń... Skutkowało też przekreśleniem możliwości wprowadzania przez górnictwo na rynek nie tylko

węgla jako surowca ale też jego przetworzonej postaci: ciepła skojarzonego z prądem, prądu, koksu, paliw płynnych i gazowych oraz innych produktów. **Górnictwo nie wykorzystujące tej szansy jest górnictwem *prymitywnym*!!** Jest nie tylko pozbawione możliwości zwiększenia, tym sposobem, swojej efektywności, ale jest też poddane **światowej „hułstawce” cen i realnie zagrożone okresowym kryzysem.** Już przed I wojną światową – dobrze o tym wiedzieli kapitaliści budujący na Śląsku kopalnie wraz z elektrowniami, koksowniami itp.

Żeby przekonać się o fatalnej szkodliwości wskazanej decyzji wystarczy porównać aktualną kondycję omawianego górnictwa węgla kamiennego z kondycją górnictwa rud miedzi, w którym (na szczęście) nie „usamodzielniono” kopalń i nie *rozbito monopolu* – zachowując **strukturę koncernową.** Wystarczy też porównać aktualny dochód narodowy osiągnięty przez Polskę z wartością, którą moglibyśmy osiągać gdyby **koncern węgla kamiennego** – dysponujący „na starcie” roczną zdolnością produkcyjną przekraczającą 190 milionów ton – przetwarzał dziś np. 50 milionów ton węgla na paliwa płynne i gazowe (ostatnio podnosiłem tą kwestię w publikacji [17]). RPA w roku 2012 przetwarzała na paliwa syntetyczne 45,1 mln ton węgla [18].

Decyzja II. Przyjęcie nadrzędnej doktryny w myśl, której **własność państwa** – w konkurencyjnej gospodarce rynkowej – jest ze swej *natury* mniej efektywna od **własności prywatnej.** W konsekwencji przedsiębiorstwa państwowe odiedziczone po epoce PRL – w tym również górnictwo węgla kamiennego – docelowo miały (mają?) być *sprywatyzowane*. Ponieważ Polska nie dysponowała (i w istocie nadal nie dysponuje) wielkim kapitałem prywatnym – dążenie do prywatyzacji dużych jednostek gospodarczych, oznaczało (i nadal oznacza choć w mniejszej skali) dążenie do ich przekazywania obcemu kapitałowi. Jakaś część mniejszych jednostek była prywatyzowana w procesie *uwłaszczania nomenklatury.* Możliwość zastosowania takich rozwiązań *organizacyjno-finansowych*, aby kapitał państwowy działał na rynku tak, jak kapitał prywatny – była całkowicie ignorowana.

W początkowym okresie rynkowej transformacji, prywatyzacji górnictwa nie przewidywano. Jako formę przejściową – dla kopalń *usamodzielnionych* w roku 1990 – przyjęto status przedsiębiorstwa państwowego. Od roku 1993 – dla jednostek formowanych z uprzednio *samodzielnich* kopalń – przyjęto status **jednoosobowej spółki Skarbu Państwa.** Liczbę spółek stopniowo zmniejszano, ale WŁAŚCICIELEM wszystkich akcji tak *rozkawałkowanego* górnictwa węgla kamiennego był stale (i jest nadal) – *powoływany z politycznego nadania* – jeden z urzędników Ministerstwa Gospodarki, w randze V-ministra².

WŁAŚCICIEL akcji powołuje Rady Nadzorcze Spółek (także głównie według kryteriów politycznych), a te formują Zarządy (podatne na wymagania obowiązującej polityki). Spółki są w tej sytuacji tylko **teoretycznie** samodzielnymi przedsiębiorstwami, które mają konkurować na rynku – między sobą i z węglem z importu – aby tym sposobem zapewniać prowadzonej działalności efektywność i rozwój. WŁAŚCICIEL wszystkich akcji – a więc WŁAŚCICIEL GÓRNICTWA węgla kamiennego – scedował (w praktyce funkcjonującego systemu zarządzania) swe podstawowe kompetencje w zakresie strategii funkcjonowania i rozwoju – na powołane Zarządy wiodących Spółek. Chociaż działając na podstawie Kodeksu Handlowego jako **walne zgromadzenie akcjonariuszy** mógłby (i powinien) mieć ogromny zakres WŁAŚCICIELSKICH kompetencji (merytorycznych decyzji) – w opisywanym systemie zarządzania górnictwem –

²⁾ W lutym 2015 r., *urzędnicza własność* górnictwa węgla kamiennego została przeniesiona z Ministerstwa Gospodarki do Ministerstwa Skarbu Państwa. W dalszej treści artykułu ta zmiana nie jest uwzględniona.

zajmuje pozycję mało znanego i *mało mogące go politycznego decydenta na tylnym siedzeniu*. Zajmuje się głównie sprawami „organizacyjno-personalnymi” – natomiast istotne obszary funkcjonowania, rozwoju i przyszłości całego górnictwa węgla kamiennego są **zarządzane nieudolnie lub zawieszona w próżni**. Może pozostają w gestii Ministerstwa Gospodarki lub Rządu ale te *centra władzy* są niestety obciążone dziedzictwem *inicjalnej „balcerowiczowskiej” doktryny z lat 1990*, w myśl, której *najlepszym gospodarzem jest niewidzialna ręka rynku, a najlepszą polityką gospodarczą jest brak tej polityki*.

Decyzja III, była prawdopodobnie pochodną wskazanej wyżej doktryny głoszącej nie efektywność **własności państwowej**. Była uzasadniana **skrajnie fałszywym twierdzeniem, że górnictwo węgla kamiennego jest nieopłacalne** i że gospodarka do niego dopłaca [3, 12]. Przyjęto więc, że efektywność górnictwa węgla kamiennego trzeba poprawiać: *a) zamykając kopalnie uznane (bez żadnych zdefiniowanych kryteriów!) za trwale nierentowne a później za tworzące nadmierne zdolności produkcyjne oraz b) zmniejszając radykalnie zatrudnienie w kopalniach*. Równocześnie decydowano, że wielkość produkcji węgla kamiennego ma być dostosowywana do malejącego zapotrzebowania gospodarki. Przy tym celowo likwidowano **rzekomo nieopłacalny eksport** i nie przewidywano żadnej produkcji paliw płynnych i gazowych z węgla – przewidując „tani import” tych paliw z Rosji.

O fałszywości twierdzenia, że wielkie górnictwo węgla kamiennego zbudowane w epoce PRL ogromnym wysiłkiem całego społeczeństwa – było nieefektywne – świadczą fakty, które publikowałem w majowym Przeglądzie Górniczym w roku 1989. Wskazywałem m.in. że „legenda” (funkcjonująca do dziś) o dopłacie przez gospodarkę do górnictwa – wynikała z „sowieckiej polityki taniej energii dla przemysłów „przetwórczych” i celowego utrzymywania **cen węgla** na poziomie niższym od kosztów produkcji. Wynika także z błędnej ekonomicznej oceny kopalń skazanych na likwidację – w szczególności bez przeprowadzania **bilansu dochodów publicznych**, które wraz z likwidacją są bezpowrotnie tracone, (np. podatki i opłaty odprowadzane przez kopalnię oraz załogę tracącą pracę) [9]. Natomiast w relacjach międzynarodowych – według danych GUS – w latach 1985–1987 węgiel był naszym **najbardziej efektywnym towarem eksportowym** z pośród 17 podstawowych branż ówczesnej gospodarki ([3] oraz ostatnio [15] str. 176). Twierdząc, że nawet po ćwierćwieczu funkcjonowania w omawianym górnictwie nieudolnego WŁAŚCICIELSKIEGO zarządzania, wciąż jeszcze jego całkowity bilans – z jednej strony *zadłużenia i dofinansowania*, a z drugiej strony *wpłaty płynących do publicznej kasy, generowanych funkcjonowaniem kopalń* [9] jest dla górnictwa dodatni. Ponieważ nie jestem w stanie udokumentować wielu *wpłat* – namawiałem [16] i namawiam górnice ośrodki badawcze do podjęcia tego zadania i szerokiego upublicznienia wyników.

Przyjęta – *jawnie likwidacyjna, tzw. restrukturyzacja*, którą PRLowskie górnictwo węgla kamiennego transformowano do gospodarki rynkowej – nie była jedynym możliwym rozwiązaniem. Symulacyjna analiza – wykonana na danych z 1989 roku – opublikowana w 1990 roku w październikowym zeszycie Przeglądu Górniczego – wykazywała jednoznacznie, że znacznie korzystniejsze efekty można było uzyskać zamykając we wszystkich kopalniach najmniej efektywne oddziały produkcyjne (które zawsze występują w każdej kopalni), a nie likwidując najmniej efektywne kopalnie (które także występują zawsze w każdej gałęzi górnictwa)[5]. Wbrew logice – wybrano wariant *likwidacyjny*, a nie *modernizacyjny*. O jego szkodliwości świadczy aktualny stan górnictwa węgla kamiennego i jego aktualny *krzys*. Przypomnę: zlikwidowaliśmy ponad **100 milionów ton** rocznej zdolności produkcyjnej, zlikwidowaliśmy w kopalniach i ich otoczeniu około **milion miejsc pracy** i staliśmy się importem węgla, głównie z Rosji.

Trzy wskazane wyżej **strategiczne decyzje** stanowią **fundament nieprawidłowości i błędów**, które doprowadziły nasze górnictwo węgla kamiennego do aktualnego stanu. Na tym *fundamencie nawarstwiały się błędy wykonawcze i zaniechania* – także pogarszające kondycję górnictwa.

Podam trzy przykłady:

1. Regulowanie w *restrukturyzowanym* górnictwie cen węgla początkowo na poziomie rażąco niskim w stosunku do cen rosnących na rynku (słynna *balcerowiczowska kotwica*) – a później na poziomie **niższym od parytetu cen węgla importowanego**. Także, obciążanie produkcji węgla **tak dużymi opłatami**, że w konsekwencji utrzymywano *restrukturyzowane* kopalnie w stanie **permanentnego niedoboru środków na bieżącą działalność i na niezbędną modernizację** struktury kopalń oraz usprawnienie górniczych technologii eksploatacji pokładów [12]. W efekcie tworzono warunki „uzasadniające” zamykanie „nieefektywnych” kopalń.
2. **Zaniechanie** prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych nad niezbędnymi, zwłaszcza w rynkowych warunkach – skomputeryzowanymi systemami usprawniającymi w kopalniach *bieżące* zarządzanie produkcją [17]. Także prac nad usprawnieniem – jednolitych w całym górnictwie – podstawowych systemów analityczno-rozliczeniowych i systemów proefektywnościowego planowania eksploatacji, zwłaszcza w długiej perspektywie. W efekcie – **ogromne możliwości na podnoszenie technicznej sprawności i ekonomicznej efektywności górnictwa węgla kamiennego – były (i są) marnowane. Bez proefektywnościowej – decyzyjnej – analityki wnętrza kopalń, prawidłowe nimi zarządzanie jest niemożliwe!!** [11, 14].
3. Całkowite zaniedbanie (zaniechanie?) – zarówno przez WŁAŚCICIELA ZŁOŻ jak WŁAŚCICIELA KOPALŃ – problemu **racjonalnej gospodarki naszymi zasobami węgla kamiennego**, co doprowadziło do ogromnego uszczuplenia udostępnionych zasobów przemysłowych (po 10 latach transformacji, ponad 50%) oraz w konsekwencji do zwiększenia zapotrzebowania na środki inwestycyjne w zakresie robót przygotowujących nowe pola górnicze (zwłaszcza w przyszłości). Doprowadziło także do gwałtownego zejścia eksploatacji na głębokie poziomy – co zwiększyło zagrożenia górnicze i zwiększyło związane z tym koszty.

Przedstawiona wyżej DIAGNOZA przyczyn aktualnego stanu górnictwa węgla kamiennego, jest niestety przynębiająca. Czy istnieje RECEPТА na wyjście z *krzysu* i rozwój tego górnictwa? Moja propozycja jest następująca.

3 Zarys programu naprawczego górnictwa węgla kamiennego i dalszego programu lepszego wykorzystania węgla w gospodarce

Każdy PROGRAM – aby miał realną szansę realizacji – powinien wskazywać merytoryczny zakres zadań do wykonania oraz określać propozycję rozwiązań organizacyjnych, które zapewnią warunki do realizacji tych zadań.

W proponowanym PROGRAMIE – merytoryczny zakres zadań przewiduję jako **szeroki i dalekosiężny**. Fundament tych zadań stanowią podane wyżej wyniki *diagnozy przyczyn*, które – w procesie rynkowej transformacji – doprowadziły górnictwo węgla kamiennego do degradacji i do aktualnej kondycji, a całokształt polityki paliwowej ukierunkowały (niestety) na rozwiązania niezgodne z interesem Kraju.

Celem postulowanego PROGRAMU powinno być nie tylko usunięcie odpowiednim działaniem NIESPRAWNOŚCI aktualnie występujących w funkcjonowaniu górnictwa węgla kamiennego, ale także **kreowanie** warunków do *dlu-*

gofalowego rozwoju całego górnictwa węglowego (węgla kamiennego i brunatnego) oraz opartego na nim sektora paliwowo-energetycznego. Tego wymaga wzrost gospodarki narodowej i warunkowany nim dobrobyt społeczeństwa. Przy tym – ten długofalowy rozwój – aby był realny – **powinien być ukierunkowany na integrację w strukturze koncernowej – całego górnictwa węglowego (węgla kamiennego i brunatnego) z opartą na nim energetyką, koksownictwem, ciepłownictwem, oraz masowym przetwórstwem węgla na paliwa płynne, gaz i inne produkty.**

Przyjmując takie **przyszłościowe rozwiązanie** – trzeba przewidywać dwu etapową konstrukcję postulowanego PROGRAMU. Pierwszy etap **NAPRAWCZY** powinien umożliwić wyprowadzenie górnictwa węgla kamiennego z aktualnego kryzysu (lub przynajmniej znacząco zaawansować ten proces). Także przygotować organizacyjne i prawne podstawy do realizacji etapu drugiego ukierunkowanego głównie na **LEPSZE WYKORZYSTANIE WĘGLA kamiennego i brunatnego w POLSKIEJ GOSPODARCE.** Dopiero ten drugi, zasadniczy etap, ma szansę doprowadzenia do takiej przebudowy całej gospodarki paliwowo-energetycznej aby – **poprzez lepsze wykorzystanie węgla – zapewnić Krajowi zarówno bezpieczeństwo energetyczne jak warunki pomyślnego rozwoju.**

Dla pierwszego etapu realizacji PROGRAMU proponuję **przejściowe** rozwiązanie organizacyjne, które nie wymaga trudnych przygotowań. Proponuję mianowicie wykorzystanie tych możliwości, które daje kodeks handlowy **WŁAŚCICIELOWI** wszystkich (lub większości) akcji górnictwa węgla kamiennego (bez węgla brunatnego). Na podstawie decyzji politycznej (prawdopodobnie okaże się potrzebna decyzja Sejmu lub Rządu) na pozycję **WŁAŚCICIELA** wszystkich posiadanych przez państwo akcji górnictwa węgla kamiennego – powinien być powołany **niezależnie myślący dobry fachowiec** – nie będący (z politycznego nadania) urzędnikiem Ministerstwa. Równocześnie powinien powstać podlegający mu – **silny (fachowy) zespół sprawujący wszystkie funkcje sprawnego, WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDU** – wszystkimi jednostkami *objętymi wskazaną własnością akcji.* Jeżeli pojawiają się racjonalne argumenty wskazujące na celowość zintegrowania już z tą inicjalną jednostką również państwowej energetyki zużywającej węgiel kamienny – wówczas *ten krok* przewidywany dopiero w drugim etapie (po „usprawnieniu” górnictwa) powinien być przyspieszony.

Tak zorganizowany **WŁAŚCICIELSKI ZARZĄD** górnictwa węgla kamiennego powinien mieć wszystkie kompetencje **walnego zgromadzenia akcjonariuszy** – w tym, w szczególności, kompetencję zapewnienia środków na własną działalność oraz na działania **badawczo-rozwojowe i modernizacyjne** prowadzone na rzecz wszystkich kopalń. Również na przygotowanie organizacyjnych warunków do realizacji drugiego etapu zarysowanego PROGRAMU. W praktyce – przewidywane rozwiązanie powinno zintegrować niemal całe górnictwo węgla kamiennego i znacząco usprawnić w nim **WŁAŚCICIELSKIE** (nie urzędnicze) zarządzanie.

Określenie szczegółowych rozwiązań organizacyjnych, które umożliwią realizację drugiego etapu proponowanego PROGRAMU – jest trudniejsze i w tym rozdziale raczej nie celowe. Cały drugi etap PROGRAMU jest w dużym stopniu zadaniem *organizacyjnym* w obszarze działalności technicznej i zarządzania. Bliższe naświetlenie jego charakterystyki podaje w rozdziale 5.

4. Zarys pierwszego etapu

Pierwszy etap – głównie PROGRAM **NAPRAWCZY** górnictwa węgla kamiennego – obejmuje zadania ukierunkowane na cztery podstawowe cele [12, 15].

Cel I. Opanowanie *kryzysu* finansowego, który zagraża upadłością podstawowych producentów węgla kamiennego. Cel ten wymaga możliwie niezwłocznego podjęcia takich zadań, które we względnie krótkich terminach poprawią techniczną i ekonomiczną efektywność kopalń – usprawniając warunki ich funkcjonowania w gospodarce.

Proponuję jako pilne – następujące zadania:

1. Usprawnienie **operatywnego zarządzania** produkcją kopalń, poprzez wdrożenie znanej metody mierzenia i kontroli *produktywności* przodków ścianowych i kopalń (wskaźnik WP) – co powinno znacząco poprawić wykorzystanie zainstalowanego potencjału produkcyjnego i obniżyć koszty. Ta obniżka może być znacząca, bo koszt jednostkowy pozyskiwanego węgla (zł/tonę) zależy właśnie – przede wszystkim – **od jakości wyposażenia zainstalowanego w ciągach technologicznych i od skali wykorzystania jego czasu pracy** [17].
2. Zmniejszenie obciążenia produkcji górniczej podatkami i różnego rodzaju opłatami – aktualnie nadmiernymi – co nie powinno być kwalifikowane jako pomoc państwa.
3. Zabezpieczenie polskiego rynku węgla kamiennego przed importem *dubbingowego* węgla – głównie z Rosji.
4. Odblokowanie (kreowanie warunków) eksportu węgla z kopalń pozyskujących gopu konkurencyjnym koszcie (i w konsekwencji, cenie sprzedaży).

Cel II. Integracja i usprawnienie skomputeryzowanych systemów obsługujących zarządzanie – **pojęmowanie decyzji** – w górnictwie węgla kamiennego. Powinno to – *słownie* i znacząco – poprawić efektywność zarówno produkcji jak inwestycji! Także usunąć wieloletnie zaniechania w tym obszarze – wskazywane w *diagnozie*. Postulowane zadania.

1. Przeprowadzenie intensywnych prac, które w miejsce dotychczasowej dowolności wprowadza w kopalniach takie zasady wyznaczania *rejonów* (i *obiektów*) funkcjonujących w strukturalnym (terytorialnym) układzie rozliczeniowym, aby układ ten spełniał swą zasadniczą funkcję. Jest nią identyfikacja i analityka kosztów i innych mierników efektywności nie tylko w poszczególnych miejscach kopalni (przodków, wyrobiskach, poziomach, pokładach) ale również w ciągach technologicznych. Postęp techniczny i jego **wysoki koszt inwestycyjny** wymaga prowadzenia oceny efektywności produkcji nie tylko w skali całej kopalni! Koszt ten (zł/tonę) powinien być bieżąco, szczegółowo analizowany – także na potrzeby operatywnego zarządzania produkcją – przede wszystkim w poszczególnych ciągach technologicznych: **od przodka produkcyjnego i przygotowawczego do nadszybia i wagonu kolejowego.** Ta ocena **realizowana w systemie SRK** [10] – choć została przygotowana i sprawdzona w pilotującej kopalni „Bielszowice” – dotychczas nie jest prowadzona!³
2. Opracowanie i w trybie pilnym wdrożenie – w miejsce skrajnie przestarzałego „Wykazu stanowisk kosztów” – nowego *układu procesów*, który umożliwi usprawnienie oceny technicznej i ekonomicznej efektywności zarówno wyposażenia, jak i technologii stosowanych w kopalniach węgla kamiennego. Również ta ocena nie jest dotychczas prowadzona!! Opracowanie tego układu „skompletuje” *trójukładowy system* ewidencjonowania i proefektywnościowej analityki wnętrza kopalni – co **warunkuje osiągnięcie wyższej sprawności zarządzania** eksploatacją złóż [11].

³⁾ 20 stycznia 2009 roku, ówczesny Prezes Kompanii Węglowej odrzucił propozycję Głównego Instytutu Górnictwa, aby Kompania we wszystkich kopalniach wdrożyła przygotowany System SRK [10] i podjęła współpracę w przygotowaniu i wdrożeniu systemu Symulacyjnego Zintegrowanego Planowania (SPP/SZP) [14].

3. Pilne zakończenie (dawno niestety przerwanych) prac nad skomputeryzowanym **systemem symulacyjnej analizy procesu budowy i eksploatacji podziemnych kopalń** – SYMULATOR SPP/SZP [14] – jako **skutecznego instrumentu** oceny opłacalności rozpatrywanych wariantów **niezbędnego uproszczenia naszych kopalń**. Także instrumentu obiektywnej oceny opłacalności eksploatacji złóż w **czynnych kopalniach i polach rezerwowych rozpatrywanych do zagospodarowania**. Prace te były już znacząco zaawansowane i sprawdzone w praktycznych zastosowaniach – wymagają wzniesienia i zakończenia³.

Cel III. Przeprowadzenie w kopalniach węgla kamiennego (we współpracy z ich zapleczem badawczo-rozwojowym), intensywnych prac zapewniających poprawę ekonomicznej efektywności – stosowanej aktualnie – organizacji oraz techniki i technologii. W ostatnich dziesięcioleciach został osiągnięty znaczny postęp w zakresie sprawności maszyn i wyposażenia górniczego oraz środków łączności i kontroli – również dla potrzeb „*kopalni jako przede wszystkim przedsiębiorstwa transportowego*” (określenie profesora Bolesława Krupińskiego). Postęp ten nie jest w kopalniach zadawalająco skutecznie wykorzystywany do ich **uproszczenia i zwiększenia ekonomicznej efektywności**. Jako pilne wskażę trzy zadania.

1. Przeprowadzenie w kopalniach intensywnych prac prowadzących do **uproszczenia struktury kopalń i organizacyjnego usprawnienia robót poza przodkowych**, stanowiących obsługę maksymalnie produktywnych przodków eksploatacyjnych i chodnikowych [13]. Podkreślam: kluczem do obniżenia kosztów w naszych kopalniach jest **zmniejszenie pracochłonności robót poza przodkowych!!**
2. Pilne zakończenie prac nad dostosowaniem technologii podsadzki hydraulicznej do wymagań ciągłego *biegu* ścian z obudową zmechanizowaną i przywrócenie – tym sposobem – tej technologii kopalniom jako **instrumentu racjonalnej eksploatacji złóż i ochrony powierzchni oraz także obniżenia kosztów** [8]. Tylko dzięki fatalnej nie sprawności funkcjonujących systemów rozliczenia pełnego kosztu *procesu* zawałowej eksploatacji pokładów – i eksploatacji z zastosowaniem odpowiednio usprawnionej technologii podsadzki hydraulicznej – *legenda* o jej nieopłacalności jest utrzymywana.
3. Pilne opracowanie i wdrożenie alternatywnego – w stosunku do ścian – systemu wybierania pokładów, co umożliwi eliminację ścian tam gdzie są nieopłacalne – i przy tym ograniczy straty zasobów udostępnionych [7]. Brak – w całym okresie rynkowej transformacji – choćby prób wdrożenia takiego systemu **jest ewidentnym dowodem nieudolności zarządzania górnictwem węgla kamiennego**.

Uwaga do zadań proponowanych w ramach celów I, II i III. Realizacja wskazanych zadań będzie w kopalniach eliminowała nieefektywne zatrudnienie. Jeżeli zwalniana kadra nie będzie zagospodarowywana działalnością rozwojową organizowaną przez przewidywany koncern – powinna być efektywnie zatrudniana (we współpracy z Samorządami) w przedsiębiorstwach „*REKULTYWACJI ŚLĄSKA*”, których powołanie postulowałem w latach rynkowej transformacji [12].

Cel IV. Przygotowanie prawnych i organizacyjnych warunków realizacji drugiego – podstawowego – etapu obejmującego zakończenie PROGRAMU NAPRAWCZEGO górnictwa węgla kamiennego i realizację szerokiego PROGRAMU LEPSZEGO WYKORZYSTANIA WĘGLA w gospodarce Kraju. Ze względu na rozległość występujących tu zadań – ich rozpatrywanie w tym miejscu nie jest celowe. Podana niżej charakterystyka drugiego etapu – bliżej naświetli ten problem.

Istotnych zadań, które już w pierwszym – bardzo istotnym – etapie PROGRAMU NAPRAWCZEGO górnictwa węgla kamiennego obciążą WŁAŚCICIELA kopalń i jego zespół – jest oczywiście znacznie więcej. Jako przykłady podałem głównie te, o których realizację upominam się od wielu lat.

5. Zarys drugiego etapu

Przygotowanie i rozpoczęcie realizacji drugiego etapu proponowanego PROGRAMU nie jest limitowane zakończeniem zadań rozpoczętych w etapie pierwszym. W proponowanej *przejściowej konstrukcji* WŁAŚCICIELSKIEGO ZARZĄDZANIA – w pierwszym etapie występują zadania, głównie o krótkim czasowym horyzoncie wykonania, ale ich realizacja może się przedłużyć. Drugi etap – jak podkreśliłem – obejmuje zadania szersze, dla których horyzont czasowy realizacji jest trudny do określenia. W tym początkowym stadium dyskusji – wskażę więc tylko **dwie podstawowe zadania**.

W pierwszym zadaniu drugiego etapu proponowanego PROGRAMU powinien powstać **koncern** obejmujący wszystkie **należące do państwa – kopalnie węgla kamiennego i brunatnego oraz elektrownie (elektrociepłownie) oparte na tym paliwie; również koksovanie**. Tak sformowana jednostka może nie w pełni odpowiadać charakterystyce **koncernu**, ale nadal będę używał tego terminu. Sednem zadania jest zbudowanie – **wiodącej** – państwowej jednostki gospodarczej – **niezależnej od Rządu** – jako PRYWATNEJ WŁASNOŚCI SKARBU PAŃSTWA (albo krócej: jako WŁASNOŚCI SKARBOWEJ).

Powtarzam – ma to być jednostka gospodarcza – nie **urząd** – działająca na rynku zgodnie z jego prawami i możliwościami, np. emitująca limitowaną wartość akcji na giełdę. Równocześnie – oprócz zadań i kryteriów rynkowych – jednostka ta powinna spełniać istotne wymaganie – **ma działać w interesie kraju z uwzględnieniem kryteriów nie tylko powszechnie obowiązujących, ale również nadrzędnych** – np. takich jak dochód publiczny [9] czy dochód narodowy.

Wyprzedzając zarzut oponenta, że *jednostki gospodarczej o proponowanej konstrukcji* nie da się powołać i że kapitał państwowy nigdy nie będzie tak efektywny jak prywatny – odpowiem tak.

We współczesnym świecie istnieje bardzo dużo form funkcjonowania kapitału państwowego, w których **okazuje się nie mniej efektywny od prywatnego i często realizuje zadania, których nie jest w stanie zrealizować kapitał prywatny**. Jest też przykład Narodowego Banku Polskiego, który działa na rynku i jest niezależny od Rządu. Możliwych rozwiązań jest wiele. Natomiast odnośnie wyższej efektywności własności prywatnej od państwowej odpowiem tekstem z publikacji z maja 1990 r., w której lansowałem koncepcję „*prywatnej własności Skarbu Państwa*” (inaczej: „*górnictwa skarbowego*”). Cytuję: „*(...) Pieniądz (kapitał) nie zmienia swych naturalnych właściwości w zależności od tego kto jest jego właścicielem: człowiek prywatny, spółka, koncern... czy państwo, ale rozumiane jako KAPITALISTA a nie rząd i budżet (...). Pieniądz nawet nie wie w czyich jest rękach (...)* w identycznych warunkach zarządzania zapewnia identyczny efekt (...)” [6]. Twierdzę, że w warunkach kreowanych postulowanym PROGRAMEM, prawdopodobieństwo osiągnięcia lepszej **jakości zarządzania** górnictwem węgla kamiennego – jego przyszłością i zasobami – jest nieporównanie większe niż w warunkach zróżnicowanej i rozproszonej własności prywatnej. Oznacza to, że **wiodący koncern** jest rozwiązaniem korzystniejszym niż postulowana przez skrajnych liberalistów (i *bezdalnych urzędników*) – całkowita *rozproszona* prywatyzacja kopalń.

W kolejnym, rozległym zadaniu – drugiego etapu proponowanego PROGRAMU – rozbudowywany wiodący koncern powinien objąć kontrolą również te kopalnie i elektrownie, które w procesie transformacji uległy prywatyzacji lub zostały zbudowane przez prywatny kapitał. Powinno to nastąpić np. w trybie wykupu albo w inny sposób, który umożliwi ścisłą współpracę oraz prowadzenie jednolitej polityki cenowej i rozwojowej w całym obszarze górnictwa węglowego i energetyki opartej na węglu.

Równocześnie koncern powinien możliwie niezwłocznie rozpocząć budowę zakładów przetwórstwa węgla na paliwa płynne i gazowe oraz inne produkty pochodne – na potrzeby kraju i eksportu. Także (równocześnie) powinien prowadzić budowę sieci terenowych, nowoczesnych elektrociepłowni oraz wymianę u indywidualnych użytkowników węgla – tradycyjnych palenisk na nowoczesne, niskoemisyjne (zaopatrywane w tanie paliwo przez producenta a nie – często spekulacyjnych – pośredników).

Fundamentem efektywności i rozwoju wiodącego koncernu – oprócz dążenia do czerpania zysku nie tyle z produkcji surowego węgla, co z jego przetwórstwa – powinna być również systematyczna modernizacja skomputeryzowanych systemów zarządzania kopalniami i całym koncernem oraz modernizacja bazy – tj. majątku trwałego koncernu – tam wszędzie gdzie jest już przestarzały. Mam tu na myśli zarówno kopalnie węgla kamiennego i brunatnego jak też elektrownie – głównie w ich systemie spalania węgla i oczyszczania spalin (a być może – również w inicjalnym systemie przemysłowego wykorzystania emitowanego CO₂).

Jeżeli oponent tak ukierunkowanego drugiego etapu budowy potężnego – wiodącego koncernu węglowego – powie, że jego korzystny wpływ na całą gospodarkę kraju i na jej wszechstronne unowocześnienie – wcale nie musi być znaczący – to go odeślę do artykułu profesora Piotra Czaji, który omawia oddziaływanie koncernu Sasol na aktualnie funkcjonującą gospodarkę Republiki Południowej Afryki (RPA) [1].

Jeżeli oponent powie, że budowa takiego koncernu w Polsce jest niemożliwa, bo skąd na to środki finansowe – to mu powiem, że się myli. Przejęcie przez koncern kontroli nad – zarówno kopalniami węgla kamiennego, jak i tymi przedsiębiorstwami energetyki, które znalazły się poza własnością państwa – jest problemem do negocjacji. Atrakcyjność funkcjonowania w postulowanym koncernie – albo inna forma biznesowej współpracy może okazać się rozwiązaniem „do przyjęcia”. Światowy rynek kapitałowy jest ogromny, a nie urzędnicze przedsięwzięcia inwestycyjne o niewątpliwie racjonalności – dysponujące gwarancjami średnio zamożnego państwa – nie muszą obawiać się bariery finansowej. Zresztą nawet w Kraju zgromadzenie funduszy potrzebnych na budowę postulowanego koncernu – zapewniającego bezpieczeństwo i niezależność energetyczną, oraz strategiczne szanse na wzrost dobrobytu społeczeństwa – też nie jest bez szans. Przypomnę przedwojenną inicjatywę rozpisaną pożyczki narodowej na budowę Centralnego Okręgu Przemysłowego (COP) i budowę Gdyni.

6. Uwagi do „Planu naprawczego dla Kompanii Węglowej” – proponowanego przez pełnomocnika rządu w dokumencie z dn. 7 stycznia 2015 r.[19]

We wrześniowym zeszycie Przeglądu Górniczego w 2014 roku, ukazał się artykuł profesora Andrzeja Karbownika i dr hab. Krzysztofa Wodarskiego [2], w którym podali koncepcję restrukturyzacji Kompanii Węglowej S.A. Propozycja polegała głównie na zmniejszeniu zatrudnienia w Kompanii o 10 tysięcy pracowników i zamknięciu 4 kopalń. Była to

więc „wierna kopia” likwidacyjnej restrukturyzacji, której w okresie rynkowej transformacji poddano całe górnictwo węgla kamiennego (jej ocenę podałem wyżej w rozdziale 2). Sprawdziły się niestety moje obawy, że WŁAŚCICIEL GÓRNICZWA i rządowi decydenci nie zdobędą się na odrzucenie tej koncepcji i przyjęcie rozwiązań ukierunkowanych nie na likwidacyjny, a na modernizacyjny program naprawczy.

Pełnomocnik Rządu – na początku przywołanego wyżej „Planu naprawczego” – podaje informacje charakteryzujące kondycję całego polskiego górnictwa węgla kamiennego:

- Wskazuje na (cytuje): „strukturalną nadprodukcję węgla kamiennego” w kraju i „malejący popyt na węgiel energetyczny” – nie rozpatruje jednak konieczności (w tej sytuacji) zarówno likwidacji importu tego węgla, jak też prowadzenia pilnych działań zwiększających popyt na krajowy węgiel (eksport, rynek małych krajowych odbiorców).
- Wskazuje też na spadek rynkowych cen węgla jako przyczynę finansowych trudności w całym górnictwie, ale nie rozpatruje działań obniżających koszt węgla kierowanego na rynek (np. przez obniżenie podatkowych obciążeń węgla) albo działań zwiększających dochodowość górnictwa poprzez zmniejszenie dochodowości energetyki.

Następnie przedstawia dane o kondycji Kompanii Węglowej i zgrupowanych w niej kopalń. Istotę proponowanego „Programu naprawczego Kompanii” – podaje w podsumowaniu dokumentu. Cytuję:

- „Najbardziej perspektywiczne kopalnie KW S.A. (9 kopalń), gdzie wydobywanie jest ekonomicznie uzasadnione zostanie wydzielonych do dedykowanej spółki celowej (SPK), która wdroży tam następnie kompleksowy program poprawy efektywności.
- Kopalnie, gdzie wydobywanie jest ekonomicznie trwale nieuzasadnione (4 kopalnie) zostaną wygaszone po przeniesieniu do SRK (przy wykorzystaniu dostępnych do tego celu instrumentów pomocy publicznej).
- Jedna kopalnia zostanie sprzedana Węgłokoksowi S.A.(...)”.

Istotną składową tak zarysowanego programu naprawczego jest bogaty pakiet osłon socjalnych dedykowany górnikom z kopalń wygaszanych – ale koszt wygaszania kopalń i związanych z tym osłon socjalnych nie jest rozpatrywany.

Dokument nie zawiera też wyjaśnienia na czym będzie polegał „kompleksowy program poprawy efektywności” 9 kopalń przekazanych do „dedykowanej spółki” i czemu ten program nie jest w dokumencie prezentowany?

Nie udaje się też uniknąć pytania dlaczego ów „kompleksowy program” – skoro jest możliwy do zastosowania – nie został już wcześniej wdrożony w całej Kompanii? Przecież tym sposobem można by uniknąć ogromnych kosztów likwidacji (wygaszania?) 4 kopalń i uniknąć też znanych skutków stosowania osłon socjalnych przyznawanych zwalnianym pracownikom kopalń. Doświadczenie wskazuje, że przekazywane im odprawy zostają najczęściej szybko przejezione, a obdarowane nimi rodziny (żeby nie powiedzieć przekupione lub skorumpowane) przeważnie wegetują na marginesie życia gospodarczego. Przy tym – nadzwyczaj cenne – potrzebne Polsce – zasoby załóg górniczych ulegają dalszemu uszczupleniu.

Jak już wspominałem – załogi kopalń zagrożonych likwidacją – przeprowadziły w początku stycznia wielodniowy strajk. Rozmowy z Rządem – inicjalnie ukierunkowane omówionym dokumentem – doprowadziły do uzgodnionych rozwiązań kompromisowych. Nie będę ich omawiał. Dopiero dalszy rozwój wypadków i kolejne decyzje pokażą ile był wart osiągnięty wówczas kompromis.

Na zakończenie powyższych uwag – podniosę natomiast sprawę zasadniczą.

Problem zagrożenia upadłością Kompanii Węglowej – rozpatrywany przez Pełnomocnika Rządu w omówionym

wyżej dokumencie – jest tylko fragmentem szerszego problemu, który niewątpliwie będzie nadal narastał w skali całego górnictwa węgla kamiennego. To górnictwo – zdegradowane *likwidacyjną restrukturyzacją*, zastosowaną w procesie rynkowej transformacji – *jest nadal chore*.

Coraz wyraźniej rysująca się (podnoszona w medialnych dyskusjach) – możliwość budowy na polskich złożach nowych kopalń nakładem prywatnego kapitału – nie powinna być odrzucana. Poprzez budowę postulowanego – **wiodącego koncernu, będącego prywatną własnością skarbu państwa** – należy jedynie zapewnić skuteczne prowadzenie jednolitej polityki i gospodarki paliwowo-energetycznej – zgodnej z interesem Kraju.

Ale ewentualne zaangażowanie prywatnego kapitału do budowy nowych kopalń – lub „rewitalizacji” jeszcze istniejących – nie rozwiąże problemu przeprowadzenia PROCESU NAPRAWCZEGO ORAZ WDROŻENIA EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA całym polskim górnictwem i sektorem paliwowo-energetycznym. Nie rozwiążą go również sposoby zastosowane przez Rząd dla poprawy sytuacji objętej kryzysem Kompanii Węglowej oraz *uciszenia* protestów górników. **Są pilnie potrzebne decyzje strategiczne i działania długofalowe! Jest potrzebne skuteczne zarządzanie koncernowe całym sektorem paliwowo-energetycznym oraz zdecydowane odrzucenie antywęglowej polityki Unii Europejskiej – z równoczesnym wdrożeniem perspektywicznej polityki paliwowo-energetycznej zgodnej z polską racją stanu.**

7. Apel

Polska posiada tylko *skromne* zasoby ropy naftowej i gazu oraz dotychczas – tylko **perspektywy** dużych zasobów gazu z łupków. Ten gaz na pewno przyda się w przyszłości. Oznacza to, że – dziś – **jedynym realnym zasobem energetycznym kraju są złoża węgla kamiennego i brunatnego.**

Występujący ostatnio poważny kryzys w górnictwie węgla kamiennego jest „fragmentem” szerszego kryzysu w polityce paliwowo-energetycznej państwa. Został *przygotowany* (wywołany) brakiem – w całym okresie rynkowej transformacji – perspektywicznego planu wykorzystania węgla jako gwaranta naszego bezpieczeństwa energetycznego oraz znaczącego zabezpieczenia przed **groźącym gospodarce strukturalnym brakiem miejsc pracy** (górnictwo kreuje najdłuższe łańcuchy zatrudnienia). Górnictwo węgla kamiennego pozbawione takiego planu zostało poddane *jawnie likwidacyjnej restrukturyzacji* (zamiast *modernizacyjnej*), co doprowadziło je do degradacji i zmarnowania szansy na znacząco szybszy rozwój gospodarki i wzrost dobrobytu społeczeństwa.

Zwracam się z APELEM do politycznych i gospodarczych DECYDENTÓW KRAJU – o **przeprowadzenie rzetelnej, dyskusji opartej na prawdziwych danych o górnictwie i gospodarce – z merytoryczną reprezentacją środowiska górników oraz inżynierów pracujących w przemyśle paliwowo-energetycznym i nauce. Przedmiotem dyskusji powinien być PROGRAM NAPRAWCZY dla całego górnictwa węgla kamiennego oraz PROGRAM BUDOWY opartego na węglu (także brunatnym) – nowoczesnego SKARBOWEGO sektora paliwowo-energetycznego.**

Dyskusja, do której wnoszę pogląd przedstawiony w tym artykule – powinna (moim zdaniem) doprowadzić do przyjęcia długofalowego PROGRAMU i do zbudowania w Polsce WIODĄCEGO KONCERNU – korzystnie: jako **prywatnej własności Skarbu Państwa. Koncern powinien integrować górnictwo węgla kamiennego i brunatnego z nowoczesnym sektorem paliwowo-energetycznym (obejmującym**

wytwarzanie prądu, ciepła, paliw płynnych i gazowych oraz innych produktów). Powinien też być **gwarantem strategicznego bezpieczeństwa energetycznego Kraju oraz skuteczną dźwignią rozwoju gospodarczego i dobrobytu społeczeństwa.**

Literatura

1. Czaja P.: Czarna Afryka, czarny węgiel i złote paliwo. O zgazowaniu węgla w koncernie Sasol – RPA – słów kilka. Przegląd Górniczy, 2014 nr 11.
2. Karbownik A., Wodarski K.: Koncepcja restrukturyzacji Spółki węglowej. Przegląd Górniczy 2014 nr 9.
3. Lisowski A.: Efektywność górnictwa węgla kamiennego w świetle faktów. Przegląd Górniczy 1989 nr 5.
4. Lisowski A.: Integracyjny wariant proefektywnościowej reformy w górnictwie węgla kamiennego. Przegląd Górniczy 1990 nr 1.
5. Lisowski A., Stosick F., Mastaj R.: Symulacyjna analiza wariantów polityki eksploatacyjnej górnictwa węgla kamiennego. Przegląd Górniczy 1990, nr 10.
6. Lisowski A.: Uwagi o prywatyzacji i monopolach. Materiał na sympozjum Sekcji Ekonomiki i Organizacji Górnictwa, Komitetu Górnictwa PAN, 31.05.1990 r. Wydawnictwo Sekcji, Katowice, maj 1990. Także: Górnictwo węgla kamiennego w Polsce. Efektywność, rekonstrukcja, zarządzanie. 1989-1995. Oficyna „Śląsk”. Katowice 1996.
7. Lisowski A.: Badanie przyczyn niskiej koncentracji i wysokich kosztów produkcji w ścianach kompleksowo zmechanizowanych oraz prognoza efektywności opracowanego systemu ubierkowo-zabierkowego. Główny Instytut Górnictwa, Katowice 1996–1997.
8. Lisowski A.: O kosztach i szansach stosowania podszadzki hydraulicznej w górnictwie węgla kamiennego. Przegląd Górniczy 1999 nr 2.
9. Lisowski A.: Rozszerzona ocena ekonomicznej efektywności przedsiębiorstw – metoda bilansu dochodów publicznych. Przegląd Górniczy 2002 nr 6.
10. Lisowski A.: Szansa na nowoczesność monitoringu i stymulacji ekonomicznej efektywności wnętrza podziemnych kopalń – system SRK. Przegląd Górniczy 2003 nr 7–8.
11. Lisowski A.: Szanse wdrożenia w górnictwie węgla kamiennego trójukładowego monitoringu i analityki wnętrza podziemnych kopalń. Przegląd Górniczy 2004 nr 9.
12. Lisowski A.: Podstawowe błędy w rynkowej transformacji polskiego górnictwa węgla kamiennego i szanse pomyślnego zakończenia tego procesu. Przegląd Górniczy 2007 nr 2 (także w [15]). Także: Rynkowa transformacja polskiego górnictwa węgla kamiennego 1989–2009 POLEMKI-DYSKUSJE, Przegląd Górniczy 2010 nr 1.
13. Lisowski A.: Koncentracja produkcji w górnictwie węgla kamiennego – problem wciąż aktualny. POLEMKI-DYSKUSJE. Przegląd Górniczy 2011 nr 7–8 (także w [15]).
14. Lisowski A.: Namawiam do konkretyzacji i rozwiązania problemu EKONOMICZNEJ PLANOWANIA podziemnej eksploatacji złóż. POLEMKI-DYSKUSJE. Przegląd Górniczy 2013 nr 5 (także w [15]).
15. Lisowski A.: Górnictwo węgla kamiennego w Polsce. Krytyczna ocena sposobu przeprowadzenia rynkowej transformacji i dyskusja problemów wciąż oczekujących na rozwiązanie. 2006–2013. Główny Instytut Górnictwa 2013.
16. Lisowski A.: Uwagi do problemu lepszego wykorzystania węgla w polskiej gospodarce. POLEMKI-DYSKUSJE. Przegląd Górniczy 2014 nr 8.
17. Lisowski A.: Zaczniemy w górnictwie węgla kamiennego mierzyć produktywność kopalń. Przegląd Górniczy 2014 nr 12.
18. Pindór T.: Przemysł węgla kamiennego w Republice Południowej Afryki – stabilny segment sektora światowego. Przegląd Górniczy 2014 nr 9 str. 62–65
19. Ministerstwo Gospodarki. Pełnomocnik Rządu do spraw Restrukturyzacji Górnictwa Węgla Kamiennego. Plan naprawczy dla Kompanii Węglowej S.A. Podstawowe informacje. 7 stycznia 2015r.