



SZKOŁA GŁÓWNA GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO W WARSZAWIE
INSTYTUT ZARZĄDZANIA

Warszawa 10.06.2026 r.

Prof. dr hab. inż. Joanna Paliszkiewicz
Instytut Zarządzania
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Recenzja

**rozprawy doktorskiej mgr Vasyliny Sepyk pt.: „*Entrepreneurial strategies in the craft beer industry*” / „*Strategie przedsiębiorcze w branży piw rzemieślniczych*”
napisanej pod kierunkiem dr hab. Piotra Pachury, prof. PCz.**

Podstawą opracowania recenzji jest decyzja Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 31 marca 2026 roku. Ocena rozprawy doktorskiej została przygotowana zgodnie z art. 187 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2023 r. poz. 742, 1088), na podstawie kryteriów pozwalających na stwierdzenie spełnienia wymogów w zakresie przedłożenia oryginalnego rozwiązania problemu naukowego, wykazania ogólnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, jak również wykazania umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W recenzji poddano ocenie rozprawę, ze szczególnym uwzględnieniem takich aspektów jak: aktualność tematu, sposób sformułowania tematu rozprawy, cele i hipotezy badawcze, metodyka badań, struktura i układ pracy, dobór źródeł, a także wartość naukową i praktyczną dysertacji. Wskazane elementy stanowiły podstawę do sformułowania oceny końcowej.

Przedstawienie podstawowych danych o Kandydatce

Mgr Vasylyna Sepyk uzyskała tytuł magistra w 2020 roku. W latach 2018-2020 ukończyła studia drugiego stopnia na Tarnopolskim Uniwersytecie Pedagogicznym, uzyskując tytuł magistra filologii angielskiej. Równolegle, w latach 2018-2020, ukończyła studia magisterskie na Wyższej Szkole Lingwistycznej w Częstochowie, uzyskując tytuł magistra Business English.

Od 2020 roku jest doktorantką Szkoły Doktorskiej Politechniki Częstochowskiej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Jej działalność naukowa koncentruje się wokół strategii przedsiębiorczych, przedsiębiorczości zakorzenionej i sytuacyjnej, relacji międzyorganizacyjnych, innowacji w sektorze MŚP oraz powiązań między teorią zarządzania a praktyką gospodarczą.

Kandydatka posiada również doświadczenie zawodowe związane z zarządzaniem, marketingiem i komunikacją międzynarodową. W latach 2020-2024 pracowała jako International Relations Specialist, zajmując się organizacją konferencji i wydarzeń międzynarodowych, współpracą z partnerami zagranicznymi oraz koordynacją działań projektowych. Obecnie rozwija się zawodowo jako specjalistka ds. reklamy Meta Ads, realizując działania z zakresu strategii reklamowych, analityki kampanii i optymalizacji procesów marketingowych.

Z przedstawionych informacji wynika, że mgr Vasylyna Sepyk nie ubiegała się wcześniej o nadanie stopnia doktora w innej jednostce.

Uzasadnienie podjęcia tematu

Przedmiotem rozprawy doktorskiej mgr Vasyliny Sepyk jest analiza strategii przedsiębiorczych w branży piw rzemieślniczych, ze szczególnym uwzględnieniem browarów rzemieślniczych funkcjonujących w Polsce i w Ukrainie. Podjęty przez Autorkę problem badawczy należy uznać za aktualny, interesujący poznawczo i w pełni uzasadniony zarówno

z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości, jak i praktyki funkcjonowania mikro- i małych przedsiębiorstw. W warunkach rosnącej zmienności otoczenia, niepewności rynkowej, presji konkurencyjnej oraz potrzeby poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej zagadnienia związane z przedsiębiorczością, innowacyjnością, lokalnym zakorzenieniem i strategiami działania małych firm nabierają szczególnego znaczenia.

Wybór tematu dotyczącego strategii przedsiębiorczych w sektorze piwowarstwa rzemieślniczego znajduje uzasadnienie w kontekście współczesnych przemian gospodarczych i społeczno-kulturowych. Branża piw rzemieślniczych stanowi dynamicznie rozwijający się obszar aktywności gospodarczej, w którym szczególnego znaczenia nabierają autentyczność, jakość, eksperymentowanie, lokalność, relacje z konsumentami oraz współpraca między podmiotami. Autorka trafnie wskazuje, że browary rzemieślnicze nie funkcjonują wyłącznie jako producenci wyspecjalizowanych produktów, lecz także jako podmioty zakorzenione w lokalnych społecznościach, kulturze i sieciach relacyjnych. Z tego względu ich strategie nie zawsze mogą być wyjaśniane za pomocą klasycznych, planistycznych modeli zarządzania strategicznego.

Na podkreślenie zasługuje również wybór perspektywy porównawczej obejmującej Polskę i Ukrainę. Oba kraje reprezentują odmienne uwarunkowania instytucjonalne, gospodarcze i społeczno-polityczne, co pozwala uchwycić, w jaki sposób kontekst lokalny i krajowy wpływa na kształtowanie strategii przedsiębiorczych. Szczególnie istotne jest uwzględnienie Ukrainy, gdzie działalność przedsiębiorcza jest silnie determinowana przez niestabilność instytucjonalną, ograniczenia infrastrukturalne oraz skutki wojny. Dzięki temu rozprawa podejmuje problem nie tylko aktualny, ale również ważny z punktu widzenia zrozumienia strategii działania przedsiębiorstw w warunkach kryzysu, niepewności i ograniczonych zasobów.

Podjęcie tematu należy zatem ocenić pozytywnie. Problematyka rozprawy odpowiada współczesnym kierunkom badań nad przedsiębiorczością, strategią jako praktyką, innowacyjnością oraz funkcjonowaniem małych przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu. Jednocześnie ma ona wymiar praktyczny, ponieważ wyniki badań mogą stanowić źródło wiedzy dla przedsiębiorców, instytucji wspierających sektor MŚP oraz podmiotów zainteresowanych rozwojem branż kreatywnych i rzemieślniczych.

Cele i hipotezy rozprawy doktorskiej

Problem badawczy podjęty w rozprawie dotyczy identyfikacji i konceptualizacji strategii przedsiębiorczych w mikrobrowarach rzemieślniczych w Polsce i w Ukrainie, analizowanych przez pryzmat działań kształtujących się stopniowo w praktyce i zakorzenionych w kontekście funkcjonowania tych podmiotów.

Głównym celem rozprawy doktorskiej jest rekonstrukcja i teoretyczna interpretacja wyłaniających się form kształtowania strategii przedsiębiorczych stosowanych przez mikrobrowary rzemieślnicze w Polsce i w Ukrainie, rozumianych jako praktyki sytuacyjne, relacyjne i dynamicznie negocjowane. W oryginale: *to reconstruct and theoretically interpret the emergent forms of entrepreneurial strategising practiced by craft microbreweries in Poland and Ukraine, understood as situated, relational and dynamically negotiated practices.*

Cel ten został powiązany z celami szczegółowymi, które Autorka sformułowała następująco¹:

1. Identyfikacja i analiza dominujących form aktywności przedsiębiorczej mikrobrowarów rzemieślniczych w Polsce i w Ukrainie, ze szczególnym uwzględnieniem sposobu, w jaki kształtują się one w toku codziennych praktyk, takich jak warzenie piwa, eksperymentowanie, budowanie relacji z konsumentami oraz reagowanie na pojawiające się ograniczenia. (To identify and analyse the dominant modes of entrepreneurial action in craft microbreweries in Poland and Ukraine, with particular attention to how these modes arise from everyday practices such as brewing, experimenting, engaging with consumers and responding to constraints.)
2. Zbadanie innowacji jako powtarzalnej, zakorzenionej w praktyce i współtworzącej tożsamość browaru aktywności, a nie wyłącznie jako rynkowo ukierunkowanego instrumentu odróżniania się od konkurencji. (To examine innovation as a rhythmic, embodied and identity-forming practice, rather than as a solely market-oriented tool of differentiation.)
3. Analiza roli lokalności, relacyjności i zakorzenienia społeczno-kulturowego w kształtowaniu praktyk strategicznych zarówno w relatywnie stabilnym środowisku, jakim jest Polska, jak i w środowisku uwarunkowanym kryzysem, jakim jest Ukraina. (To analyse the role of locality, relationality and socio-cultural embeddedness in shaping strategic practices in both relatively stable (Poland) and crisis-conditioned (Ukraine) environments).
4. Interpretacja barier wynikających z kontekstu funkcjonowania browarów jako czynników pobudzających improwizację, współpracę, twórcze wykorzystywanie

¹ Dla pełnej zgodności zapisu celów pracy w nawiasach podano również ich brzmienie w j. angielskim.

dostępnych zasobów oraz odporność organizacyjną, a nie wyłącznie jako przeszkód ograniczających działalność przedsiębiorczą. (To interpret contextual barriers as generative forces that catalyse improvisation, cooperation, bricolage and resilience, rather than functioning merely as obstacles).

5. Opracowanie, na podstawie uzyskanych wyników, ugruntowanego modelu teoretycznego wyjaśniającego, w jaki sposób mikrobrowary budują konkurencyjność dzięki dynamicznemu współdziałaniu autentyczności, innowacyjności, lokalnego zakorzenienia, współpracy oraz pragmatycznej adaptacji do warunków otoczenia. (To synthesise these insights into a grounded theoretical model that explains how microbreweries achieve competitiveness through the dynamic interplay of authenticity, innovation, locality, cooperation and adaptive pragmatism).

Autorka wskazała również cel użyteczny rozprawy, którym jest dostarczenie koncepcyjnie ugruntowanych wniosków i rekomendacji mogących wspierać praktyków, decydentów oraz instytucje wsparcia pracujące z małymi browarami rzemieślniczymi i podobnymi przedsiębiorstwami kreatywnymi w warunkach niepewności i ograniczonych zasobów. (To provide conceptually informed insights and recommendations that may support practitioners, policymakers and support institutions working with small craft breweries and similar creative enterprises in contexts of uncertainty and resource constraints).

Cele rozprawy doktorskiej należy ocenić pozytywnie. Zostały one sformułowane jasno, logicznie i w sposób spójny z tematem pracy oraz przyjętą perspektywą badawczą. Cel główny dobrze oddaje jakościowy charakter dysertacji, ponieważ koncentruje się nie tylko na opisie strategii przedsiębiorczych, lecz także na rekonstrukcji procesów ich kształtowania w określonych warunkach społecznych, kulturowych i instytucjonalnych. Na podkreślenie zasługuje również właściwe powiązanie celu głównego z celami szczegółowymi, które porządkują tok analizy i obejmują kluczowe wymiary badanego zjawiska: aktywność przedsiębiorczą mikrobrowarów, innowacyjność, lokalność, relacyjność, bariery kontekstowe oraz budowanie konkurencyjności.

Autorka sformułowała w rozprawie jedną główną hipotezę uwrażliwiającą oraz pięć szczegółowych hipotez²:

Hipoteza główna: Strategie przedsiębiorcze mikrobrowarów rzemieślniczych kształtują się stopniowo w praktyce i są silnie zależne od kontekstu ich funkcjonowania, przez co ich specyfika nie może być w pełni wyjaśniona za pomocą klasycznych, planistycznych modeli zarządzania strategicznego. (H (main): Entrepreneurial strategising in craft microbreweries is a practice-based, emergent and contextually embedded process that cannot be adequately explained by classical, plan-based models of strategic management).

H1: Strategie przedsiębiorcze mikrobrowarów rzemieślniczych kształtują się przede wszystkim w praktyce, poprzez relacje, doświadczenie i bezpośrednie zaangażowanie przedsiębiorców w codzienne funkcjonowanie browaru, a nie w wyniku formalnego planowania i analizy strategicznej. (H1: Entrepreneurial strategising in craft microbreweries is predominantly practice-based rather than plan-based, emerging from relational and embodied engagement rather than formal analysis).

H2: Innowacja w browarach rzemieślniczych przejawia się jako ciągła, eksperymentalna i kreująca tożsamość praktyka, a nie jako konwencjonalne, rynkowo zorientowane narzędzie różnicowania. (H2: Innovation in craft breweries manifests as a continuous, experimental and identity-producing practice, rather than as a conventional market-oriented differentiation tool).

H3: Lokalność pełni odmienne funkcje strategiczne w różnych kontekstach - przede wszystkim symboliczne i związane z tożsamością w Polsce oraz adaptacyjne i ukierunkowane na przetrwanie w Ukrainie. (H3: Locality performs different strategic functions across contexts - primarily symbolic and identity-related in Poland, and adaptive and survival-oriented in Ukraine.).

H4: Bariery kontekstowe - takie jak ograniczenia finansowe, luki instytucjonalne i podatności infrastrukturalne - aktywnie kształtują praktyki przedsiębiorcze poprzez generowanie nowych form elastycznego reagowania, współpracy i odporności. (H4:

² Dla pełnej zgodności zapisu hipotez pracy w nawiasach podano również ich brzmienie w j. angielskim.

Contextual barriers - such as financial constraints, institutional voids and infrastructural vulnerabilities-actively shape entrepreneurial practices by generating new forms of improvisation, collaboration and resilience).

H5: Konkurencyjność w mikrobrowarach rzemieślniczych wynika z integracji praktyk relacyjnych, kulturowych i materialnych, a nie z klasycznego pozycjonowania strategicznego. (H5: Competitiveness in craft microbreweries arises from the integration of relational, cultural and material practices rather than from classical strategic positioning).

Hipotezy te należy ocenić jako merytorycznie spójne z problematyką rozprawy oraz adekwatne do przyjętej przez Autorkę konstruktywistycznej teorii ugruntowanej. Warto podkreślić, że Autorka nie traktuje ich jako hipotez w ścisłym, dedukcyjnym i predykcyjnym znaczeniu, lecz jako hipotezy uwrażliwiające, które pełnią funkcję orientującą dla procesu badawczego i pozostają otwarte na modyfikacje wynikające z kontaktu z materiałem empirycznym. Takie podejście jest uzasadnione w badaniach jakościowych, których celem jest interpretacja znaczeń, praktyk i procesów, a nie testowanie zależności przyczynowo-skutkowych w sensie ilościowym.

Biorąc powyższe pod uwagę, należy stwierdzić, że cele oraz hipotezy rozprawy doktorskiej zostały sformułowane poprawnie i pozostają spójne z tematem pracy, problemem badawczym oraz przyjętą procedurą metodologiczną. Autorka właściwie określiła zarówno główny kierunek dociekań, jak i szczegółowe obszary analizy, a postawione hipotezy uwrażliwiające odpowiadają interpretacyjnemu charakterowi rozprawy. Ta część koncepcji rozprawy zasługuje zatem na ocenę pozytywną.

Metody badawcze

Metodyka badań zaprojektowana przez Autorkę jest jasno określona, spójna i logicznie powiązana z celem rozprawy oraz przyjętymi hipotezami. Mgr Vasylyna Sepyk zastosowała podejście jakościowe, oparte na konstruktywistycznej teorii ugruntowanej. Wybór tej metody należy ocenić pozytywnie, ponieważ odpowiada on interpretacyjnemu charakterowi pracy oraz pozwala na pogłębione rozpoznanie sposobów, w jakie właściciele mikrobrowarów rzemieślniczych rozumieją, kształtują i realizują strategie przedsiębiorcze w codziennej praktyce.

Pierwszym istotnym elementem zastosowanej metodyki była analiza literatury przedmiotu dotyczącej przedsiębiorczości, strategii, zarządzania strategicznego, strategii jako praktyki oraz rozwoju branży piw rzemieślniczych. Pozwoliła ona Autorce na zbudowanie szerokiego tła teoretycznego i uzasadnienie odejścia od klasycznych, planistycznych ujęć strategii na rzecz perspektywy praktycznej, relacyjnej i kontekstowej.

Drugim, kluczowym składnikiem procedury badawczej były jakościowe wywiady pogłębione o charakterze narracyjnym, przeprowadzone z właścicielami i współwłaścicielami mikrobrowarów rzemieślniczych w Polsce i w Ukrainie. Autorka objęła badaniem łącznie 27 browarów, w tym 14 z Polski i 13 z Ukrainy. Dobór próby miał charakter celowy i teoretyczny, zgodny z założeniami teorii ugruntowanej. Na pozytywną ocenę zasługuje uwzględnienie zróżnicowania badanych podmiotów pod względem lokalizacji, skali działalności, modelu organizacyjnego oraz kanałów dystrybucji. Dzięki temu możliwe było uchwycenie różnorodności doświadczeń przedsiębiorczych w branży piw rzemieślniczych.

Ważnym walorem przyjętej procedury jest porównawczy charakter badań. Zestawienie doświadczeń browarów działających w Polsce i w Ukrainie pozwoliło Autorce uchwycić wpływ odmiennych uwarunkowań instytucjonalnych, społecznych i gospodarczych na kształtowanie strategii przedsiębiorczych. Szczególnie istotne jest uwzględnienie kontekstu ukraińskiego, w którym działalność przedsiębiorcza odbywa się w warunkach zwiększonej niepewności, zakłóceń infrastrukturalnych, ograniczeń zasobowych oraz konsekwencji wojny. Takie ujęcie wzmacnia wartość poznawczą rozprawy i pozwala spojrzeć na strategie przedsiębiorcze nie tylko jako na efekt planowania, lecz także jako na rezultat adaptacji, relacji i praktycznego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia.

Zgromadzony materiał empiryczny został poddany analizie zgodnej z logiką teorii ugruntowanej. Autorka zastosowała kodowanie otwarte, osiowe i selektywne, co pozwoliło jej stopniowo identyfikować kategorie analityczne, porządkować relacje między nimi oraz wyprowadzić kategorię centralną. W wyniku analizy wyróżniono kluczowe kategorie, takie jak innowacja eksperymentalna, unikalność marki, jakość jako etos, lokalne zakorzenienie oraz współpraca relacyjna. Procedura ta jest adekwatna do charakteru materiału badawczego, ponieważ umożliwia nie tylko opis praktyk przedsiębiorczych, lecz także interpretację ich znaczenia dla budowania konkurencyjności mikrobrowarów.

Warto również podkreślić, że Autorka odniosła się do kwestii kompletności materiału jakościowego, wskazując, czy kolejne wywiady dostarczały nowych kategorii analitycznych, czy potwierdzały wcześniej rozpoznane prawidłowości. Takie podejście świadczy

o świadomości metodologicznej Autorki i o dążeniu do zachowania standardów badań jakościowych.

Jednocześnie należy zauważyć, że przyjęta metodyka, jak każde podejście jakościowe, ma również swoje ograniczenia. Liczba przeprowadzonych wywiadów jest wystarczająca

z punktu widzenia logiki badań jakościowych i teorii ugruntowanej, jednak nie pozwala na formułowanie statystycznych uogólnień odnoszących się do całej populacji mikrobrowarów w Polsce i w Ukrainie. Ograniczeniem jest także zależność wyników od deklaracji respondentów, zwłaszcza w zakresie kwestii wrażliwych, takich jak dane finansowe, skala produkcji czy szczegóły organizacyjne. Autorka sygnalizuje jednak trudności w dostępie do części respondentów oraz ograniczenia dotyczące uzyskiwania pełnych danych operacyjnych, co świadczy o rzetelnym podejściu do prezentacji materiału badawczego.

Metodyka zastosowana w rozprawie jest poprawna metodologicznie, dobrze dobrana do realizacji założonych celów badawczych i adekwatna do specyfiki analizowanego problemu. Przyjęcie jakościowego, interpretacyjnego podejścia pozwoliło Autorce uchwycić złożoność strategii przedsiębiorczych w branży piw rzemieślniczych, ich zakorzenienie w codziennych praktykach, relacjach społecznych, lokalnym kontekście oraz warunkach niepewności. W konsekwencji zastosowaną procedurę badawczą należy ocenić pozytywnie.

Ocena pracy pod względem merytorycznym

Treść rozprawy obejmuje 282 strony. Tytuł pracy jest adekwatny do jej treści i dobrze oddaje główny obszar badawczy. Układ rozprawy jest prawidłowy i logiczny. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu tabel, spisu rysunków oraz załącznika zawierającego kwestionariusz wywiadu.

We **wstępie** Autorka przedstawiła uzasadnienie podjęcia tematu, problem badawczy, hipotezy uwrażliwiające, cel główny i cele szczegółowe, zakres pracy, zastosowane metody badawcze oraz strukturę rozprawy. Wprowadzenie należy ocenić pozytywnie, ponieważ jasno określa ono przedmiot badań i przekonująco uzasadnia potrzebę analizy strategii przedsiębiorczych w branży piw rzemieślniczych. Autorka trafnie osadziła problematykę rozprawy w kontekście współczesnych wyzwań przedsiębiorczości, zmienności otoczenia, niepewności rynkowej oraz znaczenia lokalnego zakorzenienia małych przedsiębiorstw.

Rozdział pierwszy, zatytułowany „*Theoretical foundations of entrepreneurship and strategic action*”, ma charakter teoretyczny. Autorka omawia w nim podstawy teoretyczne

przedsiębiorczości i działania strategicznego, przedstawiając zarówno klasyczne, jak i współczesne interpretacyjne podejścia do przedsiębiorczości. W rozdziale tym zaprezentowano również rozwój koncepcji strategii, procesy strategiczne na poziomie mikro w małych i rzemieślniczych przedsiębiorstwach oraz miejsce strategii w systemach zarządzania strategicznego. Rozdział należy ocenić pozytywnie, ponieważ tworzy szerokie i dobrze uporządkowane tło teoretyczne dla dalszych analiz empirycznych. Na uznanie zasługuje zwłaszcza odejście od zawężonego, planistycznego rozumienia strategii na rzecz ujęcia strategii jako praktyki, procesu społecznego, relacyjnego i kontekstowo uwarunkowanego.

Rozdział drugi, zatytułowany „*Historical, cultural and economic foundations of the craft beer industry historical development of craft brewing*”, poświęcony został historycznym, kulturowym i ekonomicznym podstawom branży piw rzemieślniczych.

Autorka przedstawia w nim rozwój przemysłu piwowarskiego, genezę i znaczenie tzw. rewolucji piw rzemieślniczych, modele biznesowe funkcjonujące w tej branży oraz rozwój sektora piw rzemieślniczych w Polsce i w Ukrainie. Rozdział ten pełni ważną funkcję w strukturze pracy, ponieważ pozwala zrozumieć specyfikę badanego sektora oraz uwarunkowania, w których funkcjonują analizowane mikrobrowary. Pozytywnie należy ocenić połączenie perspektywy historycznej, kulturowej i ekonomicznej, dzięki czemu branża piw rzemieślniczych została ukazana nie tylko jako obszar działalności gospodarczej, lecz także jako przestrzeń kształtowania tożsamości, autentyczności, lokalności i relacji z konsumentami.

Rozdział trzeci, zatytułowany „*Methodology of empirical research*”, ma kluczowe znaczenie dla oceny wartości naukowej rozprawy. Autorka przedstawiła w nim przyjęte założenia metodologiczne, uzasadniła wybór podejścia jakościowego oraz omówiła konstruktywistyczną teorię ugruntowaną jako podstawę procedury badawczej. W tej części pracy zaprezentowano również proces badawczy, metody gromadzenia i analizy danych, zasady doboru próby, problem kompletności materiału jakościowego. Rozdział oceniam pozytywnie, ponieważ Autorka wykazała świadomość metodologiczną i konsekwentnie powiązała przyjęte metody z charakterem badanego problemu. Zastosowane metody badawcze i analityczne są adekwatne do celu pracy, którym jest interpretacja procesów kształtowania strategii przedsiębiorczych w mikrobrowarach.

Rozdział czwarty, zatytułowany „*Entrepreneurial strategies in the craft brewing industry: an empirical case analysis from Poland and Ukraine*”, stanowi zasadniczą część

empiryczną rozprawy. Autorka przedstawia w nim profil próby badawczej, procedurę kodowania oraz główne kategorie znaczeniowe wyodrębnione na podstawie materiału empirycznego. Wśród nich znalazły się: innowacja eksperymentalna, unikalność marki, jakość jako etos, lokalne zakorzenienie oraz współpraca relacyjna. Rozdział ten należy uznać za wartościowy poznawczo, ponieważ pokazuje, w jaki sposób właściciele i współwłaściciele mikrobrowarów rozumieją oraz realizują strategie przedsiębiorcze w codziennej praktyce. Szczególnym walorem tej części pracy jest analiza porównawcza Polski i Ukrainy, pozwalająca uchwycić wpływ odmiennych warunków instytucjonalnych, społecznych i gospodarczych na działania przedsiębiorcze. Rozdział oceniam pozytywnie, ponieważ stanowi on dobrze udokumentowaną i logicznie uporządkowaną prezentację wyników badań jakościowych.

Rozdział piąty, zatytułowany „*Entrepreneurial strategies in micro-scale contexts and the meaning-making embeddedness of action*”, ma charakter syntetyzujący i interpretacyjny. Autorka dokonuje w nim pogłębionej interpretacji wyników badań w świetle przyjętych ram teoretycznych. Omawia odrzucenie klasycznych modeli strategii, znaczenie przedsiębiorczości zakorzenionej, różnice w strategiach przedsiębiorczych w Polsce i w Ukrainie oraz przedstawia model *embedded craft entrepreneurship (ECE)*. Istotnym elementem tego rozdziału jest także odniesienie się do realizacji celów badawczych i hipotez. Rozdział oceniam pozytywnie, ponieważ stanowi logiczne zwięźczenie części empirycznej i pokazuje zdolność Autorki do syntetyzowania wyników oraz formułowania własnych wniosków teoretycznych.

Na szczególne podkreślenie zasługuje próba opracowania modelu teoretycznego wyjaśniającego mechanizmy budowania konkurencyjności mikrobrowarów poprzez autentyczność, innowacyjność, lokalność, współpracę i adaptację do warunków otoczenia.

Rozprawę kończy **zakończenie**, w którym Autorka syntetycznie podsumowała najważniejsze ustalenia badawcze, wskazała wkład teoretyczny i praktyczny pracy, ograniczenia badań oraz możliwe kierunki dalszych analiz. Taki sposób zamknięcia rozprawy należy ocenić pozytywnie, ponieważ świadczy o świadomości metodologicznej i krytycznym podejściu do własnych ustaleń. Autorka nie ograniczyła się do prostego podsumowania przeprowadzonych analiz, lecz wskazała również ich znaczenie dla rozwoju badań nad przedsiębiorczością, strategią jako praktyką oraz funkcjonowaniem małych przedsiębiorstw w warunkach niepewności.

Pracę zamykają **bibliografia, spis tabel, spis rysunków oraz załącznik** zawierający kwestionariusz wywiadu. Elementy te uzupełniają i porządkują przedstawiony materiał badawczy. Całość rozprawy należy ocenić pozytywnie pod względem merytorycznym. Praca ma logiczną strukturę, właściwie łączy część teoretyczną, metodologiczną i empiryczną.

Uwagi o charakterze dyskusyjnym

Uwagi o charakterze dyskusyjnym wymagające ustosunkowania się Doktorantki zawarto w treści recenzji w formie pytań.

Pytanie 1

W jakim stopniu wojna w Ukrainie wpłynęła na sposób funkcjonowania badanych ukraińskich browarów rzemieślniczych? Czy skutki wojny zmieniły wyłącznie warunki operacyjne, czy także sposób rozumienia strategii, konkurencyjności i odporności organizacyjnej?

Pytanie 2

Jakie znaczenie w strategiach przedsiębiorczych mikrobrowarów ma współpraca między browarami? Czy współpraca ta ma charakter pragmatyczny, wynikający z ograniczonych zasobów, czy raczej jest elementem kultury branży piw rzemieślniczych?

Pytanie 3

W jaki sposób Doktorantka interpretuje rolę konsumentów w kształtowaniu strategii mikrobrowarów? Czy konsumenci są jedynie odbiorcami produktu, czy także współuczestniczą w tworzeniu oferty, marki i tożsamości browaru?

Pytanie 4

Jakie ograniczenia wynikają z zastosowania wyłącznie jakościowego podejścia badawczego? Czy zdaniem Doktorantki uzupełnienie badań o komponent ilościowy mogłoby wzmocnić weryfikację uzyskanych wyników?

Pytanie 5

Jakie były największe trudności metodologiczne związane z prowadzeniem wywiadów z właścicielami i współwłaścicielami browarów rzemieślniczych? Czy respondenci chętnie ujawniali informacje dotyczące strategii, problemów organizacyjnych i barier działalności?

Pytanie 6

W jakim zakresie zaproponowany w rozprawie model może być zastosowany poza branżą piw rzemieślniczych, na przykład w innych sektorach rzemieślniczych, kreatywnych lub gastronomicznych?

Pytanie 7

Jakie kierunki dalszych badań Doktorantka uznaje za najważniejsze: rozszerzenie analiz na inne kraje, porównanie branży piw rzemieślniczych z innymi branżami rzemieślniczymi, czy pogłębienie badań nad wpływem kryzysu i niepewności na strategię przedsiębiorcze małych firm?

Podstawy teoretyczne pracy – ocena zastosowanego piśmiennictwa

Podstawy teoretyczne rozprawy oceniam pozytywnie. Autorka oparła pracę na trafnie dobranej literaturze z zakresu przedsiębiorczości, zarządzania strategicznego, strategii jako praktyki, teorii ugruntowanej oraz funkcjonowania małych i rzemieślniczych przedsiębiorstw.

Na uznanie zasługuje wykorzystanie zarówno klasycznych koncepcji przedsiębiorczości i strategii, jak i współczesnych podejść, odnoszących się do lokalności, relacyjności oraz kontekstowego kształtowania działań przedsiębiorczych. Dzięki temu część teoretyczna stanowi dobre zaplecze dla analizy strategii przedsiębiorczych w branży piw rzemieślniczych.

Pozytywnie oceniam także uwzględnienie literatury dotyczącej rozwoju historycznego, kulturowego i ekonomicznego sektora piw rzemieślniczych, w tym jego specyfiki w Polsce i Ukrainie. Dobór piśmiennictwa jest aktualny, zróżnicowany i adekwatny do celów rozprawy, a wykorzystana literatura wzmacnia zarówno część teoretyczną, jak i interpretację wyników badań empirycznych.

Wartość naukowa dysertacji w obszarze teoretycznym i praktycznym

Rozprawę doktorską poświęcono zagadnieniu strategii przedsiębiorczych w branży piw rzemieślniczych, ze szczególnym uwzględnieniem mikrobrowarów funkcjonujących w Polsce i w Ukrainie. W mojej ocenie praca wnosi wartościowy wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu

i jakości, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. Wartość naukową rozprawy dostrzegam w następujących obszarach:

1. Rozszerzenie wiedzy teoretycznej na temat kształtowania strategii przedsiębiorczych w małych i rzemieślniczych przedsiębiorstwach. Autorka trafnie pokazuje, że strategie mikrobrowarów nie zawsze powstają jako efekt formalnego planowania, lecz często kształtują się stopniowo w praktyce, poprzez codzienne decyzje, relacje z otoczeniem, eksperymentowanie, reagowanie na ograniczenia oraz zakorzenienie w lokalnym kontekście. Takie ujęcie stanowi wartościowe poszerzenie klasycznych koncepcji zarządzania strategicznego.
2. Zastosowanie konstruktywistycznej teorii ugruntowanej do badania strategii przedsiębiorczych w branży piw rzemieślniczych. Autorka nie ograniczyła się do opisu działań przedsiębiorców, lecz podjęła próbę zrozumienia znaczeń, jakie właściciele i współwłaściciele browarów nadają swoim praktykom. Pozwoliło to uchwycić strategię jako procesy społeczne, relacyjne i kontekstowo uwarunkowane.
3. Identyfikacja kluczowych kategorii kształtujących strategię przedsiębiorcze mikrobrowarów, takich jak innowacja eksperymentalna, unikalność marki, jakość jako etos, lokalne zakorzenienie oraz współpraca relacyjna. Kategorie te dobrze pokazują specyfikę branży piw rzemieślniczych, w której przewaga konkurencyjna nie wynika wyłącznie z ceny, skali produkcji czy formalnego pozycjonowania rynkowego, ale także z autentyczności, jakości, relacji, tożsamości i zdolności adaptacji.
4. Dokonanie porównania doświadczeń mikrobrowarów funkcjonujących w Polsce i Ukrainie. Taka perspektywa umożliwiła uchwycenie różnic wynikających z odmiennych uwarunkowań instytucjonalnych, społecznych, gospodarczych i politycznych. Szczególne znaczenie ma uwzględnienie kontekstu ukraińskiego, w którym działalność przedsiębiorcza jest silnie naznaczona niepewnością, ograniczeniami infrastrukturalnymi i skutkami wojny. Dzięki temu rozprawa wzbogaca wiedzę o funkcjonowaniu małych przedsiębiorstw w warunkach kryzysu i ograniczonych zasobów.
5. Opracowanie modelu *embedded craft entrepreneurship* (ECE), który stanowi próbę syntetycznego ujęcia mechanizmów budowania konkurencyjności przez mikrobrowary. Model ten pokazuje, że konkurencyjność w branży piw

rzemieślniczych jest wynikiem dynamicznego współdziałania autentyczności, innowacyjności, lokalnego zakorzenienia, współpracy oraz pragmatycznej adaptacji do warunków otoczenia. Jest to element świadczący o samodzielnym wkładzie Autorki w rozwój analizowanej problematyki.

6. Sformułowanie wniosków o znaczeniu praktycznym dla przedsiębiorców, instytucji wsparcia oraz podmiotów zainteresowanych rozwojem sektora MŚP i branż kreatywnych. Wyniki badań mogą być przydatne dla właścicieli małych przedsiębiorstw, którzy funkcjonują w warunkach niepewności, ograniczonych zasobów i silnej konkurencji, a jednocześnie chcą budować przewagę opartą na jakości, relacjach, lokalności i autentyczności.

Rozprawa dostarcza wartościowych ustaleń dotyczących strategii przedsiębiorczych w mikroskali, osadzonych w konkretnym kontekście branżowym, społecznym i instytucjonalnym. Wnosi ona nową wiedzę do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, łącząc refleksję teoretyczną z pogłębioną analizą empiryczną. Niniejszą rozprawę doktorską uważam za wartościowe opracowanie naukowe, w którym Autorka wykazała się znajomością literatury przedmiotu, umiejętnością prowadzenia badań jakościowych oraz zdolnością do formułowania wniosków o znaczeniu teoretycznym i praktycznym.

Praca potwierdza, że Doktorantka posiada odpowiedni warsztat badawczy oraz dobrą znajomość zagadnień związanych z przedsiębiorczością, zarządzaniem strategicznym, strategią jako praktyką, funkcjonowaniem małych przedsiębiorstw oraz specyfiką branży piw rzemieślniczych. Stanowi to wkład Doktorantki do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

Wniosek końcowy

Biorąc powyższe pod uwagę, stwierdzam, że przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska mgr Vasyliny Sepyk pt. „*Entrepreneurial strategies in the craft beer industry*” / „*Strategie przedsiębiorcze w branży piw rzemieślniczych*” spełnia wymagania stawiane dysertacjom doktorskim zawarte w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. W mojej opinii praca posiada istotne walory zarówno w płaszczyźnie teoretycznej, jak i praktycznej, a przede wszystkim:

- stanowi poprawne rozwiązanie sformułowanego problemu badawczego,
- wykazuje wiedzę teoretyczną Doktorantki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,

- potwierdza umiejętności Doktorantki w zakresie samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, o czym świadczą zaprojektowane i zrealizowane w rozprawie badania empiryczne,
- wnosi wartość poznawczą do badań nad przedsiębiorczością, strategią jako praktyką oraz funkcjonowaniem małych i rzemieślniczych przedsiębiorstw w warunkach niepewności.

Na tej podstawie jednoznacznie stwierdzam, że przedłożona rozprawa doktorska autorstwa mgr Vasyliny Sepyk stanowi podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W tej sytuacji wnoszę o dopuszczenie mgr Vasyliny Sepyk do publicznej obrony.