

# KSIĄŻKA STRESZCZEŃ

## VII OGÓLNOPOLSKIEJ KONFERENCJI NAUKOWEJ

# INTERDYSCYPLINARNOŚĆ W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ XXI WIEKU INTER\_FaMa'2025



Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

### PARTNERZY



WARSZAWSKI  
INSTYTUT  
BANKOWOŚCI



SINCE 2010



### PARTNERZY MEDIALNI



## **Przygotowanie:**

Studenckie Koło Naukowe FaMa Business Leaders Club  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
Częstochowa 2025

e-ISBN 978-83-65976-33-8

DOI: 10.17512/CUT/9788365976338

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2025

© Uczestnicy VII Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Interdyscyplinarność w zarządzaniu organizacją XXI wieku INTER\_FaMa’2025” (INTER\_FaMa’2025), 2025

Prawa autorskie należą do autorów odpowiednich abstraktów i to oni ponoszą wyłączną odpowiedzialność za zawartą w nich treść i jakość tłumaczenia.

Sugerowany sposób cytowania:

Autor 1, Autor 2, Autor 3. Tytuł wystąpienia. [w] Książka streszczeń VII Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Interdyscyplinarność w zarządzaniu organizacją XXI wieku INTER\_FaMa’2025” 26.06.2025. Studenckie Koło Naukowe FaMa Business Leaders Club, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Częstochowa 2025, s. XXX

# INTERDYSCYPLINARNOŚĆ W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ XXI WIEKU INTER\_FaMa'2025

## SPIS TREŚCI

<b>Część I</b> <b>O konferencji INTER_FaMa'2025</b>		<b>Strona</b>
SŁOWO WSTĘPNE I PODZIĘKOWANIA		9
CEL I ZAKRES TEMATYCZNY KONFERENCJI		11
KOMITET NAUKOWY		12
KOMITET ORGANIZACYJNY		13
ORGANIZATORZY		13
OGÓLNOPOLSKIE SPOTKANIE STUDENCKICH KÓŁ NAUKOWYCH – UCZESTNICY		87
PARTNERZY KONFERENCJI		88
<b>Część II</b> <b>Książka streszczeń</b>		<b>Strona</b>
Abramowski Dawid	WPŁYW ZMIANY CEN PALIW NA POLSKĄ GOSPODARKĘ W OKRESIE KRYZYSU	15
Arno Pavel	ISTOTA ZWINNOŚCI BIZNESOWEJ MŚP – EKSPLOACJA KLUCZOWYCH ASPEKTÓW	17
Bernacka Aleksandra	ATRAKCYJNOŚĆ CZĘSTOCHOWSKIEGO RYNKU NIERUCHOMOŚCI MIESZKANIOWYCH – OCZEKIWANIA POTENCJALNYCH NABYWCÓW NIERUCHOMOŚCI	18
Bernacka Natalia	DETERMINANTY WYBORU MIEJSCA REALIZACJI ZAKUPÓW PRZEZ GOSPODARSTWA DOMOWE: PERSPEKTYWA COVID-19	19
Bober Martyna	PANDEMIA JAKO TEST PRZYWÓDZTWA – ANALIZA PRZYPADKU ADAPTACJI UCZELNI WYŻSZEJ DO NAUCZANIA ZDALNEGO	20
Brusiło Agata	EMPLOYER BRANDING W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH – BADANIA EMPIRYCZNE I SPOSTRZEŻENIA DLA PRAKTYKI GOSPODARCZEJ	21
Burza Aleksandra	ROLA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ I BEZPIECZEŃSTWEM W PRZEMYSŁE CHEMICZNYM	22

Cykowska Martyna	OD CV DO ASSESSMENT & DEVELOPMENT CENTER – ANALIZA METOD SELEKCJI STOSOWANYCH W PROCESIE DOBORU PRACOWNIKÓW	24
Czarnocki Bartłomiej	TRANSPORT LOTNICZY W OCZACH MŁODEGO POKOLENIA	25
Dereń Aldona Małgorzata	ZARZĄDZANIE WŁASNOŚCIĄ INTELEKTUALNĄ W FIRMACH RODZINNYCH W POLSCE: BARIERY INSTYTUCJONALNE, KULTUROWE I ORGANIZACYJNE	26
Dydyna Oskar Wojdyła Bartosz	KSZTAŁTOWANIE SIĘ RYNKU MIESZKANIOWEGO W POLSCE W LATACH 2021-2024	27
Furmankiewicz Izabela	ZARZĄDZANIE PŁYNNOCIĄ FINANSOWĄ PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH NIESTABILNOŚCI GOSPODARZEJ	29
Gąsior Sandra	MOBBING – CZYNNIK DESTABILIZUJĄCY FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI	30
Gierula Kamil	ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W ORGANIZACJACH W CZASACH KRYZYSÓW	31
Gomola Anna	SZACOWANIE RYZYKA FINANSOWEGO: STUDIUM PRZYPADKU METODY VALUE AT RISK Z WYKORZYSTANIEM DUŻYCH MODELI JĘZYKOWYCH	32
Gras Daniel	ZARZĄDZANIE FINANSAMI W ORGANIZACJI W WARUNKACH KRYZYSU – PORÓWNANIE INSTRUMENTÓW INWESTYCYJNYCH JAKO NARZĘDZIE DECYZYJNE	33
Grębowiec Klaudia	ROZWÓJ SZTUCZNEJ INTELIGENCJI JAKO CZYNNIK PRZEMIAN NA RYNKU PRACY	34
Ider Mostefa	ANTECEDENTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND THE MEDIATION OF DIGITAL LEADERSHIP IN THE RELATIONSHIPS OF DIGITAL TRANSFORMATION WITH ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, AND INNOVATION PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL PERFORMANCE	35
Kania Marek	BEZPIECZEŃSTWO ORGANIZACYJNE JAKO ELEMENT STRATEGII ZARZĄDZANIA W WARUNKACH KRYZYSU GEOPOLITYCZNEGO	37
Kępka Aleksandra Kozmiński Michał	ELIMINACJA MARNOTRAWSTWA I WZROST WYDAJNOŚCI JAKO EFEKT ZASTOSOWAŃ LEAN MANAGEMENT WE WDRAŻANIU CSR	38
Kopacz Adrian	PROBLEMATYKA WYCENY PRZEDSIĘBIORSTWA W KRYZYSIE I JEJ ZNACZENIE DLA DECYZJI WŁAŚCICIELSKICH	39
Krawczyk Karolina	INTERDYSCYPLINARNE PODEJŚCIE DO FEEDBACKU – INTEGRACJA METOD DYDAKTYCZNYCH, MOTYWACJI I PRAKTYK MENEDŻERSKICH W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM	41
Lebiedzińska Klaudia	FINTECH A KLASYCZNE MODELE ZARZĄDZANIA FINANSAMI – KOMPLEMENTARNOŚĆ CZY KONKURENCJA?	42

Leśniewski Kacper	INKLUZYWNE PROJEKTOWANIE PRZESTRZENI ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA OSÓB W SPEKTRUM AUTYZMU	<b>44</b>
Lewandowski Kacper	INTERDYSCYPLINARNOŚĆ MARKETINGU W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH: ZARZĄDZANIE REPUTACJĄ, NARRACJĄ I WARTOŚCIĄ MARKI	<b>45</b>
Maksimchuk Sofiya	RYZYKA I WYZWANIA W LOGISTYCE E-COMMERCE	<b>47</b>
Mazur Justyna	RYZYKO CYBERNETYCZNE JAKO KLUCZOWY ELEMENT W ZAPEWNIANIU BEZPIECZEŃSTWA FUNKCJONOWANIA PAŃSTWA	<b>48</b>
Miśkiewicz Weronika	ZARZĄDZANIE FINANSAMI W SPÓŁKACH AKCYJNYCH	<b>49</b>
Mitka Dominika Naglik Oliwia	ZARZĄDZANIE MARKĄ W KULTURZE MASOWEJ: MARVEL JAKO PRZYKŁAD TRANSMEDIALNEGO UNIWERSUM POPKULTUROWEGO	<b>50</b>
Mohylevska Kateryna Nepomniashchykh Yelyzaveta	ROLA INTERDYSCYPLINARNOŚCI W ERZE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI I PRACY HYBRYDOWEJ	<b>52</b>
Muszyńska Weronika	KOMPETENCJA SIECIOWA I MARKA OSOBISTA MENEDŻERÓW – CZYNNIKI ZWIĘKSZAJĄCE ICH ZATRUDNIALNOŚĆ?	<b>53</b>
Nowicka Joanna	RZEMIOSŁO I LOGISTYKA – OD SUROWCA DO PRODUKTU?	<b>54</b>
Okręglicka Karolina Łysakowski Piotr	DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W BUDOWANIU INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI	<b>55</b>
Olender Maja Pawelec Magdalena	ZARZĄDZANIE WIZERUNKIEM ORAZ POSTRZEGANIE MARKI CHANEL W OCZACH POTENCJALNYCH NABYWCÓW	<b>56</b>
Orłowska Małgorzata	LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA W DOBIE TRANSFORMACJI CYFROWEJ – MIĘDZY EFEKTYWNOŚCIĄ OPERACYJNĄ A DOŚWIADCZENIEM KLIENTA	<b>57</b>
Orłowski Dawid	ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI W DOBIE WSPÓŁCZESNYCH ZAGROŻEŃ ZWIĄZANYCH Z NOWYMI TECHNOLOGIAMI	<b>58</b>
Ostrowska Julia	ROLA AKTYWNOŚCI W ORGANIZACJACH STUDENCKICH W PROCESIE ZBIERANIA DOŚWIADCZEŃ I KOMPETENCJI PRZED WEJŚCIEM NA RYNEK PRACY	<b>59</b>
Piechotta Kevin	WPŁYW ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO TRANSFERAMI W WYBRANYCH KLUBACH PREMIER LEAGUE W LATACH 2021-2024	<b>61</b>
Piwnik Katarzyna	INTERDYSCYPLINARNOŚĆ W PROJEKTACH MIĘDZYKRAJOWYCH	<b>62</b>
Płusa Amelia	PREFERENCJE MIESZKANIOWE STUDENTÓW – PERSPEKTYWA OSÓB STUDIUJĄCYCH W CZĘSTOCHOWIE	<b>63</b>
Rajek Weronika Szyda Małgorzata Wodzisławska Agnieszka	WPŁYW AUTOMATYZACJI I SIECI PACZKOMATÓW NA EFEKTYWNOŚĆ LOGISTYKI OSTATNIEJ MILI – STUDIUM PRZYPADKU INPOST	<b>64</b>

Reško Piotr Dereń Aldona Małgorzata	PROCES REKRUTACJI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ I JEGO DOSTĘPNOŚĆ DLA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI – DIAGNOZA I POZYCJE USPRAWNIENÍ	65
Sagan Mateusz	ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W WARUNKACH KRYZYSU: WYZWANIA I MOŻLIWOŚCI	66
Sińczak Tomasz	MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA KONCEPCJI SUPER FLEXIBILITY W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM W SEKTORZE FINANSOWYM	67
Smolarek Aleksandra	MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI	68
Stachowski Szymon Sierszyńska Sylwia Nowacki Jarosław	XYZ – TRZY POKOLENIA, JEDEN RYNEK PRACY. CO MOTYWUJE NAS DO PRACY?	69
Stelmach Paweł Górska Magdalena Orawin Katarzyna Pilarczyk Zuzanna Milcarz Martyna	MAPOWANIE EKOSYSTEMÓW INNOWACJI UZDROWISK – PORÓWNAWCZE STUDIUM PRZYPADKÓW	70
Szczotka Julia	MIĘDZYKRAJOWA POMOC HUMANITARNA UDZIELANA PODCZAS KONFLIKTÓW ZBROJNYCH NA PRZYKŁADZIE WOJNY W UKRAINIE	71
Szczykała Damian	WPŁYW SEZONOWOŚCI POPYTU NA EFEKTYWNOŚĆ DYSTRYBUCJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKUJĄCYM NAWOZY	72
Szyda Małgorzata Rajek Weronika Wodzisławska Agnieszka	ZMIANY KOSZTÓW LOGISTYCZNYCH W POLSCE W LATACH 2015-2024	74
Szymańska Anna	CYBERBEZPIECZEŃSTWO W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – WYZWANIA I DOBRE PRAKTYKI	75
Tabor Wiktoria	ROLA INTERDYSCYPLINARNOŚCI W KSZTAŁTOWANIU KULTURY INNOWACYJNEJ W ORGANIZACJACH	76
Tarasiuk Oleksandra	NAWYKI ŻYWIENIOWE MŁODYCH OSÓB W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO PODEJŚCIA DO KONSUMPCJI ZDROWEJ ŻYWNOŚCI ORAZ FAST FOOD – PERSPEKTYWA MARKETINGOWA	77
Toczko Urszula	OCENA ZAGROŻENIA UPADŁOŚCIĄ NA PODSTAWIE MODELI DYSKRYMINACYJNYCH – STUDIUM PRZYPADKU UKRAIŃSKIEGO HOLDINGU KSG ARGO S.A.	78
Tomczyk Aleksandra	ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROCESIE KOMPLETACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE PLOEGER LOGISTICS BV HARDERWIJK	79
Tomzik Julia	ROLA BIOMETRII W ZARZĄDZANIU BEZPIECZEŃSTWEM BANKÓW W POLSCE	80

Wazia Sebastian	ŚWIADOMOŚĆ I ZABEZPIECZANIE SIĘ PRZED RYZYKAMI CYBERNETYCZNYMI W MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH – PERSPEKTYWA DORADCÓW UBEZPIECZENIOWYCH	81
Wojciechowska Natalia	ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W OBLICZU PODWÓJNEGO ZAGROŻENIA: CYBERATAK W SEKTORZE OCHRONY ZDROWIA	83
Woryna Oliwia	WPŁYW PODATKÓW EKOLOGICZNYCH NA ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM TURYSTYCZNYM	84
Woźniak Wanesa	WYKORZYSTANIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W ZARZĄDZANIU PROCESAMI BIZNESOWYMI	85
Wróbel Damian	ODPORNOŚĆ ORGANIZACYJNA W CZASACH KRYZYSU – UWARUNKOWANIA SKUTECZNYCH STRATEGII ZARZĄDZANIA	86

# **Część 1**

# **O KONFERENCJI**

## **INTER\_FaMa'2025**

## SŁOWO WSTĘPNE I PODZIĘKOWANIA

Prezentowane podczas tegorocznej VII Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej *Interdyscyplinarność w Zarządzaniu Organizacją XXI wieku INTER\_FaMa'2025* referaty odnoszą się do niezwykle istotnych i aktualnych wyzwań z jakimi przyszło się zmierzyć organizacjom w czasach kryzysów humanitarnych i geopolitycznych, w okresach recesji gospodarczej, będącej pochodną pandemii COVID-19, czy zagrożeń związanych z dynamicznym rozwojem nowych technologii zwiększających podatność organizacji na cyberataki. W odpowiedzi na te wyzwania, organizacje poszukują nowych instrumentów oraz narzędzi zarządzania na poziomie strategicznym, finansowym i operacyjnym, które będą uwzględniać turbulentne zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Państwo w swoich referatach wskazywaliście na potrzebę adaptacji do zmieniającego się otoczenia regulacyjnego i rynkowego modeli biznesowych przedsiębiorstw, ewolucję narzędzi zarządzania płynnością finansową i konstrukcję instrumentów finansowych charakteryzujących się relatywnie wysoką stopą zwrotu względem ryzyka w okresie kryzysu, a także podkreślaliście wpływ nowych technologii, takich jak Fintech, na klasyczne modele zarządzania finansami. Niektórzy prelegenci zwracali uwagę, iż optymalizacja procesów, redukcja marnotrawstwa i wzrost wydajności poprzez zastosowanie koncepcji Lean Management są kluczowe dla poprawienia efektywności organizacji w czasach kryzysu. Konflikty geopolityczne mogą prowadzić do przerwania łańcuchów dostaw, co akcentowaliście Państwo w referatach poświęconych usprawnianiu procesów logistycznych, w szczególności obsłudze klienta w dobie transformacji cyfrowej oraz oddziaływaniu automatyzacji na logistykę ostatniej mili. Dynamiczny rozwój technologiczny, a w szczególności sztuczna inteligencja (AI) oraz nowe technologie informacyjno-komunikacyjne, stają się siłą napędową zielonej i cyfrowej transformacji gospodarczej. Ilustruje to szeroki zakres zastosowań AI, od transformacji rynku pracy i zarządzania zasobami ludzkimi, po optymalizację procesów biznesowych w kierunku zrównoważonego rozwoju organizacji, które prezentowaliście Państwo podczas swoich wystąpień. Postęp technologiczny jest ściśle związany z zagadnieniami cyberbezpieczeństwa, w związku z tym dyskusje na forum konferencji obejmowały kwestie ryzyka cybernetycznego jako kluczowego elementu bezpieczeństwa funkcjonowania państwa, wyzwań i dobrych praktyk w administracji publicznej oraz zabezpieczania się przed ryzykiem cyberataku w mikro i małych przedsiębiorstwach. Zarządzanie kapitałem intelektualnym w czasach kryzysu jest kolejnym istotnym nurtem badawczym prezentowanym podczas tegorocznej konferencji. Problematyka dzielenia się wiedzą w budowaniu innowacyjności organizacji, znaczenia motywacji w zarządzaniu zespołem oraz zarządzania własnością intelektualną w firmach rodzinnych nabiera coraz większego znaczenia w erze sztucznej inteligencji i pracy hybrydowej. Wielowymiarowość procesu podejmowania decyzji w warunkach kryzysu wymaga nie tylko uelastycznienia strategii organizacji, sprawności zarządzania organizacją, zwinności biznesowej, ale również wykorzystania filtru okazji w zależności od dostępu do aktualnych informacji na temat czynników makroekonomicznych, finansowych, politycznych i prawnych, mających wpływ na działalność organizacji. Wielu prelegentów odnosiło się do tematyki zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, instytucjach finansowych czy organizacjach non-profit działających w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, wskazując nie tylko na różne metody kwantyfikacji ryzyka, ale również pokazując zaawansowane modele reagowania na zagrożenia, jakie ono generuje. W kontekście budowania marki, zarówno w aspekcie employer branding, jak i zarządzania wizerunkiem w kulturze masowej, podkreślano rolę mediów społecznościowych i postrzegania marki przez potencjalnych nabywców. Całość prezentowanych podczas tegorocznej konferencji zagadnień stanowi kompleksowy przegląd wyzwań i innowacji w zarządzaniu współczesnymi organizacjami w czasach kryzysów.

Przedstawione w ramach VII Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej *Interdyscyplinarność w Zarządzaniu Organizacją XXI wieku INTER\_FaMa'2025* wnioski teoretyczne oraz rekomendacje dla praktyków, którzy aktywnie uczestniczą w zarządzaniu organizacjami w okresach kryzysów geopolitycznych, recesji gospodarczej, zagrożeń cyberatakami czy restrykcyjnych zmian w polityce klimatycznej wskazują na złożoność oraz wielowymiarowość tego procesu. Mamy również nadzieję, że

wymiana doświadczeń w zakresie działalności Studenckich Kół Naukowych z różnych ośrodków akademickich zainicjuje współpracę nad nowymi projektami o charakterze interdyscyplinarnym.

Serdecznie Państwu dziękujemy za podjęty trud przygotowania bardzo interesujących referatów będących źródłem inspiracji do przyszłych badań nad teoretycznymi i praktycznymi aspektami zarządzania organizacją w turbulentnym otoczeniu, a także naukową ciekawość uwidoczną w aktualnej i interdyscyplinarnej tematyce prezentacji. To dzięki Państwa zaangażowaniu, gotowości podzielenia się wynikami badań własnych na ogólnopolskim forum dyskusyjnym i otwartości na nowe formy współpracy między ośrodkami akademickimi a przedstawicielami praktyki gospodarczej, mamy przyjemność organizować kolejną, siódmą już edycję konferencji.

VII Ogólnopolska Konferencja Naukowa *Interdyscyplinarność w Zarządzaniu Organizacją XXI wieku INTER\_FaMa'2025* odbyła się dzięki życzliwości i wsparciu władz **Politechniki Częstochowskiej**, za co chcemy złożyć serdeczne podziękowania na ręce **Jego Magnificencji Rektora Politechniki Częstochowskiej dr. hab. inż. Marka Warzechy, prof. PCz** oraz **Dziekana Wydziału Zarządzania prof. dr. hab. inż. Roberta Ulewicza**. Nasze podziękowania kierujemy również do wszystkich **Członków Komitetu Naukowego Konferencji**, na których merytoryczną pomoc i zaangażowanie w propagowaniu idei konferencji mogliśmy zawsze liczyć. W szczególności dziękujemy **Przewodniczącej Komitetu Naukowego dr hab. Agacie Mesjasz-Lech, prof. PCz.** za poświęcony nam czas i inspirujące do dalszej pracy dyskusje.

VII Ogólnopolska Konferencja Naukowa *Interdyscyplinarność w Zarządzaniu Organizacją XXI wieku INTER\_FaMa'2025* została zorganizowana przy współpracy z **Partnerami**, którym bardzo gorąco dziękujemy. Nieocenioną pomoc i wsparcie technologiczne przy organizacji konferencji zapewnił nam **Warszawski Instytut Bankowości**, za co chcemy serdecznie podziękować Panu **Prezesowi Waldemarowi Zbytkowi**. Szczególne wyrazy wdzięczności składamy Panu **Mateuszowi Zajacowi – Regionalnemu Dyrektorowi Programów Edukacji Ekonomicznej Warszawskiego Instytutu Bankowości**, którego zaangażowanie i poświęcony czas umożliwiły pracownikom naukowym, doktorantom i studentom, reprezentującym 32 ośrodki akademickie z Polski, wymianę poglądów i dyskusję nad wielowymiarowymi aspektami zarządzania organizacjami w czasach kryzysów na ogólnopolskim forum konferencji.

Serdeczne podziękowania składamy również:

Panu **prof. zw. dr. hab. inż. Leszkowi Kiełtyce** – Prezesowi Zarządu Głównego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa,

Panu **dr. hab. inż. Robertowi Kucębie, prof. PCz** – Członkowi Prezydium Zarządu Głównego TNOiK,

Pani **dr inż. Edycie Kulej-Dudek** – Prezes Zarządu oddziału TNOiK w Częstochowie,

Panu **prof. dr. hab. inż. Robertowi Ulewiczowi** – Prezesowi Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji,

Panu **dr. inż. Dariuszowi Wielgórce** – Prezesowi Oddziału PTE w Częstochowie,

Pani **mgr Małgorzacie Romanowskiej** – Dyrektor Oddziału PTE w Częstochowie.

**Komitet Organizacyjny INTER\_ FaMa'2025**

# CEL I ZAKRES TEMATYCZNY KONFERENCJI

Celem konferencji **INTER\_FaMa'2025** jest prezentacja wyników badań podejmujących problematykę interdyscyplinarności w zarządzaniu organizacją XXI wieku prowadzonych przez studentów, doktorantów oraz młodych pracowników nauki, a także wymiana doświadczeń w zakresie prowadzonej działalności kół naukowych oraz zachęcanie do tworzenia sieci współpracy.

Zapraszamy do prezentacji wyników Państwa badań w zakresie interdyscyplinarnego podejścia do zarządzania organizacją, w szczególności analizujących problemy zarządzania w czasach kryzysów.

**Moduły tematyczne rozważane w ramach interdyscyplinarnego podejścia do zarządzania organizacją w czasach kryzysów:**

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ W CZASACH KRYZYSÓW		
TEORETYCZNE KONCEPCJE I METODY ZARZĄDZANIA – UJĘCIE INTERDYSCYPLINARNE	NARZĘDZIA WSPIERAJĄCE PROCESY DECYZYJNE W ORGANIZACJACH	TECHNOLOGIE INFORMACYJNE I INFORMATYCZNE W ZARZĄDZANIU
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE	ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W TEORII I PRAKTYCE	ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI
ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM	ZARZĄDZANIE WIEDZĄ	INTERDYSCYPLINARNOŚĆ MARKETINGU
ZARZĄDZANIE RYZYKIEM	ZARZĄDZANIE PROCESAMI LOGISTYCZNYMI	ZARZĄDZANIE FINANSAMI
ZARZĄDZANIE ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM	ZARZĄDZANIE NIERUCHOMOŚCIAMI	ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI SIECIOWYMI
KRYZYS HUMANITARNY	ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW W DOBIE KRYZYSU GEOPOLITYCZNEGO	ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM

## KOMITET NAUKOWY

Dr hab. Agata Mesjasz-Lech, prof. **PCz** Politechnika Częstochowska – **PRZEWODNICZĄCA**  
Prof. dr hab. Andrzej Bielecki Akademia Górniczo-Hutnicza  
Prof. dr hab. Dorota Jelonek Politechnika Częstochowska  
Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka Akademia Górnośląska w Katowicach  
Prof. dr hab. Irena Jędrzejczyk Uniwersytet Bielsko-Bialski  
Prof. dr hab. Eugeniusz Sitek Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie  
Dr hab. inż. Anetta Barska, prof. **UZ** Uniwersytet Zielonogórski  
Dr hab. Marzena Bielecka, prof. **AGH** Akademia Górniczo-Hutnicza  
Dr hab. inż. Beata Bilska Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego  
Dr hab. Joanna Błach, prof. **UE** Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Prof. **UEK**, dr hab. Anna Doś Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Dr hab. Joanna Dzieńdziora, prof. **AWSB** Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej  
Dr hab. Joanna Górka, prof. **UMK** Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
Dr hab. inż. Dorota Klimecka-Tatar, prof. **PCz** Politechnika Częstochowska  
Dr hab. inż. Lilla Knop, prof. **PŚI** Politechnika Śląska w Gliwicach  
Dr hab. Anna Korombel, prof. **PCz** Politechnika Częstochowska  
Dr hab. inż. Sebastian Kot, prof. **PCz** Politechnika Częstochowska  
Dr hab. Katarzyna Koziół-Nadolna, prof. **US** Uniwersytet Szczeciński  
Dr hab. inż. Robert Kucęba, prof. **PCz** Politechnika Częstochowska  
Dr hab. Łukasz Mach, prof. **UO** Uniwersytet Opolski  
Ppłk dr hab. inż. Piotr Maśloch, prof. **ASzWoj** Akademia Sztuki Wojennej  
Dr hab. inż. Agnieszka Parkitna, prof. **PWr** Politechnika Wrocławska  
Dr hab. Mariola Piłatowska, prof. **UMK** Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
Dr hab. Andrzej Rączaszek Honorowy Profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach  
Dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska, prof. **PCz** Politechnika Częstochowska  
Dr hab. Marek Szajt, prof. **PCz** Politechnika Częstochowska  
Dr hab. inż. Robert Ulewicz, prof. **PCz** Politechnika Częstochowska  
Dr hab. Monika Wieczorek-Kosmala, prof. **UE** Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Dr hab. Anna Wolak-Tuzimek, prof. **UJK** Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
Dr Anna Bazan-Bulanda, prof. **PCz** Politechnika Częstochowska  
Dr inż. Małgorzata Smolarek, prof. **AH** Akademia Humanitas w Sosnowcu  
Dr inż. Marcin Zawada Politechnika Częstochowska  
Dr Ewa Kraska Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
Dr inż. Iwona Gorzeń-Mitka Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Dr Janina Jędrzejczak-Gas Uniwersytet Zielonogórski  
Dr inż. Edyta Kulej-Dudek Politechnika Częstochowska  
Dr Małgorzata Lipowicz Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Dr inż. Katarzyna Łazorko Politechnika Częstochowska  
Dr inż. Agata Marcysiak Uniwersytet w Siedlcach  
Dr inż. Adam Marcysiak Uniwersytet w Siedlcach  
Dr inż. Andrzej Skibiński Politechnika Częstochowska  
Dr inż. Ewa Staniewska Politechnika Częstochowska  
Dr inż. Monika Sipa Politechnika Częstochowska  
Dr Marcin Sitek Politechnika Częstochowska  
Dr Wioletta Skrodzka Politechnika Częstochowska  
Dr Aneta Włodarczyk Politechnika Częstochowska  
Dr Joanna Wyrwa Uniwersytet Zielonogórski

# KOMITET ORGANIZACYJNY

**Dr inż. Monika Sipa** (przewodnicząca)

[monika.sipa@pcz.pl](mailto:monika.sipa@pcz.pl)

**Mateusz Zajac** – Regionalny Dyrektor Programów Edukacji Ekonomicznej

**Warszawski Instytut Bankowości** (v-ce przewodniczący)

**Dr Aneta Włodarczyk** (v-ce przewodnicząca)

[aneta.wlodarczyk@pcz.pl](mailto:aneta.wlodarczyk@pcz.pl)

**Dr inż. Katarzyna Łazorko** (sekretarz naukowy)

[katarzyna.lazorko@pcz.pl](mailto:katarzyna.lazorko@pcz.pl)

**Dr inż. Andrzej Skibiński** (sekretarz programowy)

[andrzej.skibinski@pcz.pl](mailto:andrzej.skibinski@pcz.pl)

**Dr Marcin Sitek** (sekretarz organizacyjny)

[marcin.sitek@pcz.pl](mailto:marcin.sitek@pcz.pl)

**Dr Wioletta Skrodzka** (sekretarz ds. mediów)

[wioletta.skrodzka@pcz.pl](mailto:wioletta.skrodzka@pcz.pl)

**Natalia Niesmaczna** – Prezes SKN FaMa Business Leaders Club

## ORGANIZATORZY



Politechnika  
Częstochowska



Wydział  
Zarządzania



Studenckie Koło Naukowe  
FaMa Business Leaders Club

## MIEJSCE KONFERENCJI

**Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska**

ul. Armii Krajowej 19b, 42-201 Częstochowa

e-mail: [interfama@pcz.pl](mailto:interfama@pcz.pl)

## STRONA INTERNETOWA

[www.wz.pcz.pl/interfama](http://www.wz.pcz.pl/interfama)

# **Część 2**

# **KSIĄŻKA STRESZCZEŃ**

## **WPLYW ZMIANY CEN PALIW NA POLSKĄ GOSPODARKĘ W OKRESIE KRYZYSU**

W ostatnich latach dużą uwagę poświęcono wysokim cenom paliw. Liczne badania przedstawiają zagrożenie, jakie stwarza to dla rozwoju gospodarki. Tymczasem kraje rozwinięte są w stanie wytrzymać negatywne skutki szoku cenowego ropy naftowej ze względu na ich krajowe warunki gospodarcze. Dzieje się tak dzięki dywersyfikacji źródeł i zwiększonemu wykorzystaniu energii odnawialnej, która pomimo znacznych początkowych nakładów ma jednak niższe koszty krańcowe niż energia wytwarzana z paliw kopalnych. Z drugiej strony państwa rozwijające się są mocno dotknięte zmianami cen ropy naftowej. Wstrząsy gospodarcze związane ze zmiennością cen ropy naftowej są szczególnie obserwowane w państwach importujących ropę naftową, czyli takich jak Polska. Gospodarki tych państw bardzo łatwo wytrącić z równowagi ogólnej przez wzrost cen ropy naftowej i trudno jest im powrócić do tego stanu po ustabilizowaniu cen. Wcześniejsze badania wskazują, że w sytuacji, gdy utrzymują się wysokie ceny paliw, wzrost gospodarczy jest zagrożony. Tymczasem w ciągu ostatnich kilkunastu lat w Polsce nastąpił dwukrotny wzrost PKB. Nasuwa się zatem pytanie: Czy wysokie ceny ropy naftowej rzeczywiście hamują rozwój gospodarczy? Celem prezentacji jest zatem identyfikacja kształtowania się ceny paliw w Polsce w okresie kryzysu i próba określenia wpływu zmian cen ropy naftowej na gospodarkę. W prezentacji omówione zostaną zmiany cen ropy naftowej, gazu ziemnego i węgla kamiennego, które mają znaczący wpływ na ceny paliw na świecie i w Polsce. Badania oparto na polskiej gospodarce w latach 2006-2024. Szczególną uwagę poświęcono trzem okresom, tj. światowemu kryzysowi finansowemu z 2008 roku, kryzysowi wywołanemu pandemią COVID-19 oraz konsekwencjom wojny w Ukrainie, która rozpoczęła się w 2022 roku. W analizie wykorzystano dane dotyczące zmian cen paliw oraz dane makroekonomiczne, w tym zmiany PKB. Założono, że wahania cen paliw są efektem zakłóceń w łańcuchach dostaw, spadku popytu i napięć geopolitycznych. Wyniki analizy potwierdzają tę tezę – w każdym z omawianych kryzysów obserwowano gwałtowne zmiany cen paliw. Przykładowo podczas pandemii COVID-19 popyt na paliwa gwałtownie spadł, co doprowadziło do bezprecedensowego załamania cen ropy. Natomiast wojna w Ukrainie spowodowała istotne zakłócenia w podaży surowców, prowadząc do silnego wzrostu cen ropy, gazu i węgla. W prezentacji wykazano, że Polska, jako kraj importujący surowce energetyczne, jest szczególnie wrażliwa na kryzysy o charakterze globalnym i geopolitycznym.

## **THE IMPACT OF FUEL PRICE CHANGES ON THE POLISH ECONOMY DURING TIMES OF CRISIS**

In recent years, much attention has been paid to high fuel prices. Numerous studies highlight the threat to economic development that it creates. Meanwhile, developed countries are able to withstand the negative effects of oil price shocks due to their domestic economic conditions. This is also made possible by the diversification of energy sources and the increased use of renewable energy, which, despite significant initial investments, has lower marginal costs compared to energy produced from fossil fuels. On the other hand, developing countries are the most severely affected by changes in oil prices. Economic shocks related to oil price volatility are particularly evident in oil-importing countries, such as Poland. The economies of these countries can be easily thrown off balance by rising oil prices and find it difficult to return to equilibrium even after prices stabilize. Previous studies indicate that high fuel prices threaten economic growth. However, over the past several years, Poland's GDP has doubled. This raises the question: do high oil prices really hinder economic development? Therefore, the aim of this presentation is to identify the development of fuel prices in Poland during times of crisis and to attempt to determine the impact of changes in oil prices on the economy. The presentation will discuss changes in the prices of crude oil, natural gas, and hard coal, which have a significant influence on global and Polish fuel prices. The research is based on the Polish economy between 2006 and 2024. Particular attention is given to three periods: the global financial crisis of 2008, the crisis caused by the COVID-19 pandemic, and the consequences of the war in Ukraine, which began in 2022. The analysis uses data on fuel price changes

and macroeconomic data, including GDP fluctuations. It is assumed that fuel price volatility results from disruptions in supply chains, declining demand, and geopolitical tensions. The results of the analysis confirm this thesis – during each of the discussed crises, sharp changes in fuel prices were observed. For example, during the COVID-19 pandemic, demand for fuel dropped sharply, leading to an unprecedented collapse in oil prices. Meanwhile, the war in Ukraine caused significant supply disruptions, resulting in a sharp increase in the prices of oil, gas, and coal. The presentation demonstrates that Poland, as a country importing energy resources, is particularly vulnerable to crises of a global and geopolitical nature.

## **ISTOTA ZWINNOŚCI BIZNESOWEJ MŚP – EKSPLOACJA KLUCZOWYCH ASPEKTÓW**

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) stanowią fundament rozwoju gospodarczego, jednak ze względu na ograniczone zasoby oraz niewielkie możliwości planowania strategicznego są szczególnie podatne na zakłócenia płynące z otoczenia. W odróżnieniu od dużych firm, MŚP nie dysponują znacznymi rezerwami finansowymi ani stabilnymi strukturami organizacyjnymi, dlatego coraz częściej zwracają się ku zwinności biznesowej jako sposobowi budowania odporności i zdolności adaptacyjnych. Celem niniejszego badania było określenie, w jaki sposób MŚP mogą rozwijać zwinność biznesową w odpowiedzi na rosnącą zmienność otoczenia. Postawione pytanie badawcze brzmi: jakie dynamiczne zdolności oraz czynniki wspierające umożliwiają MŚP skuteczne wdrażanie zwinności biznesowej na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym? W pracy zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury. W wyniku przeprowadzonych analiz zidentyfikowano dziewięć głównych wymiarów zwinności biznesowej MŚP wspieranych przez zestaw dynamicznych zdolności, pogrupowanych według poziomu szczegółowości. Dodatkowo, badanie wskazuje na trzy kluczowe perspektywy czynników wspierających rozwój zwinności w MŚP: ludzką, procesową i technologiczną. Wyniki zaprezentowano w postaci Mapy Konceptyjnej Zwinności MŚP, która porządkuje najważniejsze komponenty zwinności oraz ukazuje ich wzajemne powiązania. Proponowane podejście stanowi użyteczne ramy zarówno dla dalszych badań naukowych, jak i praktycznych wdrożeń wspierających rozwój zwinności w małych i średnich przedsiębiorstwach. Badanie wnosi istotny wkład w dyskusję na temat odporności i konkurencyjności MŚP, pokazując, w jaki sposób mogą one skutecznie reagować na zmiany rynkowe i technologiczne.

## **THE ESSENCE OF SME BUSINESS AGILITY – AN EXPLORATION OF KEY ASPECTS**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are a cornerstone of economic development. However, due to limited resources and constrained strategic planning capabilities, they are particularly vulnerable to external disruptions. Unlike large corporations, SMEs often lack substantial financial reserves and stable organizational structures. As a result, they increasingly turn to business agility as a means of building resilience and adaptive capacity. The aim of this study is to explore how SMEs can develop business agility in response to growing environmental volatility. The central research question asks: What dynamic capabilities and enabling factors support the effective implementation of business agility in SMEs at the strategic, tactical, and operational levels? The study employs a systematic literature review as its methodological foundation. The analysis identifies nine core dimensions of SME business agility, each supported by a set of dynamic capabilities organized by their level of granularity. Furthermore, the study outlines three key perspectives of enablers that support agility development in SMEs: human-related, process-related, and technology-related. The findings are presented in the form of the SME Business Agility Concept Map, which organizes the essential components of agility and illustrates their interrelationships. The proposed framework offers a practical and conceptual foundation for both future research and the implementation of agility-enhancing initiatives in SMEs. This study contributes meaningfully to the ongoing discourse on SME resilience and competitiveness by demonstrating how small and medium-sized enterprises can effectively respond to dynamic market and technological changes.

## **ATRAKCYJNOŚĆ CZĘSTOCHOWSKIEGO RYNKU NIERUCHOMOŚCI MIESZKANIOWYCH – OCZEKIWANIA POTENCJALNYCH NABYWCÓW NIERUCHOMOŚCI**

Celem opracowania było określenie atrakcyjności częstochowskiego rynku nieruchomości mieszkaniowych w perspektywie wyboru miejsca zamieszkania. Szczególną uwagę skupiono na odpowiedzi na następujące pytania: Czy częstochowski rynek nieruchomości jest atrakcyjny dla przyszłych nabywców nieruchomości? Jakiego typu nieruchomości mieszkaniowe powinny znaleźć się w ofercie miasta, aby zachęcać do wyboru Częstochowy jako miejsca zamieszkania? Badanie miało charakter eksploracyjny i zostało przeprowadzone na podstawie autorskiego kwestionariusza ankietowego. W badaniu ankietowym wzięły udział 122 osoby. Były to głównie kobiety (56%) w wieku 18-24 lata (53%) z wykształceniem średnim (44%) i wyższym (41%). Dominowali studenci (51%), a większość pochodziła z okolic miasta (68%) lub z samej Częstochowy (25%). Częstochowski rynek wtórny jest oceniany wyżej niż pierwotny pod względem liczby ofert (3,51 vs 2,95) i cen (3,48 vs 3,26), co może wynikać z ograniczeń budżetowych młodych kupujących. Jednocześnie dane z nowadeweloper.pl (2023) pokazują większe zainteresowanie rynkiem pierwotnym, co wskazuje na rozbieżność między preferencjami a realnym popytem. Najatrakcyjniejsze dzielnice to Tysiąclecie (21,2%), Stare Miasto (17,9%), Podjasnogórska i Północ (po 14,3%) oraz Parkitka (13,2%). Dzielnice peryferyjne, jak Gnaszyn czy Trzech Wieszców, cieszyły się mniejszym zainteresowaniem. Najczęściej wskazywane budżety to 301-400 tys. zł (25%) i 250-300 tys. zł (23%), choć 22% badanych było gotowych wydać ponad 500 tys. zł. Przy średniej cenie 6134 zł/m<sup>2</sup> (2023) preferowano mieszkania o powierzchni 49-65 m<sup>2</sup>. Wnioski wskazują, że dla młodych nabywców kluczowe są cena, dostępność ofert i lokalizacja w dobrze skomunikowanych częściach miasta.

## **ATTRACTIVENESS OF THE RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET IN CZĘSTOCHOWA – EXPECTATIONS OF POTENTIAL PROPERTY BUYERS**

The aim of this study was to determine the attractiveness of the residential real estate market in Częstochowa in a perspective of a potential place of residence. Particular attention was paid to the following questions: Is the Częstochowa real estate market attractive to future property buyers? What types of residential properties should be included in the city's offer to encourage people to choose Częstochowa as a place to live? The research had an exploratory character and was conducted using an original questionnaire survey. A total of 122 individuals participated in the survey, most of whom were women (56%) aged 18-24 (53%) with secondary (44%) or higher education (41%). The majority of the people surveyed were students (51%) mainly from the vicinity of the city (68%) or from Częstochowa itself (25%). The secondary market in Częstochowa was rated higher than the primary market in terms of the number of listings (3.51 vs. 2.95) and prices (3.48 vs. 3.26), which may reflect the budget constraints of young buyers. At the same time, data from nowadeweloper.pl (2023) indicate greater interest in the primary market, suggesting a discrepancy between preferences and actual demand. The most attractive districts were Tysiąclecie (21.2%), Stare Miasto (17.9%), Podjasnogórska and Północ (both 14.3%), and Parkitka (13.2%). Peripheral districts such as Gnaszyn and Trzech Wieszców were less popular. The most frequently indicated budgets were PLN 301,000-400,000 (25%) and PLN 250,000-300,000 (23%), although 22% of respondents were willing to spend over PLN 500,000. With the average price at PLN 6134/m<sup>2</sup> (2023) the preferred apartment size was 49-65 m<sup>2</sup>. Findings indicate that for young buyers the most important factors are price, availability of listings and location in well-connected areas of the city.

## **DETERMINANTY WYBORU MIEJSCA REALIZACJI ZAKUPÓW PRZEZ GOSPODARSTWA DOMOWE: PERSPEKTYWA COVID-19**

Celem opracowania było zidentyfikowanie oraz analiza czynników wpływających na wybór miejsca zakupów przez gospodarstwa domowe, ze szczególnym uwzględnieniem cech użytkowych obiektów handlowych oraz wpływu pandemii COVID-19 na preferencje konsumenckie. Badanie przeprowadzono wśród 112 gospodarstw domowych, z których do analizy zakwalifikowano 109 wypełnionych ankiet. Respondenci wskazywali najważniejsze oraz mniej istotne cechy brane pod uwagę przy wyborze obiektów handlowych, takich jak galerie i parki handlowe oraz lokalne sklepy. Ponadto ankietowani wskazali wpływ pandemii na ich zachowania zakupowe, w tym na rolę zakupów internetowych po okresie pandemii. Dodatkowo, badani zostali podzieleni ze względu na płeć, co pozwoliło na bardziej szczegółową analizę różnic w preferencjach. Respondenci wyrazili również swoje opinie na temat tego, które obiekty handlowe, galerie czy parki handlowe, mają większe szanse na rozwój w przyszłości. Wyniki badania pozwoliły na zidentyfikowanie czy pandemia znacząco przyspieszyła zmiany w preferencjach konsumentów i czy podkreśliła rosnące znaczenie praktycznych rozwiązań zakupowych. Badanie miało charakter pilotażowy i zostało przeprowadzone głównie wśród gospodarstw domowych zlokalizowanych w Częstochowie i jej okolicach. Jako badanie wstępne miało ono na celu rozpoznanie badanego zjawiska, identyfikację głównych tendencji oraz ocenę przydatności zaprojektowanych narzędzi badawczych (w tym kwestionariusza ankiety) w dalszych, bardziej pogłębionych etapach badań. Sformułowano następujące pytania badawcze: 1) Które cechy użytkowe obiektów handlowych (takie jak lokalizacja, dostępność parkingu, forma zabudowy czy dodatkowe usługi) są najważniejsze dla gospodarstw domowych przy wyborze miejsca realizacji zakupów? 2) Jak konsumenci oceniają komfort zakupów w różnych typach obiektów handlowych: galeriach, parkach handlowych i sklepach lokalnych? 3) Czy pandemia COVID-19 wpłynęła na zmianę preferencji konsumenckich w zakresie wyboru rodzaju obiektów handlowych?

## **DETERMINANTS OF HOUSEHOLD SHOPPING LOCATION CHOICES: A COVID-19 PERSPECTIVE**

The aim of the study was to identify and analyze factors influencing household choices of shopping locations. Particular attention was paid to the utility features of retail facilities and the impact of the COVID-19 pandemic on consumer preferences. The study involved 112 households, with 109 completed questionnaires qualified for analysis. Respondents indicated the most important and less important features considered when choosing retail facilities such as shopping malls, retail parks, and local stores. Additionally, participants indicated the pandemic's influence on their shopping behaviors, including the role of online shopping after the pandemic period. Respondents were also categorized by gender, allowing for a more detailed analysis of preference differences. Furthermore, respondents expressed their opinions on which retail facilities, shopping malls or retail parks, have greater chances for future development. The study's findings aimed to identify whether the pandemic significantly accelerated changes in consumer preferences and emphasized the growing importance of practical shopping solutions. This was a pilot study primarily conducted among households located in Częstochowa and its surrounding areas. As a preliminary investigation, its purpose was to recognize the phenomenon under study, identify main trends, and evaluate the usefulness of the designed research tools (including the questionnaire) for further, more in-depth research stages. In light of the above, the following research questions were formulated: Q1. Which utility features of retail facilities (such as location, parking availability, building format, or additional services) are most important for households when choosing a shopping location? Q2. How do consumers evaluate the comfort of shopping in different types of retail facilities: shopping malls, retail parks, and local stores? Q3. Did the COVID-19 pandemic influence changes in consumer preferences regarding the choice of retail facility types?

## **PANDEMIA JAKO TEST PRZYWÓDZTWA – ANALIZA PRZYPADKU ADAPTACJI UCZELNI WYŻSZEJ DO NAUCZANIA ZDALNEGO**

Celem prezentacji jest analiza przypadku adaptacji uczelni wyższej do nauczania zdalnego w warunkach pandemii COVID-19, traktowanej jako test dla umiejętności przywódczych i zarządczych. W centrum uwagi znajduje się Wyższa Szkoła Kultury Fizycznej i Turystyki w Pruszkowie, która stanęła przed koniecznością szybkiego wdrożenia zmian organizacyjnych i technologicznych w odpowiedzi na kryzys zdrowotny. Podstawowym założeniem badania jest ocena skuteczności działań zarządczych podjętych przez kierownictwo uczelni w celu zapewnienia ciągłości kształcenia i jakości nauczania w trybie zdalnym. Analiza koncentruje się na kompetencjach liderów, ich zdolności do podejmowania szybkich decyzji, komunikacji z zespołem dydaktycznym oraz adaptacji do nowych technologii. Istotnym elementem jest również rola szkoleń dla kadry oraz elastycznego podejścia do oceniania i organizacji procesów egzaminacyjnych. Wyniki badania wskazują, że uczelnia skutecznie przeszła na model zdalny, minimalizując zakłócenia w procesie edukacyjnym. Kadra i studenci zdobyli nowe kompetencje cyfrowe, które stanowią trwały element rozwoju instytucji. Przywódcy wykazali się umiejętnością zarządzania kryzysowego, a elastyczność oraz szybkie reagowanie okazały się kluczowymi czynnikami sukcesu. Case study pokazuje, że nawet mniejsze uczelnie mogą efektywnie funkcjonować w trudnych warunkach, jeśli ich liderzy są przygotowani na wyzwania związane z zarządzaniem zmianą.

## **PANDEMIC AS A LEADERSHIP TEST – A CASE STUDY OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION'S ADAPTATION TO REMOTE TEACHING**

The aim of the presentation is to analyze the case of a higher education institution's adaptation to remote teaching during the COVID-19 pandemic, viewed as a test of leadership and management skills. The focus is on the Higher School of Physical Culture and Tourism in Pruszków, which faced the necessity of rapidly implementing organizational and technological changes in response to the health crisis. The primary assumption of the study is to evaluate the effectiveness of management actions undertaken by the university leadership to ensure the continuity of education and the quality of teaching in a remote mode. The analysis concentrates on the leaders' competencies, their ability to make quick decisions, communication with the teaching staff, and adaptation to new technologies. An important aspect is also the role of training for the faculty and the flexible approach to assessment and examination processes. The study's results indicate that the university successfully transitioned to a remote model, minimizing disruptions in the educational process. Both faculty and students acquired new digital skills that constitute a lasting element of the institution's development. The leaders demonstrated crisis management abilities, with flexibility and rapid response proving to be key factors in success. The case study shows that even smaller universities can operate effectively in challenging conditions if their leaders are prepared to face the challenges related to change management.

## **EMPLOYER BRANDING W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH – BADANIA EMPIRYCZNE I SPOSTRZEŻENIA DLA PRAKTYKI GOSPODARCZEJ**

Celem artykułu jest ocena zachowań i opinii młodych osób studiujących na uczelniach wyższych we Wrocławiu na temat employer branding. Badanie dotyczy rosnącej konkurencyjności rynku pracy i potrzeby skutecznej komunikacji organizacji z potencjalnymi pracownikami na wczesnym etapie ich kariery. Badanie opiera się na sondażu diagnostycznym przeprowadzonym wśród studentów, uzupełnionym o przegląd literatury na temat employer branding jako koncepcji teoretycznej i zjawiska empirycznego. Analiza danych pozwoliła określić, które działania employer brandingowe są najskuteczniejsze dla młodych osób wchodzących na rynek pracy. Dane pokazują, że 89,1% respondentów sprawdza aktywność firmy w Internecie przed złożeniem aplikacji, a 67,3% respondentów nie chciałoby aplikować do firmy z negatywnymi recenzjami online. Ważnym wnioskiem z badania jest wysoki poziom zainteresowania humorystycznymi treściami (41,6%), co sugeruje rosnące znaczenie nieformalnej komunikacji w budowaniu relacji między pracodawcami a kandydatami. Wyniki badań mogą być wykorzystane przez organizacje do optymalizacji strategii employer brandingowych, spełnienia oczekiwań młodych potencjalnych pracowników i zwiększenia efektywności rekrutacji. Kluczowe jest zrozumienie preferencji studentów i inwestowanie w programy stażowe oraz inicjatywy wspierające ich rozwój zawodowy na wczesnym etapie kariery. Niniejsze badanie zapewnia unikalną perspektywę osób dopiero wchodzących na rynek pracy, wypełniając istotną lukę w istniejących badaniach nad employer brandingiem. Wyniki oferują cenne spostrzeżenia dla zarządzania zasobami ludzkimi w różnych firmach.

## **PERCEPTION OF EMPLOYER BRANDING IN SOCIAL MEDIA – EMPIRICAL STUDY AND IMPLICATIONS**

The article aims to assess the behaviours and opinions of young individuals studying at universities in the city of Wrocław in Poland regarding employer branding. The study addresses the growing competitiveness of the labour market and the need for organisations to communicate effectively with potential employees at an early stage of their careers. The research is based on a diagnostic survey conducted among students, supplemented by a literature review on employer branding as a theoretical concept and empirical phenomenon. The data analysis identifies which employer branding activities are most effective for young individuals entering the job market. The data shows that 89.1% of respondents review a company's online activity before applying and 67.3% of respondents would be unwilling to apply to a company with negative online reviews. An important finding of the survey is the high level of interest in humorous content (41.6%), suggesting the increasing significance of informal communication in fostering relationships between employers and candidates. The research findings can be used by organisations to optimise their employer branding strategies, meet the expectations of young prospective employees, and increase recruitment efficiency. It is crucial to understand students' preferences and invest in internship programmes and initiatives supporting their professional development at an early career level. By focusing on a demographic just entering the labor market, this paper provides a new perspective on effective employer branding strategies – an issue of growing relevance to businesses competing for skilled new entrants at a time of demographic decline. The results offer valuable insights for human resource management across companies.

## **ROLA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ I BEZPIECZEŃSTWEM W PRZEMYSŁE CHEMICZNYM**

Celem prezentacji jest ukazanie roli zintegrowanego zarządzania jakością w przemyśle chemicznym – sektorze o wysokim stopniu złożoności, odpowiedzialności i ryzyka. Przedstawiona zostanie specyfika systemów jakości wdrażanych w zakładach chemicznych, najczęstsze źródła niezgodności oraz narzędzia i normy, które wspierają utrzymanie zgodności z wymaganiami technicznymi, środowiskowymi i prawnymi. Podstawowe założenia badawcze obejmowały:

- zidentyfikowanie kluczowych obszarów i etapów procesu chemicznego, w których najczęściej występują niezgodności jakościowe;
- analizę głównych systemów i norm jakości (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, GMP, REACH) stosowanych w przemyśle chemicznym;
- ocenę wybranych narzędzi wspierających kontrolę jakości (np. FMEA, 5Why, Six Sigma);
- wskazanie korzyści i potencjalnych zagrożeń wynikających z niewłaściwej kontroli jakości;
- przegląd dokumentacji wspierającej jakość i bezpieczeństwo (SDS, TDS, ADR, RID).

Wyniki badań (oparte na analizie literatury, dokumentów technicznych i danych wtórnych) potwierdziły, że:

- niezgodności jakościowe najczęściej wynikają z błędów w dozowaniu reagentów, niestabilnych warunków procesowych i błędów magazynowych;
- wdrożenie norm ISO znacząco zmniejsza liczbę niezgodności i ryzyka operacyjnego;
- dokumentacja techniczna (SDS, TDS) i zgodność z przepisami transportowymi (ADR) są integralną częścią systemu jakości.

W części praktycznej przedstawiono case study z kolumbijskiego zakładu nawozowego, gdzie w procesie produkcji saletry amonowej zastosowano metodykę Six Sigma w celu ograniczenia zawartości azotanu amonu w kondensacie. Dzięki analizie statystycznej i optymalizacji parametrów procesu (temperatury i ciśnienia), udało się spełnić normy jakościowe i obniżyć koszty produkcji o ponad 350 tys. USD rocznie. Wnioski z prezentacji potwierdzają, że zarządzanie jakością w przemyśle chemicznym musi być zintegrowanym procesem – opartym na danych, analizie ryzyka oraz ciągłym doskonaleniu organizacji i technologii.

## **THE ROLE OF QUALITY AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS IN THE CHEMICAL INDUSTRY**

The aim of this presentation is to highlight the role of integrated quality management in the chemical industry – a sector characterized by high complexity, responsibility, and risk. The presentation will cover the specific nature of quality systems implemented in chemical plants, the most common sources of nonconformities, and the tools and standards that support compliance with technical, environmental, and legal requirements. The core research assumptions included:

- identifying key areas and stages in the chemical process where quality nonconformities most frequently occur;
- analyzing the main quality systems and standards (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, GMP, REACH) used in the chemical industry;
- evaluating selected tools that support quality control (e.g., FMEA, 5Why, Six Sigma);
- indicating the benefits and potential risks resulting from improper quality control;
- reviewing documentation that supports quality and safety (SDS, TDS, ADR, RID).

The research findings (based on literature analysis, technical documents, and secondary data) confirmed that:

- quality nonconformities most often result from errors in reagent dosing, unstable process conditions, and warehouse handling mistakes;

- implementation of ISO standards significantly reduces the number of nonconformities and operational risks;
- technical documentation (SDS, TDS) and compliance with transport regulations (ADR) are integral parts of the quality system.

The practical part of the presentation features a case study from a Colombian fertilizer plant, where Six Sigma methodology was applied in the production process of ammonium nitrate to reduce the ammonium nitrate content in the condensate. Through statistical analysis and optimization of process parameters (temperature and pressure), it was possible to meet quality standards and reduce production costs by over USD 350,000 annually. The conclusions of the presentation confirm that quality management in the chemical industry must be an integrated process – based on data, risk analysis, and the continuous improvement of both the organization and its technologies.

**OD CV DO ASSESSMENT & DEVELOPMENT CENTER – ANALIZA METOD SELEKCJI  
STOSOWANYCH W PROCESIE DOBORU PRACOWNIKÓW**

Prezentacja dotyczy metod selekcji kandydatów wykorzystywanych w procesach rekrutacyjnych w organizacjach. W dobie dynamicznie zmieniającego się rynku pracy oraz rosnącego znaczenia dopasowania kompetencyjnego i kulturowego, skuteczność stosowanych metod selekcji staje się kluczowym czynnikiem wpływającym na powodzenie procesu rekrutacyjnego. Część empiryczna wystąpienia prezentuje wyniki badania skuteczności metod selekcji kandydatów opartej na wynikach zebranych za pomocą techniki ankietowania. Badanie zostało przeprowadzone wśród osób pracujących w dziale HR. Respondenci oceniali wykorzystywane narzędzia selekcyjne, takie jak analiza dokumentów aplikacyjnych, wywiad telefoniczny, rozmowy kwalifikacyjne, testy kompetencyjne, testy psychologiczne czy Assessment & Development Center.

**FROM CV TO ASSESSMENT & DEVELOPMENT CENTER – ANALYSIS OF SELECTION  
METHODS USED IN THE EMPLOYEE SELECTION PROCESS**

The presentation focuses on candidate selection methods used in recruitment processes within organizations. In an era of a rapidly changing job market and the growing importance of both competency and cultural fit, the effectiveness of the selection methods employed has become a key factor influencing the success of the recruitment process. The empirical part of the presentation presents the results of a study on the effectiveness of candidate selection methods, based on data collected through a survey technique. The study was conducted among individuals working in HR departments. Respondents evaluated the selection tools used, such as the analysis of application documents, phone interviews, job interviews, competency tests, psychological tests, and Assessment & Development Center.

## **TRANSPORT LOTNICZY W OCZACH MŁODEGO POKOLENIA**

Prezentacja dotyczy opinii młodych ludzi na temat transportu lotniczego w logistyce. Temat ten został podjęty ze względu na rosnące znaczenie tej gałęzi transportu we współczesnym świecie oraz coraz większe zainteresowanie nowoczesnymi i szybkimi formami dostawy towarów. Badanie miało charakter ankietowy i zostało przeprowadzone wśród młodych osób, głównie studentów, którzy stanowili grupę dobrze zaznajomioną z realiami współczesnej logistyki i technologiami. Celem było poznanie ogólnego nastawienia młodego pokolenia do transportu lotniczego – jego zalet, wad oraz perspektyw rozwoju. W wynikach przeważały pozytywne opinie, zwłaszcza w kontekście szybkości i wygody tej formy transportu. Jednocześnie zwracano uwagę na wysokie koszty oraz kwestie związane z wpływem na środowisko. Uczestnicy badania wykazali także duże zainteresowanie nowymi technologiami, takimi jak drony czy automatyzacja transportu. Wnioski ukazują, że młode osoby dostrzegają potencjał transportu lotniczego, ale patrzą na niego w sposób zrównoważony – z jednej strony cenią efektywność, z drugiej oczekują zmian w kierunku większej dostępności i odpowiedzialności ekologicznej.

## **AIR TRANSPORT THROUGH THE EYES OF THE YOUNGER GENERATION**

This presentation focuses on the opinions of young people regarding air transport in the field of logistics. The topic was chosen due to the growing importance of air transport in today's global economy and the increasing interest in fast and modern delivery solutions. The study was based on a survey conducted among young individuals, mainly students, who represent a generation familiar with current logistics trends and technologies. The main goal was to understand how young people perceive air transport – its advantages, disadvantages, and future development. The majority of responses were positive, especially when it came to speed and convenience. However, participants also pointed out key issues such as high costs and environmental concerns. Many respondents expressed interest in the potential of new technologies, including drones and automation in air transport. The overall results suggest that the younger generation sees air transport as a valuable and necessary part of logistics, but also expects improvements. They want it to be not only fast and reliable, but also more accessible and environmentally friendly in the future. Their opinions reflect a balanced approach – open to innovation, but aware of the challenges and responsibilities that come with it.

## **ZARZĄDZANIE WŁASNOŚCIĄ INTELEKTUALNĄ W FIRMACH RODZINNYCH W POLSCE: BARIERY INSTYTUCJONALNE, KULTUROWE I ORGANIZACYJNE**

Niniejszy artykuł analizuje wyzwania stojące przed małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MŚP) w Polsce w zakresie zarządzania własnością intelektualną. Zidentyfikowano kluczowe bariery, takie jak ograniczona świadomość, ograniczenia finansowe, złożone procedury prawne i brak planowania strategicznego. Badanie analizuje również strategie adaptacyjne stosowane przez MŚP w celu przezwyciężenia tych wyzwań, w tym współpracę z instytucjami wspierającymi innowacje, szkolenia pracowników i wdrażanie wewnętrznych procedur zarządzania własnością intelektualną. Wyniki badania podkreślają znaczenie integracji zarządzania własnością intelektualną z ogólnymi strategiami biznesowymi w celu zwiększenia innowacyjności i konkurencyjności.

## **CHALLENGES IN INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT IN POLISH SMES: ANALYSIS OF BARRIERS AND ADAPTIVE STRATEGIES**

This article examines the challenges faced by small and medium-sized enterprises (SMEs) in Poland regarding intellectual property (IP) management. It identifies key barriers such as limited awareness, financial constraints, complex legal procedures, and the absence of strategic planning. The study also explores adaptive strategies employed by SMEs to overcome these challenges, including collaboration with innovation support institutions, employee training, and the implementation of internal IP management procedures. The findings highlight the importance of integrating IP management into overall business strategies to enhance innovation and competitiveness.

## **KSZTAŁTOWANIE SIĘ RYNKU MIESZKANIOWEGO W POLSCE W LATACH 2021-2024**

W prezentacji zostanie omówiona problematyka funkcjonowania rynku mieszkaniowego w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w sektorze nieruchomości na przestrzeni lat 2021-2024, uwzględniając kontekst ekonomiczny i społeczny. Rynek mieszkaniowy w Polsce jest kluczowy, nieruchomości zaspokajają potrzeby mieszkaniowe ludności i pełnią istotne funkcje gospodarcze. Dynamiczny wzrost cen mieszkań, zmniejszona dostępność kredytów w wyniku wysokich stóp procentowych banku centralnego, rosnąca presja ze strony sektora instytucjonalnego i wreszcie coraz powszechniejsze uznawanie mieszkań za aktywa inwestycyjne negatywnie wpływają na sytuację na rynku mieszkaniowym i dostępność mieszkań. Na potrzeby prezentacji dokonano diagnozy sytuacji mieszkaniowej w oparciu o aktualne dane statystyczne. Należy podkreślić, że ocena wpływu konkretnego czynnika na sytuację w segmencie mieszkaniowym jest trudna ze względu na złożoność tego rynku. Dodatkową trudnością jest różnorodność metodologiczna stosowana przez różnych autorów i podmioty zajmujące się analizą rynku. Możliwości diagnozy sytuacji mieszkaniowej są również ograniczone przez dostępne dane. Dane źródłowe pochodzą z Głównego Urzędu Statystycznego, NBP oraz raportów branżowych (JLL, Business Insider, ResFutura, PAP Samorząd), a zakres czasowy badań obejmuje lata 2021-2024. Wyniki analizy wskazują na silny wzrost popytu, zwłaszcza w segmencie najmu, wywołany napływem około miliona uchodźców z Ukrainy. Wzrost populacji w dużych miastach spowodował zwiększone zainteresowanie najmem (nawet o ponad 20%) w krótkim okresie, choć w efekcie stawki ofert wzrosły o około 20-35% w 2022 roku. Od października 2021 roku NBP cyklicznie podnosił stopy procentowe, co przyczyniło się do obniżenia zdolności kredytowej gospodarstw domowych o kilkaset tysięcy złotych już w połowie 2022 roku. Kolejnym czynnikiem pogłębiania się kryzysu były rekordowe zyski sektora bankowego w 2024 roku, który odnotował zyski netto na poziomie około 40 mld zł, czego efektem były wysokie przychody odsetkowe. Jednocześnie już w 2021 roku w Polsce istniało blisko 1,8 mln pustostanów, co wskazuje na bariery administracyjne i rynkowe w ich adaptacji. W prezentacji porównano polskie wyzwania z doświadczeniami zagranicznymi: Belgii, Finlandii i Niemczech. Na zakończenie prezentacji zostanie podjęta dyskusja na temat podatku katastralnego, który jest rekomendowany przez OECD i MFW, jako propozycja rozwiązań umożliwiających zahamowanie spekulacji i ustabilizowania cen mieszkań.

## **SHAPING OF THE HOUSING MARKET IN POLAND IN 2021-2024**

The presentation will examine Poland's housing market functioning, emphasizing changes between 2021 and 2024 in economic and social contexts. The housing market in Poland is crucial, real estate meets the housing needs of the population and performs important economic functions. The dynamic rise in apartment prices, reduced loan availability due to high central bank rates, growing institutional sector pressure, and the increasing view of housing as an investment asset have negatively impacted market conditions and housing availability. For this presentation, a diagnosis of the housing situation was based on current statistical data. However, assessing the impact of a specific factor is difficult due to the market's complexity and methodological diversity among analysts. Diagnostic possibilities are also limited by available data. Source data come from the Central Statistical Office, the NBP, and industry reports (JLL, Business Insider, ResFutura, PAP Samorząd), and the study period covers 2021-2024. Analysis results indicate a strong increase in demand, especially in rentals, caused by the influx of approximately one million Ukrainian refugees. Population growth in large cities led to over 20% increased rental interest in a short period, resulting in offer rates rising by 20-35% in 2022. From October 2021, the NBP raised interest rates, reducing household credit capacity by several hundred thousand PLN by mid-2022. Another crisis factor was record 2024 banking sector profits of approximately PLN 40 billion net, yielding high interest income. At the same time, in 2021 Poland had nearly 1.8 million vacant dwellings,

indicating administrative and market barriers to their adaptation. The presentation compares Polish challenges with international experiences from Belgium, Finland, and Germany. At the end, a discussion will address the cadastral tax recommended by the OECD and IMF as a measure to curb speculation and stabilize housing prices.

## **ZARZĄDZANIE PŁYNNOŚCIĄ FINANSOWĄ PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH NIESTABILNOŚCI GOSPODARCZEJ**

Celem referatu jest omówienie znaczenia oraz praktycznych aspektów zarządzania płynnością finansową w przedsiębiorstwach działających w warunkach niestabilności gospodarczej. W sytuacji wzmożonej niepewności – związanej z inflacją, wahaniami kursów walut, kryzysami geopolitycznymi oraz zaburzeniami w globalnych łańcuchach dostaw – utrzymanie bieżącej wypłacalności staje się kluczowym wyzwaniem niezależnie od wielkości organizacji. Referat opiera się na przeglądzie literatury, aktualnych raportów branżowych oraz obserwacji praktyk stosowanych w różnych typach przedsiębiorstw – od małych firm po duże podmioty gospodarcze. Podkreślono, że choć zakres dostępnych narzędzi może się różnić w zależności od skali działalności, sama potrzeba świadomego zarządzania płynnością dotyczy wszystkich organizacji. W pracy przedstawiono wybrane narzędzia i działania wspierające płynność finansową, takie jak: prognozowanie przepływów pieniężnych, utrzymywanie rezerw gotówkowych, kontrola należności i zobowiązań, optymalizacja zapasów, wykorzystanie zewnętrznych źródeł finansowania krótkoterminowego oraz cyfrowe systemy monitorowania finansów. Zwrócono również uwagę na znaczenie współpracy działu finansowego z innymi obszarami organizacji w celu szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe. Wyniki analizy pokazują, że firmy, które wdrażają nawet podstawowe praktyki zarządzania płynnością, wykazują większą odporność na szoki zewnętrzne i lepiej radzą sobie z nieprzewidywalnymi spadkami przychodów. Podkreślono również rolę kultury organizacyjnej opartej na ostrożnym planowaniu finansowym i elastyczności operacyjnej. Zagadnienie to zyskuje na znaczeniu szczególnie w kontekście globalnych kryzysów, które występują coraz częściej i mają coraz bardziej złożony charakter. Dlatego zarządzanie płynnością powinno być traktowane jako kluczowe w kontekście interdyscyplinarnego zarządzania organizacją.

## **MANAGING THE FINANCIAL LIQUIDITY OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY**

The aim of the paper is to discuss the importance and practical aspects of financial liquidity management in companies operating in conditions of economic instability. In a situation of increased uncertainty – related to inflation, currency fluctuations, geopolitical crises and disruptions in global supply chains – maintaining current solvency becomes a key challenge regardless of the size of the organization. The paper is based on a review of literature, current industry reports and observations of practices used in various types of enterprises – from small companies to large business entities. It was emphasized that although the range of available tools may vary depending on the scale of activity, the need for conscious liquidity management applies to all organizations. The paper presents selected tools and activities supporting financial liquidity, such as: cash flow forecasting, maintaining cash reserves, control of receivables and payables, inventory optimization, use of external sources of short-term financing and digital financial monitoring systems. Attention was also drawn to the importance of cooperation between the finance department and other areas of the organization in order to quickly respond to changing market conditions. The results of the analysis show that companies that implement even basic liquidity management practices are more resistant to external shocks and cope better with unpredictable revenue declines. The role of an organizational culture based on prudent financial planning and operational flexibility is also emphasized. This issue is gaining importance especially in the context of global crises, which are becoming more frequent and more complex. Therefore, liquidity management should be treated as key in the context of interdisciplinary organization management.

## **MOBBING – CZYNNIK DESTABILIZUJĄCY FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI**

Przegląd literatury dedykowanej mobbingowi pokazuje, iż zjawisko to jest definiowane w różny sposób w zależności od przyjętych kryteriów czy też dyscypliny naukowej, co wynika z jego złożonego charakteru. Obejmuje między innymi nauki prawne, socjologię, psychologię, ale też zagadnienia z zakresu ekonomii. Instytucja mobbingu została również wprowadzona do polskiego ustawodawstwa – Kodeksu pracy – w 2004 r. W obowiązującym stanie prawnym jego definicja legalna występuje w art. 94(3) powołanej ustawy. Mobbing to nieetyczne, wielowymiarowe i interdyscyplinarne zjawisko mające miejsce w wielu przedsiębiorstwach, będące najczęściej efektem niewłaściwej organizacji pracy. Powoduje straty zarówno na poziomie finansowym, jak i społecznym, albowiem zwiększa rotację pracowników, wpływa negatywnie na atmosferę środowiska pracy, obniża efektywność zespołów, a w dłuższej perspektywie rzutuje na stabilność oraz reputację organizacji. Celem wystąpienia jest zaprezentowanie ekonomiczno-społecznych aspektów mobbingu, w tym jego przyczyn, przejawów i skutków. Analizie zostanie również poddana skala zjawiska w oparciu o dane statystyczne udostępnione przez Ministerstwo Sprawiedliwości, uwzględniające podział na płeć, w latach 2020-2024. Hipoteza badawcza zakłada, iż mobbing pejoratywnie wpływa na wydajność pracowników, co w konsekwencji prowadzi do wymiernych strat w organizacji takich jak problemy finansowe, wzrost fluktuacji kadr, ograniczenie bądź nawet brak rozwoju i wdrażania nowych technologii, podejmowanie złych decyzji czy zachwianie wizerunku przedsiębiorstwa. Rozważania oparto na publikacjach naukowych polsko- oraz anglojęzycznych, jak też judykaturze i dotychczas podejmowanych badaniach.

## **WORKPLACE BULLYING – A DESTABILISING FACTOR IN THE FUNCTIONING OF AN ORGANISATION**

A review of the literature dedicated to workplace bullying shows that the phenomenon is defined in different ways depending on the criteria adopted or the scientific discipline, which is due to its complex nature. It includes, among others, legal sciences, sociology, psychology, but also an issue from the field of economics. The institution of mobbing was also introduced into Polish legislation – the Labour Code – in 2004. In the current legal state, its legal definition is found in Article 943 of the cited Act. Bullying is an unethical, multidimensional and interdisciplinary phenomenon taking place in many enterprises, most often resulting from improper work organisation. It causes losses, both financial and social, as it increases employee turnover, has a negative impact on the atmosphere in the working environment, reduces team effectiveness and, in a long term, affects the stability and reputation of the organisation. The aim of the presentation is to present the economic and social aspects of workplace bullying, including its causes, manifestations and effects. The scale of the phenomenon will also be analysed on the basis of statistical data made available by the Ministry of Justice, broken down by gender, for the years 2020-2024. The research hypothesis assumes that workplace bullying pejoratively influences employee performance, which consequently leads to measurable losses in the organisation, such as financial problems, increased staff turnover, reduced or even no development and implementation of new technologies, poor decision-making or damage to the company image. The considerations are based on Polish and English academic publications, as well as on the jurisprudence and research undertaken to date.

## **ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W ORGANIZACJACH W CZASACH KRYZYSÓW**

W ostatnich latach światowa gospodarka doświadczyła licznych kryzysów: od globalnego załamania finansowego w 2008 roku, przez pandemię COVID-19, po trwające konflikty geopolityczne i dynamiczne zmiany funkcjonowania organizacji. W tak niestabilnym otoczeniu zarządzanie ryzykiem przestaje być jedynie elementem formalnym – staje się strategicznym filarem stabilności i rozwoju. Prezentacja koncentruje się na roli zarządzania ryzykiem jako narzędzia nie tylko ograniczającego skutki kryzysu, ale umożliwiającego adaptację i wykorzystanie szans, jakie kryzysowe okoliczności mogą oferować. Omawiane są kluczowe rodzaje ryzyka: finansowe, operacyjne, technologiczne, zdrowotne i geopolityczne. Przedstawiono pełny cykl zarządzania ryzykiem – od identyfikacji zagrożeń, poprzez ocenę i planowanie odpowiedzi, aż po ich monitorowanie i modyfikowanie w czasie rzeczywistym. Ważną częścią prezentacji jest przegląd narzędzi i rozwiązań wspomagających zarządzanie ryzykiem, takich jak macierze ryzyka, dashboardy, systemy ERP, a także zaawansowane technologie, w tym analiza predykcyjna i sztuczna inteligencja. Zawarte zostały również konkretne przykłady (case studies) działań podejmowanych przez globalne organizacje, które skutecznie zarządziły ryzykiem w obliczu dużych wyzwań. W czasach „permakryzysu”, czyli trwających i nakładających się kryzysów, tylko organizacje świadome ryzyka, elastyczne i przygotowane na nieprzewidywalne zmiany, są w stanie nie tylko przetrwać, ale i zbudować trwałą przewagę strategiczną. Prezentacja stanowi próbę odpowiedzi na pytanie jak tę odporność skutecznie budować.

## **RISK MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS DURING TIMES OF CRISIS**

In recent years, the global economy has experienced a series of crises: from the financial meltdown in 2008, through the COVID-19 pandemic, to ongoing geopolitical conflicts and rapidly intensifying climate change. What these events have in common is their unpredictability and profound impact on how organizations operate. In such an unstable environment, risk management is no longer merely a formal requirement – it becomes a strategic pillar of stability and growth. This presentation focuses on the role of risk management not only as a way to mitigate the effects of crises but also as a means of adaptation and seizing the opportunities that turbulent conditions may bring. It addresses the key types of risks: financial, operational, technological, health-related, and geopolitical. A complete risk management cycle is presented – from identifying threats, assessing them, and planning responses, to real-time monitoring and strategic adaptation. The presentation explores essential tools and techniques that support risk management, such as risk matrices, dashboards, ERP systems, and advanced technologies including predictive analytics and artificial intelligence. It also includes practical case studies of global organizations that have effectively managed risk in the face of major disruptions. In an era of “permacrisis” – a state of ongoing and overlapping crises – only those organizations that are aware of their risks, adaptable, and prepared for the unpredictable will not only survive but also build lasting strategic advantage. The presentation offers a perspective on how such resilience can be developed and sustained effectively.

## **SZACOWANIE RYZYKA FINANSOWEGO: STUDIUM PRZYPADKU METODY VALUE AT RISK Z WYKORZYSTANIEM DUŻYCH MODELII JĘZYKOWYCH**

Niniejszy referat analizuje potencjał sztucznej inteligencji oraz dużych modeli językowych (ChatGPT) w kontekście szacowania ryzyka finansowego. Value at Risk (VaR) to jedno z najpowszechniej stosowanych narzędzi w zarządzaniu ryzykiem rynkowym i kredytowym, a także w ramach regulacyjnych wymogów wobec banków oraz w szeroko pojętym sektorze finansowym. Wykorzystując historyczną metodę VaR do analizy danych z Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, badanie ma na celu sprawdzenie, czy duże modele językowe są w stanie samodzielnie i precyzyjnie przeprowadzać kalkulacje ryzyka w różnych przedziałach czasowych (dziennych, miesięcznych, rocznych). Praca ta wpisuje się w rosnące zainteresowanie wykorzystaniem AI w finansach i wskazuje obiecujące kierunki przyszłej integracji LLM-ów z zaawansowanymi systemami zarządzania ryzykiem.

## **FINANCIAL RISK ESTIMATION: A CASE STUDY ON VALUE AT RISK WITH LARGE LANGUAGE MODELS**

This research paper explores the potential of artificial intelligence and Large Language Models (ChatGPT) for the calculation of the financial risk. Value at Risk (VaR) is one of the most widely used tools in market and credit risk management, regulatory bank requirements and financial industry. By applying the historical VaR method to data from the Warsaw Stock Exchange, we will investigate whether LLMs can perform accurate and autonomous risk calculations across different time intervals (daily, monthly, yearly). This study contributes to the growing body of research on AI in finance, suggesting promising directions for future integration of LLMs in complex risk management frameworks.

## **ZARZĄDZANIE FINANSAMI W ORGANIZACJI W WARUNKACH KRYZYSU – PORÓWNANIE INSTRUMENTÓW INWESTYCYJNYCH JAKO NARZĘDZIE DECYZYJNE**

Celem prezentacji jest ukazanie, jak można efektywnie zarządzać finansami w organizacji w warunkach kryzysu gospodarczego poprzez zestawienie wybranych instrumentów inwestycyjnych. W obliczu pandemii COVID-19 oraz konfliktu zbrojnego w Ukrainie wiele instytucji, takich jak uczelnie, fundacje czy organy publiczne, zmierzyło się z wyzwaniem bezpiecznego i rozsądnego inwestowania swoich nadwyżek finansowych. W takich sytuacjach podejmowanie decyzji dotyczących inwestycji powinno uwzględniać nie tylko możliwe zyski, ale także ryzyko, płynność oraz stabilność rynków. Podstawowym celem badań było porównanie efektywności czterech popularnych instrumentów finansowych: rynku akcji, lokat bankowych, obligacji skarbowych oraz złota. Przeanalizowane dane obejmowały lata 2020-2023, z uwzględnieniem kluczowych momentów kryzysowych. Dla każdego z instrumentów obliczono roczną stopę zwrotu oraz wskaźnik ryzyka oparty na odchyleniu standardowym. Dodatkowo wzięto pod uwagę czas potrzebny na odzyskanie poniesionych strat oraz specyficzne wahania wartości. Z przeprowadzonych badań wynika, że obligacje skarbowe oraz lokaty bankowe miały najniższy poziom ryzyka, aczkolwiek ich stopy zwrotu były stosunkowo niskie. Najwyższy potencjał zysku wykazywał rynek akcji (choć wiązały się z wysokim ryzykiem i dużą zmiennością). Złoto, które często postrzegane jest jako „bezpieczna przystań”, charakteryzowało się umiarkowanym zyskiem oraz ryzykiem. Na podstawie wyników zaproponowano prostą matrycę decyzyjną, mogącą stanowić wsparcie dla organizacji w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych w obliczu niepewności. Badanie potwierdza, że zarządzanie finansami w organizacji w czasie kryzysu wymaga interdyscyplinarnego podejścia, łączącego analizę danych, zarządzania ryzykiem czy strategicznego planowania.

## **FINANCIAL MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS DURING A CRISIS – A COMPARATIVE ANALYSIS OF INVESTMENT INSTRUMENTS AS A DECISION-MAKING TOOL**

The purpose of the presentation is to demonstrate how financial management in organizations can be effectively conducted during times of economic crisis through a comparative analysis of selected investment instruments. In the face of the COVID-19 pandemic and the armed conflict in Ukraine, many institutions – such as universities, foundations, and public bodies – have faced the challenge of safely and prudently investing their financial surpluses. In such situations, investment decisions must take into account not only potential returns, but also risk, liquidity, and market stability. The primary objective of the study was to compare the effectiveness of four popular financial instruments: the stock market, bank deposits, government bonds, and gold. The data analyzed covered the years 2020 to 2023, with particular attention paid to key crisis periods. For each instrument, the annual rate of return and a risk indicator based on standard deviation were calculated. Additionally, the time needed to recover incurred losses and specific value fluctuations were considered. The study revealed that government bonds and bank deposits offered the lowest level of risk, although their rates of return were relatively low. The stock market showed the highest potential for profit, although it was associated with high risk and volatility. Gold, often perceived as a “safe haven,” demonstrated moderate return potential and moderate risk. Based on the findings, a simple decision matrix was proposed, which can serve as a support tool for organizations in making investment decisions under uncertainty. The study confirms that financial management in organizations during times of crisis requires an interdisciplinary approach – one that combines data analysis, risk management, and strategic planning.

## **ROZWÓJ SZTUCZNEJ INTELIGENCJI JAKO CZYNNIK PRZEMIAN NA RYNKU PRACY**

Opracowanie podejmuje aktualny i coraz częściej poruszany w nauce temat roli sztucznej inteligencji (AI) na rynku pracy, który już dziś doświadcza dynamicznych przemian technologicznych. Głównym celem wystąpienia jest przedstawienie zrównoważonej oceny skutków, jakie niesie ze sobą rosnąca obecność AI w gospodarce – zarówno z perspektywy wyzwań, jak i szans. Analiza skupia się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania: Czy rozwój AI prowadzi nieuchronnie do masowego bezrobocia technologicznego, czy raczej otwiera drogę do rozwoju nowych modeli pracy i zawodów? Jak postrzegają rozwój AI przedsiębiorcy i pracownicy? Aby na nie odpowiedzieć, w prezentacji zastosowano podejście interdyscyplinarne, łączące analizę danych statystycznych z jakościową interpretacją trendów społecznych i ekonomicznych. Skorzystano z raportów takich instytucji jak MIT, World Economic Forum, Eurostat. Przeprowadzono również własne badanie, polegające na zadaniu chatowi AI kilku prostych pytań, aby on sam napisał, co sądzi o AI i jakie widzi zagrożenia związane z wprowadzaniem sztucznej inteligencji jako narzędzia na rynku pracy. Prezentacja ukazuje, że sztuczna inteligencja wkracza przede wszystkim tam, gdzie dominują zadania powtarzalne i schematyczne. To prowadzi do wypierania niektórych zawodów, ale jednocześnie tworzy przestrzeń dla profesji opartych na kreatywności, myśleniu krytycznym, współpracy człowiek – maszyna oraz rozwijaniu technologii. Kluczowym wnioskiem jest to, że największym zagrożeniem nie jest sama AI, lecz brak przygotowania społeczeństw i instytucji do jej wdrożenia. Złożoność poruszanej problematyki wskazuje na konieczność interdyscyplinarnego podejścia organizacji do efektów, jakie niesie ze sobą rozwój AI. Konieczna jest transformacja edukacji, systemów przekwalifikowania zawodowego oraz świadomości kulturowej dotyczącej pracy w erze automatyzacji. Warto również skupić się na aktywnym kształtowaniu przyszłości pracy, w której AI może pełnić rolę partnera, a nie rywala człowieka.

## **THE DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF LABOR MARKET TRANSFORMATION**

This study addresses a current and increasingly discussed topic in academia: the role of artificial intelligence (AI) in the labor market, which is already undergoing dynamic technological changes. The main objective of the presentation is to offer a balanced assessment of the consequences brought by AI's growing presence in the economy – considering both the challenges and the opportunities it presents. The analysis is centered around the key question: Does the development of AI inevitably lead to mass technological unemployment, or does it rather pave the way for the emergence of new work models and professions? How do employers and employees perceive AI development? To answer these questions, the presentation adopts an interdisciplinary approach, combining statistical data analysis with qualitative interpretation of social and economic trends. Reports from institutions such as MIT, the World Economic Forum, and Eurostat were used. Additionally, an original study was conducted by asking an AI chatbot several simple questions about its own views on AI and the opportunities and risks associated with its implementation. The presentation shows that AI is primarily entering areas dominated by repetitive and routine tasks. This leads to the displacement of certain occupations but also creates space for professions based on creativity, critical thinking, human – machine collaboration, and technological advancement. A key conclusion is that the greatest threat is not AI itself, but rather society's and institutions' lack of preparation for its implementation. The complexity of the issue indicates the necessity of organizations' interdisciplinary approach to the impacts of AI development. Transformation of education, vocational retraining systems, and cultural awareness regarding work in the era of automation are essential. It is also important to focus on actively shaping the future of work, in which AI can serve as a partner rather than a rival to humans.

## **PODSTAWY EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ I WPŁYW PRZYWÓDZTWA CYFROWEGO NA RELACJE MIĘDZY TRANSFORMACJĄ CYFROWĄ A EFEKTYWNOŚCIĄ ORGANIZACYJNĄ ORAZ MIĘDZY EFEKTYWNOŚCIĄ INNOWACYJNĄ A EFEKTYWNOŚCIĄ ORGANIZACYJNĄ**

Badania konsekwentnie wykazują pozytywny związek między innowacją a wydajnością organizacyjną w różnych kontekstach (Damanpour, 2020; Katebi i in., 2024; Vincent i in., 2004). Niniejsze badanie ma na celu zbadanie związku między wydajnością organizacyjną (OP), wydajnością innowacyjną (IP), zaangażowaniem organizacyjnym (OC), wydajnością kontekstową, a także transformacją cyfrową (DT). Zbadamy również rolę mediacyjną przywództwa cyfrowego (DL) w relacjach między transformacją cyfrową (DT) a wydajnością organizacyjną z jednej strony oraz wydajnością innowacyjną (IP) a wydajnością organizacyjną (OP) z drugiej. Badanie opiera się na ankiecie online przeprowadzonej w ponad 20 organizacjach działających w Polsce, w różnych sektorach biznesu. Dane zebrano od 220 pracowników, przy czym otrzymano kilka niekompletnych kwestionariuszy, co zaowocowało 180 dobrymi i kompletnymi odpowiedziami. Dane analizowano przy użyciu oprogramowania SPSS i AMOS w wersji 21, a także oprogramowania wtyczki do SPSS, PROCESS MACRO w wersji 4.1, opracowanego przez Andrew F. Hayesa, oraz oprogramowania wtyczki „Master Validity Tool” do AMOS autorstwa Gaskin, J. & Lim, J.. Korzystając z wielokrotnej regresji liniowej, odkryliśmy, że wydajność innowacji (IP), wydajność kontekstualna (CP), transformacja cyfrowa (DT) i zaangażowanie organizacyjne (OC) mają pozytywny wpływ na wydajność organizacyjną (OP) i są istotne na poziomie 1%, przy czym wydajność kontekstualna (CP) (Borman & Motowidlo, 1993) jest zmienną niezależną, mającą największy pozytywny wpływ na wydajność organizacyjną (OP). Wartość R<sup>2</sup> jest równa 0,840, co wskazuje na silny związek między wydajnością organizacyjną (OP) a tymi zmiennymi. Nasze badanie pokazuje również pośredniczącą rolę przywództwa cyfrowego w relacjach między transformacją cyfrową (DT) a wydajnością organizacyjną (OP), a także między wydajnością innowacyjną (IP) a wydajnością organizacyjną (OP). Wyniki tego badania sugerują, że wydajność innowacji, wydajność kontekstowa, transformacja cyfrowa i zaangażowanie organizacyjne mają pozytywny wpływ na wydajność organizacyjną, przy czym wydajność kontekstowa ma największy wpływ na wydajność organizacyjną. Wydajność kontekstowa, która obejmuje zachowania wspierające środowisko organizacyjne poza podstawowymi zadaniami, nie zawsze jest traktowana z należącej jej uwagą, podczas gdy ma ona znaczący wpływ na wydajność organizacyjną, jak pokazano w tym badaniu.

## **ANTECEDENTS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND THE MEDIATION OF DIGITAL LEADERSHIP IN THE RELATIONSHIPS OF DIGITAL TRANSFORMATION WITH ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, AND INNOVATION PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

Research consistently shows a positive relationship between innovation and organizational performance across various contexts (Damanpour, 2020; Katebi et al., 2024; Vincent et al., 2004). This study aims to explore the relationship between Organizational Performance (OP), Innovation Performance (IP), Organizational Commitment (OC), Contextual Performance, as well as Digital Transformation (DT). We will examine as well the mediating role of Digital Leadership (DL) in the relationships between Digital Transformation (DT) and Organizational Performance on one hand, and Innovation Performance (IP) and Organizational Performance (OP) on the other hand. The study is based on an online survey conducted in more than 20 organizations operating in Poland in various business sectors. Data were collected from 220 employees, with a few incomplete questionnaires resulting in 180 good and complete responses. Data were analyzed using SPSS and AMOS Versions 21, as well as the plug-in software for SPSS, PROCESS MACRO Version 4.1 developed by Andrew F. Hayes, and plug-in software "Master Validity Tool" for AMOS, by Gaskin, J. & Lim, J. (2016). Using multiple linear regression, we discovered that Innovation Performance

(IP), Contextual Performance (CP), Digital Transformation (DT) and Organizational Commitment (OC) all have a positive influence on Organizational Performance (OP), and are significant at 1% level, with Contextual Performance (CP) (Borman & Motowidlo, 1993) as the independent variable having the biggest positive impact on Organizational Performance (OP). The R<sup>2</sup> value is equal to 0.840, indicating a strong relationship between Organizational Performance (OP) and these variables. The study shows as well the mediating role of digital leadership in the relationships between Digital Transformation (DT) and Organizational Performance (OP), as well as Innovation Performance (IP) and Organizational Performance (OP). The findings of this study suggest that Innovation Performance, Contextual Performance, Digital Transformation, and Organizational Commitment have all a positive influence on Organizational Performance, with Contextual Performance having the biggest impact on Organizational Performance. Contextual performance, which encompasses behaviors supporting the organizational environment beyond core tasks, is not always given the platform it deserves, while it has a significant influence on organizational performance as shown in this study. Some results confirm past work by other writers, while others are fresh and quite original to my knowledge. Overall, this study makes valuable theoretical, empirical, and practical contributions, which can benefit managers, policymakers, and future academic research.

## **BEZPIECZEŃSTWO ORGANIZACYJNE JAKO ELEMENT STRATEGII ZARZĄDZANIA W WARUNKACH KRYZYSU GEOPOLITYCZNEGO**

Celem referatu jest ukazanie roli bezpieczeństwa organizacyjnego jako integralnego elementu strategii zarządzania w warunkach kryzysu geopolitycznego, ze szczególnym uwzględnieniem realiów organizacyjnych po rozpoczęciu wojny w Ukrainie. Współczesne kryzysy geopolityczne – takie jak konflikty zbrojne, sankcje, niestabilność polityczna i presje migracyjne – oddziałują bezpośrednio na działalność organizacji publicznych i prywatnych, zmuszając je do redefinicji podejścia do zarządzania bezpieczeństwem. Podstawowym założeniem referatu jest teza, że bezpieczeństwo organizacyjne – obejmujące aspekty fizyczne, informacyjne, personalne i operacyjne – nie może być traktowane jako izolowany obszar działania, lecz musi zostać trwale zintegrowane ze strategią organizacyjną. Praca opiera się na przeglądzie literatury, analizie narzędzi zarządzania ryzykiem geopolitycznym oraz na studium przypadku działań międzynarodowych korporacji w odpowiedzi na wojnę w Ukrainie.

## **ORGANIZATIONAL SECURITY AS AN ELEMENT OF MANAGEMENT STRATEGY IN GEOPOLITICAL CRISIS CONDITIONS**

The aim of this paper is to present organizational security as an integral component of strategic management in times of geopolitical crisis, with particular reference to the business and operational realities following the outbreak of war in Ukraine. Contemporary geopolitical crises – such as armed conflicts, economic sanctions, political instability, and migration pressures – have a direct impact on the functioning of both public and private sector organizations, forcing them to redefine their approach to security management. The core assumption of this paper is that organizational security – which includes physical, informational, personnel, and operational dimensions – must be systematically integrated into the strategic planning processes rather than treated as a reactive or isolated area of responsibility. The study is based on literature review, an analysis of risk management tools for geopolitical threats, and a case study of corporate responses to the 2022 Russian invasion of Ukraine.

## **ELIMINACJA MARNOTRAWSTWA I WZROST WYDAJNOŚCI JAKO EFEKT ZASTOSOWAŃ LEAN MANAGEMENT WE WDRAŻANIU CSR**

Eliminacja marnotrawstwa i wzrost wydajności jako efekt zastosowań Lean Management we wdrażaniu CSR jest tematem łączącym dwa istotne zagadnienia, tj. poprawę efektywności operacyjnej i społeczną odpowiedzialność biznesu. Pokazuje, że działania CSR mogą być nie tylko moralnym zobowiązaniem, lecz także strategią optymalizacyjną, przynoszącą wymierne korzyści firmie i jej interesariuszom. Dzięki redukcji zbędnych kosztów i poprawie efektywności operacyjnej, przedsiębiorstwa mogą zwiększyć wartość dla swoich interesariuszy poprzez dostarczanie produktów oraz usług lepszej jakości, które jednocześnie będą bardziej przyjazne dla środowiska. Celem referatu jest poznanie i ocena wpływu Lean Management na wdrażanie społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach. Referat opiera się na systematycznym przeglądzie literatury.

## **ELIMINATING WASTE AND INCREASING EFFICIENCY AS A RESULT OF LEAN MANAGEMENT APPLICATIONS IN IMPLEMENTING CSR**

Eliminating waste and increasing efficiency as a result of Lean Management applications in implementing CSR is a topic that combines two important issues, i.e. improving operational efficiency and corporate social responsibility. It shows that CSR activities can be not only a moral obligation, but also an optimization strategy that brings tangible benefits to the company and its stakeholders. By reducing unnecessary costs and improving operational efficiency, companies can increase value for their stakeholders by providing better quality products and services that are also more environmentally friendly. The aim of the paper is to learn about and assess the impact of lean management on the implementation of corporate social responsibility. The paper is based on a systematic review of the literature.

## **PROBLEMATYKA WYCENY PRZEDSIĘBIORSTWA W KRYZYSIE I JEJ ZNACZENIE DLA DECYZJI WŁAŚCICIELSKICH**

Celem badania jest analiza problematyki wyceny przedsiębiorstw znajdujących się w sytuacji kryzysowej oraz ocena znaczenia prawidłowej wyceny dla podejmowania decyzji właścicielskich. Badanie koncentruje się na wykazaniu ograniczeń standardowych metod wyceny w kontekście przedsiębiorstw w kryzysie oraz uzasadnieniu zastosowania metody Skorygowanych Aktywów Netto (SAN) jako najbardziej odpowiedniej w takich przypadkach. Podstawowe założenia badawcze definiują kryzys przedsiębiorstwa jako sytuację stanowiącą zagrożenie dla organizacji jako całości, zagrażającą dalszej realizacji podstawowej działalności. Badanie opiera się na obserwacji rosnącego trendu liczby otwieranych postępowań restrukturyzacyjnych, wskazującego na zwiększającą się liczbę przedsiębiorstw w kryzysie. W analizie metod wyceny przyjęto, że metody majątkowe dotyczą poszczególnych składników majątku, metody dochodowe bazują na przyszłych przepływach pieniężnych, a metody porównawcze odnoszą się do wartości transakcji na rynku spółek porównywalnych. Założono również, że wartość księgową nie oddaje realnej wartości zbywczej składników majątku, a do sprawozdań finansowych należy podchodzić z ograniczonym zaufaniem. Wyniki badań, oparte na analizie przypadku Spółki „A” z branży TSL (Transport, Shipping, Logistics), wykazały znaczącą różnicę między wartością księgową a godziwą przedsiębiorstwa. Wartość księgową Spółki wyniosła (-) 8 850 466,37 PLN, podczas gdy wartość godziwa według metody SAN to (-) 463 991,59 PLN. Badanie wykazało, że metoda księgową nie uwzględnia składników pozabilansowych oraz wymaga korekt wartości historycznych dla miarodajnej wyceny. Metoda SAN okazała się najbardziej odpowiednia dla przedsiębiorstw w kryzysie, pozwalając na oszacowanie realnej ceny możliwej do uzyskania w wyniku sprzedaży na rynku oraz uwzględnienie wszystkich składników majątku, również pozabilansowych. Badanie podkreśla, że prawidłowa wycena ma kluczowe znaczenie dla decyzji właścicielskich, dostarczając realistycznej oceny kondycji przedsiębiorstwa oraz stanowiąc podstawę do podejmowania decyzji o sprzedaży. Ujemna wartość przedsiębiorstwa informuje strony potencjalnej transakcji o niekorzystnej kondycji spółki, stanowiąc punkt wyjścia do negocjacji i określając wielkość ryzyka dla potencjalnego inwestora.

### **THE CHALLENGES OF BUSINESS VALUATION IN CRISIS AND ITS IMPORTANCE FOR OWNERSHIP DECISIONS**

The aim of this research is to analyze the issues of valuation of companies in crisis situations and to assess the importance of proper valuation for ownership decision-making. The study focuses on demonstrating the limitations of standard valuation methods in the context of companies in crisis and justifying the application of the Adjusted Net Assets (ANA) method as the most appropriate in such cases. The basic research assumptions define a company crisis as a situation that poses a threat to the organization as a whole, endangering the continued implementation of the organization's core activities. The research is based on the observation of a growing trend in the number of restructuring proceedings being opened, indicating an increasing number of companies in crisis. In the analysis of valuation methods, it was assumed that asset-based methods concern individual components of assets, income methods are based on future cash flows, and comparative methods refer to the value of transactions in the market of comparable companies. It was also assumed that the book value does not reflect the real market value of assets, and financial statements should be approached with limited confidence. The research results, based on the case study of Company "A" from the TSL (Transport, Shipping, Logistics) industry, showed a significant difference between the book value and fair value of the company. The book value of the Company was (-) 8,850,466.37 PLN, while the fair value according to the ANA method was (-) 463,991.59 PLN. The study showed that the book method does not take off-balance sheet items into account and requires adjustments to historical values for reliable valuation. The ANA method proved to

be the most appropriate for companies in crisis, allowing for the estimation of the real price obtainable through market sale and taking into account all assets, including off-balance sheet items. The study emphasizes that proper valuation is crucial for ownership decisions, providing a realistic assessment of the company's condition and forming the basis for making decisions about sale, restructuring, or liquidation. The negative value of the company informs the parties to a potential transaction about the unfavorable condition of the company, serving as a starting point for negotiations and determining the magnitude of risk for a potential investor.

## **INTERDYSCYPLINARNE PODEJŚCIE DO FEEDBACKU – INTEGRACJA METOD DYDAKTYCZNYCH, MOTYWACJI I PRAKTYK MENEDŻERSKICH W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM**

Feedback (informacja zwrotna) pełni istotną funkcję w procesie kształcenia studentów, jak i w środowisku zawodowym pracowników. Zarówno osoby uczące się, jak i wykonujące obowiązki zawodowe, na różnych etapach swojej aktywności spotykają się z oceną efektów swojej pracy. Odpowiednio udzielony feedback wspiera rozwój kompetencji, pozwala korygować błędy, wzmacnia zaangażowanie oraz motywuje do dalszego doskonalenia. Umiejętność udzielania i przyjmowania informacji zwrotnej staje się zatem nieodzowna zarówno w procesie edukacyjnym, jak i w codziennej praktyce zawodowej, wpływając na efektywność nauki i pracy oraz na budowanie relacji interpersonalnych. Celem jest zbadanie, jak studenci/pracownicy odbierają feedback, czyli informacje zwrotne, które otrzymują od swoich wykładowców

i przełożonych. Chcę sprawdzić, czy taki feedback pomaga im się rozwijać i motywuje do nauki czy pracy. Szczególną uwagę poświęcę metodom dydaktycznym, takim jak konstruktywna informacja zwrotna czy ocenianie kształtujące, i temu, jak można je zastosować w zarządzaniu zespołem. Na tej podstawie zaproponuję sposoby na udzielanie lepszego feedbacku, który wspiera rozwój i zaangażowanie.

## **AN INTERDISCIPLINARY APPROACH TO FEEDBACK – INTEGRATING EDUCATIONAL METHODS, MOTIVATION, AND MANAGERIAL PRACTICES IN TEAM MANAGEMENT**

Feedback plays a vital role both in the process of educating students and in the professional environment of employees. Learners and professionals alike, at various stages of their activity, encounter evaluations of their work outcomes. Properly delivered feedback supports the development of competencies, allows for error correction, strengthens engagement, and motivates further improvement. The ability to give and receive feedback thus becomes indispensable both in the educational process and in everyday professional practice, influencing the efficiency of learning and work as well as the building of interpersonal relationships. The aim of this presentation is to examine how students and employees perceive the feedback they receive from their lecturers and supervisors. I want to determine whether such feedback helps them develop and motivates them in their studies or work. I will pay special attention to didactic methods such as constructive feedback and formative assessment and to how they can be applied in team management. On this basis, I will propose ways of delivering better feedback that supports development and engagement.

## **FINTECH A KLASYCZNE MODELE ZARZĄDZANIA FINANSAMI – KOMPLEMENTARNOŚĆ CZY KONKURENCJA?**

Współczesny sektor finansowy znajduje się na przełomie istotnych przemian technologicznych, które zmieniają dotychczasowe modele zarządzania finansami. Fintech, czyli wykorzystanie nowoczesnych technologii cyfrowych w usługach finansowych, znacząco wpływa na funkcjonowanie i efektywność organizacji finansowych. Celem referatu jest dogłębna analiza relacji między klasycznymi modelami zarządzania finansami a dynamicznie rozwijającym się sektorem fintech, ze szczególnym uwzględnieniem interdyscyplinarnego podejścia do zarządzania. W pracy zostaną omówione najważniejsze technologie fintechowe, takie jak blockchain, sztuczna inteligencja, analityka big data, płatności mobilne oraz automatyzacja procesów finansowych. Analiza skupi się na tym, czy innowacyjne rozwiązania stanowią konkurencję dla tradycyjnych metod zarządzania, czy też można je postrzegać jako narzędzia komplementarne, wzmacniające procesy decyzyjne, zarządzanie ryzykiem oraz planowanie strategiczne. Referat przedstawi również znaczenie kompetencji cyfrowych oraz adaptacyjności kadry zarządzającej w kontekście implementacji fintechu. Zostanie podkreślona rola interdyscyplinarności, która umożliwia integrację ekonomii, zarządzania, technologii informacyjnych oraz innowacji, co jest niezbędne dla skutecznego zarządzania w warunkach rosnącej zmienności i niepewności rynkowej. Wnioski pracy mogą służyć jako wskazówki dla organizacji dążących do zrównoważonego rozwoju i przewagi konkurencyjnej poprzez synergiczne wykorzystanie tradycyjnych i nowoczesnych narzędzi finansowych. Ponadto, referat zwróci uwagę na konieczność ciągłego doskonalenia procesów szkoleniowych, aby zapewnić pracownikom odpowiednie kompetencje do korzystania z nowych technologii. Przeanalizowane zostaną również wyzwania regulacyjne oraz kwestie bezpieczeństwa związane z wdrażaniem fintechu. Wskazane zostaną potencjalne bariery i sposoby ich przewycięzania, które mogą wpłynąć na skuteczność integracji fintechu w strukturach organizacyjnych. Podsumowując, praca podkreśla, że harmonijne połączenie tradycyjnych modeli z nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi jest kluczowe dla przyszłości zarządzania finansami.

## **FINTECH AND CLASSIC FINANCIAL MANAGEMENT MODELS – COMPLEMENTARITY OR COMPETITION?**

The contemporary financial sector is undergoing a pivotal transformation driven by significant technological advancements that are reshaping traditional financial management models. Fintech, defined as the application of modern digital technologies in financial services, profoundly impacts the functioning and efficiency of financial organizations. This paper aims to provide an in-depth analysis of the relationship between classical financial management models and the rapidly evolving fintech sector, with particular emphasis on an interdisciplinary management approach. The study will examine key fintech technologies, including blockchain, artificial intelligence, big data analytics, mobile payments, and the automation of financial processes. The analysis will focus on whether these innovative solutions pose a competitive challenge to traditional management methods or can be regarded as complementary tools that enhance decision-making processes, risk management, and strategic planning. Furthermore, this thesis will highlight the importance of digital competencies and managerial adaptability in the context of fintech implementation. The role of interdisciplinarity will be emphasized as it facilitates the integration of economics, management, information technology, and innovation – an essential factor for effective management amid increasing market volatility and uncertainty. The findings aim to offer guidance for organizations striving for sustainable development and competitive advantage through the synergistic use of traditional and modern financial tools. Additionally, the paper will address the necessity of continuous training processes to equip employees with the competencies required to utilize new technologies effectively. Regulatory challenges and security issues related to fintech deployment will also be analyzed.

Potential barriers and strategies to overcome them, which may influence the successful integration of fintech within organizational structures, will be identified. In conclusion, the study will underscore that a harmonious integration of traditional models with innovative technological solutions is crucial for the future of financial management.

## **INKLUZYWNE PROJEKTOWANIE PRZESTRZENI ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA OSÓB W SPEKTRUM AUTYZMU**

Spektrum autyzmu (ASD) to złożony zespół zaburzeń rozwojowych, które wpływają na sposób odbioru bodźców sensorycznych oraz funkcjonowanie społeczne i komunikacyjne. Osoby w spektrum często doświadczają nadwrażliwości lub niedowrażliwości na bodźce, co znacząco wpływa na ich komfort i efektywność w przestrzeniach organizacyjnych. W kontekście stale rosnącej liczby osób z ASD na rynku pracy, coraz większe znaczenie zyskuje neuroróżnorodność oraz potrzeba tworzenia inkluzywnych, komfortowych i bezpiecznych środowisk pracy, w których osoby ze spektrum autyzmu będą mogły sprawnie rozwijać swoje kompetencje oraz wydajnie pracować. Celem badania jest przedstawienie zasad projektowania przestrzeni organizacyjnych przyjaznych osobom w spektrum autyzmu oraz wskazanie praktycznych rozwiązań, które poprawiają ich komfort, bezpieczeństwo i efektywność pracy. W pracy postawiono pytania badawcze dotyczące barier i potrzeb osób z ASD w środowisku pracy oraz rozwiązań architektonicznych i organizacyjnych wspierających neuroróżnorodność. Metody badawcze obejmują analizę literatury, wywiad pogłębiony z osobą w spektrum autyzmu oraz ankietę preferencji dotyczących projektowania przestrzeni. Wyniki badań wskazują na konieczność tworzenia przestrzeni umożliwiających ograniczenie bodźców (np. strefy wyciszenia, słuchawki tłumiące hałas), zapewniających przewidywalność i jasny podział funkcji, a także elastyczność i możliwość personalizacji układu pomieszczeń. Istotne są także odpowiednia akustyka, regulowane i rozproszone oświetlenie oraz neutralna kolorystyka. Strefowanie przestrzeni według natężenia bodźców i funkcji (praca, odpoczynek, spotkania) sprzyja lepszemu funkcjonowaniu osób w spektrum autyzmu. Podsumowując, inkluzywne projektowanie przestrzeni organizacyjnych wymaga połączenia zasad uniwersalnego projektowania z indywidualną adaptacją, co przynosi korzyści nie tylko osobom w spektrum, ale całej organizacji. Minimalizm, elastyczność i podział na strefy tworzą środowisko sprzyjające komfortowi i efektywności pracy wszystkich pracowników.

## **INCLUSIVE DESIGN OF ORGANIZATIONAL SPACES – THE PERSPECTIVE OF PEOPLE ON THE AUTISM SPECTRUM**

Autism Spectrum Disorder (ASD) is a complex developmental disorder affecting sensory perception as well as social and communication functioning. Individuals on the spectrum often experience hypersensitivity or hyposensitivity to stimuli, which significantly impacts their comfort and efficiency in organizational spaces. Given the increasing number of people with ASD in the workforce, neurodiversity and the need to create inclusive, comfortable, and safe work environments where people on the autism spectrum can effectively expand their skills and work productively are gaining importance. The study aims to present principles for designing organizational spaces friendly to people on the autism spectrum and to indicate practical solutions that improve their comfort, safety, and work efficiency. Research questions address barriers and needs of people with ASD in the workplace, as well as architectural and organizational solutions supporting neurodiversity. Methods include literature analysis, an in-depth interview with a person on the autism spectrum, and a survey on space design preferences. Results indicate the necessity of creating spaces that reduce stimuli (e.g., quiet zones, noise-cancelling headphones), ensure predictability and clear function division, and offer flexibility and personalization of room layouts. Important factors include proper acoustics, adjustable and diffused lighting, and neutral color schemes. Zoning spaces by stimulus intensity and function (work, rest, meetings) supports better functioning of people on the autism spectrum. In summary, inclusive organizational space design requires combining universal design principles with individual adaptations, benefiting not only people on the spectrum but the entire organization. Minimalism, flexibility, and zoning create an environment conducive to comfort and work efficiency for all employees.

## **INTERDYSCYPLINARNOŚĆ MARKETINGU W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH: ZARZĄDZANIE REPUTACJĄ, NARRACJĄ I WARTOŚCIĄ MARKI**

Celem prezentacji pt. „Interdyscyplinarność marketingu w sytuacjach kryzysowych: zarządzanie reputacją, narracją i wartością marki” jest omówienie roli interdyscyplinarności w marketingu organizacji mierzących się z kryzysami – ze szczególnym uwzględnieniem kryzysów wizerunkowych oraz reputacyjnych. Tradycyjne i znane podejścia PR-owe okazują się niewystarczające oraz przedawnione w obliczu nieprzewidywalnych wstrząsów społeczno-gospodarczych oraz błyskawicznego przepływu informacji. Podczas wystąpienia autor skupi się na tym, jak w złożonych i dynamicznych warunkach można skutecznie zarządzać narracją, reputacją oraz wartością marki, korzystając z wiedzy z różnych dziedzin: psychologii społecznej, komunikologii, PR-u oraz zarządzania kryzysowego. Podczas wystąpienia zostanie przedstawione opracowane przez autora case study trzech przypadków: NGO, korporacji i SSP, które w ostatnich latach stanęły w obliczu istotnych kryzysów wizerunkowych i reputacyjnych. Dobór przypadków umożliwił zidentyfikowanie zarówno uniwersalnych, jak i zróżnicowanych strategii komunikacyjnych. Badanie obejmowało analizę powodów wystąpienia kryzysu, treści komunikatów publicznych, rozwoju sytuacji kryzysowej oraz ewaluację reakcji społecznej w mediach społecznościowych. W prezentacji przedstawione zostaną również konkretne narzędzia i techniki empiryczne:

- badanie zmian w indeksach reputacji (benchmarki branżowe),
- narzędzia analityczne z wykorzystaniem oprogramowania do analizy relacji.

Ponadto zaprezentowane zostaną praktyczne rekomendacje, które mogą zostać zaadaptowane przez zespoły marketingu i PR: od tworzenia multidyscyplinarnych zespołów roboczych, poprzez testy narracji w środowiskach kontrolowanych, aż po ciągły monitoring sentymentu w mediach cyfrowych. Interdyscyplinarność wydaje się być kluczowa w dzisiejszym zarządzaniu kryzysowym. Długofalowe odbudowywanie zaufania i wartości marki wymaga holistycznego podejścia, która będzie łączyć wartości marki, wiedzę z obszaru nauk humanistycznych, a także narzędzia analityczne.

## **INTERDISCIPLINARY MARKETING IN TIMES OF CRISIS: REPUTATION, NARRATIVE, AND BRAND VALUE MANAGEMENT**

The purpose of the presentation entitled "Interdisciplinarity of Marketing in Crises: Reputation, Narrative and Brand Value Management" is to discuss the role of interdisciplinarity in marketing for organizations measuring themselves against crises – with a special focus on image and reputation crises. Traditional and familiar PR approaches are proving inadequate and overdone in the face of unpredictable socio-economic upheavals and instantaneous information flow. During the speech, the author will focus on how narrative, reputation and brand value can be effectively managed in complex and dynamic conditions using knowledge from various fields: social psychology, communicology, PR and crisis management. The presentation will feature a case study of three cases developed by the author: NGOs, corporations and SSPs that have faced significant image and reputation crises in recent years. The selection of cases made it possible to identify both universal and diverse communication strategies. The study included an analysis of the reasons for the crisis, the content of public messages, the development of the crisis situation, and an evaluation of the public response on social media. There will be presented some specific tools and empirical techniques, such as:

- study of changes in reputation indices (industry benchmarks),
- analytical tools using relationship analysis software.

In addition, practical recommendations will be presented, which can be adapted by marketing and PR teams: from the creation of multidisciplinary working teams, to narrative testing in controlled environments, to continuous sentiment monitoring in digital media. Interdisciplinarity appears to be key in

today's crisis management. Long-term rebuilding of trust and brand value requires a holistic approach that combines brand values, knowledge from the humanities, as well as analytical tools.

## **RYZYKA I WYZWANIA W LOGISTYCE E-COMMERCE**

Prezentacja podejmuje temat zarządzania ryzykiem w branży e-commerce ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań związanych z niepewnością dostaw. W dobie dynamicznych zmian rynkowych, napięć geopolitycznych, kryzysów klimatycznych i szybkiego rozwoju technologii, firmy działające w handlu internetowym muszą stale identyfikować i minimalizować różnorodne ryzyka zagrażające ciągłości łańcuchów dostaw. Celem opracowania było przedstawienie najważniejszych rodzajów zagrożeń, ocena skutecznych strategii prewencyjnych oraz zbadanie znaczenia nowoczesnych narzędzi cyfrowych w ograniczaniu skutków zakłóceń logistycznych. Analiza oparta została na dostępnych raportach branżowych oraz przykładach praktyk firm takich jak Amazon, Allegro czy Zalando. Analiza objęła między innymi ryzyka związane z dostawcami, opóźnieniami w transporcie, koncentracją dostaw w jednym regionie, awariami technologicznymi oraz zdarzeniami naturalnymi. Wyniki wskazują, że skuteczne zarządzanie ryzykiem opiera się na kilku elementach: dywersyfikacji dostawców, nearshoringu, tworzeniu zapasów bezpieczeństwa, współpracy z operatorami logistycznymi 3PL oraz inwestycjach w cyfryzację procesów – w tym systemy ERP, WMS, sztuczną inteligencję i analitykę predykcyjną. Przedsiębiorstwa, które wdrażają te rozwiązania, wykazują większą odporność na nieprzewidywalne zdarzenia oraz lepiej utrzymują ciągłość operacyjną i satysfakcję klientów. Oprócz aspektów technicznych, ważnym elementem skutecznego zarządzania ryzykiem okazuje się również kultura organizacyjna oparta na elastyczności, szybkości podejmowania decyzji i otwartości na zmiany. Firmy, które promują współpracę między działami, inwestują w szkolenia pracowników i rozwój kompetencji cyfrowych lepiej adaptują się do zmiennych warunków rynkowych.

## **RISKS AND CHALLENGES IN E-COMMERCE LOGISTICS**

The presentation addresses the topic of risk management in the e-commerce industry, with particular emphasis on challenges related to supply uncertainty. In an era of dynamic market changes, geopolitical tensions, climate crises, and rapid technological development, companies operating in online commerce must constantly identify and minimize various risks threatening the continuity of supply chains. The aim of the study was to present the most important types of threats, assess effective preventive strategies, and examine the significance of modern digital tools in mitigating the effects of logistics disruptions. The analysis was based on available industry reports and practical examples from companies such as Amazon, Allegro, and Zalando. The analysis covered, among others, risks related to suppliers, transportation delays, supply concentration in a single region, technological failures, and natural events. The results indicate that effective risk management relies on several elements: supplier diversification, nearshoring, creating safety stocks, cooperation with 3PL logistics operators, and investments in process digitization – including ERP systems, WMS, artificial intelligence, and predictive analytics. Companies implementing these solutions demonstrate greater resilience to unpredictable events and better maintain operational continuity and customer satisfaction. In addition to technical aspects, an important element of effective risk management is also an organizational culture based on flexibility, quick decision-making, and openness to change. Companies that promote cross-departmental collaboration, invest in employee training, and develop digital competencies adapt better to changing market conditions.

## **RYZIKO CYBERNETYCZNE JAKO KLUCZOWY ELEMENT W ZAPEWNIANIU BEZPIECZEŃSTWA FUNKCJONOWANIA PAŃSTWA**

Na świecie wyróżnić można różnego rodzaju ryzyka, które nieustannie się zmieniają i ewoluują. Współcześnie technologia informatyczna odgrywa coraz większą rolę, znajdując zastosowanie w niemal wszystkich obszarach życia społecznego, gospodarczego i administracyjnego. Wraz ze wzrostem wykorzystania technologii informatycznych pojawiają się nowe zagrożenia związane z ryzykiem cybernetycznym. Obecnie obserwuje się intensyfikację procesów cyfryzacji w instytucjach państwowych. Dlatego też zapewnienie cyberbezpieczeństwa nabiera kluczowego znaczenia dla prawidłowego funkcjonowania państwa. Celem pracy jest analiza ryzyka cybernetycznego w państwie. Badanie ma na celu identyfikację głównych zagrożeń w zakresie bezpieczeństwa. Analizę przeprowadzono dla lat 2019-2023 na podstawie danych statystycznych z zespołu CRIST GOV oraz systemu ARAKIS GOV. W analizowanym okresie widoczna jest tendencja rosnąca liczby zgłoszeń dotyczących incydentów, jednak pod względem uznania zgłoszeń za faktyczne incydenty liczba ta waha się w zależności od okresu. W roku 2023 zanotowano najwyższą liczbę incydentów i wynosiła 43 785. Ryzyko cybernetyczne ulega zmianom na przestrzeni lat, zmiany te zauważalne są przede wszystkim w wykrytych incydentach w poszczególnych grupach ryzyka. W latach 2019-2021 najczęściej ataki przeprowadzane były za pomocą wirusów. W 2023 roku najwięcej przepływów w sieci monitorowanej przez system ARAKIS GOV pochodziło ze Stanów Zjednoczonych (25%) oraz Rosji (18%). W badanym okresie zdecydowaną większość incydentów stanowiły alarmy o niskim priorytecie. Miały one wyłącznie charakter informacyjny i odnosiły się do bieżącej aktywności obserwowanej na styku sieci wewnętrznej z siecią Internet. Ciągła obserwacja, analiza oraz reagowanie na występujące ryzyko cybernetyczne w instytucjach państwowych jest nieodzownym elementem funkcjonowania państwa.

### **CYBER RISK AS A KEY ELEMENT IN ENSURING SECURITY OF STATE FUNCTIONING**

Various types of risks can be distinguished in the world, which are constantly changing and evaluating. Today, information technology is playing an increasingly important role, finding application in almost all areas of social, economic and administrative life. With the increase in the use of information technology, new cyber risks are emerging. Currently, there is an intensification of digitization processes in state institutions. Therefore, ensuring cyber-security is becoming crucial for the proper functioning of the state. The purpose of the study is to analyze cyber risks in the state. The study aims to identify the main state security risks. The analysis was conducted for the years 2019-2023 based on statistical data from the CRIST GOV team and the ARAKIS GOV system. During the analyzed period, there is an upward trend in the number of incident reports, but in terms of recognizing reports as actual incidents, the number varies from period to period. In 2023, the highest number of incidents was recorded and amounted to 43,785. Cyber risks are subject to changes over the years, these changes are primarily noticeable in the detected incidents in each risk group. In 2019-2021, the most frequent attacks were carried out by viruses. In 2023, the largest number of flows in the network monitored by the ARAKIS GOV system came from the United States (25%) and Russia (18%). During the period under review, the vast majority of incidents were low-priority alerts. They were purely informational in nature and referred to ongoing activity observed at the interface between the intranet and the Internet. Continuous observation, analysis and response to existing cyber risks in state institutions is an indispensable element of state functioning.

## **ZARZĄDZANIE FINANSAMI W SPÓŁKACH AKCYJNYCH**

Celem badań nad zarządzaniem finansami w spółkach akcyjnych jest analiza strategii finansowych, które wpływają na efektywność działania tych przedsiębiorstw oraz na maksymalizację wartości dla akcjonariuszy. Badania koncentrują się na podstawowych aspektach zarządzania finansami, takich jak decyzje inwestycyjne, struktura kapitału, polityka dywidendowa oraz zarządzanie płynnością finansową. Spółki akcyjne, jako podmioty notowane na giełdzie, podlegają ścisłym regulacjom prawnym i muszą dbać o transparentność finansową, co wpływa na ich decyzje finansowe i relacje z inwestorami. Podstawowe założenia badań obejmują analizę decyzji o finansowaniu (emisja akcji, obligacji, kredyty), oceny ryzyka inwestycyjnego, a także zarządzanie kosztami i zyskami. W ramach badań przyjęto różnorodne podejścia do analizy wskaźników finansowych, takich jak rentowność, wskaźniki płynności czy zadłużenia. Wyniki badań wskazują na dużą rolę transparentności finansowej w zwiększaniu zaufania inwestorów oraz w poprawie wyników spółek akcyjnych. Spółki, które skutecznie zarządzają strukturą kapitału oraz inwestycjami, osiągają lepsze wyniki finansowe i mają wyższą wartość rynkową. Ponadto, polityka dywidendowa, jako jedno z głównych narzędzi, wpływa na stabilność finansową oraz postrzeganą atrakcyjność spółek na rynku. Badania podkreślają również znaczenie efektywnego zarządzania ryzykiem oraz dbałość o płynność finansową, co wpływa na długoterminowy rozwój i stabilność przedsiębiorstw.

## **FINANCIAL MANAGEMENT IN JOINT-STOCK COMPANIES**

The aim of research on financial management in joint-stock companies is to analyze financial strategies that influence the effectiveness of these enterprises and maximize shareholder value. The study focuses on key aspects of financial management, such as investment decisions, capital structure, dividend policy, and liquidity management. Joint-stock companies, being listed on the stock exchange, are subject to strict regulatory requirements and must ensure financial transparency, which impacts their financial decisions and relationships with investors. The basic assumptions of the research include the analysis of financing decisions (share issuance, bonds, loans), investment risk assessments, and management of costs and profits. Various approaches to the analysis of financial indicators, such as profitability, liquidity ratios and leverage, were used in the study. The research findings highlight the significant role of financial transparency in building investor trust and improving the performance of joint-stock companies. Companies that effectively manage their capital structure and investments achieve better financial results and have a higher market value. Additionally, dividend policy, as one of the main tools, impacts financial stability and the perceived attractiveness of companies in the market. The study also emphasizes the importance of efficient risk management and maintaining liquidity, which contributes to the long-term development and stability of businesses.

## **ZARZĄDZANIE MARKĄ W KULTURZE MASOWEJ: MARVEL JAKO PRZYKŁAD TRANSMEDIALNEGO UNIWERSUM POPKULTUROWEGO**

Celem artykułu jest analiza marki Marvel jako przykładu skutecznego zarządzania w kontekście kultury masowej i popularnej, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów budowania uniwersum transmiedialnego. Przedmiotem rozważań są strategie wykorzystywane przez Marvel w zakresie zarządzania marką, narracją, społecznością odbiorców oraz szeroko pojętym doświadczeniem konsumenckim. W pierwszej kolejności omówione zostało opowiadanie transmiedialne (transmedia storytelling) jako podstawowe narzędzie budowania spójnego, wielokanałowego uniwersum narracyjnego. Analizie poddano sposób, w jaki treści Marvela są koordynowane pomiędzy filmami, komiksami, serialami, grami wideo i innymi mediami, co stanowi istotny element strategii zarządzania treścią. W dalszej części artykułu podjęto problematykę homogenizacji kultury, rozumianej jako proces ujednoczania wzorców kulturowych w skali globalnej. Wskazano, iż marka Marvel w istotnym stopniu wpływa na kształtowanie uniwersalnych kodów kulturowych, przy jednoczesnym zachowaniu zdolności adaptacyjnych do lokalnych kontekstów kulturowych. Kolejny aspekt analizy stanowi rola muzyki jako elementu tożsamości marki. Podkreślono znaczenie ścieżek dźwiękowych w budowaniu spójnego, rozpoznawalnego i emocjonalnie angażującego wizerunku Marvela. Znaczące miejsce w opracowaniu zajmuje omówienie kultury fanowskiej (fandom) traktowanej jako aktywna społeczność współtworząca markę poprzez działania oddolne, takie jak tworzenie fanfiction, cosplay czy uczestnictwo w konwentach. Autor zwraca uwagę na znaczenie zarządzania relacjami z fanami jako istotnego komponentu strategii marki. W artykule przeanalizowano również znaczenie merchandisingu i produktów licencyjnych jako narzędzi rozszerzania wpływu marki na codzienne praktyki konsumpcyjne. Ponadto uwzględniono obecność marki Marvel w różnych grupach odbiorczych i subkulturach, co potwierdza elastyczność jej strategii komunikacyjnych i zdolność do długofalowego angażowania zróżnicowanej publiczności. Zasadniczą tezę artykułu jest stwierdzenie, iż sukces marki Marvel nie wynika wyłącznie z innowacyjności treści kulturowych, lecz stanowi efekt złożonych, systematycznych działań w zakresie zarządzania marką, narracją i doświadczeniem odbiorcy w warunkach kultury masowej i gospodarki doświadczeń.

## **BRAND MANAGEMENT IN MASS CULTURE: THE CASE OF MARVEL AS A TRANSMEDIA POP CULTURAL UNIVERSE**

The aim of this article is to analyze the Marvel brand as an example of effective brand management within the context of mass and popular culture, with particular emphasis on the mechanisms of constructing a transmedia universe. The study focuses on the strategies employed by Marvel in managing brand identity, narrative coherence, audience engagement, and the overall consumer experience. The first part of the article discusses transmedia storytelling as a core tool for building a coherent, multi-platform narrative universe. The analysis explores how Marvel coordinates its content across films, comics, television series, video games, and other media, positioning this practice as a central element of content management strategy. The article further addresses the issue of cultural homogenization, understood as the process of standardizing cultural patterns on a global scale. It is argued that Marvel significantly contributes to shaping universal cultural codes, while also maintaining adaptability to local cultural contexts. The next section focuses on the role of music as a component of brand identity. Soundtracks are shown to play a crucial role in enhancing emotional engagement and brand recognition, reinforcing Marvel's presence in the auditory dimension of popular culture. Special attention is given to fan culture (fandom), conceptualized as an active community of consumers who co-create the brand through grassroots practices such as creating fanfiction, cosplay, and participation in fan conventions. The paper emphasizes the importance of fan relationship management as a strategic asset. The article also examines the role of merchandising and licensed products as tools for extending the brand's influence

into everyday consumer practices. Furthermore, it highlights Marvel's presence within various audience groups and subcultures, demonstrating the brand's flexibility and capacity for long-term audience engagement. The article concludes that Marvel's success is not solely a result of creative content innovation, but rather the outcome of complex, systematic actions in brand, narrative, and audience experience management within the framework of mass culture and the experience economy.

## **ROLA INTERDYSCYPLINARNOŚCI W ERZE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI I PRACY HYBRYDOWEJ**

Celem niniejszej prezentacji jest przedstawienie znaczenia podejścia interdyscyplinarnego w zarządzaniu organizacjami XXI wieku ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań wynikających z rozwoju sztucznej inteligencji (AI) oraz popularyzacji modeli pracy hybrydowej. Dynamiczne zmiany technologiczne oraz transformacja kultury pracy wymagają nowego podejścia do zarządzania, opartego na łączeniu wiedzy z różnych dziedzin – od technologii i psychologii, przez socjologię i etykę, aż po prawo i zarządzanie zasobami ludzkimi. Podstawowym założeniem do badań było stwierdzenie, że złożone problemy współczesnych organizacji nie mogą być skutecznie rozwiązywane w ramach jednej dyscypliny naukowej. W związku z tym przeprowadzono analizę literatury przedmiotu oraz studia przypadków firm wdrażających zintegrowane, interdyscyplinarne strategie zarządzania w środowisku pracy wspomaganym przez AI i systemy zdalne. Wyniki badań wskazują, że organizacje korzystające z interdyscyplinarnego podejścia osiągają wyższą efektywność we wdrażaniu innowacji, skuteczniej radzą sobie z zarządzaniem rozproszonymi zespołami oraz lepiej adaptują się do szybko zmieniających się warunków rynkowych. Kluczowe czynniki sukcesu to m.in. obecność liderów z kompetencjami łączącymi wiedzę technologiczną i społeczną, tworzenie zespołów projektowych o różnorodnym zapleczu eksperckim oraz rozwój kultury organizacyjnej sprzyjającej wymianie wiedzy i otwartości na różne perspektywy. Prezentacja kończy się rekomendacjami dla menedżerów i liderów organizacji – jak skutecznie wdrażać interdyscyplinarne praktyki w dobie rosnącej automatyzacji i elastycznych form pracy. Podkreślono również potrzebę kształcenia przyszłych liderów w duchu interdyscyplinarności, co może być jednym z kluczowych elementów budowania konkurencyjności i odporności organizacji przyszłości.

### **THE ROLE OF INTERDISCIPLINARITY IN THE AGE OF AI AND HYBRID WORK**

The aim of this presentation is to highlight the importance of an interdisciplinary approach in managing 21st-century organizations, with particular emphasis on the challenges posed by the development of artificial intelligence (AI) and the popularization of hybrid work models. Rapid technological changes and the transformation of work culture require a new management approach based on integrating knowledge from various fields – from technology and psychology, through sociology and ethics, to law and human resource management. The primary assumption of the research was that the complex problems faced by modern organizations cannot be effectively solved within the boundaries of a single academic discipline. Accordingly, an analysis of the relevant literature was conducted, along with case studies of companies implementing integrated, interdisciplinary management strategies in AI-supported and remote work environments. The research findings indicate that organizations employing an interdisciplinary approach achieve higher efficiency in implementing innovations, manage dispersed teams more effectively, and adapt better to rapidly changing market conditions. Key success factors include the presence of leaders who combine technological and social competencies, the creation of project teams with diverse expert backgrounds, and the development of an organizational culture that fosters knowledge sharing and openness to multiple perspectives. The presentation concludes with practical recommendations for managers and organizational leaders on how to effectively implement interdisciplinary practices in the age of increasing automation and flexible forms of work. It also emphasizes the need to educate future leaders in the spirit of interdisciplinarity, which may be one of the crucial elements in building the competitiveness and resilience of future organizations.

## **KOMPETENCJA SIECIOWA I MARKA OSOBISTA MENEDŻERÓW – CZYNNIKI ZWIĘKSZAJĄCE ICH ZATRUDNIALNOŚĆ?**

Menedżerowie odgrywają rolę łączników, którzy utrzymują sieci kontaktów zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji (Mintzberg, 1973). Ponadto muszą reagować na złożone wyzwania rynku pracy (Joel & Oguanobi, 2024, 1423) – np. niedopasowanie kompetencji do oczekiwań pracodawców (Draissi i in., 2024), pojawienie się nowych modeli pracy (np. praca zdalna) (Piotrowicz, 2023) i narzędzi informatycznych (Kulikowski, 2024) czy egocentryzm w zarządzaniu karierą związany z marką osobistą (Tagscherer & Carbon, 2024). Celem wystąpienia jest rozstrzygnięcie, czy kompetencja sieciowa i marka osobista menedżerów wpływają na ich zatrudnialność. Dla realizacji tego celu prowadziłam badanie w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) wśród menedżerów zatrudnionych w przedsiębiorstwach w Polsce ( $N = 13$ ). Okazuje się, że kompetencja sieciowa i marka osobista wspólnie przyczyniają się do zwiększenia zatrudnialności menedżerów pod warunkiem, że kontakty są wartościowe w branży, szczerze i lojalne, a marka nie jest kontrowersyjna, ale wyróżniająca (specjalistyczna), budowana konsekwentnie wokół profesjonalnych wartości. Sieciowość i marka osobista są tak samo istotne, niezależnie od płci, grupy zawodowej i wielkości przedsiębiorstwa, w którym zatrudnieni są menedżerowie.

## **NETWORKING COMPETENCE AND PERSONAL BRAND OF MANAGERS – FACTORS INCREASING THEIR EMPLOYABILITY?**

Managers play the role of liaisons who maintain networks of contacts both inside and outside the organization (Mintzberg, 1973). In addition, they must respond to complex labor market challenges (Joel & Oguanobi, 2024, 1423) – e.g. mismatch between competences and employers' expectations (Draissi et al., 2024), the emergence of new work models (e.g. remote work) (Piotrowicz, 2023) and IT tools (Kulikowski, 2024), or egocentrism in career management related to personal brand (Tagscherer & Carbon, 2024). The aim of the presentation is to explain whether networking competence and personal brand of managers affect their employability. To achieve this goal, I conducted research in the form of individual in-depth interviews (IDI) among managers employed in enterprises in Poland ( $N = 13$ ). It turns out that networking competence and personal brand jointly contribute to increasing the employability of managers, provided that the contacts are valuable in the industry, sincere and loyal, and the brand is not controversial, but distinctive (specialist), built consistently around professional values. Networking competence and personal brand are equally important regardless of gender, professional group and size of the company in which managers are employed.

## **RZEMIOSŁO I LOGISTYKA – OD SUROWCA DO PRODUKTU?**

Logistyka to nie tylko transport i magazynowanie w wielkim wymiarze, ale także sprawne zarządzanie procesem jednostkowej produkcji, zakupem surowców i dostawą gotowych produktów. Autorka analizuje współczesny obraz rzemiosła, sposób łączenia tradycji z nowoczesnością, obecność w rynku lokalnym i globalnym, a także trendy takie jak ekologia, slow design, AI. Autorka przeprowadziła w okresie kwietnia i maja 2024 roku łącznie 32 wywiady z krawcami, stolarzami, ślusarzami, elektrykami, kowalami i złotnikami. W efekcie zdefiniowała ergonomię przestrzeni roboczej, cyfrowych systemów wspomagających planowanie, przepływów materiałów i narzędzi logistycznych na rzecz optymalizacji czasu pracy i wydajności. W centrum zainteresowania autorki znalazły się: zaopatrzenie i gospodarka materiałowa oraz zarządzanie produkcją i zamówieniami.

## **LOGISTICS AND CRAFTSMANSHIP – FROM RAW MATERIAL TO A FINISHED PRODUCT**

Logistics is not only about transport and storage on a large scale, but also about the efficient management of individual production processes, the purchase of raw materials and the delivery of finished products. The author analyses the contemporary image of craftsmanship, the way tradition is combined with modernity, its presence on the local and global market, as well as trends such as ecology, slow design and AI. Between April and May of 2024, the author conducted a total of 32 interviews with tailors, carpenters, locksmiths, electricians, blacksmiths and goldsmiths. As a result, the author defined the ergonomics of the workspace, digital systems supporting planning, material flows and logistics tools for optimising working time and efficiency. The author focused on supply and materials management, as well as on production and order management.

## **DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W BUDOWANIU INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI**

Wymiana wiedzy stanowi istotny element usprawniający zarządzanie wiedzą, przyczyniając się do zwiększenia efektywności działania organizacji oraz wspierania ich zdolności innowacyjnych. Proces ten ma znaczenie zarówno na poziomie całej organizacji, jak i w odniesieniu do jednostek ją tworzących. Niemniej jednak, w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw obserwuje się pewne bariery w zakresie wewnętrznego przepływu wiedzy, co może negatywnie wpływać na ich potencjał innowacyjny. Przegląd krajowej i zagranicznej literatury ujawnia, że mimo licznych badań dotyczących związku między dzieleniem się wiedzą a innowacyjnością organizacji, zagadnienie to nie zostało jeszcze w pełni wyczerpane. Wynika to z faktu, że relacje te są zależne od wielu zmiennych, które mogą je kształtować lub modyfikować. W efekcie dostrzegalna jest luka badawcza, gdyż dotychczasowe opracowania w ograniczonym stopniu analizują wpływ wymiany wiedzy na innowacyjność polskich przedsiębiorstw. Celem niniejszego badania była ocena poziomu wewnętrznego dzielenia się wiedzą w polskich firmach sektora MŚP oraz określenie, w jakim stopniu wpływa ono na ich zdolność do wprowadzania innowacji. W tym celu przeprowadzono badanie ankietowe wśród 355 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z województwa śląskiego. W analizie danych zastosowano statystyki opisowe oraz współczynnik korelacji tau Kendalla, które ujawniły dodatnią zależność pomiędzy intensywnością dzielenia się wiedzą a poziomem innowacyjności badanych firm. Nie potwierdzono natomiast istnienia tendencji wzrostu intensywności dzielenia się wiedzą wraz ze zwiększaniem się rozmiaru przedsiębiorstw.

## **KNOWLEDGE SHARING IN BUILDING THE INNOVATIVENESS OF THE ORGANIZATION**

Knowledge exchange is an important element that improves knowledge management, contributing to increasing the efficiency of organizations and supporting their innovation capabilities. This process is important both at the level of the entire organization and in relation to the units that create it. Nevertheless, certain barriers to the internal flow of knowledge are observed in the small and medium-sized enterprise sector, which may negatively affect their innovation potential. A review of domestic and foreign literature reveals that despite numerous studies on the relationship between knowledge sharing and organizational innovation, this issue has not yet been fully exhausted. This is due to the fact that these relationships are dependent on many variables that can shape or modify them. As a result, there is a noticeable research gap, as previous studies have only analyzed the impact of knowledge exchange on the innovation of Polish enterprises to a limited extent. The aim of this study was to assess the level of internal knowledge sharing in Polish SMEs and to determine the extent to which it affects their ability to introduce innovations. For this purpose, a survey was conducted among 355 micro, small and medium-sized enterprises from the Silesian Voivodeship. Descriptive statistics and Kendall's tau correlation coefficient were used in the data analysis, which revealed a positive relationship between the intensity of knowledge sharing and the level of innovation of the surveyed companies. However, the existence of a trend of increasing the intensity of knowledge sharing with the increase in the size of the companies was not confirmed.

## **ZARZĄDZANIE WIZERUNKIEM ORAZ POSTRZEGANIE MARKI CHANEL W OCZACH POTENCJALNYCH NABYWCÓW**

W dobie dynamicznych przemian cyfrowych i rosnących oczekiwań konsumentów skuteczna komunikacja wizerunkowa stanowi kluczowy element zarządzania marką w sektorze dóbr luksusowych. Celem niniejszego badania było zidentyfikowanie głównych komponentów strategii komunikacyjnej marki Chanel, które mają największy wpływ na jej postrzeganie przez odbiorców. Badanie wpisuje się w dyskurs interdyscyplinarny, łącząc obszary zarządzania, marketingu, socjologii oraz komunikacji wizualnej. W ramach metodologii zastosowano analizę treści kampanii reklamowych marki oraz zrealizowano badania z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego. Wykorzystano technikę CAWI, docierając do respondentów za pośrednictwem mediów społecznościowych, takich jak Facebook i Instagram. Badania kwestionariuszowe objęły zakresem tematycznym estetykę kampanii reklamowych, spójność przekazu w kanałach komunikacji, obecność marki w mediach społecznościowych, wykorzystanie storytellingu oraz współpracę z celebrytami. Zgromadzono 92 odpowiedzi respondentów, wśród których kobiety stanowiły 85%. Wyniki badania wskazują, że marka Chanel skutecznie komunikuje wartości takie jak luksus, elegancja, tradycja i innowacyjność. Media społecznościowe okazały się dominującym kanałem kontaktu z marką, a kampanie z udziałem znanych osób i wyrafinowana oprawa wizualna wywierają największe wrażenie na odbiorcach. Jednocześnie zauważono potrzebę szerszego dopasowania przekazu do innych grup demograficznych, szczególnie mężczyzn. Wnioski z badania potwierdzają, że spójna i wielokanałowa strategia komunikacyjna osadzona w kontekście interdyscyplinarnym pozwala marce Chanel utrzymać pozycję jednej z najbardziej prestiżowych marek świata, jednak konieczne jest dalsze dostosowywanie przekazu do zmieniającego się otoczenia komunikacyjnego XXI wieku.

## **IMAGE MANAGEMENT AND PERCEPTION OF THE CHANEL BRAND IN THE EYES OF POTENTIAL BUYERS**

In the era of dynamic digital changes and growing consumer expectations, effective image communication is a key element of brand management in the luxury goods sector. The purpose of this study was to identify the main components of the communication strategy of the Chanel brand that have the greatest impact on its perception by the audience. The study is part of the interdisciplinary discourse, combining the areas of management, marketing, sociology and visual communication. As part of the methodology, the content of the brand's advertising campaigns was analyzed and research was carried out using the diagnostic survey method. The CAWI technique was used to reach respondents through social media, such as Facebook and Instagram. The questionnaire studies covered the aesthetics of advertising campaigns, the consistency of the message in communication channels, the presence of the brand in social media, the use of storytelling and cooperation with celebrities. 92 responses were collected; 85% of the respondents were women. The results of the study show that Chanel effectively communicates values such as luxury, elegance, tradition and innovation. Social media turned out to be the dominant channel of contact with the brand, and campaigns with the participation of famous people and sophisticated visuals make the greatest impression on the audience. At the same time, the need for a wider match of the message to other demographic groups, especially men, was noted. The findings of the study confirm that a coherent and multi-channel communication strategy, embedded in an interdisciplinary context, allows the Chanel brand to maintain its position as one of the most prestigious brands in the world, but it is necessary to further adapt the message to the changing communication environment of the 21st century.

## **LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA W DOBIE TRANSFORMACJI CYFROWEJ – MIĘDZY EFEKTYWNOŚCIĄ OPERACYJNĄ A DOŚWIADCZENIEM KLIENTA**

Transformacja cyfrowa w logistyce nie tylko przyspiesza procesy operacyjne, lecz także zmienia sposób postrzegania wartości przez klienta. Celem opracowania jest analiza, w jaki sposób nowoczesne technologie, takie jak automatyzacja, sztuczna inteligencja czy cyfrowe platformy komunikacji oddziałują na logistyczną obsługę klienta, równoważąc efektywność operacyjną z poziomem obsługi klienta. W wystąpieniu poruszone zostaną aktualne trendy w cyfryzacji procesów logistycznych oraz ich konsekwencje dla budowania lojalności klientów i optymalizacji kosztów. Zainicjowane będą również zagadnienia związane z integracją technologii oraz potrzebą spójnego podejścia do zarządzania relacjami z klientem w środowisku opartym na danych. Wystąpienie ma charakter przeglądkowy, z elementami analizy przypadków firm wdrażających innowacyjne rozwiązania w logistyce.

## **CUSTOMER SERVICE IN LOGISTICS IN THE AGE OF DIGITAL TRANSFORMATION – BETWEEN OPERATIONAL EFFICIENCY AND CUSTOMER EXPERIENCE**

Digital transformation in logistics is not only speeding up operational processes, but also changing the customer's perception of value. The aim of the paper is to analyse how modern technologies such as automation, artificial intelligence or digital communication platforms interact with logistics customer service, balancing operational efficiency with customer service levels. The talk will address current trends in the digitisation of logistics processes and their implications for building customer loyalty and optimising costs. It will also initiate issues related to technology integration and the need for a consistent approach to customer relationship management in a data-driven environment. The presentation is an overview, with elements of case studies of companies implementing innovative solutions in logistics.

## **ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI W DOBIE WSPÓŁCZESNYCH ZAGROŻEŃ ZWIĄZANYCH Z NOWYMI TECHNOLOGIAMI**

Współczesne organizacje działają w środowisku głęboko zmienionym przez dynamiczny rozwój nowych technologii. Innowacje takie jak sztuczna inteligencja, Internet rzeczy, robotyzacja, analityka big data czy rozwiązania chmurowe w istotny sposób przekształcają modele zarządzania, procesy decyzyjne i strukturę organizacyjną. Choć technologie te oferują liczne korzyści – w tym zwiększenie efektywności operacyjnej, lepszy dostęp do informacji oraz automatyzację procesów – to jednocześnie generują nowe, złożone zagrożenia, które wymagają szczególnej uwagi ze strony kadry zarządzającej. Referat ten koncentruje się na analizie współczesnych zagrożeń technologicznych wpływających na organizacje, w tym cyberataków, manipulacji danymi, utraty kontroli nad algorytmami decyzyjnymi, zależności od zewnętrznych dostawców systemów oraz wyzwań związanych z etyką i odpowiedzialnością technologiczną. Omówione zostaną także kwestie związane z budowaniem odporności organizacyjnej, zarządzaniem ryzykiem technologicznym oraz kształtowaniem kultury bezpieczeństwa informacyjnego. Celem niniejszego referatu jest przedstawienie zintegrowanego podejścia do zarządzania w erze technologicznych zagrożeń, które łączy innowacyjność z odpowiedzialnym podejściem do bezpieczeństwa. Przykłady dobrych praktyk, wybrane studia przypadków oraz rekomendacje strategiczne stanowiąc będą praktyczny wkład w dyskusję o roli technologii w bezpiecznym i zrównoważonym rozwoju współczesnych organizacji.

## **MANAGING ORGANIZATIONS IN THE ERA OF CONTEMPORARY THREATS RELATED TO NEW TECHNOLOGIES**

Modern organizations operate in an environment significantly reshaped by the rapid development of new technologies. Innovations such as artificial intelligence, the Internet of Things, robotics, big data analytics, and cloud solutions are transforming management models, decision-making processes, and organizational structures. While these technologies offer numerous benefits – including enhanced operational efficiency, improved access to information, and process automation – they also introduce complex and evolving threats that demand careful attention from organizational leaders. This paper focuses on the analysis of contemporary technology-related threats affecting organizations, including cyberattacks, data manipulation, loss of control over algorithmic decisions, dependence on external system providers, and challenges related to ethics and technological accountability. It also addresses organizational resilience, risk management in the technological context, and the development of a culture of information security. The aim of the paper is to present an integrated approach to managing organizations in the face of technological threats – one that balances innovation with a responsible and strategic approach to security. Case studies, examples of best practices, and practical recommendations will be presented to contribute to the ongoing discussion on the role of technology in the secure and sustainable development of modern organizations.

## **ROLA AKTYWNOŚCI W ORGANIZACJACH STUDENCKICH W PROCESIE ZBIERANIA DOŚWIADCZEŃ I KOMPETENCJI PRZED WEJŚCIEM NA RYNEK PRACY**

W obliczu rosnących wymagań współczesnego rynku pracy w zakresie doświadczenia, umiejętności miękkich i kompetencji organizacyjnych, aktywność w strukturach pozauczelnianych stanowi istotny element kształtowania potencjału zawodowego studentów. Mimo wzrostu popularności tego typu aktywności, brakuje jednoznacznych danych wskazujących, na ile rzeczywiście przekładają się one na lepsze przygotowanie do wejścia na rynek pracy. Celem niniejszego badania była identyfikacja i ocena roli aktywności w organizacjach studenckich w procesie kształtowania doświadczenia i kompetencji przydatnych przed wejściem na rynek pracy. Praca wpisuje się w interdyscyplinarny dyskurs łączący obszary zarządzania, psychologii organizacji i pedagogiki społecznej. Przeprowadzono badania kwestionariuszowe za pomocą formularza internetowego skierowane do ogółu studentów uczelni wyższych. Ankiety rozpowszechniono poprzez platformy społecznościowe (Facebook, Instagram), co umożliwiło zebranie danych od 60 respondentów. Zakres analizy obejmował identyfikację najczęściej rozwijanych kompetencji (np. praca zespołowa, organizacja wydarzeń, komunikacja interpersonalna), motywacje podejmowania działań w organizacjach studenckich oraz sposoby wykorzystywania zdobytych doświadczeń w procesie rekrutacyjnym (np. formułowanie CV, przygotowanie do rozmów kwalifikacyjnych). Wyniki wskazują, że studenci aktywni w organizacjach studenckich znacznie częściej deklarują wyższy poziom umiejętności interpersonalnych i organizacyjnych niż ich rówieśnicy niezaangażowani w tego typu aktywności, a doświadczenia te są chętnie eksponowane w dokumentach aplikacyjnych. Główne motywacje respondentów do działania w organizacjach studenckich to możliwość rozwoju osobistego, budowanie sieci kontaktów oraz chęć realnego wpływu na życie akademickie. Zidentyfikowano również bariery uczestnictwa, takie jak ograniczenia czasowe i brak wystarczającej informacji o formach działania w kołach czy samorządach studenckich. W oparciu o uzyskane dane sformułowano wniosek, że wielowymiarowa aktywność pozauczelniana sprzyja budowaniu kluczowych kompetencji miękkich, co może przekładać się na lepszą adaptację absolwentów na rynku pracy. Rekomenduje się dalsze upowszechnienie działań informacyjnych na uczelniach oraz stworzenie programów mentoringowych wspierających studentów w efektywnym wykorzystaniu zdobytych umiejętności.

## **STUDENT ORGANIZATIONS AS A PLATFORM FOR PRE-EMPLOYMENT SKILL AND EXPERIENCE DEVELOPMENT**

In the light of the growing demands of the modern job market for experience, soft skills, and organizational competencies, involvement in extracurricular student structures constitutes to be an important element in shaping students' professional potential. Despite the increasing popularity of such activities, there is a lack of clear data indicating to what extent they truly contribute to better preparedness for entering the labor market. The aim of this study was to identify and assess the role of student organization involvement in the development of experience and competencies useful before entering the job market. This work fits into an interdisciplinary discourse combining the fields of management, organizational psychology, and social pedagogy. The research was conducted using an online questionnaire addressed to university students. The survey was distributed via social media platforms (Facebook, Instagram), which enabled the collection of data from 60 respondents. The scope of the analysis included identifying the most commonly developed skills (e.g., teamwork, event organization, interpersonal communication), motivations for engaging in student organizations, and ways in which gained experiences are used during the recruitment process (e.g., CV writing, interview preparation). The results indicate that students active in student organizations report significantly higher levels of interpersonal and organizational skills than their peers not involved in such activities. These experiences are often highlighted in application

documents. The main motivations for participating in student organizations included personal development, building a network of contacts, and the desire to make a meaningful impact on academic life. Identified barriers to participation included time constraints and a lack of sufficient information about opportunities within student circles or student councils. Based on the collected data, the conclusion was drawn that multidimensional extracurricular involvement supports the development of key soft skills, which can translate into better adaptation of graduates to the labor market. It is recommended to further promote informational activities at universities and to establish mentoring programs that support students in effectively utilizing the skills they acquire.

## **WPLYW ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO TRANSFERAMI W WYBRANYCH KLUBACH PREMIER LEAGUE W LATACH 2021-2024**

Celem prezentacji jest analiza strategicznego zarządzania transferami w klubach piłkarskich Premier League jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej zarówno na poziomie sportowym, jak i finansowym. Transfery są rozpatrywane jako decyzje inwestycyjne w kapitał ludzki, które – przy odpowiednim zarządzaniu – mogą wspierać długofalowe cele organizacyjne, takie jak sukces sportowy, stabilność finansowa oraz rozwój marki klubu. Podstawowe założenia badawcze obejmują: ocenę efektywności transferów z punktu widzenia finansowego (stopa zwrotu z inwestycji w zawodników), analizę wpływu strategii transferowej na wyniki sportowe (pozycja w tabeli, awanse w europejskich rozgrywkach), weryfikację spójności decyzji transferowych z długoterminową strategią zarządzania klubem. Badanie objęło pięć klubów Premier League (Manchester City, Arsenal, Liverpool, Tottenham, Manchester United) w latach 2021-2024. Dane obejmowały: koszty transferów, wartość rynkową zawodników, przychody ze sprzedaży piłkarzy oraz wyniki sportowe w poszczególnych sezonach. Wyniki wskazują, że kluby, które prowadziły spójną i długoterminową politykę transferową (np. Arsenal, Liverpool), osiągnęły wyższe stopy zwrotu z inwestycji, lepsze wyniki sportowe oraz większą stabilność finansową. Z kolei kluby takie jak Manchester United, pomimo wysokich wydatków transferowych, nie odnotowały proporcjonalnych korzyści ani na poziomie finansowym, ani sportowym, co sugeruje brak skutecznej strategii zarządzania transferami. Prezentacja pokazuje, że transfery mogą stanowić kluczowy element strategii organizacyjnej, ale tylko wtedy, gdy są osadzone w szerszym kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, finansami i celami sportowymi. Współczesne zarządzanie transferami wymaga podejścia interdyscyplinarnego, łączącego finanse, HR, analitykę i wizję strategiczną.

## **THE IMPACT OF STRATEGIC TRANSFER MANAGEMENT IN SELECTED PREMIER LEAGUE CLUBS IN 2021-2024**

The aim of the presentation is to analyse the strategic management of transfers in Premier League football clubs as a tool for building a competitive advantage, both on the sporting and financial levels. Transfers are considered as investment decisions in human capital, which, when managed properly, can support long-term organisational goals, such as sporting success, financial stability, and brand development of the club. The main research assumptions include: evaluating the effectiveness of transfers from a financial perspective (return on investment in players), analysing the impact of transfer strategies on sporting results (league position, qualification for European competitions), verifying the consistency of transfer decisions with the club's long-term management strategy. The study covered five Premier League clubs (Manchester City, Arsenal, Liverpool, Tottenham, Manchester United) over the period of 2021-2024. The data included: transfer costs, market value of players, revenues from player sales, and sporting results in individual seasons. The results indicate that clubs which implemented a consistent and long-term transfer policy (e.g., Arsenal, Liverpool) achieved higher returns on investment, better sporting outcomes, and greater financial stability. Conversely, clubs such as Manchester United, despite high transfer expenditures, did not record proportional benefits either financially or sportingly, suggesting a lack of an effective transfer management strategy. The presentation demonstrates that transfers can be a key element of organisational strategy, but only when embedded in a broader context of managing human resources, finances, and sporting objectives. Modern transfer management requires an interdisciplinary approach combining finance, HR, analytics, and strategic vision.

## **INTERDYSCYPLINARNOŚĆ W PROJEKTACH MIĘDZYNARODOWYCH**

Zarządzanie projektami polega na łączeniu wiedzy nie tylko z ekonomii, prawa i finansów. Niezwykle ważna, zwłaszcza jeśli chodzi o projekty międzynarodowe, jest znajomość psychologii i umiejętność dostosowania się do różnic kulturowych. W takim przypadku ogromne znaczenie zyskują kompetencje miękkie. Niejednokrotnie to właśnie te umiejętności decydują o sukcesie projektu, wpływają na atmosferę współpracy i poziom zaangażowania uczestników. W grupie studentów, którzy mieli okazję po raz pierwszy pracować ze studentami z innego kraju, przeprowadzono ankietę na temat współpracy. Badanie objęło studentów z Polski, Stanów Zjednoczonych i Kolumbii, którzy pracowali w mieszanych zespołach złożonych z przedstawicieli każdego z tych krajów. Zbadano jak różnice kulturowe wpłynęły na efekt końcowy projektu i jak można byłoby poprawić komunikację. Ankieta miała na celu zidentyfikowanie najczęstszych trudności w komunikacji międzykulturowej oraz zebranie sugestii uczestników dotyczących usprawnień pracy. Celem badania było przeanalizowanie, jak podejście interdyscyplinarne wpływa na efektywność pracy zespołów projektowych, zwłaszcza w środowisku wielonarodowym. Wnioski z badania potwierdzają potrzebę włączania kompetencji miękkich w zarządzaniu projektami. Pokazują także, że interdyscyplinarność jest warunkiem skutecznej realizacji projektów w środowisku globalnym. Zebrane dane pozwolą nie tylko ocenić indywidualne doświadczenia uczestników, ale również wskazać praktyczne rekomendacje dla przyszłych zespołów pracujących w kontekście międzynarodowym.

## **INTERDISCIPLINARITY IN INTERNATIONAL PROJECTS**

Project management requires the integration of knowledge from various fields – not only economics, law, and finance, but also psychology and cultural awareness. In international projects, soft skills, such as communication, adaptability and empathy, become crucial for success. A survey was conducted among students from Poland, the United States, and Colombia, who collaborated in mixed teams composed of members from each country. The aim was to explore how cultural differences affected project outcomes and to gather feedback on improving communication and cooperation. The study focused on identifying common challenges in intercultural teamwork and assessing the impact of interdisciplinary collaboration. The results highlight the importance of incorporating soft skills into project management practices. They also confirm that an interdisciplinary approach significantly enhances the effectiveness of international teams. The findings provide practical insights and recommendations for improving future international projects.

## **PREFERENCJE MIESZKANIOWE STUDENTÓW – PERSPEKTYWA OSÓB STUDIUJĄCYCH W CZĘSTOCHOWIE**

Celem opracowania była identyfikacja czynników kształtujących i wpływających na preferencje mieszkaniowe studentów uczących się w Częstochowie. Główne pytanie badawcze, na które starano się odpowiedzieć, brzmi: Jakie są oczekiwania studentów względem nieruchomości mieszkaniowych? W ramach badania zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. W ankiecie uwzględniono pytania dotyczące płci, wieku, ilości osób w gospodarstwie domowym, uczelni, trybu oraz roku studiów. Szczególną uwagę poświęcono pytaniom dotyczącym m.in. czynników wpływających na wybór mieszkania, najważniejszych udogodnień w mieszkaniu, cech związanych z lokalizacją nieruchomości, chęci zmiany miejsca zamieszkania oraz planowanej miejscowości. Zebrane dane pozwoliły na wskazanie najważniejszych czynników determinujących wybory mieszkaniowe tej grupy społecznej. Okazuje się, że studenci w Częstochowie w największym stopniu kierują się ceną najmu, lokalizacją mieszkania w pobliżu uczelni oraz dostępem do komunikacji miejskiej. Znaczenie mają również: dostęp do internetu, balkon, a także miejsce parkingowe. W części ankiety dotyczącej planów mieszkaniowych studenci deklarowali elastyczne podejście – większość respondentów przewiduje zmianę miejsca zamieszkania do miast takich jak Częstochowa czy Katowice. Może się to wiązać z rosnącą niezależnością, zmianami w sytuacji finansowej lub osobistej, a także z rosnącymi wymaganiami co do warunków życia. Podsumowując, preferencje mieszkaniowe studentów są kształtowane przede wszystkim przez czynniki ekonomiczne i praktyczne. Oczekiwania studentów w Częstochowie wobec mieszkań są zróżnicowane, jednak zdecydowana większość preferuje niezależność oraz warunki umożliwiające naukę i odpoczynek. Uzyskane wyniki pozwalają lepiej zrozumieć potrzeby mieszkaniowe młodych ludzi oraz mogą być przydatne dla właścicieli nieruchomości, deweloperów oraz władz lokalnych w planowaniu oferty mieszkaniowej dostosowanej do badanej grupy wiekowej.

### **HOUSING PREFERENCES OF STUDENTS STUDYING IN CZĘSTOCHOWA**

The aim of the paper was to identify the factors shaping and influencing the housing preferences of students studying in Częstochowa. The main research question that the study sought to answer was: what are students' expectations regarding residential properties? The research used the diagnostic survey method with a questionnaire. The survey included questions about gender, age, number of people in the household, university, mode and year of study. Particular attention was paid to questions concerning, among others, factors influencing the choice of an apartment, the most important amenities in an apartment, features related to the location of the property, willingness to change place of residence, and the planned locality. The collected data made it possible to indicate the most important factors determining the housing choices of this social group. It turns out that students in Częstochowa are primarily guided by the rental price, the location of the apartment near the university, and access to public transportation. Other important factors include: internet access, a balcony, and a parking space. In the part of the survey concerning housing plans, students declared a flexible approach – the majority of respondents anticipate changing their place of residence to cities such as Częstochowa or Katowice. This may be related to growing independence, changes in financial or personal situations, as well as increasing expectations regarding living conditions. In summary, students' housing preferences are shaped primarily by economic and practical factors. The expectations of students in Częstochowa regarding apartments are diverse, but the vast majority prefer independence and conditions that allow for both studying and relaxation. The results obtained allow for a better understanding of the housing needs of young people and may be useful for property owners, developers, and local authorities in planning a housing offer tailored to the studied age group.

## **WPŁYW AUTOMATYZACJI I SIECI PACZKOMATÓW NA EFEKTYWNOŚĆ LOGISTYKI OSTATNIEJ MILI – STUDIUM PRZYPADKU INPOST**

Celem prezentacji była analiza wdrożonych przez firmę InPost rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, które umożliwiły stworzenie nowoczesnej, zautomatyzowanej infrastruktury logistycznej, zwiększającej efektywność dostaw ostatniej mili. Badanie objęło ocenę działań operacyjnych, skalę automatyzacji procesów logistycznych oraz analizę wskaźników efektywności. InPost, jako lider rynku e-commerce w Polsce, rozwija rozbudowaną sieć Paczkomatów – samoobsługowych punktów odbioru przesyłek, z których korzysta aż 93% klientów. Firma inwestuje w zaawansowane technologie w centrach logistycznych oraz ekologiczne rozwiązania, przyczyniając się do zrównoważonego rozwoju branży. Badania potwierdziły, że automatyzacja logistyki pozwala InPostowi zredukować koszty operacyjne średnio o 25% i zwiększyć wydajność pracy kurierów aż o 87,5%. Główne centrum logistyczne w Woli Bykowskiej osiąga przepustowość do 85 tysięcy przesyłek na godzinę, a dzienna wydajność całej infrastruktury dochodzi do 2 milionów paczek. W latach 2022-2024 liczba Paczkomatów wzrosła o ponad 30%, co skróciło czas doręczeń i zwiększyło komfort klientów. Analiza wskaźników wykazała, że infrastruktura oparta na automatyzacji i gęstej sieci Paczkomatów przewyższa efektywnością tradycyjny model logistyczny – zarówno na poziomie pojedynczego urządzenia, jak i całego systemu. Wzrost wydajności sortowania ponad ośmiokrotnie w stosunku do modeli manualnych potwierdza strategiczne znaczenie inwestycji w nowoczesne technologie. Wnioski wskazują, że dzięki automatyzacji, efektowi skali i innowacyjności, InPost skutecznie buduje trwałą przewagę konkurencyjną, wyznaczając nowe standardy efektywności w logistyce ostatniej mili.

## **THE IMPACT OF AUTOMATION AND THE PARCEL LOCKER NETWORK ON THE EFFICIENCY OF LAST-MILE LOGISTICS – A CASE STUDY OF INPOST**

The objective of this presentation was to analyze the technological and organizational solutions implemented by InPost that enabled the development of a modern and automated logistics infrastructure, thereby enhancing the efficiency of last-mile delivery operations. The study focused on evaluating operational activities, the scope of automation in logistics processes, and key performance indicators. As the leading e-commerce logistics provider in Poland, InPost has developed an extensive network of parcel lockers – self-service machines used by over 93% of its customers for parcel pickup and dispatch. The company continues to invest in advanced technologies within its logistics centers as well as in environmentally sustainable practices, contributing to the broader goals of sustainable logistics development. The findings confirm that logistics automation has allowed InPost to reduce operational costs by an average of 25% and increase courier productivity by as much as 87.5%. The company's main logistics hub in Wola Bykowska is capable of processing up to 85,000 parcels per hour, with the overall infrastructure achieving a daily throughput of up to 2 million parcels. Between 2022 and 2024, the number of parcel lockers in Poland increased by more than 30%, significantly shortening delivery times and improving customer convenience. The performance analysis demonstrated that the infrastructure based on automation and a dense network of parcel lockers significantly outperforms traditional logistics models, both at the level of individual devices and the system as a whole. An over eightfold increase in sorting efficiency compared to manual models highlights the strategic importance of investing in modern technologies. The conclusions suggest that through automation, economies of scale, and continuous innovation, InPost is effectively building a sustainable competitive advantage and setting new standards of efficiency in last-mile logistics.

## **PROCES REKRUTACJI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ I JEGO DOSTĘPNOŚĆ DLA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI – DIAGNOZA I PROPOZYCJE USPRAWNIEŃ**

Rekrutacja osób z niepełnosprawnościami to kluczowe zagadnienie wpływające na budowanie polityki inkluzji społecznej poprzez zatrudnienie sprzyjające włączeniu społecznemu osób niepełnosprawnych i promowaniu różnorodności. Dynamiczny rozwój praktyk rekrutacyjnych w administracji publicznej uwzględniający nowoczesne metody i techniki, połączony ze wzrostem świadomości rekruterów o korzyściach wynikających z zatrudniania osób z niepełnosprawnościami oraz stosowania pragmatyki z zakresu pierwszeństwa w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, nie pozwalają w pełni przewyciężyć barier napotykanych przez osoby niepełnosprawne w procesie rekrutacyjnym. Celem artykułu jest zdiagnozowanie barier oraz wskazanie możliwych usprawnień, które zwiększyłyby inkluzywność i równość szans w procesie rekrutacyjnym w instytucjach administracji publicznej dla osób z niepełnosprawnościami. Artykuł stanowi syntezę doświadczeń w procesie rekrutacji uwzględniającą perspektywę organizacyjną oraz niepełnosprawnych kandydatów i opiera się na badaniach empirycznych obejmujących wywiady pogłębione z niepełnosprawnymi kandydatami oraz rekruterami. Wyniki badań wskazują na istnienie barier technicznych, organizacyjnych, mentalnych, proceduralnych i prawnych, które leżą zarówno po stronie organizatorów procesów rekrutacji, jak i kandydatów z niepełnosprawnościami. Autorzy artykułu wskazują dwa rodzaje rozwiązań o dłuższej i krótszej perspektywie czasowej, opierające się na budowaniu filozofii różnorodności i przystępności, dążące do poprawy dostępności, transparentności i elastyczności procesu rekrutacji w instytucjach administracji publicznej.

## **THE RECRUITMENT PROCESS IN PUBLIC ADMINISTRATION AND ITS ACCESSIBILITY FOR PERSONS WITH DISABILITIES – DIAGNOSIS AND PROPOSALS FOR IMPROVEMENTS**

The recruitment of persons with disabilities is a key issue influencing the development of social inclusion policies through employment that promotes the social inclusion of persons with disabilities and diversity. The dynamic development of recruitment practices in public administration, taking modern methods and techniques into account, combined with an increase in recruiters' awareness of the benefits of employing people with disabilities and the application of pragmatic measures in the area of priority employment for people with disabilities, do not fully overcome the barriers encountered by persons with disabilities in the recruitment process. The aim of this paper is to diagnose barriers and identify possible improvements that would increase inclusiveness and equal opportunities in the recruitment process in public administration institutions for persons with disabilities. The paper summarises experiences in the recruitment process from the perspective of organisations and candidates with disabilities. It is based on empirical research involving in-depth interviews with candidates with disabilities and recruiters. The results of the study indicate the existence of technical, organisational, mental, procedural and legal barriers on the part of both recruitment organisers and candidates with disabilities. The authors of the article identify two types of solutions, with a longer and shorter time perspective, based on building a philosophy of diversity and accessibility, aimed at improving the accessibility, transparency and flexibility of the recruitment process in public administration institutions.

## **ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W WARUNKACH KRYZYSU: WYZWANIA I MOŻLIWOŚCI**

W prezentacji dokonano syntezy rozważań i wyników badań dotyczących problematyki zarządzania ryzykiem w warunkach kryzysu, skupiając się na kluczowych aspektach identyfikacji, oceny i minimalizacji zagrożeń wpływających na funkcjonowanie organizacji. Omówione zostaną podstawowe rodzaje ryzyka (m.in. finansowe, operacyjne, strategiczne) oraz najważniejsze podejścia do zarządzania nimi, w tym struktura Risk Management Framework (RMF). Proces zarządzania ryzykiem przynosi wymierne korzyści tylko wówczas, gdy zostaną zidentyfikowane determinanty bezpośrednio wpływające na występowanie ryzyka. Dlatego motywacją do przeprowadzenia badań była chęć rozpoznania istotnych uwarunkowań zwiększających odporność organizacji w okresie kryzysu. Uznano za uzasadnione poszukiwanie nowych skutecznych narzędzi zarządzania ryzykiem w sektorze rolnictwa, ponieważ w okresie kryzysu w znacznym stopniu wzrasta ryzyko prowadzenia działalności rolniczej. W związku z tym celem prezentacji jest omówienie specyfiki zarządzania ryzykiem w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem czynników ryzyka oraz praktycznych mechanizmów zarządzania ryzykiem mających znaczenie dla odporności organizacji w warunkach kryzysu. Problem badawczy został ujęty w pytaniu: W jaki sposób można kształtować proces zarządzania ryzykiem w organizacji w czasie kryzysu? W badaniu zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury oraz studium przypadku. Opracowując studium przypadku wykorzystano dane wtórne. Uzyskane wnioski podkreślają wagę świadomego zarządzania ryzykiem w warunkach niepewności oraz potrzebę dostosowywania procesów zarządczych do zmieniających się realiów rynkowych i społecznych. Przeprowadzone na potrzeby prezentacji badania umożliwiają sformułowanie wniosków i zaleceń dotyczących sposobów zapewniania skutecznego zarządzania kryzysem przez organizacje

## **RISK MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**

The presentation synthesises the considerations and research results on the issue of risk management in crisis conditions, focusing on key aspects of identifying, assessing and minimising threats affecting the functioning of an organisation. The fundamental categories of risk (i.e. financial, operational, and strategic) and the most effective approaches to their management will be examined, incorporating the Risk Management Framework (RMF) structure. The risk management process has been shown to engender tangible benefits, but only when the determinants directly influencing the occurrence of risk have been identified. The impetus for conducting the research was the aspiration to identify the critical factors that enhance an organisation's resilience during periods of crisis. The necessity for the development of novel, effective risk management tools in the agricultural sector was deemed justified, given the heightened risk of conducting agricultural activities during crises. The objective of the present exposition is to deliberate the particulars of risk management within an organisational context. The discourse will be focused on the identification of risk factors and the exploration of practical risk management mechanisms that are instrumental in enhancing organisational resilience in crisis situations. The research problem was incorporated into the question in the following manner: The purpose of this study is to examine the manner in which the risk management process within an organisation can be influenced during a crisis. The present study employed a systematic literature review and a case study as its methodological framework. Secondary data was utilised in the development of the case study. The conclusions obtained emphasise the importance of conscious risk management in conditions of uncertainty and the need to adapt management processes to changing market and social realities. The research conducted for the presentation allows for the formulation of conclusions and recommendations on how to ensure effective crisis management by organisations.

## **MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA KONCEPCJI SUPER FLEXIBILITY W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM W SEKTORZE FINANSOWYM**

W ekonomii od początku elastyczność była interpretowana jako nowa odsłona firmy – badacze używają określenia „new firm creation”. W naukach o rolnictwie termin ten z reguły jest stosowany do opisu działania w warunkach zmiennych cen, płodozmianu i nowinek technologicznych. W przypadku systemów produkcyjnych elastyczność oznacza natomiast porządkowanie czynności produkcyjnych, sekwencjonowanie pracy, szacowanie i wdrażanie nowych produktów oraz modułową produkcję poszczególnych podzespołów. Celem pracy jest próba wskazania co faktycznie daje ta koncepcja w przypadku zespołu w sektorze finansowym oraz opisanie jej i ukazanie jak działa poprzez wywiad pogłębiany oraz analizę przypadków w sektorze finansów.

## **POSSIBILITIES OF USING THE SUPER FLEXIBILITY CONCEPT IN TEAM MANAGEMENT IN THE FINANCIAL SECTOR**

In economics, flexibility has been interpreted from the beginning as a new version of the company – researchers use the term “new firm creation”. In agricultural sciences, this term is usually used to describe operation in conditions of changing prices, crop rotation and technological innovations. In the case of production systems, flexibility means organizing production activities, sequencing work, estimating and implementing new products and modular production of individual components. The aim of the text is to try to indicate what this concept actually gives in the case of a team in the financial sector. The aim is to describe the concept and indicate how it works through in-depth interview and analysis of cases in the financial sector.

## **MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI**

Dynamiczny rozwój Sztucznej Inteligencji (AI) w ostatnich latach w znaczący sposób przekształca obszar zarządzania zasobami ludzkimi (HRM), wprowadzając coraz bardziej zaawansowane rozwiązania oparte na analizie danych, a także umożliwiając automatyzację i optymalizację wielu kluczowych procesów. AI staje się istotnym i coraz bardziej wpływowym katalizatorem zmian, który redefiniuje sposób, w jaki funkcje HR są obecnie realizowane oraz planowane na przyszłość. Głównym celem tej prezentacji jest dogłębna analiza najważniejszych transformacji, które zachodzą w zarządzaniu zasobami ludzkimi w związku z rozwojem AI, omówienie praktycznych obszarów zastosowań, które już teraz znajdują swoje miejsce w HRM, a także zidentyfikowanie oraz szczegółowe omówienie wyzwań natury etycznej, które wyłaniają się w tym procesie, oraz spojrzenie w przyszłość w kontekście perspektyw integracji sztucznej inteligencji w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Analiza będzie oparta o aktualne wyniki badań w tej dziedzinie. Przedmiotem omówienia będą konkretne technologie, które są podstawą tej rewolucji – takie jak uczenie maszynowe, przetwarzanie języka naturalnego czy analityka predykcyjna – i które w znacznym stopniu zwiększają precyzję i trafność procesów związanych z selekcją kandydatów oraz dostarczają nieocenionych danych wspierających strategiczne planowanie siły roboczej. Zaprezentowane zostaną także sposoby wykorzystania tych technologii w obszarach rekrutacji i onboardingu nowych pracowników, na przykład poprzez automatyczne przesiewanie kandydatur, zastosowanie chatbotów do komunikacji oraz personalizację procesów, a także w obszarze przewidywania rotacji pracowników i identyfikowania zagrożeń związanych z utratą talentów. Ponadto istotną częścią prezentacji będzie uwypuklenie nowych kwestii etycznych – takich jak ryzyko występowania stronniczości algorytmicznej (bias), możliwość naruszenia prywatności i bezpieczeństwa danych osobowych pracowników oraz obawa o dehumanizację pewnych aspektów pracy działów HR.

## **THE POTENTIAL APPLICATIONS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

The dynamic development of Artificial Intelligence (AI) in recent years has significantly transformed the field of human resource management (HRM), introducing increasingly advanced solutions based on data analysis, and enabling the automation and optimization of many key processes. AI has become an essential and increasingly influential catalyst for change, redefining the way HR functions are currently carried out and how they are planned for the future. The primary objective of this presentation is to conduct an in-depth analysis of the most important transformations taking place in HRM as a result of AI's growth, to discuss practical areas of application that are already being implemented in HRM, as well as to identify and thoroughly explore the ethical challenges that are emerging in this process. Additionally, it will provide a perspective on the future prospects of integrating AI into human capital management. The analysis will be based on the up-to-date research findings in this area. The presentation will also cover the specific technologies that form the foundation of this revolution – such as machine learning, natural language processing, and predictive analytics – which greatly enhance the precision and effectiveness of processes related to candidate selection and provide invaluable data to support strategic workforce planning. Furthermore, practical applications of these technologies will be presented in areas such as recruitment and onboarding of new employees. It includes automated candidate screening, the use of chatbots for communication, and personalization of onboarding processes. They are also extended to predicting employee turnover and identifying risks associated with the loss of valuable talent. Moreover, a crucial aspect of the presentation will be to highlight new and increasingly pressing ethical issues – such as the risk of algorithmic bias, potential breaches of employee data privacy and security, and the fear of dehumanizing certain aspects of HR work.

### **XYZ - TRZY POKOLENIA, JEDEN RYNEK PRACY. CO MOTYWUJE NAS DO PRACY?**

Wystąpienie prezentuje najważniejsze wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu „Motywacja do pracy zawodowej w ujęciu pokoleniowym – 2023/2024”. Badania ankietowe realizowano w okresie od 31 października 2023 r. do 30 czerwca 2024 r. – pod kierunkiem dr. hab. inż. Artura Kisiołka, profesora WASE, z aktywnym udziałem studentów Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów WASE. Próba objęła 460 respondentów reprezentujących trzy główne pokolenia: X, Y oraz Z. Celem badania była identyfikacja różnic i podobieństw w podejściu do pracy zawodowej w zależności od przynależności pokoleniowej oraz wskazanie kluczowych czynników motywacyjnych w miejscu pracy. Postawiono 18 hipotez cząstkowych oraz jedną hipotezę główną, zgodnie z którą: przynależność do konkretnego pokolenia ma mniejsze znaczenie dla motywacji do pracy niż czynniki związane z samą pracą, jej organizacją, zajmowanym stanowiskiem oraz indywidualnymi cechami i potrzebami pracowników. Analiza wyników potwierdziła hipotezę główną i 17 hipotez cząstkowych. Zidentyfikowano m.in. znaczące różnice w postrzeganiu wartości pracy, preferowanych form motywowania, elastyczności oraz oczekiwań wobec stylu zarządzania i komunikacji. Jednocześnie wskazano istotne obszary spójności, takie jak znaczenie poczucia sensu pracy, relacji z przełożonym czy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Wyniki stanowią cenne źródło wiedzy dla menedżerów, specjalistów HR i decydentów, ukazując realny obraz postaw i oczekiwań przedstawicieli pokoleń X, Y i Z wobec współczesnego rynku pracy oraz możliwości projektowania skutecznych, pokoleniowo zróżnicowanych strategii motywacyjnych.

### **XYZ – THREE GENERATIONS, ONE LABOR MARKET. WHAT MOTIVATES US TO WORK?**

The presentation outlines the key findings of a study conducted within the framework of the project “Motivation to Work from a Generational Perspective – 2023/2024.” The survey research was carried out between October 31, 2023, and June 30, 2024, under the supervision of Professor Artur Kisiołek, DSc, Eng., with the active participation of students from the Economic Section of the WASE Students and Alumni Scientific Circle. The test consisted of 460 respondents representing the three main generations: X, Y, and Z. The aim of the study was to identify the differences and similarities in attitudes toward professional work depending on generational affiliation, and to determine the key motivational factors in the workplace. Eighteen partial hypotheses and one main hypothesis were formulated. The main hypothesis stated that: Generational affiliation has less influence on work motivation than factors related to the job itself, its organization, the position held, and the individual characteristics and needs of employees. The analysis confirmed the main hypothesis and 17 out of 18 partial hypotheses. Significant differences were found in the perception of work values, preferred forms of motivation, flexibility, and expectations toward management style and internal communication. At the same time, important areas of consistency were identified, such as the importance of meaningful work, supervisor – employee relationships, and work-life balance. The results offer valuable insights for managers, HR professionals, and decision-makers, presenting a realistic view of the attitudes and expectations of Generations X, Y, and Z toward today’s labor market, and supporting the development of effective, generationally diverse motivational strategies.

## **MAPOWANIE EKOSYSTEMÓW INNOWACJI UZDROWISK – PORÓWNAWCZE STUDIUM PRZYPADKÓW**

Potencjalnym czynnikiem sukcesu uzdrowisk jest zarządzanie ekosystemami innowacji oparte na rozwoju współpracy sieciowej w zakresie badań podstawowych w obszarze naturalnych kuracji i związanych z nimi badań wdrożeniowych prowadzących do rozwoju usług leczniczych. Aby zwiększyć frekwencję kuracjuszy i tym samym frekwencję turystów, konieczne są nowe formy leczenia uzdrowiskowego. Celem badań była identyfikacja i wyjaśnienie zakresu zróżnicowania ekosystemów innowacji uzdrowisk. Postawiono pytania badawcze: 1) Jakie są przyczyny i skutki zakresu zróżnicowania ekosystemów innowacji uzdrowisk na tle innych ekosystemów zarządzania strategicznego? 2) Jakie są szanse i wyzwania związane z wymianą wiedzy i współtworzeniem produktów uzdrowiskowych w ekosystemach innowacji? Metodę stanowiło porównawcze pogłębione studium przypadków (benchmarking) jednych z najpopularniejszych uzdrowisk (powyżej 30 tys. kuracjuszy) francuskich (Balaruc-les-Bains i Dax) i polskich (Ciechocinek i Busko-Zdrój) z wykorzystaniem modeli konceptualnych zestawianych z źródłami wtórnymi. Globalne stowarzyszenia uzdrowiskowe (FEMTEC, ISMH) i fundację działającą na terytorium UE (FoRST) oraz regionalny ekosystem uzdrowiskowy w Owernii we Francji spełniają tylko w ograniczonym stopniu funkcję ekosystemu innowacji uzdrowisk, będąc raczej ekosystemami wiedzy. Wiedza o tym, jak rozwijać ekosystemy innowacji i sieci badawczo-rozwojowe oraz skuteczne współtworzenie innowacji przyczynia się do współczesnego rozwoju uzdrowisk. Kluczowe w związku z tym są mechanizmy przyspieszania interakcji i obiegu informacji w ramach struktur sieciowych opartych o uczelnie prowadzące badania w obszarze innowacyjnych produktów lecznictwa uzdrowiskowego. W podejściu relacyjnym współdziałanie ma służyć generowaniu ponadprzeciętnych korzyści z funkcjonowania poza granicami systemu, tj. w otoczeniu. Przekraczanie tych granic wiąże się z ryzykiem relacyjnym, które stanowi wyzwanie dla uzdrowisk określających granice swoich ekosystemów.

## **MAPPING SPA INNOVATION ECOSYSTEMS – COMPARATIVE CASE STUDY**

A potential success factor for spas is the management of innovation ecosystems based on the development of network cooperation in the field of basic research in the area of natural cures and related implementation research leading to the development of spa services. In order to increase the attendance of spa patients, and thus the attendance of tourists, new forms of spa treatment are necessary. The aim of the research was to identify and explain the scope of diversity of spa innovation ecosystems. The research questions were posed: 1) What are the causes and effects of the scope of diversity of spa innovation ecosystems compared to other strategic management ecosystems? 2) What are the opportunities and challenges related to the exchange of knowledge and co-creation of spa products in innovation ecosystems? The method was a comparative in-depth case study (benchmarking) of some of the most popular spas (over 30 thousand spa patients) in France (Balaruc-les-Bains and Dax) and Poland (Ciechocinek and Busko-Zdrój) using conceptual models compared with secondary sources. Global spa associations (FEMTEC, ISMH), the foundation operating in the EU (FoRST) and the regional spa ecosystem in Auvergne in France only fulfil the function of the spa innovation ecosystem to a limited extent, being rather knowledge ecosystems. Knowledge about how to develop innovation ecosystems, R&D networks and effective co-creation of innovation contributes to the contemporary development of spas. In this respect, the mechanisms of accelerating interaction and information flow within network structures based on universities conducting research in the area of innovative spa treatment products are key. In the relational approach, cooperation is to generate above-average benefits from functioning outside the system boundaries, i.e. in the environment. Crossing these boundaries is associated with relational risk, which is a challenge for spas defining the boundaries of their ecosystems.

## **MIĘDZYNARODOWA POMOC HUMANITARNA UDZIELANA PODCZAS KONFLIKTÓW ZBROJNYCH NA PRZYKŁADZIE WOJNY W UKRAINIE**

Wiek XXI jest okresem silnych kryzysów humanitarnych wywołanych przez konflikty zbrojne. Wraz z globalną eskalacją konfliktów zbrojnych i wynikającymi z niej rosnącymi zagrożeniami dla bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego państw, skala potrzeb humanitarnych w ostatnich latach jest większa aniżeli kiedykolwiek wcześniej. Dlatego przedmiotem prezentacji jest konflikt zbrojny trwający obecnie w Ukrainie. Prezentacja stanowi próbę wskazania, że rosyjska inwazja na Ukrainę ma daleko idące konsekwencje w różnych obszarach związanych z intensyfikacją emigracji, biedą i ubóstwem, zniszczeniami różnego rodzaju infrastruktury. Celem prezentacji jest omówienie wybranych aspektów praktyki udzielania pomocy humanitarnej, które ukazują stopień skomplikowania i interdyscyplinarność całego zagadnienia, w tym roli organizacji międzynarodowych w łagodzeniu problemów społeczno-ekonomicznych w warunkach niestabilności wywołanej wojną w Ukrainie. Konflikt zbrojny w Ukrainie wpłynął także na zakres działań podejmowanych przez władze państwowe i samorządowe na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Dlatego interesującym problemem badawczym jest określenie zakresu współpracy organów administracji publicznej i organizacji pozarządowych w kontekście wojny w Ukrainie. W prezentacji zastosowano metodę analizy krytycznej literatury, której poddano dostępny materiał źródłowy (artykuły, monografie, raporty) oraz metody indukcji, dedukcji i syntezy, która w odniesieniu do poruszanej tematyki pozwoliła na sformułowanie wniosków końcowych. Ludność ukraińska od 24 lutego 2022 roku każdego dnia doświadcza okrucieństw, jakie niesie ze sobą wojna. W celu ich zminimalizowania należy w dalszym ciągu czynić wysiłki na rzecz otwarcia kolejnych korytarzy humanitarnych i utrzymywania tych już istniejących, organizowania dostaw leków, jedzenia i wody pitnej na wszystkie objęte wojną tereny, znajdujące się w realnej potrzebie na skutek występujących równolegle innych kryzysów.

## **INTERNATIONAL HUMANITARIAN AID DURING ARMED CONFLICTS DURING THE WAR IN UKRAINE**

The 21st century is a period of severe humanitarian crises caused by armed conflicts. With the global escalation of armed conflicts and the resulting growing threats to the national and international security of states, the scale of global humanitarian needs in recent years has been greater than ever before. Therefore, the subject of the presentation will be the armed conflict currently ongoing in Ukraine. The presentation will be an attempt to indicate that the Russian invasion of Ukraine has far-reaching consequences in various areas related to the intensification of emigration, poverty and deprivation, and the destruction of various types of infrastructure. The aim of the presentation is to discuss selected aspects of the practice of providing humanitarian aid, which show the degree of complexity and interdisciplinarity of the entire issue, including the role of international organizations in alleviating socio-economic problems in the conditions of instability caused by the war in Ukraine. The presentation used the method of critical analysis of literature, which was subjected to available source material (articles, monographs, reports) as well as the methods of induction, deduction and synthesis, which in relation to the discussed topics allowed for the formulation of final conclusions.

## **WPLYW SEZONOWOŚCI POPYTU NA EFEKTYWNOŚĆ DYSTRYBUCJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKUJĄCYM NAWOZY**

Sezonowość popytu stanowi istotny i trwały element funkcjonowania wielu przedsiębiorstw. Zjawisko to wynika z oddziaływania szeregu czynników, które determinują zmienność zachowań konsumenckich w określonych okresach czasu. Celem prezentacji było przeprowadzenie analizy wpływu wahań sezonowych na efektywność dystrybucji w przedsiębiorstwie X. Obiektem badań było przedsiębiorstwo X z sektora rolniczego, zajmujące się głównie produkcją nawozów mineralnych. Analizowane dane pochodziły z lat 2020-2023 działalności badanego podmiotu. W badaniu zastosowano dekompozycję szeregu czasowego w modelu addytywnym oraz analizę regresji wielorakiej. Uzyskane wyniki wskazują na regularny trend wzrostowy sprzedaży oraz wyraźne wahania sezonowe, typowe dla analizowanej branży. Dodatkowo, przeprowadzona analiza współczynnika korelacji Pearsona pomiędzy wielkością sprzedaży nawozów a liczbą złożonych zamówień wykazała istotną statystycznie i silną zależność pomiędzy tymi zmiennymi. Miesiące charakteryzujące się zwiększonym zapotrzebowaniem na nawozy stanowiły istotne wyzwanie dla analizowanego przedsiębiorstwa z uwagi na przeciążenie floty transportowej. Zjawisko to zostało potwierdzone przez wartości współczynnika wykorzystania floty. Przeciążenie zasobów logistycznych skutkowało koniecznością angażowania zewnętrznych usług transportowych oraz wydłużeniem czasu realizacji dostaw. W celu identyfikacji czynników wywierających największy wpływ na efektywność dystrybucji nawozów zastosowano analizę regresji wielorakiej. Uzyskane wyniki wskazują, że kluczowym czynnikiem determinującym efektywność procesów dystrybucyjnych jest stopień wykorzystania własnej floty transportowej w odniesieniu do jej maksymalnych możliwości operacyjnych. Ostatnim etapem analizy było zbadanie zależności pomiędzy ilością sprzedanego nawozu a czasem realizacji dostawy. Wyniki wykazały silną dodatnią korelację, co stanowi dodatkowe potwierdzenie wpływu sezonowości na przeciążenie systemu dystrybucji. Na podstawie przeprowadzonych analiz zarekomendowano kadrze zarządzającej przedsiębiorstwa konieczność precyzyjnego prognozowania popytu oraz efektywnego zarządzania flotą transportową. Oba te elementy zostały uznane za kluczowe dla podejmowania właściwych decyzji ukierunkowanych na zwiększenie efektywności procesów dystrybucyjnych w warunkach zmiennego otoczenia.

## **THE IMPACT OF DEMAND SEASONALITY ON DISTRIBUTION EFFICIENCY IN A FERTILIZER MANUFACTURING COMPANY**

Demand seasonality constitutes a significant and persistent aspect of operations for many enterprises. This phenomenon results from the influence of numerous factors that determine the variability of consumer behavior during specific time periods. The aim of the presentation was to analyze the impact of seasonal fluctuations on distribution efficiency in Company X. The subject of the study was Company X, operating in the agricultural sector, primarily engaged in the production of mineral fertilizers. The analyzed data covered the years 2020-2023 of the company's operations. The study employed time series decomposition using an additive model, as well as multiple regression analysis. The results indicated a regular upward trend in sales and pronounced seasonal fluctuations, characteristic of the industry under investigation. Additionally, Pearson correlation analysis between fertilizer sales volume and the number of orders confirmed a statistically significant and strong relationship between these variables. The months with increased demand for fertilizers posed a significant challenge for the analyzed company due to the overloading of its transport fleet. This issue was confirmed by the values of the fleet utilization coefficient. Logistical resource overload necessitated the use of external transport services and led to prolonged delivery times. To identify the factors with the greatest impact on fertilizer distribution efficiency, multiple regression analysis was applied. The results revealed that the key factor determining the efficiency of distribution processes is the degree of utilization of the company's own transport fleet relative to its

maximum operational capacity. The final stage of the analysis examined the relationship between the amount of fertilizer sold and the delivery time. The results demonstrated a strong positive correlation, further confirming the impact of seasonality on distribution system overload. Based on the conducted analyses, it was recommended that the company's management place greater emphasis on accurate demand forecasting and efficient fleet management. Both elements were identified as crucial for making informed decisions aimed at enhancing distribution efficiency in a dynamic operating environment.

## **ZMIANY KOSZTÓW LOGISTYCZNYCH W POLSCE W LATACH 2015-2024**

Celem badania jest analiza zmian w strukturze i poziomie kosztów logistycznych w Polsce w latach 2015-2024, ze szczególnym uwzględnieniem sektora PKD 52 – działalności usługowej wspomagającej transport. Badanie oparto na danych statystycznych GUS, Eurostatu, a także raportach branżowych firm konsultingowych. Główne założenia badawcze obejmują identyfikację kluczowych czynników kosztotwórczych, takich jak: ceny paliw, inflacja, koszty magazynowania, zakłócenia łańcuchów dostaw oraz presja płacowa. Wyniki analizy pokazują, że w analizowanym okresie koszty logistyczne wzrosły o 60% (indeks z 100 do 160). Największe komponenty kosztowe to transport (50% udziału) i magazynowanie (25%), które razem stanowią ponad 75% kosztów sektora. Odnotowano wyraźny wzrost kosztów magazynowania, związany m.in. z rosnącymi czynszami i kosztami energii. Ceny paliw silnie korelowały z kosztami transportu, choć efekty były opóźnione. Inflacja konsumencka (CPI) miała znaczący wpływ na wzrost kosztów operacyjnych, szczególnie po 2020 roku. Porównanie z wybranymi krajami UE (Niemcy, Czechy, Słowacja, Litwa) pokazuje, że Polska zachowuje przewagę kosztową, choć różnice stopniowo się zmniejszają. Prognozy do 2030 roku wskazują na dalszy wzrost kosztów – szacunkowo o 22% – spowodowany m.in. presją płacową, zieloną transformacją oraz cyfryzacją łańcuchów dostaw. Wnioski z badania podkreślają potrzebę inwestycji w automatyzację, nowe technologie oraz efektywne zarządzanie kosztami w transporcie i magazynowaniu. Tylko takie działania umożliwią firmom logistycznym utrzymanie konkurencyjności w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu gospodarczym.

## **CHANGES IN LOGISTICS COSTS IN POLAND IN THE YEARS 2015-2024**

The aim of the study is to analyze the changes in the structure and level of logistics costs in Poland between 2015 and 2024, with particular focus on the PKD (Polish Classification of Activities) 52 sector – support activities for transportation. The analysis is based on statistical data from the Central Statistical Office (GUS), Eurostat, and industry reports from consulting firms. The main research assumptions include the identification of key cost-driving factors such as fuel prices, inflation, warehousing costs, supply chain disruptions, and wage pressure. The results show that logistics costs increased by 60% over the analyzed period (from an index of 100 to 160). The largest cost components are transport (50%) and warehousing (25%), which together account for over 75% of the sector's expenses. A clear rise in warehousing costs was observed, linked to increasing rents and energy costs. Fuel prices showed a strong correlation with transport costs, although the effects were delayed. Consumer price inflation (CPI) had a significant impact on operational cost growth, especially after 2020. A comparison with selected EU countries (Germany, the Czech Republic, Slovakia, Lithuania) shows that Poland maintains a cost advantage, although the gap is gradually narrowing. Forecasts up to 2030 indicate a further cost increase – estimated at around 22% – driven by wage pressure, green transformation, and the digitalization of supply chains. The study concludes that investments in automation, new technologies, and effective cost management in transport and warehousing are essential. These measures will enable logistics companies to remain competitive in an increasingly dynamic economic environment.

## **CYBERBEZPIECZEŃSTWO W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – WYZWANIA I DOBRE PRAKTYKI**

W dobie postępującej cyfryzacji administracja publiczna stoi przed poważnymi wyzwaniami w zakresie ochrony informacji i zarządzania ryzykiem. Celem wystąpienia jest przedstawienie znaczenia cyberbezpieczeństwa w nowoczesnych instytucjach publicznych oraz roli, jaką odgrywa wdrożenie Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (SZBI) zgodnie z wymaganiami normy ISO/IEC 27001. Omówione zostaną najczęstsze zagrożenia, kluczowe zasady tworzenia polityk bezpieczeństwa oraz zadania osób odpowiedzialnych za ochronę danych. Zaprezentowane zostaną również dobre praktyki możliwe do wdrożenia w różnych jednostkach administracji. Prezentacja ma na celu zwrócenie uwagi na konieczność strategicznego podejścia do bezpieczeństwa informacji jako elementu skutecznego zarządzania publicznego.

### **CYBERSECURITY IN PUBLIC ADMINISTRATION – CHALLENGES AND BEST PRACTICES**

This presentation addresses the growing importance of cybersecurity in public administration, with a focus on the current challenges, vulnerabilities, and practical solutions. Based on a review of good practices, risk areas, and system maturity, the presentation highlights the need for a systemic approach to information security. Particular attention is given to the role of employees, the impact of awareness-building initiatives, and the economic consequences of cybersecurity incidents in the public sector. The aim is to identify key areas requiring further research and to inspire continued development of cybersecurity strategies in administration

## **ROLA INTERDYSCYPLINARNOŚCI W KSZTAŁTOWANIU KULTURY INNOWACYJNEJ W ORGANIZACJACH**

W dobie dynamicznych zmian technologicznych, społecznych i gospodarczych, organizacje stoją przed koniecznością nieustannego dostosowywania się do nowych wyzwań. Jednym z kluczowych elementów budowania ich trwałej przewagi konkurencyjnej jest rozwój kultury innowacyjnej. Referat pt. „Rola interdyscyplinarności w kształtowaniu kultury innowacyjnej w organizacjach” podejmuje temat znaczenia integracji różnych dziedzin wiedzy – takich jak zarządzanie, psychologia, socjologia, informatyka czy design thinking – w procesie wspierania kreatywności i innowacyjności zespołów. Wskazuje, że interdyscyplinarne podejście sprzyja tworzeniu środowiska otwartego na eksperymentowanie, współpracę i uczenie się, co jest niezbędne dla rozwoju nowatorskich produktów, usług i modeli biznesowych. Przedstawione zostaną także przykłady dobrych praktyk oraz rekomendacje dla liderów i menedżerów, jak skutecznie wdrażać takie podejście w praktyce organizacyjnej.

## **THE ROLE OF INTERDISCIPLINARITY IN SHAPING THE CULTURE OF INNOVATION IN ORGANIZATIONS**

In the era of dynamic technological, social and economic changes, organisations are faced with the need to constantly adapt to new challenges. One of the key elements of building their lasting competitive advantage is the development of an innovative culture. The paper entitled "The role of interdisciplinarity in shaping an innovative culture in organisations" addresses the importance of integrating various fields of knowledge – such as management, psychology, sociology, computer science and design thinking – in the process of supporting team creativity and innovation. It indicates that an interdisciplinary approach promotes the creation of an environment open to experimentation, cooperation and learning, which is essential for the development of innovative products, services and business models. Examples of good practices and recommendations for leaders and managers on how to effectively implement such an approach in organisational practice will also be presented.

## **NAWYKI ŻYWIENIOWE MŁODYCH OSÓB W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO PODEJŚCIA DO KONSUMPCJI ZDROWEJ ŻYWNOŚCI ORAZ FAST FOOD – PERSPEKTYWA MARKETINGOWA**

Nawyki żywieniowe młodych ludzi odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu ich ogólnego zdrowia i dobrego samopoczucia, wpływając na rozwój fizyczny, psychiczny i emocjonalny. Wraz z przyspieszeniem globalizacji i urbanizacji wzorce konsumpcji żywności uległy znacznej zmianie, a fast food stał się dominującym wyborem dla wielu osób ze względu na wygodę, przystępność cenową i atrakcyjność. Fast food wiele zawdzięcza również aktywnej kampanii marketingowej, poprzez którą zdobywa popularność wśród młodzieży. W związku z tym spożywanie owoców i warzyw stało się mniej atrakcyjne. Młodzi ludzie twierdzą, że fast food jest przystępny cenowo i szybszy w przygotowaniu, więc daje więcej energii w ciągu dnia. Przygotowywanie zaś świeżej żywności z owoców i warzyw jest dla nich skomplikowane, ponieważ wydaje się „bardziej czasochłonne i trudniejsze do przygotowania”. Z drugiej strony obecnie obserwowany jest także wzrost świadomości społeczeństwa dotyczący znaczenia spożywania owoców i warzyw, które są bogatym źródłem niezbędnych składników odżywczych i przyczyniają się do zapobiegania chorobom przewlekłym. Referat ma na celu identyfikację preferencji żywieniowych, motywacji i świadomości skutków zdrowotnych związanych ze spożyciem owoców i warzyw w porównaniu z fast foodami wśród młodych dorosłych. Problem badawczy polega na określeniu wpływu marketingu na nawyki żywieniowe młodzieży. Przeprowadzone badania empiryczne na próbie 52 osób pozwoliły poznać kulturowe, społeczne i ekonomiczne determinanty wyboru żywności respondentów oraz wpływ nawyków żywieniowych na ich samopoczucie. Wyniki zrealizowanych badań dostarczają cennych spostrzeżeń na temat tego, jak promować zdrowsze wzorce żywieniowe wśród młodych ludzi, dokonując próby rozwiązania problemów zdrowia publicznego, takich jak otyłość czy niedożywienie. Ponadto badania te przedstawiają decydentom, edukatorom i pracownikom służby zdrowia rekomendacje oparte na dowodach, aby promować zrównoważone podejście do odżywiania wśród młodszych pokoleń.

## **EATING HABITS OF YOUNG PEOPLE IN THE CONTEXT OF A BALANCED APPROACH TO THE CONSUMPTION OF HEALTHY FOOD AND FAST FOOD – A MARKETING PERSPECTIVE**

The eating habits of young people play a key role in shaping their overall health and well-being, influencing their physical, mental and emotional development. With the acceleration of globalization and urbanization, food consumption patterns have undergone a significant change, and fast food has become the dominant choice for many people due to its convenience, affordability and appeal. Fast food also owes a lot to the active marketing campaign through which it gains popularity among the youth. As a result, consuming fruits and vegetables has become less attractive to the youth. Young people claim that fast food is affordable and quicker to prepare, so it gives them more energy throughout the day. Preparing fresh food from fruits and vegetables is complicated for them because it seems to be “more time-consuming and difficult to prepare”. On the other hand, there is also an increase in public awareness about the importance of consuming fruits and vegetables, which are a rich source of essential nutrients and contribute to the prevention of chronic diseases. The paper aims to identify the dietary preferences, motivations and awareness of the health effects associated with the consumption of fruits and vegetables compared to fast food among young adults. The research problem is to determine the impact of marketing on the eating habits of young people. Empirical research conducted on a sample of 52 people allowed us to learn about the cultural, social and economic determinants of respondents' food choices and the impact of eating habits on their well-being. The results of the conducted research provide valuable insights into how to promote healthier eating patterns among young people, attempting to solve public health problems such as obesity and malnutrition. In addition, this research presents evidence-based recommendations to decision-makers, educators and healthcare workers to promote a balanced approach to nutrition among younger generations.

## **OCENA ZAGROŻENIA UPADŁOŚCIĄ NA PODSTAWIE MODELI DYSKRYMINACYJNYCH – STUDIUM PRZYPADKU UKRAIŃSKIEGO HOLDINGU KSG AGRO S.A.**

Celem przygotowanego referatu jest kompleksowa ocena ryzyka upadłości ukraińskiego holdingu rolniczego KSG Agro S.A. z wykorzystaniem wybranych modeli dyskryminacyjnych stanowiących skuteczne narzędzie wspomagające proces podejmowania decyzji strategicznych przez zarządy przedsiębiorstw. Praca podejmuje próbę identyfikacji symptomów pogarszającej się sytuacji finansowej spółki. W analizie zastosowano trzy klasyczne modele predykcji bankructwa: model Altmana (Z-score), model Hołdy oraz model Hadasika. Badania przeprowadzono na podstawie danych finansowych spółki z lat 2020-2023, obejmujących m.in. wskaźniki płynności, zadłużenia, rotacji oraz rentowności. Wyniki poszczególnych modeli zostały porównane i poddane interpretacji w kontekście specyfiki branży rolno-spożywczej oraz sytuacji geopolitycznej Ukrainy. Przeprowadzone badania wykazały, że holding KSG Agro S.A. w analizowanym okresie znajduje się w strefie podwyższonego ryzyka upadłości, szczególnie według modelu Altmana, który w ostatnich dwóch latach wykazuje wartości poniżej progu bezpieczeństwa. Dwa pozostałe modele częściowo również potwierdzają występowanie sygnałów ostrzegawczych, choć ich prognozy są nieco mniej jednoznaczne. Wyniki te sugerują konieczność podjęcia przez spółkę działań naprawczych, w szczególności w zakresie intensyfikacji działań restrukturyzacyjnych, ograniczenia zadłużenia oraz poprawy efektywności operacyjnej. Referat podkreśla także znaczenie stosowania kilku modeli jednocześnie, co pozwala na pełniejszą i bardziej wiarygodną ocenę sytuacji przedsiębiorstwa. Studium przypadku KSG Agro S.A. stanowi przykład praktycznego wykorzystania narzędzi analizy dyskryminacyjnej w ocenie zagrożenia upadłością w sektorze rolno-spożywczym, podkreślając ich znaczenie w procesie zarządzania ryzykiem finansowym.

## **BANKRUPTCY RISK ASSESSMENT BASED ON DISCRIMINATORY MODELS – A CASE STUDY OF THE UKRAINIAN HOLDING KSG AGRO S.A.**

The aim of the prepared paper is to comprehensively assess the bankruptcy risk of the Ukrainian agricultural holding KSG Agro S.A. using selected discriminant models, which are an effective tool supporting the process of making strategic decisions by the management boards of enterprises. The paper attempts to identify symptoms of the company's deteriorating financial situation. The analysis uses three classic bankruptcy prediction models: the Altman model (Z-score), the Hołda model and the Hadasik model. The research was conducted on the basis of the company's financial data from 2020-2023, including, among others, liquidity, debt, turnover and profitability indicators. The results of individual models were compared and interpreted in the context of the specifics of the agri-food industry and the geopolitical situation of Ukraine. The research showed that the KSG Agro S.A. holding in the analyzed period is in the zone of increased bankruptcy risk, especially according to the Altman model, which in the last two years shows values below the safety threshold. The other two models also partially confirm the occurrence of warning signals, although their forecasts are slightly less clear. These results suggest that the company needs to take corrective action, in particular in terms of intensifying restructuring activities, reducing debt and improving operational efficiency. The paper also emphasizes the importance of using several models simultaneously, which allows for a more comprehensive and reliable assessment of the company's situation. The case study of KSG Agro S.A. is an example of the practical use of discriminant analysis tools in assessing the risk of bankruptcy in the agri-food sector, emphasizing their importance in the financial risk management process.

## **ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROCESIE KOMPLETACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE PLOEGER LOGISTICS BV HARDERWIJK**

Proces kompletacji zamówień odgrywa kluczową rolę w sprawnym funkcjonowaniu logistyki i bezpośrednio wpływa na satysfakcję klienta. Wzrost oczekiwań rynkowych oraz presja na szybkość i dokładność realizacji zamówień zwiększają podatność tego etapu na różnego rodzaju ryzyka. Skuteczne zarządzanie ryzykiem w tym obszarze staje się więc niezbędne dla utrzymania konkurencyjności i niezawodności operacyjnej przedsiębiorstw. Celem niniejszego opracowania była identyfikacja czynników ryzyka występujących w procesie kompletacji zamówień w przedsiębiorstwie logistycznym Ploeger Logistics BV z siedzibą w Harderwijk. Problem badawczy polegał na określeniu sposobów zapobiegania wykrytego ryzyka. Badanie miało charakter empiryczny i opierało się na bezpośrednich obserwacjach i doświadczeniach, zdobytych podczas pracy w badanym podmiocie. Wyniki analizy wskazują, że największe zagrożenia w procesie kompletacji wynikają z błędów ludzkich, niewłaściwej organizacji pracy oraz problemów technicznych. W referacie przedstawiono także propozycje działań zaradczych, w tym szkolenia dla pracowników, reorganizację układu magazynu, wprowadzenie jednolitego systemu oznaczeń oraz wykorzystanie nowoczesnych technologii wspomagających kompletację. Uzyskane wyniki mogą stanowić podstawę do wdrożenia skutecznych rozwiązań ograniczających ryzyko operacyjne w logistyce magazynowej.

### **RISK MANAGEMENT IN THE PICKING PROCESS AT PLOEGER LOGISTICS BV HARDERWIJK**

The order picking process plays a key role in the efficient functioning of logistics and directly affects customer satisfaction. Growing market expectations and pressure on the speed and accuracy of order fulfillment increase the susceptibility of this stage to various types of risks. Effective risk management in this area is therefore becoming essential to maintaining the competitiveness and operational reliability of enterprises. The aim of this study was to identify risk factors occurring in the order picking process in the logistics company Ploeger Logistics BV based in Harderwijk. The research problem was to determine ways to prevent the detected risk. The study was empirical in nature and was based on direct observations and experiences gained while working in the studied entity. The results of the analysis indicate that the greatest threats in the picking process result from human errors, improper work organization and technical problems. The paper also presents proposals for remedial actions, including training for employees, reorganization of the warehouse layout, introduction of a uniform marking system and use of modern technologies supporting picking. The obtained results can constitute the basis for implementing effective solutions reducing operational risk in warehouse logistics.

## **ROLA BIOMETRII W ZARZĄDZANIU BEZPIECZEŃSTWEM BANKÓW W POLSCE**

Praca pt. „Rola biometrii w zarządzaniu bezpieczeństwem banków w Polsce” bada związek między wprowadzeniem rozwiązań biometrycznych do sektora bankowego a poziomem bezpieczeństwa. Celem pracy jest ocena i porównanie wpływu rozwiązań biometrycznych na bezpieczeństwo transakcji elektronicznych w bankowości detalicznej. W części teoretycznej omówiono pojęcie biometrii i jej rodzaje, a także sposób wykorzystania rozwiązań biometrycznych w sektorze bankowym. Scharakteryzowano również szanse i zagrożenia związane z wprowadzeniem rozwiązań biometrycznych. Część badawcza opiera się na badaniu ankietowym dotyczącym zaufania klientów detalicznych do biometrii. Badanie to zostało przeprowadzone w marcu 2025 roku. Zostało zbadanych 95 respondentów powyżej 18 roku życia, z czego 84% z nich korzysta z rozwiązań biometrycznych w bankowości. Dzięki temu badaniu uzyskano odpowiedź na pytanie „Czy zastosowanie biometrii znacząco poprawia poziom bezpieczeństwa w polskich bankach?”. Wyniki wskazują, że klienci mają duże zaufanie do biometrii. Jako największe zalety rozwiązań biometrycznych klienci wskazują: szybkość i wygodę, brak konieczności pamiętania haseł oraz większe bezpieczeństwo. Klienci wierzą, że w przyszłości biometria zastąpi tradycyjne metody uwierzytelniania w bankach i są oni w przeważającej części otwarci na takie rozwiązania. Niniejsza praca wskazuje, że biometria ma znaczący wpływ na zwiększenie bezpieczeństwa transakcji elektronicznych w bankowości detalicznej. A innowacje związane z tymi rozwiązaniami przyciągają klientów i ułatwiają bankom dystrybucję produktów bankowych.

## **THE ROLE OF BIOMETRICS IN MANAGING BANK SECURITY IN POLAND**

The thesis titled “The Role of Biometrics in Security Management of Banks in Poland” examines the relationship between the implementation of biometric solutions in the banking sector and the level of security. The aim of the study is to assess and compare the impact of biometric technologies on the security of electronic transactions in retail banking. The theoretical part discusses the concept of biometrics and its types, as well as the use of biometric solutions in the banking sector. It also outlines the opportunities and threats associated with the implementation of such technologies. The research part is based on a survey. The study was conducted in March 2025. It involved 95 respondents over the age of 18, 84% of whom use biometric solutions in banking. This research aimed to answer the question: “Does the use of biometrics significantly improve the level of security in Polish banks?” The results show that customers have a high level of trust in biometric technologies. The most commonly indicated advantages of biometric solutions include speed and convenience, the lack of a need to remember passwords, and increased security. Customers believe that in the future, biometrics will replace traditional authentication methods in banks, and most of them are open to such solutions. This thesis demonstrates that biometrics have a significant impact on enhancing the security of electronic transactions in retail banking. Moreover, innovations related to biometric solutions attract customers and facilitate the distribution of banking products.

## **ŚWIADOMOŚĆ I ZABEZPIECZANIE SIĘ PRZED RYZYKAMI CYBERNETYCZNYMI W MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH – PERSPEKTYWA DORADCÓW UBEZPIECZENIOWYCH**

W dobie rosnącej liczby zagrożeń cyfrowych, świadomość i podejmowanie działań w zakresie zabezpieczenia przed ryzykiem cybernetycznym stają się istotnym elementem zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwach. Celem niniejszej pracy była ocena stopnia świadomości ryzyka cybernetycznego oraz identyfikacja stosowanych form zabezpieczania się przed nimi w mikro i małych przedsiębiorstwach, z perspektywy doradców ubezpieczeniowych. Badanie miało charakter eksploracyjny i zostało przeprowadzone na podstawie autorskiego kwestionariusza ankietowego, skierowanego do 101 doradców ubezpieczeniowych aktywnych na rynku polskim (dobór celowy). Większość respondentów oceniła świadomość przedsiębiorców jako przeciętną (64,89%) oraz wskazała, że dominują firmy podejmujące jedynie podstawowe działania niewymagające dużych nakładów finansowych (58,51%). Zaledwie 4,14% badanych podmiotów korzysta z ubezpieczeń cybernetycznych, co koresponduje z deklaracjami 85,15% doradców, którzy nigdy lub bardzo rzadko otrzymywali zapytania o tego rodzaju ochronę. Wśród najczęściej identyfikowanych zagrożeń znalazły się: wyciek danych osobowych, złośliwe oprogramowanie oraz phishing, podczas gdy ataki typu DoS/DDoS oraz dostęp osób nieupoważnionych wskazywano zdecydowanie rzadziej. Analiza odpowiedzi wykazała, że rynek ubezpieczeń cyber w Polsce cechuje się niską dostępnością produktów. Wśród najczęściej oferowanych rozwiązań wymieniano produkty PZU (w przypadku agentów – 67,8%) oraz Colonnade (w przypadku brokerów – 92,31%). Kluczowym motywatorem zakupu ubezpieczenia jest ochrona przed odpowiedzialnością finansową (np. karami administracyjnymi), natomiast główne bariery stanowią przekonanie o wystarczających zabezpieczeniach technicznych, brak świadomości ryzyka oraz trudność w zrozumieniu i spełnieniu wymagań stawianych przez ubezpieczycieli. Pomimo ograniczeń w dostępności produktów i niskiego zainteresowania ze strony klientów 46,53% doradców uznaje ubezpieczenia cyber za skuteczne narzędzie zabezpieczające przed ryzykiem. Jednocześnie respondenci często deklarowali przeciętny poziom własnej wiedzy w tym zakresie, przy czym tylko 16,83% określiło ją jako dobrą lub ekspercką. Co istotne, 40,59% badanych nie przewiduje wzrostu rynku ubezpieczeń cyber w najbliższym roku, a bardziej sceptyczne nastawienie cechuje doradców z dłuższym stażem zawodowym. Wśród głównych barier ograniczających rozwój rynku wskazano m.in. złożone formularze, nadmierne wymagania dotyczące zabezpieczeń, wysokie składki oraz brak wiedzy i zainteresowania ze strony klientów. Wnioski z badania wskazują na potrzebę intensyfikacji działań edukacyjnych skierowanych zarówno do przedsiębiorców, jak i doradców, a także dalszy rozwój dostosowanych produktów ubezpieczeniowych dla sektora mikro i małych przedsiębiorstw.

## **CYBER RISK AWARENESS AND PROTECTION STRATEGIES IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES – INSURANCE ADVISORS' PERSPECTIVE**

In the face of a growing number of digital threats, awareness and proactive risk management have become essential components of business security strategies. This study aimed to assess the level of awareness of cyber risks and identify the methods of protection used by micro and small enterprises, based on the perspective of insurance advisors. The research was exploratory in nature and conducted using a proprietary questionnaire distributed among 101 insurance advisors operating in the Polish market (purposive sampling). Most respondents rated the cyber risk awareness among entrepreneurs as average (64.89%), with a majority indicating that businesses typically implement only basic, low-cost security measures (58.51%). Only 4.14% of the surveyed entities were found to use cyber insurance, which aligns with the finding that 85.15% of advisors had never or only rarely received inquiries about such coverage. The most frequently identified threats included data breaches, malware, and phishing, while less attention was given to DoS/DDoS attacks or unauthorized access. The study also revealed that the availability of

cyber insurance products in Poland remains limited. The most commonly offered solutions came from PZU (67.8% of agents) and Colonnade (92.31% of brokers). The primary motivation for purchasing cyber insurance was financial liability protection (including administrative penalties), while the main barriers included the belief that existing security measures were sufficient, a lack of risk awareness, and the complexity or perceived inaccessibility of insurance procedures. Despite limited market offerings and low client interest, 46.53% of insurance advisors assessed cyber insurance as highly or very highly effective in mitigating cyber risks. However, the advisors' self-assessed knowledge levels were generally moderate, with only 16.83% considering their expertise to be good or expert-level. Notably, 40.59% of respondents did not expect market growth for cyber insurance within the following year, with more pessimistic views observed among those with longer professional experience. The key obstacles to market development included complex application processes, excessive security requirements, high premiums, and widespread lack of awareness and engagement from clients. The study highlights the urgent need for increased education for both entrepreneurs and insurance professionals, as well as for broader development of accessible, well-adapted cyber insurance products tailored to the needs of micro and small enterprises.

## **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W OBLICZU PODWÓJNEGO ZAGROŻENIA: CYBERATAK W SEKTORZE OCHRONY ZDROWIA**

Organizacje we współczesnym świecie muszą stawiać czoła coraz bardziej dynamicznemu i burzliwemu otoczeniu – kryzysy ekonomiczne i energetyczne, pandemie, wojny i cyberataki stały się codzienną rzeczywistością krajobrazu biznesowego i geopolitycznego. Z drugiej jednak strony, wszechobecna dzisiaj technologia oferuje bezprecedensowe i niespotykane nigdy wcześniej w historii możliwości szybkiego pozyskiwania wiedzy i informacji zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji, a także ich natychmiastowej wymiany. Umiejętny transfer i zarządzanie wiedzą uważane są za źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Alnatsheh i in., 2023), szczególnie w obliczu zagrożenia cybernetycznego. Większość organizacji, a nawet krajów, komunikuje się i współdziała ze sobą w znacznej mierze w cyberprzestrzeni (Li i Liu, 2021), jednak ten sposób interakcji niesie ze sobą ryzyko cyberataku. Jednym z najbardziej podatnych na cyberataki sektorów jest ochrona zdrowia, przede wszystkim ze względu na: 1) wysoką wartość danych medycznych oraz 2) unikalne identyfikatory pacjentów (Clarke i Martin, 2024). Rosnąca liczba cyberprzestępstw w ochronie zdrowia może zdestabilizować służbę zdrowia oraz zagrozić życiu i zdrowiu pacjentów (ONZ, 2024). Według najnowszego rankingu NCSU Polska jest wysoko oceniana pod względem krajowego indeksu bezpieczeństwa cybernetycznego (NCSI, 2024), zwłaszcza w obszarach wskaźników prewencyjnych i reakcyjnych. Dlatego celem niniejszego artykułu jest analiza przypadku cyberataku na jeden z polskich publicznych szpitali oraz analiza zarządzania wiedzą i zarządzania kryzysowego wraz z przedstawieniem kluczowych rekomendacji.

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE FACE OF DOUBLE IMPACT: A CYBERATTACK IN HEALTHCARE**

Organizations in today's world must confront an increasingly dynamic and turbulent environment – crises, pandemics, wars, inflation, blackouts, population migrations, and most importantly, cyberattacks have become everyday realities of the business and geopolitical landscape. On the other hand, ubiquitous technology offers unprecedented and historically unparalleled opportunities for rapidly acquiring knowledge and information both from within and outside the organization as well as for exchanging it swiftly. Skilful knowledge transfer and management is said to be a source of a company's competitive advantage (Alnatsheh et al., 2023), especially in the face of a cyberthreat. Most organizations communicate and interact with one another mostly in cyberspace (Li and Liu, 2021) thus they are all prone to danger. However, one of sectors which are most vulnerable to cyberattack is healthcare due to 1) high value of medical data, 2) unique patient ID which often cannot be changed (Clarke and Martin, 2024). A rising number of cybercrimes in healthcare is taking place with UN warning that in the long-run it may destabilize the health safety and put at risk patients' life and health (UN, 2024). According to the latest ranking Poland it said to be rated highly in terms of national cyber security index (NCSI, 2024), especially in terms of preventive and responsive indicators. Hence, the aim of the article is to take under scrutiny a cyberattack in a national hospital in Poland and analyze knowledge and crisis management with outlining key recommendations.

## **WPLYW PODATKÓW EKOLOGICZNYCH NA ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM TURYSTYCZNYM**

Celem przeprowadzonych badań było zidentyfikowanie wpływu podatków ekologicznych na funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych w Europie, ze szczególnym uwzględnieniem opinii i poziomu świadomości turystów. Badanie zostało osadzone w kontekście interdyscyplinarnego zarządzania przedsiębiorstwem, łącząc perspektywy ekonomiczne, środowiskowe, społeczne oraz prawne. Główna hipoteza zakładała, że podatki ekologiczne oddziałują nie tylko na strukturę kosztów firm turystycznych, ale również na sposób postrzegania ich oferty przez konsumentów oraz na strategię komunikacji i działania prośrodowiskowe przedsiębiorstw. W ramach badań przeanalizowano przykłady podatków ekologicznych stosowanych w różnych krajach europejskich, takich jak opłaty klimatyczne, podatki od emisji CO<sub>2</sub> czy lokalne podatki turystyczne przeznaczone na ochronę środowiska. Równoległe przeprowadzono badanie ankietowe wśród turystów, które pozwoliło określić poziom ich świadomości na temat istnienia i celu tych podatków oraz ocenić ich nastawienie do ponoszenia dodatkowych opłat w imię zrównoważonego rozwoju. Wyniki pokazały, że choć wiedza turystów na temat konkretnych podatków ekologicznych jest stosunkowo niska, to większość respondentów popiera ideę takich rozwiązań, szczególnie jeśli są one transparentne i skutecznie wspierają działania proekologiczne. Jednocześnie przedsiębiorstwa turystyczne – mimo rosnącej presji regulacyjnej i oczekiwań społecznych – wciąż nie zawsze posiadają zintegrowane strategie zarządzania, które w sposób interdyscyplinarny uwzględniałyby wpływ podatków ekologicznych na wszystkie obszary działalności. Wnioski z badania wskazują na potrzebę szerszej edukacji konsumentów oraz konieczność opracowywania wieloaspektowych strategii zarządzania w przedsiębiorstwach turystycznych uwzględniających aspekty środowiskowe, ekonomiczne i społeczne.

## **THE IMPACT OF ENVIRONMENTAL TAXES ON THE MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES**

The aim of this study was to identify the impact of environmental taxes on the operations of tourism enterprises in Europe, with particular emphasis on tourists' opinions and levels of awareness. The research was conducted within the framework of interdisciplinary business management, combining economic, environmental, social, and legal perspectives. The main hypothesis assumed that environmental taxes influence not only the cost structure of tourism companies but also how their offerings are perceived by consumers, as well as their communication strategies and pro-environmental activities. The study involved an analysis of examples of environmental taxes applied in various European countries, such as climate levies, CO<sub>2</sub> emission taxes, and local tourism taxes dedicated to environmental protection. Simultaneously, a survey was conducted among tourists to assess their awareness of the existence and purpose of such taxes and to evaluate their attitudes toward paying additional fees in the name of sustainable development. The results showed that although tourists' knowledge of specific environmental taxes is relatively low, the majority of respondents support the idea, particularly when such measures are transparent and effectively support environmental efforts. At the same time, tourism enterprises – despite increasing regulatory pressure and growing social expectations – still often lack integrated management strategies that would address the impact of environmental taxes across all areas of their operations in an interdisciplinary way. The findings highlight the need for broader consumer education and the necessity for tourism enterprises to develop multifaceted management strategies that incorporate environmental, economic, and social dimensions.

## **WYKORZYSTANIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W ZARZĄDZANIU PROCESAMI BIZNESOWYMI**

W dobie dynamicznych zmian technologicznych i cyfrowej transformacji przedsiębiorstw, sztuczna inteligencja (AI) staje się jednym z kluczowych narzędzi wspierających zarządzanie procesami biznesowymi. Prezentacja ma na celu omówienie głównych sposobów wykorzystania AI w środowisku organizacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów praktycznych i zarządczych. W prezentacji zostanie przedstawiona definicja sztucznej inteligencji oraz jej znaczenie w kontekście zarządzania procesami, a także podjęta zostanie próba odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu AI może wspierać podejmowanie decyzji menedżerskich oraz automatyzację operacji biznesowych. W kolejnych częściach prezentacji omówione zostaną konkretne przykłady zastosowań AI w firmach m.in. w obszarze analizy danych, prognozowania popytu, zarządzania łańcuchem dostaw czy automatyzacji obsługi klienta. Poruszone zostaną również potencjalne korzyści wynikające z wdrożenia AI, takie jak poprawa efektywności operacyjnej, obniżenie kosztów działalności oraz zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw. Prezentacja nie pominie także wyzwań związanych z integracją AI w procesach zarządczych w tym aspektów etycznych, trudności technicznych i potrzeby podnoszenia kompetencji pracowników. Prezentacja zostanie oparta na aktualnej literaturze przedmiotu, raportach branżowych oraz przykładach zaczerpniętych z praktyki gospodarczej. Całość ma na celu ukazanie możliwości oraz ograniczeń, jakie niesie za sobą wykorzystanie sztucznej inteligencji w nowoczesnym zarządzaniu.

### **THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

In the era of dynamic technological changes and digital transformation of enterprises, artificial intelligence (AI) is becoming one of the key tools supporting business process management. The aim of this presentation is to discuss the main ways AI is used in organizational environments, with particular focus on practical and managerial aspects. The presentation will provide a definition of artificial intelligence and its significance in the context of process management, and it will attempt to answer the question of to what extent AI can support managerial decision-making and the automation of business operations. In the following parts of the presentation, specific examples of AI applications in companies will be discussed, including data analysis, demand forecasting, supply chain management, and customer service automation. The potential benefits of AI implementation will also be addressed, such as improving operational efficiency, reducing operational costs, and enhancing business competitiveness. The presentation will not overlook the challenges associated with integrating AI into management processes, including ethical concerns, technical difficulties, and the need to improve employee competencies. The content will be based on current academic literature, industry reports, and real-world business case studies. The overall goal is to present both the opportunities and limitations of using artificial intelligence in modern management.

## **ODPORNOŚĆ ORGANIZACYJNA W CZASACH KRYZYSU – UWARUNKOWANIA SKUTECZNYCH STRATEGII ZARZĄDZANIA**

W obliczu coraz częstszych i intensywniejszych kryzysów – takich jak pandemie, konflikty zbrojne czy zaburzenia łańcuchów dostaw – organizacje muszą nieustannie dostosowywać swoje strategie działania. Temat odporności organizacyjnej staje się kluczowy dla zrozumienia, jak instytucje mogą skutecznie funkcjonować i rozwijać się mimo dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Celem pracy jest identyfikacja kluczowych mechanizmów budowania odporności organizacyjnej w sytuacjach kryzysowych. Punktem wyjścia jest obserwowany wzrost częstotliwości i intensywności kryzysów, wymagający od organizacji szybkiego i skutecznego reagowania. Analiza oparta została na studium przypadku organizacji, która wdrożyła skuteczne mechanizmy reagowania na kryzys. Badano kluczowe czynniki sukcesu, takie jak: adaptacyjne przywództwo, cyfryzacja procesów decyzyjnych, zarządzanie ryzykiem w czasie rzeczywistym oraz zintegrowane podejście do wdrażania innowacji w warunkach presji. Badacze przeprowadzili analizę danych jakościowych, koncentrując się na identyfikacji ram zarządzania wiedzą wspierających budowę trwałej odporności. Wnioski z badania mogą stanowić praktyczne wskazówki dla liderów i decydentów poszukujących interdyscyplinarnych rozwiązań w obszarze zarządzania kryzysowego, logistyki, innowacji oraz procesów informacyjnych. Artykuł wnosi wartość dodaną do dyskusji nad odpornością organizacyjną, łącząc perspektywę teoretyczną z analizą praktyczną.

## **ORGANIZATIONAL RESILIENCE DURING CRISIS – CONDITIONS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT STRATEGIES**

In the face of increasingly frequent and intense crises – such as pandemics, armed conflicts or supply chain disruptions – organisations need to constantly adapt their operational strategies. The topic of organisational resilience is becoming central to understanding how institutions can function effectively and thrive despite a dynamically changing environment. The aim of this paper is to identify the key mechanisms for building organisational resilience in crisis situations. The starting point is the observed increase in the frequency and intensity of crises, requiring organisations to respond quickly and effectively. The analysis is based on a case study of an organisation that has implemented effective crisis response mechanisms. Key success factors such as adaptive leadership, digitisation of decision-making processes, real-time risk management and an integrated approach to implementing innovation under pressure were examined. The researchers conducted a qualitative data analysis, focusing on the identification of a knowledge management framework to support the building of sustainable resilience. The study's findings can provide practical guidance for leaders and decision-makers seeking interdisciplinary solutions in the areas of crisis management, logistics, innovation and information processes. The article adds value to the discussion on organisational resilience by combining theoretical perspectives with practical analysis.

# **OGÓLNOPOLSKIE SPOTKANIE STUDENCKICH KÓŁ NAUKOWYCH**

## **UCZESTNICZY**

**Koło Naukowe „Start-up”  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)**

**Koło Naukowe Logistyków UWS  
(Uniwersytet w Siedlcach)**

**SKN E-Zarządzania w Turystyce i Rekreacji  
(Akademia Kultury Fizycznej w Krakowie)**

**KN SprzedaJEMY  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)**

**Studenckie Koło Naukowe Młodych Liderów i Analityków  
(Uniwersytet Bielsko-Bialski)**

**Sekcja Ekonomiczna Koła Naukowego Studentów i Absolwentów  
WASE (Wielkopolska Akademia Społeczno-Ekonomiczna  
w Środzie Wielkopolskiej)**

**SKN „FaMa” Business Leaders Club  
(Politechnika Częstochowska)**

## PARTNERZY KONFERENCJI



WARSZAWSKI  
INSTYTUT  
BANKOWOŚCI



## PARTNERZY MEDIALNI

