

EKONOMIA I ZARZĄDZANIE WOBEC WYZWAŃ WSPÓŁCZESNEGO ŚWIATA

**Redakcja naukowa
Mariusz Tomczyk
Kamil Kwiecień**

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

EKONOMIA
I ZARZĄDZANIE
WOBEC WYZWAŃ
WSPÓŁCZESNEGO ŚWIATA

REDAKCJA NAUKOWA

MARIUSZ TOMCZYK

KAMIL KWIECIEŃ

EKONOMIA I ZARZĄDZANIE WOBEC WYZWAŃ WSPÓŁCZESNEGO ŚWIATA

**Redakcja naukowa
Mariusz Tomczyk
Kamil Kwiecień**

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

REDAKCJA NAUKOWA
MARIUSZ TOMCZYK
KAMIL KWIECIEN

RECENZENCI

PROF. ZW. DR HAB. PETRO GARASYM
DR HAB. ANETA KOSZTOWNIK, PROF. UTH RAD.
DR HAB. PIOTR MISZTAŁ, PROF. UJK W KIELCACH

KOREKTA REDAKTORSKA
KAROL ŁUKOMIAK
DIANA ŁUKOMIAK

SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI
KAROL ŁUKOMIAK

© COPYRIGHT BY AUTHORS & ARCHAEGRAPH

ISBN: 978-83-66709-66-9

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 2021

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	9
MARCIN BANASZEK INTERNET RZECZY JAKO TECHNOLOGIA WSPOMAGAJĄCA ROZWÓJ POLSKIEJ GOSPODARKI.....	11
KATARZYNA J. CHOJNACKA DIAGNOZA PRZYCZYN I SKUTKÓW WAHAŃ KONIUNKTURY CZYLI OD BOGACTWA DO KRYZYSU.....	31
CZESŁAWA CHRISTOWA SYSTEM ZARZĄDZANIA PORTAMI MORSKIMI W POLSCE. W POSZUKIWANIU OPTYMALNYCH ROZWIĄZAŃ.....	49
MATEUSZ JANAS ZATRUDNIENIE W TRAKCIE PANDEMII SARS CoV – 2 – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH.....	73
PRZEMYSŁAW JATKIEWICZ WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM DANYCH OSOBOWYCH.....	91
NORBERT KAWĘCKI THE ROLE OF PSYCHOLOGY IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT.....	105
ALEKSANDRA KORCZYC POLITYKA PUBLICZNA PAŃSTW AZJATYCKICH W ZAKRESIE DOSTAW SUROWCÓW ENERGETYCZNYCH.....	127
ANETA KOSZTOWNIAK, ANDRZEJ KOSZTOWNIAK ZNACZENIE ETYKI W EKONOMII. EWOLUCJA I WYZWANIA W PRZYSZŁOŚCI.....	147

MAŁGORZATA LASOTA, AGNIESZKA WILCZYŃSKA-STRAWA ORGANIZACJA I REALIZACJA PROCESU OBSŁUGI OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH I OSÓB O OGRANICZONEJ SPRAWNOŚCI RUCHOWEJ DLA ZAPEWNIENIA KOMFORTU I BEZPIECZEŃSTWA W TRANSPORCIE LOTNICZYM.....	169
DOLORES GRACJA PIWEK ZGŁASZANIE ZDARZEŃ I PRZEGLĄDY BEZPIECZEŃSTWA JAKO KLUCZOWE ASPEKTY ZAPEWNIANIA BEZPIECZEŃSTWA ŻEGLUGI POWIETRZNEJ.....	185
MARTA RAŹNIEWSKA LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA W SEKTORZE ŻYWNOŚCI EKOLOGICZNEJ - WYZWANIA ORAZ TRENDY ROZWOJU.....	197
ŁUKASZ SAMBORSKI PRZEKSZTAŁCENIA WŁASNOŚCIOWE W POLSCE W LATACH 1990-2004.....	211
ANITA SKÓRA ZASTOSOWANIE METOD I TECHNIK ZARZĄDZANIA SOBĄ W CZASIE W SAMOKSZTAŁCENIU JĘZYKOWYM.....	225
MATEUSZ ŚWIĄTEK RÓŻNORODNOŚĆ SPOSOBÓW MYŚLENIA JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA SPRZEDAŻĄ NA PODSTAWIE BADAŃ W KANAŁACH SPRZEDAŻOWYCH KORPORACJI TELEKOMUNIKACYJNEJ.....	239
MARZENA ŚWISTAK KONSTRUKT INSTYTUCJONALNY UCZELNI PUBLICZNEJ. GŁÓWNE ZAŁOŻENIA REFORMY 2.0.....	257
MARIUSZ TOMCZYK ZARZĄDZANIE FINANSOWE PRZEDSIĘBIORSTWEM WOBEC WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ GOSPODARCZYCH.....	271
ARKADIUSZ TRELA AUDYTY W CZASIE PANDEMII COVID-19 A SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ORGANIZACJI.....	291

MAGDALENA WINIARSKA KONCEPCJE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W ŚWIELE DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH PRZEZ ORGANIZACJE MIĘDZYNARODOWE.....	305
--	-----

TOMASZ WOJSZ, KATARZYNA WOJTYSIAK ECONOMIC ASPECTS OF THE HEALTH CARE SYSTEM FUNCTIONING DURING THE COVID-19 PANDEMIC.....	321
--	-----

WSTĘP

Immmanentną cechą współczesnej przestrzeni gospodarczej jest jej zmienność. Przestrzeń ta, w której funkcjonują podmioty gospodarcze stwarza nowe możliwości rozwoju a zarazem jest silnym bodźcem powodującym trwałe zmiany w gospodarowaniu zasobami. Współcześnie, to właśnie aspekty gospodarcze są uważane za kluczowe w kontekście szeroko rozumianego bezpieczeństwa. Ekonomia i zarządzanie wpisują się w obraz współczesnego świata jako nauki poszukujące odpowiedzi na jedno z najstarszych pytań w nauce: „Jak?”.

Jak produkować? Jak gospodarować? Jak zarządzać dostępnymi zasobami? Jak je wykorzystać? Jeszcze kilka lat temu można było wysunąć tezę, że ekonomia i zarządzanie bazuje na tym, co było. Obecnie, patrząc przez pryzmat ostatnich wydarzeń takich jak światowa pandemia koronawirusa czy nowe pomysły na zastosowanie technologii blockchain to właśnie ekonomię i zarządzanie uznaje się za nauki przed którymi stoją największe wyzwania – w których potrzebne są nowe badania. Współczesny świat wobec ekonomii

i zarządzania stawia wielkie wyzwania. Zmiany gospodarcze, nowe zjawiska, trendy, zmiana myślenia w wielu aspektach funkcjonowania gospodarki powodują potrzebę rozpatrywania tych samych zjawisk w zupełnie innym otoczeniu.

Niniejsza publikacja jest próbą zaprezentowania Czytelnikowi zarysu wybranych zagadnień dotyczących ekonomii i zarządzania wobec wyzwań współczesnego świata. Całość materiałów stanowi interesujący, wieloaspektowy przegląd opinii na temat. Zachęcam do lektury.

DR MARIUSZ TOMCZYK

SYSTEM ZARZĄDZANIA PORTAMI MORSKIMI W POLSCE. W POSZUKIWANIU OPTYMALNYCH ROZWIĄZAŃ

Motto: *Ilekróć Polska szła ku rozwojowi, ilekróć budził się duch organizacji państwowej, ilekróć konsolidował się rząd polski na płaszczyźnie twórczej pracy – tylekróć Polska zwracała swe oczy ku Bałtykowi, a drogi handlu morskiego ożywiały się. Ilekróć Polska szła ku upadkowi i dezorganizacji – tylekróć, jako państwo i społeczeństwo, zapomniała o swych wielkich zadaniach na morzu". (Eugeniusz Kwiatkowski)*

Streszczenie: Przesłanką decydującą o podjęciu badań i publikacji wyników jest dążność do stałego zdobywania i upowszechniania nowej wiedzy na temat systemów zarządzania portami morskimi oraz poszukiwania optymalnych zmian. Zgodnie z przyjętą definicją port morski został przedstawiony, jako złożony system gospodarczy oraz ogniwo systemu logistycznego i transportowego Polski i Europy w łądowo – morskich łańcuchach dostaw. Szczególną uwagę zwrócono na funkcje ministerstw właściwych do spraw gospodarki morskiej i zarządów morskich portów odpowiedzialnych za politykę i strategię rozwoju portów, zapewnienie środków finansowych na infrastrukturę portową, zwiększanie władztwa nad terenami w granicach administracyjnych portów morskich, ochronę interesu publicznego i tworzenie odpowiednich warunków konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwom prywatnym, krajowym i zagranicznym, realizującym funkcje gospodarcze portu. W treści publikacji został przedstawiony i oceniony proces restrukturyzacji portów oraz oddzielenia w systemie gospodarczym portu morskiego sfery administracyjno – zarządczej od eksploatacyjno – usługowej i produkcyjnej. Głównym wnioskiem wynikającym z badań jest stwierdzenie, że jednym z mało rozpoznanych, istotnych czynników mających wpływ na konkurencyjność i rozwój portów morskich są systemy zarządzania infrastrukturą i terenami portowymi oraz oddziaływanie na porty czynnika instytucjonalnego. Optymalizacja systemu zarządzania portami morskimi w Polsce

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

wymaga interdyscyplinarnych, permanentnych badań prowadzonych przez zespoły badawcze. Publikacja może stać się przedmiotem zainteresowania naukowców podejmujących badania stosowane, studentów przygotowujących się do pracy w przedsiębiorstwach sektora Transport Spedycja Logistyka, decydentów i praktyków portowych podejmujących decyzję w sferze zarządzania terenami i infrastrukturą oraz działalnością eksploatacyjną, usługową i produkcyjną.

Słowa kluczowe: porty morskie, ustawa o portach, systemy zarządzania portami, podsystemy administracyjno – zarządczy i usługowo – produkcyjny portu, klastry portowe.

ORCID: 0000-0001-6005-3495.

WPROWADZENIE

Złożony i wielowymiarowy charakter funkcjonowania portów morskich sprawia, że są one przedmiotem zainteresowania różnych dyscyplin nauki zajmujących się poszczególnymi aspektami działalności portu, istotnymi z ich punktu widzenia. Porty morskie można rozpatrywać w aspekcie ekonomicznym, organizacyjnym, logistycznym, prawnym, technicznym, eksploatacyjnym, geograficznym, społecznym i innym. Zastosowane podejście interdyscyplinarne pozwala na obiektywną i wszechstronną ocenę portu jako systemu gospodarczego (organizacji gospodarczej), funkcjonującego w określonych granicach terytorium i akwatorium portowego.

Głównym celem rozdziału jest przedstawienie wyników szczegółowej analizy systemu zarządzania portamiorskimi oraz oceny wpływu czynnika instytucjonalnego na funkcjonowanie i rozwój polskich portów morskich. Celem cząstkowym jest przedstawienie autorskiej koncepcji procesu badawczego sfery administracyjno – zarządczej i eksploatacyjno – usługowo – produkcyjnej systemu portowego prowadzącego do pożądaných innowacyjnych zmian systemu zarządzania polskimi portamiorskimi.

Przedmiotem badań przedstawionym w rozdziale są systemy zarządzania portamiorskimi (państwowy, autonomiczny, municypalno – samorządowy, prywatny, mieszany), proces przekształceń systemu zarządzania portamiorskimi w Polsce, akty prawne obowiązujące w polskich portach, polityka morska i portowa państwa, czynnik instytucjonalny odpowiedzialny za funkcjonowanie i rozwój portów oraz uwarunkowania pożądaných zmian optymalizujących system zarządzania, gwarantujący ich konkurencyjność.

W badaniach wykorzystano analizę literatury przedmiotu, aktów prawnych i publikowanych dokumentów rządowych, wnioski indukcyjne i dedukcyjne, analizę systemową, syntezę oraz metodę benchmarkingu.

Badania przedstawione w rozdziale mają charakter naukowy i innowacyjny ze względu na systemowe podejście i autorską koncepcję badań systemu zarządzania obszarami i infrastrukturą oraz działalnością gospodarczą w polskich portach morskich.

Publikacja może stać się przedmiotem zainteresowania naukowców podejmujących badania stosowane, studentów przygotowujących się do pracy w przedsiębiorstwach sektora Transport Spedycja Logistyka, decydentów i praktyków portowych podejmujących decyzję w sferze zarządzania terenami i infrastrukturą oraz działalnością eksploatacyjną, usługową i produkcyjną.

ISTOTA SYSTEMU ZARZĄDZANIA PORTEM MORSKIM. PODSYSTEM ADMINISTRACYJNO – ZARZĄDCZY I EKSPLOATACYJNO – USŁUGOWO – PRODUKCYJNY

Współczesne porty morskie, pełnią rolę węzłów transportowych o znaczeniu międzynarodowym oraz platform logistycznych łączących różne gałęzie transportu. 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.

Porty morskie są obszarem (wodnym i lądowym), w którym skoncentrowany jest kapitał, potencjał techniczny (infrastruktura i suprastruktura portu), wiedza, informacja, innowacje, wykwalifikowane kadry oraz, najczęściej powiązane w klastry, przedsiębiorstwa sektora Transport, Spedycja, Logistyka (TSL), świadczące kompleksowe usługi wobec osób, środków transportu i ładunków krajowego handlu zagranicznego i tranzytu.

Według współczesnych teoretyków i praktyków portowych port morski definiowany jest jako klastr. Klastr portowy to grupa niezależnych, a także

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, s. 100.

współzależnych firm (operatorzy terminali, dostawcy usług logistycznych, firmy produkcyjne i inne). W badaniach naukowych pojęcie portu, jako węzła transportowego jest ugruntowane. Pojmowanie portu morskiego jako klastra jest stosunkowo nowe i uzupełnia definicje portu jako węzła transportowego³. Idea klastrów morskich powstała z postrzegania gospodarki morskiej jako systemu, którego elementami są poszczególne dziedziny (obszary) gospodarki morskiej (w tym porty morskie), powiązane ze sobą w organizacje gospodarcze, zwane klastrami morskimi. Warunkiem konkurencyjności gospodarki morskiej UE jest zrozumienie we-wnętrznych powiązań oraz interakcji pomiędzy jej dziedzinami. Idea ta stała się przesłanką organizacji klastrów morskich, które w Europie tworzą organizację Europejskich Sieci Klastra Morskiego.

Definiując port jako system gospodarczy można wyróżnić w nim dwa zasadnicze podsystemy: administracyjno – zarządczy, reprezentowany przez podmiot państwowy lub/i publiczny będący właścicielem terenów portowych i infrastruktury oraz eksploatacyjno – usługowo – produkcyjny, wykonawczy, reprezentowany przez autonomiczne przedsięwzięcia portowe usługowe i produkcyjne. Przedsiębiorstwa eksploatując dzierżawiony i własny potencjał techniczny, realizują funkcje gospodarcze portów: transportową, przemysłową, handlową, logistyczną oraz pochodne funkcje – miastotwórcze i regionotwórcze.

Adekwatne do tego podziału zakresy działalności wymienionych podmiotów, określa się odpowiednio jako sferę administracyjno – zarządczą, instytucjonalną oraz sferę wykonawczą, eksploatacyjno – usługowo – produkcyjną.

W sferze administracyjno – zarządczej decyzje dotyczące przedmiotu zarządzania podejmuje organ państwowy właściwy do spraw portów, będący właścicielem terenów, akwenów i infrastruktury (niekiedy także obiektów technicznych suprastruktury) oraz zarząd portu powołany na mocy ustawy o portach i przystaniach morskich w formie spółki akcyjnej⁴. W sferze administracyjno – zarządczej działają instytucje takie jak ministerstwa właściwe do spraw gospodarki morskiej i portów, Zarządy Portów, gminy portowe, Urzędy Morskie, Urzędy Celne, Straż Graniczna, służby sanitarno – epidemiologiczne i inne.

W sferze eksploatacyjno – usługowo – produkcyjnej decyzje dotyczące przedmiotu działalności gospodarczej podejmują przedsiębiorstwa portowe

³ W. de Langen Peter, *Towards a Better Port Industry: Port Development, Management and Policy*, Wydawnictwo Routledge, Rotterdam 2020

⁴ Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich (Dz. U. 2020 poz. 998, 1086, 1747).

współpracujące i konkurujące ze sobą na wydzierzawionych od zarządu portu terenach i obiektach technicznych infrastruktury i suprastruktury portowej. Każde przedsiębiorstwo, o różnej własności (prywatnej, publicznej, mieszanej), jest autonomiczną jednostką gospodarczą.

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.

Zbiór przedsiębiorstw portowych, zwykle zorganizowanych w klastry portowe o dużej synergii działań, tworzą przedsiębiorstwa przeładunkowo – składowe, spedycyjne, logistyczne, rzeczoznawczo – kontrolne, transportowe, handlowe, przemysłowe, głównie przedsiębiorstwa przemysłu morskiego korzystające z surowców, materiałów i półfabrykatów transportowanych do portu drogą morską i korzystające z tej drogi w eksporcie swoich wyrobów do krajów zamorskich.

Do najważniejszych usług świadczonych w portach zalicza się: przeładunek towarów w określonych relacjach i z zastosowaniem odpowiednich technologii, składowanie, manipulacje, przewozy wewnątrzportowe, czynności rzeczoznawcze i kontrolne, spedycję, pilotowanie, holowanie i cumowanie statków, zaopatrywanie statków w paliwo, wodę, materiały sztauerskie i energię elektryczną, remonty, wynajem nabrzeży wraz z wyposażeniem i usługi logistyczno-dystrybucyjne. Do najważniejszych cech procesów usługowych w porcie należą: niereczowa forma efektu usługowego, jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji usług, nierytmiczność i nierównomierność, zmienność warunków pracy, międzyzakładowość, złożoność i wysoka kapitałochłonność. Usługi portowe są realizowane głównie dzięki eksploatacji kapitałochłonnego potencjału technicznego skoncentrowanego w granicach portu.

Podstawowe relacje między Zarządem Portu, jako gospodarzem terenów portowych położonych w granicach administracyjnych portu, stanowiących własność Skarbu Państwa i samorządu, oraz znajdujących się na nich obiektów infrastruktury technicznej, a przedsiębiorstwami portowymi reguluje Ustawa o portach i przystaniach morskich⁵.

Celem systemu administracyjno – zarządczego (podmiotu zarządzającego) jest godzenie interesu publicznego z prywatnym oraz tworzenie w sferze

⁵ Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich (Dz. U. 2020 poz. 998, 1086, 1747).

wykonawczej warunków funkcjonowania i rozwoju podmiotów produkcyjnych i usługowych działających w granicach administracyjnych portów.

Podstawą prawną powstania i funkcjonowania systemu zarządzania portami są przepisy prawne w randze ustawy portowej oraz innych ustaw, w formie tzw. pakietu ustaw portowych, regulujących zasady działania podmiotów sfery administracyjno – zarządczej i wykonawczej, eksploatacyjno – usługowo – produkcyjnej. Przepisy prawne dotyczące portów morskich w Polsce są skorelowane i nie są sprzeczne z istniejącymi w państwach UE.

Między wymienionymi sferami i podmiotami krzyżują się interesy publiczne i prywatne uczestników obrotu portowego. Ważną rolą państwa jest stworzenie i stymulowanie funkcji systemu zarządzania portem, w którym interes publiczny nie zostanie naruszony przez prywatny. Porty morskie, traktowane jako organizacje użyteczności publicznej, są obszarem szczególnego zainteresowania państwa (czynnika publicznego), głównie z następujących powodów⁶:

1. Usytuowania na granicy państwa;
2. Znaczenia gospodarczego i społecznego;
3. Ustawowej organizacji sfery zarządczej i administracyjnej portów;
4. Ogólnie dostępnego charakteru infrastruktury i obszarów portowych;
5. Konieczności realizacji polityki transportowej i morskiej UE, w tym angażowania się państwa w finansowanie dróg dostępu do portów oraz budowy, rozbudowy i modernizacji składników infrastruktury portowej;
6. Konieczności kontroli prawidłowości wykorzystania ogólnodostępnych obiektów;
7. Obowiązku świadczenia usług publicznych o charakterze kontrolnym;
8. Konieczności kontroli warunków i standardów bezpieczeństwa ekologicznego oraz socjalnego na terenach i akwenach portowych, w tym ochrona graniczna, celna, przeciwpożarowa, antyterrorystyczna, sanitarno – epidemiologiczna, nadzór nad ruchem statków oraz techniczną sprawnością urządzeń i budowli portowych;
9. Obowiązujących w portach regulacji prawnych obejmujących ogół norm i uregulowań prawnie – administracyjnych danego państwa, w tym zwyczajów portowych oraz uregulowań międzynarodowych, na przykład konwencji IMO i zaleceń innych organizacji międzynarodowych i stowarzyszeń portowych;

⁶ Cz. Christowa, *Model strategii konkurencyjnego rozwoju małych portów i przystani morskich w Polsce na przykładzie portu morskiego w Uście* [w:] *Bałtycki rynek żeglugowy*, praca zbiorowa pod (red.) H. Salmonowicza, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2008, s. 233.

10. Konieczności planowania i zagospodarowania przestrzennego terenów i akwenów portowych;

11. Realizacji strategii zintegrowanego zarządzania obszarami przybrzeżnymi.

Biorąc pod uwagę znaczenie portów dla społeczeństwa, wiele rządów na całym świecie uważa porty za strategiczne aktywa swojej gospodarki⁷.

Następstwem traktowania portów jako dobra publicznego jest odczuwalny wpływ władz publicznych i czynnika instytucjonalnego na wszystkie obszary ich działalności w sferze zarządczej i administracyjną oraz wykonawczej – eksploatacyjnej, usługowej i produkcyjnej.

Ogólnodostępny, publiczny charakter infrastruktury portowej sprawia, że krajowi i zagraniczni przewoźnicy oraz załadownicy, na równych zasadach, mają nieograniczony dostęp do portu, jako miejsca podaży usług świadczonych wobec ładunków i środków transportu przez wyspecjalizowane, konkurujące ze sobą, przedsiębiorstwa usług portowych. Można stwierdzić, że ogólna dostępność do infrastruktury portu zagwarantowana wszystkim klientom portu jest wyrazem liberalizacji specyficznego rynku usług portowych.

Narzędziem interwencjonizmu państwa jest określony ustawowo system zarządzania portem definiowany jako jeden z kluczowych elementów sfery regulacji sektora portowego i zarazem integralny składnik polityki portowej każdego państwa nadmorskiego⁸.

ANALIZA PROCESU PRZEKSZTAŁCEŃ WŁASNOŚCIOWYCH I ORGANIZACYJNYCH W POLSKICH PORTACH

Proces oddzielenia sfery administracyjno – zarządczej od sfery eksploatacyjno – usługowej i produkcyjnej można prześledzić na przykładzie zespołu portów Szczecin – Świnoujście. Zarząd Portu Szczecin – Świnoujście (PP ZPSS) rozpoczął proces przekształceń strukturalno-własnościowych jako pierwszy z portów i jedno z pierwszych przedsiębiorstw państwowych na Pomorzu Zachodnim. W dniu 10 maja 1991 r. przedsiębiorstwo państwowe ZPSS zostało przekształcone w jednoosobową spółkę akcyjną Skarbu Państwa na mocy Ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych z dnia

⁷ W. de Langen Peter, *Towards a Better Port Industry: Port Development, Management and Policy*, Wydawnictwo Routledge, Rotterdam 2020.

⁸ A. S. Grzelakowski *Rozwój logistyki i logistycznych łańcuchów dostaw oraz ich wpływ na systemy zarządzania portami morskimi*, Logistyka 6/2009.

13 lipca 1990 r.⁹ Koncepcja ZPSŚ była punktem wyjścia do przeprowadzenia w okresie 4 miesięcy dalszych zmian strukturalno-własnościowych, polegających na zawiązaniu 17 portowych spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i stworzeniu podstaw struktury holdingowej w sferze działalności eksploatacyjno – usługowej portu. Utworzenie portowych spółek z ograniczoną odpowiedzialnością miało na celu:

1) zainicjowanie procesu oddzielania sfery eksploatacyjno – usługowej od sfery zarządzania infrastrukturą i terenami portowymi na wzór portów Europy Zachodniej;

2) stworzenie samodzielnych podmiotów gospodarczych, zajmujących się działalnością eksploatacyjną, usługową, produkcyjną, techniczną i pomocniczą w warunkach i według reguł gospodarki rynkowej;

3) usprawnienie organizacji pracy i zarządzania.

Nastąpiła demonopolizacja usług portowych. Wszystkie zmiany były oparte na prawie gospodarczym obowiązującym w Polsce i wyprzedziły trwające prace legislacyjne nad odrębną ustawą o portach i przystaniach morskich, która została uchwalona przez Parlament RP w dniu 20 grudnia 1996 r.¹⁰ Odrodzenie portów polskich, w tym portu Szczecin – Świnoujście, stały się realnym wyznacznikiem przekształceń instytucjonalnych i własnościowych w całym sektorze gospodarki morskiej. Wypełniły lukę spowodowaną brakiem jednolitej i konsekwentnie realizowanej polityki morskiej państwa.

Koncepcja oddzielenia sfery zarządzania i administracji portów od sfery eksploatacyjnej, usługowej i produkcyjnej została sformułowana w wyniku zakrojonej na wielką skalę i wszechstronnej dyskusji, zakończonej uchwaleniem ustawy o portach i przystaniach morskich. Powszechnie, obok ustawy prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, uznawano ją za jeden z głównych czynników restrukturyzacji i prywatyzacji polskich portów morskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Ustawa ta jako narzędzie polityki kolejnych rządów była wielokrotnie nowelizowana wzmacniając funkcje Zarządów Morskich Portów.

Spółki akcyjne zarządzające portami o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej, utworzone w myśl obowiązującej ustawy o portach

⁹ Ustawa z dnia 13.07.1990 o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz. U. 1990 Nr 51 poz. 298).

¹⁰ Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich (Dz. U. 1997 Nr 9 poz. 44).

i przystaniach morskich¹¹, działają na podstawie przepisów Kodeksu handlowego¹². Przedsiębiorstwa spółek zarządzających mają charakter użyteczności publicznej. Przedmiot działalności przedsiębiorstwa podmiotu zarządzającego obejmuje, w szczególności:

- 1) zarządzanie nieruchomościami i infrastrukturą portową;
- 2) prognozowanie, programowanie i planowanie rozwoju portu;
- 3) budowę, rozbudowę, utrzymywanie i modernizację infrastruktury portowej;
- 4) pozyskiwanie nieruchomości na potrzeby rozwoju portu;
- 5) świadczenie usług związanych z korzystaniem z infrastruktury portowej;
- 6) zapewnienie dostępu do portowych urządzeń odbiorczych odpadów ze statków w celu przekazania ich do odzysku lub unieszkodliwiania;
- 7) koordynację korzystania z infrastruktury portowej, z wyjątkiem kompetencji administracji morskiej;
- 8) działania zmierzające do rozwoju działalności gospodarczej prowadzonej w porcie oraz promocję takiej działalności;
- 9) określanie warunków użytkowania gruntów i infrastruktury portowej.

Istotną sferą działań strategicznych zarządu portów w sferze eksploatacyjnej, usługowej i produkcyjnej jest ustalanie obiektywnych kryteriów doboru dzierżawców terenów i obiektów infrastruktury portowej. Ich działalność powinna być zgodna z funkcjami założonymi w planie przestrzennego zagospodarowania portu i obszarów morskich. Jednym z ważnych kryteriów doboru powinno być przedstawienie przez potencjalnych dzierżawców planów inwestycyjnych, gwarantujących rozwój portu oraz świadczenie wysokiej jakości usług portowych i wyrobów. Rolą zarządu portu jest utrzymanie równowagi między interesem publicznym i prywatnym.

Przedsiębiorstwa usługowe i produkcyjne dzierżawiące tereny i infrastrukturę portową powinny charakteryzować się silną pozycją kapitałową, wysoką zdolnością do generowania zysku, elastycznością działań, otwartością na innowacyjność i zmiany, a także realną możliwością inwestowania w obiekty techniczne suprastruktury portu i ewentualne współfinansowanie w zakresie infrastruktury. Wysoka kapitałochłonność i długowieczność inwestycji portowych sprawia, że w ich realizacji mogą brać udział silne kapitałowo podmioty

¹¹ Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich (Dz. U. 2020 poz. 998, 1086, 1747).

¹² Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2019 r. poz. 505, 1543, 1655, 1798 i 2217 oraz z 2020 r. poz. 288, 568 i 695).

gospodarcze, a okres dzierżawy terenów i obiektów portowych powinien być odpowiednio długi, minimum trzydziestoletni. Skuteczność pozyskiwania odpowiednich kontrahentów jest miernikiem oceny działalności zarządów portów. Od dnia wdrożenia ustawy o portach, otrzymując ustawową pełną autonomię funkcjonalną, prawną, organizacyjną i finansową, zarządy morskich portów otrzymały uprawnienia i obowiązek prowadzenia działań mających na celu zapewnienie warunków rozwoju działalności gospodarczej prowadzonej w porcie oraz promocję takiej działalności.

Zgodnie z ustawą, zarządy morskich portów cały wysiłek powinny skupić na tworzeniu warunków efektywnego wykorzystania, nieruchomości i infrastruktury portowej oraz konkurencyjnego rozwoju przedsiębiorstw usługowych, eksploatujących dzierżawiony majątek portowy. W praktyce cel ten nie zawsze jest realizowany. Zarządy morskich portów nie pełniąc swojej ustawowej, publicznej misji, przyjmują pasywną pozycję w stosunku do spółek portowych jako podmiotów prywatnych, traktując je jedynie jako źródło swoich wpływów z tytułu dzierżawionych obiektów infrastruktury i terenów portowych. Jest to polityka krótkowzroczna, konfliktogenna, niezgodna z prawem, która może prowadzić do hamowania rozwoju portów morskich. Zarządy nie prowadzą aktywnych i skutecznych ustawowych działań mających na celu promocję portów morskich i przedsiębiorstw portowych.

W okresie kryzysu gospodarczego, obecnie wywołanego pandemią, skutkującego zmniejszaniem się zleceń na usługi portowe, zmiany opłat dzierżawnych i pomoc publiczna spółkom portowym są konieczne, bowiem warunkują ich przetrwanie na rynku.

Analizując charakter wprowadzanych przez lata zmian legislacyjnych ustawy o portach i przystaniach morskich można stwierdzić, że tereny portowe zamiast powiększać się w wyniku aktywnej działalności zarządów morskich portów są ograniczane i przeznaczane na funkcje nie identyfikowane z funkcjami portowymi. Świadczy o tym stan posiadania zarządów portów i struktura własnościowa terenów polskich portów morskich przedstawionych w Tabeli 5.

Tabela 5. Powierzchnia lądowa i struktura własnościowa terenów polskich portów o po-dstawowym 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	410,44	1 051,06	1 601,00	576,00	3 228,06
[%]	71	76	74	65	93	71,40
Gminy [ha]	225,67	97,80	323,47	661,00	15,00	999,47
[%]	25	18	22	27	2	22,10
Innych podmiotów [ha]	34,42	30,53	64,95	200,00	29,00	293,95
[%]	4	6	4	8	5	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 2019¹³.

Ustawa o portach i przystaniach morskich od 1996 r. gwarantuje Zarządowi Morskich Portów prawo pierwokupu terenów leżących w granicach administracyjnych portów. Z powodu braku strategicznego myślenia i środków finansowych Zarządy z tego prawa nie korzystały.

Ze względu na charakter terenów w granicach administracyjnych portów morskich oraz ich strategiczne znaczenie dla gospodarki i obronności państwa nie należy dopuszczać do sytuacji, w których interesy grupowe dominowałyby nad interesami publicznymi. Należy działać na rzecz ochrony portowych terenów inwestycyjnych, które powinny być oddawane w długoletnią dzierżawę, minimum 30 lat, a nie sprzedawane zagranicznym inwestorom. Wszystkie

¹³ Program rozwoju polskich portów morskich do 2030 r., Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, Warszawa 2019.

tereny w granicach administracyjnych portów powinny być kontrolowane przez Zarządy Morskich Portów.

W wyniku rozpoczętej w 1991 r. komercjalizacji Zarządów Portów (ZP Szczecin – Świnoujście, ZP Gdańsk, ZP Gdynia) i powstaniu w ich miejsce odpowiednich Zarządów Morskich Portów, jako jednoosobowych spółek akcyjnych Skarbu Państwa, miało miejsce ustawowe przekazaniu Ministrowi Skarbu przez Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej (MTGiM), uprawnień właścicielskich wobec terenów i majątku znajdujących się w granicach byłych przedsiębiorstw państwowych. Nastąpiło rozproszenie zarówno gestii decyzyjnej jak i odpowiedzialności za rozwój portów morskich i innych przedsiębiorstw gospodarki morskiej. Najważniejsze dokumenty dotyczące polityki, strategii i planów rozwoju transportu, gospodarki morskiej i portów morskich przed komercjalizacją były opracowywane przez specjalistów MTGiM, którego odpowiedzialność i skuteczność, ze względu na wprowadzane ustawowe rozwiązania, zostały osłabione. Po skomercjalizowaniu, wszystkie przedsiębiorstwa, przechodziły w gestię Ministerstwa Skarbu, które nie było przygotowane do rozwiązywania problemów merytorycznych, specyficznych w danej branży. W MTiGM od wielu lat pracowali branżyści transportowi i portowi zarówno teoretycy, jak i praktycy. Niewykorzystanie synergii organizacyjnej, potencjału kadr i odpowiedzialności instytucjonalnej, stanowiło jeden z hamulców tworzenia i wdrażania, zarówno polityki transportowej i morskiej państwa, jak i strategii prywatyzacji przedsiębiorstw gospodarki morskiej¹⁴. W okresie od 1991 r. do 2020 r. miała miejsce ośmiokrotna zmiana nazw i zakresu kompetencji ministerstw właściwych do spraw gospodarki morskiej, w tym portów morskich¹⁵.

W wyniku trwającej dezorganizacji, rozproszenia kompetencji i sporów politycznych w ramach poszczególnych sektorów gospodarki, brak było organu odpowiedzialnego za tworzenie i realizację polityki oraz strategii rozwoju gospodarki morskiej posiadającego, w pełnym zakresie, niezbędne instrumenty prawne, ekonomiczne i informacyjne.

Brak stabilizacji czynnika instytucjonalnego i kompetencji kadr stały się głównymi przyczynami upadku gospodarki morskiej, w tym zahamowania rozwoju polskich portów morskich i przemysłu stoczniowego.

Zapowiadany w programie wyborczym Prawa i Sprawiedliwości w 2015 r. powrót do utworzenia samodzielnego ministerstwa do spraw

¹⁴ *Bariery i strategia rozwoju polskiej gospodarki morskiej*, Materiały konferencyjne pod (red.) naukową Czesławy Christowej, Wydawnictwo Kancelarii Senatu RP, Warszawa 2005 r.

¹⁵ https://wikipedia.org/wiki/Ministerstwa_w_III_Rzeczypospolitej.

gospodarki morskiej stał się przesłanką poparcia koncepcji budzącej nadzieję na dokonanie przez nowy rząd renesansu gospodarki morskiej, w tym portów morskich. Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej (MGMŻŚ) zostało utworzone w grudniu 2015 r. Misją MGMŻŚ była „odbudowa polskiego przemysłu stoczniowego oraz wykorzystanie potencjału polskiej gospodarki morskiej, gospodarki wodnej, żeglugi śródlądowej i rybołówstwa w rozwoju gospodarczym Polski”¹⁶.

Elementem odbudowy przemysłu stoczniowego i powrotu do chlubnej tradycji było nieudane wskrzeszenie w 2018 r. Stoczni Szczecińskiej na terenie parku przemysłowego oraz położenie słynnej w Polsce stępki pod niezrealizowaną budowę promu. W 2020 r., w atmosferze protestów środowiska morskiego, zlikwidowano Urząd Morski w Słupsku i Stocznnię Remontową w Świnoujściu. Nie zrealizowano programu budowy promów morskich, flagowego punktu programu MGMŻŚ. Miały miejsce częste zmiany na stanowiskach kierowniczych (Polska Żegluga Bałtycka w Kołobrzegu S.A., Polska Żegluga Morska w Szczecinie P.P., Stocznia Szczecińska, Stocznia GRYFIA w Szczecinie, Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A., Urzędy Morskie i inne). Wbrew zapowiedziom i wysiłkom MGMŻŚ statki polskiej własności nie powróciły pod narodową banderę mimo sprzyjających warunków finansowych wynikających z polityki morskiej UE i istniejących opracowań naukowych¹⁷. Polska nie odzyskała gestii transportowej w handlu zagranicznym drogą morską.

W 2020 r., wbrew obietnicom wyborczych, nastąpiła likwidacja ministerstwa. Decyzja o likwidacji MGMŻŚ negatywnie została przyjęta przez środowisko przedsiębiorców morskich skupione w Północnej Izbie Gospodarczej w Szczecinie¹⁸.

Wybrane przykłady są świadectwem znaczenia czynnika instytucjonalnego i kadrowego w rozwoju portów morskich i wskazują obszary pożądaných zmian.

W dniu 6.10.2020 r. komórki organizacyjne zlikwidowanego MGMŻŚ przeniesiono do Ministerstwa Infrastruktury (MI). Do zakresu kompetencji MI należą: transport, gospodarka morska, gospodarka wodna oraz żegluga

¹⁶ <https://www.pl/web/gospodarkamorska/podstawowe-informacje>.

¹⁷ *Modele zatrudnienia marynarzy. Powrót pod narodową banderę*, monografia pod (red.) naukową Czesławy Christowej, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Szczecin 2012, s. 168; *Modele zatrudnienia marynarzy. Analiza najlepszych praktyk*, monografia pod (red.) naukową Czesławy Christowej, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Szczecin 2012, s. 329.

¹⁸ <https://www.portalmorski.pl> [dostęp: 01.10.2020].

śródlądowa. Ministerstwu Infrastruktury podlegają, między innymi, ośrodki kształcenia morskiego: Akademia Morska w Szczecinie, Uniwersytet Morski w Gdyni, Technikum Żeglugi Śródlądowej we Wrocławiu i Zespół Szkół Morskich w Świnoujściu.¹⁹ Pozytywnym faktem reorganizacji jest koncentracja w MI zakresu merytorycznego struktury organizacyjnej zlikwidowanego MGMŻŚ.

Celowe jest dokonanie przez MI szczegółowej oceny i sporządzenie bilansu otwarcia przejętych od MGMŻŚ obszarów działania. Pozostawienie bez obiektywnej, naukowej oceny aktualnego stanu gospodarki morskiej, w tym portów, nie pozwoli na określenie strategicznych kierunków działań. Ocena powinna zostać dokonana przez niezależnych ekspertów, także w aspekcie stopnia realizacji celów założonych w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) oraz dokumentów rządowych dotyczących gospodarki morskiej²⁰.

Zachodzący w portach morskich proces przemian własnościowych, organizacyjnych, instytucjonalnych, prawnych i kadrowych, obok wymiaru ekonomicznego i społecznego ma również swój wymiar historyczny i polityczny. Ostateczne efekty restrukturyzacji portów morskich będą zależec od stopnia spójności i kompleksowości polityki oraz strategii zarządzania gospodarką morską. Na efektywność zamierzonych przedsięwzięć wpływa wybór modelu zarządzania portem, a także związany z nim dobór kadr.

CHARAKTERYSTYKA MODELI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA PORTAMI MORSKIMI

Według nadal obowiązującego schematu, zapoczątkowanego pod koniec XIX wieku, przyjętego przez wszystkich autorów zajmujących się problematyką portową, klasyfikację systemów administracji i zarządzania portami morskimi przeprowadza się według kryterium własności obszarów i obiektów infrastruktury portowej. Zgodnie z tym kryterium wyróżnia się następujące systemy zarządzania funkcjonujące w krajach Europy Zachodniej: państwowy, municypalno-samorządowy (miejski), autonomiczny, prywatny. W praktyce klasyczne

¹⁹ Zarządzenie Nr 1 Ministra Infrastruktury z dnia 8.01.2021 r. w sprawie ustalenia regulaminu organizacyjnego ministerstwa Infrastruktury, Dziennik Urzędowy Ministra Infrastruktury z dnia 8.01.2021 r.

²⁰ Uchwała nr 8 Rady Ministrów z dnia 14.02.2017 r. w sprawie przyjęcia strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), (M.P. z 2017 r. poz 260).

modele zarządzania portami przenikają się i dostosowują do zmieniających się warunków otoczenia.

Oprócz wymienionych, znane są również przypadki zarządzania portami przez państwowe lub prywatne towarzystwa kolejowe albo przez przedsiębiorstwa bądź koncerny działające w sferze produkcji. W ich gestii pozostają głównie porty i terminale specjalistyczne. W modelu koncernowym funkcje zarządcze i wykonawcze (eksploatacyjne, usługowe, produkcyjne) realizuje prywatny właściciel powiązany z innymi przedsiębiorstwami portowymi siecią pionową (koncern) lub poziomą (kartel), dla których działalność portowa jest podstawową i dominującą lub wspomagającą i uzupełniającą w stosunku do podstawowej.

Do funkcji zarządu portu zalicza się funkcje regulacyjne wynikające z przepisów portowych i aktów własności ziemi oraz funkcje zarządcy gruntów, wynikające z aktu prawnego. Funkcje regulacyjne mają na celu bezpieczeństwo żeglugi, kierowanie ruchem statków, kontrolę zanieczyszczeń środowiska, kontrolę obsługi materiałów niebezpiecznych, ochronę przeciwpożarową. Mogą je pełnić kapitanaty portu lub zarządy portów. Funkcje zarządcy gruntów, sprawowane przez zarządy portów, wynikają z ustaw i przepisów prawnych. W portach sprawujących wyłącznie funkcje zarządcy gruntów władza regulacyjna znajduje się w gestii agencji rządowych.

Zarządy portów mogą pełnić także funkcje regulacyjne oraz funkcje właściciela ziemi. Główna cecha funkcji właściciela i postawa racjonalnego gospodarza gruntów wyraża się w tym, iż tereny portowe nie są sprzedawane, lecz zostają udostępnione prywatnym firmom na zasadach długoterminowej dzierżawy. To umożliwia zarządom bezpośredni wpływ na użytkowanie gruntów portowych. Bardzo ważnym zagadnieniem jest znalezienie odpowiedniego połączenia interesów prywatno – publicznych, szczególnie w przypadku portów o znaczeniu krajowym i międzynarodowym.

Wszystkie podmioty zarządzające portami w krajach Unii Europejskiej są podmiotami prawa publicznego. Podstawę prawną ich działania stanowią z reguły odrębne akty prawne.

Działalność eksploatacyjną, usługową i produkcyjną wykonują przedsiębiorstwa prywatne powiązane w organizacje klastrów portowych lub morskich.

Charakterystyka państwowego systemu zarządzania przedstawiono w Tabeli 6.

Tabela 6. Państwowy system zarządzania portami

Klasyfikacja systemów zarządzania portami	
I.	<i>Państwowy system zarządzania portami</i>
1.	Forma własności obiektów infrastruktury
	➤ Państwowa
2.	Organ założycielski
	➤ Jeden lub kilka organów władzy centralnej
3.	Uprawnienia i obowiązki organu założycielskiego
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ powoływanie organu wykonawczego (zarządu portu i jego dyrektora), ➤ zatwierdzanie programu rozwoju portu, ➤ określanie zakresu działania portu oraz zasad utrzymania i użytkowania infrastruktury, ➤ określanie zasad przekazywania majątku portowego w użytkowanie wyspecjalizowanym podmiotom gospodarczym, ➤ określanie zasad współpracy między przedsiębiorstwami układu portowego, ➤ całościowe lub częściowe finansowanie inwestycji infrastrukturalnych, ➤ kontrolowanie przestrzegania warunków umów, finansów portu i wykorzystania jego majątku, ➤ ustalanie taryf portowych i stawek amortyzacyjnych, ➤ udzielanie koncesji, ulg podatkowych i gwarancji kredytowych.
4.	Uprawnienia i obowiązki organu wykonawczego
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ realizowanie decyzji władz centralnych, ➤ administrowanie terenami i obiektami portowymi stanowiącymi własność państwa, ➤ opracowanie programu rozwoju portu, ➤ współudział w finansowaniu inwestycji portowych, ➤ zapewnienie racjonalnego wykorzystania, utrzymania i rozbudowy obiektów portowych, ➤ zapewnienie stabilnego funkcjonowania portu, ➤ współpraca z przedsiębiorstwami układu portowego i władzami lokalnymi.

5.	Uprawnienia i obowiązki władz centralnych
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nadzór nad bezpieczeństwem ruchu statków, ➤ utrzymanie i oznakowanie torów wodnych, ➤ inspekcja morska, pilotaż, służba celna oraz nadzór policyjny, ➤ ochrona zdrowia, ➤ ustalanie finansowych warunków funkcjonowania portu.
6.	Zalety systemu zarządzania portem
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ bezpośrednie kształtowanie działalności portu według założeń polityki morskiej państwa, ➤ traktowanie portu jako integralnego elementu infrastruktury gospodarczej państwa, ➤ udział państwa w finansowaniu inwestycji portowych i eksploatacji portu, ➤ ochrona prawna, organizacyjna i ekonomiczna ze strony państwa.
7.	Wady systemu zarządzania portem
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zależność polityki gospodarczej portu, w tym kadrowej, od stosunków politycznych w państwie, ➤ podrzędna rola ekonomicznego rachunku efektywności inwestycji portowych w konfrontacji z priorytetami ustalonymi przez państwo, ➤ utrudniony, wieloetapowy przepływ informacji między organem założycielskim a portem, ➤ względnie mała elastyczność przy podejmowaniu decyzji, ➤ częste konflikty interesów między władzami centralnymi, lokalnymi i podmiotami gospodarczymi.

Źródło: Opracowanie własne.

W perspektywie zarządzanie portami może rozwijać się w kierunku zarządzania klastrem. Podczas gdy rola sektora publicznego zajmuje centralne miejsce w zarządzaniu portami, dodatkową i ważną kwestią jest współpraca między przedsiębiorstwami w klastrze portowym. Rozwój portu to nie tylko podpisywanie przez zarząd portu umów dzierżawy gruntów z najemcami. Przy wyborze dzierżawców należy mieć na uwadze tworzenie synergii między przedsiębiorstwami. Podstawową kwestią w debacie na temat zarządzania portami jest to, czy rozwój portu jest działalnością komercyjną. Jeśli przyjąć, że rozwój portu jest działalnością handlową, to z tego wynika, że powinien być prowadzony przez przedsiębiorstwo państwowe lub prywatne, które jest w stanie konkurować w konkurencyjnym środowisku i prowadzić port w kierunku rentowności i wzrostu. Podstawą rozwoju portów jest zagospodarowanie

terenów portowych i dzierżawienie ich firmom. Rozwój infrastruktury portowej jest coraz częściej postrzegany jako działalność komercyjna, w tym sensie, że inwestycje w rozbudowę portów generują nowe przychody. Dlatego nawet w krajach, w których rządy finansują część rozbudowy portów, projekty rozbudowy portów są coraz częściej traktowane jako przypadki biznesowe. Nowe wyzwania związane z rozwojem portów, w tym udzielanie koncesji przedsiębiorstwom portowym, to opracowywanie wizji portu, tworzenie wsparcia dla interesariuszy, wybór wskaźników pracy portu i tworzenie portowego systemu innowacji. Współcześni autorzy europejscy opowiadają się za perspektywą, w której rozwój portu jest traktowany jako działalność komercyjna, zamiast perspektywy „zapewnienia infrastruktury portowej przez rząd”, w której władze portowe są głęboko osadzone w sektorze publicznym. Która z tych dwóch perspektyw jest brana pod uwagę, ma wpływ na myślenie o odpowiednich przepisach w sektorze portowym²¹.

W polskich portach morskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej ustawowo obowiązuje system państwowy. Małe porty i przystanie morskie są zarządzane w systemie municypalno – samorządowym (miejskim).

Oceniając na podstawie intencji powstania, treści i aktualizacji ustawy o portach i przystaniach morskich, system zarządzania portami morskimi w Polsce można uznać za system mieszany łączący cechy systemu państwowego i municypalno – samorządowego.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że jednym z nie-rozpoznanym w pełni czynnikiem funkcjonowania i konkurencyjnego rozwoju polskich portów morskich jest system administracji i zarządzania terenami i infrastrukturą portową (czynnik instytucjonalny), mający wpływ na działalność eksploatacyjną, usługową i produkcyjną przedsiębiorstw portowych. Dotychczas prowadzone wycinkowe badania sfery administracyjno-zarządczej i eksploatacyjno-usługowej portów nie uwzględniają w pełni obiektywnie istniejących powiązań i współzależności między tymi sferami i ich otoczeniem rynkowym.

Koncepcję procesu badawczego mającego na celu stworzenie optymalnego systemu zarządzania portami morskimi w Polsce przedstawiono w Tabeli 7.

21 W. de Langen Peter, *Towards a Better Port Industry: Port Development, Management and Policy*, Wydawnictwo Routledge, Rotterdam 2020.

Tabela 7. Koncepcja badań systemu zarządzania obszarami i infrastrukturą oraz działalnością gospodarczą w polskich portach morskich

<p>ZADANIE 1</p> <p>Studia literaturowe, analiza i usystematyzowanie współczesnego interdyscyplinarnego dorobku naukowego w zakresie przedmiotu badań.</p>	<p>CELE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zapoznanie się z najnowszą literaturą naukową, publikacjami i projektami na temat stanu wiedzy w zakresie: nauk o zarządzaniu i jakości, zarządzania portami morskimi, prawa morskiego i administracji morskiej, ustaw morskich, w szczególności portowych i stoczniowych, logistyki morskiej i globalnych, lądowo-morskich łańcuchów dostaw, funkcji gospodarczych portów morskich, przemysłów morskich, rynku usług portowych, eksploatacji portów morskich, technologii, organizacji i ekonomiki usług portowych, zarządzania procesami eksploatacyjnymi i usługowymi, zastosowań informatyki w zarządzaniu i koordynacji działalności przedsiębiorstw portowych, obsługi transportowej portów, zarządzania innowacjami. 2. Dokonanie przez zespół praktyków i naukowców szczegółowej analizy porównawczej istniejących teorii i poglądów naukowych przydatnych w zakresie przedmiotu badań. 3. Sprecyzowanie współczesnych definicji pojęć, metod i problemów badawczych z dziedziny zarządzania terenami i infrastrukturą portową oraz procesami eksploatacyjnymi, usługowymi i produkcyjnymi w polskich portach. Stworzenie teoretycznej podstawy dalszych interdyscyplinarnych analiz naukowych założonych w zadaniach badawczych.
<p>ZADANIE 2</p> <p>Analiza polityki i strategii rozwoju gospodarki morskiej i portowej realizowanych w krajach UE. Analiza najlepszych praktyk (best practices) w zakresie systemów administracji i zarządzania oraz przepisów prawnych stosowanych w wybranych portach UE z zastosowaniem metody benchmarkingu.</p>	<p>CELE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ocena polityki i strategii rozwoju wybranych portów morskich w krajach UE. 2. Przeprowadzenie analizy porównawczej systemów administracji i zarządzania portami morskimi w wybranych krajach UE. 3. Analiza polityki inwestycyjnej w wybranych portach europejskich, w szczególności portów morskich basenu Morza Bałtyckiego. 4. Ocena istniejących projektów międzynarodowych i krajowych z zakresu zarządzania portami morskimi w aspekcie możliwości ich wykorzystania. 5. Określenie warunków i skutków wdrożenia preferowanych rozwiązań instytucjonalnych, prawnych i infrastrukturalnych w polskich portach na wzór portów UE.

<p>ZADANIE 3</p> <p>Analiza i ocena realizowanej w Polsce polityki i strategii rozwoju polskiej gospodarki morskiej, ze szczególnym uwzględnieniem portów morskich. Analiza systemów administracji i zarządzania oraz przepisów prawnych stosowanych w polskich portach morskich.</p> <p>(Sfera administracyjno – zarządcza)</p>	<p>CELE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ocena wpływu polityki morskiej, portowej i transportowej na rozwój polskich portów morskich. 2. Analiza i ocena systemu zarządzania obszarami portowymi i infrastrukturą w polskich portach morskich. 3. Ocena przekształceń własnościowych terenów i infrastruktury w granicach administracyjnych portów morskich. 4. Analiza i ocena strategii inwestycyjnej do 2030 r. realizowanej w polskich portach morskich. 5. Określenie warunków i skutków realizacji inwestycji portowych.
<p>ZADANIE 4</p> <p>Określenie czynników, warunków i skutków gospodarczo – społecznych długofalowego, konkurencyjnego rozwoju funkcji gospodarczych polskich portów morskich (transportowej, handlowej, logistycznej, przemysłowej, miastotwórczej, regionotwórczej).</p> <p>(Sfera eksploatacyjno – usługowo – przemysłowa)</p>	<p>CELE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza i ocena realizacji funkcji gospodarczych polskich portów i ich znaczenia w rozwoju gospodarki państwa. 2. Określenie prognoz w zakresie realizowanych w portach funkcji gospodarczych. 3. Sprezycowanie determinantów długofalowej konkurencyjności polskich portów morskich. 4. Analiza porównawcza czynników konkurencyjności polskich portów z portami południowego Bałtyku. <p>Identyfikacja i ocena czynników (zewnętrznych i wewnętrznych) stymulujących i hamujących rozwój polskich portów morskich.</p>
<p>ZADANIE 5</p> <p>Modelowanie optymalnego systemu zarządzania portamiorskimi w Polsce</p>	<p>CELE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelowanie sfery administracyjno – zarządczej polskich portów morskich. 2. Modelowanie sfery eksploatacyjno – usługowej i przemysłowej polskich portów morskich. 3. Modelowanie podsystemu informacyjnego wspomagającego zarządzanie i koordynację działalności gospodarczej w portach morskich. 4. Wyznaczenie kierunków i procesów optymalnych, długofalowych zmian relacji między sferami administracyjno – zarządczą a eksploatacyjno – usługową – przemysłową w polskich portach morskich.

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Stworzenie systemu współpracy portu z otoczeniem gospodarczym (zaplecze i przedpole portu), w szczególności w ramach krajowych i europejskich klastrów przemysłowo – usługowych. 6. Określenie warunków oraz skutków ekonomicznych i społecznych wdrożenia projektu optymalnego systemu zarządzania portami morskimi w Polsce.
--	--

Źródło: Opracowanie własne

Dokonane analizy i oceny zjawisk w ramach każdego zadania badawczego, zakończone wnioskami, stworzą bazę wiedzy, która pozwoli zrozumieć historyczne i współczesne uwarunkowania instytucjonalne rozwoju polskich portów morskich oraz zachodzące w nich procesy przemian w sferze administracyjno-zarządczej i eksploatacyjno-usługowo – produkcyjnej.

PODSUMOWANIE

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że jednym z nie-rozpoznanym w pełni czynnikiem konkurencyjności i rozwoju portów morskich są systemy zarządzania terenami i infrastrukturą portową oraz działalnością eksploatacyjną, usługową i przemysłową.

W wyniku rozproszenia kompetencji, w ramach poszczególnych sektorów gospodarki morskiej, nadal brak jest organu odpowiedzialnego za tworzenie i realizację polityki morskiej posiadającego, w pełnym zakresie, niezbędne instrumenty prawne, ekonomiczne i informacyjne. Negatywny wpływ na funkcjonowanie i rozwój portów ma niestabilny system administracyjno – prawny i upolityczniony system zatrudniania, którego skutkiem jest nieadekwatna do wysokich wymagań procesów zarządczych jakość kadr w gospodarce morskiej pełniących funkcje kierownicze w sferze administracyjno – zarządczej, w większości przypadków, wyłącznie z nadania politycznego. Niezbędne jest określenie kryteriów optymalizacji decyzji, do których można zaliczyć: minimalny czas i koszty obsługi ładunków, pasażerów i środków transportu, wydajność z metra kwadratowego terenów portowych, maksymalne dostosowanie potencjału eksploatacyjno-usługowego do rynku usług portowych, wysoką jakość i bezpieczeństwo obsługi oraz maksymalną wartość dodaną w przedsiębiorstwach sektora portowego. Dotychczas nie została dokonana systemowa analiza prawna skutków wdrożenia Ustawy o portach i przystaniach morskich i Ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz

innych ustaw. Nie została dokonana obiektywna, kompleksowa ocena przekształceń własnościowych i procesu prywatyzacji majątku Skarbu Państwa w granicach administracyjnych portów morskich.

Dotychczas prowadzone wycinkowe badania sfery administracyjno-zarządczej i eksploatacyjno-usługowej portów nie uwzględniają w pełni obiektywnie istniejących powiązań i współzależności między tymi sferami i ich otoczeniem rynkowym.

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

Akty prawne


1. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. z 2019 r. poz. 505, 1543, 1655, 1798 i 2217 oraz z 2020 r. poz. 288, 568 i 695).
2. Program rozwoju polskich portów morskich do 2030 r., Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, Warszawa 2019.
3. Uchwała nr 8 Rady Ministrów z dnia 14.02.2017 r. w sprawie przyjęcia strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.), (M.P. z 2017 r. poz. 260).
4. Ustawa z dnia 13.07.1990 o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (Dz. U. 1990 Nr 51 poz. 298).
5. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich (Dz. U. 1997 Nr 9 poz. 44).
6. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich (Dz. U. 2020 poz. 998, 1086, 1747).
7. Zarządzenie Nr 1 Ministra Infrastruktury z dnia 8.01.2021 r. w sprawie ustalenia regulaminu organizacyjnego ministerstwa Infrastruktury, Dziennik Urzędowy Ministra Infrastruktury z dnia 8.01.2021 r.

Wydawnictwa zwarte

1. *Bariery i strategia rozwoju polskiej gospodarki morskiej*, Materiały konferencyjne pod (red.) naukową Czesławy Christowej, Wydawnictwo Kancelarii Senatu RP, Warszawa 2005 r.
2. Christowa Cz., *Model strategii konkurencyjnego rozwoju małych portów i przystani morskich w Polsce na przykładzie portu morskiego w Ustce*, [w:] Bałtycki rynek żeglugowy, praca zbiorowa pod redakcją Henryka Salmonowicza, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2008, s. 233.
3. 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, s. 100.
4. Grzelakowski A. S. *Rozwój logistyki i logistycznych łańcuchów dostaw oraz ich wpływ na systemy zarządzania portamiorskimi*, Logistyka 6/2009.
5. Modele zatrudnienia marynarzy. Analiza najlepszych praktyk, monografia pod (red.) naukową Czesławy Christowej, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Szczecin 2012, 329 s.
6. *Modele zatrudnienia marynarzy. Powrót pod narodową banderę*, monografia pod redakcją naukową Czesławy Christowej, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Szczecin 2012, 168 s.
7. Peter W. de Langen, *Towards a Better Port Industry: Port Development, Management and Policy*, Wydawnictwo Routledge, Rotterdam 2020.

Strony Internetowe

1. https://wikipedia.org/wiki/Ministerstwa_w_III-_Rzeczypospolitej.
2. <https://www.pl/web/gospodarkamorska/podstawowe-informacje>.
3. <https://www.portalmorski.pl> z dnia 1.10.2020 r.



ISBN 978-83-66709-66-9