
MIROŚLAW K. SZPAKOWSKI

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych im. Ignacego Mościckiego w Ciechanowie
<https://orcid.org/0000-0001-7676-0776>
miroslaw.szpakowski@pansim.edu.pl

MARIUSZ ŁABUŚ

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych im. Ignacego Mościckiego w Ciechanowie
<https://orcid.org/0009-0001-8902-9808>
mariusz.labus@pansim.edu.pl

Reminiscence dysertacji *Ekonomiczna wydajność outsourcingu w zarządzaniu logistyką* wyróżnionej w konkursie ARP SA

Reflections on the Dissertation '*Economic Efficiency of Outsourcing in Logistics Management*', Awarded a Distinction in the ARP S.A. Competition

STRESZCZENIE

Przedmiotem powyższych reminiscencji jest praca magisterska pt. *Ekonomiczna wydajność outsourcingu w zarządzaniu logistyką* autorstwa Mariusza Łabusia, którą obroniono w Zakładzie Logistyki Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Ciechanowie, Filia w Mławie, we wrześniu 2025 r. Promotorem pracy jest dr Mirosław K. Szpakowski, adiunkt tej uczelni, który specjalizuje się w nauczaniu przedmiotów związanych z zarządzaniem w logistyce, przedsiębiorczością, ekonomią i naukach pokrewnych. Autor z kolei jest specjalistą i praktykiem informatyzacji zarządzania magazynów i łańcuchów dostaw przedsiębiorstw klasyfikowanych jako duże. Jest menedżerem logistyki w LXPantos Poland Sp. z o.o. Kompilacja powyższych kom-

petencji skutkowało powstaniem dysertacji, która została wyróżniona w ogólnopolskim konkursie na najlepszą pracę magisterską – 2025 – w kategorii *przywództwo i nowoczesne formy organizacji pracy w przemyśle 4.0*.

SŁOWA KLUCZOWE: ekonomia, zarządzanie, logistyka, outsourcing

ABSTRACT

This article reflects on a master's thesis entitled 'Economic Efficiency of Outsourcing in Logistics Management' by Mariusz Łabuś, which was defended in September 2025 at the Department of Logistics, Ignacy Mościcki University of Applied Sciences in Ciechanów, Mława Branch. The thesis was supervised by Mirosław K. Szpakowski, PhD, an assistant professor at the university, who specialises in teaching courses in logistics management, entrepreneurship, economics, and related fields. The author, in turn, is a specialist and practitioner in the digitalisation of warehouse and supply chain management in large enterprises. He is a logistics manager at LX Pantos Poland Sp. z o.o. The combination of these competencies resulted in a master's thesis that was awarded a distinction in the 2025 national competition for the best master's thesis, in the category of Leadership and Modern Forms of Work Organisation in Industry 4.0.

KEYWORDS: economics, management, logistics, outsourcing

Pierwsze kroki, koncepcja i realizacja przyjętego planu

Podjmując tak złożoną problematykę, należy opracować dogłębny plan. W poszukiwaniu obszaru badawczego skoncentrowano się w sposób szczególny na praktycznej przydatności dysertacji, biorąc pod uwagę jego menedżerską perspektywę. Zdecydowano się zatem podzielić własnym, nietuzinkowym skądinąd, doświadczeniem autora w kwestiach związanych z informatycznymi systemami zarządzania. Biorąc pod uwagę, że zarówno autor, jak i promotor specjalizują się w zagadnieniach związanych z informatyzacją zarządzania, wybór ten okazał się optymalny.

Opracowując metodologię badań własnych, zidentyfikowano problem badawczy, sprecyzowano cel badań i przyjęto hipotezę główną, którą weryfikowano poprzez dociekanie odpowiedzi na stawiane pytania badawcze. Problem badawczy, wokół którego skoncentrowana została niniejsza praca, brzmi następująco: *Zbyt wysokie koszty działalności badanego przedsiębiorstwa, związane z działalnością logistyczną*. Jako cel badań własnych przyjęto analizę ekonomicznego oddziaływania logistycznego usługodawcy na wyniki finansowe badanego przedsiębiorstwa.

W wyniku analizy literatury przedmiotu i badań wstępnych okazało się, że ujednolicane przepisy handlu zagranicznego związane z postępującą globalizacją, wrażliwość konsumenta na różnorodność dostępu do produktów, rosnące koszty pracy przy malejących zyskach ze sprzedaży oraz postępująca konkurencja wytacza-

ją przedsiębiorstwom efektywne strategie ukierunkowane na produktywność i redukcję kosztów. To właśnie szeroko pojęta logistyka dystrybucji jest obecnie jednym z najwyższych kosztów przedsiębiorstwa i swoistą miarą, określającą relację pomiędzy osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami. Wydajność ekonomiczna kosztów logistycznych w przedsiębiorstwie jest podstawową informacją określoną poprzez wskaźniki wyników działania procesów w zarządzaniu łańcuchem dostaw i zapisaną z założeniami dla kierownictwa w celu określenia standardów, pozwalając przy rosnącej konkurencji na wczesne rozpoznawanie szans, ryzyka i odchyień. Ocena zasadności funkcjonowania przedsiębiorstwa staje się zależna od podstawowego czynnika, którym jest ekonomiczna wydajność logistyki. Efektywna organizacja szuka rozwiązań oraz ustala kryteria skuteczności i efektywności łańcucha dostaw poprzez wyższą jakość, niższe koszty, szybszą reakcję oraz rozwiązania informatyczne oferowane przez firmy outsourcingowe, które w koncepcji dostosowują się, aby stanowić zintegrowaną część organizacji.

Wobec powyższego za zasadniczy cel dysertacji przyjęto dokonanie szczegółowej analizy wydajności ekonomicznej outsourcingu w zarządzaniu logistyką, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia informatyzacji procesów dystrybucji, na przykładzie badanego przedsiębiorstwa, które jest wiodącym producentem telewizorów i monitorów w Europie. Badane przedsiębiorstwo działa od 1999 r., zatrudnia ok. 3000 osób i produkuje ponad 7 000 000 telewizorów rocznie. Ze strategii działania wynika, że za priorytet przyjmuje wysoką jakość produktów, satysfakcję klienta oraz zarządzanie zasobami ludzkimi z poszanowaniem ich wartości. Wyrazem tego stanowiska jest hasło „Great Company Great People”, będące mottem działań. Przedsiębiorstwo stosuje najnowocześniejsze metody zarządzania logistyką z wykorzystaniem wyspecjalizowanej firmy outsourcingowej, której aktywność w tym zakresie poddano badaniu.

Biorąc pod uwagę powyższe, skoncentrowano się zatem na określeniu ekonomicznej wydajności outsourcingu w zarządzaniu logistyką, przy jednoczesnym wskazaniu na poziom znaczenia informatyzacji procesów dystrybucji.

Głównym celem było więc opracowanie naukowej koncepcji zarządzania logistyką w przedsiębiorstwie poprzez outsourcing i wyciągnięcie wniosków co do jego skuteczności w kontekście wyniku finansowego. W szczególności praca wskazuje znaczenie informatyzacji procesów dystrybucji jako efektywne zarządzanie procesami logistycznymi, składającymi się na zarządzanie magazynem, dystrybucją oraz transportem. Na podstawie analizy danych zgromadzonych podczas kwerendy dokumentacji badanego przedsiębiorstwa wysnuto wnioski, że zarządzanie wydajnością ekonomiczną musi być ściśle skorelowane z jej kosztami. W powyższej dysertacji przeanalizowano więc działanie systemu pomia-

rowego, który rozpoczyna się na poziomie organizacji. Cele organizacji są wyznaczane przez system pomiarowy i określane przez mierniki, które determinuje redukcja kosztów dystrybucji.

Przystępując do realizacji przyjętego planu, w pierwszej części podjęto problematykę związaną z ogólną koncepcją zarządzania organizacjami, kładąc nacisk na uwarunkowania związane z logistyką. Przedstawiono więc strukturę organizacji logistyki jako zintegrowanej jednostki przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych modeli logistyki. Część praktyczna skoncentrowana została na poziomie informatyzacji procesów dystrybucji i obejmuje analizę danych finansowych badanego przedsiębiorstwa, wraz z oceną kosztu outsourcingu w kontekście wyniku finansowego.

Opracowanie ma charakter doświadczalny, ponieważ bazuje na danych źródłowych, analizie dokumentów oraz teście rozwiązań informatycznych. Zostały przedstawione konkretne dane badanego przedsiębiorstwa w odniesieniu do analizy kosztów działalności firmy outsourcingowej. Wskazano najistotniejsze rozwiązania informatyczne logistyki dystrybucji, jakie wynikają z outsourcingu zarządzania logistyką.

Teoretyczne rozważania determinujące sugestywne wnioski

W części teoretycznej, badając literaturę przedmiotu, wysnuto wniosek następującej treści: w wędrówce przez chaos, jak postrzega się realia współczesnego zarządzania, spotykamy wiele definicji zarządzania. Przydatne jest zatem oparcie się na wykorzystaniu doświadczeń oraz badań wybitnych ludzi nauki. Ciągła wędrówka, wszechobecny chaos dyktowany niezatrzymanymi zmianami, okazuje się naszą szansą prawdziwego przywództwa¹. Powyższa metafora zdaje się trafnie oddawać realia działalności badanych przedsiębiorstw, przynajmniej w obszarach stanowiących zainteresowanie autora.

Konstatacja ta wiedzie do przekonania co do słuszności tezy formułowanej przez Katarzynę Czajnską, która dowodzi, że: „Zarządzanie jest nauką interdyscyplinarną. Oznacza to, że nie istnieje samodzielnie w oderwaniu od innych dziedzin, a wręcz przeciwnie, łączy w sobie wiedzę z nauk humanistycznych, ścisłych i przyrodniczych”². Z tym stanowiskiem zgadza się także Monika Kostera, która dodaje, że: „Świat współczesny jest światem organizacji. Nie oznacza to jednak, iż są one zjawiskiem nowym, towarzysząc ludzkiemu doświadczeniu od najdawniejszych czasów”³.

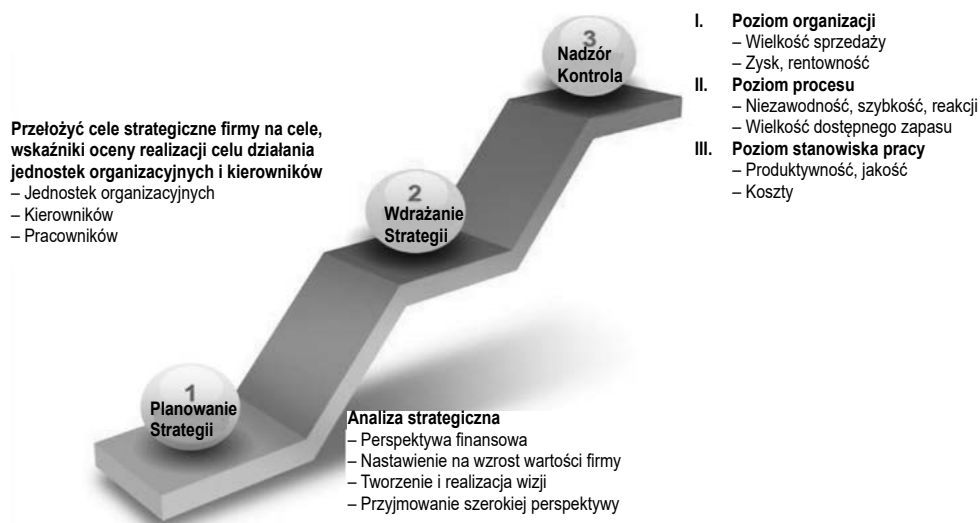
¹ J.P. Kotter, *Liderzy w organizacjach. Jak stać się liderem, który przeprowadza zmiany*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2009, s. 25–28.

² K. Czajnska, *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 28.

³ M. Kostera, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 5.

W kontekście współczesnego zarządzania, określanego na czasy trzeciej dekady XXI w., połączenie zarządzania logistycznego z innymi kluczowymi koncepcjami przyczynia się do efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zarządzanie logistyczne z racji funkcji jest ściśle związane z efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstwa. Potwierdza to stanowisko Ricky'ego Griffina, który pisze: „Zarządzanie jest zestawem działań obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie (kierowanie ludźmi) i kontrolowanie, skierowanych na zasoby przedsiębiorstwa (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”⁴. Jest to klasyczna definicja, która stanowi punkt odniesienia w dalszych rozważaniach autora omawianej dysertacji. Kluczowe tezy, które w tym miejscu przywołano, stanowią teoretyczny fundament kolejnych wywodów oraz kierunek analitycznego wnioskowania.

Podsumowując temat zarządzania organizacjami, zauważono, że przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną, realizując strategicznie istotne czynności tańiej lub lepiej od konkurentów⁵. Na rycinie 1 zobrazowano poziomy zarządzania strategicznego z zaznaczeniem etapów oraz roli, którą odgrywa w osiągnięciu sukcesu wynikającego z wdrażania danej koncepcji.



Ryc. 1. Poziomy zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2024, s. 25–147.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. III, A. Jankowiak (przekł.), Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2020, s. 98.

⁵ M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Tworzenie i utrzymywanie doskonałości wykonania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 39–42.

Na kolejnych stronach skoncentrowano się na logistyce i jej znaczeniu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wniosek co do zadań logistyki jest klarowny i sprowadza się do tezy, że: zadania logistyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem występują na każdym etapie jego funkcjonowania. Podstawowym wyzwaniem staje się natomiast określenie, co składa się na działania operacyjne w procesach logistycznych łańcucha dostaw⁶. Pod tym kątem prowadzono badanie literatury przedmiotu, w wyniku czego ujawniono przekonanie, że w literaturze przedmiotu występują różnego rodzaju definicje logistyki. Według Fredericka J. Beiera np.: „Logistyka jest terminem opisującym proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta”⁷. Stanowisko to popiera Martin Christopher, który zauważa, że: „Logistyka to proces strategicznego zarządzania zaopatrzeniem, przechowywaniem i transportem materiałów w ramach organizacji oraz poprzez jej kanały marketingowe, zapewniający maksymalizację obecnych i przyszłych zysków oraz najbardziej efektywną realizację zamówień”⁸. Z tymi poglądami zgadza się także Stanisław Krawczyk, dowodząc, iż: „Logistyka obejmuje planowanie, następnie koordynację oraz sterowanie przebiegiem zarówno w czasie, jak również w przestrzeni, procesów realizujących zamierzone cele. Dotyczy to przede wszystkim rozmieszczenia, stanu oraz przepływu czasowego i przestrzennego dóbr będących podmiotami w tych procesach”⁹. Logistyka stała się kluczowym elementem zarządzania przedsiębiorstwem, na każdym etapie odgrywając zasadniczą rolę względem procesów już nie tylko dystrybucji, ale również wspierania produkcji od momentu odbioru surowców od dostawcy. Takie stanowisko prezentuje chociażby Danuta Kisperska-Moroń, która podkreśla, że „(...) logistyka nie ogranicza się już wyłącznie do działań wspierających, lecz staje się kluczowym czynnikiem strategicznym, wpływającym na pozycję rynkową i efektywność działania całego przedsiębiorstwa”¹⁰. W przedsiębiorstwach logistyka oddziałuje na wiele procesów (głównych i wspierających). W zarządzaniu łańcuchami dostaw jest skuteczne na tyle, na ile skuteczne jest w zarządzaniu procesami logistycznymi¹¹.

W wyniku głębszej analizy literatury przedmiotu, a także obserwacji własnych, zasadny wydaje się wniosek, że *logistyka to główny element planowania i funkcjonowania przedsiębiorstw*. W każdym z analizowanych procesów, gdzie występuje ruch lub

⁶ M. Christopher, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 42–46.

⁷ F.J. Beier, *Logistyka*, Wydawnictwo Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 16.

⁸ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie...*, dz. cyt., s. 24–36.

⁹ S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001, s. 33.

¹⁰ D. Kisperska-Moroń, *Elastyczność operacyjna w logistyce*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2017, s. 102–103.

¹¹ G.S. Lynch, *At your own risk*, John Wiley & Sons, New Jersey 2008, s. 61.

przepływ informacji, mamy do czynienia z logistycznym modelem dzielonym na liczne podprocesy. Obrany model staje się elementem zarządzania strategicznego, który ma większościowy wpływ na ekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa¹².

Badania i wnioski

Celem badań było określenie ekonomicznej wydajności outsourcingu w zarządzaniu logistyką. Punktem odniesienia stał się przykład przedsiębiorstwa LG Electronics Mława Sp. z o.o. oraz osiągnięte przez nie wyniki finansowe.

W celu szczegółowej analizy działania logistyki w przedsiębiorstwie LG Electronics Mława Sp. z o.o. przeprowadzono badanie dokumentacji wewnętrznej, a w tym:

- **raportów finansowych** – informacji na temat poniesionych kosztów, z wykazaniem zmian na przestrzeni określonego czasu, które wpływają na ocenę rentowności użycia outsourcingowych usług logistycznych;
- **raportów operacyjnych** – konkretnych procesów logistycznych opierających się na magazynowaniu oraz transporcie, wynikach sprzedaży, czasie dostawy do klienta oraz dostawy bezpośredniej;
- **bazy danych wskaźników oraz systemów stosowanych w logistyczne przedsiębiorstwa** – informacji o założeniach oraz poziomie realizacji.

Analizowano też dokumentację archiwalną:

- **Historię wyników finansowych** – pozwoliła na zrozumienie, jak outsourcing logistyki ewoluował od momentu wdrożenia usługi w porównaniu do okresu, gdy przedsiębiorstwo zarządzało usługami logistycznymi przed wprowadzeniem outsourcingu.
- **Dokumentację dotyczącą wyników dostaw oraz dostaw bezpośrednich** – jak procentowe wskaźniki będące odzwierciedleniem rynku wpłynęły na operacje procesów logistycznych outsourcingu.

W wyniku badań własnych przeprowadzono weryfikację teoretycznych założeń poprzez praktyczną analizę danych archiwalnych z odniesieniem do wyników finansowych, która wskazała różnorodne determinanty stosowania outsourcingu w logistyce. Powyższe działanie pozwoliło sformułować kilka kluczowych wniosków doводяcych istotnego znaczenia tego rozwiązania w zarządzaniu łańcuchem dostaw.

Dowiedziano, że outsourcing logistyki – jako metoda zarządzania – umożliwiła przedsiębiorstwu skoncentrowanie się na własnych obszarach działalności, w tym wypadku produkcyjnych, przez przekazanie zarządzania procesem logi-

¹² P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania...*, dz. cyt., s. 19–25.

styki zewnętrznemu usługodawcy o globalnej skali działania. Z przeprowadzonej analizy wynikało, że odpowiednio dobrany model outsourcingu znacząco oddziałuje na zwiększenie efektywności operacyjnej, redukcję kosztów, a poprzez informatyzację na podniesienie jakości świadczonych usług dystrybucji. Warunkiem sukcesu jest strategia outsourcingu dopasowana do specyfiki przedsiębiorstwa oraz reagowanie na zmiany poprzez monitorowanie szczegółowych wskaźników realizacji zadań.

W powyższej dysertacji przedstawiono kontrolowane wskaźniki stosowane przez LX Pantos Poland Sp. z o.o., służące do monitorowania wydajności, kosztów oraz jakości obsługi klienta. Globalny zasięg usługodawcy wpłynął na znaczną redukcję kosztów logistycznych. Nowatorskie rozwiązania informatyczne dopasowane do specyfiki przedsiębiorstwa stanowią ogromną wartość dla usprawnienia wydajności oraz optymalizują zarządzanie łańcuchem dostaw. Zaproponowane rozwiązania systemowe nie spowodowały dodatkowych kosztów inwestycyjnych. Będąc zorientowane na konkretne potrzeby przedsiębiorstwa, wprowadzone zmiany odegrały kluczową rolę w aspekcie wzrostu przejrzystości i skuteczności procesów oraz całkowitej kontroli nad transakcjami towarów, jak również informacji, co przełożyło się na ogólną efektywność działalności przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonych badań (ilościowych), a także uzyskane odpowiedzi na pytania badawcze, jednoznacznie dowiedziono, że cel pracy został w pełni osiągnięty. W toku badań wykazano ponadto, że w badanym przedsiębiorstwie koszty związane z działalnością logistyczną stanowią istotne obciążenie dla jego budżetu, a outsourcing jest skutecznym narzędziem ich redukcji.

Jednym z istotnych wniosków jest skala oszczędności operacyjnych, które dowodzą zasadności outsourcingu logistyki w badanym przedsiębiorstwie. Wyniki wyglądają jak niżej:

- 2021 rok – 7 mln 784 tysiące dolarów,
- 2022 rok – 4 mln 686 tysięcy dolarów,
- 2023 rok – 5 mln 106 tysięcy dolarów,
- 2024 rok – 7 mln 158 tysięcy dolarów,
- 2025 rok – plan: 7 mln 877 tysięcy dolarów.

W związku z powyższym hipoteza główna, zgodnie z którą wdrożenie outsourcingu pozytywnie oddziałuje na obniżenie kosztów logistycznych, została jednoznacznie potwierdzona. Okazuje się, że zastosowanie zewnętrznych usług logistycznych pozwoliło nie tylko na zmniejszenie wydatków, ale również na usprawnienie procesów, lepsze wykorzystanie zasobów oraz poprawę organizacji pracy.

Jest to wymierna wartość przeprowadzonych badań, a wraz ze skrupulatnym przeglądem literatury przedmiotu stanowi dysertację przydatną społecznie. Tezę tę potwierdzono wyróżnieniem w ogólnopolskim konkursie Agencji Rozwoju Przemysłu SA na najlepszą pracę magisterską roku – 2025.

Podsumowanie

15 grudnia 2025 r. w warszawskiej Rotundzie PKO odbyła się uroczysta gala finałowa VII edycji Konkursu o Nagrodę Prezesa Agencji Rozwoju Przemysłu SA „Kadry dla Przemysłu”.



Ryc. 2. Uroczyste wręczenie nagród w VII edycji konkursu „Kadry dla Przemysłu” 2025. Od lewej: dr Mirosław K. Szpakowski, mgr Mariusz Łabuś, Bartłomiej Babuśka (prezes Zarządu ARP SA)

Źródło: <https://arp.pl/pl/aktualnosci/arp-sa-wspiera-rozwoj-przyszlych-liderow-polskiego-przemyslu-wyyloniono-laureatow-vii-edycji-konkursu-kadry-dla-przemyslu/>, dostęp: 24 marca 2026 r.

Miłym zaskoczeniem była informacja, że powyższa dysertacja znalazła swe miejsce wśród laureatów tak prestiżowego konkursu. W tej sprawie na internetowych stronach ARP czytamy m.in., że: „Wydarzenie zgromadziło przedstawicieli świata akademickiego, biznesu oraz sektora przemysłowego, a także autorów najciekawszych prac dyplomowych poświęconych innowacjom, transformacji energetycznej i nowoczesnym technologiom (...). Program «Kadry dla Przemysłu», realizowany

przez ARP S.A. od 2018 roku, ma na celu budowanie kompetencji przyszłych specjalistów oraz wzmacnianie współpracy między nauką a gospodarką. Konkurs adresowany jest do studentów uczelni zrzeszonych w Konferencji Rektorów Publicznych Uczelni Zawodowych (KREPUZ) oraz Konferencji Rektorów Uczelni Ekonomicznych (KRUE)¹³. Biorąc pod uwagę fakt, że praca została obroniona w stosunkowo małym ośrodku akademickim, jakim jest mławska filia Państwowej Akademii Nauk Stosowanych im. Ignacego Mościckiego w Ciechanowie, zasadny wydaje się wniosek, że na jakość kształcenia oddziałują przede wszystkim zaangażowani ludzie, a nie wielkomiejski potencjał. Mamy nadzieję, że taką konkluzję wysnują także absolwenci szkół średnich podejmujący decyzje o kontynuacji kształcenia na poziomie wyższym.

BIBLIOGRAFIA

- Beier F.J., *Logistyka*, Wydawnictwo Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
- Christopher M., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Czainska K., *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. III, A. Jankowiak (przekł.), Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2020.
- Kisperska-Moroń D., *Elastyczność operacyjna w logistyce*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2017.
- Kostera M., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008.
- Kotter J.P., *Liderzy w organizacjach. Jak stać się liderem, który przeprowadza zmiany*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2009.
- Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001.
- Lynch G.S., *At your own risk*, John Wiley & Sons, New Jersey 2008.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Tworzenie i utrzymywanie doskonałości wykonania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.

Źródła internetowe

<https://arp.pl/pl/aktualnosci/arp-sa-wspiera-rozwoj-przyszlych-liderow-polskiego-przemyslu-wyloniono-laureatow-vii-edycji-konkursu-kadry-dla-przemyslu/>, dostęp: 24 marca 2026 r.

¹³ Źródło: <https://arp.pl/pl/aktualnosci/arp-sa-wspiera-rozwoj-przyszlych-liderow-polskiego-przemyslu-wyloniono-laureatow-vii-edycji-konkursu-kadry-dla-przemyslu/>, dostęp: 24 marca 2026 r.