

Barbara SORYCHTA-WOJSCZYK

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji

MODEL ZAGOSPODAROWANIA MAJĄTKU LIKWIDOWANEJ KOPALNI WĘGLA KAMIENNEGO W GMINIE GÓRNICZEJ

Streszczenie. W artykule przedstawiono przesłanki do opracowania modelu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni w gminie górniczej, które są wynikiem dokonanej analizy zrealizowanych przedsięwzięć zagospodarowania majątku likwidowanych kopalń i badań kwestionariuszowych oraz analizy rozwiązań stosowanych w Europie Zachodniej w zakresie zagospodarowania majątku przemysłowego. Ponadto omówiono założenia i podano propozycję opracowania modelu zagospodarowania przejmowanego majątku likwidowanej kopalni w gminie górniczej.

DEVELOPMENT MODEL OF PROPERTY OVERTAKEN FROM COLLIERY IN MINE COMMUNITY

Summary. In paper the assumptions for the development model of property overtaken from liquidated collieries in mine community are presented. The premises for the development model which are the result derived from the analysis of undertaken enterprises of liquidated collieries property development, questionnaire investigations and the analysis of solutions applied in Western Europe in the range of post-industrial property development. The assumptions were discussed and the development model of property from a liquidated colliery in a mine community was proposed.

1. Wprowadzenie

Jednym z elementów zapoczątkowanej w 1990 roku restrukturyzacji polskiego górnictwa węgla kamiennego były procesy likwidacji kopalń trwale nierentownych. Procesowi likwidacji kopalń towarzyszy wyzwalanie się majątku nieprodukcyjnego, czyli majątku, który

nie jest związany z podstawową funkcją produkcyjną kopalń. Majątek likwidowanych kopalń może zostać przekazany do gmin górniczych: nieodpłatnie, w formie darowizny lub w zamian za zaległości podatkowe.

Majątek, który zostaje przekazany do gmin, z jednej strony wspiera statutową działalność gmin, czyli jest to majątek społecznie użyteczny w gospodarce komunalnej i usługach społecznych. Z drugiej zaś strony, jest to majątek wymagający poniesienia znacznych nakładów na adaptację i przystosowanie do nowych funkcji i zadań oraz działań mających na celu przekazanie majątku innemu podmiotowi gospodarczemu, jak również ponoszenia kosztów na utrzymanie.

Każda z gmin, ze względu na zakres realizowanych zadań oraz wielkość posiadanego zasobu nieruchomości, ma dominującą pozycję na lokalnym rynku nieruchomości. Dysponuje najszerszym zakresem informacji o wszystkich nieruchomościach położonych w jej granicach administracyjnych, a także danymi dotyczącymi przeznaczenia poszczególnych terenów, lokalizacji obszarów strategicznych i rozwojowych. Tę pozycję gminy mogą i powinny wykorzystać, prowadząc swoją politykę gospodarowania nieruchomościami. Poprzez aktywną rolę, udział w obrocie i stałą obserwację zachowań na rynku nieruchomości gminy, oprócz korzyści materialnych, mogą uzyskiwać również korzyści inne niż materialne.

W celu zagospodarowania majątku likwidowanych kopalń węgla kamiennego gminy zmuszone zostały do poszukiwania zestawu procedur i narzędzi, który umożliwiłby organizację procesu zagospodarowania majątku oraz skuteczniejsze funkcjonowanie w wyniku zmian w otoczeniu lokalnym na skutek likwidacji kopalń węgla kamiennego.

W takim kontekście podejmowany jest artykuł, który powinien się przyczynić do poznania propozycji opracowania modelu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni węgla kamiennego w gminie górniczej.

2. Przesłanki do opracowania modelu

Przesłanki do opracowania modelu zagospodarowania majątku likwidowanych kopalń węgla kamiennego w gminach górniczych są wynikiem dokonanej diagnozy stanu istniejącego w zakresie zrealizowanych przedsięwzięć zagospodarowania przejętego majątku z likwidowanych kopalń w gminach górniczych oraz dokonanej diagnozy rozwiązań stosowanych w Europie Zachodniej w zakresie zagospodarowania majątku przemysłowego.

2.1. Przesłanki wynikające z diagnozy stanu istniejącego w zakresie zagospodarowania majątku likwidowanych kopalń węgla kamiennego w gminach górniczych

W celu przeprowadzenia analizy procesu przejmowania i zagospodarowania majątku likwidowanych kopalń węgla kamiennego przeprowadzono diagnozę stanu istniejącego w zakresie zagospodarowania majątku przejętego z likwidowanych kopalń węgla kamiennego, która dokonana została w oparciu o:

- analizę zrealizowanych przedsięwzięć zagospodarowania przejętego majątku w wybranych gminach górniczych województwa śląskiego,
- badania kwestionariuszowe mające na celu rozpoznanie uwarunkowań procesu zagospodarowania majątku przejętego z zlikwidowanych kopalń i zidentyfikowania sposobów zagospodarowania majątku likwidowanych kopalń węgla kamiennego.

W celu analizy zrealizowanych przedsięwzięć zagospodarowania majątku przejętego z likwidowanych kopalń węgla kamiennego w gminach górniczych przeprowadzono badania (wywiad, analizę dokumentacji) w następujących gminach górniczych: Gliwice, Bytom, Będzin, Czerwionka - Leszczyny, Ruda Śląska, Zabrze i Sosnowiec. Dokładnej analizie zostały poddane: forma przekształcenia przejętego majątku przez gminy, działania, jakie w tym celu były podejmowane, oraz efektywność zrealizowanych przedsięwzięć zagospodarowania przejętego majątku z likwidowanych kopalń.

W celu rozpoznania uwarunkowań procesu zagospodarowania majątku przejmowanego z likwidowanych kopalń węgla kamiennego w gminach górniczych i zidentyfikowania sposobów zagospodarowania przeprowadzono wywiad kontrolowany w oparciu o opracowany kwestionariusz badawczy.

Wywiad przeprowadzono w 14 wybranych gminach górniczych. Do wywiadu wybrano gminy, w których zlikwidowano kopalnię węgla kamiennego, które przejęły majątek z likwidowanej kopalni oraz podejmowały działania w celu jego zagospodarowania. Wywiady przeprowadzone zostały z pracownikami Urzędów Miejskich, którzy partycypowali w procesie przejmowania majątku z likwidowanych kopalń węgla kamiennego, jak również w procesie zagospodarowania tego majątku.

Z dokonanej diagnozy stanu istniejącego wypływają następującego przesłanki do opracowania modelu:

- a) Zagospodarowanie przejętego majątku z likwidowanych kopalń węgla kamiennego w gminach sprowadza się do realizacji następujących przedsięwzięć: adaptacji majątku do pełnienia statutowych działań gmin, sprzedaży, oddania w użytkowanie wieczyste, oddania w najem lub dzierżawę, użyczenia, wnoszenia jako wkład niepieniężny (aport) do spółek, przekazania jako darowizny na cele publiczne.

- b) W badanych gminach górniczych największy poziom zadowolenia osiągnięto z zagospodarowania majątku poprzez: adaptację na statutową działalność (60% ocen), oddanie w dzierżawę, wynajem (51% ocen), sprzedaż (48% ocen) oraz wnoszenie jako aport do nowo tworzonych spółek (46% ocen).
- c) Działania w ramach przedsięwzięć zagospodarowania przejętego majątku likwidowanych kopalń w gminach realizowane były przez pojedyncze osoby, odpowiednio do pełnionej funkcji i posiadanych zadań i uprawnień w ramach struktury organizacyjnej urzędu gminy. Nie były powoływane w strukturach urzędów gmin górniczych zespoły ani osoby odpowiedzialne za całość realizowanych przedsięwzięć zagospodarowania majątku, tj. od przygotowania procesu przejęcia majątku z likwidowanych kopalń, poprzez opracowanie koncepcji zagospodarowania, organizację procesu zagospodarowania majątku aż do zakończenia realizacji przedsięwzięcia zagospodarowania majątku.
- d) W wyniku niewystarczających środków finansowych w gminach górniczych (np.: Bytom, Będzin) realizacja przedsięwzięć zagospodarowania przejętego majątku z likwidowanych kopalń zakończona została na etapie opracowania koncepcji zagospodarowania. Gminy poniosły nakłady na przygotowanie koncepcji zagospodarowania przejętego majątku z likwidowanej kopalni, ale nie zapewniły wystarczających środków umożliwiających realizację przedsięwzięcia.
- e) Badania efektywności zagospodarowania majątku likwidowanych kopalń węgla kamiennego w gminach górniczych pokazują, że przedsięwzięcia zagospodarowania majątku likwidowanych kopalń, które finansowane były z środków Unii Europejskiej, przyczyniały się do realizacji celów strategii rozwoju gmin, realizowane były w oparciu o odpowiednie procedury i harmonogramy, posiadały określone budżety na realizację oraz wytyczony horyzont czasowy.
- f) Zagospodarowanie majątku powinno mieć charakter długofalowy, którego głównym celem powinno być: powstawanie nowych miejsc pracy, rozwój nowych działalności lokalnych, wzrost wpływów podatkowych gminy oraz poprawa szeroko rozumianej jakości życia mieszkańców.
- g) W procesie zagospodarowania przejętego majątku z likwidowanej kopalni samorząd lokalny powinien pełnić funkcję kreacyjno-inicjującą, realizowaną poprzez marketing nieruchomości i terenów oraz zachęcanie do współdziałania różnych podmiotów. W następnej kolejności powinien realizować: funkcję przygotowawczą (poprzez monitoring i analizę sytuacji), funkcję regulacyjną (poprzez sprawną obsługę administracyjną i ułatwienia proceduralne) oraz funkcję finansującą (poprzez inwestowanie środków publicznych na infrastrukturę, rekultywację i rozbiórkę).

- h) Trudnościami w procesie zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni węgla kamiennego ze strony władz lokalnych są: niewielkie środki finansowe, brak partnerstwa publiczno – prywatnego, jak również skłonność władz samorządowych do wyższości przekształceń przejętego majątku na cele użyteczności publicznej nad wszelkimi komercyjnymi formami zagospodarowania oraz fascynacja wielkimi, całościowymi projektami przekształceń.
- i) Zagrożeniami występującymi w procesie zagospodarowania majątku związanymi z podatnością majątku na przekształcenia są: specyficzne, fizyczne cechy zabudowy, przestarzała infrastruktura techniczna oraz wysokie koszty rekultywacji, skażenie ekologiczne oraz rozbudowane wymagania konserwatorskie.
- j) Głównym źródłem trudności w racjonalnym zagospodarowaniu przejętego majątku z likwidowanych kopalń jest brak kompleksowych regulacji prawnych dotyczących zagospodarowania majątku. W konsekwencji, w gminach brak jest dostatecznych środków finansowych w stosunku do potrzeb, jakie są dostrzegane w tym zakresie.

2.2. Przesłanki wynikające z diagnozy rozwiązań stosowanych w Europie Zachodniej w zakresie zagospodarowania terenów przemysłowych

Diagnoza rozwiązań stosowanych w Europie Zachodniej dokonana została w oparciu o analizę przekształceń terenów przemysłowych we Francji, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii. Rozwiązania zachodnie pokazują szeroki zakres celów, jak i instrumentów w zakresie zagospodarowania terenów przemysłowych powstałych na skutek likwidacji nierentownych kopalń węgla kamiennego.

Następujące wybrane instrumenty niemieckie i francuskie w zakresie przekształcania terenów przemysłowych są możliwe do zaadaptowania w polskich warunkach przez samorządy lokalne w zakresie zagospodarowywania majątku likwidowanych kopalń węgla kamiennego:

- a) Agencja LEG (północna Nadrenia i Westfalia) i Agencja EWA (wschodnia część zagłębia Ruhry) – nabywały tereny pokopalniane wstępnie zrehabilitowane przez producentów węgla (zgodnie z niemieckim prawem górniczym), które mogły być wykorzystane do alternatywnego rozwoju gospodarczego. Agencje odpowiedzialne były, między innymi, za:
- przygotowanie projektu,
 - koordynację rekultywacji,
 - przygotowanie organizacji projektu,
 - koordynację projektu w ramach danego regionu,
 - monitorowanie rentownej działalności projektu,
 - marketing zrehabilitowanych miejsc i terenów.

- b) Fundusz Ziemi Okręgu Ruhry – za środki z budżetu krajowego wykupywał i wywłaszczał tereny przemysłowe i zdegradowane, a po odpowiednim przygotowaniu odsprzedawał na założone w planach miejscowych cele.
- c) Fundusz Reindustrializacji Regionów Górniczych (FIBM) - skupiał się na rozwoju infrastruktury w zagłębiach węglowych, tworząc parki przemysłowe, jak też zapewniając infrastrukturę szkoleniową, pomoc na badania i rozwój, świadcząc również usługi dla perspektywicznych inwestorów.
- d) Delegatura ds. Zagospodarowania Terytorialnego i Działań Regionalnych (DATAR) - przygotowywała duże, strategiczne projekty rządowe oraz umowy pomiędzy państwem a regionami. Te dwie funkcje odnosiły się również do problematyki przekształceń terenów przemysłowych.
- e) Strefa Uzgodnionego Zagospodarowania (ZAC) – procedura, która umożliwiała prowadzenie kompleksowych operacji zagospodarowania, wymagających realizacji infrastruktury publicznej, a równocześnie utrzymania nadzoru publicznego nad całością procesu. Zadaniem było zagospodarowanie i wyposażenie terenów zabudowanych lub niezabudowanych w celu realizacji zabudowy mieszkaniowej, handlowej, przemysłowej, usług i wyposażenia o charakterze publicznym lub prywatnym.
- f) Publiczne Przedsiębiorstwo Gospodarki Gruntami (EPF) - jednostka państwowa, w której zarządzie zasiadali przedstawiciele samorządów terytorialnych i środowisk społeczno – zawodowych. Dwa podstawowe rodzaje działań EPF to: rekultywacja nieużytków przemysłowych, których ponowne wykorzystanie nie jest możliwe bez znaczącej odnowy i dla których nie ma perspektyw wykorzystania w czasie krótszym niż 5 lat oraz zakup budynków pofabrycznych i innych nieruchomości zabudowanych w imieniu i na rzecz gminy, która zobowiązywała się odkupić je od EPF w określonym czasie (do 5 lat).

3. Założenia do modelu

1. Model zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni węgla kamiennego opracowany zostanie dla gminy mającej status gminy górniczej.
2. Model opracowany zostanie w oparciu o ustawodawstwo polskie, w oparciu o następujące akty prawne:
 - ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, DzU 1990 Nr 16, poz.95, z późniejszymi zmianami,

- ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w latach 2003-2006, DzU 2003 Nr 210, poz. 2037,
 - ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami, DzU 1997 Nr 115 poz. 741, z późniejszymi zmianami,
 - ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. zagospodarowaniu przestrzennym, DzU 1994 Nr 89, poz. 415,
 - ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, DzU 2003 Nr 80, poz. 717
 - program rządowy dla terenów poprzemysłowych, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 27 kwietnia 2004 r., Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2004.
3. Proces zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni węgla kamiennego w opracowywanym modelu traktowany będzie jako projekt, ponieważ:
- angażuje znaczne środki finansowe,
 - angażuje zasoby ludzkie,
 - realizowany jest w określonym horyzoncie czasowym,
 - efekty realizacji przyczyniają się do niwelowania negatywnych skutków, jakie wywołała likwidacja kopalni w otoczeniu gminy,
 - ma istotne znaczenie dla realizacji strategii rozwoju gminy.
4. Podstawowym priorytetem w budowanym modelu jest przywrócenie funkcji produkcyjnej lub pozaprodukcyjnej majątkowi wyzwolonemu w procesie likwidacji kopalni węgla kamiennego.
5. Proces zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni węgla kamiennego powinien być efektywny ekonomicznie i społecznie. Przy czym efektywność ekonomiczna rozumiana jest jako wzrost wpływów do budżetu gminy, natomiast efektywność społeczna rozumiana jest jako realizacja strategii gminy, tworzenie warunków do realizacji inwestycji oraz poprawa jakości życia mieszkańców.
6. Budowany model zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni odzwierciedla organizację procesu zagospodarowywania majątku likwidowanej kopalni przejmowanego przez gminę górną. Organizacja procesu traktowana jest jako jednorodny, celowy system składający się z wzajemnie powiązanych elementów.

4. Propozycja modelu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni węgla kamiennego w gminie górniczej

Proponowany model (rys. 1), powinien stanowić odzwierciedlenie organizacji procesu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni, którą można opisać za pomocą następujących elementów:

- a) **Celu** procesu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni: przywrócenia wartości produkcyjnych i nieprodukcyjnych majątkowi likwidowanej kopalni
- b) **Wejścia** procesu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni:
 - informacja (decyzja o likwidacji kopalni, informacja o majątku wyzwolonym w procesie likwidacji, a proponowanym do przejęcia gminie),
 - majątek nieprodukcyjny likwidowanej kopalni,
 - akty prawne warunkujące proces przejmowania majątku.
- c) **Wyjścia** procesu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni:
 - rejestr majątku jako narzędzie promocji majątku,
 - majątek zagospodarowany (oddany do użytku, funkcjonujący na rynku),
 - efekty uboczne (stworzone miejsca pracy, poprawa środowiska naturalnego).
- d) **Systemu zarządzania** procesem zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni, składającego się z 4 podsystemów:
 - podsystem 1: działania,
 - podsystem 2: zasoby ludzkie,
 - podsystem 3: zasoby finansowo – rzeczowe,
 - podsystem 4: zasoby informacyjno – decyzyjne.
- e) **Środowiska** procesu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni: likwidowana kopalnia, mieszkańcy, potencjalni inwestorzy, lokalne agencje rozwoju.

Realizację celu procesu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni w proponowanym modelu powinien zapewnić **system zarządzania procesem** (rys. 2), który konsoliduje działania w ramach procesu zagospodarowania majątku z zasobami, koniecznymi do realizacji tych działań. System zarządzania procesem zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni przedstawia skonstruowana macierz morfologiczna obrazująca zasoby i działania.

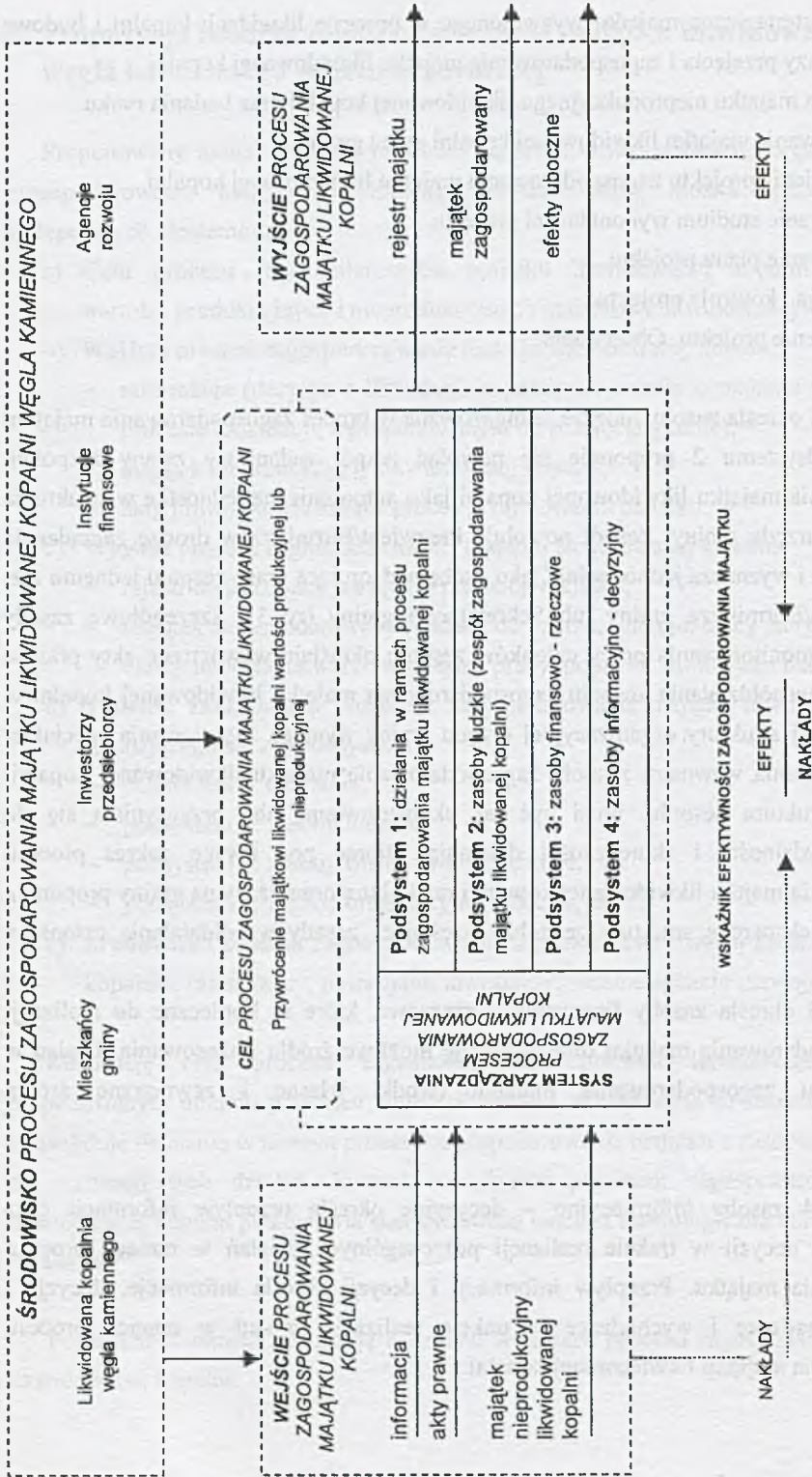
Podsystem 1 określa realizację 8 działań w ramach procesu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni:

1. Analiza strategiczna majątku wyzwolonego w procesie likwidacji kopalni i budowa scenariuszy przejścia i zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni.
2. Promocja majątku nieprodukcyjnego likwidowanej kopalni oraz badania rynku.
3. Przejmowanie majątku likwidowanej kopalni przez gminę.
4. Ustanowienie projektu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni.
5. Opracowanie studium wykonalności projektu.
6. Opracowanie planu projektu.
7. Realizacja i kontrola projektu.
8. Zakończenie projektu. Obserwacja.

Podsystem 2 określa zasoby ludzkie zaangażowane w proces zagospodarowania majątku. W ramach podsystemu 2 proponuje się powołać zespół zadaniowy zwany zespołem zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni jako autonomiczną jednostkę w strukturze organizacyjnej urzędu gminy. Zespół powołuje Prezydent/Burmistrz w drodze zarządzenia organizacyjnego i wyznacza jednocześnie jako osobę nadzorującą pracę zespołu jednemu z członków Prezydenta/Burmistrza gminy lub Sekretarzowi gminy (rys.3). Szczegółowe zasady powoływania i monitorowania pracy członków zespołu określają wewnętrzne akty prawne gminy. Sposób współdziałania zespołu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni w ramach istniejącej struktury organizacyjnej urzędu gminy wymaga zastosowania specjalnej formy współdziałania wewnątrz zespołu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni. Wewnętrzna struktura zespołu, musi być tak skonstruowana, aby przyczyniała się do zwiększania wydajności i skuteczności działania. Biorąc pod uwagę zakres procesu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni oraz kulturę organizacyjną gminy proponuje się zastosować ekspercką strukturę zespołu, określającą zasady współdziałania członków zespołu (rys. 4).

Podsystem 3 określa zasoby finansowo – rzeczowe, które są konieczne do realizacji procesu zagospodarowania majątku oraz wskazuje możliwe źródła finansowania działań w ramach procesu zagospodarowania majątku (środki własne i zewnętrzne źródła finansowania).

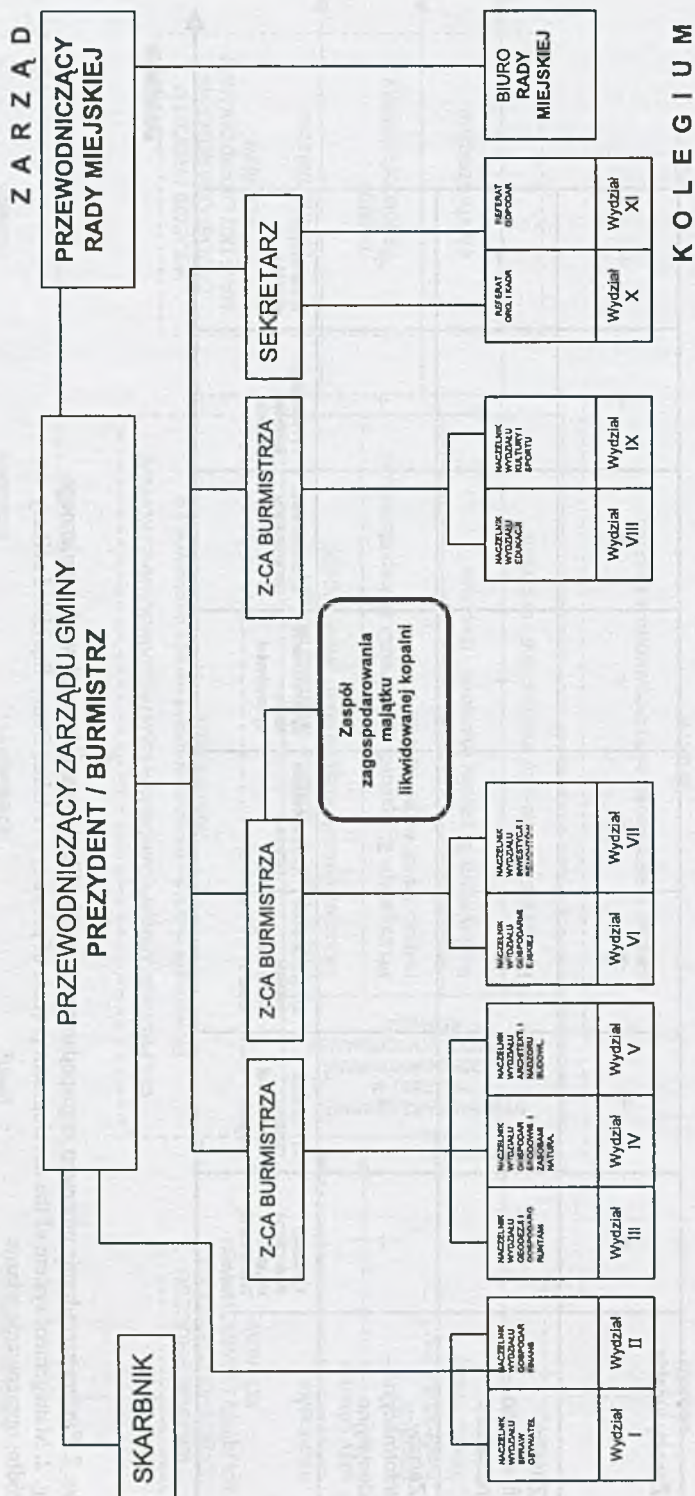
Podsystem 4 zasoby informacyjno – decyzyjne określa przepływ informacji oraz podejmowanych decyzji w trakcie realizacji poszczególnych działań w ramach procesu zagospodarowania majątku. Przepływ informacji i decyzji określa informacje, decyzje i dokumenty wchodzące i wychodzące w trakcie realizacji działań w ramach procesu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni.



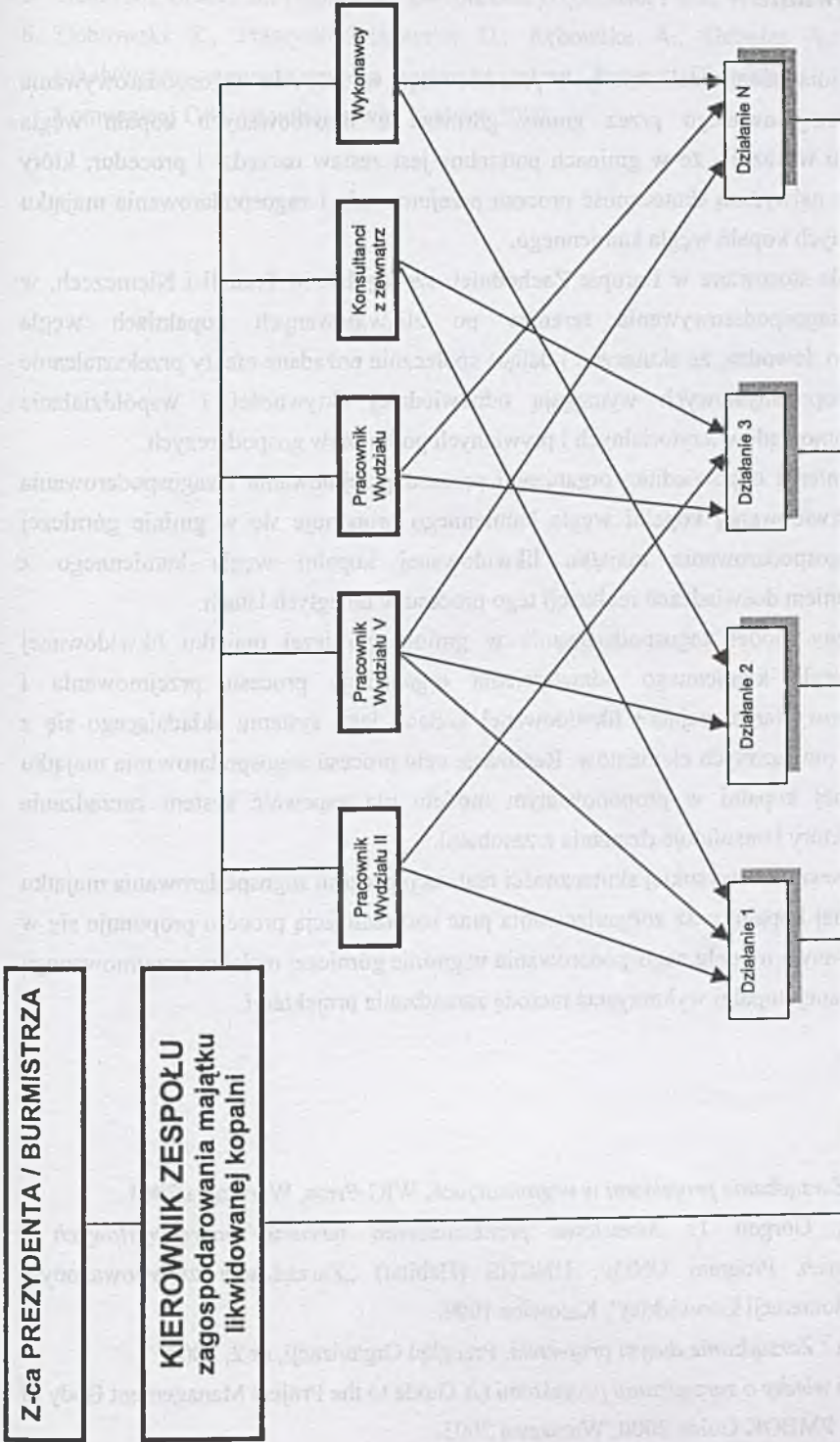
Rys. 1. Model zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni węgla kamiennego w gminie górniczej
 Fig. 1. Development model of property overtaken from a liquidated colliery in mine community
 Źródło: Opracowanie własne

Zasoby	Działania							
Zasoby ludzkie	+	+	+	+	+	+	+	+
Zasoby finansowo - rzeczowe	-	+	+	+	-	+	+	-
Zasoby informacyjno - decyzyjne	+	+	+	+	+	+	+	+
	1) Analiza strategiczna majątku likwidowanej kopalni	2) Promocja majątku likwidowanej kopalni	3) Przejmowanie majątku likwidowanej kopalni	4) Ustanowienie projektu	5) Opracowanie studium wykonalności	6) Opracowanie planu projektu	7) Realizacja i kontrola projektu	8) Zamknięcie projektu

Rys. 2. System zarządzania procesem zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni węgla kamiennego
 Fig. 2. Management system of the development process of property overtaken from a liquidated colliery
 Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Struktura organizacyjna urzędu gminy górniczej zaadaptowana dla potrzeb modelu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni węgla kamiennego
 Fig. 3. Organisational structure of mine community department for the model of property overtaken from a liquidated colliery
 Źródło: Opracowanie własne



Rys. 4. Ekspercka struktura zespołu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni w ramach struktury organizacyjnej urzędu gminy górnicej
 Fig. 4. Team expert structure of development model of property overtaken from a liquidated colliery within the frame of organisational structure of mine community department

Źródło: Opracowanie własne

5. Podsumowanie

1. Dokonana diagnoza zrealizowanych przedsięwzięć w zakresie zagospodarowywania majątku przejmowanego przez gminy górnicze z likwidowanych kopalń węgla kamiennego wskazuje, że w gminach potrzebny jest zestaw narzędzi i procedur, który zapewniłby najwyższą skuteczność procesu przejmowania i zagospodarowania majątku likwidowanych kopalń węgla kamiennego.
2. Rozwiązania stosowane w Europie Zachodniej, szczególnie w Francji i Niemczech, w zakresie zagospodarowywania terenów po zlikwidowanych kopalniach węgla kamiennego dowodzą, że skuteczne i dające społecznie pożądane efekty przekształcanie terenów poprzemysłowych wymagają odpowiedniej aktywności i współdziałania państwa, samorządów terytorialnych i prywatnych podmiotów gospodarczych.
3. Dla zapewnienia odpowiedniej organizacji procesu przejmowania i zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni węgla kamiennego proponuje się w gminie górniczej model zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni węgla kamiennego z wykorzystaniem doświadczeń realizacji tego procesu w ubiegłych latach.
4. Proponowany model zagospodarowania w gminie górniczej majątku likwidowanej kopalni węgla kamiennego odzwierciedla organizację procesu przejmowania i zagospodarowywania majątku likwidowanej kopalni jako systemu składającego się z wzajemnie powiązanych elementów. Realizację celu procesu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni w proponowanym modelu ma zapewnić system zarządzania procesem, który konsoliduje działania z zasobami.
5. W celu zapewnienia wysokiej skuteczności realizacji procesu zagospodarowania majątku likwidowanej kopalni oraz zorganizowania prac nad realizacją procesu proponuje się w opracowywanym modelu zagospodarowania w gminie górniczej majątku przejmowanego z likwidowanej kopalni wykorzystać metodę zarządzania projektami.

Literatura

1. Frame J.D.: *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.
2. Gasidło K., Gorgoń J.: *Modelowe przekształcenia terenów poprzemysłowych i zdegradowanych*, Program UNDP, UNCHS (Habitat) „Zarządzanie zrównoważonym rozwojem aglomeracji katowickiej”, Katowice 1999.
3. Karbownik A.: *Zarządzanie dużym projektem*, Przegląd Organizacji, nr 2, 2004.
4. *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami* (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), PMBOK Guide 2000, Warszawa 2003.

5. Trocki M., Grucza B., Ogonek K.: *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
6. Ziobrowski Z., Ptaszycka-Jackowska D., Rębowska A., Geissler A.: *Rewitalizacja rehabilitacja, restrukturyzacja, odnowa miast*, Instytut Gospodarki Przestrzennej i Komunalnej Oddział w Krakowie, Kraków 2000.

CZYNNIKI BÓLEWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ WYKONYWANYCH W WYNIKU RESTRUKTURYZACJI FAKTORA GOSPODARSTWA

Przedmiotem niniejszego artykułu jest analiza wybranych czynników bólowych wykonywanych w wyniku restrukturyzacji przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystano dane z badania ankietowego przeprowadzonego w 2008 roku w celu zbadania wybranych czynników bólowych wykonywanych w wyniku restrukturyzacji przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystano dane z badania ankietowego przeprowadzonego w 2008 roku w celu zbadania wybranych czynników bólowych wykonywanych w wyniku restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

THE COMPANY'S PAINFUL FACTORS DURING RESTRUCTURING OF FACTOR OF ECONOMY

The subject of this article is the analysis of selected painful factors during restructuring of the company. For this purpose, data from a survey conducted in 2008 to study selected painful factors during restructuring of the company were used. For this purpose, data from a survey conducted in 2008 to study selected painful factors during restructuring of the company were used.

2. Wprowadzenie

W tym artykule przedstawiono wyniki badania ankietowego przeprowadzonego w 2008 roku w celu zbadania wybranych czynników bólowych wykonywanych w wyniku restrukturyzacji przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystano dane z badania ankietowego przeprowadzonego w 2008 roku w celu zbadania wybranych czynników bólowych wykonywanych w wyniku restrukturyzacji przedsiębiorstwa.