

Warszawa 15.04.2019 r.

dr Tomasz Kochański, ur. 19.05.1953 r.  
Instytut Logistyki Wydział Logistyki  
WAT

### Autoreferat

Po ukończeniu, w 1977 roku, studiów pierwszego stopnia i uzyskaniu dyplomu inżyniera podjąłem pracę zawodową w strukturach Marynarki Wojennej.

Kolejno zajmowane stanowiska służbowe były ściśle związane z procesem kierowania i zarządzania kapitałem ludzkim oraz gospodarką podmiotów funkcjonujących w sferze odpowiedzialności wspomnianego rodzaju sił zbrojnych.

W roku 1977 objąłem pierwsze stanowisko służbowe i zostałem odpowiedzialny za zarządzanie gospodarką materiałową oraz kierowanie szkoleniem specjalistycznym w wydziale jednostki organizacyjnej Marynarki Wojennej, który można porównać do wydziału średniej wielkości przedsiębiorstwa.

Już wtedy uświadomiłem sobie, że dla poprawy jakości i skuteczności wykonywanych przeze mnie obowiązków, niezbędnym będzie poszerzenie mojej wiedzy teoretycznej z zakresu ekonomii i zarządzania.

W następnym roku zostałem awansowany na wyższe stanowisko służbowe, tj. Kierownika Okręgowych Specjalistycznych Warsztatów Remontowych Marynarki Wojennej.

Podmiot ten, z uwagi na wielkość kapitału ludzkiego oraz ilość zasobów materiałowo-technicznych, można porównać do przedsiębiorstwa średniej wielkości.

Zakres mojej odpowiedzialności kierowniczej na zajmowanej funkcji obejmował planowanie, organizację i realizację remontów specjalistycznego sprzętu dla całej Marynarki Wojennej RP. Zobligowany byłem również do kierowania współpracą z dziesiątkami różnorodnych przedsiębiorstw usługowych oraz ponoszenia odpowiedzialności za środki materiałowe i sprzęt techniczny o kilkudziesięciomilionowej wartości.

Pełnienie roli kierowniczej we wskazanych warsztatach zainspirowało mnie do podjęcia działalności wynalazczo-nowatorskiej. Wymiernym efektem mojej aktywności na tym polu było 38 projektów racjonalizatorskich i 22 projekty nowatorskie, dzięki którym znacząco poprawiona została organizacja i funkcjonalność stanowisk pracy, podwyższano

efektywności i sprawności procesów technologicznych, a także na podniesiono poziom bezpieczeństwa BHP i PPOŻ.

W uznaniu zasług położonych w wojskowym ruchu wynalazczym, w 1998 roku, nadano mi odznakę i tytuł „*Racjonalizatora Wojskowego*”.

Rozwijająca się w tym okresie gospodarka rynkowa w Polsce wpłynęła na wzrost zapotrzebowania menadżerów na wiedzę z zakresu ochrony środowiska.

Skutkiem tego również ja, w 1993 roku, poszerzyłem swój zakres wiedzy w tej materii kończąc studia drugiego stopnia na Wydziale Chemii Politechniki Gdańskiej i uzyskując stopień *magistra inżyniera* w specjalności *zarządzanie środowiskiem*.

Nowa wiedza, kompetencje i umiejętności zostały przeze mnie twórczo zaimplementowane w działalności służbowej, co wpłynęło na poprawę zgodności zarządzania podległym wojskowym podmiotem gospodarczym z wymogami środowiska.

Dynamika zachodzących przemian społeczno-ekonomicznych w kraju, w tym przede wszystkim w podmiotach realizujących zadania gospodarcze, implikowała konieczność dalszej mojej edukacji i pogłębienia podstaw teoretycznych z zakresu zarządzania zasobami pracy i kapitału w warunkach otwartej gospodarki wolnorynkowej.

Wskazana potrzeba została zaspokojona w roku 1994 roku, poprzez ukończenie dwusemestralnych *studiów podyplomowych w zakresie zarządzania firmą w warunkach rynkowych*, które odbyłem na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

W tym samym roku, dzięki mojemu rozwojowi merytorycznemu, wyznaczono mnie na stanowisko Szefa Logistyki Bazy Materiałowej Marynarki Wojennej.

W podmiocie tym, który odpowiada średniej wielkości korporacji, zarządzałem zaopatrzeniem materiałowym i technicznym jednostek wojskowych oraz okrętów na całym obszarze funkcjonowania Marynarki Wojennej RP.

Zakres moich obowiązków obejmował planowanie dostaw sprzętu i materiałów z przemysłu krajowego i zagranicznego oraz zarządzanie gospodarką magazynową. Wiązał się także w zaopatrywanie okrętów i podmiotów gospodarczych Marynarki Wojennej w niezbędne im do realizacji zadań materiały, uzbrojenie, maszyny i urządzenia techniczne.

Jako Szef Logistyki Bazy kierowałem zespołem ludzkimi o liczbie ponad 4,5 tys. osób oraz zarządzałem środkami techniczno-materiałowymi i zasobem sprzętowym o wielomiliardowej wartości. Ponadto byłem odpowiedzialny za realizację (wydatkowanie) przydzielonych mi środków budżetowych, sięgających 1,5-2 mld złotych rocznie.

Dynamika mojej pracy zawodowej, w rynkowych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych, i wynikające z niej potrzeby oraz wyzwania, zmobilizowały mnie do dalszego

rozwoju naukowego. W konsekwencji podjętych przeze mnie działań edukacyjnych, w 1996 roku, na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, uzyskałem stopień *doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii*.

Temat mojej dysertacji dotyczył *Efektywności ekonomicznej w zarządzaniu organizacjami o strukturach hierarchicznych*. Wspomniana praca została przygotowana pod kierunkiem naukowym *prof. dra hab. Piotra Dominiaka*, a recenzentami w przewodzie byli *prof. dr hab. inż. Ireneusz Durlik* oraz *prof. dr hab. inż. Tadeusz Kamiński*.

Uzyskana dzięki doktoratowi nowa wiedza, umiejętności i kompetencje znacząco poszerzyły moje zdolności zarządcze, co miało praktyczny wymiar w większej skuteczności kierowania podległymi mi podmiotami gospodarczymi i przelożyło się na wyższą i efektywność realizacji przez nie zadań.

Okres doktoryzowania pozwolił mi także na rozwinięcie mojej działalności pisarskiej i publikacyjnej. W 1999 roku ukazała się pierwsza moja pozycja zwarta z zakresu zarządzania, pt. *Zarządzanie w organizacjach o strukturach hierarchicznych - ocena skuteczności* („Materiały i Studia” Akademia Obrony Narodowej, 1999 nr 8/49), której współautorami byli P. Dominiak i T. Kamiński.

W publikacji tej przedstawiłem specyfikę zarządzania organizacjami o strukturach hierarchicznych w aspekcie skutecznego realizowania celów biznesowych. Materiał objął także wyniki moich doświadczeń z obszaru pracy zawodowej, bowiem jego problematyka dotyczyła podwyższenia skuteczności zarządzania procesami materiałowo-technicznymi mającymi miejsce w podmiotach gospodarczych Marynarki Wojennej, które ze swej istoty posiadają strukturę hierarchiczną, a funkcjonują w oparciu o środki budżetowe.

Przełomem w moim rozwoju naukowym był koniec roku 1999, w którym to rozpocząłem swoją ponad 19-letnią pracę naukowo-badawczą i dydaktyczną na stanowisku adiunkta, kolejno w: Instytucie Ekonomii i Logistyki AON w Warszawie, następnie w Instytucie Logistyki Wydziału Mechanicznego WAT w Warszawie, a w dniu dzisiejszym na Wydziale Logistyki WAT w Warszawie.

Uważam, że zasadnym jest w tym miejscu podkreślić, że moje dociekania naukowo-badawcze, działalność dydaktyczna, jak i cała działalność służbowa (zarządcza i dowódcza) były realizowane w dwóch różnych, kolejno następujących po sobie, systemach społeczno-ekonomicznych kraju - gospodarce centralnie planowanej oraz systemie wolnorynkowym.

Kolejność przemian społeczno-ekonomicznych w Polsce znacząco wpływała na realne procesy i metody zarządzania przedsiębiorstwami, rzutowała na działalność badawczą, tzn. obszar i zakres dociekań naukowych oraz implikowała zmiany w naukach o zarządzaniu.

Pragnę podkreślić, że solidną podstawę do określania obszarów i kierunków moich wieloletnich poszukiwań (rozważań) naukowych było moje 30-letnie doświadczenie z pracy zawodowej na różnorodnych stanowiskach kierowniczych.

Funkcjonując już w rzeczywistości stricte naukowej mogłem zweryfikować i znacząco poszerzyć posiadaną wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania, tak w aspekcie teoretycznym, jak również praktycznym.

Moje badania naukowe ukierunkowane były zawsze na poszukiwanie nowych rozwiązań zmierzających do poprawy skuteczności i efektywności zarządzania podmiotami gospodarczymi, a co za tym idzie ich szanse i możliwości realizacji celów biznesowych.

W trakcie moich dociekań, stosownie do analizowanego okresu gospodarczego, na bieżąco starałem się dzielić wynikami moich badań w formie nowych pozycji wydawniczych oraz dysput naukowych prowadzonych w kraju i za granicą.

Moje doświadczenia praktyczne, wynikające z ponad 22-letniej praktyki zawodowej w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi, dały mi solidną podstawę do określenia własnych kierunków i zakresu badań w dyscyplinie naukowej - nauki o zarządzaniu.

Posiadałem szeroką płaszczyznę odniesienia w aspekcie dokonywania porównań teorii z praktycznymi aspektami zarządzania. To inspirowało mnie i zarazem określało kierunki moich wieloletnich poszukiwań naukowych, których efekty zostały przedstawione w 127 krajowych i międzynarodowych *pozycjach wydawniczych*, w tym 13 *monografiach*.

Wydaje się, że wskazany dorobek naukowo-badawczy, w tym moje osiągnięcia na polu rozwoju teorii i praktyki skuteczności i efektywności zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach systemu wolnorynkowego, stanowi odpowiednią podstawę do *ubiegania się o stopień naukowy doktora habilitowanego w naukach o zarządzaniu*.

Wynika to również z faktu, iż *zasadniczym celem* moich naukowych rozważań było zidentyfikowanie, usystematyzowanie i poszerzenie wiedzy odnoszącej się do *zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zapewnienia skutecznego i efektywnego realizowania biznesu*.

W trakcie wieloletnich dociekań dążyłem do jak najlepszej weryfikacji *hipotezy* mówiącej, że *fundamentalny wpływ na poziom skuteczności i efektywności zarządzania*, a zarazem konkurencyjność przedsiębiorstwa, *mają rozważnie określone, konsekwentnie stosowane i elastycznie dopasowywane do celów biznesowych takie obszary i determinanty, jak: potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa; zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym oraz proekologiczne aspekty zarządzanie*.

## Opis graficznej koncepcji czteroobszarowej

Skuteczność i efektywność zarządzania przedsiębiorstwem:

Zarządcze aspekty wykorzystania wiedzy  
Wykorzystanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa  
Potencjał konkurencyjności i pozycja konkurencyjna  
Proekologiczne determinanty procesów zarządczych

Kolejność badań powyższych elementów implikowana była postępującymi w czasie zmianami warunków społeczno-gospodarczych mających miejsce w polskiej rzeczywistości ekonomicznej i społeczno-politycznej okresu dynamicznych przewartościowań rynkowych.

W procesie uzasadniania wpływu wskazanych czterech grup czynników na skuteczność i efektywność zarządzania przedsiębiorstwem pomocne okazały się poszukiwania ukierunkowane na znalezienie odpowiedzi na pytania badawcze w brzmieniu:

1. Jak potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa determinuje skuteczność i efektywność zarządzania nim, a zarazem buduje jego przewagę rynkową?
2. Jak wiedza i kapitał intelektualny rzutują na skuteczność i efektywność zarządzania współczesnych firm?
3. Jak oddziałuje środowisko naturalne na proces zarządzania przedsiębiorstwem?  
Ponadto, uzupełniający obszar poszukiwań naukowych określały takie dylematy do rozwiązania, jak:
4. Jak wpływa marketing i logistyka na poziom skuteczności i efektywności biznesowej firmy oraz relacje z jej klientami na rynku?
5. Jak wpływają na proces sprawności funkcjonalnej przedsiębiorstwa koncepcje zarządzania wykorzystujące: *Benchmarking, Outsourcing, Reengineering, Controlling, Lean Management, Lean Production i Time-Based Management?*
6. Jak tożsamość i kultura organizacyjna przedsiębiorstwa wpływa na proces zarządzania oraz realizację biznesu na rynku?



Odpowiedzi na powyższe pytania poszukiwałem i uzyskiwałem w czasie wieloletniego, żmudnego i niełatwego procesu działalności naukowo-badawczej, w wyniku którego powstał cykl ośmiu publikacji (cztery obszary problemowe po dwie pozycje), które można opisać jednym wspólnym tytułem: „*Determinanty skuteczności i efektywności zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem - koncepcja czteroobszarowa*”.

Przedstawione w nich nowatorskie, kompleksowe spojrzenie na problematykę kształtowania skuteczności i efektywności zarządczej podmiotu rynkowego pozwala mi, z bardzo dużą dozą pewności głosić, iż w dzisiejszym, w świecie działalności biznesowej, to właśnie *koncepcja oparta o wykorzystanie takich wyznaczników, jak: potencjał i pozycja konkurencyjna, wiedza i kapitał intelektualny przedsiębiorstwa oraz proekologiczne podejście do procesów zarządczych*, pozwoli przedsiębiorstwu osiągać swoje cele, nie tylko w wymiarze krótkookresowych zysków finansowych, ale co istotne daje mu szansę na przetrwanie i rozwój, a tym samym realizację celów strategicznych, w formule długoterminowej rentowości i wzrostu wartości rynkowej.

Oczywistym jest także to, że wskazanemu spojrzeniu powinno towarzyszyć wykorzystanie w podmiocie biznesowym takich instrumentów, jak *marketing i logistyka oraz benchmarking, outsourcing, reengineering, controlling i time-based management*, a także postrzegania firmy przez pryzmat jej tożsamości, kultury organizacyjnej i przestrzegania przez jej kadrę menedżerską zasad etyki.

Przechodząc do krótkiego omówienia pozycji wchodzących w skład osiągnięcia naukowego należy nadmienić, że:

- w grupie pierwszej - *potencjał i pozycja konkurencyjna* (artykuły: *Klaster jako instrument w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa* oraz *Doskonałość systemu logistycznego instrumentem konkurencyjności polskich przedsiębiorstw warunkach globalizacji*) — wskazano na znaczenie klastra jako nowego sposobu myślenia w kreowaniu regionalnej i międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz metody na zwiększenie produktywności i innowacyjności, przekładającej się na kreowanie nowych miejsc pracy, a także omówiono autorską ideę doskonałości logistycznej, jako instrumentu budowania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz zapewnienia mu pożądanej pozycji rynkowej;
- grupa druga - *proekologiczne aspekty zarządcze* (artykuły: *Controlling w proekologicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem* oraz *Współczesne tendencje rozwoju w gospodarce opakowaniami w aspekcie ekologicznym*)

*opakowaniami w Polsce, w świetle wymogów Unii Europejskiej*) - opisuje wyniki badań wskazujące na istotę celów i zadań *controllingu* i *ekocontrollingu* w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zapewnienia skutecznej realizacji jego strategii, jak również odnosi się do uznanego determinantu proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie gospodarki opakowaniami i zużytymi opakowaniami, zgodnie z wymaganiami środowiskowymi

- trzecia grupa - *zażądanie wiedzą* (artykuły: *Zarządzanie organizacją uczącą się* oraz *Specyfikacja organizacji uczącej się*) - podnosi kwestie istoty organizacji uczącej się, która pozwala na pozyskanie przez przedsiębiorstwo m.in. umiejętności: wysokiej zdolności adaptacji do zmian, a także stosowania strategii proaktywnych w obszarze zarządzania informacją, komunikacją i twórczością, a także proces organizacyjnego uczenia się, mający wpływ na zarządcze aspekty pozyskiwania wiedzy oraz specyfikę systemu zarządzania organizacją uczącą się;
- w grupie czwartej, ostatniej - *kapitał intelektualny* (artykuły: *Istota oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa* oraz *Metody oceny wartości kapitału intelektualnego firmy*) - treści dotyczą kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, który ma znaczący wpływ na poziom konkurencyjności, skuteczności i efektywności zarządzania, a także gospodarowanie aktywami rzeczowymi i niematerialnymi, w tym także identyfikację i wycenę wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, przy użyciu różnych wskaźników.

Scharakteryzowane syntetycznie powyżej spójne idee na temat zapewnienia skuteczności i efektywności współczesnemu podmiotowi gospodarczemu, które zostały naukowo uzasadnione i szczegółowo omówione na kartach moich publikacji, stanowią bezsprzecznie swoiste nowum w naukowym obszarze teorii i praktyki zarządzania oraz dają dobrą podstawę do ubiegania się o wyższy stopień naukowy w naukach o zarządzaniu.

Kontynuując moją naukową autoprezentację, wypada w tym miejscu przejść do chronologicznego omówienia mojego rozwoju naukowego i związanych z nim osiągnięć.

Tak więc, uzasadnianie i potwierdzanie swoich wczesnych przypuszczeń naukowych rozpocząłem w 2000 roku publikując pierwszą monografię *Nowoczesne koncepcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem* Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie, Warszawa 2000.

We wskazanej pozycji, opierając się na osobistej praktyce zarządczej, przedstawiłem zasadnicze spektrum koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem wykorzystującej: *Benchmarking*, *Lean Management*, *Outsourcing*, *Reengineering* i *Time-based Management*,

które moim zdaniem mają bardzo znaczący wpływ na skuteczność realizacji działalności biznesowej podmiotu rynkowego.

Następnie prowadziłem badania naukowe w zakresie wykorzystania wyżej wymienionych metod w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem na współczesnym międzynarodowym i krajowym konkurencyjnym rynku wyrobów i usług.

W konsekwencji przeprowadzonych badań potwierdziłem, że dla zapewnienia skutecznego i efektywnego procesu zarządzania przedsiębiorstwem należy wykorzystywać wyżej wymienione metody zarządzania w czasie realizowania swojego biznesu na rynku. Firmy zatem winny wykorzystywać w procesie zarządzania *Benchmarking* do ciągłego porównywania się do najlepszych (swoich konkurentów), a na bazie wyciągniętych wniosków, wykorzystując *Outsourcing* i *Reengineeringu* dostosowywać swoje realizowane procesy i systemy wytwórcze do konkurencyjnej rzeczywistości rynkowej. To wszystko pozwoli dzięki zastosowaniu *Lean Management* i *Lean Production* ograniczyć struktury organizacyjne przedsiębiorstwa a zarazem zapewni przedsiębiorstwu być elastycznym i zwinnym, co winno mieć znaczący wpływ na skuteczne realizowanie działań finansowych i gospodarczych na rynku. Jednoczesne zaimplementowanie *Time Based Management* w działalności przedsiębiorstwa zapewnić mu powinno rozsądne wykorzystanie czasu pracy jako zasobu strategicznego.

W konsekwencji już prowadzonych badań naukowych, w obecnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych i politycznych stwierdziłem, że zasadnym jest ukierunkować dalsze dociekania na otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa.

W tym obszarze badań poszukiwałem odpowiedzi na pytania:

1. Jak są i jak się kształtują w przedsiębiorstwie zależności w aspekcie jego relacji z otoczeniem rynkowym?
2. Jak otoczenie rynkowe wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa?

Wyniki autorskich badań przedstawiłem między innymi w dwóch monografiach:

- T. Kocharski, S.T. Kurek, Międzynarodowy i globalny wymiar rywalizacji przedsiębiorstw, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2004;
- T. KoxaHtCKH, IO. 3aiOKeBCKHfi, JI. JleBaiuoBa, KoHKypeHTHOCTb npeanpHHTHH Ha rjiobajibHbix pbiHKax, MnHCCTepcTBo o6pa30BaHHH H HayKH, BocTOHHOyKpanHCCKnft HaitHOHajibHbiH YHHBepcHTeT HMeHH V. flajia, m. JlyraHCK, 2010.

W wymienionych monografiach przedstawiłem problematykę kształtowania się konkurencyjności w biznesie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Zwróciłem w nich uwagę przede wszystkim na kierunki rozwoju koni



globalnego charakteru współczesnych gospodarek rynkowych. Przedstawiłem także otoczenie rynkowe i zjawisko konkurencyjność w aspekcie szerokiego spojrzenia na potrzebę budowy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Omówiłem także jakie są obszary zależności między przedsiębiorstwem, a jego otoczeniem rynkowym.

W rezultacie kontynuowania badań naukowych powstały moje kolejne publikacje, dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem. Prezentowały one wyników badań podejmujące problematykę otoczenia rynkowego i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Są to m.in. takie pozycje, jak:

- T. Kochański, Przedsiębiorstwo a wymagania współczesnego rynku, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 8/2004, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle, „ORGMASZ”;
- T. KoxaHCKHi5, Clusters And Competitiveness of Enterprises, [w:] AHTHKpn3ncHoe ynpaBjieHe H npoBimeHHe KOHKypeHTOcnocoÓHOCTH OKOHOMHKH PecnyóJiHKH Eejiapycb, red. A.A. TopóauKHfi, EeJiopyccKnił TocynapcTBeHHbiH OKOHOMMCKUH yHMBepcHTeT, Mińsk 2004;
- T. Kochański, Klaster jako narzędzie w analizie konkurencyjności przedsiębiorstw, "Zarządzanie i Edukacja", nr 47/2006;
- T. Kochański, Organizacja w turbulentnym otoczeniu [w:] Dynamiczność warunkiem skutecznego zarządzania, red. T. Kamiński, J. Kowalski, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie i Wyższa Szkoła Mazowiecka w Warszawie, Warszawa 2006;
- T. Kochański, Turbulentne otoczenie wyzwaniem dla dynamiki zarządzania organizacją - rozdział 5 [w:] Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Wyd. Difin, Warszawa 2007;
- T. Kochański, J. Modzelewski, Techniki i narzędzia w zarządzaniu kontaktami z klientami - część III, rozdział 2 [w:] Zarządzanie organizacjami. Diagnoza i sposoby rozwiązywania problemów, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Wyd. Difin, Warszawa 2008.

Powyższe badania pozwoliły mi określać wymiary i instrumenty konkurencyjności w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Zwłaszcza te wymiary i instrumenty konkurencyjności, które wpływają na ekonomiczność zarządzania przedsiębiorstwem na rynku. Dzięki tym badaniom mam podstawę stwierdzić, że na otoczenie przedsiębiorstwa silnie oddziałuje dynamika zmian na rynku oraz turbulencja otoczenia rynkowego. Turbulencja rynku winna

stanowiąc wyzwanie dla specyfiki zarządzania przedsiębiorstwem. Jednym z instrumentów mających znaczący wpływ na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa w tych uwarunkowaniach ma koncepcja klastrów.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań naukowych z zakresu otoczenia rynkowego i konkurencyjności w aspekcie przedsiębiorstwa potwierdziłem, że są one znaczącymi determinantami i wyznacznikami w procesie zapewnienia skuteczności i efektywności zarządzania przedsiębiorstwem na rynku.

W trakcie kontynuacji badań naukowych permanentnie analizowałem rozwój zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie rzeczywistości rynkowej. Dociekałem także, jak kształtują się trendy rozwoju rynku. W ich wyniku stwierdziłem, że wzrosła rola i znaczenie środowiska naturalnego w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. W wyniku tego dalsze badania naukowe ukierunkowałem na sferę otoczenia przyrodniczego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, czyli aspekt środowiskowy działalności biznesowej.

Wynikami tych rozważań podzieliłem się ze środowiskiem naukowym poprzez takie publikacje jak:

- T. Kamiński, T. Kochoński, Wpływ uwarunkowań ekologicznych na zarządzanie przedsiębiorstwem, „Materiały i Studia”, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, 1999, nr 3(58);
- T. Kochoński, Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach presji ekologicznej, „Zeszyt Naukowy nr 15/2003”, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie, Warszawa;
- T. Kochoński, Polityka proekologiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem, „Zeszyt Naukowy nr 19/2005”, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie, Warszawa;
- T. Kochoński, Controlling w proekologicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 57/2008;
- T. Kochoński, S.T. Kurek, Marketing i Logistyka w proekologicznym modelu zarządzania przedsiębiorstwem, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, 2013 (monografia).

W powyższych pozycjach przedstawiłem jakie znaczenie dla procesu zarządzania przedsiębiorstwem i jego biznesu na rynku ma presja ochrony środowiska naturalnego, w którym jest on realizowany. Zwróciłem w nim także uwagę na istotę proekologicznej orientacji klientów na rynku.

Wyniki moich badań potwierdziły, że środowisko jest uznanym wyznacznikiem, który winien być bezwarunkowo brany pod uwagę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Ma także znaczący wpływ na określanie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa w aspekcie zarządzania środowiskiem.

W reasumpcji moich badań stwierdzam, że rozważnie postrzegane środowisko naturalne i presja ekologiczna na rynku są niekwestionowanym warunkiem mającym znaczący wpływ na skuteczność i efektywność zarządzania. Ma ono także wpływ na politykę środowiskową i biznes przedsiębiorstwa. Zarządzanie przedsiębiorstwem zgodnie z wymogami środowiska naturalnego winno stanowić podstawę w budowaniu jego potencjału konkurencyjności.

W trakcie moich dalszych badań naukowych zwróciłem uwagę, że w aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej nastąpił dalszy znaczący wzrost konkurencyjności na rynku. W tej sytuacji przedsiębiorstwa realizujące swój biznes na rynku jako podstawę do budowania konkurencyjności przyjęły orientację: logistyczną, marketingową, czy też marketingowo- logistyczną. Przedsiębiorstwa powszechnie przyjęły tę orientację także jako podstawę pozycjonowania się w biznesie.

Wzrosło zatem na rynku znaczenie logistyki i marketingu co implikuje konieczność uwzględniania ich w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Logistyka i marketing stały się uznanymi determinantami w kształtowaniu skuteczności i efektywności zarządzania podmiotami biznesowymi.

Zarządzanie marketingowe znalazło swoje szczególne znaczenie w aspekcie pozyskiwania i utrzymywania klientów przedsiębiorstwa. Natomiast zarządzanie logistyczne determinuje skuteczną i efektywną ich obsługę.

Moje autorskie wyniki przeprowadzonych badań przedstawiłem przede wszystkim w krajowych i zagranicznych pięciu monografiach, pt.:

- T. Kochański, Logistyka międzynarodowa, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002 (monografia);
- T. Kochański, Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania. Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2003 (monografia);
- T. Kochański, Marketing i logistyka nowoczesne narzędzia w systemie gospodarowania w Wojskowej Jednostce Budżetowej, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2004 (monografia);

- T. Kochański, Marketing a logistika - moderni nastroje v systemu hospodarem ve vojenske rozpcoctove jednotce, Vojenska akademie v Bme (Czechy), Brno 2004 (monografia);
- T. Kochański, S.T. Kurek, MapiceraHr i JioricTHKa B acneKTi oócyjroByBaHHH KJieHTa y npoeKOJioriHHft MOAejii ynBaBjiiHHa nittnpHMCTBOM, MiHicTepcBo OcBi™ i HayKH Mojio^i Ta CnpTy yicpaiHH, BocTOHHoyKpaHHCKHH HaunoHa.jiBHt.iH yHHBepcHTeT HMeHH V. flajia, m. HyraHCK 2013 (monografia);
- T. Kochański, Marketing w podejmowaniu decyzji menedżerskich w aspekcie zachowań konsumenta na rynku, Wyd. Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2014 (monografia);
- J. Figurski, T. Kochański, J. Niepsuj, Ekonomia Logistyki, cz. V, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2017 (monografia).

Wymienione monografie prezentują wyniki badań w aspekcie znaczenia marketingu i logistyki w realizacji procesu zarządzania przedsiębiorstwem na wyrobów i usług. Przedstawiłem w nich także ideę marketingu i logistyki jako spektrum powiązań, zależności i relacji w procesie skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem.

W powyższych opracowaniach odniosłem się także do wpływu marketingu i logistyki na konkurencyjność przedsiębiorstwa. A także do wpływu marketingu i logistyki na otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa na rynku.

Rozszerzoną szczegółową analizę naukową w przedmiotowej materii przedstawiłem, jako autor i współautor, w takich opracowaniach, jak:

- P. Dominiak, T. Kamiński, T. Kochański, Działalność marketingowa na rynku sprzętu wojskowego i uzbrojenia, „Materiały i Studia Akademii Obrony Narodowej” 1998, nr 2(51);
- P. Dominiak, T. Kamiński, T. Kochański, Logistyka i marketing w działalności Wojskowej Jednostki Budżetowej, „Materiały i Studia Akademii Obrony Narodowej” 1998, nr 3(52).
- T. Kamiński, T. Kochański, Logistyka i marketing razem czy osobno, „Materiały i Studia Akademii Obrony Narodowej” 1999, nr 1(56).
- T. Kamiński, T. Kochański, Logistyka i marketing — obszary wspólnych działań. Część I, „Zeszyt Naukowy nr 6/1999”, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie, Warszawa;

- T. Kamiński, T. Kochański, Logistyka i marketing - obszary wspólnych działań. Część II, „Zeszyt Naukowy nr 8/2000”, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie, Warszawa;
- T. Kochański, Marketing w logistycznej obsłudze klienta, Marketing - wyzwania, ograniczenia, rozwój, „Zeszyt Naukowy nr 13/2002”, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie, Warszawa;
- T. Kochański, Logistyka skuteczna, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 2/2003, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, „ORGMAZ”;
- T. Kochański, Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym, Zeszyt Naukowy nr 19/2008, Wyższa Szkoła Cła i Logistyki w Warszawie, Warszawa;
- T. Kochański, Istota integracji zarządzania logistycznego, Zeszyt Naukowy nr 22/2008, Wyższa Szkoła Cła i Logistyki w Warszawie, Warszawa;
- T. Kochański, Logistyka bezpieczeństwa - istota problemu, „Gospodarka materiałowa & Logistyka”, Nr 8/2017;
- T. Kochański, *Risk as a change factor affecting economic efficiency of a supply chain*, Zeszyt Naukowy „Systemy Logistyczne Wojsk” nr 46/2017, Instytut Logistyki Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie, Warszawa (artykuł w języku angielskim).

Wyniki moich powyższych badań wykazały, że marketing i logistyka są niezbędnym i znaczącym wsparciem dla skutecznego i efektywnego zarządzania podmiotem rynkowym. Mają zarazem bardzo duży wpływ na zwiększenie spektrum możliwości i powiązań jego biznesu w relacji z otoczeniem rynkowym oraz klientami. Podkreśliłem w nich także, że efektywne zarządzanie marketingowe i logistyczne w przedsiębiorstwie daje szerokie spektrum możliwości wpływania na sprawności procesów wytwórczych i zarządczych.

W wyniku przeprowadzonych badań potwierdziłem, że marketing i logistyka są znaczącymi determinantami w procesie zarządzania, w ujęciu efektywnościowym.

W dalszych moich badaniach zauważyłem, że nastąpił wzrost znaczenia wiedzy i kapitału intelektualnego w aspekcie procesów zarządczych.

Stąd też dalszą część swojego dorobku naukowego poświęciłem roli, miejscu i znaczeniu wiedzy oraz kapitału intelektualnego w kształtowaniu skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem.

Wyniki tych badań przedstawiłem za granicą w dwóch monografiach, tj.:

- T. Koxam>CKH, HnpaBneHHa Pa3BHTmi npeanpHJITHfl B XXI BeKe, Wyd. MHHCTepCTBO 06pa30BaHHH H HayKH YKpaHHbl BoCTOHHOyKpaHHCKHft HauoHajibHbiH yHHBepcHTeT HMeHH V. flajiH, JlypaHCK 2007 (monografia);
- T. KoxaHCKHH, iHTeneKTyajibHHH naniTaji ni,anpHeMCTBa MaflóyTHboro, B: K3. 3aioKeBCKHH (pe^.) CyuacHi nnoGjreMH ynnaBJiiHHJi jno,acbkHM KanirajioM, MiHicTepCTBO OCBITH i HayKH YKpaiHH Cxi^HoyKpa'iHbCKHH HauioHajibHHH YHibepcHTeT iM. V. JJajia, JlypaHCbK 2011 (monografia).

W wymienionych monografiach odniosłem się do istoty wiedzy i kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie, a także zaprezentowałem kierunki i możliwości ich wykorzystania w biznesie. Przedstawiłem także sferę relacji i zależności wiedzy i kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w aspekcie zapewnienia skuteczności i efektywności jego procesu zarządzania. Omówiłem w nich także koncepcję procesu zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym.

Wyniki kontynuowanych w tym obszarze badań naukowych zaprezentowałem w wielu periodykach. Główne z nich to:

- T. Kochoński, Informacja i wiedza w koncepcji Business Intelligence przedsiębiorstwa, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 11/2005, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, „ORGMASZ”;
- T. Kochoński, Sztuczna inteligencja w odkrywaniu wiedzy w systemach klasy CRM, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 49/2006;
- T. Kochoński, Integracja informacji i klasyfikacja danych jako kluczowe instrumenty budowania wiedzy przedsiębiorstwa, [w:] Aktualne problemy zarządzania organizacjami, red. nauk. W Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Wyd. Difin, Warszawa 2008;
- T. Kochoński, Metody oceny wartości kapitału intelektualnego firmy, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 59-60/2008;
- T. Kochoński, Istota oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Zeszyt Naukowy nr 25/2010, Wyższa Szkoła Cła i Logistyki w Warszawie;
- T. Kochoński, Metody oceny wartości kapitału intelektualnego firmy, Zeszyt Naukowy nr 26/2010, Wyższa Szkoła Cła i Logistyki w Warszawie;
- T. Kochoński, Informacja w kształtowaniu wiedzy rynkowej przedsiębiorstwa, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 99/2015;

- T. Kočański, Pozyskiwanie wiedzy z systemów klasy Customer Relationship Management [w:] Logistyka XXI wieku - wybrane zagadnienia, red. Z. Kurasiński, M. Pawlisiak, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVII, Zeszyt 3, Część III, 2016;
- T. Kočański, Zarządzanie organizacją uczącą się, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 108/2016;
- T. Kočański, Specyfikacja organizacji uczącej się, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 109/2016.

W powyższych publikacjach przedstawiłem wyniki odnoszące się do spektrum możliwości wykorzystania wiedzy i kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Na ich podstawie zaprezentowałem także przedsiębiorstwo jako model: organizacji uczącej się, organizacji inteligentnej, organizacji wirtualnej i organizacji fraktalnej.

Stwierdziłem jednoznacznie, że wysoki poziom wiedzy i kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa winien być podstawą tworzenia jego modelu jako organizacji inteligentnej. Daje to zarazem możliwość do tworzenia modelu przedsiębiorstwa jako organizacji fraktalnej - organizacji przyszłości.

Moim zdaniem model organizacji fraktalnej przedsiębiorstwa będzie w bardzo znaczący sposób wpływał na skuteczność i efektywność procesu zarządzania podmiotami gospodarczymi w najbliższej przyszłości.

W trakcie moich badań nad wiedzą w aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa stwierdziłem i upewniłem się, że informacja stanowi podstawę w procesie budowania i kreowania wiedzy a zarazem kapitału intelektualnego. Należy także podkreślić, że informacja stanowi uznany i strategiczny zasób przedsiębiorstwa, którego znaczenie wzrasta.

Moje badania jednoznacznie potwierdziły, że wiedza i kapitał intelektualny przedsiębiorstwa są uznanymi determinantami w zapewnieniu skuteczności i efektywności procesu zarządzania.

W dalszych swoich badaniach naukowych, konsekwentnie analizowałem problematykę zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie rynku jako miejsca realizacji jego biznesu. W ich wyniku stwierdziłem, że należy także zwrócić szczególną uwagę na: tożsamość, kulturę organizacyjną i etykę przedsiębiorstwa.

Efekty moich badań tej materii przedstawiłem m.in. w publikacjach:

- T. Kočański, Kultura organizacji - teoria problemu, Zeszyt Naukowy nr 30/2011, Wyższa Szkoła Cła i Logistyki w Warszawie, Warszawa;

- T. Kochański, Zarządzanie różnorodnością kulturową, Zeszyt Naukowy nr 31/2012, Wyższa Szkoła Cła i Logistyki w Warszawie, Warszawa;
- T. Kochański, Istota zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym, Zeszyt Naukowy nr 33/2012, Wyższa Szkoła Cła i Logistyki w Warszawie, Warszawa;
- T. Kochański, Modele zarządzania wielokulturowego, Część I, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 64-65/2009;
- T. Kochański, Zarządzanie tożsamością organizacji. Część II, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 68-69/2010;
- T. Kochański, Standardy etyki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 73/2010;
- T. Kochański, Kompetencje pracownicze w przedsiębiorstwie, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 83/2012;
- T. Kochański, Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie, „Zarządzanie i Edukacja”, nr 84/2012;
- T. Kochański, Siła autorytetu przekazu medialnego na przykładzie technik zdalnego uczenia w zarządzaniu kontaktami z klientami [w:] Kreowanie autorytetu poprzez efektywną komunikację, pod red. M. Szajda, Wyd. Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2016 (monografia);
- T. Kochański, Intelkt jako wartość mająca wpływ na etyczne zarządzanie w przedsiębiorstwie, [w:] Aksjonormatywny aspekt relacji jako fenomen społeczny, kulturotwórczy i gospodarczy, pod red. M. Szajda, Wyd. Wydziału Sztuk Wizualnych Akademii Sztuki w Szczecinie, Szczecin 2017 (monografia).

Przeprowadzone dociekania dowiodły, że takie determinanty jak tożsamość i kultura organizacyjna mają znaczący wpływ na skuteczność kierowania przedsiębiorstwem oraz posiadają bardzo istotne znaczenie w kreowaniu pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Niemniej jednak w wyniku przeprowadzonych badań mogę stwierdzić, że warunkiem sukcesu w tym obszarze jest żeby przedsiębiorstwo rozważnie dostosowywało swoją tożsamość i kulturę organizacyjną do dynamiki działania na rynku i zmieniających się potrzeb klientów. Powyższe determinanty stanowią silną podstawę do budowania wizerunku przedsiębiorstwa i kształtowania etyki biznesowej.

W reasumpcji skonstatować trzeba i potwierdzić, że tożsamość i kultura organizacyjna przedsiębiorstwa zapewnia mu skuteczną realizację swojej etyki biznesowej na rynku w zgodzie ze swoim wizerunkiem stosownie do potrzeb klientów rynkowych. W ich wyniku



można także stwierdzić, że powyższe odniesienia silnie oddziałują zwrotnie na model zarządzania przedsiębiorstwem oraz efektywność realizacji celów biznesowych. Mają one zarazem determinujący wpływ na kreowanie pozycji przedsiębiorstwa, jak również sposób jego postrzegania.

W podsumowaniu mojego autoreferatu pragnę podkreślić, że efekty moich dociekań naukowo-badawczych były wielokrotnie weryfikowane przez środowisko naukowe na krajowych i międzynarodowych konferencjach.

Wyniki swoich badań naukowych przedstawiłem na 44 konferencjach krajowych (31 wystąpień z wygłoszeniem referatu naukowego i 13 aktywnych udziałów w dyskusjach panelowych) oraz 12 konferencjach międzynarodowych (wszystkie z wygłoszeniem referatów naukowych).

Niezwykle ważnym obszarem mojej aktywności naukowej, wzbogacającym znacząco mój warsztat badawczy, był także udział w zespołach realizujących projekty naukowo-badawcze. W trakcie kolektywnych dociekań naukowych mogłem podzielić się swoimi doświadczeniami i wiedzą z zakresu zarządzania i ekonomii. Miałem także możliwość weryfikowania swoich własnych przemyśleń i idei twórczych.

Do prac naukowo-badawczych, w których aktywnie partycypowałem należą:

- W ramach zadania naukowego „Polityka gospodarczo-obronna. *Kryptonim „PGO*”, cz. II - Praktyka polityki gospodarczo-obronnej” pod kier. nauk. Z. Stachowiaka, w Akademii Obrony Narodowej w Warszawie, Warszawa 2000, kierowałem tematami: „ *System uposażeń i zaopatrzenia emerytalnego oraz zabezpieczenia socjalnego* ” oraz „*Świadczenia na rzecz obronności kraju*” (wspólnie z H. Szafranem).
- W ramach zadania naukowego „Funkcjonowanie wojskowych przedsiębiorstw remontowo-produkcyjnych, wojskowych zakładów remontowo-budowlanych oraz wydawniczych i poligraficznych. Możliwe kierunki działań w celu stworzenia warunków do rozwoju, *Kryptonim „ROZPRZEDWOJ*””, pod kier. nauk. Stachowiaka, Akademia Obrony Narodowej w Warszawie, Warszawa 2002, kierowałem tematami: „*Identyfikacja uwarunkowań procesu przekształceń własnościowych WZRB i WPWP*” oraz „*Ścieżki przekształceń własnościowych*” (wspólnie z Z. Dylewskim i R. Kłodzińskim).
- W ramach zadania naukowego „Filozofia terroryzmu gospodarczego - Terroryzm gospodarczy we współczesnym świecie”, pod kier. nauk. Z. Stachowiaka, Akademia Obrony Narodowej w Warszawie, Warszawa 2003, kierowałem tematem „*Uwarunkowania funkcjonalne terroryzmu gospodarcze™* ”

- W ramach zadania naukowego „Offset jako instrument kształtowania gospodarczych podstaw bezpieczeństwa Państwa - kryptonim „OFFSET”, część II - Praktyka”, pod kier. nauk. Z. Stachowiaka, Akademia Obrony Narodowej w Warszawie, Warszawa 2005, kierowałem tematem „*Procedury rokowań w celu ustalenia zobowiązań offsetowych i zawarcia umowy offsetowej*” (wspólnie z Z. Stachowiakiem).
- W ramach zadania naukowego „Ekonomiczne aspekty uzawodowienia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, część I - Ekonomiczne aspekty uzawodowienia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej jako instrument poprawy efektywności wykorzystania zasobów kadrowych - kryptonim „EKOASPUARM””, pod kier. nauk. Z. Stachowiaka, Akademia Obrony Narodowej w Warszawie, Warszawa 2005, kierowałem tematem „*Uwarunkowania międzynarodowe*” (wspólnie z Z. Stachowiakiem).
- W ramach zadania naukowego „Model kształcenia kadr logistycznych dla armii zawodowej — zadanie naukowe nr 2 „Wymagania wobec systemu kształcenia specjalistów logistyki w warunkach profesjonalizacji armii i wynikające stąd zadania”, Projekt Badawczy 1918/B/TOO/2010/40 finansowany ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w latach 2011-2013, Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie, Warszawa 2011, pod kier. nauk. J. Figurskiego, kierowałem tematem „*Wymagania Maiynarki Wojennej wobec systemu kształcenia specjalistów logistyki*” (budżet realizowanego projektu 300 tys. PLN).

W trakcie działalności naukowej prowadziłem także badania ankietowe w małych i średnich przedsiębiorstwach z punktu widzenia skuteczności zarządzania nimi na konkurencyjnym rynku wyrobów i usług w zakresie: *wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania; wykorzystania wiedzy i kapitału intelektualnego; jakości zarządzania i uwarunkowań środowiskowych; wykorzystania marketingu i logistyki.*

Na potrzeby tej sfery mojej aktywności naukowej sporządziłem i przeprowadziłem w środowisku małych i średnich przedsiębiorstw dwie ankiety:

- „Ankieta 1” (obejmowała 45 pytań badawczych) przeprowadzona była w latach: 2002-2003 - przebadano 145 firm, 2005-2006 - przebadano 85 firm, 2006-2007 - przebadano 78 firm;
- „Ankieta 2” (obejmowała 70 pytań badawczych) przeprowadzona była w latach 2015-2016 - przebadano 120 firm.

Natomiast w latach 2019-2020 planuję przeprowadzić wśród około 100 firm „Ankiety 3” (będzie obejmowała 85 pytań badawczych). Zakres jej będzie poszerzeniem już przeprowadzonych dwóch ankiet o pytania z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami w aspekcie ich funkcjonowania zgodnie z wymogami Unii Europejskiej.

Analiza i ocena wyników badań powyższych trzech ankiet będzie przedmiotem opracowania i wydania publikacji zwartej w formie monografii. Natomiast całość opracowania pozwoli na kompleksową próbę zdiagnozowania skuteczności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce, w długim horyzoncie czasowym lat 2002-2020.

Całokształt moich wieloletnich badań oraz ich wyniki potwierdziły przyjętą na wstępie hipotezę.

Przeprowadzone badania naukowe pozwoliły mi także uzyskać satysfakcjonujące (pełne) odpowiedzi na określone pytania badawcze w procesie uzasadniania wpływu powyższych determinantów na proces zarządzania przedsiębiorstwem.

W reasumpcji stwierdzam, że wykorzystanie wskazanych w hipotezie elementów winno stanowić podstawę zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zapewnienia skuteczności i efektywności realizowania jego biznesu. W rezultacie umożliwić to powinno osiągnięcie wyższego poziomu sprawności i elastyczności, a tym samym wyższy poziom konkurencyjności i kreowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Koncepcja takiego przedsiębiorstwa powinna być kierunkiem docelowym każdego podmiotu gospodarczego funkcjonującego na współczesnym, wysoce konkurencyjnym i dynamicznie zmieniającym się rynku. Fundamentem skuteczności procesu zarządzania przedsiębiorstwa muszą być zatem rozważne decyzje zarządcze menadżerów wspomagane wiedzą i kapitałem intelektualnym.

Oprócz działalności naukowo-badawczej w moim rozwoju bardzo istotne znaczenie odgrywała także działalność dydaktyczna. Dzięki niej mogłem dzielić się wynikami swoich badań naukowych, jak też konfrontować jej z aktualnymi potrzebami rynku edukacyjnego.

W ramach swojej działalności dydaktycznej:

- Dla zapewnienia jakości i skuteczności prowadzonych zajęć dydaktycznych w 2001 roku ukończyłem w Akademii Obrony Narodowej w Warszawie dwusemestralne studia podyplomowe w zakresie *Pedagogiki*.
- Opracowałem i wdrożyłem programy szkolenia na studiach magisterskich, inżynierskich i licencjackich: *Kierunek studiów ekonomia* oraz *Kierunek studiów zarządzanie*.

- Opracowałem treści programowe wraz z prezentacjami multimedialnymi na potrzeby 21 przedmiotów dydaktycznych realizowanych w akademiach i szkołach wyższych państwowych i uczelniach komercyjnych.
- Opracowałem i wdrożyłem do dydaktyki dwa programy Niestacjonarnych Studiów Podyplomowych na uczelniach wyższych.
- Pełnię od 2011 roku obowiązki Kierownika dwóch Niestacjonarnych Studiów Podyplomowych w Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie, tj. *„Zarządzanie Logistyczne w Przedsiębiorstwie”* - absolwent ich otrzymuje świadectwo ukończenia, a także certyfikat Auditora Wewnętrznego zgodnie z normą ISO-9001 i zaświadczenie o odbyciu szkolenia z zakresu QMS (*Quality Management System*) oraz *„Zarządzanie Logistyką w Przedsiębiorstwie w warunkach Ochrony Środowiska”* — absolwent ich otrzymuje świadectwo ukończenia, a także certyfikat Auditora Wewnętrznego zgodnie z normą ISO-14001 i zaświadczenie o odbyciu szkolenia z zakresu EMS (*Emironmental Management System*)
- Prowadzę od 1999 r. do chwili obecnej zajęcia dydaktyczne w formach: *wykładu, ćwiczeń, konwersatorium, seminarium na studiach magisterskich, inżynierskich, licencjackich i podyplomowych* w akademiach i szkołach wyższych państwowych i uczelniach komercyjnych. W każdym roku akademickim realizuję średnio 550-600 godzin dydaktycznych.
- Od 2000 roku, w ramach prowadzenia działalności naukowo-dydaktycznej, na wypromowałem: *350 prac magisterskich, 160 prac inżynierskich, 450 prac licencjackich i 120 prac końcowych*. Wykonuję też recenzje prac: *magisterskich, inżynierskich i licencjackich*.
- Współpracuję z krajowymi środowiskami naukowymi takich podmiotów naukowych i naukowo-dydaktycznych, jak: Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny; Uniwersytet im. Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania; Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ; Akademia Rolnicza w Szczecinie; Akademia Obrony Narodowej w Warszawie; Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie; oraz Wyższa Szkoła im. Bogdana Jańskiego w Warszawie; Współpraca z powyższymi jednostkami naukowymi obejmuje: uczestnictwo w seminariach i konferencjach naukowych.
- Moja naukowa współpraca międzynarodowa wiąże się z takimi placówkami, jak: Uniwersytet Obrony w Brnie; *ВосТОHHoyKpaHHCicHH HauHOHajibHbiH YHHBepcHTeT*

В. Ана, м. Глырацк (aktualnie znajduje się w м. Селіпотаў, 93400, Украса); СпецКХХ рэагавТБеллбіН уННБелТТТ В.А.С. нуиКХХа Катлетпа ВКОММХХ Н унаВІеННН (Brześć) oraz ЕеііорыцКХХ ФочытапТБеллбіН 3КОММННекКХТТ уННБелТТТ (Mińsk). Współpraca ze wskazanymi podmiotami obejmuje uczestnictwo w seminariach i konferencjach naukowych. W ramach tej współpracy publikują także artykuły i monografie.

- Byłem członkiem komitetu organizacyjnego sześciu konferencji naukowych:
  - *Dynamiczność warunkiem współczesnego zarządzania*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie, Warszawa 30.06.2006 (krajowa).
  - *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Konferencja naukowa w Szkole Wyższej im. B. Jańskiego w Warszawie, 20.11.2008 (krajowa).
  - *Sposoby rozwiązywania aktualnych problemów w zarządzaniu organizacjami*, Konferencja naukowa; Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego w Warszawie - Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka - Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania, Białystok-Kleosin 25-26.11.2009 (krajowa).
  - *Economics, Logistics and Ecology in the Armed Forces III*, Wojska, Katedra wojskowej logistyki a Ustav managementu a podpory vzdelavani, Uniwersytet Obrony w Brnie, Brno 29-30.04.2003 (Czechy) (międzynarodowa).
  - *Анмукпу3УСНое унапенуе u ноеііеуе КОНКупеумоцноо́Ноему ОКОММКУКУ Печы́ііуКу Eenapыч*, БенарыцКУН УочынапТБеллбіН уННБелТТТ, Катлетпа 3КОМММХХ, ЕеліОпыцКХХ ФоСыНарСТБеллбіН 3КОММННекКХТТ уННБелТТТ (Mińsk), Mińsk 27-28.01.2004 (Białoruś) (międzynarodowa).
  - *Sposoby rozwiązywania aktualnych problemów w zarządzaniu organizacjami*, Konferencja międzynarodowa, Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania, Białystok-Kleosin 29.11.2007 (międzynarodowa).

W uznaniu mojego dorobku, wiedzy i zaangażowania zostałem odznaczony m.in.:

- *Medalem Komisji Edukacji Narodowej;*
- *Morskim Krzyżem Zasługi;*
- *złotym i srebrnym Krzyżem Zasługi;*
- *złotym, srebrnym i brązowym medalem Za Zasługi Dla Obronności Kraju.*