



MENEDŻERSKA AKADEMIA
NAUK STOSOWANYCH
W WARSZAWIE

**DETERMINANTY I EFEKTY
POWROTU STATKÓW HANDLOWYCH
POLSKIEJ WŁASNOŚCI
POD NARODOWĄ BANDERĘ.
CZAS NA DECYZJE**

dr hab. Czesława Christowa, prof. MANS

PLAN WYPOWIEDZI



WPROWADZENIE

1. Znaczenie transportu morskiego i portów w wymiarze globalnym i europejskim
2. Przyczyny przeflagowania polskich statków pod bandery krajów trzecich
3. Zagrożenia płynące z przeflagowania polskich statków
4. Uwarunkowania powrotu statków handlowych polskiej przynależności pod narodową banderę

WNIOSKI





Głównym celem mojego wystąpienia jest przedstawienie przyczyn i skutków przeflagowania statków handlowych polskiej własności spod narodowej bandery na bandery krajów trzecich oraz wskazanie uwarunkowań i korzyści ich powrotu.

Celem pochodnym jest szerzenie wiedzy na temat gospodarki morskiej i kształtowanie świadomości morskiej polskiego społeczeństwa.





**W badaniach, które są przedmiotem prezentacji,
przyjęto następującą**

HIPOTEZĘ BADAWCZĄ:

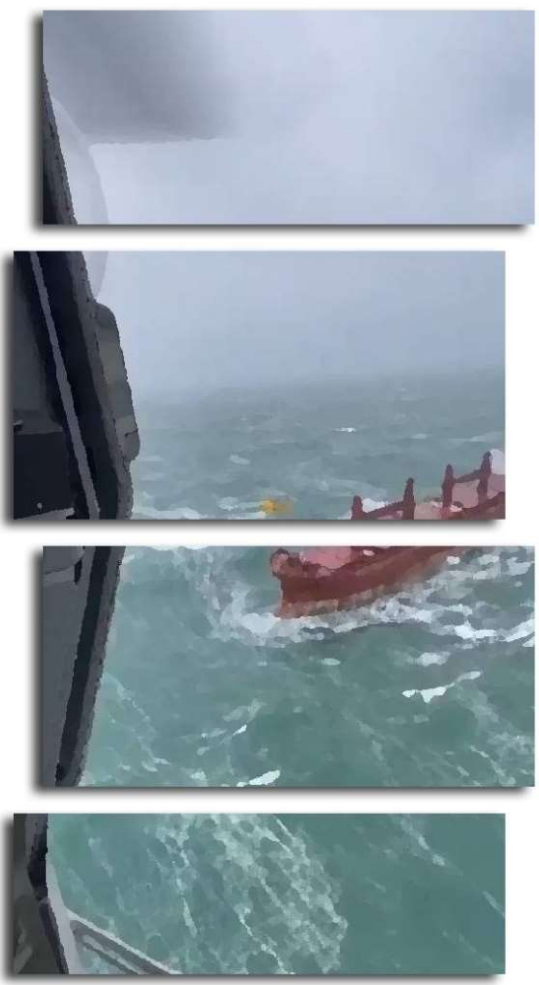
**„Warunkiem powrotu statków handlowych polskiej
własności pod narodową banderę jest stworzenie
optymalnego dla pracodawcy i pracobiorcy modelu
zatrudnienia marynarzy na statkach pod polską banderą,
przy zapewnieniu:**

- 1) optymalizacji kosztów operacyjnych armatorów,**
- 2) odpowiednio wysokich wynagrodzeń marynarzy oraz**
- 3) godziwego zabezpieczenia społecznego tej grupy
zawodowej i ich rodzin”.**



1. ZNACZENIE TRANSPORTU MORSKIEGO I PORTÓW MORSKICH W WYMIARZE GLOBALNYM I EUROPEJSKIM





**„Żegluga jest kamieniem węgielnym
bezpieczeństwa Europy
- od energii po żywność
i bezpieczeństwo łańcuchów
dostaw”.**

**Żegluga UE do 2029 r. – priorytety polityki, European
Community Ship owners Associations (ECSA) na lata 2024-
2029, s. 1, Internet 22.12.2023.**





**Kontrolowana przez UE flota morską
jest jedną z największych i najbardziej
innowacyjnych
flot na świecie, co pozwala UE odgrywać
wiodącą rolę
w globalnych łańcuchach dostaw.
Stanowi ona 44,1% ogółu światowej floty
(wg nośności, DWT).**





**Przedsiębiorstwa żeglugowe
tworzą ponad 2 miliony miejsc pracy,
wnoszą 54 miliardy euro rocznie do PKB UE,
wspierają eksport i import UE
w handlu zagranicznym drogą morską.**

**Unia Europejska jest międzynarodowym liderem
w globalnych łańcuchach dostaw
zwiększając bezpieczeństwo
militarne,
gospodarcze i społeczne Europy.**





Liczba zatrudnionych marynarzy na świecie sięga ponad 1 200 000 osób.

Około 80% światowych towarów jest przewożonych drogą morską, a popyt na usługi transportu morskiego wykazuje tendencję rosnącą.

Żegluga morska bliskiego zasięgu w Europie przewozi 40% ładunków.

Transport morski i porty morskie są najważniejszymi ogniwami globalnych łańcuchów logistycznych.





**„Bez portów morskich
Unia Europejska
nie liczyłaby się
jako światowa
potęga ekonomiczna.
Bez portów nie istniałby europejski
rynek wewnętrzny”.**

(z dokumentów Komisji Europejskiej)





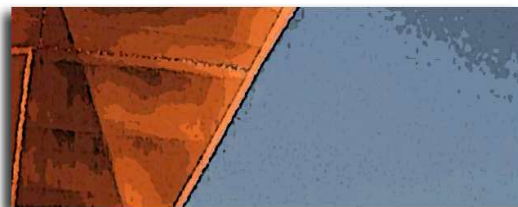
Transport morski i porty morskie odgrywają strategiczną rolę w osiągnięciu celów klimatycznych i energetycznych oraz stanowią ogniwa globalnych łańcuchów dostaw.

Pandemia COVID, wojna w Ukrainie i kryzys energetyczny uwypukliły strategiczną rolę transportu morskiego i portów oraz marynarzy i dokerów dla bezpieczeństwa i dobrobytu Europy.



2. PRZYCZYNY PRZEFLAGOWANIA POLSKICH STATKÓW POD BANDERY KRAJÓW TRZECICH





Z przyczyn niezależnych od armatorów, w III RP, przestało się opłacać podnosić narodową banderę na statkach handlowych o polskiej własności.

Przyczyną tego stanu jest nadmierny fiskalizm polskiego państwa oraz niedokończone, trwające od wielu lat, prace nad pakietem morskich ustaw warunkujących konkurencyjność polskich armatorów na globalnym rynku żeglugowym.





Dotychczas obowiązujące w Polsce regulacje prawne powodują utratę konkurencyjności polskiego armatora na globalnym rynku przewozów morskich, a także obniżenie poziomu zarobku netto marynarza.

Polscy marynarze zatrudniają się na statkach pod obcą banderą.

Ich dochody nie są objęte podatkiem dochodowym od osób fizycznych w Polsce, a składki do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych odprowadzane są dobrowolnie od najniższej podstawy.



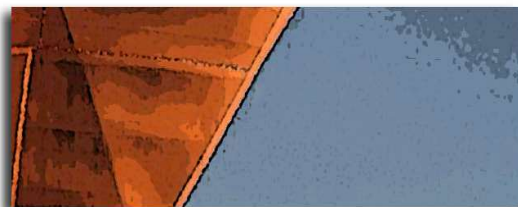


Mimo, trwających od 1998 r., prób hamowania procesu rejestracji statków pod tzw. tanimi (wygodnymi) banderami w krajach trzecich, określanych jako „raje podatkowe”, ani jeden polski rząd nie stworzył warunków prawnych zapobiegających temu zjawisku, szkodzącemu ekonomicznie, społecznie i prestiżowo polskiej gospodarce i obronności państwa.





**Rejestrując swoje statki,
pod obcymi banderami
polscy armatorzy
wybierają Liberię,
Bahamy oraz europejskie
kraje Cypr i Malte.**





Do kluczowych czynników, które mają wpływ na decyzje światowych i polskich przewoźników morskich dotyczących zmiany narodowych bander na statkach należy :

- 1. Swoboda przepływu kapitału i zasobów ludzkich**
- 2. Nieograniczony wybór ofert pracy marynarzy na międzynarodowym rynku pracy,**





- 3. Szeroka i konkurencyjna oferta rejestrowania statków pod banderami innych państw,**
- 4. Możliwość uwolnienia się przewoźników morskich spod narodowych dróg reżimów podatkowych, płacowych, ubezpieczeń społecznych, a także narodowego prawa pracy,**
- 5. Postępująca liberalizacja prawa dopuszczającą zatrudnienie marynarzy z innych krajów**
- 6. Możliwość podniesienia konkurencyjności przewoźników morskich poprzez znaczące obniżenie kosztów pracy.**





Kraje wygodnych bander oferują regulacje

prawne pozwalające na:

- 1) minimalizację obciążeń podatkowych i innych należności publiczno-prawnych,**
- 2) ochronę majątku przed przyszłymi wierzycielami,**
- 3) maksimum poufności o statusie majątkowym obywateli i korporacji oraz**
- 4) elastyczną formułę prowadzenia działalności gospodarczej**





W styczniu 2010 r., na 121 statków handlowych będących własnością polskich przewoźników narodową banderę podnosiło tylko 18 jednostek handlowych.

W latach 2010-2018 sytuacja uległa dalszemu pogorszeniu.

Od 2019 r. ani jeden statek handlowy polskiej własności w żegludze międzynarodowej nie pływa pod polską banderą.





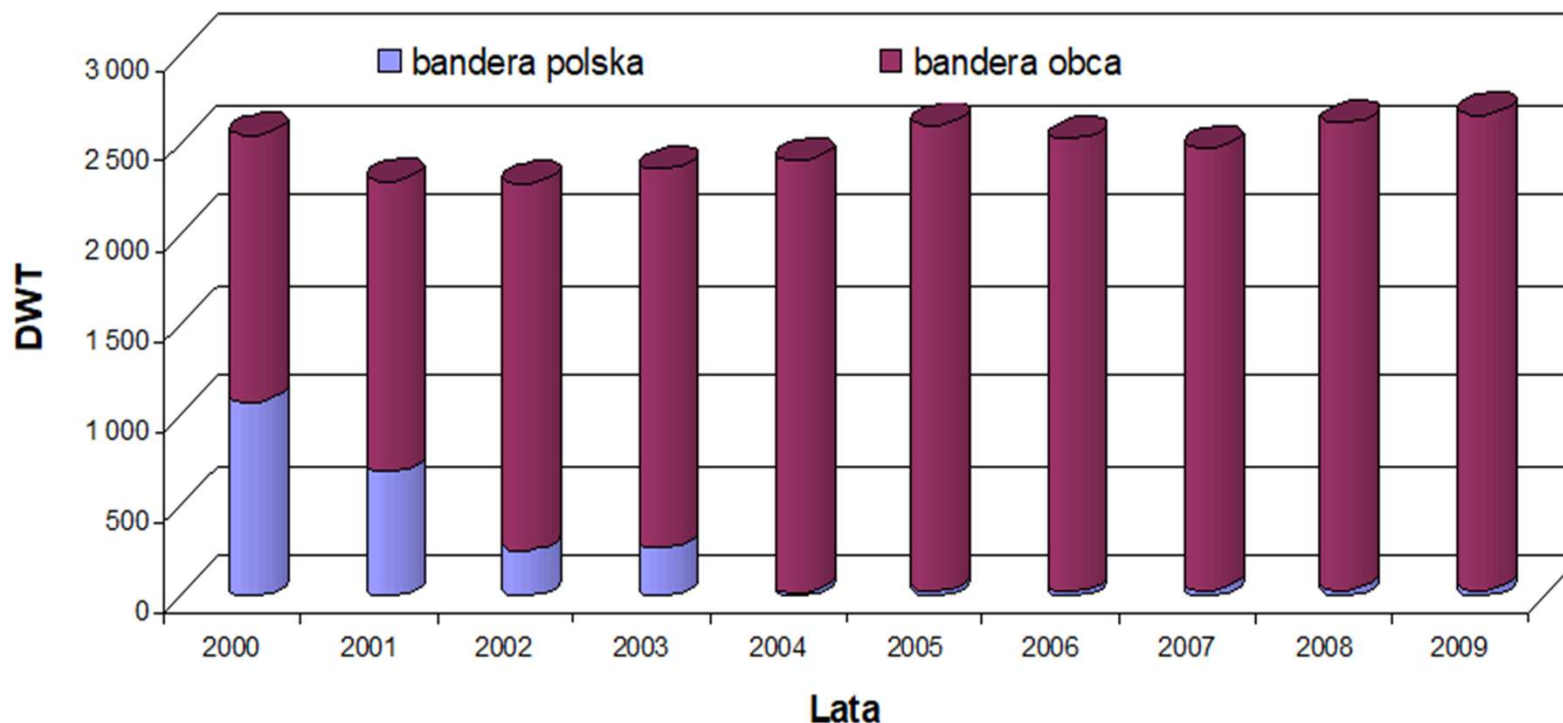
Tabela 1. Udział tonażu floty transportowej będącej własnością polskich przewoźników zarejestrowanego pod banderą polską oraz banderą rejestrów otwartych w latach 2000 – 2009

Lp.	Lata	Procentowy udział tonażu będącego własnością polskich przewoźników pływającego pod polską banderą [%]	Procentowy udział tonażu będącego własnością polskich przewoźników pływającego pod banderami rejestrów otwartych [%]
1.	2000	42,02	57,98
2.	2001	29,84	70,16
3.	2002	10,96	89,04
4.	2003	11,27	88,73
5.	2004	0,91	99,09
6.	2005	1,07	98,93
7.	2006	0,99	99,01
8.	2007	1,29	98,71
9.	2008	1,22	98,78
10.	2009	1,39	98,61

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w: Rocznik Statystyczny Gospodarki Morskiej 2010, Główny Urząd Statystyczny, s. 223, Rocznik Statystyczny Gospodarki Morskiej 2009, Główny Urząd Statystyczny, s. 215 – 216, Rocznik Statystyczny Gospodarki Morskiej 2004, Główny Urząd Statystyczny, s. 156 – 157

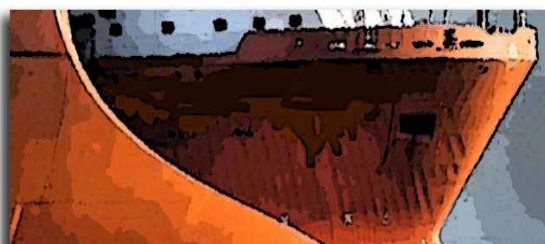


Rys. 1. Udział statków morskiej floty transportowej [DWT] będącej własnością polskich przewoźników morskich zarejestrowanej pod polską banderą oraz pod banderami krajów trzecich w latach 2000 – 2009



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w: Rocznik Statystyczny Gospodarki Morskiej 2010, Główny Urząd Statystyczny, s. 223, Rocznik Statystyczny Gospodarki Morskiej 2009, Główny Urząd Statystyczny, s. 215 – 216, Rocznik Statystyczny Gospodarki Morskiej 2004, Główny Urząd Statystyczny, s. 156 – 157





Największym polskim przewoźnikiem morskim jest P.P. Polska Żegluga Morska w Szczecinie. Obecnie (stan: 30.06.2024) Grupa Przedsiębiorstw PŻM posiada i eksploatuje 56 statków o nośności 2,1 mln ton (DWT) oraz 4 promy pasażersko-towarowe (m/f Gryf, m/f Polonia, m/f Wolin, m/f Skania).

Statki handlowe polskiej własności, w tym należące do Grupy Polskiej Żeglugi Morskiej,

**NIE PŁYWAJĄ
POD POLSKĄ BANDERĄ.**





**Prom m/f „GRYF”, którego jestem matką chrzestną,
pływa pod cypryjską banderą.**



3. ZAGROŻENIA PŁYNAĆCE Z PRZEFLAGOWANIA STATKÓW POLSKIEJ PRZYNALEŻNOŚCI





**Istniejący model kapitałowy
i organizacyjny procesu rejestracji
statków pod banderami krajów trzecich,
wymuszony
przez globalny rynek żeglugowy
i stosowany przez polskich
przewoźników morskich, może nieść
zagrożenia o charakterze:**



- 1) makroekonomicznym,**
- 2) regionalnym,**
- 3) społecznym oraz**
- 4) w wymiarze osobistym polskich
marynarzy zatrudnionych za granicą.**





ZAGROŻENIA MAKROEKONOMICZNE I SPOŁECZNE

- ❖ uzależnienie Polski od usług transportowych rejestrów bander państw trzecich katastrofalne na wypadek konfliktów zbrojnych na świecie,
- ❖ brak polskiej gestii transportowej w handlu zagranicznym
- niska pozycja konkurencyjna polskiej bandery na statkach i brak statków pod polską banderą eksploatowanych na międzynarodowym rynku żeglugowym,
- brak zachęt i odpływ kapitału inwestycyjnego niezbędnego dla rozwoju sektora żeglugi międzynarodowej,
- zastój ekonomiczny przemysłów kooperujących z sektorem transportu morskiego w Polsce,





ZAGROŻENIA MAKROEKONOMICZNE I SPOŁECZNE

- niski poziom należności publicznoprawnych z tytułów powiązanych z rejestracją statków pod polską banderą,
- ❖ brak kontroli organów skarbu państwa i ministerstwa właściwego do spraw gospodarki morskiej nad majątkiem polskiej własności wyprowadzonym za granicę pod jurysdykcję państw określanych jako tzw. „raje podatkowe”,
- zwiększenie emigracji zarobkowej marynarskiej grupy zawodowej do krajów UE oraz do krajów trzecich,





ZAGROŻENIA MAKROEKONOMICZNE I SPOŁECZNE

- eskalacja problemu społecznego w Polsce który będzie skutkiem braku systemowego zabezpieczenia społecznego i zdrowotnego około **32 000** marynarzy i ich rodzin (składanie w niedalekiej przyszłości wielu wniosków o finansową pomoc społeczną w kraju),
- ❖ spadek atrakcyjności zawodu polskiego marynarza, co w konsekwencji istotnie i negatywnie wpłynie na intensywność kształcenia w Polsce kadr morskich,
- ❖ brak realizacji przez rząd polski postulatywnych wytycznych Wspólnoty Europejskiej w sprawie pomocy dla sektora transportu morskiego na wzór wielu państw unijnych.





ZAGROŻENIA DLA ROZWOJU REGIONÓW NADMORSKICH W POLSCE

- ❖ brak rozwoju morskich innowacji,
- spadająca intensywność kształcenia i zatrudnienia w organach administracji morskiej,
- prognozowany wzrost wypłat zasiłków społecznych dla marynarzy i ich rodzin z budżetów lokalnych urzędów administracji publicznej,
- ❖ eskalacja zgłoszeń do biura pośrednictwa pracy, bezrobotnych marynarzy przebywających w Polsce w czasie pomiędzy kontraktami na statkach, w celu pozyskania prawa do bezpłatnej opieki zdrowotnej.





ZAGROŻENIA DLA POLSKICH PRZEWOŹNIKÓW MORSKICH (1/2)

- uzależnienie od ryzyka regulacyjnego państw spoza Unii Europejskiej,
- ❖ utrzymanie złożonych struktur kapitałowych i decyzyjnych oraz ponoszenie kosztów zbyt rozbudowanej organizacji, w tym kosztów stosowania przepisów prawa wielu światowych bander,
- ❖ brak dostępu do uregulowanego i stabilnego rynku pracy dla marynarzy w Polsce,





ZAGROŻENIA DLA POLSKICH PRZEWOŹNIKÓW MORSKICH (2/2)

- ❖ **brak możliwości zatrudniania pracowników objętych uregulowanym i stabilnym systemem zabezpieczenia społecznego,**
- **brak stabilności zatrudnienia w przedsiębiorstwie oraz budowy ścieżki kariery pracowników, a także brak impulsu do wsparcia pracowników w podnoszeniu ich kwalifikacji zawodowych.**





ZAGROŻENIA DLA POLSKICH MARYNARZY (1/2)

- ❖ brak opieki emerytalnej, rentowej i zdrowotnej na godziwym poziomie dla marynarza i członków jego rodziny,
- uzależnienie od ryzyka regulacyjnego pracodawców,
- brak wiedzy pracownika o dopełnieniu przez pracodawcę wszelkich zabezpieczeń związanych z pracą na statku będących przedmiotem regulacji międzynarodowych,
- ❖ Konkurencja ze strony marynarzy spoza UE.





ZAGROŻENIA DLA POLSKICH MARYNARZY PRACUJĄCYCH W ZAWODZIE (2/2)

- **trudna do przeprowadzenia oraz bardzo kosztowna ścieżka dochodzenia na drodze prawnej wypłaty należnego wynagrodzenia za pracę na statku w przypadku upadłości bądź oszustwa pracodawcy,**
- **trudna do przeprowadzenia oraz bardzo kosztowna ścieżka dochodzenia prawnego wypłaty wszelkich odszkodowań lub zasiłków chorobowych należnych marynarzowi, na przykład za utratę zdrowia będącą wynikiem wypadku podczas pracy na statku.**





Ważnym problem w UE jest

brak kadr morskich.

Zmniejsza się liczba marynarzy pochodzących z lokalnego rynku pracy zatrudnianych na statkach pod narodowymi banderami krajów UE.

Niepokojącym zjawiskiem na marynarskim globalnym rynku pracy jest pogłębiający się brak marynarskiej kadry oficerskiej.

Według danych Międzynarodowej Organizacji Morskiej (IMO) już w 2015 r. we flocie światowej brakowało ponad 25 000 oficerów.

Z upływem lat stan ten jest coraz bardziej niepokojący.





**Ostatnie badania wykazały, że
około 800 000 marynarzy będzie
musiało zostać
przekwalifikowanych
do połowy 2030 r.**

**Priorytetem powinno pozostać
budowanie umiejętności
w zakresie nowych technologii
statków, rodzajów paliwa
i przepisów bezpieczeństwa.**

Żegluga UE do 2029 r. – priorytety polityki, European Community Ship owners Associations (ECSA)

•na lata 2024-2029, Internet 22.12.2023

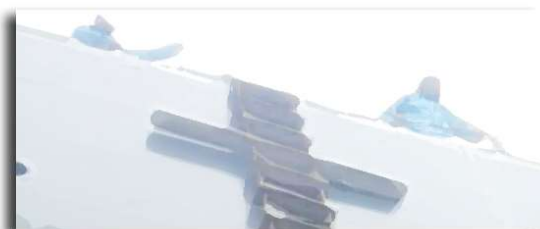


4. POWRÓT STATKÓW HANDLOWYCH POLSKIEJ WŁASNOŚCI POD NARODOWĄ BANDERĘ





Powrót statków pod narodowe bandery krajów Unii Europejskiej jest jednym ze strategicznych celów przedstawionych przez Komisję Europejską .



„Strategiczne cele i zalecenia w zakresie polityki transportu morskiego Unii Europejskiej do 2018 r. oraz „ Żegluga UE do 2029 r. – priorytety polityki na lata 2024-2029.

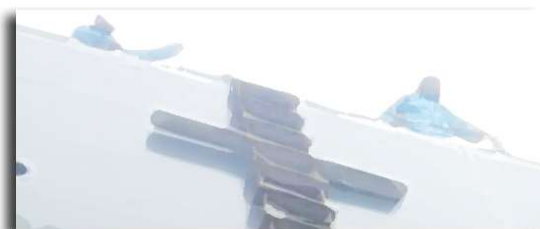
” European Community Ship owners Associations (ECSA)





**Komisja Europejska
rekomendowała państwom
członkowskim UE przyjęcie
regulacji prawnych, dotyczących
następujących obszarów:**

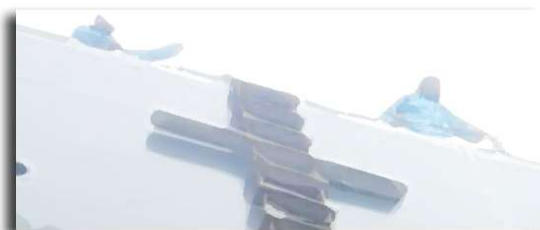
- 1. Bezpieczeństwa
i wysokiej jakości żeglugi,**
- 2. Zwiększenia konkurencyjności
bander narodowych krajów
Unii Europejskiej,**
- 3. Bezpieczeństwa i godziwych
warunków pracy marynarzy
na statkach i ich zabezpieczenia
społecznego.**

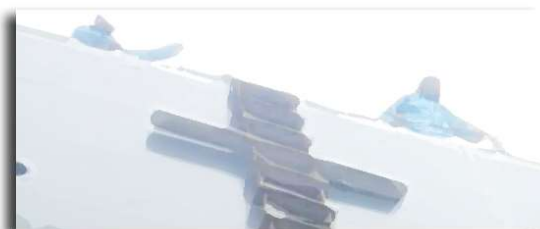




**Unia Europejska stara się,
przez państwa członkowskie,
wprowadzać system zachęt
dla przedsiębiorców żeglugowych
w postaci pomocy publicznej.**

**Dopuszczalna w UE pomoc
publiczna ma formę subwencji
przeznaczonych na finansowanie
kwot stanowiących równowartość
różnicy w kosztach pracy
pomiędzy narodowym rejestrem
państwa Unii Europejskiej
a otwartymi rejestrami.**





**Pomoc publiczna,
poza stosowaniem podatku
tonażowego, koncentruje się
w dwóch kluczowych obszarach
należności publiczno-prawnych.
Są to:**

- 1. Refundacja lub zwolnienie z odprowadzenia składek na ubezpieczenia społeczne marynarzy**
- 2. Zwolnienia z podatku dochodowego obciążającego płace.**



W zakresie kosztów pracy na statkach handlowych pomoc publiczna przeznaczona jest na:

- 1. Bezpośrednie subwencje rządowe stanowiące dopłaty do zobowiązań publicznoprawnych z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych oraz składek na ubezpieczenia społeczne, np. w Niemczech i Norwegii,**
- 2. Pokrywanie kosztów zwolnienia z podatku dochodowego od osób fizycznych dla grupy zawodowej marynarzy, np. w Danii i na Cyprze,**
- 3. Odciążenie dochodu marynarza z obowiązku płacenia składki na ubezpieczenia społeczne, którą w znaczącej części pokrywa przewoźnik morski, np. w Danii i na Cyprze.**





Dozwolona pomoc publiczna

**może przybrać
formę dopłat bezpośrednich lub obniżek podatków
i zobowiązań publiczno-prawnych.**

**Pułap pomocy publicznej nie może wykraczać
poza zakres Wytycznych UE.**

**Polska preferuje rozwiązanie obniżek podatków
i zobowiązań publiczno-prawnych.**





EUROPEAN UNION



**Zwolnienia
częściowe
lub całkowite
ze składek**

**Zwrot składek
przeznaczonych na
szkolenia i rozwój**

**Zwrot
armatorom
90% składek**

**Specjalne
subsytia
dla
pracodawców**

**Zaawansowane
prace nad
obniżeniem
składek**

**Obciążenie
państwa**

**Obniżenie
składek**





Zgodnie z postanowieniem wyroku TSUE,
który zapadł w 2019 r.

1/3

MARYNARZ z państwa unijnego,

zatrudniony przez armatora państwa unijnego

i wykonujący pracę na statku
w międzynarodowym transporcie morskim pod banderą
państwa trzeciego i poza terytorium Unii Europejskiej,
(w tym na statku pod banderą państwa wygodnej bandery)

w rozumieniu ubezpieczeń społecznych, podlega
regulacjom państwa swojej **rezydencji (zamieszkania)**.





2/3

Zakładając, że w światowej flocie pełnomorskiej
pracuje ok. **32 tys.** polskich marynarzy
(źródło: UNCTAD),
z tego ok. **19 tys. jest zatrudnionych**
u armatorów unijnych, do polskiego systemu
ubezpieczeń społecznych (ZUS) wpłynie rocznie
ok. 80 – 90 mln USD.





3/3

Polscy marynarze zatrudnieni na statkach armatorów spoza UE (ok. 13 tys.)

nie będą objęci nowymi regulacjami dotyczącymi projektowanego systemu zabezpieczenia społecznego.

W przypadku tej grupy polskich marynarzy istnieje możliwość dobrowolnego ubezpieczenia w polskim obszarze regulacyjnym.

Jest to grupa, która będzie mieć motywację powrotu pod narodową banderę co zmniejszy niedobór polskich załóg.





Rząd RP wznowił prace nad przywróceniem polskiej bandery.

Ministerstwo Infrastruktury RP podejmuje działania zmierzające do zmiany otoczenia prawnego polskich armatorów i marynarzy, w celu umożliwienia powrotu statków pod narodową banderę.

W dniu 22.05.2024 r. odbyło się posiedzenie Sejmowej Komisji Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej (GMZ) w celu:

Rozpatrzenia informacji na temat przywrócenia polskiej bandery z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawnych i kierunków ich zmian.





Działania rządowe prowadzone są we współpracy z przedstawicielami pracodawców i pracowników oraz innych zainteresowanych, w ramach prac Trójstronnego Zespołu ds. Żeglugi i Rybołówstwa Morskiego.

Powrót statków pod polską banderę ma zapewnić obniżenie kosztów pracy na statkach zarejestrowanych w Polsce.

Za przygotowanie projektu ustawy odpowiedzialne jest Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

• Jerzy Lipiński, Polska bandera na statkach polskich armatorów, Obserwator Morski 6(193) 2024



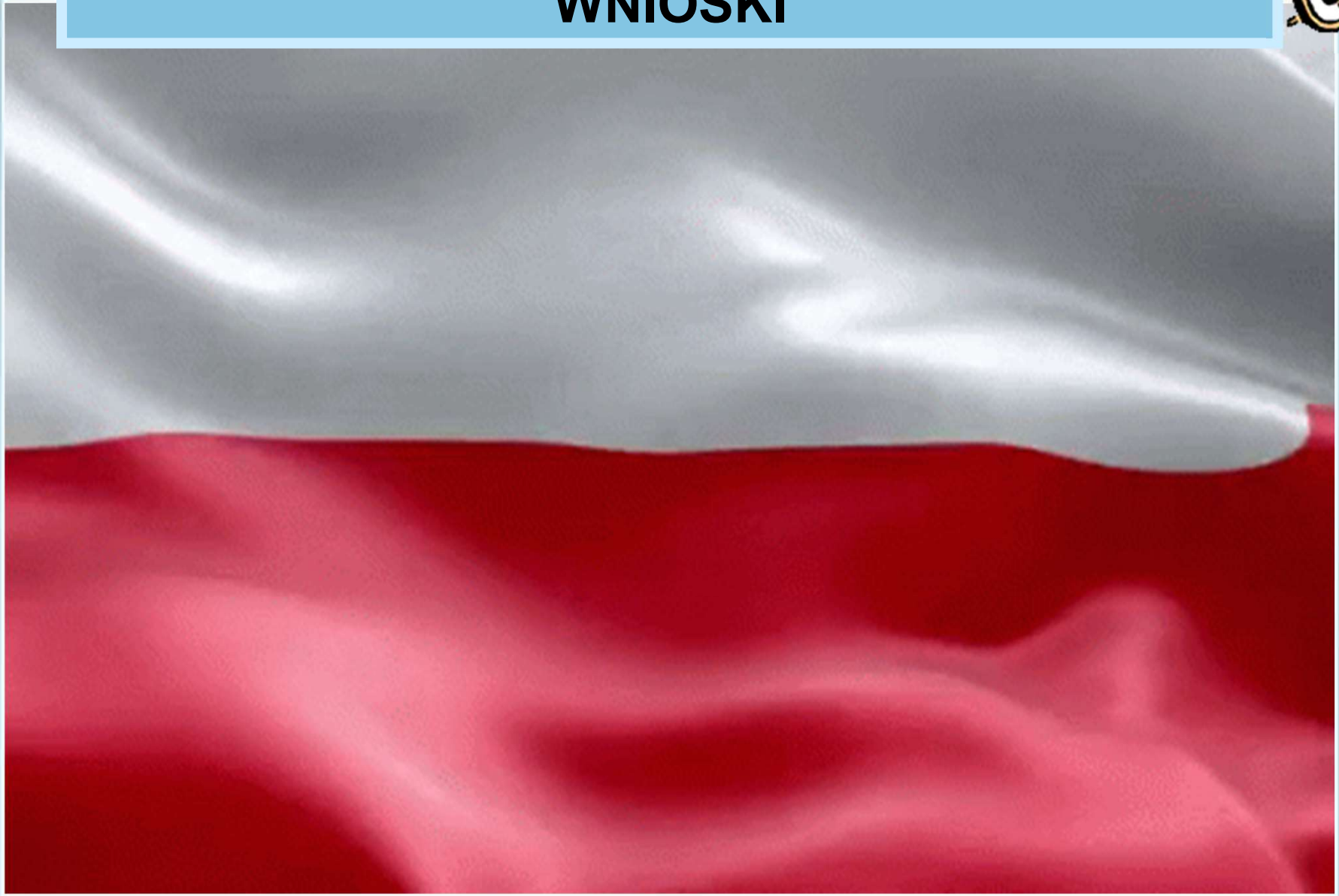


KORZYŚCI PROGNOZOWANYCH ZMIAN USTAWOWYCH

1. Nastąpi stopniowa migracja przedsiębiorstw, statków i majątku polskiej przynależności z tzw. „rajów podatkowych” do Polski. Jest to proces długotrwały i trudny.
2. Konieczna jest wola polityczna i konsekwencja, przełamanie barier wynikających z grupowych interesów, jasno określone warunki prawne i kontrola procesów reflagingu.
3. Budżet państwa uzyska wpływy z podatku tonażowego oraz z opłat rejestracyjnych i inspekcyjnych
4. Uprozczone zostaną procedury odprowadzania składek do ZUS
5. Nastąpi etapowe obniżanie kosztów pośrednich przedsiębiorców żeglugowych
6. Oczekiwane zmiany są impulsem do zwiększania zatrudnienia w sektorze i w konsekwencji wzrostu należności publiczno-prawnych w Polsce.



WNIOSKI





1. Proces powrotu statków pod narodową banderę jest procesem trudnym i długotrwałym, o poważnych konsekwencjach obronnych, gospodarczych, społecznych i politycznych.





2. W Polsce powinna zostać stworzona Strategia i Program powrotu statków pod narodową banderę poprzedzone badaniami naukowymi.





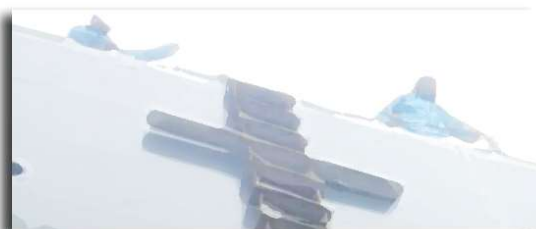
3. W Polsce spada zainteresowanie zawodem marynarza.

Świadczy o tym zmniejszająca się liczba polskich studentów na wyższych uczelniach morskich.

Powinny powstać nowe instrumenty ekonomiczne zachęcające polską młodzież do podejmowania studiów na uczelniach morskich.

Bez zintensyfikowania procesu kształcenia kadr morskich na światowym poziomie nie będzie możliwe wdrożenie projektu powrotu statków polskiej przynależności pod narodową banderę.





4. Do czynników determinujących wybór państwa bandery przez podmioty unijne i polskie należy z całą pewnością prawo: stabilne, jednoznaczne i korzystne ze względów podatkowych.





5. Źródłem wielu aktualnych problemów, mających wpływ na opóźnienia legislacyjne w Polsce, jest niedostateczna wiedza, brak znajomości procedur i niemoc decyzyjna w budowaniu całościowego, systemowego podejścia do spraw morskich w organach władzy ustawodawczej i wykonawczej.





***„Najważniejszym
czynnikiem efektywności
i skuteczności zarządzania
gospodarką morską jest
wiedza,
etyka zawodowa
i świadomość morską
decydentów”.***

Czesława Christowa



dr hab. Czesława Christowa, prof. MANS



www.christowaczeslawa.pl



cz.christowa@wp.pl



Czesława Christowa

**POLSKIE PORTY MORSKIE
TEORIA I PRAKTYKA**



**DZIĘKUJĘ
ZA
UWAGĘ :))**





dr hab. Czesława Christowa, prof. MANS



LITERATURA



1. Christowa Cz., *Navigating National Identity: A Critical Look at the Reflagging Process for Polish Ships*, *European Research Studies Journal*, Volume XXVII, Issue 1, 2024
2. Christowa Cz., *Safety Management in Polish Seaports. Identification and Analysis of Threats*, *European Research Studies Journal*, Volume XXVI, Issue 4, 2023
3. Christowa Cz., *Polskie porty morskie. Teoria i praktyka*, Monografia, Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie, Wydawnictwo im. Profesora Leszka J. Krzyżanowskiego, Warszawa 2021, s. 1-204
4. Christowa Cz. (współautorstwo), *Modele zatrudnienia marynarzy. Analiza najlepszych praktyk*, monografia pod redakcją naukową Czesławy Christowej, Wydawnictwo Naukowe Akademii 7373Morskiej w Szczecinie, Szczecin 2012, s. 1-329.
5. Christowa Cz. (współautorstwo), *Modele zatrudnienia marynarzy. Powrót pod narodową banderę*, monografia pod redakcją naukową Czesławy Christowej, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Szczecin 2012, s. 1-168.
6. Christowa Cz. (współautorstwo), *Model inżynierii finansowania budowy statków w polskich stoczniach i ich zakupu przez polskich armatorów*, monografia pod redakcją naukową Czesławy Christowej, Wyd. Akademii Morskiej w Szczecinie, Szczecin 2007, s. 1-366.
7. *Żegluga UE do 2029 r. – priorytety polityki*, European Community Ship owners Associations (ECSA) na lata 2024-2029, s. 1, Internet 22.12.2023.

