

**Mirosław Czapiewski, Zbigniew Kreft**

Uniwersytet Gdański

## **MODELOWA CHARAKTERYSTYKA CENTRÓW STRATEGICZNO-DECYZYJNYCH W SPÓŁCE O CHARAKTERZE PUBLICZNYM**

### **1. Wstęp**

Zmiany uwarunkowań organizacyjno-prawnych regulujących system gospodarczy wymuszają na organizacjach realizację działań dostosowawczych. Decydenci zarządzający organizacjami stają przed problemem skonstruowania nowych rozwiązań systemowych spełniających wymagania otoczenia i umożliwiających stworzenie warunków do względnej stabilności realizacji funkcji zarządzania. Realizując prace projektowe, autorzy przygotowali koncepcję struktury organizacyjnej oraz funkcjonowania zarządu spółki o charakterze publicznym. Przygotowując organizację do spełnienia wymogów dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego oraz podporządkowując się determinantom prawnym zawartym w aktach normujących zasady funkcjonowania analizowanego podmiotu [Ustawa z dnia 18 czerwca 1999 r. ...; Ustawa z dnia 18 czerwca 2002 r. ...], skonstruowano alternatywne rozwiązania – modele funkcjonowania centrów strategiczno-decyzyjnych. Stworzono tym samym podstawę optymalizacji decyzji (por. [Czermiński, Czapiewski 1995, s. 47-48]) dotyczącej konstrukcji powstającego centrum decyzyjnego.

### **2. Tło problemu – krótka historia zmian**

Rozwój Morskiego Portu Handlowego w Gdyni przebiegał według określonych prawidłowości, których obserwacja pozwalała wyróżnić na przestrzeni lat charakterystyczne strategie i poziomy jego rozwoju, adekwatne do określonych etapów ewolucji badanego podmiotu i jego otoczenia. Były to:

- strategia ekspansji ilościowej – okres masowego świadczenia usług przeładunkowo-składowych z „produkcyjną” orientacją systemu zarządzania firmą oraz funkcjonalną strukturą zarządzania,
- strategia ekspansji geograficznej – etap konieczności rozwoju marketingu, wzrostu konkurencji lokalnej i międzynarodowej z marketingową orientacją zarządzania,

- strategia dywersyfikacji – rozumiana jako wymuszona konieczność splatania orientacji produkcyjnej oraz marketingowej, a więc etap o orientacji globalnej, strategii dywersyfikacji działalności.

Intensywny proces przekształceń strukturalno-własnościowych Morskiego Portu Handlowego Gdynia – przedsiębiorstwa wielozakładowego – rozpoczął się w roku 1991. Nastąpiły wówczas komercjalizacja przedsiębiorstwa państwowego Morski Port Handlowy Gdynia i przekształcenie go w jednoosobową spółkę skarbu państwa. Były to działania wstępne do właściwej restrukturyzacji, która, počawszy od drugiego półrocza 1994 r., z fazy teoretycznych rozważań weszła w dynamiczną fazę realizacji.

Przeprowadzone analizy istniejących w podmiocie obszarów eksploatacji (usług i produkcji) oraz zabezpieczenia technicznego (utrzymania ruchu), mocnych i słabych stron potencjału, pozycji na rynku i perspektyw rozwoju pozwoliły na sformułowanie strategii rozwoju i przyszłego kształtu firmy. Powstał jeden – realny, nowatorski i wybiegający w przyszłość – wariant polegający na przekształceniu istniejącego przedsiębiorstwa (jednoosobowej spółki skarbu państwa) w układ holdingowy poprzez tworzenie jednoosobowych spółek zgodnie z przepisami obowiązujących ustaw.

Określenie docelowej wizji przygotowanego modelu umożliwiło wdrażanie procesu restrukturyzacji. Przebiegało ono na kilku szczeblach, według ścisłych harmonogramów czasowo-problemowych, zgodnie z koncepcją przyjętą przez zarząd i zaakceptowaną przez związki zawodowe. Można stwierdzić, że wybrana formuła pracy i tworzenia holdingu okazała się skuteczna. Umożliwiała wypracowanie rozwiązań akceptowanych przez załogę, której reprezentanci byli współautorami wielu pomysłów. Pozwoliła wykreować wielu liderów zmian i stworzyła bank informacji o kadrach przyszłych podmiotów gospodarczych.

Podstawowym założeniem restrukturyzacji było oddzielenie funkcji eksploatacyjnych (produkcyjnych) od funkcji zarządzania holdingiem. Istota koncepcji zmian strukturalnych polegała na wyłonieniu z dotychczasowej struktury jednoosobowej spółki skarbu państwa samodzielnych podmiotów gospodarczych mających szanse efektywnego działania w wydzielonym obszarze, a więc na dekoncentracji organizacyjnej. Spółka matka wносиła do tworzonych spółek córki udziały w formie aportu rzeczowego i środki pieniężne. Majątek „matki” przetransponowany został w udziały w tworzonych spółkach. Powstały więc spółki o wysokim kapitale. Majątek ruchomy (tzw. suprastruktura) w postaci maszyn, urządzeń i sprzętu przeładunkowego stał się własnością spółek, natomiast teren, budynki i infrastrukturę spółki zależne dzierżawią od spółki naczelnej. Kolejne spółki powoływane były według ustalonego harmonogramu.

Spółki utworzone na podstawie rejonów przeładunkowo-składowych oraz wydziały portu stały się podmiotami zależnymi ze 100-procentowym udziałem Morskiego Portu Handlowego Gdynia SA.

Wraz z pojawieniem się nowych warunków prawnych wyrażonych w nowelizacji ustaw regulujących funkcjonowanie portów i przystani morskich pojawiła się potrzeba skonstruowania dostosowawczych rozwiązań organizacyjnych.

### 3. Założenia do koncepcji – warunki organizacyjne

Przygotowując model zarządzania portem, uwzględniono następujące założenia, które stanowiły zarazem warunki ograniczające projektowanie rozwiązań strukturalno-funkcjonalnych. Uwarunkowania owe miały różnorodne źródło (zewnętrzne i wewnętrzne) i implikowały:

- konieczność uwzględnienia różnej liczebności składu zarządu spółki; wpłynęło to na zakres funkcji realizowanych przez członków zarządu i potrzebę budowy wariantowej konfiguracji jego składu,
- możliwość funkcjonowania zarządu spółki w różnych formułach organizacyjnych (zarząd wydzielony – strategiczny; zarząd niewydzielony – członek zarządu pełni zarazem funkcje dyrektora pionu; zarząd mieszany),
- konieczność przededefiniowania i transformacji funkcji i zadań istniejącego kształtu rozwiązań strukturalno-funkcjonalnych w Port Gdynia Holding SA do warunków ustawy i przedmiotu przedsiębiorstwa spółki Zarząd Morskiego Portu Gdynia SA (ZMPG SA),
- przejściowe istnienie w strukturze spółki Zarząd Morskiego Portu Gdynia SA (po inkorporacji) terminali przeładunkowo-składowych oraz innych spółek (logistycznych) ze 100-procentowym udziałem podmiotu macierzystego oraz powiązań kapitałowych ze spółkami o charakterze spedytorskim, armatorskim czy transportu lądowego. W kontekście zapisów Ustawy z dnia 18 czerwca 1999 r. o zmianie ustawy o portach i przystaniach morskich ZMPG SA winien do roku 2005 zbyć udziały lub akcje w spółkach działających w sferze eksploatacji (art. 3 przywołanej ustawy). Przejściowo zatem podmiot pełnić musi funkcje nadzoru właścicielskiego w stosunku do owych spółek.

### 4. Rola i funkcje zarządu spółki ZMPG SA

Funkcjonowanie zarządu spółki rozpatrywano w następujących aspektach:

- reprezentanta interesów skarbu państwa i gminy,
- realizatora statutowego przedmiotu działania spółki,
- wykonawcy powinności spoczywających na podmiocie zarządzającym portem,
- „przejściowego” pełnienia funkcji nadzoru właścicielskiego nad spółkami, w których ZMPG SA posiada udziały lub akcje.

Ponadto wejście w życie ustawy o portach spowodowało, że obowiązujący przedmiot działania spółki uległ rozszerzeniu i jakościowej zmianie. Szczególne implikacje w działalności analizowanego podmiotu spowodowało wyznaczenie mu nowej funkcji podmiotu o charakterze publicznym. Przejawem publicznego charakteru spółki są zawarte w uwarunkowaniach prawnych ograniczenia i uprawnienia wyróżniające je z grona innych podmiotów kapitałowych. Do ograniczeń należy jednoznaczne określenie właścicieli – skarbu państwa i gminy – bez możliwości zbywania akcji i, tym samym, wprowadzania nowych inwestorów oraz realizacji procesów prywatyzacji. Kolejnym ograniczeniem jest obowiązek inwestowania wypracowanych środków finansowych w infrastrukturę portową

oraz brak możliwości posiadania udziałów w sferze eksploatacyjnej. Do przywilejów należy brak opodatkowania podatkiem dochodowym środków zaangażowanych w odtworzenie lub rozwój infrastruktury portowej.

Nowe przepisy zmieniały również obszar uznawany za tereny portowe. W praktyce oznaczało to zarządzanie i administrowanie terenami portowymi o powierzchni ok. 60% większej niż będącej dotychczas w Zarządzie Port Gdynia Holding SA. Projektowana struktura organizacyjna musiała charakteryzować się łatwym dostosowaniem do zarządzania w zmienionych warunkach.

W obszarze aktywności zarządu powinno znaleźć się wyznaczenie głównych celów spółki oraz strategii ich osiągnięcia. Powinny to być:

- cele finansowe, w tym:
  - wybór portfela przedsięwzięć strategicznych, zgodnych z ogólnymi celami spółki, w tym prywatyzacja sfery eksploatacji,
  - ocena realizacji głównych celów gospodarczych oraz ewentualne ich modyfikacje,
  - alokacja przejściowo wolnych środków finansowych,
  - pozyskiwanie nowych źródeł kapitału w celu rozwoju inwestycji strategicznych portu;
- cele marketingu strategicznego dotyczącego:
  - problematyki marketingu majątkowego portu,
  - promocji portu i jego reklamy,
  - badania i analizy kluczowych celów spółki i strategii ich osiągnięcia, w tym określania kierunków współpracy z zagranicą;
- formułowanie zasad polityki wykorzystywania środków finansowych, zapewniających zachowanie równowagi finansowej spółki i efektywność inwestowania wolnych środków finansowych;
- określanie źródeł i sposobów gromadzenia środków finansowych na rozwój spółki;
- polityka przepływu środków finansowych między spółką a jej otoczeniem oraz nadzór nad tym procesem;
- rozwój przestrzenny portu;
- doskonalenie organizacji pracy portu;
- inwestycje modernizacyjne i rozwijające infrastrukturę portową;
- kreowanie systemu motywacyjnego w spółce;
- polityka handlowa – użytkowanie, najem, dzierżawa, opłaty i ceny;
- przekształcanie istniejących powiązań kapitałowych wymaganych przez zapisy ustawy [Ustawa z dnia 18 czerwca 1999 r. ..., art. 3];
- ustalanie systemów ocen oraz nadzoru działalności spółek ze znacznym udziałem kapitału ZMPG SA – do czasu prywatyzacji sfery eksploatacji;
- ustalanie zasad racjonalnego wykorzystania majątku infrastruktury i nadzoru nad jego sprawnością eksploatacyjną;
- podejmowanie decyzji o kierunkach dalszych zmian i doskonalenie organizacji zarządzania spółką (reorganizacja, restrukturyzacja);

- współpraca z krajowymi i zagranicznymi organizacjami gospodarczymi pochodzącymi zarówno z branży, jak i z poza niej w celu podnoszenia wartości portu;
- formułowanie wytycznych polityki personalnej, w tym obsadzanie ważnych stanowisk kierowniczych;
- ustalanie zasad racjonalnego wykorzystania majątku infrastruktury i nadzoru nad jego sprawnością eksploatacyjną.

## **5. Funkcje strategiczne i operacyjne w zarządzie spółki – segmentacja ról**

Zdefiniowanie ról tworzonych jednostek organizacyjnych w Zarządzie Morskiego Portu Gdynia SA, umożliwiające osiągnięcie celów statutowych i koniecznych funkcji, wymagało rozstrzygnięcia wielu kwestii. Miały one charakter problemów decyzyjnych i projektowych wymagających symulacji zachowań modelowego rozwiązania w warunkach nowej rzeczywistości portu. Należy do nich niewątpliwie zdefiniowanie struktury zarządzania i ról, wyodrębnionych strukturalnie stanowisk i komórek organizacyjnych.

Rozstrzygnięcie problemu projektowego wymagało m.in. odpowiedzi na następujące pytania:

- gdzie będą zapadały decyzje – problem lokalizacji uprawnień decyzyjnych,
- kto będzie podejmował decyzje – problem hierarchii w systemie zarządzania,
- co będzie przedmiotem regulacji – problem obszarów strategicznych decyzji.

Wiązały się one z koniecznością uwzględniania kilku ogólnych zasad określania funkcji i zadań kierowniczych. Zaliczono do nich m.in.:

- zasadę adekwatności stopnia trudności powierzanych funkcji i zadań do szczebla zarządzania,
- zasadę kompleksowości funkcji i zadań w spółce,
- zasadę tworzenia obszarów odpowiedzialności w spółce,
- zasadę możliwej równomierności podziału funkcji i zadań między równorzędne szczeble zarządzania.

Wymienione problemy sygnalizują jedynie sytuację projektową modelowania strukturalnego spółki i złożoność problemu. Istniała jednak potrzeba rozgraniczenia zarządzania strategicznego, będącego w gestii zarządu jako kolektywnego organu, od zarządzania operacyjnego, realizowanego przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa spółki. W tym celu ze zbioru funkcji realizowanych w spółce zaproponowano wyróżnienie funkcji strategicznych (sztabowych) i operacyjnych (liniowych) oraz adekwatnych do nich:

- władzy strategicznej (sztabowej) i operacyjnej (liniowej),
- stanowisk strategicznych (sztabowych) i operacyjnych (liniowych).

Funkcje strategiczne w spółce to funkcje, w wyniku których powinny powstawać koncepcje celów strategicznych oraz kierunki i ogólne sposoby ich osiągnięcia w poszczególnych obszarach aktywności spółki. Koncepcje te powinny być przekształcane przez zarząd spółki w ostateczne decyzje. Funkcje strategiczne to te funkcje, których realizacja zapewni opracowanie koncepcji strategicznych funkcjo-

nowania i rozwoju portu oraz które będą determinować realizację funkcji operacyjnych. Decyzje zarządu powinny wywoływać podejmowanie adekwatnych decyzji operacyjnych i uruchamiać działania operacyjne w układzie liniowym spółki.

Funkcje operacyjne (liniowe) to zadania i funkcje, których realizacja zapewnia osiągnięcie celów strategicznych w poszczególnych obszarach aktywności spółki zgodnych kierunkowo z jej misją i wiązką celów. Są one realizowane w układzie zależności liniowej. Za podejmowane decyzje operacyjne i realizację działań operacyjnych oraz ich zgodność z decyzjami strategicznymi odpowiedzialność ponosić będą kierownicy liniowi – dyrektorzy centrów strategiczno-decyzyjnych (pionów centralnych). W związku z tym menedżerów liniowych można określić jako te osoby w hierarchii, które bezpośrednio odpowiadają za podejmowanie i realizację działań zmierzających do osiągnięcia celów spółki. Zatem funkcje operacyjne w spółce polegać będą na przekształcaniu decyzji strategicznych w decyzje i działania operacyjne.

Decyzje strategiczne w spółce, wypracowane przez zespoły sztabowe, podjęte przez zarząd spółki, zostają skierowane do realizacji. Następnie wymagają one, w ramach funkcji operacyjnych spółki, podjęcia decyzji i działań operacyjnych. Podział na funkcje strategiczne i operacyjne pozwala jednocześnie określić obowiązki, kompetencje oraz odpowiedzialność zespołu kierowniczego – zarządu spółki, tworząc macierz powiązań i zależności.

Do podstawowych funkcji strategicznych zaliczono realizację funkcji w zakresie:

- strategii finansowej i kapitałowej,
- strategii rozwojowej,
- strategii marketingowej,
- strategii kluczowych zasobów personalnych,
- strategii nadzoru właścicielskiego (przejściowo),
- strategii majątkowej,
- strategii restrukturyzacji i prywatyzacji sfery eksploatacji.

Za realizację owych funkcji są odpowiedzialni członkowie zarządu. Za ostateczne decyzje odpowiedzialny jest, zgodnie z zapisami kodeksu handlowego, zarząd. Wszystkie pozostałe funkcje, zidentyfikowane i wyspecyfikowane, będą miały charakter funkcji operacyjnych. Za decyzje operacyjne i realizację poszczególnych grup funkcji operacyjnych odpowiedzialny będzie dyrektor odpowiedniego „centrum zarządzania”, czyli centrum strategiczno-decyzyjnego. Może być nim członek zarządu w sytuacji, gdy przyjmie się formułę zarządu niewydzielonego.

## **6. Modelowe formy organizacyjne zarządu spółki**

W przypadku projektowania modelowych form zarządu spółki ZMPG SA (szerzej na temat proponowanych rozwiązań modelowych zob. w [Kreft 1999, s. 185-235; Czapiewski, Kreft 2000, s. 42-79]) przyjęto, że jest to zarząd wieloosobowy, realizujący proces zarządzania strategicznego poprzez kolegialne podejmowanie decyzji. Przyjęto także za drugi warunek projektowy, że istnieje potrzeba oddzielenia zarządzania strategicznego od zarządzania operacyjnego, połączonego z jednoosobową odpowiedzialnością przed zarządem spółki.

W spółce akcyjnej, w przypadku zarządu wieloosobowego, zasadą jest obowiązek kolegiального działania zarządu. Problemem pozostaje skonstruowanie takiej formy zarządu spółki, która pozwoli mu wypełniać obowiązki przypisane zarządowi jednocześnie z realizacją koniecznych funkcji i zadań zarządzania operacyjnego. Nie można przy tym zapomnieć o związanej z tym odpowiedzialnością – raz solidarną z członkami zarządu, raz jednoosobową związaną ze sferą zarządzania operacyjnego. Na tym tle rozpatrywano dwa główne warianty organizacji pracy zarządu, jego dwie formy:

- zarządu wydzielonego – autonomicznego,
- zarządu niewydzielonego.

**W modelu zarządu wydzielonego** (autonomicznego) zarząd realizuje swoje obowiązki statutowe i kolegialnie płynące z kodeksu handlowego. Członkowie zarządu realizują tylko funkcje sztabowe, funkcje zarządzania strategicznego i są za nie odpowiedzialni. Do zarządzania operacyjnego, a więc do bieżącego kierowania przedsiębiorstwem spółki, zarząd wyznacza (spoza swego grona) dyrektorów operacyjnych oraz dyrektora generalnego, udzielając mu (lub im) pełnomocnictw lub prokury. W ten sposób realizuje się postulat oddzielenia zarządzania strategicznego od zarządzania operacyjnego i definiuje odpowiedzialność członka zarządu, zarządu i dyrektora (dyrektorów) operacyjnego. Obowiązki i odpowiedzialność członków zarządu sprowadzają się do kreowania strategii oraz nadzoru nad zarządzaniem operacyjnym. Nie zdejmuje to jednak z członków zarządu odpowiedzialności zarówno solidarnej (kolegialnej), jak i wynikającej z tytułu niedopełnienia obowiązków staranności „sumiennego kupca” przy sprawowaniu zarządu. Zaletą tego modelu jest możliwość i konieczność skoncentrowania się na działalności, za którą dany członek zarządu ponosi odpowiedzialność. Poza tym niektóre podobne funkcje specjalistyczne można łączyć, co może mieć wpływ na liczbę członków zarządu. W wariantcie tym występuje wyraźny rozdział funkcji sztabowych – strategicznych, które realizowane byłyby przez zarząd, od funkcji dyrektorskich poszczególnych pionów – centrów strategiczno-decyzyjnych.

**W modelu zarządu niewydzielonego** członkowie zarządu odgrywają podwójną rolę: członka zarządu i dyrektora centrum strategiczno-decyzyjnego (pionu). Zarząd bowiem kieruje przedsiębiorstwem spółki poprzez dyrektorów wyraźnie wyodrębnionych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa spółki, których funkcję pełnią członkowie zarządu. Określona osoba zatem jako członek zarządu realizuje funkcje sztabowe w zakresie kierowania, współakceptacji oraz kontroli programów wynikających z funkcji sztabowych, a jako dyrektor jest wykonawcą operacyjnym zaakceptowanej przez zarząd strategii i programów operacyjnych spółki. Dyrektorzy pionów centralnych (a razem członkowie zarządu) podporządkowani są dyrektorowi generalnemu, którego funkcje pełni prezes zarządu. Konsekwencją tego jest podwójna nomenklatura stanowisk, np. prezes zarządu – dyrektor generalny, członek zarządu – dyrektor ds. zasobów personalnych, członek zarządu – dyrektor ds. marketingu strategicznego itd. Członkowie zarządu realizują więc w tym wariantcie funkcje sztabowe i operacyjne „dyrektorskie”. Prezes zarządu – dyrektor generalny jest przełożonym dyrektorów

funkcjonalnych centrów strategiczno-decyzyjnych, z prawem wydawania wiążących poleceń służbowych. Nie jest, oczywiście, przełożonym pozostałych członków zarządu. W sytuacji gdy statut spółki nie przyzna mu poszczególnych kompetencji, jak w omawianym przypadku, np. prawa do powoływania pozostałych członków zarządu, jego rola sprowadza się generalnie do przewodniczenia posiedzeniom zarządu i koordynacji jego prac.

Ogólnie zaletą tego modelu jest bezpośredni kontakt z działalnością operacyjną spółki naczelnej. Członkowie zarządu realizują bowiem funkcje sztabowe i operacyjne. Niewątpliwie wariant ten ma więcej wad, z których największą może być koncentracja uwagi członka zarządu na funkcjach operacyjnych, realizowanych w podległym pionie, gdyż za tę działalność bezpośrednio odpowiada, a tym samym funkcje sztabowe (strategiczne) mogą być realizowane drugoplanowo.

Istnieje wiele innych zagrożeń płynących z przyjęcia takiej formuły zarządzania. Są one na tyle istotne dla efektywności i praktyki funkcjonowania spółki oraz strategicznego zarządzania, że poświęcono im uwagę w kolejnym punkcie opracowania.

Dodać należy, że realizując działalność zarządu zgodnie z wariantem drugim, konieczne jest przestrzeganie wyższości działalności strategicznej nad działalnością operacyjną. W przypadku jednoosobowej koncentracji tych funkcji (tak jak w tym modelu) problem ten można rozwiązać tylko poprzez jednoznaczne sprecyzowanie kompetencji i odpowiedzialności członka zarządu oraz dyrektora pionu.

Powyżej przedstawiono dwie brzegowe formuły modelu pracy zarządu spółki naczelnej. Oczywiście, istnieje jeszcze trzeci model – pośredni, funkcjonujący w praktyce, w którym zarząd kieruje przedsiębiorstwem spółki poprzez dyrektorów pionów centralnych, usytuowanych w strukturze przedsiębiorstwa spółki, ale ich funkcje realizują tylko niektórzy członkowie zarządu oraz osoby nie wchodzące w jego skład. Podporządkowanie dyrektorów funkcjonalnych (operacyjnych) jest analogiczne do przypadku poprzednich modeli. Podlegają oni bowiem dyrektorowi generalnemu – prezesowi zarządu.

## 7. Podsumowanie

O wyborze jednej z trzech zaprezentowanych formuł modelu zarządu spółki powinno zawsze decydować sytuacyjne podejście do projektowania organizacji, akceptujące potrzebę dostosowania rozwiązań do strategii, otoczenia, wiązki celów spółki.

Zadania centrów strategiczno-decyzyjnych są adekwatne do użytej do ich określenia nomenklatury. Ważnymi elementami sprawnego działania poszczególnych centrów oraz zbudowanej z nich całości są określenie i regulacja relacji występujących pomiędzy prezesem zarządu (dyrektorem generalnym) a członkami zarządu (dyrektorami centrów strategiczno-decyzyjnych – pionów). W analizowanym przypadku zastosowano formułę zarządu niewydzielonego, w którym zadania członków zarządu powiązано z funkcjami dyrektora pionu. Takie rozwiązanie jest charakterystyczne dla większości organizacji gospodarczych z większościovym udziałem skarbu państwa lub innych jednostek samorządowych.



---

## Literatura

- Czapiewski M., Kreft Z. (2000), *Zarys struktury organizacyjnej i koncepcji funkcjonowania zarządu spółki*, Zarząd Morskiego Portu Gdynia Spółka Akcyjna, Bałtyckie Zespoły Doradcze.
- Czermiński A., Czapiewski M. (1995), *Organizacja procesów decyzyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kreft Z. (1999), *Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym – rozwiązania strukturalno-funkcjonalne*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Ustawa z dnia 18 czerwca 1999 r. o zmianie ustawy o portach i przystaniach morskich, DzU z 23 lipca 1999 r.
- Ustawa z dnia 18 czerwca 2002 r. o portach i przystaniach morskich, DzU nr 110 z 2002 r.

### **THE MODEL PROFILE OF THE STRATEGIC AND DECISION MAKING CENTRES IN A PUBLIC COMPANY**

The article includes the presentation of the problem concerning the planning of organizational solutions in a public company. Authors, on the basis of their own experience gained during the economic practice, present issues on the modeling of the organizational structure in a capital company of the public profile. As the example of the planning solutions prepared for the Port of Gdynia Managing Board, the problem concerning the development of variants of location of the decision making centers in a modern holding organization is discussed in the article as well as the determinants of the modeling process and planned solutions.