

Redakcja naukowa
Anna Krzysztofek

ZNACZENIE ZARZĄDZANIA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE

ZNACZENIE ZARZĄDZANIA
WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE

REDAKCJA NAUKOWA
ANNA KRZYSZTOFEK

Redakcja naukowa
Anna Krzysztofek

ZNACZENIE ZARZĄDZANIA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

REDAKCJA NAUKOWA
ANNA KRZYSZTOFEK
(KATEDRA ZARZĄDZANIA,
UNIwersytet JANA KOCHANOWSKIEGO W KIELCACH)

RECENZENCI

PROF. ZW. DR HAB. PETRO GARASYM
DR HAB. PIOTR MISZTAL PROF. UJK
DR HAB. ANETA KOSZTOWNIK, PROF. UTH RAD

KOREKTA REDAKTORSKA

KAROL ŁUKOMIAK
DIANA ŁUKOMIAK

SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI

KAROL ŁUKOMIAK

© COPYRIGHT BY AUTHORS & ARCHAEGRAPH

ISBN: 978-83-66709-35-5

WERSJA ELEKTRONICZNA DOSTĘPNA NA STRONIE INTERNETOWEJ WYDAWCY:
www.archaeograph.pl

NA STRONIE INTERNETOWEJ:
www.know-press.eu

ORAZ W REPOZYTORIUM CYFROWYM BIBLIOTEKI NARODOWEJ
I PROFILACH AUTORÓW W INTERNETOWYCH SERWISACH NAUKOWYCH

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

ŁÓDŹ - KIELCE 2020

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	9
JULITA AUGUSTYŃCZYK EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE FINANSAMI JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO: KONCEPCJE I POSTULATY DOKTRYNY EKONOMICZNEJ.....	11
STANISŁAW BEREZIŃSKI DEVELOPMENT OF INTERMODAL TRANSPORT CONNECTIONS BETWEEN POLAND AND VIETNAM BASED ON THE NEW SILK ROAD RAIL LINKAGES.....	25
MAŁGORZATA BIELENIA ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP IN SMES.....	39
CZESŁAWA CHRISTOWA DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI I ROZWOJU POLSKICH PORTÓW O PODSTAWOWYM ZNACZENIU DLA GOSPODARKI NARODOWEJ NA PRZYKŁADZIE ZESPOŁU PORTÓW SZCZECIN – ŚWINOUJŚCIE.....	55
PATRYCJA FIGIEL, MIRELA SADOWSKA FINANSOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA POMOCĄ SPOŁECZNĄ W WOJEWÓDZTWIE OPOLSKIM W OKRESIE 2013-2018.....	79
KATARZYNA GRZYBEK BADANIE PRAWIDŁOWOŚCI OZNAKOWANIA OPAKOWAŃ PRODUKTÓW LECZNICZYCH DOSTĘPNYCH BEZ RECEPTY NA PRZYKŁADNIE WYBRANYCH OPAKOWAŃ PRODUKTÓW LECZNICZYCH O DZIAŁANIU PRZECIWBÓLOWYM.....	93

MAJA KOŁTOŃSKA UNIwersytet Średniowieczny Jako Najstarszy Model Uniwersytetu.....	107
MAJA KOŁTOŃSKA Model Uniwersytetu Humboldta Jako Wzór dla Polskich Uniwersytetów w latach 1918 – 1990.....	119
MAJA KOŁTOŃSKA Uniwersytet Przedsiębiorczy Jako Model Uniwersytetu XXI w. - Geneza, Cechy Charakterystyczne Oraz Polska Perspektywa.....	131
EWELINA PALUCKA Impact of the COVID-19 Pandemic on the Level of Sustainable Development of European Union Postal Operators.....	143
DOLORES GRACJA PIWEK Zarządzanie Rysikiem jako Determinanta Bezpieczeństwa Zarządzania Ruchem Lotniczym.....	157
KATARZYNA SAMBOR Analiza Konfliktów w Organizacjach na podstawie Opinii Pracowników Przedsiębiorstw.....	169
MAŁGORZATA STĘPIEŃ Zmiana Instytucjonalna w Gospodarce Polskiej – Kontekst Formalny i Nieformalny.....	185
MONIKA SZCZERBAK System Kontroli Zarządczej Fundamentem Bezpieczeństwa Finansowego Organizacji.....	201
DOMINIK SZEWCZYK Kreowanie Wizerunku Organizacji w Internecie na Przykładzie Polskiej Akcji Humanitarnej.....	217

KAMILA SZYMAŃSKA WŁĄCZANIE MŁODYCH DOROSŁYCH KLIENTÓW WE WSPÓŁZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ NA PRZYKŁADZIE RYNKU MODY.....	231
ALEKSANDRA TOMASIEWICZ, ANNA MURAWSKA ZALETY I WADY WYBRANYCH METOD ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM.....	249
MAŁGORZATA ZAKRZEWSKA, SZYMON JAROSZ, MARIUSZ SOŁTYSIK CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE I BARIERY WDROŻENIA AGILE W PRZEDSIĘBIORSTWACH.....	261

Monografia *ZNACZENIE ZARZĄDZANIA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE* jest zbiorem tekstów dotyczących zagadnień związanych z tematyką finansów, zarządzania, logistyki.

Teoria i praktyka zarządzania ma charakter dynamiczny, ciągle pojawiają się nowe koncepcje, modele, teorie czy też szkoły. Zarówno globalizacja jak i wzrost konkurencyjności stawiają przedsiębiorstwom nowe wyzwania i zmuszają je często do zmiany swoich dotychczasowych koncepcji działania. Bardzo ważnym wyzwaniem, przed którymi stoją współczesne organizacje i ich menedżerowie, wydaje się być zdolność do adaptacji, rozwoju oraz tworzeniu nowych wartości w postaci produktów i usług. Czynnikiem, który determinuje tego typu działania, jest wzrost ryzyka i niepewności. W tym przypadku każda organizacja musi stworzyć potencjał zdolności do działania w nieprzewidywanych sytuacjach. Potencjał taki pozwala efektywnie reagować na szanse i zagrożenia oraz tworzyć nowe rozwiązania.

Każdy współczesny menedżer i jego zespół muszą stworzyć dla swojego przedsiębiorstwa własny skuteczny model zarządzania, który następnie będzie się wielokrotnie zmieniał.

W monografii zaprezentowano 18 rozdziałów naukowych. Praca stanowi szerokie forum dyskusyjne skupione wokół tematów dotyczących finansów, zarządzania i logistyki.

Zostały zaprezentowane w niej analizy i badania autorów dotyczące między innymi zarządzania finansami, kontroli zarządczej, zarządzania pomocą społeczną, zarządzania ryzykiem.

Autorzy poruszają również aspekty z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, wdrażania agile w przedsiębiorstwach, przywództwa, przedsiębiorczości w MŚP, kreowania wizerunku w organizacji, współzarządzania wartością czy analizy konfliktów w organizacjach.

Trzy rozdziały dotyczą tematyki uniwersytetu, a mianowicie skupiają się nad problematyką uniwersytetu średniowiecznego jako najstarszego modelu uniwersytetu, uniwersytetu Humboldta oraz uniwersytetu przedsiębiorczego.

Kolejnymi bardzo ważnymi zagadnieniami poruszonymi w publikacji są tematy dotyczące kwestii związanych z logistyką mianowicie dotyczące intermodalnych połączeń transportowych między Polską a Wietnamem, zarządzania ruchem lotniczym, polskich portów, oznakowania opakowań produktów leczniczych, czy zrównoważonego rozwoju operatów pocztowych.

Książka przeznaczona jest dla menedżerów, nauczycieli, praktyków oraz wszystkich osób zainteresowanych omawianą tematyką.

Dziękując wszystkim, którzy przyczynili się do powstania monografii, życzę czytelnikom interesującej lektury, mając jednocześnie nadzieję, iż wzbogaci ona wiedzę na temat zagadnień w niej zaprezentowanych.

Wyrażam serdeczne podziękowania zarówno wszystkim Autorom, którzy przygotowali poszczególne rozdziały, jak również pragnę podziękować Recenzentom poszczególnych artykułów: prof. zw. Dr hab. Petro Garasymowi, dr hab. Piotrowi Misztalowi prof. UJK oraz dr hab. Anecie Kosztowniak prof. UTH Rad. za cenne i życzliwe wskazówki merytoryczne, dzięki którym publikacja przybrała ostateczny kształt.

REDAKTOR NAUKOWY
DR ANNA KRZYSZTOFEK

DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI I ROZWOJU POLSKICH PORTÓW O PODSTAWOWYM ZNACZENIU DLA GOSPODARKI NARODOWEJ NA PRZYKŁADZIE ZESPOŁU PORTÓW SZCZECIN – ŚWINOUJŚCIE

Streszczenie: Przesłanką decydującą o podjęciu badań i publikacji wyników jest dążność do stałego zdobywania i upowszechniania nowej wiedzy na temat konkurencyjności polskich portów morskich. Głównym celem badań przedstawionych w rozdziale jest systemowa analiza i ocena czynników długofalowej, trwałej konkurencyjności i innowacyjnego rozwoju polskich portów morskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej jako ogniw w globalnych, lądowo-morskich łańcuchach dostaw w warunkach światowego kryzysu gospodarczego. Zgodnie z przyjętą definicją port morski jest traktowany, jako złożony system gospodarczy oraz ogniwo systemu logistycznego i transportowego Polski i Europy w lądowo – morskich łańcuchach dostaw. W treści publikacji zostały przedstawione i ocenione czynniki egzogeniczne i endogeniczne mające wpływ na konkurencyjność i rozwój funkcji gospodarczych polskich portów morskich, w szczególności zespołu portów Szczecin – Świnoujście. Głównym wnioskiem wynikającym z badań jest stwierdzenie, że jednym z mało rozpoznanych czynników mających wpływ na konkurencyjność i rozwój portów morskich są systemy zarządzania infrastrukturą i terenami portowymi. Publikacja może stać się przedmiotem zainteresowania naukowców podejmujących badania stosowane, studentów przygotowujących się do pracy w przedsiębiorstwach sektora

¹ dr hab. prof. WSM, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Instytut Zarządzania i Nauk Technicznych.

Transport Spedycja Logistyka oraz praktyków portowych podejmujących decyzję w sferze zarządzania terenami i infrastrukturą oraz działalnością usługową i produkcyjną.

Słowa kluczowe: Porty morskie, czynniki konkurencyjności, systemy zarządzania, innowacje.

ORCID: 0000-0001-6005-3495

WSTĘP

Główną przesłanką kontynuacji badań nad konkurencyjnością morskich portów jest obiektywna potrzeba zdobywania i upowszechniania wiedzy o czynnikach i warunkach zwiększania konkurencyjności polskich portów morskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Z powodu zahamowania rozwoju gospodarki morskiej w Polsce, w szczególności przemysłu stoczniowego, zostały także zaniechane badania naukowe, między innymi z zakresu ekonomiki, organizacji i eksploatacji portów morskich, zarządzania portami i konkurencyjności usług portowych oraz przemysłu morskiego. O stanie polskiej polityki morskiej i zarządzania gospodarką morską świadczy między innymi fakt, iż do polskich portów nie zawijają statki handlowe pod polską banderą – od 2004 r. ani jeden statek handlowy polskiej własności nie pływa pod narodową flagą. Porty morskie mające nieporównywalną specyfikę funkcjonalną i wysoki stopień trudności poznawczych nie były przedmiotem systemowych badań. Problematyką portową zajmuje się nieliczna grupa naukowców, co stanowi dodatkową barierę poznawczą. Realizowane incydentalnie wycinkowe projekty badawcze nie zastępują kompleksowych, systemowych i systematycznych badań interdyscyplinarnych zespołów nad zintegrowanymi sektorami gospodarki morskiej, wśród których porty morskie są jednymi z najważniejszych elementów.

Współczesne porty morskie, pełniąc rolę węzłowych punktów transportowych o znaczeniu międzynarodowym oraz platform logistycznych łączących różne gałęzie transportu. Porty morskie, koncentrując w swojej przestrzeni gospodarczej kapitał, technologię, organizację i wiedzę, są postrzegane jako bieguny wzrostu gospodarczego, organizacje gospodarcze oparte na wiedzy oraz obszary działania małych i średnich przedsiębiorstw, a przede wszystkim jako centra logistyczno-dystrybucyjne. Porty morskie wyróżniają się swoimi

rozbudowanymi i złożonymi strukturami techniczno-organizacyjnymi, realizującymi ważne dla gospodarki narodowej zadania gospodarcze i społeczne. Uczestnicząc w procesie przemieszczania dóbr od ośrodków produkcji do miejsc ich konsumpcji porty morskie stanowią integralną część składową fazy cyrkulacji towarów. Działają na styku rynków transportowych, do których należą i rynków towarowych, które obsługują². Znaczenie gospodarcze portów morskich zostało zawarte w dokumencie wydanym w 2004 r. przez European Sea Ports Organisation. Stwierdzono w nim, że „Bez portów morskich Unia Europejska nie liczyłaby się jako światowa potęga ekonomiczna. Bez portów nie istniałby europejski rynek wewnętrzny”³.

Do rozważań nad konkurencyjnością portu przyjęto definicję, iż konkurencyjność portu morskiego to zdolność do sprostania konkurencji za pomocą czynników zaspakajających oczekiwania ze strony popytu⁴.

Głównym celem rozdziału jest przedstawienie wyników szczegółowej analizy i oceny czynników zewnętrznych i wewnętrznych konkurencyjności polskich portów morskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej na przykładzie zespołu portów morskich Szczecin – Świnoujście. Czynniki te zostały zidentyfikowane w wyniku przeprowadzenia analizy strategicznej zespołu portów z zastosowaniem metody SWOT oraz metod statystycznych. Częstymi celami są cele poznawcze i analityczno – postulatywne w obszarze gospodarki morskiej, transportu morskiego i portów. Przedmiotem systemowych badań przedstawionych w rozdziale są determinanty funkcjonowania i rozwoju portów morskich dokonanych w zespole portów Szczecin – Świnoujście. Uniwersalny charakter scharakteryzowanych czynników konkurencyjności może dotyczyć także pozostałych portów w Gdańsku i Gdyni przy uwzględnieniu ich specyfiki geograficznej, przestrzennej i funkcjonalnej.

Zakres badań skoncentrowano na określeniu mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń konkurencyjnego funkcjonowania i rozwoju zespołu portowego Szczecin – Świnoujście. Badania poprzedzono analizą statystyczną i oceną parametrów techniczno – eksploatacyjnych portów mających wpływ na konkurencyjność na rynku usług portowych.

² Cz. Christowa, *System obsługi transportowej portów ujścia Odry ze szczególnym uwzględnieniem transportu rzecznoego*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Zeszyt Naukowy 171, Warszawa 2019.

³ *Polityka wobec portów morskich. Praktyczny przewodnik dla decydentów polityki UE*, European Sea Ports Organisation, 2004.

⁴ M. Christowa Dobrowolska, *Konkurencyjność portów morskich basenu Morza Bałtyckiego*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Studia Nr 48, Szczecin 2007.

Badania przedstawione w rozdziale mają charakter naukowy i innowacyjny ze względu na systemowe i kompleksowe podejście, w którym zespół portów Szczecin – Świnoujście jest traktowany jako złożony system gospodarczy oraz ogniwo systemu logistycznego i transportowego Polski i Europy w lądowo-morskich łańcuchach dostaw. Badania mają charakter innowacyjny także ze względu na stosunkowo mało rozpoznany temat, ważny cel główny i cele cząstkowe, złożony merytorycznie i przestrzennie przedmiot badań – dwa polskie porty morskie o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że jednym z nierozpoznanym w pełni czynnikiem konkurencyjności portów morskich są systemy zarządzania terenami i infrastrukturą portową oraz działalnością eksploatacyjną. Temat ten wymaga dalszych szczegółowych badań.

W badaniach wykorzystano następujące metody badawcze: analizę systemową i analizę strategiczną SWOT.

CHARAKTERYSTYKA TECHNICZNO – EKSPLOATACYJNA ZESPOŁU PORTÓW SZCZECIN – ŚWINOUJŚCIE

Porty morskie w Szczecinie i Świnoujściu tworzą uniwersalny, powiązany funkcjonalnie, technologicznie, organizacyjnie i prawnie, zintegrowany zespół portów leżący w estuarium Odry i południowej części Bałtyku. Porty

w Szczecinie i Świnoujściu ustawowo zaliczono do dwóch (z czterech), portów o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Stanowią podsystemem systemu transportowego Polski i Europy. Zlokalizowane są w korytarzu transportowym Bałtyk – Adriatyk. Leżą na szlaku, łączącym Rosję i Finlandię z Europą Zachodnią. Z portów w Szczecinie i Świnoujściu prowadzą połączenia żeglugowe do Szwecji, Danii, Finlandii, Norwegii, Litwy, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Chin i Afryki Zachodniej.

W Tabeli 1 przedstawiono analizę porównawczą powierzchni lądowej i struktury własnościowej terenów polskich portów morskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej.

Tabela 1. Powierzchnia lądowa i struktura własnościowa terenów polskich portów o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej

	Szczecin	Świnoujście	ZMPSS	ZMP Gdańsk	ZMP Gdynia	Ogółem
1. Powierzchnia lądowa w granicach administracyjnych portu [ha]	900,71	538,77	1 439,48	2 462,00	620,00	4 521,48
<i>w tym własność:</i>						
Skarbu Państwa [ha] [%]	640,62 71	410,44 76	1 051,06 74	1 601,00 65	576,00 93	3 228,06 71,40
Gminy [ha] [%]	225,67 25	97,80 18	323,47 22	661,00 27	15,00 2	999,47 22,10
Innych podmiotów [ha] [%]	34,42 4	30,53 6	64,95 4	200,00 8	29,00 5	293,95 6,50
2. Powierzchnia lądowa portów we władaniu Zarządów Morskich Portów [ha]	406,50	140,80	547,30	681,00	278,50	1 506,80
Udział powierzchni lądowej portów we władaniu Zarządów Morskich Portów w stosunku do powierzchni w granicach administracyjnych portów [%]	45,13	26,13	38,02	27,70	44,90	33,32

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentu „Program rozwoju polskich portów morskich do 2030 r., Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, Warszawa 2019.

ZMPSS S.A. nie posiada terenów będących w jego gestii na dalszy rozwój inwestycji w porcie w Świnoujściu. Obecnie najbardziej cenne tereny w granicach administracyjnych portu w Świnoujściu, skomunikowane siecią dróg kołowych i kolejowych, znajdują się w gestii Stoczni Remontowej GRYFIA i Funduszu MARS. Ustawa o portach i przystaniach morskich od 1996 r. gwarantowała Zarządom Morskich Portów prawo pierwokupu terenów leżących w granicach administracyjnych portów. Z powodu braku strategicznego myślenia i środków finansowych Zarządy z tego prawa nie korzystały. Tereny w granicach administracyjnych portów powinny być kontrolowane przez Zarządy Morskich Portów.

Wpływ na istniejący stabilny poziom przeładunków, mimo zauważalnego spowolnienia aktywności rynków światowych, ma uniwersalny charakter zespołu portów Szczecin – Świnoujście rekompensujący spadek w jednej grupie ładunków wzrostem w innej. Na poziom i strukturę przeładunków w portach głównie ma wpływ poziom globalnej koniunktury gospodarczej i aktywność handlu zagranicznego drogą morską.

Parametry techniczno – eksploatacyjne portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu ilustruje Tabela 2. Wyniki analizy strategicznej SWOT w aspekcie konkurencyjności i rozwoju zespołu portów Szczecin – Świnoujście przedstawiona w Tabeli 3.

**Tabela 2. Parametry techniczno
– eksploatacyjne portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu**

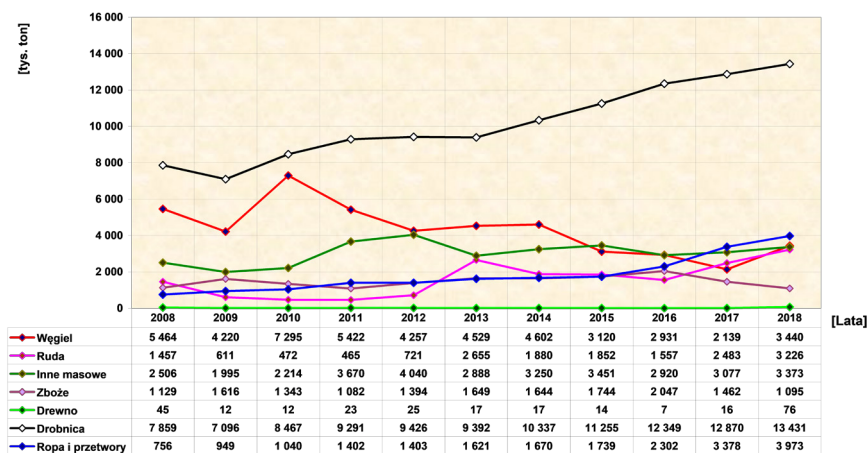
Parametry	Szczecin	Świnoujście
Powierzchnia lądowa	901 ha, w tym powierzchnia przeładunkowa odkryta 74 ha, kryta 12,5ha	540 ha, w tym powierzchnia składowa odkryta 30 ha, kryta 4,5 ha
Nabrzeża	Długość nabrzeży eksploatacyjnych 15 km, w tym przeładunkowych 10,7 km	Długość nabrzeży eksploatacyjnych 8 km, w tym przeładunkowych 6,8 km
Dopuszczalne zanurzenie i długość statków	Maksymalne zanurzenie przy nabrzeżach 9,15 m (8,1 m przy długości 215 m), maksymalna długość statków 215 m (160 m przy maksymalnym zanurzeniu 9,15 m	Maksymalne zanurzenie przy nabrzeżach: Port Wewnętrzny: zanurzenie 13,5m; Port Zewnętrzny: 13,5 m, dla zbiornikowców – 12,5 m Maksymalna długość statków: Port Wewnętrzny 270 m, Port Zewnętrzny 320 m
Oferta przeładunkowa	Port uniwersalny, obsługa ładunków masowych, drobnicy konwencjonalnej, kontenerów	Obsługa ładunków masowych (OT Port Świnoujście), obsługa pasażerów i ładunków przewożonych promami (Terminal Promowy Świnoujście)
Infrastruktura drogowa	Autostrada A6 Szczecin – Berlin, droga ekspresowa S3 łącząca Szczecin z autostradą A2 i prowadząca docelowo do granicy z Republiką Czeską w Lubawce	Droga krajowa nr 3, częściowo droga ekspresowa S3 łącząca się z autostradą A2, prowadząca docelowo do granicy z Republiką Czeską w Lubawce
Żegluga śródlądowa	Odrzańska Droga Wodna (II-Vb kl.), połączenie z europejską siecią śródlądowych dróg wodnych przez Kanał Odra – Hawela i Kanał Odra – Szprewa	Odrzańska Droga Wodna (II-Vb kl.), połączenie z europejską siecią śródlądowych dróg wodnych przez Kanał Odra – Hawela i Kanał Odra – Szprewa

Infrastruktura kolejowa	E59, CE59	E59, CE59
Połączenia żeglugowe	Serwis feederowy Unifeeder łączący Szczecin z portami Morza Północnego oraz Norwegią, połączenia drobnicowe z Wielką Brytanią, Danią, Finlandią	Serwisy promowe do Szwecji 11-13 wyjść z portu dziennie, połączenia drobnicowe z krajami skandynawskimi realizowane przez armatorów Nor Lines (1-2 razy w tygodniu), NorwestShip Management (1 raz w tygodniu), serwis kontenerowy Eimskip (2 razy w miesiącu)
Połączenia intermodalne	Dwa połączenia intermodalne z/do Wróblina Głogowskiego i Ocięża	Brak połączeń intermodalnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentu „Program rozwoju polskich portów morskich do 2030 r., Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, Warszawa 2019.

Przeładunki w granicach administracyjnych portów w Szczecinie i w Świnoujściu, według grup towarowych, w latach 2008 – 2018 (tys. ton) ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1. Przeładunki w granicach administracyjnych portów w Szczecinie i w Świnoujściu, według grup towarowych, w latach 2008 – 2018 (tys. ton)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych uzyskanych z Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A.

Na nabrzeżach położonych w granicach administracyjnych portów w Szczecinie i Świnoujściu dynamicznie rosły przeładunki towarów ogółem: od 19 216 tys. ton (2008) do 28 614 tys. ton (2018). Rok 2018 był rekordowym w aspekcie wielkości przeładunków. Był to wynik trwającej światowej koniunktury gospodarczej i wzrostu wolumenu handlu zagranicznego drogą morską. Przeładunki w zespole portów Szczecin – Świnoujście w 2019 r. utrzymały się na poziomie roku 2018 r.

Na zwiększenie potencjału przeładunkowego portów miały wpływ budowa, rozbudowa i modernizacja infrastruktury portów oraz potencjału przeładunkowego przedsiębiorstw przeładunkowo – składowych. W 2019 r. przeładowano o 3,3 % mniej towarów.

W 2018 r. ponad połowa (55,5 %) pasażerów międzynarodowego ruchu w polskich portach morskich została odprawiona w Bazie Promów Morskich w Świnoujściu, gdzie rozpoczęło lub zakończyło podróż 1 148, 4 tys. osób (tj. o 1,0% mniej niż 2017 r., natomiast o 32,6 % więcej niż w 2010 r.).

W 2018 r. obsłużono 1 977,4 tys. ton gazu LNG, który został dostarczony do terminalu LNG w Świnoujściu. Ładunek został przewieziony przez 23 statki, w tym 18 z Kataru, 4 z Norwegii i 1 z USA.

Natomiast w 2019 r. przeładowano – 2 406,8 tys. ton LNG dostarczonego przez 17 statków z Kataru, 10 z USA i 3 z Norwegii. W dniu 3 lipca 2020 r. miała miejsce setna, jubileuszowa, dostawa gazu skroplonego licząc od początku eksploatacji terminalu. W przyszłości, w nowym terminalu LNG, będzie możliwy reeksport gazu do państw Regionu Morza Bałtyckiego oraz załadunek gazu na barki dostarczające paliwo dla operujących na Bałtyku statków z napędem gazowym.

Przeładunki towarów drobnicowych w kontenerach rosły: od 63 615 TEU (2008) do 81 451 TEU (2018). W 2019 r. przeładunki kontenerów zmalały o 6,5 %. Prognozy wzrostu wymiany kontenerowej dla Europy w 2020 r. wynoszą około 3% w stosunku do 2019 r., a dla portów Regionu Morza Bałtyckiego – w granicach 6%.

Nadal rośnie zapotrzebowanie na brakujący, nowoczesny potencjał do obsługi kontenerów co uzasadnia konieczność budowy nowej bazy kontenerowej w porcie w Świnoujściu pod warunkiem jej sprawnego skomunikowania z zapleczem i przedpołem portu oraz zminimalizowania negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne.

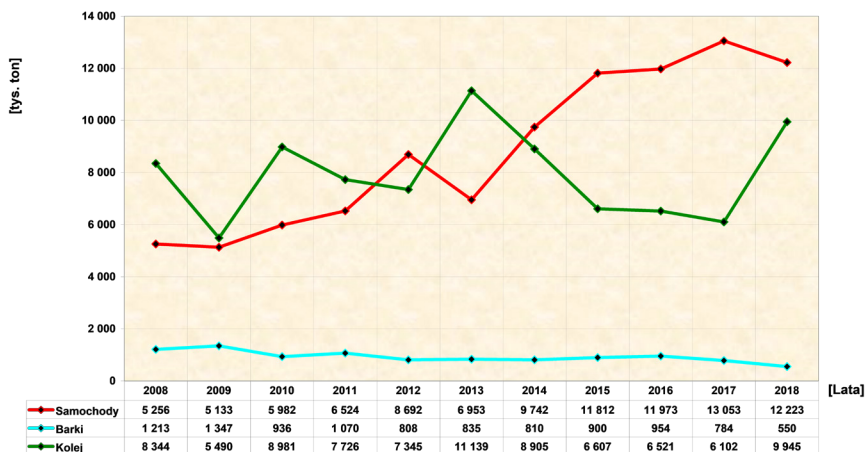
Przeładunek ładunków tranzytowych ogółem w portach Szczecin – Świnoujście w latach 2010-2018 wykazywał niewielką tendencję rosnącą w relacjach importowych i eksportowych. W 2010 r. tranzyt wynosił 3 059,2 tys. ton (w tym: import 1 635,7 tys., eksport 1 423,5 tys.), natomiast w 2018 r. 3 475,7 tys. ton (w tym: import 2 451,4 tys. ton, eksport 1 024,3 tys. ton). Można kategorycznie stwierdzić, że ładunki z tradycyjnego zaplecza portów Ujścia Odry trafiają do portów niemieckich i holenderskich.

Przyczyną braku wzrostu ładunków tranzytowych w zespole portów Szczecin – Świnoujście jest utrudniony dostęp do portów wynikający z niedokończonych od wielu lat inwestycji drogowych i kolejowych w korytarzu Północ – Południe oraz niezeglowna Odrzańska Droga Wodna.

Na podstawie oficjalnych szacunków i zapowiedzi GDDKiA droga S3 od Świnoujścia do granicy z Czechami będzie oddana do użytku na całej długości dopiero w 2024 r. Odrzańska Droga Wodna jest na trwającym dziesiątki lat etapie koncepcji, uzgodnień i dyskusji. Modernizacja kolei przedłuża się przez cztery kadencje rządów. Dzięki wejściu Polski do UE opóźnienia nie wynikają z braku środków finansowych.

Przeładunki środków transportu zaplecza w granicach administracyjnych portów w Szczecinie i w Świnoujściu według rodzajów w latach 2008 – 2018 (tys. ton) przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Przeładunki środków transportu zaplecza w granicach administracyjnych portów w Szczecinie i w Świnoujściu według rodzajów w latach 2008 – 2018 (tys. ton)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych uzyskanych z Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A.

W 2019 r. 62% wolumenu towarów była przywożona/odwożona do portów w Szczecinie i Świnoujściu transportem samochodowym, 28 % kolejowym, 1,4 % ładunków rzecznych, a pozostałe 8 % rurociągowym. W 2009 r. procentowy udział gałęzi transportu w obsłudze ładunków był bardziej zrównoważony, ponieważ 43 % ładunków przewożono transportem samochodowym, 46 % kolejowym i 11 % transportem rzecznych. W latach 1970–1990 transport kolejowy miał ponad 80 % udziału w obsłudze transportowej zespołu portów Szczecin-Świnoujście mierzonej w tonach. Drugie miejsce zajmował transport rzeczny, realizując ponad 15% przewozów. Udział transportu samochodowego wynosił mniej niż 2 %.

Z punktu widzenia aktualnych celów założonych w polityce transportowej UE tę historyczną strukturę gałęziową obsługi transportowej portów można uznać za wzorcową. Niekorzystne zmiany w strukturze gałęziowej obsługi zespołu portów Szczecin- Świnoujście następowały w sposób dynamiczny. Po 1990 r. widoczny jest wzrost przewozów towarów w relacjach portowych transportem samochodowym oraz spadek udziału transportu kolejowego i rzecznych. Zgodnie z wytycznymi polityki transportowej UE od 2050 r. ponad

połowa ładunków przewożona transportem drogowym na odległości większe niż 300 km powinna zostać przejęta przez transport kolejowy i rzeczny.

Tabela 3. Analiza SWOT w aspekcie konkurencyjności i rozwoju zespołu portów Szczecin – Świnoujście

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Stabilny system prawny i instytucjonalny funkcjonowania polskich portów morskich	Brak stabilności zatrudnienia kadr na najwyższych stanowiskach w ZMPSiŚ S.A.
Organizacja zespołu portów morsko – rzecznych, jako jednego silnego organizmu gospodarczego, w warunkach nasilającej się konkurencji rynkowej, obejmującego potencjały przeładunkowo-składowe portów w Szczecinie i Świnoujściu –komplementarne, współzależne względem siebie i wzajemnie się wzmacniające	Mały udział (38 %) powierzchni terenów portowych oddany we władanie Zarządowi Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. ograniczający skuteczność zarządzania terenami i infrastrukturą w granicach administracyjnych portów
Niezagospodarowane tereny portowe zarezerwowane na rozwój funkcji gospodarczych (transportowej, przemysłowej, handlowej, logistyczne)	Ograniczona współpraca ZMPSiŚ S.A. i spółek eksploatacyjnych z ośrodkami naukowymi i uczelniami w zakresie i wdrożeń innowacyjnych projektów
Uniwersalny charakter usług portowych świadczonych przez spółki eksploatacyjne dzierżawiące tereny i infrastrukturę od Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. (uniwersalny charakter funkcji transportowej portów)	Utrudniona współpraca przedsiębiorstw portowych z ZMPSiŚ S.A. Niekorzystne dla przedsiębiorstw usług portowych warunki umów dzierżawy terenów i infrastruktury od ZMPSiŚ (2019 r.)
Korzystne położenie względem zaplecza krajowego i tranzytowego, szczególnie Czech, Słowacji oraz wschodnich landów Niemiec (z aglomeracją berlińską). Korzystne położenie dla wszystkich połączeń żeglugowych z całym przedpołem bałtyckim	Nieprzestrzeganie warunków współpracy między ZMPSiŚ S.A. a przedsiębiorstwami usług portowych wynikających z postanowienia ustawy o portach i przystaniach morskich

Rozwój funkcji przemysłowej portów przez zlokalizowane na terenach portów zakłady produkcyjne generujące zapotrzebowanie na transport morski i usługi portowe w imporcie (surowce)/eksporcie (wyroby)	Czasochłonny i kapitałochłonny proces dostosowywania portów od strony ładu i wody do wprowadzania i obsługi dużych statków handlowych. Brak utrzymania nominalnej głębokości na torach podejściowych
Funkcjonowanie i rozwój Zachodniopomorskiego Centrum Logistycznego – Port Szczecin	Nietenminowa realizacja projektów inwestycyjnych na terenach i akwenach portowych zarządzanych przez ZMPSiŚ S.A.
Rozwój Bazy Promów Morskich w Świnoujściu i Terminalu GAZO-PORT w Świnoujściu	Wysoka dekapitalizacja infrastruktury w porcie w Szczecinie i Świnoujściu
Zdolność do dywersyfikacji zakresu świadczonych usług	Słaby rozwój funkcji logistyczno – dystrybucyjnej
Rozwój infrastruktury portowej do obsługi samochodów i wagonów (np. drogi dojazdowe, parkingi, Portowa Stacja Kolejowa Port Szczecin, poprawa dostępu kolejowego do portu w Świnoujściu)	Słaba sytuacja finansowa przedsiębiorstw świadczących usługi portowe na terenach i obiektach infrastruktury technicznej dzierzawionych od ZMPSiŚ S.A.
Realizacja projektów inwestycyjnych dostosowujących infrastrukturę hydrotechniczną i lądową portu w Szczecinie do obsługi statków po pogłębieniu do 12,5 m toru wodnego Szczecin – Świnoujście (np. do obsługi w pełni załadowanych masowców o nośności 40 tys. DWT)	Niedostosowanie potencjału przeładunkowego do zmieniającej się struktury i masy strumieni ładunkowych ciężących do portu oraz struktury systemu obsługi transportowej
Przystosowanie Terminalu Promowego do obsługi transportu intermodalnego	Rosnąca konkurencja portów krajowych i zagranicznych, pozyskujących ładunki na tym samym zapleczu gospodarczym
Istnienie zasobów wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników oraz zaangażowanej kadry. Współpraca i dobre relacje przedsiębiorstw portowych ze związkami zawodowymi. Wysoki poziom odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw	Niekorzystne dla portów i środowiska dynamiczne zmiany w strukturze gałęzi transportu obsługujących porty (udział transportu drogowego 62 %, kolejowego 28 %, rzecznoego 1,4 %, rurociągowego 8 %)

SZANSE	ZAGROŻENIA
Bliskość aglomeracji berlińskiej oraz rynków Europy Zachodniej Aktywny marketing w pozyskiwaniu ładunków polskiego handlu zagranicznego i tranzytu przez polskie porty	Peryferyjność położenia portów w sieci dróg (samochodowych, kolejowych, rzecznych, lotniczych) wynikająca z położenia geograficznego
Budowa Odrzańskiej Drogi Wodnej o parametrach wynikających z ratyfikacji porozumienia AGN i umowy polsko – niemieckiej dotyczącej Odry Granicznej, przywrócenie żeglugi na Odrze	Peryferyjność położenia portów morskich w stosunku do głównych szlaków żeglugowych wynikająca z położenia Basenu Morza Bałtyckiego i ograniczenia głębokości w Cieśninach Duńskich
Wdrożenie Programu rozwoju głębokowodnej infrastruktury portowej	Peryferyjne położenie portów morskich w Europie Środkowo – Wschodniej
Reindustrializacja terenów portowych, przywrócenie funkcji przemysłowej portów. Alokacja przemysłu w granicach administracyjnych portów	Aktywne procesy inwestycyjne i dynamiczny rozwój konkurencyjnych portów basenu Morza Bałtyckiego, w tym polskich portów
Dokończenie na całej długości budowy i modernizacji drogi szybkiego ruchu S3, S6, linii kolejowych E 59, CE59 oraz połączeń tzw. „ostatniej mili” na styku portów z ich bezpośrednim zapleczem gospodarczym	Wieloletnie opóźnienia w realizacji na całej długości CETC-ROUTE65 (dróg ekspresowych S3, S6, linii kolejowych E59, CE59, toru wodnego Szczecin – Świnoujście, autostrady morskiej Świnoujście – Ystad, infrastruktury obsługi statków żeglugi bliskiego zasięgu, odcinków dróg „ostatniej mili”, parkingów, centrów logistycznych, Odrzańskiej Drogi Wodnej)
Budowa Bazy Kontenerowej i rozbudowa Terminalu LNG w Świnoujściu.	Opóźnienia w budowie i modernizacji granicznych przejść kolejowych ze Słowacją i Republiką Czeską.
Planowana budowa kanału Odra-Dunaj-Łaba zwiększającego dostęp do zaplecza gospodarczego i ładunków	Brak statków polskiej własności pod narodową banderą do przewozu gazu LNG w relacji z polskimi portami
Wzrost na rynku paliw alternatywnych zapotrzebowania na LNG gwarantujący rozwój GAZOPORTU w Świnoujściu	Sprzeczność grup interesów w zakresie rozwoju funkcji portowych i miejskich na obszarach portowych
Doskonalenie systemu prawnego chroniącego tereny i akweny portowe	Mały udział w terenach portowych i zarządzaniu terenami i infrastrukturą Gminy Szczecin i Gminy Świnoujście

Wdrażanie w polskich portach wytycznych polityki transportowej i portowej UE i RP	Niekonkurencyjne kolejowe taryfy przewozowe i czas przewozów ładunków w relacjach portowych (małe prędkości handlowe, opóźnienia, niska jakość usług, wysokie stawki dostępu do infrastruktury kolejowej)
Wzrost polskiej gospodarki generujący rozwój handlu zagranicznego drogą morską przez morskie porty.	Budowa korytarzy transportowych w relacji wschód-zachód Europy, powiązanych z portami oceanicznymi Morza Północnego i ustanowienie priorytetów dla rozwoju infrastruktury obsługującej te porty.
Dostęp do funduszy na finansowanie infrastruktury transportowej i portowej	Dyskryminujące porty basenu Morza Bałtyckiego wymogi ochrony środowiska w porównaniu do portów państw UE położonych nad Morzem Północnym, Śródziemnym, Adriatykiem
Rozwój żeglugi bliskiego zasięgu (SSS – Short Sea Shipping) pomiędzy Skandynawią a Polską, przejęcie części ładunków w relacji Skandynawia – Europa Centralna, dalej do Turcji i na Bliski Wschód.	Brak statków handlowych polskiej własności zarejestrowanych pod narodową banderą oraz uzależnienie Polski od przewozów ładunków polskiego handlu zagranicznego, np. gazu skroplonego i innych surowców strategicznych, statkami obcych bander.
Powrót statków polskiej własności pod narodową banderę	Słabe i mało konkurencyjne skomunikowanie portów z zapleczem gospodarczym, w tym tranzytowym, generującym ładunki portowe
Rozwój Partnerstwa Publiczno- Prywatnego w zakresie inwestycji portowych, w szczególności portowych centrów logistycznych	Drastyczne zmniejszenie zapotrzebowania na przewozy morskie i usługi portowe w wyniku światowego kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią koronawirusa

Źródło: Opracowanie własne.

IDENTYFIKACJA I CHARAKTERYSTYKA CZYNNIKÓW KONKURENCYJNOŚCI ZESPOŁU PORTÓW SZCZECIN – ŚWINOUJŚCIE

Rynek usług portowych jest miejscem styku popytu na usługi, zgłaszanego przez gestora ładunków i przewoźników, a podażą tych usług przez porty morskie. Wybór portu, czyli popyt efektywny zależy od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Zbiór najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność zespołu portów Szczecin – Świnoujście na rynku usług portowych przedstawiono w Tabeli 4.

Popyt na usługi portowe powstaje w momencie zawarcia kontraktu kupna – sprzedaży dóbr w handlu zagranicznym drogą morską. Wybór portu przez organizatora transportu zależy od rachunku kosztów procesu transportowego dom – dom, jakości i bezpieczeństwa usług oraz ważnych dla kontrahentów kryteriów pozaekonomicznych. „Jakość usług portowych obejmuje szeroki zespół cech, wśród których do najważniejszych zalicza się oferowaną przez port morski częstotliwość połączeń żeglugowych w różnych relacjach, a także szybkość obsługi statków”⁵. Popyt na usługi portowe ma charakter wtórny. Jest pochodną transakcji handlowych dóbr rzeczowych transportowanych drogą morską. Decyzje o wyborze drogi uzależnione są głównie od kosztów i czasu transportu. Miejsce nadania i odbioru towarów usytuowane są na terytorium lądowym oddalonym mniej lub bardziej od portów morskich jako ośrodków podaży usług⁶.

Porty morskie tworzą popyt na usługi transportowe w obszarze swojego zaplecza. Zaplecze portowe jest kategorią przestrzenną utożsamianą z otaczającym port obszarem gospodarczym o rozwiniętym handlu zagranicznym drogą morską generującym zapotrzebowanie na usługi transportowe i portowe.

Zaplecze portowe składa się z elementów współokreślających rynek ciężący portu morskiego, mianowicie⁷:

- a) obszaru lądowego rozciągającego się za portem,
- b) masy ładunkowej będącej przedmiotem międzynarodowej wymiany towarowej drogą morską,
- c) sieci infrastruktury transportu łączącej zaplecze z portem morskim,

⁵ S. Szwanowski, *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 111.

⁶ A. Grzelakowski, M. Matczak, *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012.

⁷ Ibidem.

d) czynnika czasu, który określa charakter (trwały, okresowy) i intensywność relacji handlowo – transportowych danego obszaru z portem morskim, pozwalając jednocześnie na ocenę dynamiki tej relacji.

Tabela 4. Czynniki konkurencyjności zespołu portów Szczecin – Świnoujście

CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	CZYNNIKI WEWNĘTRZNE
Aktywna polityka gospodarcza, transportowa i morska UE i RP	Aktywny marketing w pozyskiwaniu ładunków polskiego handlu zagranicznego i tranzytu przez polskie porty
Reindustrializacja gospodarki europejskiej. Wzrost polskiej gospodarki generujący rozwój handlu zagranicznego drogą morską	Dostosowywanie potencjału przeładunkowego do zmieniającej się struktury i masy strumieni ładunkowych ciężących do portu oraz struktury systemu obsługi transportowej
Zrównanie warunków konkurencyjności portów basenu Morza Bałtyckiego i portów położonych nad Morzem Północnym, Śródziemnym i Adriatykiem w zakresie ochrony środowiska	Pozyskiwanie terenów portowych przez Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. zwiększające skuteczność zarządzania terenami i infrastrukturą w granicach administracyjnych portów
Doskonalenie systemu instytucjonalnego i prawnego odpowiedzialnego za porty. Optymalizacja systemów zarządzania portami	Zwiększenie udziału w terenach portowych i zarządzaniu terenami i infrastrukturą Gminy Szczecin i Gminy Świnoujście
Usprawnianie systemu finansowania budowy, rozbudowy i modernizacji infrastruktury dostępu do portów morskich i infrastruktury portowej	Reindustrializacja terenów portowych, przywrócenie funkcji przemysłowej portów. Alokacja przemysłu w granicach administracyjnych portów
Korzystne położenie portów względem zaplecza krajowego i tranzytowego, szczególnie Czech, Słowacji oraz wschodnich landów Niemiec (z aglomeracją berlińską) oraz wszystkich połączeń żeglugowych z całym przedpolem bałtyckim	Trwała współpraca przedsiębiorstw portowych z ZMPSiŚ S.A. Zawieranie z przedsiębiorstwami korzystnych dla stron warunków umów dzierżawy terenów i infrastruktury od ZMPSiŚ

<p>Zmniejszenie wieloletnich opóźnień w realizacji na całej długości CETC-RO-UTE65 (drog ekspresowych S3, S6, linii kolejowych E59, CE59, toru wodnego Szczecin – Świnoujście, autostrady morskiej Świnoujście – Ystad, infrastruktury obsługi statków żeglugi bliskiego zasięgu, odcinków dróg „ostatniej mili”, parkingów, centrów logistycznych, ODW)</p>	<p>Realizacja projektów inwestycyjnych dostosowujących infrastrukturę hydrotechniczną i lądową portu w Szczecinie do obsługi statków po pogłębieniu do 12,5 m toru wodnego Szczecin – Świnoujście (np. do obsługi w pełni załadowanych masowców o nośności 40 tyś. DWT)</p>
<p>Zwiększanie bezpieczeństwa i sprawności działania przedsiębiorstw transportowych, spedycyjnych, logistyczno – dystrybucyjnych, rzeczoznawczo – kontrolnych oraz urzędów i instytucji biorących udział w obsłudze ładunków i pasażerów w portach morskich</p>	<p>Rozwój Zachodniopomorskiego Centrum Logistycznego – Port Szczecin. Budowa Bazy Kontenerowej i rozbudowa Terminalu LNG w Świnoujściu. Przystosowanie Terminalu Promowego do obsługi transportu intermodalnego</p>
<p>Wprowadzenie konkurencyjnych kolejowych taryf przewozowych i skrócenie czasu przewozów ładunków koleją w relacjach portowych</p>	<p>Uniwersalny charakter funkcji transportowej portów oraz dolność do dywersyfikacji świadczonych usług</p>
<p>Budowa kanału Odra-Dunaj-Łaba zwiększającego dostęp do zaplecza gospodarczego i ładunków</p>	<p>Rozwój infrastruktury portowej do obsługi samochodów i wagonów (np. drogi dojazdowe, parkingi, Portowa Stacja Kolejowa Port Szczecin, poprawa dostępu kolejowego do portu w Świnoujściu)</p>
<p>Budowa Odrzańskiej Drogi Wodnej o parametrach wynikających z ratyfikacji porozumienia AGN i umowy polsko – niemieckiej dotyczącej Odry Granicznej, przywrócenie żeglugi na Odrze</p>	<p>Istnienie zasobów wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników oraz zaangażowanej kadry. Współpraca i dobre relacje przedsiębiorstw portowych ze związkami zawodowymi. Wysoki poziom odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw</p>
<p>Rozwój żeglugi bliskiego zasięgu (SSS – Short Sea Shipping) pomiędzy Skandynawią a Polską</p>	<p>Tworzenie odpowiednich warunków i parametrów nawigacyjnych torów podejściowych oraz kanałów portowych</p>
<p>Uniezależnienie Polski od przewozów ładunków phz np. gazu skroplonego i innych surowców strategicznych, statkami obcych bander</p>	<p>Efektywne wykorzystywanie funduszy na finansowanie infrastruktury transportowej i portowej</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Wyróżnia się zaplecze własne i tranzytowe oraz sporne i bezsporne.

Zaplecze własne portu określane jest jako obszar gospodarczy znajdujący się w granicach polityczno – celnych państwa, na którego terytorium usytuowany jest dany port morski Zapleczem własnym zespołu portów Szczecin – Świnoujście jest obszar Południowej Zachodniej Polski, aglomeracji szczecińskiej oraz strefy przemysłowej położonej w granicach administracyjnych portów. Zaplecze to ma charakter zaplecza spornego, wspólnego dla wielu europejskich portów, w szczególności portów niemieckich i holenderskich.

Zaplecze bezsporne zostało ograniczone do obszaru w granicach administracyjnych portów i odbudowywanej portowej strefy przemysłowej. Port morski jest korzystnym miejscem lokowania działalności przemysłowej z powodu minimalizacji kosztów transportu surowców i wyrobów gotowych. Wzmacniając swoją pozycję konkurencyjną na rynku porty przekształcają się w kompleksy przemysłowo – handlowe centra logistyczne. W portach morskich lokują swoją działalność przedsiębiorstwa przemysłowe, przeładunkowo – składowe, przewoźnicy morscy i lądowi, spedytorzy, agenci żeglugowi, dystrybutorzy ładunku, przedsiębiorstwa, rzeczoznawczo – kontrolne, urzędy celne, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe i inne.

Zaplecze tranzytowe zespołu portów Szczecin – Świnoujście, definiowane jako obszar leżący w granicach polityczno – celnych innych państw ciągnący ekonomicznie ku danemu portowi, obejmuje Czechy, Słowację, Austrię, Węgry, Niemcy, w tym aglomerację berlińską oraz inne państwa leżące w korytarzu Bałtyk – Adriatyk.

Przedpolem danego portu określane są porty morskie, z których lub do których, środkami transportu morskiego, są przemieszczane ładunki w relacji z danym portem.

Najważniejszymi miernikami oceny konkurencyjności portów są wskaźniki techniczne i eksploatacyjne, mianowicie:

- 1) Wielkość powierzchni lądowych portu (potencjał składowy portu, możliwość ekspansji przestrzennej),
- 2) Długość i głębokość nabrzeży,
- 3) Liczba, parametry, stan zużycia nabrzeżowych urządzeń przeładunkowych,
- 4) Potencjał portowej floty pomocniczej (głównie holowniki i dźwigi pływające),
- 5) Rentowność jednostki powierzchni gruntu portowego,
- 6) Przepustowość portu, tony/rok, ogółem, w układzie grup ładunkowych

7) Przeładunki w układzie relacji przeładunkowych Import, Export, Tranzyt, tony

8) Liczba obsłużonych kontenerów (TEU),

9) Częstotliwość połączeń żeglugowych,

10) Liczba zawinięć statków w grupach,

11) Czas obsługi statków,

12) Liczba turystów,

13) Liczba zatrudnionych,

14) Sprawność platformy wymiany informacji między uczestnikami obrotu portowo morskiego (PCS Port Community System),

15) Efektywność systemu organizacji i zarządzania.

Do syntetycznych mierników potencjału usługowego portu mającego wpływ na konkurencyjność zalicza się przede wszystkim przepustowość: portu jako całości oraz przepustowość jego poszczególnych części, przepustowość dróg wodnych i lądowych (niekiedy również przepustowość redy), zdolność przeładunkową portu oraz wyodrębnionych baz przeładunkowych, terminali i nabrzeży. Przepustowość osiągnięta i projektowana może być obliczana za pomocą metod statystycznych, graficznych, symulacji cyfrowej lub metod eksperckich.

PODSUMOWANIE

1. W związku z zawieszonymi, z powodu pandemii, niektórymi sektorami przemysłu oraz zmieniającymi się zachowaniami konsumentów w polskich portach morskich nastąpi powolny spadek przeładunków.

2. W procesie zarządzania strategicznego zespołem portów Szczecin – Świnoujście, zgodnie z ideą przedstawionej analizy strategicznej SWOT, należałoby zmniejszać wpływ i siłę oddziaływania czynników określonych jako słabe strony, a wzmacniać strony mocne (czynniki endogeniczne) portów. Celowe jest w pełni wykorzystanie istniejących szans i omijanie zagrożeń (czynniki egzogeniczne).

3. Czynnikiem zewnętrznym mającym największy wpływ na rozwój funkcji portowych i konkurencyjność zespołu portów Szczecin-Świnoujście jest sprawne, bezpieczne, ekologiczne i efektywne skomunikowanie portów z zapleczem gospodarczym i przedpołem poprzez zrównoważoną gałęziowo oraz nowoczesną sieć dróg lądowych i wodnych, odpowiadającą standardom europejskim.

4. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że jednym z nierozpoznanym w pełni czynnikiem konkurencyjności portów morskich są systemy zarządzania terenami i infrastrukturą portową oraz działalnością eksploatacyjną. Negatywny wpływ na konkurencyjność portów ma niestabilny, upolityczniony system zatrudniania i jakość kadr w gospodarce morskiej. Temat ten wymaga dalszych szczegółowych analiz.

5. Ważnym czynnikiem konkurencyjności portów jest poprawne funkcjonowanie platformy wymiany informacji między uczestnikami obrotu portowo – morskiego (Port Community System).

6. Aby zwiększyć konkurencyjność zespół portów ujścia Odry powinien przekształcić się w międzynarodowe, innowacyjne centrum logistyczne skomunikowane wszystkimi rodzajami dróg z zapleczem i przedpołem gospodarczym o rozbudowanym zakresie działalności usługowo – produkcyjnej.

7. Wraz z rozwojem infrastruktury dostępu do portów oraz wzrostem inwestycji portowych powinien następować rozwój przemysłów portowych generujących zapotrzebowanie na surowce, materiały i półfabrykaty z krajów zamorskich oraz na ładunki i usługi transportowe w relacji ląd – morze. Przemysł portowy ma wpływ na rozwój funkcji transportowej, logistycznej i handlowej, docelowo miastotwórczej i regionotwórczej portów morskich.

8. Zgodnie z tendencją światową konkurencyjność portów będzie uzależniona od możliwości obsługi dużych statków oraz statków autonomicznych wprowadzanych do powszechnej żeglugi.

9. W dążeniu do wzrostu konkurencyjności zespołu portów Szczecin – Świnoujście i ochrony środowiska uzasadnione jest osiągnięcie w systemie transportowym RP następujących proporcji: w 2030 r. transport kolejowy powinien stanowić około 70% udziału obsługi transportowej portów, transport rzeczny – 20%, a samochodowy – 10% z tendencją malejącą na rzecz przewozów transportem kolejowym i rzeczny.

10. Zarząd Morskich Portów Szczecin – Świnoujście S.A. w większym niż dotychczas stopniu powinien angażować się w projektowanie i budowę elementów infrastruktury punktowej, np. centrów logistycznych, terminali multimodalnych, suchych portów położonych w korytarzu Północ – Południe rozszerzając swoje zaplecze i zwiększając ciężar masy ładunkowej do zespołu portów Szczecin – Świnoujście.

11. Na obszarach portów występują konflikty funkcjonalne, środowiskowe i społeczne grup interesów nie zawsze mających na celu rozwój portów. Tereny w granicach administracyjnych portów powinny być kontrolowane przez Zarządy.

12. Rozwój portu w Świnoujściu warunkuje budowa głębokowodnego terminalu kontenerowego wraz z centrum logistycznym, zapleczem magazynowym i parkingowym.

13. Jednym z najważniejszych wewnętrznych czynników konkurencyjności portów jest budowa, rozbudowa i modernizacja infrastruktury w granicach administracyjnych portów morskich oraz potencjału usługowego przedsiębiorstw portowych dostosowanego do wymagań istniejącej i prognozowanej wielkości i struktury ładunków ciężących do portów oraz obsługi środków transportu i pasażerów.

14. Oczekiwany powrót do rozwoju przemysłu i usług morskich wymaga kompleksowych, interdyscyplinarnych badań naukowych, transferu wiedzy i technologii między uczelniami a przedsiębiorstwami sektora morskiego.

15. Istnieje konieczność permanentnego prowadzenia interdyscyplinarnych badań naukowych mających na celu tworzenie teoretycznych podstaw innowacyjnego i zintegrowanego rozwoju funkcji portowych – transportowej, logistycznej, przemysłowej i handlowej oraz pochodnych – miastotwórczej i regionotwórczej.

BIBLIOGRAFIA

1. Christowa Cz., *System obsługi transportowej portów ujścia Odry ze szczególnym uwzględnieniem transportu rzecznoego*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Zeszyt Naukowy 171, Warszawa 2019.
2. Christowa Dobrowolska M., *Konkurencyjność portów morskich basenu Morza Bałtyckiego*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Studia Nr 48, Szczecin 2007.
3. Dane statystyczne ZMPSiŚ S.A.

4. Grzelakowski A., Matczak M., *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2012.
5. *Polityka wobec portów morskich. Praktyczny przewodnik dla decydentów polityki UE*, European Sea Ports Organisation, 2004.
6. *Program rozwoju polskich portów morskich do 2030 r.*, Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, Warszawa 2019.
7. Szwanowski S. *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.

FACTORS OF THE COMPETITIVENESS AND GROWTH OF POLISH PORTS ESSENTIAL FOR THE NATIONAL ECONOMY THE CASE OF SZCZECIN AND ŚWINOUJŚCIE PORTS

Summary: The main reason for undertaking this research and publication of the results is continuing pursuit for gaining and disseminating new knowledge on the competitiveness of Poland's seaports. The primary goal of the research presented in this chapter is a systematic analysis and assessment of factors affecting a long-term competitiveness and innovation-based development of Polish seaports, specifically those ports that are critical for the country's economy as links in global sea-land supply chains at the time of worldwide economic crisis. As the adopted definition states, the seaport is regarded as a complex economic system and a link of a logistic and transport chain in Poland and Europe in land and sea supply chains. The author presents and evaluates exogenous and endogenous factors affecting the competitive position and development of economic functions of Polish seaports, focusing on the ports of Szczecin and Świnoujście. One conclusion drawn from the studies is that systems of port infrastructure and land management are insufficiently examined as a factor determining the competitiveness and development of seaports. The publication may draw attention of scientists undertaking applied research, students preparing for work in transport, logistics or forwarding organizations and port operators making decisions concerning land and infrastructure management or service and manufacturing operations.

Keywords: Seaports, factors of competitiveness, management systems, innovations.

Monografia ZNACZENIE ZARZĄDZANIA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE jest zbiorem tekstów dotyczących zagadnień związanych z tematyką finansów, zarządzania, logistyki.

Teoria i praktyka zarządzania ma charakter dynamiczny, ciągle pojawiają się nowe koncepcje, modele, teorie czy też szkoły. Zarówno globalizacja jak i wzrost konkurencyjności stawiają przedsiębiorstwom nowe wyzwania i zmuszają je często do zmiany swoich dotychczasowych koncepcji działania. Bardzo ważnym wyzwaniem, przed którymi stoją współczesne organizacje i ich menedżerowie, wydaje się być zdolność do adaptacji, rozwoju oraz tworzeniu nowych wartości w postaci produktów i usług. Czynnikiem, który determinuje tego typu działania, jest wzrost ryzyka i niepewności. W tym przypadku każda organizacja musi stworzyć potencjał zdolności do działania w nieprzewidzianych sytuacjach. Potencjał taki pozwala efektywnie reagować na szanse i zagrożenia oraz tworzyć nowe rozwiązania.

Każdy współczesny menedżer i jego zespół muszą stworzyć dla swojego przedsiębiorstwa własny skuteczny model zarządzania, który następnie będzie się wielokrotnie zmieniał.

Ze wstępu