

Szczecin, 8.09.2025

dr hab. Jarosław Korpysa, prof. US
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Marcina Gajdosa
pt. "Zarządzanie zapasami w warunkach zwiększonego ryzyka dostaw"
napisanej na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej
pod kierunkiem Promotora dr hab. Marka Szajta, prof. PCz.**

Niniejszą recenzję rozprawy doktorskiej mgr inż. Marcina Gajdosa przygotowałem na podstawie pisma z dnia 19.08.2025 dr inż. Marcina Zawady Prodziekana ds. Rozwoju Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Mając na uwadze treść art. 187 ust 1-3 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2022 poz. 574 ze zm.) weryfikacja przedmiotowej dysertacji została dokonana przez pryzmat spełnienia wymagań merytorycznych i formalnych stawianych pracom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, takich jak: zasadność podjętej problematyki w tym sformułowanie tytułu i oryginalność problemu badawczego, umiejętność prowadzenia naukowego wywodu (w tym umiejętność stawiania celów, formułowania hipotez badawczych), umiejętność realizacji badań, układ i struktura pracy, strona formalna i edytorska.

1. Sylwetka Doktoranta

Mgr inż. Marcin Gajdos w 2001 roku ukończył studia na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej na kierunku informatyka w zarządzaniu. Jest asystentem badawczo – dydaktycznym na Wydziale Alma Mater, gdzie prowadzi prace badawcze w obszarze przedsiębiorstw, analizy danych z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi analitycznych. Jest autorem 18 publikacji naukowych, a także brał czynny udział w 14 ogólnopolskich i międzynarodowych konferencjach. W 2023 r. otrzymał nagrodę Rektora Politechniki Częstochowskiej za działania wspomagające prace zespołu ds. opracowania perspektywy rozwoju macierzystej jednostki.

Doktorant nie ubiega się aktualnie o nadanie stopnia doktora w innej uczelni.

2. Ocena wyboru problemu badawczego

Dokonując oceny wyboru problemu badawczego na wstępie należy stwierdzić, że tematyka dysertacji odnosi się do niezwykle istotnego zagadnienia, jakim jest zarządzanie zapasami w warunkach zwiększonego ryzyka dostaw. W tym względzie warto nadmienić, że w obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego, politycznego i społecznego problematyka ocenianej rozprawy doktorskiej nabiera szczególnego znaczenia, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. Przedsiębiorstwa działają dziś w warunkach integracji rynków, zmienności cen surowców, zapotrzebowania konsumentów, nieprzewidywalności geo – politycznej co wprost determinuje istotne ryzyka w obszarze ciągłości dostaw, a tym samym w obszarze zarządzania zapasami. Warto mieć na uwadze, że w obliczu uwarunkowań, współcześni badacze wskazują na istnienie tzw. dwoistości ryzyka, które związane z zapasami tj. ryzyko ich niedoboru skutkujące destabilizacją procesów, ryzyko ich nadmiaru generujące dodatkowe koszty i ryzyko utraty wartości. Niniejsza właściwość bezpośrednio warunkuje konieczność nieustannego równoważenia przez organizacje między budowaniem odporności przedsiębiorstw a ich dążeniem do zapewnienia ciągłości funkcjonowania w warunkach ryzyka i niepewności.

Uwzględniając powyższe właściwości, stwierdzam, że Doktorant w sposób właściwy zdefiniował badany problem a także przedstawił w pracy przesłanki inspirujące do podjęcia tematu. Trafnie wskazał, że właściwe gospodarowanie w organizacji zapasami nie ogranicza się do optymalizacji kosztowej, ale pełni rolę strategiczną, gdyż warunkuje stabilność operacyjną przedsiębiorstwa oraz zwiększa elastyczność łańcucha dostaw poprzez jak wskazuje Autor dysertacji dywersyfikację dostawców czy lokalizację produkcji bliżej rynków zbytu. Jako recenzent żałuję, że nie odniósł się wprost w procesie diagnozy luki diagnozy badawczej do dorobku krajowej i międzynarodowej literatury przedmiotu, gdyż istnieje wiele pozycji tj. w tym np. Sumarliah, E., Ahmad, M. N., Usmanova, K., Mousa, K., & Asad, M. (2021). *Reflecting Coronavirus outbreak in the risk management of the apparel supply chain. IEEE Engineering Management Review*, 50(1), 31-42; Ryciuk, U., & Zabrocka, A. (2024). *Investigating challenges and responses in supply chain management amid unforeseen events. Engineering Management in Production and Services*, 16(2); Klamerek, J., & Kutnik, K. (2023). *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw: jak minimalizować straty i poprawić efektywność transportu. Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 37(2), 163-169, które dotyczącą analizowanej tematyki. Tym samym zasadnym byłoby wskazanie przez Doktoranta oryginalności dysertacji. Pomimo tej uwagi, uważam, że podjęta problematyka wpisuje się w aktualne trendy badawcze nauk o zarządzaniu i jakości oraz odpowiada na realne

wyzwania, z jakimi mierzą się współczesne organizacje. Ponadto wybór problemu badawczego ma także znaczenie metodologiczne poprzez dobór właściwych metod i miar do eksploracji zarządzania zapasami w warunkach zwiększonego ryzyka dostaw.

Konkludując należy stwierdzić, że Doktorant w sposób właściwy zdefiniował problem badawczy oraz umiejętnie osadził go w kontekście współczesnych wyzwań nauk o zarządzaniu i jakości. Zagadnienia te mają zarówno wymiar poznawczy – poszerzają wiedzę teoretyczną na temat zarządzania zapasami w warunkach ryzyka i niepewności – jak i aplikacyjny, gdyż mogą stanowić cenne wskazania praktyczne dla przedsiębiorstw poszukujących skutecznych metod minimalizacji ryzyka. Uważam, że rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego i może wnieść istotny wkład do rozwoju badań nad strategiami zarządzania zapasami i odpornością przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu.

3. Ocena poprawności sformułowania celów, hipotez i metodyki pracy

W procesie definiowania celów i hipotez warto dążyć do przedstawienia luk badawczych. Jako recenzent pragnę zwrócić uwagę na fakt, że w zakresie definiowania luk należałoby w dysertacji dokonać szerszej analizy literatury, tak aby można było bez wątplenia stwierdzić potrzebę i zasadność realizacji badań. W tym względzie, warto byłoby zdefiniować owe luki w rozdziałach teoretycznych, w których Doktorant podejmuje próbę dokonania systematycznego przeglądu literatury. Luki te winny mieć wymiar teoretyczny, empiryczny oraz praktyczny.

W recenzowanej rozprawie określono cel główny, którym jest ocena wpływu nieciągłości dostaw na zarządzanie zapasami w przedsiębiorstwie. Należy podkreślić, iż tak sformułowany cel ma charakter zarówno poznawczy, jak i aplikacyjny, gdyż umożliwia implementację narzędzi eksploracji danych do procesów zarządzania zapasami w podmiotach gospodarczych.

Analizując sposób sformułowania celów rozprawy, należy zauważyć, iż cel główny w obecnym brzmieniu obejmuje w istocie dwa odrębne zagadnienia badawcze – ocenę wpływu nieciągłości dostaw na zarządzanie zapasami oraz implementację narzędzi eksploracji danych w tym obszarze. Z metodologicznego punktu widzenia zasadne byłoby doprecyzowanie i ujęcie ich w ramach jednego, spójnego celu głównego, co pozwoliłoby uniknąć ewentualnych niejednoznaczności interpretacyjnych.

Cel główny został uszczegółowiony poprzez cele pomocnicze, do których zaliczono: przegląd i usystematyzowanie doświadczeń światowych w zakresie zarządzania w obszarze dostaw, prezentację narzędzi oraz możliwości ich wykorzystania w zarządzaniu zapasami, a także ocenę wpływu zakłóceń w przepływach towarów i usług na efektywność gospodarowania

zapasami w organizacji. W odniesieniu do pierwszego celu pomocniczego wskazać należy na potrzebę jednoznacznego wyjaśnienia, co Autor dysertacji rozumie pod pojęciem tzw. „doświadczeń światowych”. Należałoby określić, czy powyższe stwierdzenie odnosi się do wyników badań empirycznych, analiz studiów przypadku, czy też do innego rodzaju źródeł wiedzy. Takie doprecyzowanie zwiększyłoby przejrzystość i walor naukowy celu. Podobna uwaga dotyczy drugiego celu pomocniczego, który wymaga uszczegółowienia w zakresie rodzaju i kategorii narzędzi stosowanych w procesach zarządzania zasobami. Jasne wskazanie, czy chodzi o narzędzia analityczne, prognostyczne, informatyczne czy organizacyjne, wzmocniłoby precyzję metodologiczną pracy oraz pozwoliłoby lepiej powiązać badania z praktyką gospodarczą. Ponadto mając na uwadze metodykę pisanie prac doktorskich w naukach społecznych, należy stwierdzić, że najpierw Autor dysertacji winien stworzyć cel/e pracy a później zaprezentować pytania badawcze, tezy lub hipotezy. W przedmiotowej pracy jest odwrotnie najpierw jest przedstawione hipotezy a później cele. Pomimo powyższych uwag, jednoznacznie stwierdzam, że cele pracy zostały poprawnie sformułowane, gdyż mają charakter deskryptywny, eksplorując badane zjawisko. Konstrukcja i układ celów dowodzą świadomości badawczej Doktoranta oraz poprawności metodologicznej (poza wskazanymi mankamentami) w definiowaniu problemu badawczego.

Na tle postawionych celów badawczych, Doktorant formułuje jedną główną hipotezę badawczą oraz dwie pomocnicze. Uważam, że hipotezy są dobrze skorelowane z prezentacją treści merytorycznych poszczególnych rozdziałów, a także osadzone w proponowanej tematyce badawczej. Ponadto są interesujące, ściśle powiązane z tytułem dysertacji i w pełni określają zakres analizowanych w poszczególnych rozdziałach zagadnień. Jednocześnie mogą stanowić dla innych naukowców zainteresowanych przedmiotową tematyką inspirację do rozwoju własnych badań. Warto nadmienić, że Doktorant w konstrukcji hipotez wykorzystał hipotezy kierunkowe, w których jednocześnie określił kierunek zależności, co świadczy niewątpliwie o dojrzałości metodycznej Autora dysertacji.

Reasumując uważam, że cele i hipotezy dysertacji są interesujące, ściśle powiązane z jej tytułem i w pełni określają zakres analizowanych w poszczególnych rozdziałach zagadnień. Jednocześnie mogą stanowić dla innych naukowców zainteresowanych przedmiotową tematyką inspirację do rozwoju własnych badań.

Dla realizacji sformułowanych celów i hipotez zastosowano metody ilościowe i jakościowe. W zakresie pierwszej kategorii metod, wykorzystano metodę analizy danych wtórnych zgromadzonych w systemie CRM, które dotyczyły poziomu zasobów w przedsiębiorstwie. Proces przygotowania i opracowania danych empirycznych został przeprowadzony w sposób

rzetelny i wieloetapowy – obejmował ujednolicenie plików danych, ich agregację, eliminację błędów oraz odpowiednie przekształcenia, w tym przeliczenie wartości na walutę Euro oraz sprowadzenie ich do cen stałych z października 2024 roku. Budowa bazy danych, mimo że czasochłonna i wymagająca, została zrealizowana z dużą dbałością o jakość oraz wiarygodność informacji, co w przypadku analizy w zakresie zarządzania zapasami ma fundamentalne znaczenie. Tak przygotowana baza stanowiła solidny fundament do dalszych analiz prowadzonych z wykorzystaniem pakietu obliczeniowego GRET. Uzyskane wyniki umożliwiły sformułowanie trafnych wniosków w zakresie zarządzania zapasami w warunkach zwiększonego ryzyka dostaw. Całość procesu dowodzi wysokiej świadomości metodologicznej Doktoranta oraz umiejętności zastosowania zaawansowanych narzędzi analitycznych w badaniach ilościowych dotyczących zarządzania zapasami.

Obok wyżej wskazanej metody Doktorant w dysertacji wykorzystał również badania jakościowe, w tym metodę wywiadów pogłębionych z kadrą zarządzającą analizowanego przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, iż przyjęta metoda pozwoliła na uwypuklenie specyfiki zarządzania zapasami w kontekście uwarunkowań wewnętrznych organizacji, jej kultury organizacyjnej oraz relacji pomiędzy poszczególnymi interesariuszami. Żałuję, że Autor dysertacji nie załączył wzoru kwestionariusza wywiadów bądź transkryptów wywiadów, co umożliwiłoby pełniejszą weryfikację procesu badawczego oraz lepsze zobrazowanie uzyskanych wyników. Mimo tej uwagi, z całą stanowczością stwierdzam, że zastosowane rozwiązanie badawcze należy ocenić pozytywnie, gdyż zapewniło diagnozę i analizę złożonych procesów zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie, których nie można byłoby w pełni zidentyfikować przy wykorzystaniu wyłącznie metod ilościowych.

Reasumując uważam, że Doktorant wykazał się dobrą znajomością metodyki badań ilościowych i jakościowych, a zastosowane metody, zostały dobrane poprawnie i zapewniły realizację celów dysertacji. W tym miejscu należy mieć na uwadze, że dyscyplina nauki o zarządzaniu i jakości ma charakter empiryczny a weryfikacja hipotez jest jednym z kluczowych aspektów procesu badawczego. Tym samym stosując podejście ortodoksyjne w metodologii nauk, można stwierdzić, że wykorzystanie praw nauk ilościowych oraz jakościowych umożliwia weryfikację hipotez. Koncepcja ta jest tożsama z podejściem, które wykorzystał Doktorant w swojej pracy.

Dokonując oceny całościowej pod względem metodycznym przy postawionych celach i hipotezach badawczych z całym przekonaniem stwierdzam, że praca odpowiada wymaganiom stawianym pracom doktorskim. Na szczególną uwagę zasługuje umiejętność łączenia wątków

teoretycznych z konkretną analizą empiryczną przy jednoczesnym trafnym formułowaniu wniosków.

4. Ocena zakresu pracy, źródeł informacji

Oceniając zakres pracy doktorskiej mgr inż. Marcina Gajdosa należy stwierdzić, że:

- zakres przedmiotowy obejmował badanie istoty zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie w warunkach zwiększonego ryzyka dostaw,
- zakres podmiotowy i przestrzenny obejmował analizę przedsiębiorstwa VentiAir, działającego w Polsce, zatrudniającego 110 pracowników i specjalizującego się w produkcji urządzeń do wentylacji, klimatyzacji, chłodzenia, ogrzewania, nawilżania, odzysku ciepła oraz filtracji powietrza atmosferycznego,
- zakres czasowy w warstwie empirycznej obejmował okres 2019 – 2024.

Analizując źródła informacji, należy zauważyć, że w części teoretycznej dysertacji Doktorant wykorzystał 149 źródeł bibliograficznych (opracowania zwarte, publikacje w czasopismach naukowych, raporty badawcze, artykuły prasowe, źródła netograficzne). Wśród wykorzystanych pozycji literaturowych zdecydowaną większość stanowią pozycje wydane w języku angielskim tj. 73% ogółu pozycji. Uwzględniając wskaźniki ilościowe należy stwierdzić, że Doktorant wykazał się dobrą znajomością przedmiotowej literatury. Pod względem jakościowym, literatura została dobrana prawidłowo, co jest istotne z punktu wiarygodności i rzetelności pracy naukowej. Co ważne źródła bibliograficzne i netograficzne, które reprezentują różnorodne perspektywy, teorie i metody badawcze związane są z obszarem zarządzania zapasami, w tym zarządzania zapasami w warunkach zwiększonego ryzyka dostaw. Ponadto literatura jest trafnie interpretowana przez Doktoranta w tekście oraz przypisach.

5. Struktura pracy

Na treść rozprawy liczącej 151 stron (w tym tekst właściwy, stanowi 86% całości) składa się: 5 rozdziałów pracy oraz wstęp, zakończenie, bibliografia, spis: rysunków, wykresów, tabel.

Rozprawa ma charakter teoretyczno – empiryczny i są zachowane proporcje pomiędzy częściami teoretycznymi (43% całości tekstu) i empirycznymi (57% całości tekstu). Zachowanie powyższej równowagi świadczy o właściwej eksploracji teoretycznej tematyki podjętej przez Autora, która stanowiła dla Doktoranta podstawę do przeprowadzenia własnych badań empirycznych.

Uważam, że całościowy układ pracy jest poprawny, gdyż rozprawa swoim zakresem obejmuje wszystkie elementy konstrukcyjne jakie stawiane są pracom doktorskim tj.: części rozprawy stanowią logiczną i merytorycznie zwartą całość, która jest podporządkowana realizacji celów i hipotez, co więcej tytuły rozdziałów i podrozdziałów zostały sformułowane poprawnie, a poszczególne części w rzeczowy sposób przedstawiają problematykę zawartą w tytule.

6. Zawartość merytoryczna rozprawy

We wstępie Doktorant uzasadnił w sposób prawidłowy wybór tematu rozprawy, określił cele i hipotezy badawcze. Ponadto przybliżył układ i strukturę pracy. Tym samym uznaję wprowadzenie za kompletne, bowiem zawiera wszystkie wymagane elementy o właściwej treści merytorycznej dla tej części rozprawy, a także stanowi dobre wprowadzenie do analizowanej problematyki.

Rozdział pierwszy przedstawia założenia koncepcyjne związane z zarządzaniem zapasami w warunkach zwiększonego ryzyka dostaw. W tym względzie Doktorant dokonał przeglądu literatury w zakresie istoty zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie. Autor starał się scharakteryzować ewolucję podejść do zarządzania zasobami, od historycznych uwarunkowań po współczesne wyzwania związane z globalizacją, ryzykiem i zrównoważonym rozwojem. W tym względzie pragnę podkreślić, iż warto, aby analiza w przedmiotowym zakresie była oparta na szerszym i chronologicznym przeglądzie literatury, co umożliwiłoby lepszą charakterystykę badanego zagadnienia. W dalszej części Doktorant przedstawił klasyczne i nowoczesne metody zarządzania zapasami, w tym podejścia oparte na analizach ABC/XYZ, koncepcji JIT i JIC, optymalnej wielkości zamówienia czy Vendor Managed Inventory. Istotnym walorem rozdziału jest wskazanie przez Autora dysertacji, iż zarządzanie zapasami nie może opierać się wyłącznie na uniwersalnych schematach, lecz wymaga dostosowania do specyfiki przedsiębiorstwa, jego otoczenia i warunków rynkowych. Tym samym Doktorant formułuje kierunki dalszego rozwoju zarządzania zapasami w warunkach ryzyka dostaw – w stronę większej elastyczności, cyfryzacji procesów, odporności na zakłócenia oraz integracji aspektów społecznych i środowiskowych.

Rozdział drugi poświęcony został prezentacji koncepcji oraz trendów zarządzania łańcuchami dostaw. W części tej dysertacji dokonano wnikliwej analizy problematyki zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw (SSCM), widoczności łańcucha (SCV) oraz koncepcji pętli zamkniętych (CLSCM/CE). Przygotowany rozdział świadczy o dobrej orientacji Autora zarówno w klasycznych definicjach (Mentzer, Lambert), jak i w nowszych

ujęciach teoretycznych (Wieland, Fritz, Carmagnac) dotyczących zarządzania łańcuchami dostaw. Umiejętnie zestawiono w nim kwestie operacyjne, takie jak elastyczność czy integracja systemów IT/IS, z ujęciami społeczno-środowiskowymi, co nadaje analizie szeroki i wielowymiarowy charakter. Wartością dodaną rozdziału jest walor aplikacyjny – w części 2.4 usystematyzowano bowiem praktyczne komponenty SCV, takie jak lokalizacja ładunku, stawki, audyt czy procesy, co stanowi istotne ułatwienie w implikacji rozważań teoretycznych do badań empirycznych.

Dokonując podsumowania rozdziałów teoretycznych należy stwierdzić, że Doktorant wykazał się dużą erudycją oraz właściwymi umiejętnościami badacza w zakresie charakterystyki najistotniejszych zagadnień dotyczących istoty zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie. W sposób szczegółowy dokonał charakterystyki definicyjnej badanej problematyki, ukazując współczesne problemy naukowców w zakresie analizowanego konstruktu. Ponadto nadany przez Doktoranta kształt i charakter tych rozdziałów świadczy o wysokim poziomie wiedzy poznawczej oraz dobrze dobranej i wykorzystanej literaturze przedmiotu.

Kolejne rozdziały dysertacji to rozdziały o charakterze empirycznym. Rozdział trzeci dotyczy metodycznych aspektów pomiaru zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie. Doktorant przedstawił procedurę badawczą, która została podzielona na następujące etapy: koncepcyjny, empiryczny i dedukcyjno – aplikacyjny. Właściwie zostały także przedstawione miary i narzędzia statystyczne wykorzystywane w badaniach pomiaru zmiennych. Wartościowym byłoby przedstawienie w podrozdziale 3.1 schematu dot. etapów przeprowadzonego badania a także zaprezentowanie w formie graficznej modelu badawczego.

Istotne znaczenie dla osiągnięcia celów pracy, weryfikacji hipotez ma rozdział czwarty i piąty dysertacji. Doktorant dąży w nim do zbadania istoty zarządzania zapasami organizacji w warunkach ryzyka dostaw. W tym względzie Autor w sposób uporządkowany przedstawił specyfikę działalności firmy, jej pozycję w sieci kooperantów oraz rolę dostawców w kształtowaniu procesów logistycznych. Zaprezentował także zakres danych empirycznych, które posłużyły jako podstawa dalszych analiz – w szczególności informacje dotyczące obrotów, poziomu zapasów oraz wolumenu dostaw. Na szczególne podkreślenie zasługuje ukazanie powiązań sieciowych z dostawcami i kontrahentami. Ponadto Autor dysertacji w sposób klarowny zestawiał dane ilościowe, takie jak poziom zapasów, wolumen dostaw czy obroty, z ujęciem jakościowym, co umożliwiło pełniejsze uchwycenie specyfiki badanego podmiotu. Rozdział ten pełni funkcję nie tylko deskryptywną, ale przede wszystkim przygotowawczą, osadzając badania w realnym kontekście organizacyjnym i rynkowym.

Rozdział piąty stanowi kontynuację prezentacji wyników badań i analiz. Autor rozprawy wykorzystał zaawansowany aparat ekonometryczny, w tym modele SURE oraz ECM, co pozwoliło na identyfikację i interpretację złożonych zależności pomiędzy sprzedażą, poziomem zapasów a strukturą dostawców. Wysokim walorem poznawczym rozdziału jest konsekwentne zastosowanie analizy szeregów czasowych, które umożliwiło uchwycenie trendów i dynamiki analizowanego konstruktu. Ponadto zgodnie z przyjętym paradygmatem poznawczym, Doktorant po przeprowadzeniu badań ilościowych, kontynuował proces badawczy oparty na metodzie badań jakościowych tj. wywiadów pogłębionych z kadrą zarządzającą. Rezultaty badań jakościowych z jednej strony stanowiły uzupełnienie dla badań ilościowych z drugiej zaś pozwoliły na lepsze zrozumienie istoty zarządzania zapasami w badanym przedsiębiorstwie. Połączenie w/w metod zwiększyło wiarygodność wyników oraz ich walor aplikacyjny.

Biorąc pod uwagę część empiryczną pracy stwierdzam, że Doktorant prezentuje rezultaty badań we właściwy sposób, łączy wyniki badań ilościowych z jakościowymi co zgodne jest z obowiązującym pozytywistycznym paradygmatem. Tym samym w prowadzonym postępowaniu badawczym Autor ukazuje równoważność metod badawczych sytuujących się w odmiennych orientacjach metodologicznych. Co więcej przedstawione wyniki dostarczają wiedzę w zakresie istotnych uwarunkowań zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie w warunkach ryzyka dostaw. Mając powyższe na względzie stwierdzam, że Doktorant rozwiązał w sposób oryginalny problem badawczy oraz potwierdził umiejętności prowadzenia badań naukowych. Uważam, że materiał empiryczny stanowił podstawę do sformułowania wniosków, które mogą eksponować aplikacyjny walor rozprawy.

Zakończenie rozprawy stanowi reasumpcję nadrzędną w stosunku do prowadzonych rozważań teoretycznych i badań empirycznych. Doktorant dokonał w nim rekapitulacji dociekań, odniósł się do sformułowanych celów i hipotez. Przedstawił rekomendacje dla praktyki gospodarczej, które mogą zostać zaimplementowane przez przedsiębiorstwa. Prawidłowo zdefiniował kierunki przyszłych badań, bez wskazania ograniczeń badawczych.

Reasumując stwierdzam, że we wszystkich częściach dysertacji Autor rozprawy wykazał się wiedzą z zakresu zarządzania zapasami w warunkach zwiększonego ryzyka oraz właściwymi umiejętnościami badacza, tym samym moja ocena jest pozytywna.

7. Ocena strony formalnej rozprawy

Z perspektywy formalnej recenzowana dysertacja prezentuje się w sposób poprawny i dopracowany. Autor posługuje się komunikatywnym, przejrzystym i zrozumiałym językiem, co sprawia, że lektura tekstu jest przystępna, a zarazem zachowuje naukowy charakter. Wywód

prorowadzony jest w sposób spójny i logiczny, co pozwala na płynne przechodzenie między kolejnymi częściami pracy oraz ułatwia śledzenie toków rozumowania. Na szczególne podkreślenie zasługuje staranność w opracowaniu warstwy formalnej – elementy graficzne, tabele i wykresy zostały dobrane adekwatnie i poprawnie opisane, przypisy i bibliografia sporządzone są zgodnie z zasadami edytorskimi, a całość odpowiada standardom akademickim. Warstwa językowa stanowi dodatkowy walor rozprawy – Autor nie tylko zachowuje precyzję w formułowaniu myśli, lecz także umiejętnie dostosowuje sposób prezentacji do charakteru omawianych zagadnień, co podnosi wartość dydaktyczną i ułatwia odbiór treści. Widoczna jest również dbałość o konsekwentne stosowanie terminologii naukowej oraz poprawność stylistyczną i gramatyczną.

Podsumowując, dysertacja została przygotowana z należytą starannością zarówno w warstwie treściowej, jak i edytorskiej. Można z całą pewnością stwierdzić, że Doktorant zadbał o to, by praca była przejrzysta, poprawna formalnie i przyjazna w odbiorze, co znacząco podnosi jej wartość naukową i edytorską.

8. Pytania problemowe

Po wnikliwym zapoznaniu się z dysertacją stawiam pytania szczegółowe do Doktoranta, o odpowiedź na które prosiłbym podczas publicznej obrony:

1. Proszę o wskazanie głównych ograniczeń przeprowadzonego postępowania badawczego dotyczącego zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie. Jakie czynniki – natury metodologicznej, organizacyjnej bądź kontekstowej – mogły wpłynąć na zakres oraz interpretację uzyskanych wyników? Jakie kierunki dalszych badań mogłyby uzupełnić te ograniczenia?
2. W jaki sposób polityka ESG, która zyskuje coraz większe znaczenie w strategiach przedsiębiorstw, oddziałuje na politykę zarządzania zapasami? Czy – Pana zdaniem – implementacja wymogów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego może prowadzić do zmian w modelach gromadzenia, kontroli i optymalizacji zapasów, a jeśli tak, to w jakim kierunku?
3. Czy, a jeśli tak – w jaki sposób – przedstawione badania można rozszerzyć, aby objęły szerszy kontekst podmiotowy i geograficzny? Czy zastosowana metoda badawcza ma charakter uniwersalny, pozwalający na jej implementację w innych przedsiębiorstwach bądź branżach? Jakie przesłanki stały za wyborem badanego podmiotu i w jakim stopniu uzasadniają one możliwość uogólnienia wniosków?

9. Konkluzja

Rozprawa doktorska mgr inż. Marcina Gajdosa stanowi interesujące i inspirujące studium poświęcone problematyce zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie. Pracę tę oceniam pozytywnie. W moim przekonaniu Doktorant wykazał się dużą erudycją zarówno w zakresie ujęć teoretycznych, jak i w obszarze szczegółowych zagadnień mieszczących się w tematyce dysertacji. Podjęte rozważania są wartościowe i zasługują na uznanie, a lektura rozprawy pozwala stwierdzić, że Autor posiada zdolność wnikliwej obserwacji zjawisk gospodarczych oraz umiejętność ich trafnej analizy. Wyniki badań teoretycznych i empirycznych przedstawione w pracy dowodzą dobrego przygotowania Doktoranta do prowadzenia samodzielnych badań naukowych. Zgłoszone w recenzji uwagi krytyczne mają charakter dyskusyjny, służą dalszemu doskonaleniu pracy i nie podważają jej pozytywnej oceny.

Podsumowując, stwierdzam, że recenzowana dysertacja spełnia ustawowe wymagania określone w art. 187 ust. 1–3 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r. poz. 1668 z późn. zm.), w szczególności:

- potwierdza posiadanie przez Doktoranta ogólnej wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza w obszarze zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie,
- dowodzi umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej,
- zawiera oryginalne ujęcie problemu badawczego, mogące stanowić podstawę do formułowania nowatorskich rozwiązań w zakresie praktycznego zastosowania wyników badań w działalności gospodarczej.

Konstatując, uznaję, że rozprawa doktorska mgr inż. Marcina Gajdosa pt. "Zarządzanie zapasami w warunkach zwiększonego ryzyka dostaw" napisana na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej pod kierunkiem Promotora dr hab. Marka Szajta, prof. PCz. spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim i na tej podstawie wnioskuję o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

