

MATEUSZ KUBICKI

Oddziałowe Biuro Badań Historycznych IPN w Gdańsku
ORCID: 0000-0003-3505-0473

Planowany proces czy seria niefortunnnych decyzji? Analiza przebiegu prywatyzacji Przedsiębiorstwa Połowów i Usług Rybackich „Koga” w Helu w latach 1986–1992

Dokonana na przestrzeni lat dziewięćdziesiątych prywatyzacja majątku państwowego spowodowała daleko posunięte zmiany w strukturze całej gospodarki. Nastąpiło odejście od modelu centralnego sterowania na rzecz wolnego, samoregulującego się rynku. Transformacja nie ominęła także polskiego rybołówstwa bałtyckiego, które do 1989 r. opierało się głównie na funkcjonowaniu samowystarczalnych kombinatów połowowych, odgórnie sterowanych przez wyznaczone instytucje. Jednym z nich było Przedsiębiorstwo Połowów i Usług Rybackich (PPiUR) „Koga” w Helu. Artykuł jest próbą kompleksowego ujęcia restrukturyzacji tego przedsiębiorstwa, do której doszło w latach 1986–1992¹. To także studium przypadku, którego podstawowym zadaniem jest prezentacja zaistniałych procesów oraz umieszczenie ich w szerszym kontekście branży połowowej jako całości². Studium stanowi próbę odpowiedzi na pytanie zawarte

¹ Niektóre osoby i przedsiębiorstwa opisane w tekście są dalej czynne zawodowo oraz funkcjonują na rynku, dlatego – ze względu na zachowanie tzw. ostrożności procesowej – niektóre nazwiska i nazwy pozostaną zanonimizowane. W artykule omawiającym dzieje przedsiębiorstwa (por. M. Kubicki, *Wpływ modernizacji floty PPIUR „Koga” w Helu na realne wyniki połowowe przedsiębiorstwa w latach 1974–1992*, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2015, nr 12, s. 105–119) autor wskazał, jaki wpływ na wyniki miała flota eksploatowana przez PPIUR „Koga”. Uwzględniono etapy modernizacyjne kutrów oraz zaprezentowano liczebność i wydajność. Elementem zbieżnym z treścią niniejszego artykułu był zarys losów prywatyzacyjnych poszczególnych grup jednostek i uzyskane wyniki połowowe. Te ostatnie zawsze będą identyczne.

² Materiał źródłowy wykorzystany przy tworzeniu artykułu to głównie dokumenty zgromadzone w Archiwum Firmowym PPIUR „Koga” w Helu, Archiwum Firmowym „Koga Maszoperia” Sp. z o.o., Archiwum Zakładu Ekonomiki Morskiego Instytutu Rybackiego w Gdyni oraz materiały znajdujące się w zbiorach Archiwum Akt Nowych w Warszawie. Ze względu na brak pozytywnych wyników kwerendy nie wykorzystano dokumentów ze zbiorów Archiwum Instytutu Pamięci Narodowej Oddział w Gdańsku oraz Archiwum Państwowego w Gdańsku. Dokumenty dotyczące przedsiębiorstwa znajdują się również w zbiorach Archiwum Państwowego w Szczecinie, nie wykraczają one jednak poza 1983 r., a więc nie mogą opisywać zjawisk analizowanych w artykule. Częściowo powielają informacje znajdujące się w Archiwum Firmowym „Kogi”, czego przykładem są bilanse roczne oraz analizy ekonomiczne.

w tytule, jak również omówienie zagadnienia możliwości przetrwania kombinatu w warunkach gospodarki rynkowej.

Wyniki ekonomiczne PPiUR „Koga” na tle całej gospodarki rybnej

Pod koniec lat osiemdziesiątych XX w. w gospodarce rybnej PRL wytworzyła się skomplikowana sytuacja, która ewidentnie wskazywała na osłabiającą się efektywność. Stopniowo obniżały się takie czynniki, jak: wydajność, wielkość połowów i produkcji oraz sama produktywność. Było to powiązane z niemal niezmiennym wysokim zatrudnieniem, które nie wpływało w pozytywny sposób na poprawę któregośkolwiek z prezentowanych wskaźników. Sytuacja ta dotknęła niemal całą omawianą gałąź gospodarki. Przebieg procesu zmiany struktury własnościowej w gospodarce rybnej spowodował spadek znaczenia państwowych kombinatów połowowo-przetwórczych³.

W 1986 r. branżę rybną tworzyły podmioty, których właścicielem w ponad 80 proc. przypadków było państwo, funkcjonujące w ramach gospodarki nakazowo-rozdzielczej. W pierwszym rządzie trzeba tu wskazać Przedsiębiorstwa Połowów Dalekomorskich i Usług Rybackich (PPDiUR) rozmieszczone w Świnoujściu, Szczecinie i Gdyni, a obsługiwane przez Przedsiębiorstwo Przemysłowo-Usługowe Rybołówstwa Morskiego (PPURM) „Transocean” w Szczecinie⁴. W wypadku eksploatacji łowisk na Morzu Bałtyckim wytworzyła się o wiele bardziej skomplikowana sytuacja. Obok pięciu państwowych kombinatów połowowych (PPiUR) rozmieszczonych w Helu, Władysławowie, Ustce, Darłowie i Kołobrzegu, połowy realizowały Spółdzielnie Pracy Rybołówstwa Morskiego (SPRM) oraz rybacy indywidualni – jedyny całkowicie prywatny kapitał⁵.

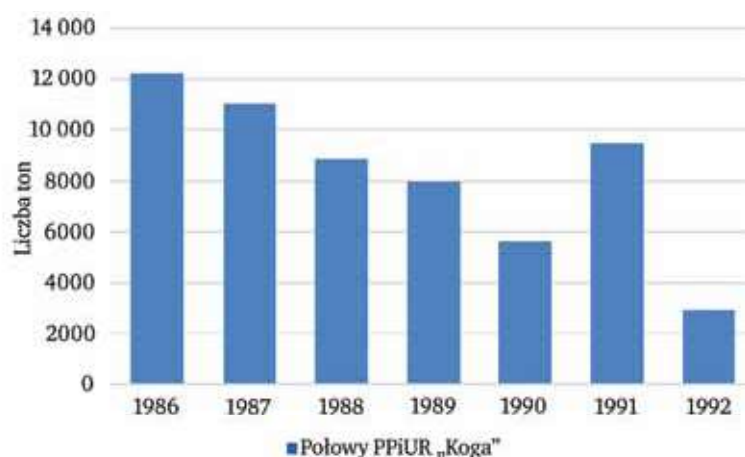
³ Zdaniem Emila Kuzebskiego, po 1990 r. udział w rynku pięciu państwowych przedsiębiorstw bałtyckich spadł do poziomu około 15 proc. całości produkcji. Sytuacja ta wskazuje na silną marginalizację ich pozycji (*idem, Ocena efektów ekonomicznych zmian strukturalnych i własnościowych w państwowych przedsiębiorstwach połowowych*, Gdynia 1996, s. 8).

⁴ W 1986 r. funkcjonowały: PPDiUR „Odra” w Świnoujściu, PPDiUR „Gryf” w Szczecinie oraz PPDiUR „Dalmor” w Gdyni. Przedsiębiorstwa te zajmowały się głównie eksploatacją łowisk dalekomorskich poza Morzem Bałtyckim; *Gospodarka rybna w latach 1986–1989*, red. J. Grzenia, M. Gustowska, T. Jasińska *et al.*, Gdynia 1991, tab. 48; E. Kuzebski, S. Szostak, *Analiza przekształceń własnościowych i strukturalnych w państwowych przedsiębiorstwach połowowych*, Gdynia 1995, s. 16.

⁵ W 1986 r. funkcjonowały PPiUR „Koga” w Helu, PPiUR „Szkuner” we Władysławowie, PPiUR „Korab” w Ustce, PPiUR „Kuter” w Darłowie, PPiUR „Barka” w Kołobrzegu. W ramach spółdzielczości rybackiej funkcjonowały: SPRM im. M. Kopernika we Fromborku, SPRM „Zalew” w Tolkmicku, SPRM „Wyzwolenie” w Świbnie, SPRM „Jedność Rybacka” w Gdańsku, SPRM „Gryf” we Władysławowie, SPRM „Rybmor” w Łebie, SPRM „Łosoś” w Ustce, SPRM „Ławica” w Darłowie, SPRM „Bałtyk” w Kołobrzegu, SPRM „Rega” w Mrzeżynie, SPRM „Belona” w Dziwnowie, SPRM „Certa” w Szczecinie; *Gospodarka rybna w latach 1986–1989...*, tab. 48;

Obok tych podmiotów, funkcjonowały spółdzielnie o charakterze wyłącznie produkcyjnym, Zakłady Rybne oraz sieć produkcyjno-rozdzielcza wchodząca w skład Centrali Rybnej⁶. Organem decydującym we wszystkich dziedzinach związanych z branżą było Zrzeszenie Przedsiębiorstw Gospodarki Rybnej z siedzibą w Szczecinie (ZPGR).

Dla dalszych rozważań dotyczących przebiegu procesu prywatyzacji PPIUR „Koga” w Helu konieczne jest zarysowane systemu finansowania przedsiębiorstwa. Do 1990 r. opierał się on głównie na dotacjach państwowych oraz krótkoterminowych kredytach bankowych z korzystnym oprocentowaniem⁷. W momencie wprowadzenia zasady samofinansowania, kombinaty nie posiadały niezbędnych do funkcjonowania środków obrotowych, dlatego w okresie późniejszym wystąpiły duże problemy z zachowaniem płynności finansowej⁸. Jak w latach 1986–1992 wyglądały wyniki ekonomiczne osiągnięte przez „Kogę”? To właśnie one były odpowiedzialne za rzeczywistą rentowność przedsiębiorstwa w okresie prywatyzacji. Pierwszych ich składnikiem są połowy (rys. 1).



Rys 1. Połowy PPIUR „Koga” w latach 1986–1992 (w tonach)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Gospodarka rybna za lata 1986–1993*, „Studia i Materiały Morskiego Instytutu Rybackiego” (Gdynia) 1991–1996, E, nr 50, 52, 53.

Uwagę zwraca przede wszystkim ich bardzo duża zmienność. Najwyższa wartość osiągnięta przez jednostki znajdujące się w eksploatacji „Kogi” przypadła na 1986 r., kiedy flota uzyskała łącznie 12 201 t surowca. Do roku 1989

E. Kuzebski, S. Szostak, *Analiza przekształceń własnościowych...*, s. 19; M. Kubicki, *Wpływ modernizacji floty...*, s. 106.

⁶ Do spółdzielni produkcyjnych należy zaliczyć: SPRM „Żagiel” w Stegnie, SPRM „Stocznia Rybacka” w Gdańsku, SPRM „Syrena” w Gdyni; *Gospodarka rybna w latach 1986–1989...*, tab. 112.

⁷ E. Kuzebski, *Ocena efektów ekonomicznych...*, s. 44.

⁸ *Ibidem*, s. 45.

widać stopniowy spadek łącznego wolumenu złowionych ryb, gdzie najgorzej wypada właśnie rok 1989 (7995 t)⁹.

W latach 1990–1992, przypadających na okres transformacji, widać dużą zmienność połowów. Wynikała ona z trudności w zachowaniu płynności finansowej przez przedsiębiorstwo i związanego z tym braku zaopatrzenia jednostek w paliwo¹⁰. Skok przypadający na 1991 r. był ściśle połączony ze zdawaniem surowca, głównie szprota, na sowieckie bazy, gdzie na zasadzie barteru wymieniano rybę na paliwo¹¹. W marcu 1992 r. zlikwidowano wydział połowów. W tym roku nastąpiła także całkowita prywatyzacja floty, co przyczyniło się w okresie późniejszym do degradacji pozycji przedsiębiorstwa, problemów aprowizacyjnych i finalnie jego upadku.

Omówienia wymagają wyniki PPiUR „Koga” osiągnięte na tle całości floty operującej na wodach Morza Bałtyckiego¹². Wartość ta w 1986 r. wynosiła 7,73 proc. łącznej sumy połowów. W roku późniejszym wzrosła nieznacznie do poziomu 7,97 proc. całości surowca uzyskanego na Bałtyku. Sytuacja ta wynikała ze stopniowego obniżania łącznego wolumenu połowów na opisywanym akwenie. W latach 1988–1989 badana wartość spadła poniżej 7 proc., wynosząc odpowiednio 6,96 proc. oraz 6,68 proc. badanej kategorii. Rok 1990 wraz z ograniczeniem całości państwowych połowów na Morzu Bałtyckim spowodował jednoczesny wzrost udziału „Kogi” do poziomu 7,63 proc. Wyjątkowy był rok 1991, gdy wraz ze stopniowym osłabianiem pozycji państwowych kombinatów udział „Kogi” w łącznych połowach znacznie wzrósł i wynosił 14,98 proc. całości. W roku następnym, stosunek ten wyniósł odpowiednio 6,66 proc. i był najniższy względem poprzednich lat¹³, a wynikało to przede wszystkim z wytycznych prywatyzacyjnych. Jak już pisaliśmy, w marcu 1992 r. przedsiębiorstwo zakończyło działalność połowową¹⁴.

⁹ *Gospodarka rybna w latach 1986–1989...*, tab. 48; M. Kubicki, *Wpływ modernizacji floty...*, s. 107.

¹⁰ Wywiad z byłym dyrektorem PPiUR „Koga” w Helu Lucjanem Błaszczkiem [w kolekcji autora], s. 2.

¹¹ *Ibidem*, s. 2.

¹² Podczas analizy dla lat 1986–1989 wzięto pod uwagę przedsiębiorstwa wchodzące w skład PPiUR, spółdzielnie rybackie łodziowe, kutrowe i te o mieszanej strukturze flotowej oraz rybaków indywidualnych. W latach 1990–1992 wykorzystano tylko dane dostarczone w sprawozdaniach statystycznych wytworzonych przez PPiUR „Koga”.

¹³ W 1986 r. łączne połowy na Morzu Bałtyckim wynosiły 157 930 t, w 1987 r. – 138 659 t, w 1988 r. – 127 656 t, w 1989 r. – 119 623 t, w 1990 r. – 73 690 t, w 1991 r. – 110 623 t, w 1992 r. – 103 626 t; *Gospodarka rybna w latach 1986–1989...*, tab. 4; *Gospodarka rybna w latach 1990–1992*, red. J. Grzenia, M. Gustowska, E. Makowiecka *et al.*, „Studia i Materiały Morskiego Instytutu Rybackiego” (Gdynia) 1994, E, nr 50, s. 67; *Gospodarka rybna w latach 1991–1993*, red. J. Grzenia, M. Gustowska, E. Makowiecka *et al.*, „Studia i Materiały Morskiego Instytutu Rybackiego” (Gdynia) 1995, E, nr 52, s. 49; M. Kubicki, *Wpływ modernizacji floty...*, s. 107.

¹⁴ Działanie to zostało w teorii powiązane z brakiem rentownej działalności floty. Należy zwrócić uwagę, że w wypadku przedsiębiorstw bałtyckich flota nigdy nie mogła przynosić dochodów,

Czynnikiem, który niewątpliwie definiował skuteczną eksploatację floty, były wyniki uzyskiwane przez poszczególne jednostki w latach 1986–1992. W wypadku wszystkich państwowych kombinatów połowowych te niezwykle istotne dane zachowały się tylko dla PPIUR „Koga”. Dzięki nim wystąpiła możliwość stworzenia rzeczywistego pomiaru ekonomicznego oraz wskazania efektywności poszczególnych segmentów floty przedsiębiorstwa (tab. 1).

Tabela 1. Uśrednione wyniki połowowe uzyskiwane przez poszczególne typy kutrów w latach 1986–1992 (w tonach)

Rok Typ	B-25s	B-25s/A	TR-27	B-410	B-280
1986	168,69	281,78	747,00	1082,33	0,00
1987	177,67	252,22	578,00	1002,50	0,00
1988	213,91	220,22	215,00	690,67	268,50
1989	77,44	173,44	0,00	580,00	758,33
1990	0,00	105,00	392,00	516,67	407,33
1991	0,00	9,00	225,00	850,67	767,40
1992	0,00	0,00	122,00	274,50	228,20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: AF PPIUR „Koga”, Sprawozdania z eksploatacji kutrów 1987–1991, b.p.; *Gospodarka rybna w latach 1986–1989...*, tab. 96, 97.

Pierwszą badaną kategorią są kutry burtowe typu B-25s, które były eksploatowane przez przedsiębiorstwa bałtyckie od końca lat pięćdziesiątych XX w.¹⁵ W momencie przełomu i przejścia od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej należy więc uznać je za jednostki wyeksploatowane, będące w służbie od niemal trzydziestu lat. W latach 1986–1989 przedsiębiorstwo posiadało zmienną liczbę tych kutrów, ostatecznie rezygnując z ich eksploatacji na początku 1990 r.¹⁶ Zgodnie z uśrednionymi danymi prezentującymi wyniki poło-

ponieważ całość ryby powinna być zdawana do podmiotu i to na nim spoczywał obowiązek produkcji lub ewentualnej rozdzielczości surowca. Jako przykład działalności połowowej przynoszącej zysk należy wskazać kooperację „Kogi” z przedsiębiorstwami duńskimi, która polegała na zdawaniu do zagranicznych podmiotów nieprzetworzonej ryby prosto z burt jednostek (tzw. eksport z burty); E. Kuzebski, *Ocena efektów ekonomicznych...*, s. 8.

¹⁵ Od zakończenia II wojny światowej jednostki burtowe były budowane głównie w krajowych stocznicach. Ich podstawową cechą jest posiadanie pokładu roboczego na śródokręciu kutra. Całość operacji połowowych i wyładunkowych realizuje się przez burtę.

¹⁶ Jednostki typu B-25s znajdujące się w eksploatacji przedsiębiorstwa: 1986 r. – 13 kutrów, 1987 r. – 12, 1988 r. – 10, 1989 r. – 8 kutrów. Starszy inspektor NIK Jerzy Gryglewski wskazał w protokole kontrolnym, że wszystkie jednostki typu B-25s, powinny być wycofane przez „Kogę” już w 1985 r. Użył tutaj określenia: „zgodnie ze zdrowym rozsądkiem”. Władze przedsiębiorstwa wskazały, że pomimo skrajnie wysokich kosztów utrzymania (paliwo, remonty), jednostki te w związku z posiadaniem wyższej autonomizacji od 1986 r. zostaną skiero-

wowe, nie cechowały się one wysoką skutecznością, nie osiągając zamierzonych wielkości. Znacząco niska wartość połowów przypadająca na rok 1989 wynikała z przygotowywania analizowanego segmentu floty do oddania na zasadzie leasingu dla rybaków indywidualnych.

Kolejną kategorią jednostek analizowaną w tabeli 1 są kutry burtowe typu B-25s/A. Wprowadzane do służby na przestrzeni lat 1974–1975 były rozwojową wersją wcześniejszego burtowca, gdzie znaczącym modyfikacjom poddano silnik główny oraz wyposażenie połowowe. Jednostki te miały stanowić uzupełnienie starzejącej się floty bałtyckiej wykorzystywanej przez kombinaty. W badanym okresie „Koga” eksploatowała łącznie dziewięć kutrów tego typu¹⁷. Zauważalnie niskie wyniki uzyskiwane przez kutry B-25s/A były efektem ukierunkowania jednostek na połowy głównie dorsza, przy rezygnacji z ryb pelagicznych (uwzględniając czynnik obniżającej się wydajności biologicznej stad dorsza, a w związku z tym spadek jego połowów)¹⁸. Ostatecznie segment ten został w całości przekazany w leasing rybakom indywidualnym w lutym 1991 r.¹⁹

W „Kodze” w latach 1970–1992 znajdował się także jeden trawler rufowy typu TR-27²⁰. Początkowo był on eksploatowany przez PPiUR „Barka” w Kołobrzegu, ale po dwóch latach został odgórnie przypisany do „Kogi” i trwale przebazowany na Hel. Jego eksploatacja cechowała się dużymi problemami, a jednostka ta w badanym okresie nigdy nie osiągnęła zamierzonych wyników. Ostatecznie w ramach postępującego procesu prywatyzacji przekazano ją w prywatne ręce²¹.

wano do kooperacji z portami na terenie Danii; Archiwum Akt Nowych w Warszawie (dalej: AAN), 5/139, Urząd Gospodarki Morskiej Departament Kontroli, 5/58, Zagospodarowanie ryb z portów bałtyckich, Kontrola NIK 1984–1986, Wyjaśnienie do protokołu kontroli PPiUR „Koga” w Helu przeprowadzonej w okresie od 11 VIII 1986 r. do 25 IX 1986 r. przez st[arszego] inspektora Najwyższej Izby Kontroli Jerzego Gryglewskiego w przedmiocie efektywności zagospodarowania ryb z połowów bałtyckich z uwzględnieniem postanowień wynikających z konwencji międzynarodowych, k. 2; *Gospodarka rybna w latach 1986–1989...*, tab. 4; M. Kubicki, *Wpływ modernizacji floty...*, s. 109.

¹⁷ W 1974 r. przedsiębiorstwo otrzymało pięć pierwszych kutrów. Pozostałe cztery weszły do eksploatacji rok później.

¹⁸ AAN, Urząd Gospodarki Morskiej Departament Kontroli, 5/139, Wyjaśnienie do protokołu kontroli PPiUR „Koga” w Helu przeprowadzonej w okresie od 11 VIII 1986 r. do 25 IX 1986 r. przez st[arszego] inspektora Najwyższej Izby Kontroli Jerzego Gryglewskiego w przedmiocie efektywności zagospodarowania ryb z połowów bałtyckich z uwzględnieniem postanowień wynikających z konwencji międzynarodowych, k. 1.

¹⁹ Por. M. Kubicki, *Wpływ modernizacji floty...*, s. 110; *idem*, *Kutry typu B-25s/A w polskiej flocie rybackiej na Morzu Bałtyckim w latach 1972–1992*, „Zapiski Puckie” 2018, nr 17, s. 131.

²⁰ Jednostki rufowe, zwane też trawlerami, budowane były w trzech seriach od połowy lat siedemdziesiątych XX w. Cechują się posiadaniem długiego pokładu roboczego na tyle jednostki. Całość operacji połowowych realizowana jest przez rufę kutra.

²¹ W 1989 r. kuter Hel 135 M/T „Sola” gruntownie zmodernizowano i przedłużono. Jednostka została oddana w ajencję spółce złożonej z dwóch pracowników przedsiębiorstwa; PPiUR

Trawlerzy rufowe typu B-410 były jednymi z najlepszych kutrów bałtyckich, kiedykolwiek zbudowanych przez polskie stocznie. Ich eksploatacja przynosiła „Kodze” wymierne korzyści w postaci bardzo wysokich wyników połowowych, przekraczających wielokrotnie wartość 1 tys. ton w skali roku (zob. tab. 1). Zostały wprowadzone do służby w latach 1976–1979²². Wskutek odgórnych zarządzeń ZPGR kombinat otrzymał zaledwie sześć jednostek tego typu (najmniej wśród wszystkich państwowych przedsiębiorstw bałtyckich). W 1992 r. kutry te przekazano w leasing prywatnym podmiotom, rekrutującym się spośród byłych pracowników przedsiębiorstwa.

Jeśli chodzi o trawlerzy rufowe typu B-280, to ich seria zasilila flotę „Kogi” w latach 1988–1991. Jednostki te można więc uznać za stosunkowo młode²³. W 1992 r. kutry te ostatecznie oddano w leasing pracownikom przedsiębiorstwa (dwie sztuki), a następne trzy sprzedano później do Namibii i RPA w celu pokrycia zadłużenia „Kogi”²⁴. Jednostki te posiadały wysoką efektywność.

Jednym z podstawowych czynników, mających wpływ na kondycję finansową przedsiębiorstwa, było jego zadłużenie. Można podzielić je na dwa zasadnicze rodzaje. Pierwszym były pożyczki zaciągnięte u podmiotów krajowych, do których w pierwszej kolejności należy zaliczyć banki oraz instytucje związane z wdrażaniem nowych przedsięwzięć²⁵. W poczynionych inwestycjach, opiera-

„Koga” Hel. *Biuletyn jubileuszowy 1989 r.*, Hel 1989, s. 7; M. Kubicki, *Wpływ modernizacji floty...*, s. 111.

²² PPIUR „Koga” eksploatowała następującą liczbę jednostek typu B-410: 1976 r. – 3 kutry, 1977 r. – 4, 1979 r. – 6 kutrów i liczba ta była niezmienna do 1992 r.; por. M. Kubicki, *Modernizacja floty PPIUR „Koga” w Helu. Wprowadzenie do służby trawlerów rufowych typu B-410*, „Zapiski Puckie” 2016, nr 15, s. 133–148; *Gospodarka rybna w latach 1986–1989...*, tab. 4; M. Kubicki, *Wpływ modernizacji floty...*, s. 111.

²³ PPIUR „Koga” eksploatowała następującą liczbę jednostek typu B-280: 1988 r. – 2 kutry, 1989 r. – 3, 1991 r. – 5 kutrów; *ibidem*, tab. 4; *Gospodarka rybna w latach 1991–1993...*, s. 33; M. Kubicki, *Modernizacja floty rybackiej Przedsiębiorstwa Połowów i Usług Rybackich „Koga” w Helu – budowa i wprowadzenie do służby kutrów rybackich typu B-280 w latach 1986–1991*, „Additamenta Historica. Studia z dziejów dalekich i bliskich” (Gdańsk) 2016, red. B. Klasa, s. 199–210.

²⁴ Na początku 1993 r. ogłoszono pisemny przetarg na sprzedaż dwóch kutrów Hel 153 oraz Hel 154. Później, wskutek zatargów wewnątrz „Kogi”, do oferty dołożono trzeci trawler – Hel 151 (1995 r.). Pierwotnie nabywcą trzech trawlerów typu B-280 miało być przedsiębiorstwo Cadilu Fishing PTY Ltd. w Windhuk w Namibii. W nieznanych okolicznościach Hel 153 i Hel 154 ostatecznie przekazano przedsiębiorstwu Karibib Fisheries LTD w Walvis Bay. Hel 151 zgodnie z zachowanymi dokumentami sprzedano nieznanemu przedsiębiorstwu do Kapsztadu (RPA). Cena pojedynczego kutra została określona na 400 tys. USD. Przy sprzedaży jednostek pośredniczył Centromor Gdańsk. Wskazana cena nie przekraczała nawet połowy rzeczywistej wartości trawlerów; AF PPIUR „Koga”, Sprzedaż Hel 153 Hel 154, Agreement between Cadilu Fishing PTY Ltd. and crew of the Hel 154, b.p.; *ibidem*, Sprzedaż Hel 153 Hel 154, Fax z 13 III 1993 r., b.p.; *ibidem*, Sprzedaż Hel 153 Hel 154, Memorandum of agreement, k. 1; *ibidem*, Zesp. Sprzedaż kutrów, Sprzedaż Hel 145, b.p.

²⁵ Najważniejszym z nich był Urząd Postępu Technicznego i Wdrożeń.

jących się głównie na wyposażeniu pochodzącym z tzw. drugiego obszaru płatniczego (państwa kapitalistyczne), miały swój udział także przedsiębiorstwa zagraniczne z RFN, Danii i Szwecji. Dług względem nich stanowił drugi filar zadłużenia. Kredyty te były udzielane „Kodze” w obcych walutach i w sytuacji zmieniającej się skrajnie negatywnej koniunktury, a zwłaszcza różnic kursowych, powodowały silne zapotrzebowanie na dewizy²⁶. Wymogło to na dykcji przedsiębiorstwa ukierunkowanie na uzyskiwanie dewiz, czego wypadkową było m.in. masowe łowienie dorsza i sprzedawanie go jako produktu nieprzetworzonego bezpośrednio z burt jednostek (wyładunki w obcych portach prezentuje tabela 2).

Tabela 2. Ryba zdana przez kutry należące do PPIUR „Koga” w Helu bezpośrednio z burty w portach duńskich i szwedzkich na tle łącznej produkcji wytworzonej w przedsiębiorstwie (w tonach)

Rok	Wyładunki w portach zagranicznych	Udział w łącznej produkcji PPIUR „Koga” [proc.]
1987	2342	17,71
1988	2476	21,99
1989	3809	40,48
1990	2499	38,77
1991	44241* (ok. 2800)	24,37
1992	2126	31,02
1993	6	0,46

*W 1991 r. łączne wyładunki w portach zagranicznych wynosiły 4424 tony, z czego ok. 2800 t przypadało na porty duńskie i szwedzkie. Resztę eksportowanego surowca zdawano w portach i bazach sowieckich.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: AF PPIUR „Koga”, Sprawozdania wydziału produkcji 1989–1993, b.p.; PPIUR „Koga”. *Biuletyn jubileuszowy...*, s. 17–18.

Proceder ten był dla przedsiębiorstwa szkodliwy, ponieważ powodował zmniejszenie łącznej ilości surowca, co przy panującym do 1989 r. wysokim poziomie zatrudnienia generowało dodatkowe koszty. Planowane już w 1988 r. inwestycje dotyczyły gruntownej modernizacji linii obróbki dorsza, a więc gatunku, którego pozbywano się przez sprzedaż bezpośrednią bez uszlachetnienia²⁷. Było to więc pierwsze w historii „Kogi” odcięcie się od surowca o znacze-

²⁶ Wzrost oprocentowania kredytów inwestycyjnych związany był ściśle z rosnącą stopą inflacji oraz załamaniem się kursu złotego względem dolara; E. Kuzebski, S. Szostak, *Analiza przekształceń własnościowych...*, s. 23.

²⁷ Do połowy lat osiemdziesiątych XX w. PPIUR „Koga” wykonywała na potrzeby rynku krajowego głównie filety z dorsza. Do ich obróbki używano linii maszynowych wyprodukowanych w RFN przez niemiecką firmę „Baader”. Dodatkowo część ryb była filetowana ręcznie. Po wypatroszeniu i odgłowieniu, produkty w formie tusz dorszowych lub filetów zasilają rynek krajowy; *ibidem*, s. 20; PPIUR „Koga” Hel. *Biuletyn jubileuszowy...*, s. 8–9, 12.

niu pierwszoplanowym dla polityki firmy, ponieważ inne gatunki, a zwłaszcza szprot, traktowane były przez „Kogę” drugoplanowo.

Dane w tabeli 2 są ilustracją modelowego przykładu ograniczenia produkcji na rzecz pozyskiwania obcych walut. Proceder realizowany w latach 1987–1991 opierał się na surowcu niemal w 80 proc. łowionym przez własną flotę. Po całościowej prywatyzacji kutrów w 1992 r., dorsza pozyskiwano głównie w ramach spłat jednostek i od rybaków indywidualnych, co wiązało się z bardzo niską efektywnością. Proceder zdawania nieprzetworzonego surowca dotyczył portów duńskich, szwedzkich i sowieckich. W Danii jednostki „Kogi” dokonywały wyładunków w Rønne, Nexø i Argern. W Szwecji na niewielką skalę wykorzystywano port w Kristiansand, aczkolwiek ze względu na dużą odległość były to sytuacje jednostkowe²⁸. Z kolei w przypadku odbiorców z ZSRS surowiec przekazywano na statki-bazy lub do portu w Pioniersku²⁹.

Jeśli chodzi o rozmiary zdawania nieprzetworzonego surowca, to w przyjętym jako bazowy roku 1987 stanowił on zaledwie 17,71 proc. całości połowów. Za moment szczytowy należy uznać lata 1989–1990, kiedy do zagranicznych przedsiębiorstw przekazywano ok. 40 proc. produkcji własnej³⁰. Późniejszy spadek i niemal całkowity zanik zjawiska był związany przede wszystkim z prywatyzacją floty i brakiem zapotrzebowania zgłaszanego przez zagraniczne podmioty.

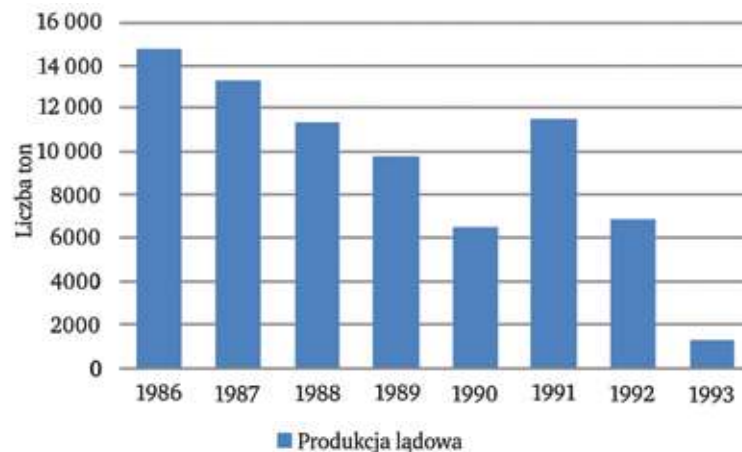
Obok działalności obejmującej eksploatację floty, przedsiębiorstwo realizowało również zadania związane z produkcją i obsługą bieżącą floty kutrowej. Zaprezentowane dane (rys. 2) odnoszą się do pierwszego z omawianych zagadnień. W celu zachowania przejrzystości trzeba zauważyć, że do łącznego wolumenu wytworzonych wyrobów należy włączyć produkty pochodzące z zamiejscowych zakładów w Przemyślu i Sulęcinie oraz te wyprodukowane przez prywatne podmioty w ramach outsourcingu usług³¹. PPIUR „Koga” w ramach tej działalności

²⁸ W 1990 r. w porcie w Kristiansand rybę zdawały tylko kutry należące do agentów (leasingobiorców). Suma wyładunków wyniosła 38 743 kg dorsza. W latach 1991–1992 wyładunki w tym porcie nie zostały wyodrębnione z całości surowca zdawanego w Danii i Szwecji; AF PPIUR „Koga”, Sprawozdania wydziału produkcji 1990–1991, b.p.

²⁹ Obsługa jednostek odbywała się głównie na morzu. Nieprzetworzony surowiec przekazywano specjalistycznym bazom posiadającym zaplecze przetwórcze. Zachowały się nazwy tych jednostek: „Albatros”, „Svietlyj”, „Aspazja”, „Oloy”. Obsługa lądowa miała miejsce głównie w porcie Pioniersk na terenie dzisiejszego Obwodu Kaliningradzkiego; AF PPIUR „Koga”, Sprzedaż ryby i wyrobów gotowych 1991–1992, b.p.

³⁰ Zastosowane pojęcie produkcji własnej zostało oparte na rzeczywistych wyliczeniach łącznych „Kogi”. Według tych danych, ryby nieprzetworzone (złowione przez jednostki) były również traktowane jako produkcja.

³¹ Według stanu na 1983 r. przedsiębiorstwo zajmowało się: przetwórstwem ryb, obrotem rybami, sprzedażą odpadów, wytwarzaniem konserw, marynat, ryb wędzonych. Zgodnie z dokumentami NIK planowano zwiększenie i usprawnienie produkcji. W październiku 1983 r. „Koga” przejęła obiekt dawnego punktu skupu mleka w Sulęcinie. W linii prostej zakład ten



Rys. 2. Produkcja lądowa przedsiębiorstwa w latach 1986–1993 (w tonach)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Gospodarka rybna za lata 1986–1993*, „Studia i Materiały Morskiego Instytutu Rybackiego” (Gdynia) 1991–1996, E, nr 50, 52, 53.

wytwarzała niewielkie ilości produktów cechujących się wysokim poziomem przetworzenia, czyli bardziej kosztocłonnymi, skupiając się w dużej mierze na rybach całych i oprawionych³². Ze względu na słabą wydajność dobową w niewielkim stopniu realizowano mrożenie surowca, jednak w tym przypadku opierano się na produktach własnych i pochodzących z importu.

Na rysunku 2 zaprezentowano wielkość produkcji wytworzonej w przedsiębiorstwie. Należy ją połączyć z omawianym powyżej surowcem nieprzetworzonym, który eksportowano bezpośrednio z burt jednostek. W latach 1986–

znajdował się w odległości ok. 400 km od Helu. Został on poddany koniecznym modernizacjom i uruchomiony jako przetwórnia. Pierwszym wytwarzanym w nim produktem były marynaty „Bryza”, później rozpoczęto produkcję prezerw rybnych „Anchovis Helskie”. Drugim obiektem, przejętym przez „Kogę” w 1986 r., były dawne Zakłady Rybne w Przemysłu. W linii prostej obiekt ten znajdował się w odległości ok. 700 km od Helu. Rozpoczęto tam produkcję prezerw rybnych. Od lat osiemdziesiątych XX w. do produkcji ryb wędzonych wykorzystywano małe przedsiębiorstwa zlokalizowane w bezpośredniej bliskości „Kogi”. W ramach realizowanego procesu prywatyzacji w 1990 r. zlikwidowano zamiejscowy wydział produkcji prezerw rybnych w Sulęcinie. Obiekty przekazano nieodpłatnie władzom Sulęcina. Natomiast zamiejscowy wydział w Przemysłu ostatecznie zakończył działalność w 1993 r.; AAN, 0941, Urząd Gospodarki Morskiej Referat Kontroli, 5/22, Kontrola w PPIUR „Koga” w zakresie analizy przyczyn pogarszających się wyników gospodarczych w 1982 r. oraz oceny działalności przedsiębiorstwa w wybranych dziedzinach, Protokół z kontroli problemowej przeprowadzonej w PPIUR „Koga” w Helu, k. 11; AF PPIUR „Koga”, Orzeczenie z badania sprawozdania finansowego za 1990 r., k. 2; PPIUR „Koga” Hel. *Biuletyn jubileuszowy...*, s. 15, 17.

³² Do produktów cechujących się wysokim poziomem przetworzenia produkowanych w PPIUR „Koga” można zaliczyć: filety z dorsza, filety z dorsza eksportowe z cięciem „V”, prezerwy rybne „Anchovis Helskie” w oleju i zalewie korzennej, „Helską pastę kawiorową”, ryby wędzone i ryby solone; AF PPIUR „Koga”, Sprawozdania. Ryba i wyroby gotowe 1991–1992, k. 1–6.

1990 uwidoczniła się silna tendencja do spadku analizowanej wielkości, która zmniejszyła się o ponad 48,5 proc. względem początkowego okresu³³. Swoistą anomalię stanowił rok 1991, kiedy wskutek kooperacji z radzieckimi bazami i zdawaniem głównie nieprzetworzonych ryb pelagicznych, łączny wolumen produkcji znacząco wzrósł. Całkowity regres przypadający na lata 1992–1993 był powiązany z zanikiem możliwości eksportu surowca oraz zmianami popytu na rynku krajowym. Konsumenci mający wybór między produktami dotychczas niedostępnymi, wytwarzanymi przez przedsiębiorstwa zagraniczne, celowo rezygnowali ze znanych z wcześniejszego okresu wyrobów „Kogi”. Transformacja rynku, a w związku z tym otwarcie na zachodnie produkty, miała negatywny wpływ na kondycję przedsiębiorstwa. Kolejnym niekorzystnym czynnikiem była prywatyzacja floty, która spowodowała wyłączenie ryb nieprzetworzonych z łącznego wolumenu produkcji³⁴. Od 1992 r. wytwórczość będzie opierała się głównie na wyrobach cechujących się średnim i wysokim poziomem przetworzenia.

Ostatnim elementem zmian strukturalnych było stopniowe zmniejszanie zatrudnienia (rys. 3). W latach 1986–1988 proces ten przebiegał wolno i liczba pracowników lądowych oscylująca w granicach 800 wraz z ok. 240 osobami zatrudnionymi na morzu pozostawała niemal niezmienna³⁵. Zauważalna zmiana nastąpiła dopiero po 1989 r., co należy uznać za pokłosie podjętych inwestycji oraz powstawanie nowych podmiotów uwłaszczających się na majątku przedsiębiorstwa³⁶. Dopiero stopniowe zmniejszanie liczby pracowników w 1991 r. świadczyło o postępującym procesie restrukturyzacji podmiotu³⁷. Podjęte dzia-

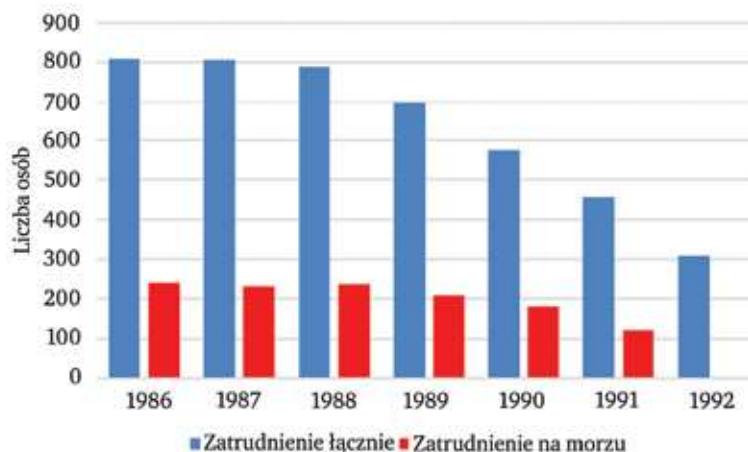
³³ *Gospodarka rybna w latach 1986–1989...*, tab. 107, 108; *Gospodarka rybna w latach 1990–1992...*, s. 84; *Gospodarka rybna w latach 1991–1993...*, s. 72.

³⁴ W momencie rozpoczęcia przekształceń własnościowych w PPIUR „Koga” w 1990 r., udział ryb nieprzetworzonych można określić na ok. 70–75 proc. całości produkcji przedsiębiorstwa. W okresie późniejszym odczuwalny był widoczny wzrost partycypacji asortymentu przetworzonego w całości wyrobów gotowych. Sytuacja taka trwała do lutego 1992 r.; AF PPIUR „Koga”, Sprzedaż ryby i wyrobów gotowych 1991–1992, b.p.

³⁵ Stopniowe ograniczanie zatrudnienia zostało uznane przez władze przedsiębiorstwa za racjonalne. Motywowano je planowanymi pracami modernizacyjnymi, brakiem mieszkań w mieście Hel oraz problemami z dojazdem do pracy; AAN, 0941, Urząd Gospodarki Morskiej Referat Kontroli, 5/22, Kontrola w PPIUR „Koga” w zakresie analizy przyczyn pogarszających się wyników gospodarczych w 1982 r. oraz oceny działalności przedsiębiorstwa w wybranych dziedzinach, Protokół z kontroli problemowej przeprowadzonej w PPIUR „Koga” w Helu, k. 27; *Gospodarka rybna w latach 1986–1989...*, tab. 112.

³⁶ *Gospodarka rybna w latach 1990–1992...*, s. 94.

³⁷ W PPIUR „Koga” wraz ze spadkiem zatrudnienia wzrastała liczba pracowników administracyjnych w stosunku do produkcyjnych. Wiązało się to z przepływem siły roboczej do nowo powstałych podmiotów. Na przykład w 1990 r. pracownicy nieprodukcyjni stanowili 15,8 proc. wszystkich zatrudnionych, w 1993 r. stosunek ten wzrósł do 23,4 proc., a w okresie późniejszym, pomimo nieznacznego spadku, był najwyższy wśród wszystkich państwowych przedsiębiorstw bałtyckich; E. Kuzebski, *Ocena efektów ekonomicznych...*, s. 39; *Gospodarka rybna w latach 1990–1992...*, s. 94.



Rys. 3. Zatrudnienie w przedsiębiorstwie z podziałem na pracowników lądowych i morskich w latach 1986–1992

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Gospodarka rybna za lata 1986–1993...*

łania były powiązane ze spadającą produktywnością pracy³⁸. W 1992 r., po likwidacji wydziału połowów oraz zamiejscowego oddziału produkcji prezerw rybnych w Sulęcinie, zatrudnienie znacząco zmniejszono. Dodatkowo dał znać o sobie przepływ siły roboczej do nowych spółek, które powstały z podziału majątku kombinatu.

Inwestycje wykonane w PPiUR „Koga” w latach 1986–1992

Trwające w drugiej połowie lat osiemdziesiątych XX w. problemy gospodarcze PRL nie ominęły także gospodarki rybnej. Zmniejszające się połowy bałtyckie, ograniczenia nałożone na rybołówstwo dalekomorskie przy jednoczesnym obniżaniu się jakości pracy dodatkowo komplikowały sytuację. W wypadku przedsiębiorstw bałtyckich dały o sobie znać zwłaszcza zaniedbania inwestycyjne, które powodowały silne zdekompilowanie majątku trwałego połowowego, produkcyjnego i tworzącego nadbudowę socjalną³⁹. Sytuacji tej starały się przeciwdziałać władze centralne, wskazując na obowiązek podjęcia stosownych modernizacji. W pierwszej kolejności postanowiono unowocześnić państwo-

³⁸ E. Kuzebski, *Ocena efektów ekonomicznych...*, s. 8.

³⁹ W przypadku majątku trwałego chodziło głównie o starzejącą się flotę i park maszynowy wykorzystywany do produkcji oraz budynek chłodni. Dodatkowo w złym stanie technicznym znajdowała się większość budynków mieszkalnych administrowanych przez „Kogę” oraz dom rybaka wraz z przyległymi budynkami tworzącymi infrastrukturę techniczną (np. pralnia, stołówka, kuchnia itp.)

wą flotę, której poszczególne jednostki pamiętały jeszcze wyprawy na Morze Północne z lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX w. Symptodem realizacji zadania była decyzja Rady Ministrów z 28 maja 1984 r., mówiąca o wprowadzeniu do służby nowych siedemnastu trawlerów dla rybołówstwa bałtyckiego⁴⁰.

Do czasów dzisiejszych nie zachowały się dokumenty mówiące o samym procesie przygotowywania do modernizacji. Wiadomo, że to właśnie PPiUR „Koga” w Helu wyznaczono na jednostkę odpowiedzialną za to zadanie. Do podpisania oficjalnych dokumentów, ustalających dostarczenie przez Stocznnię „Ustka” w Ustce pięciu jednostek pływających dla przedsiębiorstwa, doszło w 1985 r.⁴¹ Było to bardzo duże obciążenie finansowe, ponieważ w cenie jednostki należało uwzględnić wyposażenie radiowe i połowowe pochodzące głównie z Danii i RFN. W celu terminowej realizacji spłat inwestycji obok dotacji państwowej wykorzystano kredyty bankowe⁴². Nie uwzględniono także czynnika inflacyjnego, który drastycznie podnosił cenę jednostkową, czego przykładem był jej wzrost z 264 mln w 1985 r. do 430,1 mln w 1988 r.⁴³ Zlecenie budowy nowych kutrów typu B-280 było pierwszym długofalowym obciążeniem dla PPiUR „Koga”. Finalnie seria została zakończona przez Stocznnię „Ustka” 31 grudnia 1990 r.⁴⁴

Drugim etapem modernizacji wysłużonego majątku trwałego przedsiębiorstwa było uzupełnienie parku maszynowego. Tym razem wybór ZPGR padł na duńską firmę „Norfo”, specjalizującą się w wytwarzaniu maszyn do obróbki ryb z gatunku dorszowatych. Wstępne rozmowy dotyczące inwestycji prowadzono w latach 1985–1986 i zdecydowano, że linie zostaną zamontowane w dwóch kombinatach PPiUR „Koga” w Helu oraz PPiUR „Szkuner” we Władysławowie.

⁴⁰ Łącznie polskie rybołówstwo, obok wspomnianych kutrów dla PPiUR miało otrzymać osiem trawlerów dalekomorskich dla PPDiUR oraz 49 kutrów i 92 łodzie dla SPRM; J. Lisiecki, *Założenia współczesnej polityki morskiej PRL i jej realizacja* [w:] *Polityka morska państwa w 40-lecie PRL*, Gdańsk 1986, s. 19.

⁴¹ AF PPiUR „Koga”, Umowa nr 4/1794/1985, k. 1.

⁴² Łączne wydatki przeznaczone przez „Kogę” na budowę nowych jednostek wyniosły w latach 1987–1988 810,5 mln zł; *ibidem*, Umowy dot[yczące] budowy kutrów, Harmonogram zaangażowania środków na finansowanie objętych WIP, b.p.

⁴³ Gdański „Centromor” przeliczył cenę jednostkową kutra typu B-280, która w 1988 r. wyniosła 840 tys. USD; *ibidem*, Umowa nr 4/1794/85, k. 3.

⁴⁴ Jednostki typu B-280 wchodziły do służby w następującej kolejności: Hel 150 – 30 VI 1988 r., Hel 151 – 31 X 1988 r., Hel 152 – 28 II 1989 r., Hel 153 – 3 XII 1990 r. oraz Hel 154 – 31 XII 1990 r.; AF PPiUR „Koga”, Umowy dot[yczące] budowy kutrów, Dodatkowe dane informacyjne do rocznego sprawozdania z realizacji jednostkowego przedsięwzięcia wdrożeniowego w 1988 r., b.p.; *ibidem*, Protokoły zdawczo-odbiorcze kutrów B-280, Protokół zdawczo-odbiorczy trawlera bałtyckiego B-280/3 – Hel-152, b.p.; *ibidem*, Protokoły zdawczo-odbiorcze kutrów B-280, Protokół zdawczo-odbiorczy trawlera bałtyckiego B 280/13 – Hel – 153, b.p.; *ibidem*, Protokoły zdawczo-odbiorcze kutrów B-280, Protokół zdawczo-odbiorczy trawlera bałtyckiego B-280/14 – Hel-154, b.p.

W przypadku pierwszego z przedsiębiorstw, w posiadanych budynkach ewidentnie brakowało miejsca, gdzie można by zamontować nowe maszyny. Postanowiono więc zaadaptować pierwsze piętro głównej hali przetwórczej „Kogi”, na którym dotychczas znajdowały się pomieszczenia socjalne. Wstępne prace przygotowawcze realizowano w 1987 r., równoległe do planowanej implementacji. Ostatecznie montaż elementów linii „Norfo” zakończono w kwietniu 1989 r.⁴⁵ Był to jeden z najnowocześniejszych obiektów tego typu w polskich przedsiębiorstwach rybnych⁴⁶. Dokonana inwestycja, pomimo wysokiej kosztochłonności, mogła pozwolić „Kodze” na ekspansję na rynki Europy Zachodniej, ale z możliwości tej nie udało się skorzystać.

Kolejną inwestycją realizowaną przez PPIUR „Koga” w momencie trwania przygotowania do transformacji przedsiębiorstwa była fabryka lodu. Obiekt taki istniał w porcie helskim, aczkolwiek został wybudowany jeszcze w latach pięćdziesiątych XX w.⁴⁷ Tak więc na początku okresu transformacji posiadał niemal trzydziestoletni rodowód, czyli należało go uznać za wyeksploatowany. Dlatego też w 1990 r. podjęto decyzję o gruntownej modernizacji fabryki lodu. Zakończono ją w czerwcu 1991 r., a całością robót kierowało szwedzkie przedsiębiorstwo „Stal A/S”⁴⁸.

Ostatnimi inwestycjami realizowanymi przez PPIUR „Koga” w Helu były modernizacja portu oraz budowa oczyszczalni ścieków. W pierwszym wypadku realizacja wydatków spoczywała wyłącznie na przedsiębiorstwie, co dodatkowo – ze względu na bardzo wysokie nakłady – komplikowało sytuację finansową, zmuszając dyrekcję do zaciągania kolejnych kredytów. Druga

⁴⁵ Nowa linia do obróbki dorsza składała się niemal w całości z elementów pochodzących z importu. Realizowana była głównie z kredytów bankowych i pożyczek od przedsiębiorstw zagranicznych, gdzie przodująca rola należała do firmy „E”. Zdaniem ówczesnej dyrekcji przedsiębiorstwa, nowa linia miała umożliwić zwiększenie produktywności oraz podnieść wartość produkowanego asortymentu, co było zgodne z wpasowaniem się w tendencję do zmniejszonego pozyskiwania dorsza; PPIUR „Koga” Hel. *Biuletyn jubileuszowy...*, s. 17; AAN, Urząd Gospodarki Morskiej Departament Kontroli, 51/39, Protokół z narady pokontrolnej z 29 IX 1986 r., k. 2.

⁴⁶ Analogiczna linia zamontowana była we Władysławowie i składała się z: elektronicznej sortowniczy, 5 mechanicznych odgławiarek, mechanicznej myjni skrzyń, wag elektronicznych, ok. 40 stanowisk ręcznego wycinania kości, stanowisk pakowania do tac zamrażalniczych. Nad całością procesu produkcyjnego czuwał komputer sterujący. W ramach inwentaryzacji dokonano wyceny linii, oceniając jej wartość na 385 964 137 starych złotych (279 262 DK); *Modernizacja przetwórstwa rybnego z połowów bałtyckich*, red. Z. Polański, A. Brzyski, P. Bykowski et al., Gdynia 1991, s. 27; Archiwum Firmowe „Koga Maszoperia” Sp. z o.o. (dalej: AF „Koga Maszoperia”), Linia Norfo, Przejęcie środka trwałego, b.p.; *ibidem*, Specification of Norfo Line, b.p.

⁴⁷ Hala przetwórcza została oddana w 1954 r.; PPIUR „Koga” Hel. *Biuletyn jubileuszowy...*, s. 3.

⁴⁸ Nowa fabryka lodu wytwarzała sztuczny, wysokogatunkowy lód rurkowy. Produkcja była w pełni zautomatyzowana i energooszczędna; Z. Russek, *Opinia o prywatyzacji Przedsiębiorstwa Połowów i Usług Rybackich „Koga” Hel*, Gdynia 1992, s. 9.

z poczynionych inwestycji została podzielona między trzech partycypujących – PPiUR „Koga” (43 proc. nakładów), Marynarkę Wojenną oraz gminę Hel⁴⁹.

Zasygnalizowane powyżej inwestycje wymusiły na „Kodze” zaciąganie kredytów inwestycyjnych lub pozyskiwanie dewiz we własnym zakresie. Proces ten był powiązany z eksportem nieprzetworzonego surowca rybnego do krajów EWG. Niestety, działanie to stało w sprzeczności z podjętą rozbudową potencjału przetwórczo-eksploatacyjnego, ponieważ duża część surowca nie była przetwarzana w unowocześnionych obiektach firmy, a obsługa techniczna floty, ze względu na duże odległości łowisk i konkurencyjne ceny np. paliwa, odbywała się w portach zagranicznych.

Proces prywatyzacji majątku przedsiębiorstwa

Początków procesu restrukturyzacji PPiUR „Koga” w Helu należy doszukiwać się jeszcze na przełomie lat 1988–1989. Wraz z postępującą modernizacją floty należącej do przedsiębiorstwa rozpoczęto sukcesywne oddawanie zdekompletowanych jednostek – na zasadzie leasingu – rybakom indywidualnym⁵⁰. W tym wypadku, w związku ze znikomą wartością i dużym zużyciem, nie można mówić o celowym wybieraniu pierwszych beneficjentów prywatyzacji, jednak różnice dotyczyły rocznych kwot spłaty poszczególnych jednostek⁵¹. Sukcesywnie zmniejszono też zatrudnienie, co było ściśle powiązane z dokonywanymi modernizacjami, jednakże proces ten cechował się powolnością.

Podstawą do dalszych rozważań nad przyczynami upadku helskiego przedsiębiorstwa były konsekwencje wprowadzenia ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z 13 lipca 1990 r. Zakładała ona dwie metody likwidacji państwowych kombinatów – kapitałową i likwidacyjną⁵². W wypadku niemal wszystkich przedsiębiorstw bałtyckich zastosowano drugą metodę. Wynikało to z niewłączenia omawianej gałęzi gospodarki do strategicznych gałęzi przemysłu, czyli takich, które cechowały się wysokimi wynikami finansowymi i rozbudowaną kooperacją międzynarodową. Nad prawidłowym wyborem

⁴⁹ *Ibidem*.

⁵⁰ W związku z wprowadzaniem do służby kutrów typu B-280 rozpoczęto stopniowe wycofywanie ze służby burtowców typu B-25s; PPiUR „Koga” Hel. *Biuletyn jubileuszowy...*, s. 18; Z. Russek, *Wycena majątku PPiUR „Koga” Hel metodą dochodową*, Gdynia 1991, s. 5–6.

⁵¹ Przykładem takich działań było oddanie w agencję trzech burtowców typu B-25s – Hel 108, Hel 109 oraz Hel 110. W przypadku Hel 108 roczna kwota spłaty została określona na 58 155 000 starych złotych, Hel 109 – 53 867 000 starych złotych, Hel 110 – 77 814 000 starych złotych; AF PPiUR „Koga”, Armatorski Ośrodek Remontowy, Kalkulacja umów agencyjnych kutrów Hel 108, Hel 109, Hel 110, b.p.

⁵² E. Kuzebski, *Ocena efektów ekonomicznych...*, s. 9; Ustawa z 13 VII 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, DzU nr 51, poz. 298, s. 695–697.

drogi procesu likwidacyjnego, obok zarządów poszczególnych kombinatów, czuwać mieli naukowcy MIR przy wsparciu Ministerstwa Przekształceń Własnościowych⁵³.

Podjęwane wówczas kroki cechowały się dużą dozą prowizoryczności i przypadkowości. Starano się znaleźć drogę jak najlepszego przeprowadzenia zmian struktury własności państwowych kombinatów połowowych. W tym celu posłużono się sprawozdaniami finansowymi, a wyciągnięte wnioski miały być podstawą wyboru metody prywatyzacji⁵⁴. Po porównaniu najważniejszych parametrów, zdecydowano o wyzbyciu się przez wszystkie pięć przedsiębiorstw najbardziej kosztochłonnego elementu majątku trwałego – floty kutrowej⁵⁵. Pomysł ten już w momencie opracowywania był błędny, ponieważ działające według przestarzałego modelu zarządzania kombinaty państwowe w realiach gospodarki rynkowej nie miały szans na konkutowanie z elastycznymi podmiotami prywatnymi i zagranicznymi⁵⁶. Wytworzyła się więc sytuacja, w której przedsiębiorstwa stały się swoistymi outsiderami rynku, co objawiało się głównie przez odcięcie od dostaw surowca niezbędnego do realizacji dalszej produkcji⁵⁷.

Na kanwie tych decyzji naczelna dyrekcja PPIUR „Koga” zdecydowała o rozpoczęciu rzeczywistego procesu prywatyzacji eksploatowanej floty. W lutym 1991 r. oddano w agencję armatorom, rekrutującym się spośród załóg pływających przedsiębiorstwa, kolejnych dziewięć jednostek typu B-25s/A⁵⁸. W momencie przekazywania, najstarszy z kutrów miał ok. 16 lat, należy więc

⁵³ Z. Russek, *Opinia o prywatyzacji...*, s. 5.

⁵⁴ Takich analiz dokonywali: Zdzisław Russek, Stanisław Szostak, Emil Kuzebski oraz Zygmunt Polański.

⁵⁵ Zdzisław Russek i Stanisław Szostak uważali, że przyjęta metoda prywatyzacji floty, która została praktycznie podzielona na trzy etapy, przyniosła efekty, ponieważ obok ograniczenia kosztów, poszczególne jednostki nadal tworzyły majątek trwały przedsiębiorstwa; S. Szostak, Z. Russek, *Analiza ekonomiczno-finansowa Przedsiębiorstwa Połowów i Usług Rybackich „Koga” w Helu za lata 1988–1990 i pierwsze półrocze 1991 r.*, Gdynia 1991, s. 7.

⁵⁶ W 1990 r., wskutek ograniczającego się zbytu na wyroby „Kogi”, władze przedsiębiorstwa podjęły decyzję o zakupie 1700 ton śledzia dalekomorskiego z Islandii. Planowano w ten sposób pozyskać więcej klientów. Wyroby te, wobec konkurencji zachodnich firm, okazały się mało atrakcyjne i nie zdobyły popularności. Ostatecznie większość surowca i wyrobu została przeznaczona na mączkę rybną; *idem*, *Opinia o prywatyzacji...*, s. 14.

⁵⁷ S. Szostak, *Polskie rybołówstwo w latach 1990–1995*, „Studia i Materiały Morskiego Instytutu Rybackiego” (Gdynia) 1997, E, nr 54, s. 8.

⁵⁸ W leasing oddano następujące jednostki: Hel 137 (HPR „Helmor”), Hel 138 (Edmund Makowski), Hel 139 (Zenon Zajac), Hel 140 (Stefan Piechowski), Hel 141 (HPR „Helmor”, później Jarosław Ziemacki), Hel 142 (Jan Srokosz), Hel 143 (Janusz Paweł Has, później Ryszard Olczak), Hel 144 (Henryk Chojnacki), Hel 145 (Jerzy Konkel). W nawiasach podano armatorów, którzy byli leasingobiorcami w 1992 r.; AF PPIUR „Koga”, Zesp. umowy sprzedaży kutrów, Sprzedaż Hel 137, Hel 138, Hel 139, Hel 140, Hel 141, Hel 142, Hel 143, Hel 144, Hel 145, b.p.; D. Duda, B. Wandtke, *Port Hel. Przyczynek do 100-letniej historii*, Gdynia 2003, s. 38.

uznać, że nie były to jednostki wysłużone. Warunkiem otrzymania kutra była jego spłata w formie dostaw dorsza do „Kogi”. Przy analizie kontraktów, na pierwszy plan wychodzą względnie równe kwoty wyceny, a w związku z tym spłaty oraz wybór poszczególnych armatorów, który nie był przypadkowy⁵⁹.

Wydarzenia roku 1991 należy uznać za początek osłabienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Z punktu widzenia ekonomiki rybołówstwa, wobec aktualnych w owym czasie tendencji ograniczonych połowów dorsza, decyzja o spłacie kutrów w formie dostaw dorsza była błędna, ponieważ nie podjęto się wskazania obowiązkowych dostaw innych gatunków, takich jak śledź czy szprot, skupiając się wyłącznie na dorszu, cennym z punktu widzenia zagranicznych odbiorców.

Następnym etapem procesu rozkładu przedsiębiorstwa była druga prywatyzacja floty, przypadająca na przełom marca i kwietnia 1992 r.⁶⁰ Pierwotny plan przewidywał powołanie specjalnej spółki pracowniczej, która miała być odpowiedzialna za dostawy ryby do „Kogi”⁶¹. Podmiot taki utworzono na początku 1992 r., jednak nie zachowały się informacje mówiące o rzeczywistym odstąpieniu ostatnich dwunastu jednostek⁶². Finalnie kutry na zasadzie leasingu przekazano wybranym pracownikom przedsiębiorstwa, wskazując bardzo zróżnicowane kwoty spłaty poszczególnych elementów majątku trwałego. Należy zauważyć, że decyzja ta przyczyniła się do całkowitej marginalizacji pozycji kombinatu na rynku, odcinając go od dostaw ryby.

Zagadnieniem wymagającym głębszego omówienia są poszczególne kwoty spłaty początkowo wycarterowanych, a później przekazanych jednostek. Dane te zaprezentowano w tabeli 3. Ujęto w niej zarówno jednostki burtowe (B) jak i rufowe (R). W wypadku pierwszego rodzaju, spłata miała polegać na dostawach dorsza. Różnice uwidaczniają się bardzo silnie, gdy porówna się je z kwotami wyznaczonymi trawlerom rufowym. Pierwszy aspekt to różnorodność połowów, gdzie wymagano łowienia wszystkich trzech podstawowych gatunków bałtyckich. Drugim czynnikiem była duża rozbieżność wymaganych kwot, które np. w przypadku dorsza oscyływały w granicach 17–57 ton. Na podstawie szacunkowych materiałów z okresu prywatyzacji nie udało się określić przyczyn

⁵⁹ Dla jednostek typu B-25s/A wyznaczono kwoty spłaty oscylujące w granicach 88–90 t dorsza w skali roku.

⁶⁰ D. Duda, B. Wandtke, *Port Hel...*, s. 38.

⁶¹ Zdaniem Zdzisława Russka spółkę pracowniczą pod nazwą „Baltfish” powołano w marcu 1991 r. Składała się z trzydziestu współników, wywodzących się z grona dawnych pracowników wydziału połowów PPIUR „Koga”. Podmiot ten miał przejąć dwanaście najnowocześniejszych kutrów. Zdjęcie trawlera Hel 135 zamieszczone w pracy *Kutry rybackie z Helu* również potwierdza istnienie spółki; Z. Russek, *Opinia o prywatyzacji...*, s. 9; B. Huras, M. Kuklik, F. Necel, *Kutry rybackie z Helu*, Gdynia 2019, s. 349.

⁶² Spółka „Baltfish” miała przejąć tylko trawlerzy rufowe – sześć typu B-410, pięć typu B-280 oraz jeden typu TR-27.

rozbieżności. Najbardziej uwidaczniają się bardzo niskie wymogi zastosowane w stosunku do najmłodszych trawlerów typu B-280 – Hel 150 oraz Hel 152, względem jednostek legitymujących się starszym rodowodem.

Tabela 3. Kwoty połowowe wyznaczone jako spłata poszczególnych jednostek oddanych w czarter przez PPiUR „Koga” (w tonach)

Jednostka	Typ (rok budowy)	Rodzaj pozyskiwanego surowca [t]			Armator
		Dorsz	Śledź	Szprot	
Hel 101	T (1977)	57	140	380	HPR
Hel 102	T (1978)	20	180	200	P* (czarter)
Hel 130	T (1978)	18	180	500	P (czarter)
Hel 131	T (1979)	57	190	380	P (czarter)
Hel 137	B (1974)	88	0	0	P (czarter)
Hel 140	B (1975)	90	0	0	P (czarter)
Hel 142	B (1975)	89	0	0	P (czarter)
Hel 150	T (1988)	17	190	300	P (czarter)
Hel 152	T (1989)	17	190	260	P (czarter)

* Literą „P” oznaczono armatorów prywatnych (leasingobiorców).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: AF PPiUR „Koga”, Zesp. dokumenty sprzedaży kutrów, b.p.

Wskazane powyżej kwoty połowowe były w przypadku tak dużego przedsiębiorstwa jak „Koga” zupełnie niewystarczające, a po 1992 r. stawały się wielokrotnie przyczyną konfliktowych sytuacji między właścicielami (leasingobiorcami) a komisarycznymi władzami przedsiębiorstwa⁶³. Dochodziło do paradoksalnych sytuacji, gdy po zużyciu poszczególnych jednostek były one w fatalnym stanie technicznym oddawane do „Kogi”⁶⁴. Zachowane dokumenty wskazują ewidentnie na brak realizacji wymaganych kwot⁶⁵. Dodatkowo wskutek odgórných decyzji podejmowanych w okresie transformacji przez kierownictwo zakładu, jednostki trafiały w wielu przypadkach do bardzo wąskiego grona osób. Nie decydował o tym cenzus majątkowy, ponieważ niemal żaden z armatorów nie miał rzeczywistych dochodów umożliwiających nabycie ku-

⁶³ Zgodnie z zachowanymi dokumentami sytuacje takie miały miejsce w wypadku następujących jednostek: Hel 110, Hel 143 oraz Hel 131. W związku ze słabym zachowaniem dokumentacji nie można określić czy większa ilość armatorów miała konflikt z zarządem komisarycznym; AF PPiUR „Koga”, Zesp. umowy sprzedaży kutrów, Sprzedaż Hel 110, Hel 143, Hel 131, b.p.

⁶⁴ AF PPiUR „Koga”, Armatorski Ośrodek Remontowy, Propozycja zawarcia ugody między HPR „Helmor” a PPiUR „Koga” z 27 V 1993 r., b.p.

⁶⁵ Na przykład w 1991 r. Hel 138 uzyskał 6,4 t dorsza z wymaganych 89 t, Hel 139 – 6,5 t z wymaganych 90 t, Hel 140 – 3,7 t z wymaganych 90 t, Hel 141 – 6,4 t z wymaganych 89 t, Hel 142 – 7,4 t z wymaganych 84 t, Hel 144 – 6 t z wymaganych 79 t; *ibidem*, Zesp. dokumenty sprzedaży kutrów, Sprzedaż Hel 138, Hel 139, Hel 140, Hel 141, Hel 142, Hel 144, b.p.

trów⁶⁶. Wyzbycie się floty i późniejsze spłaty w surowcu należy z punktu widzenia ekonomicznego uznać za jeden z największych błędów⁶⁷.

Wraz z poczynionymi na przestrzeni lat dziewięćdziesiątych inwestycjami powinna realnie wzrastać produkcja przedsiębiorstwa. Jak pokazuje powyższa analiza, widać zależność odwrotną. Niemal całkowicie zrezygnowano z produkcji lądowej na rzecz obrotu rybą świeżą, która nie wymagała nakładów kosztowych w postaci płac i materiałów⁶⁸. Docelowo sytuacja ta spowodowała brak zwrotu kosztów inwestycyjnych. Rozpoczęto stopniowy proces wyłączenia z oferty przedsiębiorstwa produktów cechujących się wyższym stopniem przetworzenia, tj. ryb solonych, których produkcję ograniczono niemal dziesięciokrotnie, ryb wędzonych oraz prezerw rybnych⁶⁹. Było to ściśle powiązane z powoływaniem nowych spółek, przejmujących produkcję i działających na zasadzie podwykonawców, gdzie „Koga” pełniła funkcję zleceniodawcy.

Rozkład majątku PPIUR „Koga”

Pogarszająca się kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa wytworzyła sytuację, w której powstała swoista próżnia własnościowa. W związku z tym zaistniała możliwość zdobycia bez większego problemu (w bardzo zróżnicowany sposób) elementów majątku trwałego przedsiębiorstwa. Dała o sobie znać słabość przyjętych rozwiązań prywatyzacyjnych, które wskazywały jednoznacznie na decentralizację dotychczasowego, kombinatowego systemu zarządzania w gospodarce rybnej, a w związku z tym w samym PPIUR „Koga”⁷⁰. W momencie opracowywania pomysłów zmiany struktury własności przedsiębiorstwa, sami ich twórcy nie mogli przewidzieć dalszych wydarzeń. Na problem ten należy spojrzeć dwu-

⁶⁶ Zdaniem Emila Kuzebkiego żaden z pracowników byłych kombinatów państwowych po uwzględnieniu jego rzeczywistych przychodów nie miał możliwości nabycia elementów majątku trwałego likwidowanych przedsiębiorstw; *idem*, *Ocena efektów ekonomicznych...*, s. 27.

⁶⁷ Zgodnie z wytycznymi, spłata rat leasingowych na zasadzie zdawania surowca była obowiązkowa. Po uregulowaniu wszelkich należności przez poszczególnych armatorów ewentualna kooperacja z przedsiębiorstwem miała działać na zasadach rynkowych z zachowaniem komercyjności; *ibidem*, s. 13.

⁶⁸ Analiza produkcji przedsiębiorstwa umożliwia wskazanie poszczególnych wartości procentowych wytwarzanego asortymentu. Segment ryb całych w 1990 r. stanowił 64 proc. produkcji łącznej, wzrastając w 1992 r. do poziomu 86 proc.; *ibidem*, s. 35.

⁶⁹ Podczas trwania procesu prywatyzacji zrezygnowano z produkcji ryb wędzonych (1991 r.), prezerw rybnych (nie wytwarzano ich w 1991 i 1992 r.). Wydatnie zmniejszył się także udział innych wyrobów (w 1990 r. – 19 proc., w 1992 r. – 6 proc.); *ibidem*.

⁷⁰ W myśl teoretycznych założeń sam proces prywatyzacji miał spowodować zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku i dostosowanie go do warunków gospodarki rynkowej. W tym wypadku posłużono się teorią braku interwencjonizmu państwowego i swobodną konkurencją; E. Kuzebski, S. Szostak, *Analiza przekształceń własnościowych...*, s. 5.

płaszczyznowo. Zamiar wyzbycia się elementów nieprodukcyjnych, do których należało zaliczyć nadbudowę socjalną, z natury rzeczy generującą straty, a w dalekosiężnej perspektywie wymagającą dalszych inwestycji, było posunięciem jak najbardziej słusznym⁷¹. Zupełnie innym aspektem był majątek produkcyjny, niezbędny do istnienia firmy na rynku, w przypadku „Kogi” doinwestowany, rokujący szanse rozwoju lub w najgorszym przypadku utrzymania bieżącej pozycji rynkowej w przyszłości⁷². Z niewiadomych przyczyn ostatecznie rozpoczęto akcję likwidacyjną, której beneficjentami w dużej mierze były osoby związane z byłymi kręgami zarządzającymi przedsiębiorstwem.

Na kanwie prywatyzacyjnych decyzji rozpoczęto swoiste rozdzielanie majątku kombinatu. Pierwszym symptomem postępujących zmian była niechęć do rezygnacji z udziału zewnętrznych pośredników w dystrybucji produktów „Kogi”⁷³. Zdecydowało to o powoływaniu pierwszych spółek uwłaszczających się na majątku kombinatu. Działanie to powodowało separację podmiotu na rynku, a dodatkowo ograniczało bezpośrednie kontakty z kontrahentami.

Jednym z elementów majątku trwałego „Kogi” był oddany do użytku w 1973 r. Armatorski Ośrodek Remontowy (AOR) zlokalizowany w helskim porcie⁷⁴. Do jego podstawowych zadań należały remonty bieżące, usługi transportowo-wyładunkowe oraz obsługa floty kutrowej. Zgodnie z zachowanymi informacjami budynek ten był zbyt duży, ponieważ sama hala naprawcza miała powierzchnię 2614,4 mkw.⁷⁵ Do największych jego wad można zaliczyć brak podnośnika lub slipu kutrowego, niezbędnego przy remontach jednostek. Obiekt stanowił zbędny balast, dlatego decyzją ówczesnej dyrekcji został przeznaczony do prywatyzacji. Pierwsze narady w styczniu 1989 r. wskazały jednoznacznie, że należy utworzyć podmiot zewnętrzny, który będzie realizował usługi na rzecz przedsiębiorstwa. Ostatecznie 1 lipca 1989 r. powołano do

⁷¹ Jedną z podstawowych przesłanek prywatyzacji majątku nieprodukcyjnego było docelowe obniżenie kosztów. Zdecydowano więc o ograniczeniu świadczeń socjalnych, w tym także zmniejszeniu zużycia mediów w celu ograniczenia kosztów stałych. W przypadku PPIUR „Koga” w pierwszej kolejności wyzbyto się mieszkań zakładowych, domu rybaka, świetlicy i klubu robotniczego; E. Kuzebki, *Ocena efektów ekonomicznych...*, s. 10; E. Kuzebki, S. Szostak, *Analiza przekształceń własnościowych...*, s. 24.

⁷² Teoretycznie PPIUR „Koga”, realizując proces przekształceń własnościowych, planowało: uwolnienie od obowiązku wypłacania dywidendy do budżetu państwa, kształtowanie płac zgodnie z faktycznymi nakładami pracy, przeznaczenie wypracowanego zysku na potrzeby przedsiębiorstwa, zdobycie dodatkowego kapitału zagranicznego, zwiększenie autonomii zarządu w zarządzaniu, dążenie do zachowania miejsc pracy, poszerzenie działalności o inne obszary, likwidacja zadłużenia, zatrzymanie wykwalifikowanej kadry, a docelowo uniknięcie likwidacji; *ibidem*, s. 32.

⁷³ *Ibidem*, s. 33.

⁷⁴ PPIUR „Koga” Hel. *Biuletyn jubileuszowy...*, s. 7.

⁷⁵ Razem z budynkiem AOR spółka otrzymała przyległy plac o powierzchni 7304 mkw., budynek kompresorowni o powierzchni 136 mkw.; AF PPIUR „Koga” w Helu, Armatorski Ośrodek Remontowy, Protokół spisany 30 IX 1993 r., k. 1.

życia spółkę Helskie Przedsiębiorstwo Remontowe (HPR) „Helmor” Sp. z o.o., w zarządzie której zasiadali ówczesni kierownicy warsztatów⁷⁶. W momencie rozpoczęcia działalności, zatrudnienie w podmiocie wynosiło w przybliżeniu ok. 100 osób⁷⁷. „Helmor” przejął jednocześnie wszystkich pracowników AOR, a w okresie restrukturyzacji floty otrzymał także kilka kutrów, które ściśle kooperowały z „Kogą”⁷⁸. Zgodnie z zachowanymi dokumentami, kondycja spółki już w 1992 r. była fatalna, a w roku następnym jeszcze się pogorszyła⁷⁹. Ostatecznie podmiot zlikwidowano w 1995 r.

Równoległe do realizowanych przekształceń, wskutek rosnącego zadłużenia, w 1993 r. decyzją wojewody gdańskiego „Koga” została objęta zarządzeniem komisarycznym⁸⁰. Postanowiono wyzbycie się majątku zbędnego z punktu widzenia ekonomicznego, a w wielu przypadkach praktycznie niezbędnego do realizacji dalszej produkcji. Kontynuowano oddawanie w leasing jednostek pływających oraz zmniejszono zatrudnienie, które zdaniem zarządu generowało wysokie koszty. Dodatkowo przeprowadzono proces zmian w strukturze majątku przedsiębiorstwa.

Drugą spółką powołaną w ramach procesów prywatyzacyjnych na bazie majątku PPiUR „Koga” była „K-M” Sp. z o.o. Pierwsze plany dotyczące jej utworzenia datuje się na 1991 r., a faktycznie rozpoczęła funkcjonowanie 1 stycznia 1992 r.⁸¹ Siedzibą spółki był magazyn nieistniejącego już w owym czasie wydziału połowów. Przedsiębiorstwo w celu rozpoczęcia rentownej działalności, w ramach outsourcingu usług, przejęło od PPiUR „Koga” technologię produkcji przerwy rybnej „Anchovis Helskie” oraz część kontaktów zagranicznych na terenie Ukrainy i byłej Jugosławii⁸². Jeszcze w tym samym roku spółka wydzierżawiła od kombinatu obiekty związane z zamrażalnictwem

⁷⁶ Według teoretycznych założeń, spółka miała świadczyć usługi na rzecz podmiotów zewnętrznych. Niemniej jednak od stycznia 1992 r. z usług HPR „Helmor” korzystało tylko PPiUR „Koga”; AF PPiUR „Koga”, Armatorski Ośrodek Remontowy, Pismo do dyrektora naczelnego „Kogi” z 26 II 1992 r., k. 1; E. Kuzebski, S. Szostak, *Analiza przekształceń własnościowych...*, s. 48; Z. Russek, *Opinia o prywatyzacji...*, s. 9.

⁷⁷ Łącznie zatrudniono 87 pracowników fizycznych różnego szczebla oraz 13 pracowników umysłowych; AF PPiUR „Koga”, Armatorski Ośrodek Remontowy, Wykaz pracowników fizycznych, b.p.

⁷⁸ Początkowo były to kutry: Hel 101, Hel 131, Hel 137; *ibidem*, Armatorski Ośrodek Remontowy, Pismo do dyrektora naczelnego z 23 XI 1992 r., b.p.

⁷⁹ Pismo od dyrektora spółki HPR „Helmor” wskazuje na to, że w maju 1993 r. przedsiębiorstwo nie realizowało żadnej działalności usługowej, a przebywająca na miejscu szkieletowa załoga prowadziła dozór nad wyposażeniem, aby nie uległo dewastacji; *ibidem*, Armatorski Ośrodek Remontowy, Pismo do dyrektora naczelnego z 27 V 1993 r., b.p.

⁸⁰ E. Kuzebski, S. Szostak, *Analiza przekształceń własnościowych...*, s. 48.

⁸¹ AF „Koga Maszoperia”, K-M Sp. z o.o., b.p.

⁸² Produkt ten znajdował odbiorców głównie w Szwecji. Produkcję przerwy przekazano 17 V 1993 r.; AF PPiUR „Koga”, Armatorski Ośrodek Remontowy, Możliwość produkcji przetworów rybnych w przetwórni PPiUR „Koga” z 31 VII 1993 r., b.p.; E. Kuzebski, S. Szostak, *Analiza przekształceń własnościowych...*, s. 49).

i przechowalnictwem⁸³, dzięki czemu uzyskano infrastrukturę potrzebną do działalności przetwórczo-handlowej.

Skutkiem opisanych powyżej decyzji było częściowe odcięcie PPIUR „Koga” od źródeł zbytu i przeniesienie produkcji przerw do podmiotu zewnętrznego. Jednakże krótko po powstaniu spółka „K-M” nie posiadała odpowiednich możliwości przetwórczych, aby podołać zobowiązaniom. W związku z tym jej prezes zwrócił się do zarządcy komisarycznego „Kogi” z prośbą o możliwość odpłatnego wykorzystania istniejącego potencjału prywatyzowanego przedsiębiorstwa⁸⁴. Zastosowana w dokumencie argumentacja wskazywała jednoznacznie na wspólny interes obu podmiotów i możliwość kooperacji w dalszej przyszłości⁸⁵.

Następnym krokiem, który miał przyczynić się do zwiększenia tempa procesu prywatyzacji, było powołanie w 1993 r. kolejnej spółki pracowniczej. Otrzymała ona nazwę „Koga Maszoperia” i skupiała głównie pion produkcyjny „Kogi”. Niestety nie zachowały się informacje mówiące o szczegółach działalności tego podmiotu. Spółka zajmowała się głównie produkcją, jednak nie wiadomo na jakich zasadach się ona odbywała⁸⁶.

* * *

Przeprowadzona na łamach niniejszego artykułu analiza pozwala na odtworzenie procesu decyzyjnego, który przyczynił się do ostatecznego upadku przedsiębiorstwa. Do pozytywnych, a więc korzystnych dla „Kogi”, należy przede wszystkim zaliczyć przeprowadzony proces zmniejszenia zatrudnienia, wycofanie ze służby przestarzałych kutrów oraz zbycie nieprodukcyjnych elementów majątku trwałego. Ważny z punktu widzenia dalszego funkcjonowania „Kogi” był przeprowadzony proces modernizacji. Popołniono jednak wiele błędów,

⁸³ W 1993 r. spółka „K-M” wdzierzała: szafę zamrażalniczą „Sabroe”, dwie szafy zamrażalnice kontaktowo-stykowe, budynek maszynowni chłodni i fabryki lodu wraz z wyposażeniem (cztery sprężarki amoniakalne), chłodnię segmentową trzykomorową, magazyn podchładzany, barkę chłodniczą typu „Dorsz”, budynek chłodni w fabryce lodu, instalację chłodniczą. W 1995 r. część z wdzierzawionych elementów została wniesiona aportem jako udział „Kogi” (40 proc.) do spółki „Ch-H” Sp. z o.o. Pozostałymi udziałowcami były spółka „K-M” oraz gmina Hel. W późniejszym okresie układ posiadanych udziałów uległ diametralnym zmianom; AF PPIUR „Koga”, Armatorski Ośrodek Remontowy, Środki trwałe przekazane do spółki „K-M” po przeszacowaniu (1 III 1993 r.), b.p.; Archiwum Zakładu Ekonomiki Morskiego Instytutu Rybackiego w Gdyni (dalej: AEK MIR), Ch-H Sp. z o.o., program SAPARD, b.m. i d.w., s. 5–6.

⁸⁴ W celu zwiększenia produkcji „K-M” planowano wykorzystać istniejący potencjał produkcyjny głównie do wytwarzania przerw rybnych, ryb mrożonych i filetów śledziowych. „Koga” miała udostępnić swój sprzęt i maszyny w godzinach 22.00–6.00 i w dni wolne od pracy; AF PPIUR „Koga”, Armatorski Ośrodek Remontowy, Możliwość produkcji przetworów rybnych w przetwórni PPIUR „Koga” z 31 VIII 1993 r., b.p.

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ Przymuszalnie polegała ona na realizacji produkcji na parku maszynowym „Kogi”, a przedsiębiorstwo miało płacić umowne kwoty za tę usługę.

a do najważniejszych można zaliczyć całkowite wyzbycie się floty, a w związku z tym odcięcie od dostaw surowca, podział na mniejsze podmioty, sprzedaż elementów majątku niezbędnych do realizacji dalszej produkcji (np. chłodnia, magazyn podchładzany wraz z maszynownią, fabryka lodu) oraz szkodliwe przeinwestowanie, które finalnie wpłynęło na wzrost zadłużenia. Niewątpliwie decyzje te wraz z czynnikami zewnętrznymi niezależnymi od przedsiębiorstwa, gdzie do najistotniejszych należało: wprowadzenie zmian w systemie finansowania, brak stabilności oprocentowania kredytów, podatek od ponadnormatywnych wynagrodzeń (tzw. popiwek) oraz wahania kursów walut przyczyniły się do bardzo trudnej sytuacji, w której dominująca stała się niewypłacalność „Kogi”. Marazm pogłębiły brak technicznych możliwości wytworzenia nowych, atrakcyjniejszych produktów, przestarzały model zarządzania oraz brak marketingu. Na kanwie tych wydarzeń doszło do wielu nadużyć w wycenie elementów prywatyzowanego majątku, którego elementy były wyprzedawane za bardzo zróżnicowane kwoty.

Zaprezentowany na łamach niniejszego artykułu proces rozkładu majątku PPiUR „Koga” rozpoczęty jeszcze w 1990 r. trwał nadal po roku 1992. W tym okresie uwłaszczono wiele podmiotów, które opierając się na otrzymanych nieruchomościach i ruchomościach mogły się swobodnie rozwijać i kontynuować dalszą działalność. Przyczynami upadku przedsiębiorstwa były w pierwszej kolejności błędy popełnione przez dyrekcję oraz brak dobrej woli. Szkodliwe przeinwestowanie, wobec niestabilnej sytuacji całej transformowanej gospodarki, przy jednoczesnej chęci zdobycia elementów majątku „Kogi” przez wąską grupę byłych pracowników, leżały u podstaw nieskutecznego procesu naprawczego. Charakterystyczny był też brak konkurencyjnych produktów oraz całkowite zaniedbanie zagadnień marketingowych. Dodatkowo uwidoczniła się silna, odgórną tendencją do likwidacji teoretycznie nierentownych przedsiębiorstw, a praktycznie podmiotów, które można było uratować, czego najlepszym przykładem było i jest dalsze funkcjonowanie PPiUR „Szkuner” we Władysławowie. Agonia „Kogi” trwała jeszcze kilka lat i zakończyła się ostateczną upadłością w 2002 r.⁸⁷ Podsumowując, przypadek „PPiUR „Koga” należy uznać za przykład planowanego procesu, gdzie dały o sobie znać błędy popełnione w przeszłości.

⁸⁷ W listopadzie 1998 r. Gdańska Korporacja Handlowa za kwotę 2,2 mln zł kupiła zdekompletowany zakład. W skład majątku wchodziły: hala przetwórcza wraz z halą manipulacyjną, fabryka lodu, myjnia opakowań oraz kotłownia. Ostatecznie po całkowitej klęsce produkcji i wprowadzeniu przedsiębiorstwa w stan permanentnego zadłużenia, likwidacja zakładu nastąpiła w 2002 r.; *Rybołówstwo polskie 1998*, red. S. Szostak, E. Kuzebski, B. Pieńkowska *et al.*, „Studia i Materiały Morskiego Instytutu Rybackiego” (Gdynia) 2000, E, nr 59, s. 5; *Helska „Koga” znalazła nabywcę*, „Wiadomości Rybackie” 1998, nr 10, s. 11; *Oszukani z Helu*, <http://www.tygodnikprzeglad.pl/oszukani-z-helu/> [dostęp 6 VII 2018 r.]; *Hel: Koga upadła*, <http://www.rmif24.pl/fakty/news-hel-koga-upadla,nId,193307> [dostęp 6 VII 2018 r.]; *Hel: upadł zakład przetwórstwa ryb „Koga”*, <http://fakty.interia.pl/pomorskie/news-hel-upadl-zaklad-przetworstwa-ryb-koga,nId,1120309> [dostęp 6 VII 2018 r.].

Bibliografia

ŹRÓDŁA ARCHIWALNE

- Archiwum Akt Nowych w Warszawie
Archiwum Firmowe „Koga Maszoperia” Sp. z o.o. w Helu
Archiwum Firmowe Przedsiębiorstwa Połowów i Usług Rybackich „Koga” w Helu
Archiwum Zakładu Ekonomiki Morskiego Instytutu Rybackiego w Gdyni
PPiUR „Koga” Hel. Biuletyn jubileuszowy 1989 r., Hel 1989.
Ustawa z 13 lipca 1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, DzU 1990, nr 51, poz. 298.
Wywiad z byłym dyrektorem PPiUR „Koga” w Helu Lucjanem Błaszczukiem [w kolekcji autora].

OPRACOWANIA

- Duda D., Wandtke B., *Port Hel. Przyczynek do 100-letniej historii*, Gdynia 2003.
Gospodarka rybna w latach 1986–1989, red. J. Grzenia, M. Gustowska, T. Jasińska *et al.*, Gdynia 1991.
Gospodarka rybna w latach 1990–1992, red. J. Grzenia, M. Gustowska, E. Makowiecka *et al.*, „Studia i Materiały” (Gdynia) 1994, E, nr 50.
Gospodarka rybna w latach 1991–1993, red. J. Grzenia, M. Gustowska, E. Makowiecka *et al.*, „Studia i Materiały” (Gdynia) 1995, E, nr 52..
Helska „Koga” znalazła nabywcę, „Wiadomości Rybackie” 1998, nr 10.
Huras B., Kuklik M., Necel F., *Kutry rybackie z Helu*, Gdynia 2019.
Kubicki M., *Kutry typu B-25s/A w polskiej flocie rybackiej na Morzu Bałtyckim w latach 1972–1992*, „Zapiski Puckie” 2018, nr 17.
Kubicki M., *Modernizacja floty PPiUR „Koga” w Helu. Wprowadzenie do służby trawlerów rufowych typu B-410*, „Zapiski Puckie” 2016, nr 15.
Kubicki M., *Modernizacja floty rybackiej Przedsiębiorstwa Połowów i Usług Rybackich „Koga” w Helu – budowa i wprowadzenie do służby kutrów rybackich typu B-280 w latach 1986–1991*, „Additamenta Historica. Studia z dziejów dalekich i bliskich” (Gdańsk) 2016, red. B. Klasa.
Kubicki M., *Wpływ modernizacji floty PPiUR „Koga” w Helu na realne wyniki połowowe przedsiębiorstwa w latach 1974–1992*, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2015, nr 12.
Kuzebski E., *Ocena efektów ekonomicznych zmian strukturalnych i własnościowych w państwowych przedsiębiorstwach połowowych*, Gdynia 1996.
Kuzebski E., Szostak S., *Analiza przekształceń własnościowych i strukturalnych w państwowych przedsiębiorstwach połowowych*, Gdynia 1995.
Lisiecki J., *Założenia współczesnej polityki morskiej PRL i jej realizacja [w:] Polityka morska państwa w 40-leciu PRL*, Gdańsk 1986.
Modernizacja przetwórstwa rybnego z połowów bałtyckich, red. Z. Polański, A. Brzyski, P. Bykowski *et al.*, Gdynia 1991.
Russek Z., *Opinia o prywatyzacji Przedsiębiorstwa Połowów i Usług Rybackich „Koga” Hel*, Gdynia 1992.
Russek Z., *Wycena majątku PPiUR „Koga” Hel metodą dochodową*, Gdynia 1991.
Rybołówstwo polskie 1998, red. S. Szostak, E. Kuzebski, B. Pieńkowska *et al.*, „Studia i Materiały” (Gdynia) 2000, E, nr 59..
Szostak S., *Polskie rybołówstwo w latach 1990–1995*, „Studia i Materiały” (Gdynia) 1997, E, nr 54..
Szostak S., Russek Z., *Analiza ekonomiczno-finansowa Przedsiębiorstwa Połowów i Usług Rybackich „Koga” w Helu za lata 1988–1990 i pierwsze półrocze 1991 r.*, Gdynia 1991.
<http://fakty.interia.pl/pomorskie/news-hel-upadl-zaklad-przetworstwa-ryb-koga,nId,1120309> [dostęp 6 VII 2018 r.].

<http://www.rmfm24.pl/fakty/news-hel-koga-upadla,nId,193307> [dostęp 6 VII 2018 r.].

<http://www.tygodnikprzeglad.pl/oszukani-z-helu/> [dostęp 6 VII 2018 r.].

A planned process or a series of unfortunate decisions? An analysis of the “Koga” enterprise’s privatization in 1986–1992

This article attempts to answer the questions on the procedure for changing the ownership structure of fishing and fishing services enterprise “Koga” [Przedsiębiorstwo Połowów i Usług Rybackich, PPIUR] in the town of Hel. For clarity, the author decided on a case study. The study, in a synthetic way, presents the overall privatization process of the “Koga” enterprise. The first part of the article discusses the position of “Koga” in the Polish People’s Republic’s fishing economy. The author analyzes fundamental indicators: fishing, averaged results per unit, landings at foreign ports, production, and employment. The second part presents the process of pumping funds into “Koga,” which took place in the years 1986–1991. From the economics of the company’s operation, there was an emphasis on increasing competitiveness and reducing costs that may lead to debt, mainly in foreign currencies, which later required on-time repayments. The third part presents the course of “Koga’s” privatization in detail. At the heart of the subsequent failure of the privatization process were: the presented procedure for the total disposal of the fleet and the establishment of new companies enfranchised using the company’s assets. The last part of the article details the process of distributing “Koga’s” assets. After the division into several smaller entities, the enterprise finally declared bankruptcy in 2002.

Słowa kluczowe: prywatyzacja, rybołówstwo bałtyckie, kutry rybackie, polskie rybołówstwo

Keywords: privatization, Baltic fishery, fishing boats, Polish fishery

MATEUSZ KUBICKI (ur. 1988) – historyk, niemoznawca, ekonomista. Pracownik Oddziałowego Biura Badań Historycznych IPN Oddział w Gdańsku. Doktorant na Wydziale Historycznym Uniwersytetu Gdańskiego. Autor książki *Kapitan ostatni opuszcza swój statek... Józef Władysław Bednarz (1879–1939), Zbrodnia w Lesie Szpegawskim 1939–1940* oraz licznych artykułów na temat historii II wojny światowej i historii gospodarczej po 1945 r. Jego zainteresowania badawcze obejmują II wojnę światową na Pomorzu Gdańskim i na Oceanie Spokojnym oraz historię gospodarczą XX wieku.