

prof. dr hab. Sabina Kauf  
Uniwersytet Opolski  
Katedra Marketingu i Zarządzania łańcuchami Dostaw

Zdieszowice, 26.02.2025

## RECENZJA DOROBKU NAUKOWEGO

Dr Grażyny Kędzi

**pt. „Włączenie dostawców w rozwój produktu jako szansa na budowanie odporności łańcuchów dostaw oraz zmniejszenie negatywnego wpływu łańcuchów dostaw na środowisko przyrodnicze”**

### 1. Podstawa opracowania recenzji

Formalną podstawę do opracowania recenzji stanowiło Postanowienie Komisji Uniwersytetu Łódzkiego ds. stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości reprezentowanej przez prof. dr hab. Ewę Walińską z dnia 16.12.2024. zlecające sporządzenie recenzji osiągnięć naukowych dr Grażyny Kędzi (zwanej dalej zamiennie „Habilitantką”) oraz wkładu do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości powierzającym mi funkcję recenzenta dorobku w postępowaniu habilitacyjnym.

Merytoryczną podstawę recenzji stanowi przesłana dokumentacja dorobku naukowego, dydaktycznego i organizacyjnego Habilitantki, dokumentacja osobowa, oraz wybrane, załączone publikacje naukowe. Dokumentacja przedstawiona przez Habilitantkę jest zgodna z wytycznymi Rady Doskonałości Naukowej, zgodnie z kompetencjami wynikającymi z art. 221 ust. 1 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r. poz. 478 z późn. zm.) (dalej: Ustawa), w ramach postępowania dotyczącego nadania stopnia doktora habilitowanego i umożliwia zapoznanie się z dorobkiem. Prezentacja głównych nurtów badawczych w autoreferacie jest zadowalająca i pozwala na dokonanie oceny merytorycznej osiągnięć Habilitantki.

W ocenie dorobku uwzględnione zostały kryteria wynikające z art. 219 ustawy, tzn.:

- fakt posiadania przez habilitantkę stopnia doktora
- osiągnięcie naukowe: *włączenie dostawców w rozwój produktu jako szansa na budowanie odporności łańcuchów dostaw oraz zmniejszenie negatywnego wpływu łańcuchów dostaw na środowisko przyrodnicze*, które zgłoszone zostało przez Habilitantkę jako cykl publikacji mających stanowić znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości
- aktywność naukowa realizowana w więcej niż jednej uczelni czy instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej

Warto pamiętać, że zgodnie z art. 221 ust. 8 Ustawy, recenzenci skupiają się na ocenie, czy osiągnięcia naukowe wnoszą istotny wkład w rozwój dyscypliny, pomijając wprost ocenę aktywności naukowej.

### 2. Informacje o Habilitantce

Habilitantka od prawie piętnastu lat prowadzi działalność naukową, charakteryzującą się wyraźną ewolucją tematyczną i metodologiczną, przy jednoczesnym zachowaniu spójności w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw. Jej wczesne zainteresowania badawcze dotyczyły zarządzania ryzykiem w relacjach dostawca-nabywca. Stanowiło to główny temat jej rozprawy doktorskiej pt. *Zarządzania ryzykiem w relacjach dostawca-nabywca na rynku B2B* obronionej w 2010 roku. W kolejnych latach Habilitantka poszerzyła swoje badania o kwestie związane

z rezyliencją łańcucha dostaw (publikacje z lat 2015–2020). Kluczowym elementem jej badań stało się zrozumienie wpływu współpracy z dostawcami na zdolność firm do przeciwdziałania zakłóceniom i zarządzania niepewnością w globalnym środowisku biznesowym. Obecnie jej badania koncentrują się na integracji dostawców w proces rozwoju produktu z koncepcją zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw. Obszar ten wpisuje się w aktualne wyzwania związane z gospodarką cyrkularną i strategiami minimalizacji ryzyka klimatycznego. Ewolucja jej badań od zagadnień ryzyka, przez odporność łańcuchów dostaw, po zintegrowane podejście do zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw, pokazuje konsekwencję i głębokie osadzenie jej prac w problematyce współczesnego zarządzania logistycznego. W tym kontekście zastanawiające jest, że w przedstawionym cyklu publikacyjnym Habilitantka nie stosuje podejścia logistycznego.

Dr Grażyna Kędzia od roku 2007 związana jest zawodowo z Uniwersytetem Łódzkim, gdzie obecnie jest adiunktem w Katedrze Logistyki na Wydziale Zarządzania. Habilitantka jest absolwentką UŁ, gdzie w latach 2000-2005 ukończyła, na podstawie pracy pt. Weryfikacja modelu matematycznego DALIS wersja 1.0 dla Zbiornika Sulejowskiego, pięcioletnie studia magisterskie na kierunku Ochrona Środowiska, na Wydziale Biologii i Ochrony Środowiska.

Habilitantka ukończyła liczne studia podyplomowe, w tym "Bezpieczeństwo i higienę pracy" (2006) oraz "Kosmetologię" (2007) na Politechnice Łódzkiej. Posiada doświadczenie w realizacji projektów badawczych, w tym finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki, a także uczestniczyła w międzynarodowych projektach dotyczących strategii zarządzania łańcuchem dostaw.

Dr Grażyna Kędzia aktywnie angażuje się również w działalność dydaktyczną. W ramach swoich obowiązków prowadzi zajęcia na kierunkach takich jak: logistyka, logistyka w biznesie, cyfryzacja i zarządzanie danymi w biznesie, automatyzacja procesów biznesowych, prowadząc zajęcia z zakresu szeroko rozumianego zarządzania łańcuchem dostaw, logistyki oraz zarządzania ryzykiem i środowiskiem. Prowadzi również zajęcia w języku angielskim oraz w ramach studiów podyplomowych. Pełni funkcję promotora prac dyplomowych/licencjackich (101) i magisterskich (125), promotora pomocniczego w dwóch zakończonych rozprawach doktorskich, a także uczestniczy w recenzjach artykułów naukowych oraz monografii (20). Jej zaangażowanie w badania naukowe i dydaktykę znajduje odzwierciedlenie w licznych nagrodach i wyróżnieniach za osiągnięcia akademickie.

### 3. Główne osiągnięcia naukowe

Głównym osiągnięciem naukowym Habilitantki jest cykl publikacji zatytułowany „*Włączenie dostawców w rozwój produktu jako szansa na budowanie odporności łańcuchów dostaw oraz zmniejszenie negatywnego wpływu łańcuchów dostaw na środowisko przyrodnicze*”, na który składa się osiem pozycji, w tym jedna monografia, wydana w roku 2022 (*Dostawca w procesie rozwoju produktu*), pięć artykułów naukowych w języku angielskim, jeden artykuł naukowy opublikowany w recenzowanych materiałach konferencyjnych oraz jeden rozdział w monografii. Wskazane publikacje zostały wydane w latach 2018 (2), 2019 (1), 2020 (2), 2022 (2), 2024 (1). Publikacje te ukazały się w czasopismach takich jak: *LogForum*, *International Journal for Quality Research*, *Central European Management Journal*, *Operations and Supply Chain management – An International Journal*, które posiadają Impact Factor. Można zatem stwierdzić, że dobór czasopism i ich ranga spełnia wymogi określone w art. 219 pkt 2 lit. b w zw. z art. 267 ust.2 pkt 2 lit. b Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, uwzględniając zarówno indeksowanie tych prac we wspomnianych bazach jak i obecność w wykazie czasopism MNiSzW z 18 grudnia 2019 roku.



Odnosząc się do samego tytułu jednotematycznego cyklu należy stwierdzić, że jest on obietnicą, którą składa Autor w ujęciu syntetycznym. Powinien zatem odpowiadać za wartości merytoryczne publikacji opatrzonej tym tytułem, odzwierciedlając ich treść oraz główne założenia. Tymczasem, tylko częściowo oddaje on treść publikacji. Pierwsza część tytułu dotycząca budowania odporności łańcuchów dostaw poprzez współpracę z dostawcami znajduje uzasadnienie w przedstawionych pracach. Publikacje koncentrują się na roli dostawców w procesie rozwoju produktów, analizują mechanizmy zarządzania ryzykiem oraz wskazują na wpływ relacji z dostawcami na elastyczność i stabilność łańcucha dostaw. W tym zakresie tytuł pozostaje adekwatny. Natomiast druga część, odnosząca się do ograniczania negatywnego wpływu na środowisko, nie znajduje wystarczającego odzwierciedlenia w publikacjach. Zagadnienia ekologiczne pojawiają się jedynie marginalnie i nie są poddane kompleksowej analizie. Brakuje badań nad strategią dostawców w zakresie zrównoważonego rozwoju, gospodarki o obiegu zamkniętym czy redukcji śladu węglowego. Tym sam tytuł sugeruje równorzędne podejście do dwóch zagadnień – odporności i zrównoważonego rozwoju – podczas gdy w rzeczywistości publikacje koncentrują się niemal wyłącznie na pierwszym członie.

Przedłożony do oceny zbiór publikacji powinien odpowiadać standardom monografii, co oznacza konieczność zachowania metodologicznej i merytorycznej spójności. Jego budowa powinna jasno ukazywać logiczny tok badań, odzwierciedlać kolejność etapów poznania naukowego oraz w przekonujący sposób przedstawiać wkład Habilitantki w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Analiza publikacji składających się na jednotematyczny cykl wskazuje, że wszystkie koncentrują się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem łańcuchem dostaw, ze szczególnym uwzględnieniem zaangażowania dostawców w rozwój produktów (*Supplier Involvement in Product Development – SIPD*), odporności łańcucha dostaw (SCRES) oraz zarządzania ryzykiem. Pod względem ogólnej tematyki badawczej wszystkie zgłoszone do oceny publikacje można uznać za część jednego nurtu badawczego, obejmującego relacje dostawca-nabywca. Głównym zagadnieniem jest wpływ zaangażowania dostawców na odporność łańcucha dostaw oraz wyniki przedsiębiorstw. Niemniej, każda publikacja bada ten problem z innej perspektywy – niektóre skupiają się na ryzyku, inne na komunikacji czy elastyczności dostawców. Metodyka badań jest w dużej mierze podobna – dominują badania ilościowe, często wykorzystujące wyniki badań ankietowych oraz (choć w ograniczonym zakresie) modelowanie równań strukturalnych (SEM). Pomimo wspólnej tematyki, cyklu nie można uznać za całkowicie spójny. Jednoznaczne uznanie zbioru publikacji za w pełni spójny cykl utrudnia brak wyraźnej progresji badawczej i wyraźnej sekwencji badań, w której każde kolejne opracowanie rozwijałoby poprzednie. Publikacje nie odwołują się do siebie w sposób systematyczny, nie widać stopniowego rozwijania modelu teoretycznego czy testowania kolejnych hipotez na podstawie wcześniejszych wyników. Niektóre publikacje analizują ten sam temat (np. SIPD i odporność łańcucha dostaw) w sposób podobny, co prowadzi do powtarzania tych samych konkluzji w różnych opracowaniach. Tym samym, z merytorycznego punktu widzenia kluczowym problemem jest brak nadrzędnego modelu teoretycznego i swoisty „nieporządek” w definiowaniu podstawowych dla rozpatrywanego tematu pojęć. W przedstawionym cyklu publikacji Habilitantka nie wprowadziła nowych teorii ani przełomowych wniosków. Pewnym mankamentem jest brak pracy podsumowującej cykl, która syntetyzowałaby wcześniejsze wyniki i tworzyła nową teorię lub model zarządzania, choć za taką można by uznać zgłoszoną do oceny monografię *Dostawca w procesie rozwoju produktu* (2022).



Nieco problematyczne jest także osadzenie cyklu publikacji w subdyscyplinach, które habilitantka wskazuje – zarządzanie logistyką<sup>1</sup> oraz zarządzanie strategiczne i innowacyjne, zwłaszcza w kontekście klasycznego podejścia do rozwoju nowych produktów, które tradycyjnie lokowane są w obszarze marketingu oraz badań i rozwoju (R&D). Marketing jako funkcja strategiczna, odpowiada za identyfikację potrzeb klientów, segmentację rynku oraz pozycjonowanie produktów. To właśnie te czynniki mają kluczowe znaczenie dla skutecznego wdrażania nowych rozwiązań, a czasem nawet dla rekonfiguracji łańcuchów dostaw. W analizowanych publikacjach brakuje zatem powiązania między współpracą z dostawcami a strategią marketingową przedsiębiorstwa, co prowadzi do niepełnego obrazu procesu rozwoju produktów. Poza tym, z perspektywy zarządzania łańcuchem dostaw samo uwzględnienie dostawców w procesie rozwoju produktów jest nie wystarczające do osiągnięcia pełnej odporności. Ta zależy od interakcji wielu podmiotów, a w szczególności od klientów końcowych, ostatecznie decydujących o sukcesie lub porażce całych łańcuchów i sieci dostaw. Dlatego odporność powinna być budowana zarówno poprzez integrację z dostawcami, jak i poprzez elastyczne zarządzanie popytem, oparte na ścisłej współpracy z klientami, jako specyficzna odpowiedź na pojawiające się potencjalne zagrożenia, zgodnie z deklarowanym światem VUCA (s. 6 autoreferatu). Takie podejście do tematu stanowiłoby realne *novum*, które Habilitantka mogłaby wnieść w rozwój dyscypliny. Problematyka współpracy z dostawcami oraz kształtowania relacji z nimi jest już dobrze ugruntowana w literaturze. Istnieje wiele opracowań dotyczących *Supplier Involvement in Product Development* (SIPD), *Early Supplier Involvement* (ESI), *Supply Chain Resilience* (SCRES), zarządzania ryzykiem w relacjach dostawca-nabywca czy strategii minimalizowania zakłóceń poprzez dywersyfikację źródeł zaopatrzenia. W tym kontekście, podejście habilitantki nie wnosi istotnej nowości do pola badawczego, a jedynie uzupełnia istniejące koncepcje o kolejne studia empiryczne (co do których można mieć ograniczone zaufanie w związku ze sformułowanymi niedoskonałościami metodycznymi, do których odniosę się jeszcze w dalszej części recenzji). Dlatego zastosowanie podobnych mechanizmów współpracy w odniesieniu do klientów mogłoby znacznie wzbogacić dorobek Habilitantki. Z perspektywy zarządzania strategicznego i innowacyjnego, optymalnym rozwiązaniem wydaje się połączenie koncepcji *Early Supplier Involvement* (ESI) z podejściem *Demand-Driven Supply Chain* (DDSC). Taka integracja stworzyłaby przesłanki do lepszego dostosowania łańcucha dostaw do dynamicznych zmian rynkowych, redukcji ryzyka poprzez uwzględnienie prognoz popytu i strategii elastyczności oraz efektywniejsze zarządzanie relacjami zarówno z dostawcami, jak i odbiorcami. W literaturze brakuje kompleksowego podejścia, które traktowałoby nabywców jako aktywnych uczestników kształtowania odporności łańcucha dostaw, nie tylko w aspekcie popytu, ale także w strategii produktowych, współtworzenia wartości i innowacji logistycznych.

Podsumowując, **publikacje spełniają formalne kryteria cyklu naukowego, ale brakuje im w pełni spójnej narracji badawczej**, która prowadziłaby do istotnego wkładu w rozwój teorii zarządzania łańcuchem dostaw. Jeśli celem cyklu miało być zbudowanie nowego podejścia do SIPD i odporności łańcucha dostaw, to brakuje w nim, jak już wspomniałam wyraźnej teorii, której kolejne publikacje by broniły, testowały lub rozwijały.

Przechodząc do analizy poszczególnych, zgłoszonych do oceny dorobku publikacji należy wskazać, że obejmują one istotne i ciekawe zagadnienia. I tak Habilitantka w artykule:

<sup>1</sup> Należy nadmienić, że zarządzanie logistyką jako subdyscyplina formalnie nie występuje. Możemy jedynie mówić o logistyce jako subdyscyplinie w naukach o zarządzaniu i jakości



- (1) *"The Domino Effect – Disruptions in Supply Chains"* odnosi się do klasycznej koncepcji efektu domina w kontekście zakłóceń w łańcuchu dostaw. Choć temat jest niewątpliwie ważny, artykuł nie wnosi nowych perspektyw teoretycznych. Mocną stroną jest obszerny przegląd literatury. Ciekawe są badania empiryczne na próbie 202 dużych firm produkcyjnych w Polsce. Jednak ograniczenie analizy do dużych przedsiębiorstw utrudnia generalizację wyników, a brak głębszej analizy jakościowej sprawia, że mechanizmy rozprzestrzeniania zakłóceń nie są w pełni wyjaśnione
- (2) *Design of resilient supply chain* porusza temat odporności łańcuchów dostaw (SCRES) w kontekście decyzji zakupowych i współpracy z dostawcami (SI) w procesie *New Product Development* (NPD). Jego mocną stroną jest szeroki przegląd literatury oraz identyfikacja kluczowych determinant SCRES, takich jak elastyczność, redundancja i współpraca. Jednak głównym ograniczeniem jest wąski zakres badań empirycznych – analiza opiera się na jednym studium przypadku, ograniczając możliwości generalizacji wniosków. Brakuje również precyzyjnego opisu metodologii, w tym szczegółów dotyczących doboru próby i sposobu analizy danych. Wyniki mogłyby być lepiej osadzone w szerszym kontekście biznesowym. Mimo to artykuł wnosi wartościowy wkład w badania nad odpornością łańcuchów dostaw.
- (3) *How to Measure the Supplier Involvement* podejmuje istotny temat oceny zaangażowania dostawców w procesy biznesowe, jednak trudno uznać go za znaczący wkład w rozwój badań. Choć temat *Supplier Involvement* (SI) jest istotny w zarządzaniu łańcuchem dostaw, artykuł nie przedstawia nowatorskiego podejścia ani przełomowych wniosków. Brak w nim jasno zdefiniowanej metodologii pomiaru, a zaprezentowane podejście nie wnosi istotnej wartości dodanej względem istniejącej literatury. Nie przedstawiono również wyraźnych narzędzi analitycznych ani empirycznych dowodów, które mogłyby stanowić podstawę do skutecznego pomiaru zaangażowania dostawców w różnych kontekstach biznesowych. Analiza pozostaje powierzchowna, a wnioski są opisowe i ogólne.
- (4) *How to measure SCRES? – the perspective of flexibility and redundancy in relationships with suppliers* podejmuje próbę operacjonalizacji pomiaru odporności łańcucha dostaw (SCRES) poprzez analizę roli elastyczności i redundancji w relacjach z dostawcami. Jego główną zaletą jest kompleksowy przegląd literatury, obejmujący zarówno klasyczne koncepcje zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw, jak i najnowsze badania dotyczące SCRES. Habilitantka identyfikuje kluczowe determinanty odporności i koncentruje się na dostosowaniu metod pomiaru do specyfiki relacji B2B – można to uznać za pewien wkład w naukę. Jednak ograniczeniem artykułu jest brak walidacji opracowanego modelu pomiarowego. Przedstawiona propozycja klasyfikacji i kwestionariusza pomiarowego pozostaje jedynie koncepcją teoretyczną, której skuteczność i zastosowanie w praktyce biznesowej nie zostały zweryfikowane. Ponadto, artykuł ogranicza się do dwóch wybranych aspektów SCRES (elastyczności i redundancji), pomijając inne istotne elementy, takie jak przejrzystość, zdolność adaptacyjna czy współpraca. Brak analizy ilościowej sprawia, że wyniki trudno przełożyć na konkretne działania w zarządzaniu łańcuchem dostaw
- (5) *The Impact of Supplier Involvement in Product Development on Supply Chain Risks and Supply Chain Resilience* analizuje wpływ zaangażowania dostawców w rozwój produktów (SIPD) na ryzyko i odporność łańcucha dostaw (SCRES), bazując na modelowaniu równań strukturalnych (SEM). W porównaniu do wcześniejszego artykułu „*How to Measure SCRES?*” brakuje tutaj znaczącego rozwinięcia teoretycznego – oba teksty powielają koncepcję pomiaru odporności łańcucha dostaw poprzez elastyczność i redundancję,

pomijając inne istotne czynniki, jak adaptacyjność czy strategia innowacyjna. Pod względem metodologicznym oba artykuły nie różnią się istotnie – rodzi to pytanie o zasadność ich oddzielnej publikacji. Brakuje pogłębionej analizy jakościowej, a uogólnienia wyników są problematyczne ze względu na nieuwzględnienie specyfiki sektorowej. Kluczową kwestią jest również poprawność stosowania SEM – w obu artykułach nie przedstawiono pełnej walidacji modelu ani testów dopasowania, przez co wiarygodność wyników oraz ich praktyczne zastosowanie stają się niepewne..

- (6) *The Impact of Supplier Involvement in Product Development on Supply Chain Resilience: The Mediating Role of Communication*, artykuł ten jest współautorski, a wkład Habilitantki określony jest na 70%. Habilitantka porusza tutaj temat wpływu zaangażowania dostawców w rozwój produktów (SIPD) na odporność łańcucha dostaw (SCRES), z naciskiem na rolę komunikacji jako czynnika mediującego. Mocną stroną pracy jest oparcie na szerokim przeglądzie literatury. Również w tym artykule zastosowano modelowanie równań strukturalnych (SEM). Badaniem objęto 500 podmiotów. W opracowaniu dostarczono empirycznych dowodów na znaczenie komunikacji w budowaniu odporności łańcucha dostaw. Jest to, z pewnością uzupełnienie wcześniejszych badań nad SCRES. Niemniej metodologia SEM powiela wcześniejsze podejścia. Co więcej, model badawczy tłumaczy jedynie niewielki procent zmienności analizowanych zależności, co może sugerować niedostateczną siłę wyjaśniającą przyjętych zmiennych. Brakuje także pogłębionej analizy jakościowej, która mogłaby lepiej wyjaśnić mechanizmy działania komunikacji w warunkach zakłóceń łańcucha dostaw.
- (7) *The Ambiguous Impact of Supplier Involvement in Product Development on Supplier Relationship Resilience and Company Performance* porusza temat wpływu zaangażowania dostawców w rozwój produktów (SIPD) na odporność relacji z dostawcami oraz wyniki przedsiębiorstw. Habilitantka wykorzystała w nim, wzorem poprzednich publikacji modelowanie równań strukturalnych (SEM). Również w tym artykule brakuje pełnej walidacji modelu, w tym kluczowych statystyk dopasowania (np. RMSEA, CFI, TLI). Brak tych informacji utrudnia ocenę jego adekwatności i siły wyjaśniającej. Dodatkowo, niski procent wyjaśnianej wariancji ( $R^2$ ) sugeruje, że przyjęte zmienne nie obejmują wszystkich istotnych czynników kształtujących odporność relacji z dostawcami i wyniki firm. Warto również zauważyć, że model w dużej mierze opiera się na wcześniejszych badaniach – rodzi to pytanie o jego nowatorski wkład w rozwój teorii. Ponadto, brak uwzględnienia kontekstu branżowego ogranicza możliwość szerokiego zastosowania wyników, ponieważ odporność łańcucha dostaw może być różnie definiowana w zależności od specyfiki sektora.

Najbardziej dojrzałym i kompleksowym opracowaniem jest monografia *Dostawca w procesie rozwoju produktu*. Książka ta wpisuje się w aktualne trendy badawcze, koncentrując się na roli dostawców w kreowaniu wartości i innowacji. Pomimo obszerności materiału oraz licznych odniesień do literatury przedmiotu, nie wnosi ona istotnej nowości teoretycznej, a jej wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości pozostaje ograniczony. Jednym z największych mankamentów monografii jest brak wyraźnie sformułowanej nowej koncepcji teoretycznej. Habilitantka powiela istniejące modele i teorie dotyczące zarządzania dostawcami, integracji w łańcuchu dostaw oraz rozwoju produktów, nie proponując własnej oryginalnej ramy analitycznej. Kluczowe kwestie, takie jak modele portfolio dostawca–nabywca czy koncepcje integracji funkcjonalnej, są jedynie streszczane, bez prób ich rozwinięcia czy adaptacji do nowych warunków gospodarczych. Co więcej, mimo obszernych odniesień do literatury światowej, wnioski Habilitantki nie wychodzą poza ogólną diagnozę znanych już problemów związanych



z włączaniem dostawców w rozwój produktów. Brakuje przełomowego podejścia do zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw. Aspekt ten został potraktowany marginalnie, mimo że Habilitantka wielokrotnie wspomina o odporności łańcucha dostaw na zakłócenia. W rezultacie monografia, zamiast stanowić innowacyjne opracowanie, jest jedynie podsumowaniem dotychczasowych badań z drobnymi uwagami o ich aplikacji w Polsce.

Monografia bazuje na dwóch kluczowych metodach badawczych: systematycznym przeglądzie literatury oraz badaniach empirycznych, obejmujących zarówno badanie ankietowe, jak i studia przypadków. O ile przegląd literatury można uznać za rzetelny (choć wtórny wobec istniejących badań oraz obejmujących również przeglądy literatury, zawarte w pozostałych publikacjach wchodzących w skład cyklu), o tyle metodologia części empirycznej budzi zastrzeżenia. Po pierwsze, brak precyzyjnego opisu doboru próby badawczej rodzi wątpliwości co do reprezentatywności uzyskanych wyników. W książce brakuje informacji o tym, w jaki sposób dobrano firmy do badania ankietowego, czy zastosowano losowy dobór próby, czy też był to dobór celowy. W opracowaniu znajdujemy jedynie opis operatu losowania i liczebności prób dla każdego działu PKD, tak by pozyskać materiał badawczy od 500 firm (s. 172). Brak tego rodzaju informacji podważa możliwość generalizacji wyników na całą populację przedsiębiorstw w Polsce, nie mówiąc już o globalnym charakterze łańcuchów dostaw. Po drugie, Habilitantka nie odnosi się do ewentualnych różnic w percepcji dostawców i odbiorców, nie analizuje krytycznych przypadków, w których współpraca z dostawcami mogłaby przynieść negatywne skutki. W efekcie wyniki badania odzwierciedlają deklaratywne opinie respondentów i nie dostarczają realnych dowodów na skuteczność włączania dostawców w rozwój produktów.

Rozczarowaniem jest również część dotycząca studiów przypadków. Choć Habilitantka deklaruje ich zastosowanie jako uzupełnienie badań ilościowych, w rzeczywistości stanowią one jedynie opisowe ilustracje, pozbawione pogłębionej analizy i refleksji. Habilitantka prezentuje sześć studiów przypadków dotyczących różnych etapów cyklu życia produktu (od pozyskiwania surowców po utylizację), jednak analizowane przedsiębiorstwa nie należą do jednego łańcucha dostaw, lecz funkcjonują niezależnie. W konsekwencji badanie nie uwzględnia złożonych interakcji w całym systemie, a analiza sprowadza się wyłącznie do relacji między dostawcami pierwszego rzędu. Brak szerszej perspektywy uniemożliwia ocenę rzeczywistego wpływu integracji dostawców na odporność całego łańcucha dostaw. Co więcej, żadne z analizowanych przypadków nie jest wystarczająco szczegółowe, by jednoznacznie potwierdzić zasadność włączenia dostawców w rozwój produktów. Brakuje np. porównań między firmami stosującymi i niestosującymi tę strategię. Jednie wówczas można by wykazać rzeczywisty wpływ dostawców na odporność łańcucha dostaw. A to znacząco ogranicza wartość poznawczą opisanych sytuacji. Ponadto, studia przypadków zostały dobrane w sposób nieprzejrzysty. W monografii nie wskazano, dlaczego wybrano właśnie te przedsiębiorstwa ani jakie były kryteria ich selekcji. Tego rodzaju arbitralność sprawia, że ich wartość naukowa jest ograniczona, a same opisy mają raczej charakter narracyjny niż analityczny. Największym mankamentem jest jednak brak krytycznej analizy przypadków, w których współpraca z dostawcami mogła się nie powieść. Habilitantka przyjmuje z góry założenie, że integracja dostawców jest korzystna, ale nie przedstawia żadnych danych empirycznych, które mogłyby to jednoznacznie potwierdzić. W konsekwencji monografia, mimo solidnego przeglądu literatury i poprawnej struktury, nie wnosi przełomowych ustaleń w dziedzinie nauk o zarządzaniu i jakości. Jest to raczej podsumowanie istniejącej wiedzy niż jej rozwinięcie, a zaprezentowane badania empiryczne nie dostarczają wystarczających dowodów na poparcie postawionych tez. Tym samym książka, choć wartościowa jako przegląd problematyki, nie do końca spełnia kryteria innowacyjnego wkładu w rozwój dyscypliny.

Przechodząc do kwestii metodycznych, należy zwrócić uwagę na liczne uchybienia w warsztacie naukowo-badawczym Habilitantki. W autoreferacie przedstawiła ona szeroko zakrojone cele badawcze które, należy poddać krytycznej analizie pod kątem ich liczby, spójności i zasadności. Główne cele cyklu publikacji zostały podzielone na trzy kategorie: teoriopoznawcze (13), metodyczne (6), aplikacyjne (7). Łączna liczba 26 celów rodzi istotne wątpliwości dotyczące ich zasadności oraz realnych możliwości skutecznej realizacji w ramach jednotematycznego cyklu publikacji. Tak szeroko zakrojone podejście może prowadzić do nadmiernego rozproszenia zamiast skoncentrowania się na kluczowych aspektach problematyki badawczej. W praktyce naukowej preferuje się raczej precyzyjne i dobrze zdefiniowane cele, zapewniające spójność oraz ścisłe powiązanie z wynikami badań. Zasadne wydaje się więc rozważenie, czy niektóre z tych celów stanowią jedynie warianty innych i mogłyby zostać zsyntetyzowane w bardziej zwarte struktury. Takie rozwiązanie nie tylko zwiększyłoby przejrzystość podejścia badawczego, ale także umożliwiłoby bardziej konsekwentne odniesienie wyników do postawionych założeń. Warto również zauważyć, że część celów dotyczy tych samych zagadnień, lecz ujętych w różnych kontekstach. Taka struktura wskazuje na konieczność ich lepszej systematyzacji. Przykładowo. Cel Ct4 - Rozpoznanie znaczenia integracji procesu rozwoju produktu z procesem zakupu i zarządzania relacjami z dostawcami dla kształtowania odporności łańcucha dostaw) oraz Ct11 - Rozpoznanie wpływu włączania dostawców w rozwój produktów na ryzyko i odporność łańcuchów dostaw dotyczą w istocie tego samego problemu – wpływu integracji z dostawcami na odporność łańcucha dostaw. Natomiast cele Ct9 i Ct10 dotyczą aspektów środowiskowych w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Podobny problem dotyczy celów aplikacyjnych – Ca4 – Wskazanie menedżerom praktyk w zakresie włączania dostawców w rozwój produktów istotnych z punktu widzenia redukcji ryzyka dla łańcuchów dostaw oraz budowania odporności łańcuchów dostaw oraz Ca6 - Wskazanie menedżerom praktyk w zakresie włączania dostawców w rozwój produktów istotnych z punktu widzenia budowania odporności relacji z dostawcami oraz poprawy wyników działalności przedsiębiorstw to dwa niemal identyczne cele, różniące się jedynie akcentem na łańcuch dostaw lub relacje. Ponadto Habilitantka nie sformułowała wyraźnie celu głównego, który syntetycznie określałby, co badanie ma wyjaśnić. Jego sprecyzowanie pozwoliłoby lepiej uporządkować cele szczegółowe i uniknąć nadmiernego ich rozdrobnienia.

Odnosząc się do zawartych w autoreferacie pytań badawczych należy stwierdzić, że na poziomie habilitacji powinny być one wyraźnie sformułowane, wskazywać na wysoką złożoność analizowanego zagadnienia oraz wносить istotny, przełomowy wkład w rozwój nauki. Cech tych pytania badawcze niestety nie posiadają, jest ich, moim zdaniem zbyt dużo i się powielają, a to sprawia, że są niespójne i brakuje im precyzji. Pierwsze pytanie koncentruje się na analizie przyczyn, epicentrow i skutków zakłóceń w łańcuchach dostaw. Jest to istotny problem w zarządzaniu logistyką, jednak jego zakres jest zbyt szeroki i nie odnosi się bezpośrednio do głównego tematu, jakim jest współpraca z dostawcami w procesie rozwoju produktów. Podobny problem dotyczy drugiego pytania, które dotyczy roli rozwoju produktu oraz relacji z dostawcami w kontekście odporności łańcucha dostaw. W praktyce oba te zagadnienia można połączyć w jedno bardziej kompleksowe pytanie dotyczące wpływu zakłóceń na współpracę z dostawcami oraz mechanizmów wzmacniania odporności w tym kontekście. Trzecie pytanie dotyczące stanu wiedzy i luk badawczych jest w rzeczywistości elementem analizy literatury i nie wymaga formułowania jako osobne pytanie badawcze. Jego treść powinna być naturalnie zawarta w uzasadnieniu podjętego tematu badawczego. Z kolei pytania czwarte i piąte dotyczą sposobu, w jaki przedsiębiorstwa produkcyjne włączają dostawców w rozwój produktów oraz metod optymalizacji tej współpracy. Widać tu jednak istotne powtórzenie – pierwsze z nich opisuje stan

faktyczny, a drugie odnosi się do praktyk rekomendowanych dla budowania odporności łańcucha dostaw i zmniejszania jego negatywnego wpływu na środowisko. W efekcie można je połączyć w jedno pytanie badawcze obejmujące zarówno analizę obecnej praktyki, jak i identyfikację skutecznych strategii współpracy. Zasadne wydaje się również rozdzielenie kwestii odporności łańcucha dostaw i jego wpływu na środowisko. Choć obie te kwestie są powiązane, ich jednoczesne badanie w jednym pytaniu może prowadzić do nadmiernego rozszerzenia zakresu analizy. Optymalnym rozwiązaniem jest sformułowanie odrębnych pytań dla tych dwóch obszarów: jedno dotyczące wpływu współpracy z dostawcami na odporność łańcucha dostaw, a drugie poświęcone środowiskowym aspektom tego procesu. Taki bałagan w zakresie pytań badawczych, sformułowanych celów, zidentyfikowanych obszarów i zastosowanych metod sugeruje, że Habilitantka chaotycznie próbuje posługiwać się zróżnicowanym podejściem badawczym bez wyznaczenia kamieni milowych postępowania, które ma doprowadzić jej badania do wyznaczonego celu.

#### **4. Ocena wkładu Habilitantki w rozwój dyscypliny naukowej**

Habilitantka w swoim cyklu publikacji deklaruje istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, koncentrując się na problematyce włączania dostawców w rozwój produktów (SIPD) i budowania odporności łańcuchów dostaw (SCRES) oraz redukującego ryzyko zakłóceń. Publikacje poruszają aktualne zagadnienia zarządzania łańcuchem dostaw i podejmują istotne wątki, takie jak modelowanie odporności i znaczenie relacji z dostawcami. Dobór czasopism oraz indeksowanie prac w renomowanych bazach wskazuje na spełnienie formalnych wymagań akademickich.

Jednak analiza dorobku wskazuje na brak przełomowego wkładu w rozwój dyscypliny. Główne zagadnienia badawcze, takie jak SCRES, SIPD czy zarządzanie ryzykiem w relacjach dostawca-nabywca, są już szeroko opracowane w literaturze. Publikacje habilitantki w większości nie wprowadzają nowych koncepcji teoretycznych, lecz jedynie uzupełniają istniejące modele o dodatkowe analizy empiryczne. Problemem jest także powielanie treści i metodologii w wielu artykułach – niektóre badania analizują ten sam temat pod nieco innym kątem, co prowadzi do fragmentaryzacji wyników zamiast ich progresywnego rozwijania.

Kolejnym aspektem są ograniczenia metodyczne cyklu publikacji. Dominują badania ilościowe, oparte na modelowaniu równań strukturalnych (SEM), jednak brakuje pełnej walidacji modeli oraz testów dopasowania (np. RMSEA, CFI, TLI). Ogranicza to wartość interpretacyjną wyników i rodzi pytania o ich wiarygodność. Ponadto brakuje analizy jakościowej, która mogłaby dostarczyć głębszego wglądu w mechanizmy wpływu SIPD na odporność łańcucha dostaw.

Pewnym mankamentem jest także brak systematycznych odwołań (te znajdujemy w zasadzie w monografii, która pełni w pewnym sensie rolę opracowania podsumowującego badania). Ponadto, podkreślany już brak wyraźnie rozwijanego modelu teoretycznego sprawia trudności w identyfikacji spójnej, progresywnie rozwijającej się narracji badawczej. Również tytuł cyklu niedokładnie odzwierciedla jego zawartość, ponieważ zagadnienia związane z redukcją negatywnego wpływu łańcucha dostaw na środowisko są jedynie marginalnie poruszane.

Podsumowując, dorobek habilitantki stanowi rzetelne uzupełnienie badań nad odpornością łańcucha dostaw, lecz nie wnosi nowatorskich koncepcji ani znaczących odkryć teoretycznych. Cykl publikacji ma wartość aplikacyjną dla praktyków zarządzania, ale w zakresie wkładu w rozwój nauki brakuje w nim nowej teorii, kompleksowego modelu oraz głębszej analizy mechanizmów rządzących współpracą dostawców i budowaniem odporności łańcucha dostaw. Deklarowane osiągnięcia Habilitantki są ambitne, lecz w dużej mierze mają charakter deklaracyjny, nie znajdując pełnego odzwierciedlenia w przedstawionych publikacjach. Brakuje

nowatorskich teorii, kompleksowych metodologii i przełomowych wniosków, które mogłyby stanowić istotny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości. Wskazany wkład wymaga znacznego rozwinięcia i doprecyzowania, aby spełniał wymagania stawiane dorobkowi habilitacyjnemu.

**Moim zdaniem Habilitantka w zaprezentowanym cyklu publikacji nie wniosła istotnego wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.**

#### **5. Aktywność naukowa realizowana w więcej niż jednej uczelni czy instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej**

Zgodnie z obowiązującymi przepisami kandydat na doktora habilitowanego powinien wykazać istotną aktywnością naukową, realizowaną w więcej niż jednej jednostce naukowej, w tym szczególnie zagranicznej. W przypadku Habilitantki jej aktywność poza Uniwersytetem Łódzkim, obejmowała trzy staże naukowe, odbyte w (1) Parthenope University of Naples we Włoszech, (2) Ternopil National Economic University na Ukrainie i (3) Novosibirsk State University w Rosji.

Pierwszy z nich realizowany był w ramach projektu „*Promoting Circular Economy in the Food Supply Chain (ProCEeds)*” finansowanego z programu Horizon 2020 - Marie Skłodowska-Curie Actions. Jest to inicjatywa, wpisująca się w jeden z najbardziej aktualnych nurtów badawczych – gospodarkę o obiegu zamkniętym (Circular Economy). W ramach stażu Habilitantka rozpoznała możliwości wdrożenia zasad gospodarki o obiegu zamkniętym w łańcuchu dostaw oraz dokonała wyboru (wraz z przedsiębiorstwem, w którym były prowadzone badania) kierunków doskonalenia zarządzania łańcuchem dostaw pod kątem środowiskowym. Ponadto rozpoznała uwarunkowania wdrażania opakowań zrównoważonych do żywności w łańcuchach transatlantyckich. Przeprowadzone przez Habilitantkę badania jakościowe stały się impulsem do przeprowadzenia badań ilościowych w zakresie innowacji w rozwoju opakowań w transatlantyckich łańcuchach dostaw produktów spożywczych. Wyniki badań zaprezentowała na dwóch konferencjach naukowych, zorganizowanych przez SGGW (styczeń 2023) i WSB Merito w Gdańsku (wrzesień 2023). Wystąpienia konferencyjne mają, co prawda wartość wymiany wiedzy, ale ich naukowy wpływ pozostaje ograniczony, jeśli nie prowadzą do publikacji w uznanych czasopismach naukowych o wysokim prestiżu.

Kolejne dwa staże Habilitantka realizowała w ramach projektu „*Functioning of the Local Production Systems in the Conditions of Economic Crisis (FOLPSEC)*”. Ten projekt badawczy dotyczył funkcjonowania lokalnych systemów produkcyjnych w warunkach kryzysów gospodarczych. Problem ten jest istotny w kontekście współczesnych wyzwań ekonomicznych, gdyż identyfikacja odporności lokalnych przedsiębiorstw na wahania rynkowe oraz mechanizmów adaptacyjnych są kluczowe dla procesów zarządczych. W jego ramach Habilitantka rozwijała także perspektywy dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach niepewności i zmiennych uwarunkowań rynkowych. Dokonywała analizy porównawczej strategii adaptacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach w różnych krajach i ich wpływu na stabilność systemów gospodarczych. Szczególnie istotne było badanie sposobów minimalizowania ryzyka w łańcuchach dostaw oraz mechanizmów współpracy międzysektorowej w niestabilnym otoczeniu makroekonomicznym. Wymiernym efektem staży jest współautorski rozdział w monografii pt.: *Shaping a safe public space in accordance with the principles of CPTED concepts: sense of safety in Akademgorodok*. Choć skala wpływu tych badań na rozwój nauki może być przedmiotem dyskusji, to formalnie potwierdzają one realizację aktywności naukowej w więcej niż jednej instytucji badawczej, w tym zagranicznej.

Wskazać jednocześnie należy, że Habilitantka brała udział w międzynarodowych projektach badawczych zarówno jako wykonawca, jak i lider. Wśród realizowanych inicjatyw znajdują się

projekty takie jak SIMBIO (Social Innovation Management for BIOPlastics) oraz ELIEMENTAL (Breaking Down Barriers to Enterprise), w ramach których współpracowała z naukowcami z różnych krajów. Udział w tych projektach wskazuje na pewien stopień umiędzynarodowienia działalności badawczej, ale można go uznać raczej za spełnienie formalnego kryterium prowadzenia badań naukowych we współpracy z więcej niż jedną instytucją naukową niż za istotny wkład w rozwój badań na poziomie międzynarodowym.

Oprócz staży naukowych, Habilitantka brała także udział w mobilności dydaktycznej w ramach programu Erasmus+, prowadząc zajęcia m.in. na Kaunas University of Technology na Litwie oraz Polytechnic Institute of Porto w Portugalii. Chociaż ten aspekt aktywności międzynarodowej miał charakter bardziej dydaktyczny, świadczy o gotowości do dzielenia się wiedzą na arenie międzynarodowej.

Kolejnym aspektem działalności habilitantki jest recenzowanie artykułów dla uznanych czasopism naukowych. Choć jest to istotny element aktywności naukowej, wskazujący na rozpoznawalność w środowisku, to recenzowanie ma charakter pomocniczy i nie jest traktowane jako istotny wkład w rozwój dyscypliny.

Podsumowując. **Udział Habilitantki w międzynarodowych projektach badawczych oraz odbycie staży zagranicznych można uznać za spełnienie ustawowego kryterium aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni lub instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej.**

## 6. Pozostała ocena aktywności naukowej

Habilitantka wykazała się stosunkowo bogatym dorobkiem naukowym, obejmującym 98 publikacji, w tym 71 artykułów naukowych, 3 monografie oraz 15 rozdziałów w monografiach. Ponad połowa jej prac (52) zostało opublikowane w języku angielskim – świadczy to o pewnym stopniu umiędzynarodowienia badań. Jednak liczba publikacji w wysoko punktowanych czasopismach zagranicznych jest ograniczona. Spośród wymienionych publikacji 8 Habilitantka zgłosiła jako osiągnięcie naukowe w ramach procedury habilitacyjnej. Siedem artykułów Habilitantka opublikowała w czasopismach z Impact Factor (IF), takich jak: m.in. *LogForum* (IF 1.2), *International Journal for Quality Research* (IF 1.2), *Central European Management Journal* (IF 2.4), *Operations and Supply Chain Management-An International Journal* (IF 3.6), *Energies* (IF 3.0) oraz *International Journal of Emerging Markets* (IF 2.7). Chociaż niektóre z nich posiadają umiarkowany IF, nie są to czasopisma o najwyższym prestiżu w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. W autoreferacie Habilitantka wskazała dwie publikacje, zgłoszone do wysoko punktowanych czasopism *Business Strategy and the Environment* (IF 12.5) oraz *Journal of Cleaner Production* (IF 9.7), te jednak na moment przygotowania niniejszej recenzji nie były jeszcze opublikowane. Ponadto wkład Habilitantki w ich przygotowanie jest stosunkowo niewielki i wynosi zaledwie 8,33% w jednej publikacji i 20% w drugiej. Tak niski udział oznacza, że nie można traktować tych prac jako kluczowych osiągnięć habilitantki.

Wpływ Kandydatki na rozwój dyscypliny naukowej może być oceniony na podstawie uznania środowiskowego, które wyraża się w postaci zainteresowania dla Jej dorobku naukowego. Taką miarą jest współczynnik cytowań z uwzględnieniem innych, pozamerytorycznych przesłanek cytowania danego autora. W dniu 11 marca 2025 roku Kandydatka mogła pochwalić się 404 cytowaniami w bazie Google Scholar. Nie sprawdzałam w innych bazach, stąd, odnosząc się do informacji, zawartych w dokumentacji przewodu habilitacyjnego można zauważyć, że Habilitantka odnotowała 27 cytowań w bazie Scopus i 38 cytowań w bazie Web of Science. Jej indeks Hirscha wynosi 3 (Scopus i Web of Science) oraz 9 (Google Scholar). Wartości te są

stosunkowo niskie i sugerują, że publikacje Habilitantki nie uzyskały szerokiego oddźwięku w międzynarodowym środowisku naukowym.

Podsumowując, **dorobek publikacyjny habilitantki spełnia formalne wymagania dotyczące liczby publikacji i umiędzynarodowienia**, jednak jego wpływ na międzynarodową społeczność naukową jest umiarkowany.

## 7. Konkluzja

Ocena dorobku Habilitantki została przeprowadzona zgodnie z tymi kryteriami określonymi w art. 219 ustawy, obejmującymi: posiadanie stopnia doktora, przedstawienie osiągnięcia naukowego mającego stanowić znaczący wkład w rozwój dyscypliny oraz aktywność naukową realizowaną w więcej niż jednej jednostce akademickiej, w szczególności zagranicznej. Analiza tych przepisów wskazuje, że kluczowe znaczenie ma nie tyle liczba publikacji, nawet jeśli ukazały się w czasopiśmie z listy MNiSW, ile ich rzeczywista wartość merytoryczna i wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Ocenie podlega przede wszystkim jakość i oryginalność badań, a nie sama liczba opublikowanych prac.

Na podstawie przeglądu i oceny przedstawionego do recenzji dorobku naukowego oraz przedstawionego przez dr Grażynę Kędzia osiągnięcia naukowego stwierdzam, że:

1. spełnia wymóg posiadania stopnia doktora,
2. wypełnia wymóg aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni czy instytucji naukowej,
3. nie spełnia podstawowego wymogu osiągnięcia znaczących (istotnych, doniosłych, poważnych) osiągnięć naukowych. Jej dorobek charakteryzuje:
  - a. brak wyraźnego wkładu w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, który mógłby zostać uznany za istotny i nowatorski, w szczególności w zakresie teorii, metodologii lub badań empirycznych - przedstawione publikacje opierają się na istniejących koncepcjach i nie wprowadzają przełomowych modeli ani nowych teorii w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw.
  - b. powielanie treści - część artykułów analizuje te same zagadnienia z niewielkimi modyfikacjami, co prowadzi do fragmentaryzacji wyników zamiast ich progresywnego rozwijania.
  - c. niedoskonałości metodologiczne - dominujące badania ilościowe, oparte na modelowaniu równań strukturalnych (SEM), często nie są wystarczająco zweryfikowane pod względem dopasowania modelu, a brak analizy jakościowej ogranicza głębsze zrozumienie badanych mechanizmów

Reasumując. Habilitantka spełnia wymóg posiadania stopnia doktora nauk ekonomicznych, jak również stażu naukowego w więcej niż jednej uczelni czy instytucji badawczej. Natomiast nie posiada w dorobku istotnego wkładu w rozwój dyscypliny. Uwzględniając powyższe stwierdzam, że Kandydatka nie spełnia wymogów Ustawy z dnia 20.07.2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (art. 221 ust. 4, Dz.U. z 2021 r., poz 478 z późn. zm.) - stawianych rozprawom na stopień naukowy doktora habilitowanego, zatem **nie popieram wniosku dr Grażyny Kędzi o nadanie jej stopnia naukowego doktora habilitowanego w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.**

