

Planowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem górnictwem*

Patrycja Bąk**

Streszczenie: Planowanie w przedsiębiorstwie górnictwie wymaga ciągłego doskonalenia, zwłaszcza po wielu zmianach organizacyjnych i strukturalnych, wprowadzeniu międzynarodowych standardów rachunkowości oraz konieczności przestrzegania przepisów unijnych, regulujących zagadnienia pomocy państwa dla produkcji węgla. Przy tym jednak kluczową rolę odgrywają czynniki ekonomiczne w zarządzaniu kopalniami i przedsiębiorstwami górnictwem i stąd konieczność jednoznacznego przestrzegania zasad rachunku ekonomicznego przy podejmowaniu decyzji planistycznych. Planowanie stanowi jedną z funkcji zarządzania oprócz motywowania, organizowania i kontrolowania. Planowanie w przedsiębiorstwie górnictwie jest procesem niezwykle złożonym i wieloaspektowym, stąd zachodzi potrzeba jego właściwego zorganizowania i dostosowania do specyfiki działalności górnictwa węgla kamiennego.

Słowa kluczowe: zarządzanie, planowanie strategiczne, przedsiębiorstwo górnictwa

Wprowadzenie

Zmiany w otoczeniu rynkowym, błyskawiczny rozwój gospodarki oraz jednoczesny proces jej globalizacji wymuszają stosowanie takich metod oraz narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem, które ułatwiają menadżerom podejmowanie skutecznych i efektywnych decyzji (Sierpińska, Jachna 2007). Decyzje są podejmowane w warunkach niepewności co do przyszłości. Podstawowe znaczenie mają wówczas informacje dotyczące sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, które powinny być odpowiednio agregowane i terminowo dostarczane kadrze menadżerskiej. Druga grupa informacji dotyczy otoczenia rynkowego – warunków, w jakich przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku. Powyższe działania wymagają wykorzystania narzędzi i zasad planowania finansowego (Gryko i in. 2008). Celem finansowym działalności każdego przedsiębiorstwa jest dążenie do maksymalizacji wartości firmy oraz utrzymanie płynności finansowej. Zarządzanie przedsiębiorstwem w aspekcie realizacji celów wymaga przygotowania planów finansowych, które są narzędziem podejmowania decyzji (Jajuga, Jajuga 2006; Karbownik, Wodarski 2005).

* Praca naukowa finansowa ze środków na naukę w latach 2010–2013 jako projekt badawczy nr N N524 360438.

** dr hab. Patrycja Bąk, Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica, Wydział Górnictwa i Geoinżynierii, Katedra Ekonomiki i Zarządzania w Przemysle, al. A. Mickiewicza 30, 30-059 Kraków, tel. 12 617 21 86.

1. Istota planowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zarządzanie jest zastosowaniem posiadanych kompetencji do identyfikacji i osiągnięcia celów organizacyjnych przez użycie odpowiednich zasobów (*Słownik pojęć ekonomicznych* 2007). Proces zarządzania łączy się z organizowaniem, wspomaganiami i kontrolowaniem wykonania koniecznych zadań przez innych. Literatura przedmiotu proponuje różne definicje tego pojęcia. Zarządzanie jest procesem planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia ich celów (Stoner, Freeman, Gilbert 2001). Zarządzanie przedsiębiorstwem jest określane jako proces, dlatego że wszyscy zarządzający podejmują działania wzajemnie powiązane ze sobą, prowadzące do osiągnięcia pożądanego celu. Zrealizowanie zamierzonego celu wymaga wykonania ciągu zadań, w oparciu o określone metody i sposoby działania. Zadania, o których mowa są określane mianem funkcji zarządzania, do których zalicza się:

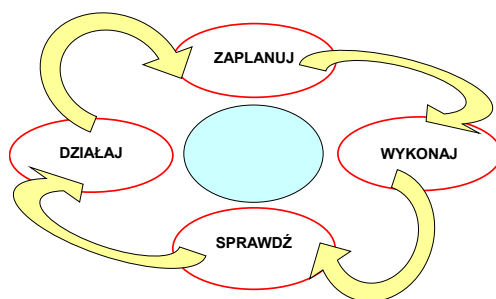
- planowanie,
- organizowanie,
- motywowanie,
- kontrolowanie.

Wymienione funkcje obejmują cały obszar działalności przedsiębiorstwa, są ze sobą powiązane i wzajemnie zależne.

Planowanie jest procesem ustalania celów przedsiębiorstwa, sposobów i odpowiednich działań, by wyznaczone cele osiągnąć – jest podstawą pozostałych funkcji zarządzania. Bez planowania nie może być właściwego organizowania i koordynowania oraz skutecznego motywowania – stanowi bazę dla dokładnego monitoringu, czyli kontrolowania. Nie można monitorować działań, które nie zostały zaplanowane. Należy pamiętać, że kontrola nie może stanowić celu samego w sobie, ale powinna służyć korygowaniu przebiegu działań, aby całkowicie eliminować, a przynajmniej minimalizować występowanie odchyleń od założeń zawartych w planie działania. Organizowanie stanowi proces doprowadzenia do współpracy grupy osób w ramach określonej struktury organizacyjnej, w zamiarze osiągnięcia wyznaczonych celów. Motywowanie z kolei wiąże się z zarządzaniem działaniami członków grupy, poprzez wywieranie na nich wpływu, aby wykonywali wyznaczone cele i zadania. Ostatnia funkcja zarządzania – kontrolowanie, zmierza do zapewnienia użycia realnych działań i celów, które są zgodne z zaplanowanymi. Funkcje zarządzania tworzą zbiór działań i decyzji kierowniczych, zmierzających do urealnienia celów założonych przez dane przedsiębiorstwo. Planowanie stanowi podstawę dla pozostałych funkcji zarządzania, ponieważ jest bazą do prawidłowego organizowania działalności w przedsiębiorstwie, skutecznego motywowania i właściwego kontrolowania działań poprzez analizę odchyleń od planu, przyczyn ich powstawania oraz eliminowania błędów (Naruć, Nowak, Wieloch 2008). Należy podkreślić, że podstawę planowania stanowi jego celowość – plan musi być tak skonstruowany, aby zapewnił sprawną realizację celu.

Rolę planowania w procesie zarządzania dobrze obrazuje tzw. cykl Deminga (rys. 1) (Hamrol, Mantura 2002). Cykl Deminga (lub koło Deminga) to schemat ilustrujący podstawową zasadę ciągłego ulepszania (doskonalenia), stworzoną przez amerykańskiego specjalistę statystyka Williama Edwardsa Deminga. Występuje w dwóch wersjach – popularnej (**P-D-C-A** z ang. **Plan-Do-Check-Act**) i oryginalnej (**P-D-S-A** z ang. **Plan-Do-Study-Act**). Według wersji popularnej, cykl Deminga składa się z działań następujących po sobie w porządku logicznym:

1. ZAPLANUJ.
2. WYKONAJ.
3. SPRAWDŹ.
4. DZIAŁAJ.



Rysunek 1. Schemat cyklu Deminga

Źródło: opracowanie własne, na podstawie (Hamrol, Mantura 2002).

Planowanie to świadome i aktywne kształtowanie przyszłości. Świadome – formułujemy cele, których realizacja spełni nasze oczekiwania. Aktywne – dobieramy środki tak, aby było możliwe zrealizowanie celów w przyjętych horyzontach czasowych.

2. Proces planowania w zarządzaniu działalnością przedsiębiorstwa górniczego

Planowanie w przedsiębiorstwie górniczym jest procesem niezwykle złożonym i wieloaspektowym. Stąd zachodzi bezwzględna potrzeba jego właściwego zorganizowania i dostosowania do warunków specyficznych dla procesu podziemnej eksploatacji górniczej. Plany sporządzane w przedsiębiorstwie górniczym muszą tworzyć spójny układ wewnętrzny, przystosowany zarazem do określonych sytuacji planistycznych (Przybyła, Karbownik 1998).

W literaturze dotyczącej procesów planowania wymienia się wiele rodzajów planów. Panuje jednak powszechny pogląd, że rodzaj planu powinien być adekwatny do celu, jakiemu

ma posłużyć. Różnorodność planów sporządzanych w przedsiębiorstwie górniczym wskazuje na potrzebę ich klasyfikacji, lecz dość trudno jest wskazać jeden uniwersalny sposób. Literatura dotycząca kryteriów klasyfikacji planów w przedsiębiorstwach górniczych lub kopalniach, jest dość skromna. W większości funkcjonujących przedsiębiorstw górniczych pojawia się wiele różnego rodzaju planów sporządzanych przez poszczególne komórki organizacyjne (Przybyła, Karbownik 1997; Wodarski 2009).

Według podmiotowego kryterium klasyfikacji proces planowania odnosi się do szczebla firmy, dla którego plan jest opracowywany. W przedsiębiorstwach górniczych można wyróżnić cztery rodzaje planów:

1. Plany sektorowe – są sporządzane na szczeblu rządowym, np. plany restrukturyzacji branży lub strategii funkcjonowania górnictwa węgla kamiennego; każdy plan tego typu musi spełniać cel gospodarczy, jakim jest poprawa efektywności ekonomicznej podmiotów funkcjonujących w sektorze.
2. Plany podmiotowe – umożliwiają wyodrębnienie różnych planów sporządzonych w przedsiębiorstwie górniczym. Przedmiotem planów mogą być następujące obszary merytoryczne:
 - marketing,
 - produkcja,
 - inwentaryzacja,
 - zaopatrzenie,
 - działania innowacyjne,
 - finanse.

Taki podział pozwala zagregować plany działania przedsiębiorstwa górniczego w poszczególnych obszarach jego działalności.

1. Plany strategiczne – opisują w ujęciu ogólnym zasadnicze decyzje przedsiębiorstw w sposób długofalowy. W ramach tych planów ujmuje się cele przedsiębiorstwa górniczego w długim horyzoncie czasowym.
2. Plany ze względu na kryterium pola decyzji – potrzeby w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem górniczym często wymuszają konieczność zaplanowania zadań gospodarczych w pewnym często specjalnie określonym zakresie. Według tego kryterium wyróżnia się następujące rodzaje planów:
 - wynikowe, obejmujące relatywnie wąski zakres zadań objęty planem, np.: „plan zwiększenia gospodarczego wykorzystania metanu”,
 - plany problemowe, które obejmują większą liczbę zadań, np.: „plan poprawy warunków bezpieczeństwa pracy”,
 - plan kompleksowy, obejmujący całokształt zagadnień kluczowych dla zrealizowania celu, np.: „plan restrukturyzacji przedsiębiorstwa na lata x–y”,
 - wpływ likwidowanych wyrobisk na sąsiednie partie pokładów.

Potrzeba planowania w przedsiębiorstwie górniczym dodatkowo jest podyktowana przede wszystkim tym, że niepewność i ryzyko w procesie podejmowania decyzji są często

znacznie większe niż w innych przedsiębiorstwach. Zagrożenia dla realizacji strategicznych planów spółki węglowej wynikają z funkcjonowania w warunkach otwartej konkurencji oraz wielu czynników o charakterze specyficznym dla przedsiębiorstw górniczych (Karbownik 1986; Wanielista 2002; Wanielista 2007). Opóźnienia wynikające z momentów czasowych podejmowania decyzji są większe oraz skutki tych decyzji są poważniejsze w przedsiębiorstwach górniczych w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw.

Planowanie w przedsiębiorstwie górniczym stanowi sformalizowany proces podejmowania decyzji, w którym wypracowuje się pożądany obraz przyszłego stanu przedsiębiorstwa, tworzących go kopalń i innych jednostek organizacyjnych oraz określa się sposoby jego realizacji. Właściwie opracowany plan przedsiębiorstwa górniczego powinien:

- umożliwić realizację przyjętych zadań w określonych warunkach geologiczno-górniczych,
- zapewnić wykorzystanie zasobów geologicznych zgodnie z gospodarką zrównoważonego rozwoju,
- minimalizować zagrożenia ze strony prowadzonych robót, zarówno dla prac prowadzonych w wyrobiskach podziemnych, jak i dla bezpieczeństwa powszechnego na powierzchni,
- minimalizować niekorzystne wpływy eksploatacji na powierzchnię, a górnictwa na środowisko naturalne,
- wprowadzać porządek w zapewnianiu właściwych kadr (zasobów ludzkich), ograniczając możliwość dezorganizacji prowadzonych procesów produkcyjnych i jej niekorzystnych skutków, umożliwić racjonalizację wykorzystania czasu pracy,
- zapewnić działania w sferze rozwoju i przygotowania produkcji zgodnie z założonymi celami,
- zapewnić uzyskiwanie takich wyników finansowych, które umożliwią jego stabilne funkcjonowanie w warunkach gospodarki rynkowej.

Wymienione wyżej uwarunkowania powinny ułatwiać podejmowanie często ważnych i trudnych decyzji dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Najogólniej, wśród dokumentów planistycznych sporządzanych w przedsiębiorstwie górniczym można wyodrębnić ich dwie grupy – plany techniczne (związane z produkcją) i ekonomiczne. Plan produkcji przedsiębiorstwa górniczego zawiera w swojej treści dane dotyczące wielkości, struktury i sposobu produkcji w ujęciu ilościowym i wartościowym. W procesach planowania wielkości wydobywania ważną rolę odgrywają metody umożliwiające określenie rozkładu wydobywania w przodkach ścianowych kopalń węgla kamiennego (Snopkowski 2000, 2007).

Wielkość i struktura produkcji są implikowane z jednej strony stanem zasobów geologicznych i uwarunkowaniami technologicznymi, w jakich produkcja jest i będzie prowadzona, zaś z drugiej wyznaczają je zapotrzebowanie na określone środki. Oprócz ilościowego i wartościowego ustalania produkcji w przekroju asortymentowym i jakościowym, określa się także podział w czasie oraz pomiędzy poszczególnymi jednostkami produkcyjnymi.

Dla przykładu, w ramach spółki węglowej – pomiędzy kopalniami w podziale na poszczególne kwartały, miesiące, a nawet doby, natomiast w kopalni – na oddziały wydobywcze. Aby plan był realny, jego wielkość musi być zawsze ściśle powiązana z poziomem zdolności produkcyjnych najsłabszego ogniwa produkcyjnego w całym ciągu technologicznym. Jednocześnie, w planie należy zawrzeć te elementy, które będą przyczyniać się do równoważenia zdolności produkcyjnych poszczególnych ogniw. Wynika to z tego, że zdolność produkcyjna któregoś ogniwa nadmierna względem możliwości innych, generuje tylko nieuzasadnione koszty.

3. Uwarunkowania planowania w przedsiębiorstwach branży górniczej

Znamienną cechą przedsiębiorstw górniczych, które prowadzą eksploatację złóż jest to, że produktem wprowadzanym na rynek jest kopalina użyteczna. Produkt ten wydobywa się ze złoża i doprowadza do postaci oczekiwanej przez odbiorców (Lisowski 2001).

Kluczowymi parametrami przy planowaniu w spółce węglowej są wielkość wydobywania i jego koszty. Prognozowanie jako ważny środek planowania nabiera niezwykle istotnego znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem i wspomaga zarządzanie produkcją, zasobami pracy, logistyką zabezpieczenia produkcji lub kontrolowanie kosztów.

Do niezwykle ważnych funkcji ekonomicznych przedsiębiorstwa należy działalność finansowa, w ramach której następuje gromadzenie i wydatkowanie środków pieniężnych. W zależności od przynależności branżowej, plany finansowe przedsiębiorstwa, skupiające efekty poszczególnych sfer jego działalności, wykazują dość istotne zróżnicowanie. Dodatkowo, warto nadmienić, że w ostatnich kilkunastu latach dynamicznym przeobrażeniom podlegał sposób zarządzania kopalniami, a wraz z nim wyraźnie zmieniał się system działalności finansowej (Czekaj, Dresler 2005; Dziawgo, Zawadzki 2011; Michalak 2007; Prusak 2005).

W przypadku przedsiębiorstwa górniczego, ze względu na wysoką kapitałochłonność produkcji i zwiększone ryzyko z racji uwarunkowań geologiczno-górniczych, złe antycypowanie trendów może być niszczące. Niewłaściwe przewidywanie przyszłych zdarzeń może mieć fatalne skutki, tym bardziej, że podejście prognostyczne jest często podstawą do podejmowania decyzji.

Na prowadzenie działalności w przedsiębiorstwie górniczym wpływa wiele różnorodnych uwarunkowań o charakterze prawnym (ustawy i rozporządzenia), politycznym (związane z warunkami popytu, podaży i handlu węglem na rynkach międzynarodowych) i ekonomicznym (konieczność efektywności działania zapewniającej istnienie i rozwój w warunkach gospodarki wolnorynkowej).

Obowiązują akty prawne, w tym najważniejszy z nich – ustawa Prawo geologiczne i górnicze i wydane na jego podstawie szereg rozporządzeń wykonawczych. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów – *Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007–2015* – wyznacza kierunki działań stanowiące wytyczne dla kształtowania

warunków funkcjonowania sektora górnictwa węgla kamiennego oraz poszczególnych spółek i przedsiębiorstw górniczych. Przyjęto w nim, że racjonalne i efektywne gospodarowanie krajowymi złożami węgla kamiennego będzie realizowane poprzez działania zgrupowane wokół następujących celów cząstkowych:

- zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju przez zaspokojenie krajowego zapotrzebowania na węgiel kamienny, w tym również wykorzystanie węgla do produkcji paliw płynnych i gazowych,
- utrzymanie konkurencyjności polskiego węgla kamiennego w warunkach gospodarki wolnorynkowej,
- zapewnienie stabilnych dostaw węgla kamiennego o wymaganej jakości do odbiorców krajowych i zagranicznych,
- wykorzystanie nowoczesnych technologii w sektorze górnictwa węgla kamiennego dla zwiększenia konkurencyjności cenowej, bezpieczeństwa pracy, ochrony środowiska oraz stworzenia podstaw do rozwoju technologicznego i naukowego, w szczególności regionów śląskiego i małopolskiego.

Dla osiągnięcia określonego celu strategicznego oraz celów cząstkowych przyjęto, że realizacja wszystkich koniecznych działań powinna uwzględniać:

- poszukiwanie nowych możliwości wykorzystania węgla oraz nowych odbiorców,
- poszukiwanie i dokumentowanie nowych zasobów węgla oraz ciągle wzbogacanie informacji uzyskiwanych przy badaniu złóż dostępnymi metodami i technologiami,
- utrzymywanie kosztów wydobycia węgla w kopalniach na poziomie konkurencyjnym w stosunku do cen węgla i utrzymywanie tym samym przez przedsiębiorstwa węglowe ekonomicznej efektywności,
- utrzymywanie przez przedsiębiorstwa węglowe zadowalającego poziomu płynności finansowej oraz zdolności kredytowej,
- zapewnienie stabilnych i bezpiecznych ekonomicznie miejsc pracy w kopalniach oraz racjonalne gospodarowanie zasobami pracy,
- prowadzenie przez zarządy przedsiębiorstw górniczych efektywnej polityki zarządzania pozaprodukcyjnymi rzeczowymi aktywami trwałymi i długoterminowymi aktywami finansowymi,
- podjęcie działań związanych ze zwiększeniem przychodów poprzez racjonalne gospodarowanie produktami ubocznymi i odpadami (np. metan, skała płonna, woda, złom),
- podjęcie działań zmierzających do maksymalnego ograniczania kosztów powstających między producentem a ostatecznym odbiorcą węgla (kosztów usług związanych z dystrybucją i transportem węgla).

Jak wynika z powyższego, bardzo duży nacisk został położony na właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstw w aspekcie ekonomiczno-finansowym.

Na stan górnictwa węgla kamiennego w Polsce silnie oddziałują również uwarunkowania międzynarodowe. Na międzynarodowym, w tym europejskim rynku węgla kamiennego, pojawia się jedynie niewielka część produkcji tego surowca, jednakże odgrywa on

istotną rolę w kształtowaniu cen węgla, nawet w krajach wykorzystujących przede wszystkim własne zasoby. Oddziaływanie to można rozpatrywać w kontekście produkcji, zużycia, eksportu i importu oraz innych czynników wpływających na ceny tego surowca na rynkach światowych.

Poza tym, sytuację na rynku węgla kamiennego w Polsce kształtują także inne determinanty o charakterze międzynarodowym, do których należą:

- koszty pozyskania węgla, ilość zasobów i ich rozmieszczenie geograficzne,
- koszty transportu oraz infrastruktura transportowa (lądowa lub morska),
- uwarunkowania ekologiczne, w tym regulacje zarówno po stronie wydobycia, jak i użytkowania.

Są to uwarunkowania o charakterze strategicznym. W ostatnich latach koszty wydobycia prawie we wszystkich krajach eksploatujących złoża węgla kamiennego rosną, co wynika z wyeksploatowania pokładów łatwo dostępnych o korzystnych parametrach górniczo-geologicznych. Na konkurencyjność węgla kamiennego oddziałują także koszty transportu, który w skali międzynarodowej odbywa się przede wszystkim przy wykorzystaniu drogi morskiej.

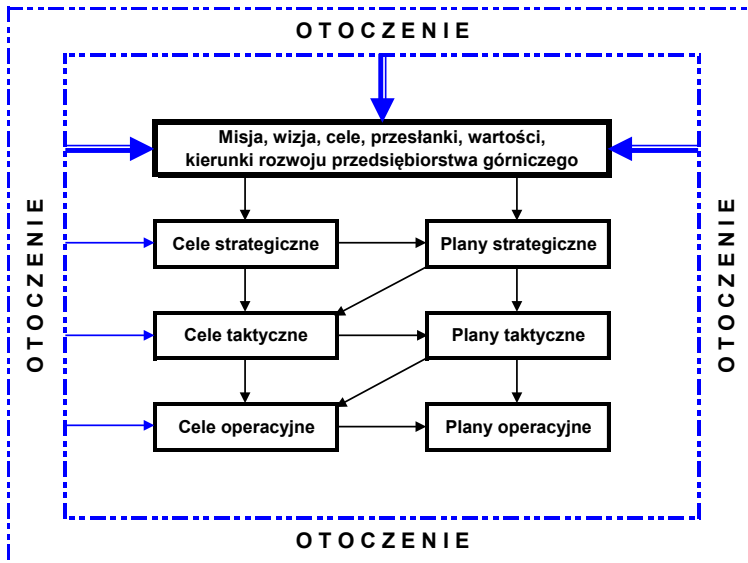
Bezpośrednim surowcowym konkurentem węgla kamiennego jest gaz ziemny, dlatego udział węgla kamiennego w produkcji paliw dla energetyki będzie zależał od cen tego surowca na świecie. Im tańszy będzie węgiel kamienny względem gazu ziemnego, tym wyższa będzie jego konkurencyjność.

Duży wpływ na rynki węgla kamiennego wywierają także uwarunkowania o charakterze krótkoterminowym, bieżącym, wśród których warto wymienić: warunki pogodowe (temperatura – wpływ na zapotrzebowanie na energię, opady – wpływ na stan wód i poziom wytwarzania w hydroenergetyce i energetyce jądrowej), siły wyższe (strajk, embargo, wojna) i zawieranie krótkoterminowych kontraktów na dostawy węgla kamiennego, które utrudniają planowanie wydobycia i podejmowanie decyzji o uruchamianiu nowych inwestycji.

Jednymi z najważniejszych uwarunkowań funkcjonowania górnictwa węgla kamiennego w Polsce są czynniki środowiskowe, które są silnie skorelowane z uwarunkowaniami technologicznymi. W obu wymienionych grupach szczególne znaczenie ma międzynarodowe otoczenie przedsiębiorstw górniczych, bowiem na uwarunkowania środowiskowe i technologiczne ich funkcjonowania coraz silniej wpływają regulacje Unii Europejskiej.

Schematyczne zestawienie uwarunkowań związanych z planowaniem w przedsiębiorstwie górniczym przedstawiono na rysunku 2.

Przedsiębiorstwa górnicze i samodzielne kopalnie prowadzą swoją działalność w oparciu o system planów technicznych i ekonomicznych, opracowywanych dla różnych horyzontów czasowych. Kryterium czasowe pozwala wyróżnić trzy rodzaje planów gospodarczych: krótkoterminowe, średnioterminowe i długoterminowe.



Rysunek 2. Uwarunkowania procesu planowania w przedsiębiorstwie górniczym

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: Griffin (1998).

Za plany krótkoterminowe uważa się plany o horyzoncie czasowym do jednego roku. Zalicza się do nich zarówno plany dziedzinowe, jak np. dzienny plan wydobywania lub sprzedaży, jak i całościowe, np. roczny plan techniczno-ekonomiczny funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Plany średnioterminowe charakteryzują się nieco dłuższym horyzontem czasowym i stąd też na ogół mniejszym stopniem szczegółowości. Za takie uznaje się plany budowane na okres od jednego roku do pięciu lat. Zaliczyć do nich trzeba przede wszystkim plany rozwojowe kopalni i przedsiębiorstwa oraz plany niektórych przedsięwzięć inwestycyjnych.

Plany długoterminowe to plany o horyzoncie czasowym przekraczającym pięć lat. Zaliczają się do nich plany rozwojowe kopalni i przedsiębiorstw górniczych oraz niektóre plany inwestycyjne, dotyczące np. kosztownych i długotrwałych przedsięwzięć. Są one na ogół przygotowywane przez zarządy spółek węglowych i, co warto podkreślić, powinny uwzględniać wyniki programów i prognoz badawczych. Powinny mieć ramowy charakter i są przygotowywane raczej na dużym szczeblu ogólności. Konkretyzując, w przedsiębiorstwie górniczym są opracowywane plany:

- długoterminowe na okres 5–20, a nawet 30 lat (projekt zagospodarowania złoża, strategia funkcjonowania),
- średnioterminowe na okres 2–5 lat (biznesplan, plan naprawczy, plan restrukturyzacji, plan ruchu zakładu górniczego, kompleksowy projekt eksploatacji pokładów zagrożonych tąpniętami, projekt eksploatacji partii pokładu),

- krótkoterminowe na okres do jednego roku (plan techniczno-ekonomiczny, budżety kwartalne i miesięczne, harmonogramy robót przygotowawczych, udostępniających i eksploatacyjnych, specjalistyczne projekty techniczne).

Oprócz powyższych, specjalnymi dokumentami stanowiącymi podstawę prowadzenia podziemnej działalności górniczej, także zaprezentowanymi w niniejszej pracy, są:

- koncesja na poszukiwanie lub rozpoznawanie złóż kopaliny lub wydobywanie kopaliny ze złoża – wydawana na podstawie wniosku o udzielenie koncesji przedkładanego przez przedsiębiorcę,
- dokumentacja geologiczna złoża kopaliny – sporządzana w celu określenia granic złoża, zasobów geologicznych, warunków występowania oraz określenia możliwości wydobycia kopaliny ze złoża.

Uwagi końcowe

Planowanie jest związane z procesem podejmowania przyszłych decyzji, odnoszących się do gromadzenia i przetwarzania strumieni finansowania majątku w celu jego wykorzystania w działalności operacyjnej i inwestycyjnej. Stąd planowanie jest uznawane jako istotny element procesów zarządzania przedsiębiorstwem.

Planowanie to jasne i możliwie precyzyjne określenie celów, wynikających z nich działań i środków realizacji (Komorowski 2001). Brak planu oznacza postępowanie doraźne, chaotyczne, przypadkowe, zatem mało skuteczne i nieefektywne. Planowanie charakteryzują następujące cechy:

- odniesienie do przyszłości,
- przewidywalność,
- wola działania,
- dążenie do założonych celów,
- dokonywanie wyborów.

Planowanie dotyczy potrzeb ludzkich wyższego rzędu, polegających na myśleniu o przyszłości oraz określaniu kierunków rozwoju. Plany stanowią na podstawie wybranych kryteriów uporządkowany zbiór zadań, których realizacja może mieć charakter obligatoryjny. Z drugiej jednak strony, plan może stanowić jedynie wskazówkę do realizacji celów.

W planowaniu uwagę skupia się na celach, czyli określonych wynikach, które firma chce osiągnąć. Proces planowania stanowi systematyczną ramę odniesienia do ustalania zamierzeń i decydowania, w jaki sposób należy je zrealizować. Proces ten prowadzi do opracowania oraz wdrożenia planu, czyli określenia działań, które należy podjąć, aby osiągnąć cele.

Planowanie w przedsiębiorstwie górniczym jest procesem złożonym i powinno być rozpatrywane w wielu aspektach. Potrzeba jego starannego wykonywania wynika z tego, że wpływ różnorodnych uwarunkowań, zarówno zewnętrznych, jak i specyficznych wewnętrznych na prowadzoną działalność, jest znaczny i przez to ryzyko w podejmowaniu decyzji jest dużo większe niż w przedsiębiorstwach innych branż.

Literatura

- Bąk P. (2012), *Prognozowanie wielkości i kosztów wydobycia węgla energetycznego na potrzeby planowania techniczno-ekonomicznego w spółce węglowej*, Wydawnictwa AGH, Kraków.
- Gryko M., Kluzek M., Kubiak J., Nowaczyk T. (2008), *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Hamrol A., Mantura W. (2002), *Zarządzanie jakością – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jajuga K., Jajuga T. (2006), *Inwestycje – instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karbownik A., Wodarski K. (2005), *O potrzebie zarządzania strategicznego w górnictwie węgla kamiennego*, w: red. J. Pyka, *Nowoczesność przemysłu i usług. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo TNOiK, Katowice.
- Naruc W., Nowak J., Wieloch M. (2008), *Operacyjne planowanie finansowe*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa.
- Przybyła H., Karbownik A. (1997), *Planowanie strategiczne w górniczych podmiotach gospodarczych – Część I: procedury planistyczne*, „Wiadomości Górnicze”, nr 10.
- Przybyła H., Karbownik A. (1998), *Planowanie strategiczne w górniczych podmiotach gospodarczych – Część II: Zakres merytoryczny planu*, „Wiadomości Górnicze”, nr 1.
- Sierpińska M., Jachna T. (2007), *Metody podejmowania decyzji finansowych – analiza przykładów i przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Słownik pojęć ekonomicznych* (2007), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Snopkowski R. (2007) *Od modelu zdeterminowanego do stochastycznego – przykłady metod analizy procesu produkcyjnego w przodkach ścianowych*, t. 23, z. spec. 2, Wydawnictwo IGSMiE PAN, Kraków.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Wodarski K. (2009), *Zarządzanie ryzykiem w procesie planowania strategicznego w górnictwie węgla kamiennego*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

PLANNING IN MANAGEMENT COAL MINING COMPANY

Abstract: Planning a mining enterprise requires continuous improvement especially after a number of organizational and structural changes, the introduction of international accounting standards and the need to comply with EU regulations governing the issue of state aid for coal production. At the same time, however, the key role played by economic factors in the management of mines and mining companies, and hence the need to clear the principles of economic account when making planning decisions. Planning is one of the management functions in addition to motivating, organizing and controlling. Planning a mining enterprise is the process extremely complex and multi-faceted, hence there is a need for its proper organize and adapt to the specific coal mining activity.

Keywords: management, strategic planning, mining company

Cytowanie

- Bąk P. (2014), *Planowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 804, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 67, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 531–541; www.wneiz.pl/firfu.

