

**Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw**  
**Wydział Nauk Ekonomicznych**  
**Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie**

**Dr inż. Sebastian Jarzębowski**

**AUTOREFERAT**  
**przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowych**

**Warszawa 2014**



## Spis treści

1. Dane biograficzne .....	3
1.1. Dane personalne .....	3
1.2. Przebieg edukacji.....	3
1.3. Praca zawodowa.....	4
1.4. Staże naukowe.....	4
2. Działalność naukowo-badawcza według obszarów tematycznych.....	5
2.1. Łańcuchy dostaw w gospodarce żywnościowej.....	6
2.2. Rynki rolno-żywnościowe .....	9
2.3. Efektywność sektorów przetwórstwa rolno-spożywczego .....	12
3. Wykaz publikacji.....	21
3.1. Wykaz publikacji po doktoracie.....	22
3.2. Wykaz publikacji przed doktoratem.....	29
4. Wykaz projektów badawczych .....	32
4.1. Europejskie projekty badawcze finansowane przez Unię Europejską .....	32
4.2. Krajowe projekty badawcze.....	33
5. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze .....	34
5.1. Działalność popularyzująca naukę .....	34
5.2. Współpraca międzynarodowa z instytucjami i organizacjami.....	37
5.3. Wybrane konferencje krajowe i zagraniczne .....	38
5.4. Osiągnięcia dydaktyczne .....	47
5.5. Nagrody za działalność naukową i stypendia .....	48



## 1. Dane biograficzne

### 1.1. Dane personalne

Imię i nazwisko: **Sebastian Jarzębowski**

Data i miejsce urodzenia: 15.06.1981 r. Sochaczew

Miejsce pracy: **Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw**  
**Wydział Nauk Ekonomicznych**  
**Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie**

### 1.2. Przebieg edukacji

- 2005 – 2009 - **Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie**, Wydział Nauk Ekonomicznych – studia doktoranckie. Uzyskanie stopnia **doktora nauk ekonomicznych** w zakresie ekonomii (nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych z dnia 30.06.2009 po publicznej obronie pracy doktorskiej pod tytułem: *Efektywność gospodarowania przedsiębiorstw młynarskich w Polsce i w Niemczech*).
- 2003 – 2006 - **Reński Uniwersytet Fryderyka Wilhelma w Bonn (Niemcy)** – studia magisterskie, kierunek nauki gospodarcze i społeczne (Wirtschafts- und Sozialwissenschaften). Uzyskanie tytułu magistra-inżyniera (Dipl.- Ing.), tematyka pracy: Zintegrowane systemy przepływu informacji w sektorze przetwórstwa zbożowo-młynarskiego.
- 2000 – 2005 - **Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie**, Wydział Ekonomiczno-Rolniczy (obecnie: Wydział Nauk Ekonomicznych) - studia magisterskie, kierunek ekonomia. Uzyskanie tytułu magistra, tematyka pracy: Zintegrowane systemy jakości i bezpieczeństwa żywności.

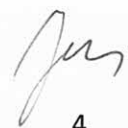


### 1.3. Praca zawodowa

- 2011 – obecnie - Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw – **adiunkt, Kierownik Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie**
- 2009 – 2011 - Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk Ekonomicznych – **Pełnomocnik Dziekana ds. Projektów Badawczo-Rozwojowych.**
- 2005 – 2009 - Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw – **doktorant.**

### 1.4. Staże naukowe

- 08.2013 – 10.2013 Faculty of Business, Economics and Law, The University of Queensland, Australia - staż naukowy.
- 12.2012 – ESSEC Business School Paris-Singapore, Paryż, Francja – staż naukowy.
- 09.2012 - 11.2012 - Fisher College of Business, Ohio State University, Columbus USA - Profesor wizytujący / Visiting Professor (**Stypendium SGGW**).
- 06.2012 – 09.2012 Institute of Animal Science, Department of Preventive Health Management, University of Bonn, Niemcy - staż naukowy (**Marie Curie Action, 7FP**).
- 08.2011 - 09.2011 Kühne Logistics University in Hamburg, Niemcy - staż naukowy.
- 2007 – 2009 Chair for Business Management, Organization and Information Management, University of Bonn, Niemcy – staże naukowe związane z grantem realizowanym w ramach pracy doktorskiej pt. Efektywność gospodarowania przedsiębiorstw młynarskich w Polsce i w Niemczech (**Fundacja Schaumanna**).
- 01.2008 – 03.2008 Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO) in Halle, Niemcy - staż naukowy (**Stypendium IAMO**).
- 07.2006 – 09.2006 Chair for Business Management, Organization and Information Management, University of Bonn, - staż naukowy (**Stypendium DAAD**).



## 2. Działalność naukowo-badawcza według obszarów tematycznych

Moja dotychczasowa praca naukowo-badawcza została udokumentowana 105 autorskimi i współautorskimi opracowaniami, w tym 32 w językach obcych (30 w języku angielskim i 2 w języku niemieckim) z czego 8 wydanych zostało w czasopismach zagranicznych. 30 opracowań powstało przed uzyskaniem stopnia doktora, zaś 75 po obronie pracy doktorskiej. Szczegółowy wykaz publikacji przedstawiam w punktach 3.1 i 3.2, a ich strukturę w tabeli 1.

Oprócz rozprawy habilitacyjnej (punkt 3.1, pozycja 1), jestem autorem 2 monografii zagranicznych (punkt 3.1 i 3.2, pozycje 48 i 95) oraz autorem 9 rozdziałów w monografiach w tym 2 rozdziałów w monografiach zagranicznych (punkt 3.1 i 3.2, pozycje 19 i 83).

Znaczna część dorobku została opublikowana w renomowanych krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych takich jak:

- Zagadnienia Ekonomiki Rolnej (3),
- Przegląd Organizacji, Miesięcznik TONIK (1),
- ACTA Oeconomia (1),
- Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich (2),
- Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych (2),
- Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej (3),
- Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego (2),
- Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu (12),
- Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej im. H. Kołłątaja w Krakowie (3),
- Logistyka (16),
- International Journal on Food System Dynamics (czasopismo posiadające współczynnik wpływu Impact Factor - IF) (1),
- Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues (1),
- Universität Bonn-ILB Press, Berichtreihe B: "Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft" (2),

także w popularnonaukowych periodykach:



- Wieś Jutra (4),
- Przegląd Zbożowo-Młynarski (5),
- Biuletyn Izby Zbożowo-Paszowej (4),
- Biuletyn Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie (3).

Indeks Hirscha z cytowanych publikacji w bazie Herzing's Publish of Perish oraz Google Scholar wynosi 3. Liczba cytowań w bazie Herzing's Publish of Perish oraz Google Scholar wynosi 28.

Zasadnicze kierunki moich zainteresowań naukowo - badawczych (główne grupy tematyczne) koncentrują się wokół następującej problematyki:

- 1) Łańcuchy dostaw w gospodarce żywnościowej
- 2) Rynki rolno-żywnościowe
- 3) Efektywność sektorów przetwórstwa rolno-spożywczego

### **2.1. Łańcuchy dostaw w gospodarce żywnościowej**

Najwcześniej podjętym tematem badawczym było funkcjonowanie łańcuchów dostaw w gospodarce żywnościowej. Zainteresowałem się nim podczas studiów na Reńskim Uniwersytecie Fryderyka-Wilhelma w Bonn. Tematyka jakości i bezpieczeństwa żywności w łańcuchach dostaw była wówczas niezwykle istotna ze względu na przygotowania do wejścia w życie w 2004 roku w całej Unii Europejskiej Rozporządzenia (WE) 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającego ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego. Rozporządzenie to nałożyło na producentów żywności obowiązek identyfikacji pochodzenia produktu (ang. traceability) w wymiarze łańcucha dostaw. Owocem tych zainteresowań była **praca magisterska z zakresu zintegrowanych systemów przepływu informacji w sektorze przetwórstwa zbożowo-młynarskiego**. Promotorem pracy był Prof. Gerhard Schiefer, Kierownik Katedry (Chair for Business Management, Organization and Information Management), Dyrektor Międzynarodowego Centrum Badań Żywnościowych Łańcuchów Dostaw (International Center for Food Chain and Network Research) **na Uniwersytecie w Bonn**. W kolejnych latach, w tej właśnie jednostce, należałem do zespołu pracującego nad rozwojem koncepcji wymiany informacji w łańcuchach dostaw w różnych sektorach przetwórstwa spożywczego. Wyniki prowadzonych przeze mnie badań opublikowane zostały



w pracy: *Jarzębowski S., Poignee O., G. Schiefer (red.) (2007): Integriertes Qualitätsmanagementsystem im Getreidesektor – Fallstudie einer Getreidekette in Polen. Universität Bonn – ILB, Bonn. (MONOGRAFIA – jęz. niemiecki)*. Tematyka łańcuchów dostaw w gospodarce żywnościowej znalazła również swoje odzwierciedlenie m.in. w następujących publikacjach:

- 1) **Jarzębowski S., Klepacki B.** (2013): Łańcuchy dostaw w gospodarce żywnościowej [Supply chain in food industry], Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 103, s. 107-117.
- 2) **Jarzębowski S.** (2013): Analiza łańcucha dostaw produktów mlecznych w kontekście zanieczyszczenia środowiska [Analysis of the dairy supply chain in terms of environmental pollution], Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. *Problemy Rolnictwa Światowego*, T. 13 (28), z. 3, s. 95-103.
- 3) **Jarzębowski S., Bezat-Jarzebowska A.** (2013): Central and Eastern Europe, [in:] Srinivasan M.M., Stank T.P., Dornier P.P., Petersen K.J. (2013): *Global Supply Chains: Evaluating Regions on an EPIC Framework – Economy, Politics, Infrastructure, and Competence*, McGraw-Hill Education, New York, s. 315-350.
- 4) **Jarzębowski S.** (2013): Analysis of transparency in grain chain pricing, *Logistyka*, nr 4, s. 2-5.
- 5) **Jarzębowski S.** (2008): Zintegrowane zarządzanie jakością w przetwórstwie zbożowo-młynarskim [Integrated quality management in grain processing sector], *Przegląd Organizacji*, Miesięcznik TONIK, nr 7-8, Warszawa, s. 56-60.

Przeprowadzone badanie pozwala na sformułowanie kilku stwierdzeń:

- Łańcuch dostaw żywności łączy trzy ważne sektory gospodarki, tzn. rolnictwo, przetwórstwo spożywcze oraz dystrybucję, które mają istotny wpływ na poziom dobrobytu gospodarczego, sytuację społeczną oraz ekologiczną obywateli (por. punkt 3.1, pozycja 4).
- Łańcuch dostaw reprezentuje „sieć organizacji, które są zaangażowane, poprzez powiązania w górę i w dół łańcucha, w różne procesy i czynności tworzące wartość w postaci produktów i usług przeznaczonych dla klienta ostatecznego”. Definicję tę można również odnieść do łańcucha żywnościowego, który został zdefiniowany jako "współdziałający w różnych obszarach funkcjonalnych producenci rolni, firmy pośredniczące (handlowe), przedsiębiorstwa przetwórcze, produkcyjne, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów rolno-żywnościowych, informacji i środków finansowych" (por. punkt 3.1, pozycja 16).

- Z Rozporządzenia (WE) 178/2002 wynika, że przedsiębiorstwa przetwórstwa spożywczego powinny wdrożyć system umożliwiający identyfikację pochodzenia produktu (por. punkt 3.2, pozycja 95).
- Przedsiębiorstwa przetwórstwa spożywczego powinny również w razie potrzeby udostępniać informacje o swoich dostawcach i odbiorcach odpowiednim służbom (por. punkt 3.2, pozycja 80).
- Przedsiębiorstwa przetwórstwa spożywczego powinny w ramach realizacji procesu dostosowywania się do panujących warunków ustalić (por. punkt 3.2, pozycja 95):
  - w jaki sposób powinny być zastosowane nowe przepisy prawne?
  - jakie wymagania pochodzące z otoczenia rynkowego (np. handel detaliczny czy inni klienci) powinny być wzięte pod uwagę?
  - czy zastosowanie się do obowiązujących wymogów zewnętrznych jest wystarczające, czy istnieje potrzeba realizacji jeszcze bardziej zaawansowanych działań ukierunkowanych na podnoszenie jakości poprzez współpracę z dostawcami i/lub klientami?
- Oprócz podstaw prawnych dotyczących bezpieczeństwa i jakości produktów spożywczych stawiane są również wymagania pochodzące ze strony różnych grup klientów. Wymagania obejmują przy tym różne obszary (por. punkt 3.2, pozycja 86):
  - ogólne standardy jakościowe, jak: Q&S, BRC, IFS,
  - systemy jakościowe o zasięgu regionalnym (np. specyficzne dla Polski lub innych krajów członkowskich UE),
  - pochodzące od usługodawców, jak ubezpieczyciele (np. odpowiedzialność za produkty, ubezpieczenia związane z wycofaniem partii z rynku) i banki, specyficzne grupy klientów, konsumentów.
- Identyfikacja pochodzenia produktu umożliwia śledzenie przepływu partii towarów od produkcji pierwotnej aż do konsumentów końcowych (tracking) i w odwrotnym kierunku (tracing). Dzięki traceability istnieje możliwość wskazania, gdzie w łańcuchu zaopatrzeniowym wystąpiły problemy (por. punkt 3.2, pozycja 83).
- Podstawą systemów zapewniania jakości w wymiarze łańcucha dostaw, które powinny minimalizować zagrożenia, jest identyfikacja potencjalnych czynników zagrożenia we wszystkich ogniwach łańcucha, jak również dokumentacja i wymiana danych. Wymiana informacji jakościowych ma pozytywne skutki zarówno dla klientów (redukcja deficytów





wiedzy o pochodzeniu dostarczanych towarów), jak i dla dostawców (dowód dla klientów o jakości dostarczanych produktów) (por. punkt 3.2, pozycja 95).

- Wymiana informacji wewnątrz łańcuchów dostaw funkcjonujących w gospodarce żywnościowej ma coraz większe znaczenia dla zwiększania konkurencyjności poszczególnych ogniw. Ze względu na częste zakłócenia przepływu informacji powstają asymetrie w tym zakresie. Dlatego też, ryzyko utraty informacji w rozbudowanych strukturach przetwórstwa rolno-spożywczego przybiera na sile. Deficyty informacji mogą być zmniejszane poprzez ciągły dostęp uczestników łańcucha do aktualnych informacji dot. właściwości produktu (higiena i jakość) i wymagań stawianych poszczególnym ogniom łańcucha (por. punkt 3.2, pozycja 95).

## 2.2. Rynki rolno-żywnościowe

Drugi zasadniczy kierunek podejmowanych przeze mnie badań stanowiła problematyka rynków rolo-żywnościowych, analizowana pod kątem różnych aspektów, tj.:

- Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach rolno-żywnościowych.
- Sytuacja podaży-popytu na poszczególnych rynkach rolno-żywnościowych.
- Szeroko pojmowane zagadnienie jakości produktów na rynkach rolno-żywnościowych.
- Znaczenie i struktura poszczególnych ogniw żywnościowych łańcuchów dostaw.
- Wpływ polityki klastrowej na rozwój gospodarczy.

Zainteresowanie tematem funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach rolno-żywnościowych nastąpiło wraz z podjęciem studiów doktoranckich w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Wydziału Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie. W efekcie prowadzonych badań powstała w 2008 roku **rozprawa doktorska: *Efektywność gospodarowania przedsiębiorstw młynarskich w Polsce i w Niemczech***, przygotowana pod kierunkiem Prof. dr hab. Wojciecha Ziętarey. Prace prowadzone były przy współpracy z Prof. Gerhardem Schieferem z **Uniwersytetu w Bonn**. Na tym właśnie Uniwersytecie uzyskałem i realizowałem **grant finansowany przez Fundację Schaumanna** (Schaumann Stiftung), umożliwiający mi przeprowadzenie badań oraz liczne staże naukowe związane z pracą doktorską.

Wyniki prowadzonych przeze mnie badań opublikowane zostały w monografii: *Jarzębowski S. (2011): The efficiency of grain milling companies in Poland and in Germany-application of DEA method and Malmquist index, Bonn: Universität Bonn-ILB Press, (MONOGRAFIA - jęz. angielski)* Tematyka funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach rolno-żywnościowych znalazła również swoje odzwierciedlenie m.in. w następujących publikacjach:

- 1) **Jarzębowski S.** (2013): Efektywność sektora przetwórstwa mleka – podejście stochastyczne i deterministyczne [Efficiency of milk processing sector – stochastic and deterministic approach], *Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich*, T. 100, z. 3, Warszawa, s. 132-140.
- 2) **Jarzębowski S.** (2010): Efektywność przedsiębiorstw młynarskich na przykładzie Polski i Niemiec [The efficiency of grain mills on the example of Poland and Germany], *Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G - Ekonomika Rolnictwa*, T. 97, z. 4, Warszawa, s. 78-85.
- 3) **Bezat A., Jarzębowski S.** (2010): Vergleich der Effizienz deutscher und polnischer Mühlen [Comparison of efficiency of German and Polish grain mills], *Agrarmärkte nach dem Boom, Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.*, T. 45, Münster-Hiltrup, s. 423-429.
- 4) **Jarzębowski S., Bezat A.** (2010): Organizacyjne aspekty przedsiębiorstw młynarskich w Polsce i w Niemczech [Organizational aspects in the milling companies in Poland and in Germany], *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, T. XII, z. 3, s. 141-148.
- 5) **Jarzębowski S., Bezat A.** (2008): Productivity changes in Polish milling companies – application of Malmquist TFPC index, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, T. X, z. 5, s. 55-58.

Podejmowane badania pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- Sektor przetwórstwa rolno-spożywczego należy do ważnych ogniw gospodarki. Polska jest szóstym producentem żywności w Unii Europejskiej (por. punkt 3.1, pozycja 8, 25).
- W polskim przetwórstwie rolno-spożywczym dokonały się istotne i głębokie przemiany obejmujące procesy restrukturyzacji i konsolidacji przedsiębiorstw przebiegające w różnym tempie w zależności od branży (por. punkt 3.1, pozycja 13, 14, 15, 19, 25).
- Istotnym czynnikiem wzrostu sektora spożywczego było wstąpienie Polski do Unii Europejskiej. Efektem było duże ożywienie w polskim handlu zagranicznym, pozwalające na wykorzystanie przewagi konkurencyjnej polskich producentów towarów rolno-spożywczych. W konsekwencji zmian rynkowych struktura branżowa przemysłu spożywczego znacząco zbliżyła się do struktury tego przemysłu w krajach wysoko



rozwiniętych. Odzwierciedlają to również zmiany modelu wyżywienia i struktury popytu na produkty żywnościowe (por. punkt 3.1, pozycja 14).

- Pod względem rozkładu geograficznego, najwięcej przedsiębiorstw spożywczych działało w województwach mazowieckim, śląskim i wielkopolskim. Na ich terenie zarejestrowanych jest łącznie prawie 40% wszystkich firm z branży. Ogółem w siedmiu województwach pierwszych pod względem liczby firm z branży działa blisko 70% podmiotów operujących na tym rynku (por. punkt 3.1, pozycja 16).
- Przemysł spożywczy charakteryzuje się dużą konkurencyjnością na poziomie wewnętrznym i zewnętrznym. Dzięki temu można mówić o ciągłym wzroście inwestycji na polskim rynku. Firmy, aby dotrzymać kroku innym przedsiębiorstwom muszą się ciągle rozwijać i poszerzać kwalifikacje (por. punkt 3.1, pozycja 13,14,15).
- Obserwacja liderów w danej branży pozwala na tworzenie na ich przykładzie koncepcji rozwoju dla własnych przedsiębiorstw, umożliwia również poprawienie własnych procesów (w tym procesów produkcyjnych) (por. punkt 3.1, pozycja 57).
- W grupie polskich przedsiębiorstw przetwórstwa zbożowo-młynarskiego, największy udział w przychodach ze sprzedaży stanowią przetwory z pszenicy. Dominującym produktem jest tutaj mąka pszenna, której udział w przychodach ze sprzedaży przekracza 75%. Drugą co do wielkości pozycję w strukturze przychodów stanowi mąka żytnia (ponad 10% przychodów ze sprzedaży). Struktura przychodów w przedsiębiorstwach polskich i niemieckich była podobna. W grupie niemieckich przedsiębiorstw przetwórstwa zbożowo-młynarskiego udział mąk pszennych był wyższy niż w przedsiębiorstwach polskich (por. punkt 3.1, pozycja 48).
- W strukturze kosztów działalności operacyjnej polskich przedsiębiorstw młynarskich zdecydowanie największy udział ma zużycie materiałów i energii (surowce do produkcji, energia elektryczna, itd.). W grupie analizowanych przedsiębiorstw polskich koszty te stanowiły 77% - 80% kosztów operacyjnych. Drugą co do wielkości pozycją w strukturze kosztów są pozostałe koszty rodzajowe tj. usługi remontowe i transportowe, których udział w kosztach operacyjnych wahał się w analizowanym okresie między 8,5% a 10%. W strukturze kosztów operacyjnych przedsiębiorstw niemieckich największy udział miało, tak jak w przypadku przedsiębiorstw polskich, zużycie materiałów i energii. Było ono jednak wyższe niż w przedsiębiorstwach polskich i wynosiło 78% - 85%. Drugą co do wielkości pozycję stanowiły pozostałe koszty rodzajowe, do których zaliczane są usługi

obce. Koszty te kształtowały się na poziomie od 7,6% do 11% (por. punkt 3.1, pozycja 48).

- Analizując efektywność badanej grupy można stwierdzić, iż średnia wartość wskaźnika efektywności technicznej była w poszczególnych latach wyższa w przedsiębiorstwach niemieckich. Wynosiła ona od 0,85 do 0,90. W przedsiębiorstwach polskich wskaźnik efektywności technicznej przyjmował wartości od 0,75 do 0,78 (por. punkt 3.1, pozycja 50).
- Średnie wskaźniki efektywności technicznej wskazują, iż w przedsiębiorstwach młynarskich w Polsce występuje mniej korzystna, z punktu widzenia osiągnięcia danego poziomu efektów, kombinacja nakładów niż w przedsiębiorstwach niemieckich (por. punkt 3.1, pozycja 58).

### 2.3. Efektywność sektorów przetwórstwa rolno-spożywczego

Trzecim kierunkiem moich badań jest efektywność sektorów przetwórstwa rolno-spożywczego analizowana pod kątem różnych aspektów. Podczas analizy efektywności przedsiębiorstw należy mieć na uwadze nie tylko ich wewnętrzne działania, ale również relacje z otoczeniem. Bezspornym jest, że w celu zapewnienia poprawy efektywności każde przedsiębiorstwo powinno tworzyć symbiotyczne relacje z dostawcami i klientami. Ze względu na specyfikę łańcucha dostaw żywności, zwłaszcza przesunięcie czasowe podaży i popytu oraz ograniczenia wzrostu produkcji żywności determinowane poziomem popytu istotnym aspektem w kontekście zwiększania efektywności może okazać się podnoszenie stopnia integracji w łańcuchu dostaw.

W latach 2010-2013 realizowałem **własny projekt badawczy** pt. „*Stopień integracji w łańcuchu dostaw a efektywność przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego*” **finansowany przez Narodowe Centrum Nauki (NCN)**, w którym pełniłem **funkcję kierownika** oraz głównego wykonawcy. W wyniku realizacji projektu przygotowałem monografię: *Jarzębowski S. (2013): Integracja łańcucha dostaw jako element kształtowania efektywności sektora przetwórstwa rolno-spożywczego, Wydawnictwo SGGW, Warszawa*, będącą owocem badań. Powstałą publikację przedstawiam jako moją rozprawę habilitacyjną.



Równocześnie, na różnych etapach prowadzonych badań tematyka efektywności sektorów przetwórstwa rolno-spożywczego znalazła również swoje odzwierciedlenie m.in. w następujących publikacjach:

- 1) **Jarzębowski S.** (2013): Wpływ integracji w łańcuchu dostaw na efektywność sektora przetwórstwa rolno-spożywczego [Economic impact of integration in the food supply chain], Zagadnienia Ekonomiki Rolnej, nr 3, Warszawa, s. 99-111.
- 2) **Jarzębowski S.**, Bezat-Jarzębowska A., Klepacki B. (2013): Efficiency and Integration in the Food Supply Chain, International Journal on Food System Dynamics, Vol. 4, No 3, s. 159-169.
- 3) **Jarzębowski S.** (2013): Parametric and non-parametric efficiency measurement – the comparison of results, Quantitative Methods in Economics (Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych), Vol. XIV, nr 1, Warszawa, s. 170-179.
- 4) **Jarzębowski S.** (2013): Efficiency of meat processing enterprises in terms of supply chain organization, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego, T. 13 (28), z. 4, s. 45-55.
- 5) Bezat-Jarzębowska A., **Jarzębowski S.** (2013): Productivity changes over time – theoretical and methodological framework, Quantitative Methods in Economics (Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych), Vol. XIV, nr 1, Warszawa, s. 27-36.

**Monografię Integracja łańcucha dostaw jako element kształtowania efektywności sektora przetwórstwa rolno-spożywczego wskazuję jako główne osiągnięcie naukowe, będące podstawą ubiegania się o stopień doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia.**

Punktem wyjścia do sformułowania szczegółowych zadań badawczych było przyjęcie za **cel główny badań** określenia zależności między stopniem integracji w łańcuchu dostaw żywności a poziomem efektywności sektora przetwórstwa rolno-spożywczego.

Niezbędnym elementem realizacji celu głównego było przyjęcie szeregu **zadań badawczych**:

- określenie miar służących wyznaczeniu poziomu integracji przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw,
- wyznaczenie stopnia integracji pionowej w łańcuchach dostaw wybranych sektorów przetwórstwa rolno-spożywczego,
- określenie czynników wpływających na poziom integracji,
- określenie miar oceny efektywności przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw żywności,



- ocena efektywności przedsiębiorstw z wybranych sektorów przetwórstwa rolno-spożywczego,
- określenie rodzajów efektów skali w badanych przedsiębiorstwach z wybranych sektorów przetwórstwa rolno-spożywczego.

Realizacja celu głównego, poprzez osiągnięcie zadań badawczych, była podstawą do weryfikacji następujących **hipotez badawczych**:

- *(H1) Przedsiębiorstwa przetwórstwa rolno-spożywczego charakteryzujące się wyższym stopniem integracji osiągają wyższy poziom efektywności.*
- *(H2) Przedsiębiorstwa przetwórstwa rolno-spożywczego o większej skali produkcji charakteryzują się wyższym poziomem efektywności.*
- *(H3) Przedsiębiorstwa o wyższym stopniu integracji wykazują rosnące efekty skali.*

Sektor przetwórstwa rolno-spożywczego należy do ważnych ogniw gospodarki. Polska jest szóstym producentem żywności w Unii Europejskiej. W polskim przetwórstwie rolno-spożywczym dokonały się istotne i głębokie przemiany obejmujące procesy restrukturyzacji i konsolidacji przedsiębiorstw przebiegające w różnym tempie w zależności od branży. Mimo znacznych przeobrażeń, polski sektor rolno-spożywczy podlega kolejnym wyzwaniom. Akcesja do Unii Europejskiej to, z jednej strony dostęp do jednolitego rynku europejskiego, z drugiej – ekspozycja na konkurencję ze strony pozostałych państw członkowskich. Wyrównujące się ceny surowców rolnych w ramach poszerzonej UE tworzą silną presję na poprawę konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstw polskiego agrobiznesu, przy czym szczególna rola w tym względzie przypada sektorowi przetwórstwa rolno-spożywczego.

Istotnym obszarem poprawy efektywności sektora przetwórstwa może okazać się współpraca w łańcuchu dostaw. Należy zwrócić również uwagę na fakt, iż pomiędzy ogniwami w dół i w górę łańcucha podaży w Polsce ciągle panują raczej stosunki konkurencyjne, niż zachowania o charakterze kooperacji. Przy tym negocjacje między kupującymi i sprzedającymi prowadzone są głównie w sposób niejawnny, rynek jest mało przejrzysty i brak jest rynkowych narzędzi stabilizacji cen. Natomiast integracja w łańcuchu dostaw może zwiększać efektywność przedsiębiorstw nie tylko dzięki optymalizacji kosztów tych działań, ale również poprzez zaoferowanie odbiorcom wyższego poziomu obsługi dostawczej. Rola integracji w łańcuchu dostaw jest szczególnie istotna ze względu na specyfikę sektora rolno-spożywczego przejawiającą się między innymi:



- znacznym przesunięciem czasowym podaży i popytu na produkty rolne, prowadzącym do powstawania warunków niepewności wewnątrz łańcucha dostaw. Pomniejszanie deficytów wiedzy oraz wzrost konkurencyjności może być osiągany poprzez poprawę wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami łańcucha;
- niską podatnością transportową i magazynową wielu produktów rolnych (np. mleko, mięso, owoce i warzywa);
- istnieniem licznych i niezależnych ogniw pośredniczących w wymianie towarów w całym łańcuchu dostaw „od pola rolnika do stołu konsumenta”, co powoduje silną ekspozycję na zakłócenia w przepływie informacji i w konsekwencji nadmierne zapasy, narastające w górę łańcucha dostaw – zgodnie z mechanizmem opisanym przez Forrestera jako efekt „byczego bicza”;
- występowaniem zagrożeń związanych ze zdrowotnością i bezpieczeństwem żywnościowym, z czego wynika konieczność dokonywania wymiany informacji produktowej pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha (wymóg prawny – Rozporządzenie (WE) 178/2002).

W pracy podjęto ważny temat wpływu stopnia integracji w łańcuchu dostaw żywności na poziom efektywności przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego, czyli w rezultacie na efektywność tego sektora jako ich zbioru. W tym kontekście należy zauważyć, iż literatura dostarcza teorii, które wiążą ze sobą efektywność przedsiębiorstw z efektywnością rynku. Przywołać w tym miejscu można m.in. teorię stworzoną przez H. Demsetza i S. Peltzmana, a mianowicie model oparty na hipotezie efektywnej struktury rynkowej. Według tej teorii rynek jest sam zdolny do skorygowania i osiągnięcia efektywności przez uczestniczące w nim przedsiębiorstwa, poprzez eliminację przedsiębiorstw nieefektywnych (według przedstawicieli tej szkoły, rynek sam karze tych, którzy są nieefektywni). Można zatem sformułować zależność, iż rynek osiąga efektywność, gdy działają na nim efektywne przedsiębiorstwa.

W zakresie teoretycznych uwarunkowań analizy związku między integracją a efektywnością wskazać można na teorię równowagi rynkowej opisaną w klasycznej teorii ekonomii, której centralnym punktem jest koordynowana przez mechanizm cenowy interakcja podmiotów na rynku. W teorii tej przyjmuje się szereg założeń pozwalających na stworzenie opisu uczestnika rynku będącego jednostką o pełnym zasobie informacji, nieuwzględniającą w swoich decyzjach czynnika niepewności, natomiast proces dokonywania wymiany rynkowej postrzega się jako bezkosztowy i sterowany przez system cen. Bezkrzytyczne



przyjęcie tych założeń implikuje odrzucenie występowania rosnących efektów skali, asymetrii informacji i powstających na jej bazie kosztów transakcyjnych, w tym powiązanych z nimi praw własności, efektów zewnętrznych i niepewności zawierania transakcji. Uznani w teorii ekonomii myśliciele, wskazują jednak, iż wszystkie te elementy istnieją w rzeczywistości gospodarczej i określane są mianem funkcjonalnych słabości rynku. W rozprawie przedstawiono teoretyczny wywód nad słabościami rynku, w formie krytycznego odniesienia się do teorii równowagi rynkowej i jej pochodnych, tj. modelu równowagi konkurencyjnej oraz teorii dobrobytu. W ramach wywodu przedstawiano również logikę będącą podłożem tworzenia różnych form integracji<sup>1</sup> mających na celu kompensację funkcjonalnych słabości rynku (lub ich wykorzystanie). Oryginalnym wkładem autora jest studium komparatywne w tym zakresie.

Koniecznym jest podjęcie badań nad funkcjonowaniem łańcuchów dostaw żywności ze względu na skonfrontowanie polskich przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego z silną konkurencją pozostałych państw członkowskich, co – mimo znacznego potencjału sektora – przy wyrównujących się w Unii Europejskiej cenach surowców rolnych wymusza poprawę efektywności. Ze względu na specyfikę łańcucha dostaw żywności, zwłaszcza przesunięcie czasowe podaży i popytu oraz ograniczenia wzrostu produkcji żywności determinowane poziomem popytu istotnym aspektem w kontekście zwiększania efektywności może okazać się podnoszenie stopnia integracji w łańcuchu dostaw. Wśród badań zaznacza się jednak luka w zakresie kompleksowej oceny kooperacji (mierzonej stopniem integracji) w łańcuchu dostaw, a tym bardziej, powiązania tego aspektu z wynikami przedsiębiorstw (mierzonymi poziomem efektywności). Dlatego też realizacja badań w tym zakresie pozwoliła na pionierską ocenę zależności między stopniem integracji a poziomem efektywności. Efektem końcowym prowadzonych badań jest określenie stopnia integracji w łańcuchach dostaw i jego wpływu na efektywność sektora przetwórstwa rolno-spożywczego.

### **Z przeprowadzonych czynności badawczych wynikają następujące wnioski w warstwie teoretyczno-poznawczej:**

Rozważania rozpoczęto od teorii rynku oraz teorii równowagi rynkowej opisanych w klasycznej teorii ekonomii. Jej centralnym punktem jest interakcja podmiotów na rynku. Interakcja ta koordynowana jest poprzez mechanizm cenowy - w zależności od relatywnych cen uczestnicy rynku (gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa) podejmują indywidualne

---

<sup>1</sup> Formy te stanowią szeroką gamę pośrednich rozwiązań organizacyjnych między rynkiem i hierarchią.



decyzje odnośnie popytu i podaży, tak aby maksymalizować korzyści (względnie zysk) oraz ilości dostępnych dóbr. Spełnienie założeń określonych w teorii równowagi rynkowej wymusza postrzeganie uczestnika rynku jako jednostkę o pełnym zasobie informacji, nieuwzględniającej w swoich decyzjach czynnika ryzyka, a proces dokonywania wymiany rynkowej postrzega się jako bezkosztowy i sterowany przez system cen. Niemniej jednak, kiedy centralne założenia teorii równowagi nie są spełnione, występują funkcjonalne słabości rynku (tzn. wyniki rynkowe nie są Pareto-efektywne). Jak wykazano w rozdziale drugim, elementami wskazującymi na słabości teorii równowagi rynkowej są: asymetria informacji i powstające na jej bazie koszty transakcyjne (w tym powiązane z nimi prawa własności, efekty zewnętrzne i niepewność zawierania transakcji) oraz rosnące efekty skali. Elementy te mogą powodować powstawanie zachęty dla graczy, aby wspólnie szukać rozwiązania w formie różnych form organizacyjnych, które skompensowałyby te funkcjonalne słabości rynku (lub ewentualnie wykorzystały je). W tym sensie można interpretować różne typy organizacyjne jako rodzaj mechanizmu kompensacyjnego. W celu ograniczenia wpływu słabości rynku lub czerpania korzyści z tychże słabości wykorzystywane są różne formy współpracy między partnerami. Takie nieegoistyczne kooperatywne formy, jak przedstawił bazując na teorii gier J. Nash, są konieczne dla osiągnięcia optymalnych stanów gospodarki. Omawiane aktywności określane są mianem powiązań z zewnętrznymi partnerami, formami integracji lub organizacji, strategią włączania do realizacji zadań podwykonawstwo podmiotów zewnętrznych, wzmocnieniem hierarchicznym w ramach długoterminowych umów, symbiotycznymi formami partnerstwa, kooperacją z zewnętrznymi partnerami. Formy te stanowią szeroką gamę pośrednich rozwiązań organizacyjnych między rynkiem i hierarchią.

W literaturze znaleźć można wywody wskazujące, iż integracja zasobów w ramach jednego przedsiębiorstwa jest bardziej efektywna niż dokonywanie transakcji poprzez system cen (rynek). Potwierdza to A.D. Chandler stwierdzając, że wewnętrzna koordynacja organizacyjna wyzwała większą produktywność, powoduje mniejsze koszty i umożliwia osiągnięcie wyższego zysku niż koordynacja przez rynek. Wskazywane jest również na integrację z otoczeniem (organizacjami zewnętrznymi) systemu (pod pojęciem systemu rozumiane jest tutaj przedsiębiorstwo). Integracja opisywana jest w kategoriach tradycyjnych funkcji logistycznych, ale również w kategoriach usuwania barier (lub granic) pomiędzy organizacjami. Potrzeba integracji między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem nasila się wraz ze stopniem intensyfikacji globalnej konkurencji. W tym kontekście, jednym z istotnych tematów w literaturze naukowej, stało się pojęcie integracji rozważanej jako kluczowy czynnik w osiągnięciu lepszych wyników. Analiza literatury z zakresu integracji

przedsiębiorstwa z otoczeniem pozwala na przedstawienie wielu przekonujących dowodów na istnienie związku między integracją a wydajnością. W opracowaniach dotyczących integracji w łańcuchu dostaw autorzy na ogół zgadzają się, że silniejsze powiązania oraz wyższy stopień integracji prowadzą do lepszych wyników przedsiębiorstwa, a także jego sieci dostawców (rozdział trzeci). Z przedstawionych argumentów wynika, iż istnieją teoretyczne podstawy oraz dowody na pozytywną relację pomiędzy integracją w łańcuchu dostaw a efektywnością. W tym kontekście autorzy postulują o stworzenie odpowiednich konstrukcji i metod, które pomogą opisać i wyjaśnić związek pomiędzy integracyjnymi praktykami a wydajnością przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw.

### **Wyniki czynności badawczych pozwoliły na pozytywną weryfikację hipotez:**

Określenie zależności między stopniem integracji w łańcuchu dostaw żywności a poziomem efektywności przedsiębiorstw zostało przyjęte za główny cel badawczy. Grupę badawczą stanowiły przedsiębiorstwa z wybranych sektorów przetwórstwa rolno-spożywczego. Jako dominujące w polskim przetwórstwie rolno-spożywczym w rozprawie wykorzystano sektory przetwórstwa mleka, przetwórstwa mięsa, przetwórstwa owoców i warzyw oraz przetwórstwa zbóż. Na realizację głównego celu składały się dwa zadania badawcze, a mianowicie określenie stopnia integracji w łańcuchu dostaw żywności oraz określenie poziomu efektywności badanych przedsiębiorstw z wybranych sektorów przetwórstwa rolno-spożywczego. W ramach zadań badawczych uwzględniono również określenie rodzaju efektów skali w badanych obiektach w latach 2006-2011.

W ramach realizacji pierwszego zadania badawczego opracowano autorskie podejście, służące do oceny stopnia integracji w łańcuchu dostaw. Zaproponowany przez autora pracy wskaźnik integracji w łańcuchu dostaw, tj. wskaźnik *SCIDM (Supply Chain Integration's Degree Measure)* jest *novum* w ramach badań nad łańcuchami dostaw żywności i łańcuchami dostaw w ogóle. Konstrukcja wskaźnika uwzględnia kierunek integracji zarówno z dostawcami, jak i odbiorcami. Kolejnym aspektem jest zakres integracji, czyli obszary współdziałania oraz poziom integracji, który można opisać jako stopień rozwijania działalności integracyjnych odpowiednio dla kierunku.

W ramach realizacji drugiego zadania badawczego wykorzystano koncepcję pomiaru efektywności bazującą na zintegrowanym zastosowaniu metody SFA (*Stochastic Frontier Analysis*) i metody DEA (*Data Envelopment Analysis*). Przyjęcie zintegrowanego podejścia –



łączącego zalety obu metod przy ograniczeniu ich słabych stron – umożliwia zachowanie analogii podczas porównywania wyników i formułowanie wiarygodnych wniosków.

W ramach wyznaczonego głównego celu badawczego weryfikacji poddano hipotezę pierwszą (H1) mówiącą, iż **przedsiębiorstwa przetwórstwa rolno-spożywczego charakteryzujące się wyższym stopniem integracji osiągają wyższy poziom efektywności**. Do weryfikacji tej hipotezy wykorzystano zaawansowane modele stochastyczne parametrycznej oceny efektywności ze zmienną określającą wpływ stopnia integracji na poziom efektywności, metody statystyczne oraz metody ekonometryczne (rozdział siódmy). Na podstawie wartości parametrów ( $I$ ) (rozdział szósty) potwierdzono występowanie dodatniej zależności między stopniem integracji a poziomem efektywności we wszystkich analizowanych sektorach, tj. przetwórstwa mleka, przetwórstwa mięsa, przetwórstwa owoców i warzyw oraz przetwórstwa zbóż. Występowanie pozytywnego kierunku zależności stwierdzono również na podstawie wykresów korelacyjnych oraz na podstawie wartości współczynników korelacji Pearsona,  $\rho$  Spearmana oraz  $\tau$  Kendalla między analizowanymi zmiennymi.

Na podstawie wyników oceny efektywności uzyskanych przy zastosowaniu metody SFA można zauważyć, iż w sektorze przetwórstwa mleka, przetwórstwa mięsa oraz przetwórstwa owoców i warzyw w każdym roku, jak i w sektorze przetwórstwa zbóż (w latach 2008-2011) wraz ze zwiększaniem się wielkości przedsiębiorstw rośnie średni wskaźnik efektywności przez nie uzyskiwany. Potwierdza to hipotezę drugą (H2) mówiącą, iż przedsiębiorstwa **przetwórstwa rolno-spożywczego o większej skali produkcji charakteryzują się wyższym poziomem efektywności**. Brak występowania zależności opisanej w tej hipotezie w przypadku próby przedsiębiorstw z sektora przetwórstwa zbóż w latach: 2006 i 2007 może być konsekwencją niezyskania dla tych prób istotnych statystycznie parametrów funkcji typu Cobb-Douglasa szacowanych w metodzie SFA, a to z kolei może być konsekwencją niskiej liczebności prób dla tych lat. Analizując wyniki metody DEA zauważyć można, że dodatnia zależność między skalą produkcji a średnim poziomem efektywności występuje również w sektorach przetwórstwa mleka i mięsa we wszystkich analizowanych latach. W przypadku pozostałych dwóch sektorów potwierdzono występowanie tej zależności jedynie w trzech latach dla prób przedsiębiorstw przetwórstwa owoców i warzyw oraz w jednym roku dla próby przedsiębiorstw przetwórstwa zbóż. Jako przyczynę wskazać można niewystarczającą liczebność próby, albowiem w przypadku metody DEA występuje typowe dla metod nieparametrycznych tak zwane „przekleństwo



wymiaru” (*curse of dimensionality*), które wymusza zwiększenie liczebności próby celem wyeliminowania znacznego błędu pomiaru i nieprecyzyjnych oszacowań wynikających np. z dużego przedziału ufności.

Skala produkcji analizowana w ramach weryfikacji hipotezy drugiej (**H2**) wskazuje na rozmiary działalności produkcji. Jednak, jak stwierdza A.D. Chandler z prostego wzrostu fizycznych rozmiarów produkcji nie pochodzi to, co ekonomiści nazywają "efektem skali", bowiem te zależą od wykorzystania sieci powiązań wewnętrznych między zakładami w jednej firmie i wykorzystaniu wewnętrznej koordynacji. A.D. Chandler stwierdza zatem, że nie tylko wielkość przedsiębiorstwa czy wielkość produkcji decydują o efektach skali, autor wskazuje również na znaczącą w tym zakresie rolę powiązań i koordynacji działań. Rozszerzając stwierdzenie A.D. Chandlera można poddać pod rozwagę występowanie zależności między zakresem i siłą powiązań wśród przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw a obszarem efektów skali, w jakim funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. Pytanie badawcze ujęte zostało w formie hipotezy (**H3**) mówiącej, iż **przedsiębiorstwa o wyższym stopniu integracji wykazują rosnące efekty skali**. W celu jej weryfikacji określono, w oparciu o zastosowanie podejścia integrującego metodę SFA i metodę DEA (rozdział piąty oraz rozdział szósty), rodzaj efektów skali poszczególnych przedsiębiorstw z czterech analizowanych sektorów rolno-spożywczych w latach 2006-2011. Wyznaczono średnią wartość współczynnika integracji *SCDIM* dla grup przedsiębiorstw funkcjonujących w obszarze malejących ("*DRS*") i rosnących ("*IRS*") efektów skali w podziale na sektory w latach 2006-2011. Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono, iż przedsiębiorstwa działające w obszarze rosnących efektów skali wykazują wyższą średnią wartość wskaźnika stopnia integracji niż przedsiębiorstwa działające w obszarze malejących efektów skali. Potwierdzona została hipoteza (**H3**) mówiąca, że przedsiębiorstwa o wyższym stopniu integracji wykazują rosnące efekty skali.

W pracy przeprowadzono ważne z punktu widzenia rozwoju teorii ekonomii, jak i jej empirycznych weryfikacji, rozważania. Bazowano na ugruntowanych w literaturze teoriach ekonomicznych, począwszy od teorii głównego nurtu i odniesienia się do mistrza szkoły klasycznej A. Smitha, poprzez zagadnienia równowagi rynkowej i rozwoju gospodarczego, dalej twórczość R.H. Coase'a i O.E. Williamsona, aż po wybrane teorie przedsiębiorstw. Na podstawie krytycznego odniesienia się do założeń równowagi rynkowej przedstawiono (wraz z teoretycznym uzasadnieniem) powstające na tej podstawie funkcjonalne słabości rynku. Ograniczanie bądź wykorzystywanie tych słabości, jak wynika z teoretycznych zależności, stanowi o istnieniu różnych form integracji. Niemniej jednak w literaturze zauważono brak



kompleksowych metod pomiaru tak ważnego aspektu jak ograniczanie (bądź wykorzystywanie) funkcjonalnych słabości rynku poprzez różne formy integracji. Było to przesłanką do podjęcia prac nad stworzeniem miernika stopnia integracji przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw. Wskaźnik *SCDIM*, opracowany przez autora, był podstawą do dalszych (dotąd nieprowadzonych w literaturze) analiz, tj. określenia zależności między integracją a efektywnością. Na podstawie przeprowadzonych rozważań teoretycznych i wyników analiz empirycznych stwierdzić można, że w odniesieniu do sektorów przetwórstwa rolno-spożywczego zwiększanie stopnia integracji stanowi możliwość poprawy efektywności przedsiębiorstw w nim funkcjonujących.

### 3. Wykaz publikacji

Tabela 1 Liczba publikacji

Lp.	Wyszczególnienie	Przed uzyskaniem stopnia doktora		Po uzyskaniu stopnia doktora		Razem
		autor	współautor	autor	współautor	
1	Monografia (Praca habilitacyjna)			1		1
2	Monografie zagraniczne		1	1		2
3	Autorstwo rozdziałów w monografiach	1	5		2	8
4	Autorstwo rozdziałów w monografiach zagranicznych		1		2	3
5	Publikacje w czasopismach naukowych	2	7	14	27	50
6	Redakcja prac			2		2
7	Publikacje popularnonaukowe	11	2	7	4	24
8	Niepublikowane ekspertyzy i raporty z badań			14	1	15
Razem		14	16	39	36	105

### 3.1. Wykaz publikacji po doktoracie

- 1) **Jarzębowski S.** (2013): Integracja łańcucha dostaw jako element kształtowania efektywności sektora przetwórstwa rolno-spożywczego [The integration of supply chain as an element of the efficiency development of food processing sector], Wydawnictwo SGGW, Warszawa, Praca hab. – Monografia.
- 2) **Jarzębowski S.** (2014): Efektywność sektora przetwórstwa zbóż w kontekście organizacji łańcucha dostaw [Efficiency of grain processing sector in terms of supply chain organization], Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 105, s. 57-66.
- 3) **Jarzębowski S., Bezat-Jarzębowska A., Klepacki B.** (2013): Efficiency and Integration in the Food Supply Chain, International Journal on Food System Dynamics, Vol. 4, No 3, s. 159-169. **Czasopismo posiadające współczynnik wpływu Impact Factor (IF).** (Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników).
- 4) **Jarzębowski S.** (2013): Wpływ integracji w łańcuchu dostaw na efektywność sektora przetwórstwa rolno-spożywczego [Economic impact of integration in the food supply chain], Zagadnienia Ekonomiki Rolnej, nr 3, Warszawa, s. 99-111.
- 5) **Jarzębowski S.** (2013): Efektywność sektora przetwórstwa mleka – podejście stochastyczne i deterministyczne [Efficiency of milk processing sector – stochastic and deterministic approach], Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, T. 100, z. 3, Warszawa, s. 132-140.
- 6) **Jarzębowski S.** (2013): Znaczenie logistyki i łańcuchów dostaw w Polsce i w Stanach Zjednoczonych [The importance of logistics and supply chains in Poland and the US], Zagadnienia Ekonomiki Rolnej, nr 4, Warszawa, s. 146-150.
- 7) **Jarzębowski S.** (2013): Analiza łańcucha dostaw produktów mlecznych w kontekście zanieczyszczenia środowiska [Analysis of the dairy supply chain in terms of environmental pollution], Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego, T. 13 (28), z. 3, s. 95-103.
- 8) **Jarzębowski S.** (2013): Efficiency of meat processing enterprises in terms of supply chain organization, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego, T. 13 (28), z. 4, s. 45-55.
- 9) **Jarzębowski S.** (2013): Analysis of transparency in grain chain pricing, Logistyka, nr 4, s. 2-5.
- 10) **Jarzębowski S.** (2013): Parametric and non-parametric efficiency measurement – the comparison of results, Quantitative Methods in Economics (Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych), Vol. XIV, nr 1, Warszawa, s. 170-179.
- 11) **Jarzębowski S.** (2013): Sustainable Hot Spot Analysis of the European beef supply chain, Logistyka, nr 6, s. 582-585.
- 12) **Jarzębowski S.** (2013): Analysis of the dairy supply chain in terms of environmental pollution, Logistyka, nr 6, s. 578-581.
- 13) **Jarzębowski S.** (2013): Struktura łańcucha dostaw przetwórstwa mleka [The structure of the dairy supply chain], Logistyka, nr 6, s. 569-571.

- 14) **Jarzębowski S.** (2013): Struktura łańcucha dostaw przetwórstwa mięsa [The structure of the meat supply chain], *Logistyka*, nr 6, s. 572-574.
- 15) **Jarzębowski S.** (2013): Struktura łańcucha dostaw przetwórstwa owoców i warzyw [The structure of the fruits and vegetables supply chain], *Logistyka*, nr 6, s. 575-577.
- 16) **Jarzębowski S., Klepacki B.** (2013): Łańcuchy dostaw w gospodarce żywnościowej [Supply chain in food industry], *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 103, s. 107-117. (Udział 85%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników).
- 17) **Jarzębowski S., Klepacki B.** (2013): Integrated quality management in food supply chain, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, T. XV, z. 1, s. 67-75. (Udział 85%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników).
- 18) **Bezat-Jarzębowska A., Jarzębowski S.** (2013): Productivity changes over time – theoretical and methodological framework, *Quantitative Methods in Economics (Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych)*, Vol. XIV, nr 1, Warszawa, s. 27-36. (Udział 50%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, analiza i synteza danych, redakcja tekstu).
- 19) **Jarzębowski S., Bezat-Jarzębowska A.** (2013): Central and Eastern Europe, [in:] Srinivasan M.M., Stank T.P., Dornier P.P., Petersen K.J. (2013): *Global Supply Chains: Evaluating Regions on an EPIC Framework – Economy, Politics, Infrastructure, and Competence*, McGraw-Hill Education, New York, s. 315-350. (Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników).
- 20) **Bezat-Jarzębowska A., Jarzębowski S.** (2013): Efektywność przedsiębiorstw z wybranego sektora przetwórstwa żywności – postaci funkcyjne wykorzystywane w metodzie SFA [The efficiency of enterprises of the selected food processing sector – the functional forms used in the SFA method], *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, T. XV, z. 4, s. 45-50. (Udział 50%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, analiza i synteza danych, redakcja tekstu).
- 21) **Jarzębowski S., Bezat N.** (2013): Obsolete inventory management. Case study, *Logistyka*, nr 3, s. 5-9. (Udział 85%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników).
- 22) **Dziwulski M., Wysokiński M., Jarzębowski S.** (2013): Logistyczne uwarunkowania dystrybucji jabłek w Polsce w aspekcie zmian zdolności przechowalniczych [The logistics conditions of apples distribution in Poland in terms of the storage capacity changes], *Logistyka* 2013, nr 3, s. 16-18. (Udział 30%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza).
- 23) **Klepacki B., Wysokiński M., Jarzębowski S.** (2013): Transport w gospodarstwie rolnym jako źródło kosztów logistycznych [Transportation on the farm as a source of logistics costs], *Logistyka* 2013, nr 2, s. 25-27. (Udział 30%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza).
- 24) **Jarzębowski S., Bezat-Jarzębowska A., Klepacki B.** (2013): Economic impact of integration in the food supply chain, *Proceedings in System Dynamics and Innovation in Food Networks*, s. 299-309. (Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników).
- 25) **Wysokiński M., Jarzębowski S.** (2013): Kształtowanie się cen mleka w gospodarstwach o różnym stopniu koncentracji produkcji [The development of milk proces in farms

- characterized by different level of production concentration], Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, T. XV, z. 1, s. 231-237. (*Udział 40%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza*).
- 26) **Jarzębowski S.**, Bezat-Jarzębowska A. (2014): Zarządzanie łańcuchem dostaw [Supply chain management], [w:] Klepacki B., Wicki L. (2014): Systemy logistyczne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego [Logistics systems in functioning of enterprises of the food processing industry], Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 136-158. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 27) Wysokiński M., **Jarzębowski S.** (2013): Organizacja produkcji roślinnej w gospodarstwach mlecznych o zróżnicowanej skali chowu [The organization of crop production in dairy farms with a diverse range of farming], Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, T. XV, z. 5, s. 357-362. (*Udział 40%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza*).
- 28) Wysokiński M., Dziwulski M., **Jarzębowski S.** (2013): Outlays on investment in farms specializing in milk production, depending on the degree of production concentration, ACTA Oeconomia 12(1) 2013, s. 57-65. (*Udział 30%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza*).
- 29) Floriańczyk Z., Buks J., **Jarzębowski S.** (2013): Z badań nad rolnictwem społecznie zrównoważonym (22), Produktowność różnych form rolnictwa zrównoważonego i konwencjonalnego [Research on socially sustainable agriculture (22), Productivity of various forms of sustainable and conventional agriculture], nr 79, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – PIB, Warszawa. (*Udział 40%, wkład w powstanie pracy: studium literatury, synteza*).
- 30) **Jarzębowski S.**, Bezat-Jarzębowska A. (2013): Developments and development directions of food supply chains, Carpathian Logistics Congress: December 9th - 11th 2013, Cracow. (*Udział 70%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 31) **Jarzębowski S.**, Klepacki B. (2012): Słowo wstępne [Preface], [w:] Jarzębowski S. (red.): Biuletyn Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie [Newsletter of Center for Innovation and Knowledge Transfer in Agribusiness], nr 1/2012 (1). (*Udział 85%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 32) **Jarzębowski S.**, Klepacki B. (2013): Słowo wstępne [Preface], [w:] Jarzębowski S. (red.): Biuletyn Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie [Newsletter of Center for Innovation and Knowledge Transfer in Agribusiness], nr 1/2013 (2). (*Udział 85%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 33) Bezat-Jarzębowska A., **Jarzębowski S.** (2013): Znaczenie żywnościowych łańcuchów dostaw [The importance of food supply chains], Wieś Jutra, nr 4, s. 8-10. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).



- 34) **Jarzębowski S.** (2013): Struktura sektora młynarskiego w Niemczech – rok gospodarczy 2011/12 [The structure of the milling sector in Germany – the year 2011/12], *Przegląd Zbożowo-Młynarski*, R. 57, nr 10, s. 23-24
- 35) **Jarzębowski S.** (2013): Sytuacja na rynku zbóż konsumpcyjnych w Niemczech [The situation on the consumption grain market in Germany], *Przegląd Zbożowo-Młynarski*, R. 57, nr 9, s. 42-43
- 36) Grzelak P., Maciejczak M., **Jarzębowski S.** (2012): Clusters as instruments for economic development – literature evidences, *Logistyka 2012*, nr 6, CD nr 2, s. 447-452. (*Udział 40%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza*).
- 37) **Jarzębowski S.**, Bezat-Jarzębowska A. (2012): Methods for estimation of efficiency of supply chains in agribusiness, *Carpathian Logistics Congress (reviewed version): November 7th - 9th 2012, Jeseník, Czech Republic*, s. 1-6. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 38) **Jarzębowski S.**, Bezat-Jarzębowska A. (2012): Methods for estimation of efficiency of supply chains in agribusiness [Dokument elektroniczny], *Carpathian Logistics Congress: November 7th - 9th 2012, Jeseník, Czech Republic [Dokument elektroniczny]*, s. 1-6. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 39) **Jarzębowski S.**, Klepacki B., Bezat A. (2012): Cluster initiatives in Poland as a factor of economic development, *Proceedings in System Dynamics and Innovation in Food Networks*, s. 210-219. (*Udział 70%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 40) **Jarzębowski S.**, Bezat A. (2012): The integration in the Polish grain supply chain: a critical analysis, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, T. XIV, z. 6, s. 99-103. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 41) **Jarzębowski S.** (2012): Zarządzanie procesami w łańcuchu dostaw [Business process management in supply chain], *Logistyka 2012*, nr 2, CD nr 2, s. 681-688.
- 42) **Jarzębowski S.**, Bezat A. (2012): Optymalizacja procesów poprzez ich benchmarking [Process optimization by its benchmarking], *Logistyka 2012*, nr 2, CD nr 2, s. 689-698. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 43) **Jarzębowski S.** (2012): Struktura sektora mieszanek paszowych w Niemczech – rok gospodarczy 2009/10 [The structure of feed industry in Germany – the year 2009/10], *Przegląd Zbożowo-Młynarski 2012*, R. 56, nr 2, s. 24-26.
- 44) **Jarzębowski S.** (2012): Sektor młynarski w Niemczech - rok gospodarczy 2009/10 [Milling sector in Germany - the year 2009/10], *Przegląd Zbożowo-Młynarski 2012*, R. 56, nr 1, s. 10-11.
- 45) Szczupska M., Grzelak P., **Jarzębowski S.** (2012): Klaster jako potencjał na przyszłość – studium przypadku [Cluster as a Potential for the Future – a Case Study], *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 100, s. 95-106. (*Udział 40%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza*).

- 46) Szczupska M., Maciejczak M., **Jarzębowski S.** (2012): Development and functioning of clusters in Poland, *Logistyka* 2012, nr 6, CD nr 2, s. 595-601. (*Udział 40%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza*).
- 47) Bezat A., **Jarzębowski S.** (2011): Traceability w łańcuchu dostaw przetwórstwa spożywczego [Traceability in food supply chain], *Logistyka*, nr 2, s. 75-84. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 48) **Jarzębowski S.** (2011): The efficiency of grain milling companies in Poland and in Germany – application of DEA method and Malmquist index, Bonn: Universität Bonn-ILB Press, 2011 – MONOGRAFIA (jęz. angielski).
- 49) **Jarzębowski S.** (2011): Zarządzanie łańcuchem dostaw w agrobiznesie [Supply chain management in agribusiness], *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, T. XIII, z. 1, s. 157-161.
- 50) **Jarzębowski S.** (2010): Efektywność przedsiębiorstw młynarskich na przykładzie Polski i Niemiec [The efficiency of grain mills on the example of Poland and Germany], *Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G - Ekonomia Rolnictwa*, T. 97, z. 4, Warszawa, s. 78-85.
- 51) **Jarzębowski S.**, Bezat A. (2010): Rola informacji w organizacji logistycznego łańcucha dostaw na przykładzie przetwórstwa zbożowo-młynarskiego [The role of information in the organization of the logistics supply chain on the example of grain processing industry], *Wieś Jutra*, Warszawa, 2010, nr 1, s. 48-IVs. okł. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 52) Bezat A., **Jarzębowski S.** (2010): Traceability w łańcuchu dostaw przetwórstwa spożywczego [Traceability in food supply chain], *Total logistic management: XIV konferencja logistyki stosowanej*, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Zakopane, s. 1-10. (*Udział 50%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza*).
- 53) Bezat A., **Jarzębowski S.** (2010): Vergleich der Effizienz deutscher und polnischer Mühlen [Comparison of efficiency of German and Polish grain mills], *Agrarmärkte nach dem Boom*, Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., T. 45, Münster-Hiltrup, s. 423-429. (*Udział 50%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza*).
- 54) **Jarzębowski S.**, Bezat A. (2010): Narzędzie IT wspierające zarządzanie informacją w łańcuchu dostaw zbóż [The IT tool for supporting the information management in the grain supply chain], *Logistyka*, nr 3, s. 1-11. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 55) Bezat A., **Jarzębowski S.** (2010): Identyfikacja pochodzenia produktów żywnościowych na przykładzie polskiego łańcucha dostaw [Traceability of food products on the example of the Polish supply chain], *Logistyka*, nr 3, s. 1-13. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 56) **Jarzębowski S.**, Bezat A. (2010): Organizacyjne aspekty przedsiębiorstw młynarskich w Polsce i w Niemczech [Organizational aspects in the milling companies in Poland and in Germany], *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, T. XII, z. 3, s. 141-148. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).



- 57) **Jarzębowski S.**, Bezat A. (2009): Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw młynarskich w Niemczech [Determinants of the development of milling enterprises in Germany], [w:] Juchniewicz M. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne* [Competitiveness of enterprises – mesoeconomic approach], Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn, s. 199-204. *(Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników)*.
- 58) **Jarzębowski S.**, Bezat A. (2009): Porównanie efektywności polskich i niemieckich przedsiębiorstw młynarskich [Comparison of efficiency of Polish and German grain mills], *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, T. XI, z. 1, s. 150-155. *(Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników)*.

#### *Niepublikowane ekspertyzy i raporty z badań*

- 59) **Jarzębowski S.** (2013): Biobased Industries PPP, Member State consultation – draft Work programme Biobased Industries PPP, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa.
- 60) **Jarzębowski S.** (2012): Analysis of transparency in grain chain pricing, Projekt: Transparency of Food Pricing (TRANSFOP), 7 Program Ramowy UE, nr 265601-4, University of Bonn, Bonn.
- 61) **Jarzębowski S.** (2012): Concept for knowledge translation and an modularized innovation lab, Projekt: Quality and risk management in meat chains (QUARISMA), 7 Program Ramowy UE, nr 228821, University of Bonn, Bonn.
- 62) **Jarzębowski S.** (2012): The PEST analysis to determine the opportunities and threats which might have an impact on the economical development of the meat sector, Projekt: Quality and risk management in meat chains (QUARISMA), 7 Program Ramowy UE, nr 228821, University of Bonn, Bonn.
- 63) **Jarzębowski S.** (2012): The current situation of the meat sector in Poland, Projekt: Quality and risk management in meat chains (QUARISMA), 7 Program Ramowy UE, nr 228821, 2012, University of Bonn, Bonn.
- 64) **Jarzębowski S.** (2012): Concept for validation of prototype tool for measuring network performance, Projekt: Enhancing the innovativeness of food SMEs through the management of strategic network behaviour and network learning performance (NetGrow), 7 Program Ramowy UE, nr 245301, University of Bonn, Bonn.
- 65) **Jarzębowski S.**, Bezat-Jarzębowska A. (2013): Ocena realizacji programu UE „Szklanka Mleka” w Polsce [Evaluation of the School Milk Scheme in Poland], Ekspertyza na zlecenie Komisji Europejskiej, nr AFC PN 3861, Warszawa. *(Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników)*.
- 66) **Jarzębowski S.** (2012): Analiza sytuacji i potencjału branży Agrobiznesu na Mazowszu [Analysis of the situation and of the potential of Agribusiness in Mazovia], Projekt Klaster Innowacji w Agrobiznesie, nr MJWPU.420-1095/10, SGGW w Warszawie, Warszawa.
- 67) **Jarzębowski S.** (2012): Analiza zapotrzebowania na usługi online branży Agrobiznesu na Mazowszu [Analysis of the demand for online services in Agribusiness in Mazovia],



Projekt Klaster Innowacji w Agrobiznesie, nr MJWPU.420-1095/10, SGGW w Warszawie, Warszawa.

- 68) **Jarzębowski S.** (2012): Koncepcja innowacyjnych usług dla firm zrzeszonych w ramach Klastra [The concept of innovative services for companies associated within the Cluster], Projekt Klaster Innowacji w Agrobiznesie, nr MJWPU.420-1095/10, SGGW w Warszawie, Warszawa.
- 69) **Jarzębowski S.** (2012): Strategia Rozwoju Klastra Innowacji w Agrobiznesie [Development Strategy of Cluster for Innovation in Agribusiness], Projekt Klaster Innowacji w Agrobiznesie, nr MJWPU.420-1095/10, SGGW w Warszawie, Warszawa.
- 70) **Jarzębowski S.** (2012): Dokumenty strategiczne Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie tj.: opracowanie misji, celów oraz obszarów działania [Strategic documents of Centre for Innovation and Knowledge Transfer in Agribusiness, ie the mission, objectives and action areas], Projekt Kreator innowacyjności - wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej, NCBiR, nr PMKI/W/27-11.10, SGGW w Warszawie, Warszawa.
- 71) **Jarzębowski S.** (2012): Strategia zarządzania własnością intelektualną w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Projekt: Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej, NCBiR, nr PMKI/W/27-11.10, SGGW w Warszawie, Warszawa.
- 72) **Jarzębowski S.** (2012): Koncepcja internetowych baz danych, tj. bazy ekspertów SGGW oraz bazy ofert technologiczno-usługowych uczelni [The concept of online databases, ie experts databases of SGGW and technological offers database of university], Projekt: Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej, NCBiR, nr PMKI/W/27-11.10, SGGW w Warszawie, Warszawa.
- 73) **Jarzębowski S.** (2012): Koncepcja szkoleń e-learningowych w zakresie technik prowadzenia negocjacji, komunikacji perswazyjnej oraz przygotowywania umów, jako prawnego narzędzia transferu technologii [The concept of e-learning courses in negotiation techniques, persuasive communication and preparation of the agreements as a legal tool for technology transfer], Projekt: Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej, NCBiR, nr PMKI/W/27-11.10, SGGW w Warszawie, Warszawa.

### ***Rozprawa doktorska***

- 74) **Jarzębowski S.** (2008): Efektywność gospodarowania przedsiębiorstw młynarskich w Polsce i w Niemczech [Efficiency of milling companies in Poland and in Germany], Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Promotor: prof. dr hab. Wojciech Ziętara.



### 3.2. Wykaz publikacji przed doktoratem

- 75) **Jarzębowski S.** (2009): Ocena efektywności przedsiębiorstw młynarskich w Polsce i w Niemczech [Evaluation of the efficiency of milling companies in Poland and in Germany], *Przegląd Zbożowo-Młynarski*, R. 53, nr 5, Warszawa, s. 3-6.
- 76) Bezat A., **Jarzębowski S.** (2009): Światowy rynek pszenicy - aktualna sytuacja popytowo-podażowa [The world wheat market - current demand-supply situation], *Więś Jutra, Zboża*, nr 4, Warszawa, s. 40-42. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 77) **Jarzębowski S.** (2009): Stan i perspektywy rozwoju młynarstwa w Niemczech [Status and prospects of development of the milling industry in Germany], *Przegląd Zbożowo-Młynarski*, R. 53, nr 4, Warszawa, s. 31-34.
- 78) **Jarzębowski S.** (2009): Młynarstwo w Polsce i w Niemczech – ocena efektywności przedsiębiorstw [Milling industry in Poland and in Germany – evaluation of the enterprises' efficiency], *Biuletyn Izby Zbożowo-Paszowej*, nr 1, Warszawa, s. 4-8.
- 79) **Jarzębowski S.** (2009): Produkcja pasz w Niemczech – stan i perspektywy rozwoju [Feed production in Germany – status and prospects of development], *Biuletyn Izby Zbożowo-Paszowej*, nr 1, Warszawa, s. 11-13.
- 80) **Jarzębowski S.** (2008): Zintegrowane zarządzanie jakością w przetwórstwie zbożowo-młynarskim [Integrated quality management in grain processing sector], *Przegląd Organizacji, Miesięcznik TONIK*, nr 7-8, Warszawa, s. 56-60.
- 81) **Jarzębowski S.**, Bezat A. (2008): Productivity changes in Polish milling companies – application of Malmquist TFPC index, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, T. X, z. 5, s. 55-58. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 82) Bezat A., **Jarzębowski S.** (2008): Zarządzanie procesami biznesowymi. Studium przypadku. [Business process management. Case study], *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, T. X, z. 3, s. 30-34. (*Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników*).
- 83) Bezat A., **Jarzębowski S.** (2008): The effective traceability in the supply chain as a guarantee of food safety on the example of Poland, [in:] Glauben Th., Hanf J., Kopsidis M., Pieniadz A., Reinsberg K. (eds.), *Agri-food business: global challenges – innovative solutions*, IAMO, Halle (Saale), s. 47-57. (*Udział 50%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza*).
- 84) Bezat A., **Jarzębowski S.** (2008): The effective traceability in the supply chain as a guarantee of food safety on the example of Poland [Dokument elektroniczny], [in:] Glauben Th., Hanf J., Kopsidis M., Pieniadz A., Reinsberg K. (eds.), *Agri-food business : global challenges – innovative solutions*, IAMO Forum 2008, 25–27 June 2008, IAMO, Halle (Saale), s. 1-8. (*Udział 50%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza*).
- 85) Bezat A., **Jarzębowski S.** (2008): Zintegrowane doradztwo w dziedzinie zarządzania jakością jako element przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw [Integrated consultancy in the field of quality management as a competitive advantage for small and medium-sized enterprises], [w:] Birski A. (red.), *Innowacyjność, jakość*,

- przedsiębiorczość – szansą konkurencyjności [Innovation, quality, entrepreneurship – competitiveness opportunity], Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, s. 115-119. (Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników).
- 86) **Jarzębowski S.**, Bezat A. (2008): Logistyka informacji w łańcuchu dostaw przetwórstwa zbożowo-młynarskiego [Logistics of information in grain processing supply chain], [w:] Birski A. (red.), Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw [Market determinants of enterprises' competitiveness], Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, s. 251-258. (Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników).
- 87) **Jarzębowski S.**, Bezat A. (2008): Zarządzanie łańcuchem dostaw w przetwórstwie zbożowo-młynarskim [Supply chain management in grain processing industry], [w:] Wiśniowska-Kielian B. (red.), Wielokierunkowość badań w rolnictwie i leśnictwie: monografia 2008 [Multidirectional research in agriculture and forestry: a monograph 2008], T. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Rolniczego, Kraków, s. 347-354. (Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników).
- 88) Bezat A., **Jarzębowski S.** (2008): Zastosowanie metody DEA w analizie efektywności przedsiębiorstw rolniczych [Application of the DEA method in evaluation of the efficiency of agricultural enterprises], Roczniki Naukowe, Akademia Rolnicza, Kraków, s. 283-289. (Udział 50%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza).
- 89) **Jarzębowski S.** (2008): Identyfikacja pochodzenia produktów (traceability) w przetwórstwie zbożowo-młynarskim [Traceability in grain processing industry], Przegląd Zbożowo-Młynarski, R. 52, z. 11, Warszawa, s. 7-10.
- 90) **Jarzębowski S.** (2008): Techniczne wsparcie zarządzania informacją w przetwórstwie zbożowo-młynarskim [Technical support of information management in grain processing industry], Biuletyn Izby Zbożowo-Paszowej, nr 3, Warszawa, s. 10-15.
- 91) **Jarzębowski S.** (2008): Sytuacja podażowo-popytowa na światowych rynkach pszenicy [Supply-demand situation in the global wheat market], Wieś Jutra, nr 4, s. 13-15.
- 92) **Jarzębowski S.** (2008): Sytuacja młynarstwa w Niemczech [Situation of milling industry in Germany], Biuletyn Izby Zbożowo-Paszowej, nr 5, Warszawa, s. 7-9.
- 93) Wysokiński M., **Jarzębowski S.**, Gołasa P. (2008): Rynek mleka w Polsce w latach 1989-2006 [Dairy market in Poland in years 1989-2006], [w:] Wiśniowska-Kielian B. (red.), Wielokierunkowość badań w rolnictwie i leśnictwie: monografia 2008 [Multidirectional research in agriculture and forestry: a monograph 2008], T. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Rolniczego, Kraków, s. 375-379. (Udział 40%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza).
- 94) **Jarzębowski S.** (2007): Sytuacja podażowo-popytowa na światowych rynkach pszenicy [Supply-demand situation on the global wheat market], [w:] Klepacki B., Czy grozi Polsce kryzys zbożowy? (w świetle pozarolniczego wykorzystania ziarna) [Does the grain crisis threaten Poland? (in light of the non-agricultural use of grain)], Wieś Jutra, Warszawa, s. 40-46.
- 95) **Jarzębowski S.**, Poignee O. (2007): Integriertes Qualitätsmanagementsystem im Getreidesektor – Fallstudie einer Getreidekette in Polen [Integrated Quality Management System in the grain sector – case study of a grain supply chain in Poland], Universität

Bonn – ILB, Bonn. (MONOGRAFIA – jęz. niemiecki). *(Udział 90%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników)*.

- 96) **Jarzębowski S.**, Żuk J., Bezat A. (2007): Zarządzanie procesami biznesowymi (BPM) w przedsiębiorstwach produkcyjnych [Business Process Management (BPM) in processing companies], Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, T. IX, z. 3, s. 93-97. *(Udział 80%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników)*.
- 97) **Jarzębowski S.**, Żuk J. (2007): System informacyjny jako podstawa podejmowania decyzji [The information system as a basis for decision-making], Roczniki Naukowe, Uniwersytet Warmińsko – Mazurski, Olsztyn, s. 187-193. *(Udział 80%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników)*.
- 98) **Jarzębowski S.**, Wysokiński M., Bezat A. (2007): Konkurencyjność przedsiębiorstw polskiego sektora zbożowego [The competitiveness of Polish enterprises of grain sector], Roczniki Naukowe, Akademia Rolnicza, nr 444, z. 93, Kraków, s. 277-281. *(Udział 60%, wkład w powstanie pracy: koncepcja, metodyka, studium literatury, opracowanie wyników)*.
- 99) Wysokiński M., **Jarzębowski S.** (2007): Wpływ systemu kwot mlecznych na produkcję mleka w Polsce na przykładzie wybranych producentów mleka [The impact of the milk quota system on the milk production in Poland on the example of selected dairy producers], Roczniki Naukowe, Akademia Rolnicza, nr 444, z. 93, Kraków, s. 681-686. *(Udział 40%, wkład w powstanie pracy: analiza materiału empirycznego, studium literatury, synteza)*.
- 100) **Jarzębowski S.** (2006): Wdrażanie systemów zarządzania jakością [The implementation of quality management systems], Zeszyty Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, T. VIII, z. 2, s. 58-62.
- 101) **Jarzębowski S.**, Chmielewska M. (2006): Wybrane problemy rachunkowości rolnej i FADN w krajach Unii Europejskiej [Selected problems of farm accounting and FADN in the countries of European Union], Zagadnienia Ekonomiki Rolnej, nr 3, Warszawa, s. 160-163. *(Udział 50%, wkład w powstanie pracy: metodyka, studium literatury, opracowanie wyników)*.
- 102) **Jarzębowski S.** (2005): Systemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwach z branży zbożowo – młynarskiej [Quality management systems in enterprises of grain processing industry], Food & Drinks.
- 103) **Jarzębowski S.** (2005): Obligatoryjne systemy zarządzania jakością [The mandatory quality management systems], Food & Drinks.
- 104) **Jarzębowski S.** (2005): HACCP i co dalej? [HACCP and what's next?], [www.napis.pl](http://www.napis.pl).

#### 4. Wykaz projektów badawczych

W realizacji projektów badawczych uczestniczyłem w następujących rolach (14):

- Kierownik (4)
  - Krajowe projekty badawcze (4)
- Koordynator / główny wykonawca (4)
  - Europejskie projekty badawcze finansowane przez Unię Europejską (3)
  - Krajowe projekty badawcze (1)
- Wykonawca (6)
  - Europejskie projekty badawcze finansowane przez Unię Europejską (3)
  - Krajowe projekty badawcze (3)

##### 4.1. Europejskie projekty badawcze finansowane przez Unię Europejską

1. Klaster Innowacji w Agrobiznesie, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, nr MJWPU.420-1095/10, 2010-2014 – **Koordynator / główny wykonawca**
2. Program doskonalenia dydaktyki SGGW w dziedzinie bioekonomii oraz utworzenie kwalifikacji zawodowej „Młodszy menadżer jakości”, Europejski Fundusz Społeczny, nr POKL.04.01.01-00-073/13, SGGW w Warszawie, University of Bonn, University of Vienna - **Koordynator / główny wykonawca**
3. Quality and risk management in meat chains (QUARISMA), 7 Program Ramowy UE, nr 228821, University of Bonn, 2012 – **Koordynator**
4. Evaluation of the School Milk Scheme, Komisja Europejska (KE), nr AFC PN 3861, 2013 - **Wykonawca**
5. Transparency of Food Pricing (TRANSFOP), 7 Program Ramowy UE, nr 265601-4, University of Bonn, 2012-2013 - **Wykonawca**
6. Enhancing the innovativeness of food SMEs through the management of strategic network behaviour and network learning performance (NetGrow), 7 Program Ramowy UE, nr 245301, University of Bonn, 2012 – **Wykonawca**





## 4.2. Krajowe projekty badawcze

7. Ocena wybranych aspektów ryzyka w łańcuchu dostaw żywności, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), Grant wewnętrzny SGGW w Warszawie, 2013 – **Kierownik**
8. Metody oceny efektywności łańcuchów dostaw w agrobiznesie, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), Grant wewnętrzny SGGW w Warszawie, 2012 – **Kierownik**
9. Stopień integracji w łańcuchu dostaw a efektywność przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego, Narodowe Centrum Nauki (NCN), nr 2011/01/B/HS4/02612, 2011-2014 – **Kierownik / główny wykonawca**
10. Kreator innowacyjności- wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), nr PMKI/W/27-11.10, 2011-2014 – **Koordinator / główny wykonawca**
11. Wpływ organizacji systemu dystrybucji i sprzedaży na wyniki firm w branży spożywczej, Bank Gospodarki Żywnościowej (BGŻ), 2014 – **Kierownik**
12. Konkurencyjność polskiej gospodarki żywnościowej w warunkach globalizacji i integracji europejskiej, Program Wieloletni 2011-2014, temat: Konkurencyjność rolnictwa zrównoważonego, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW), 2013 – **Wykonawca**
13. Stan, kierunki i efektywność innowacji w przedsiębiorstwach przetwórstwa rolno-spożywczego, Ministerstw Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), nr NN11588426, 2009-2012 - **Wykonawca**
14. Systemy logistyczne w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przetwórstwa rolno-spożywczego, Ministerstw Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), nr NN112049637, 2008-2013 – **Wykonawca**



## 5. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze

### 5.1. Działalność popularyzująca naukę

#### A. Działalność organizacyjna i wdrożeniowa

Moja działalność organizacyjna i wdrożeniowa polegała na pełnieniu funkcji Pełnomocnika Dziekana ds. Projektów Badawczo-Rozwojowych oraz Kierownika Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie, inicjowaniu i koordynowaniu przedsięwzięć badawczo-rozwojowych, organizowaniu konferencji, uczestnictwie w pracach zespołów roboczych:

1. **Pełnomocnik Dziekana ds. Projektów Badawczo-Rozwojowych**, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 2009-2012
2. **Kierownik Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie**, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 01.01.2012 - obecnie
3. **Inicjator i koordynator Klastra Innowacji w Agrobiznesie**, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 01.09.2010 - obecnie
4. **Koordynator Programu Uniwersyteckiego** firmy BOC Information Technologies Consulting na Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 01.07.2011 - obecnie
5. **Inicjator i koordynator** portalu internetowego <http://innowacje.sggw.pl/> promującego intelektualne zaplecze Uczelni, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 01.04.2012 - obecnie
6. **Inicjator i koordynator** internetowej bazy ofert technologiczno-usługowych i bazy ekspertów SGGW (<http://innowacje.sggw.pl/baza-ekspertow/>), Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 01.12.2012 - obecnie
7. **Inicjator i koordynator** szkoleń e-learningowych z zakresu zarządzania własnością intelektualną przeznaczonych dla studentów oraz kadry naukowej Uczelni, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 01.02.2013 - obecnie
8. **Organizator konferencji**: TRANSFER WIEDZY W AGROBIZNESIE w ramach międzynarodowej konferencji „Problemy obszarów wiejskich i sektora rolno-żywnościowego z perspektywy współczesnych nurtów ekonomii”, Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 05.12.2013
9. **Organizator konferencji**: "Bezpieczeństwo produktu podstawą rozwoju rolnictwa i gospodarki żywnościowej" (wspólnie z Krajową Izbą Gospodarczą Przemysłu

Spożywczego i Opakowań oraz Biurem IFS na Europę Centralną i Wschodnią), Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa, 16.10.2013

10. **Organizator konferencji:** Innowacyjne rozwiązania w Agrobiznesie w ramach „Warszawskich Dni Logistyki”, Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 23.05.2013
11. **Organizator międzynarodowej konferencji:** Polsko-Amerykańskie Forum Logistyki i łańcuchów dostaw, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 16.05.2013
12. **Organizator konferencji:** Innowacyjne Rozwiązania w Agrobiznesie w ramach „Warszawskich Dni Logistyki”, Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 23.05.2013
13. **Organizator konferencji:** TRANSFER WIEDZY W AGROBIZNESIE w ramach międzynarodowej konferencji „Gospodarka Żywnościowa Jako Sektor Gospodarki Narodowej”, Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 06.12.2012
14. **Organizator konferencji:** Transfer i Komercjalizacja Wiedzy w Agrobiznesie w ramach „Warszawskich Dni Logistyki”, Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 10.06.2012
15. **Członek komitetu organizacyjnego** międzynarodowej konferencji: Transfer wiedzy do praktyki rolniczej – polskie i niemieckie doświadczenia, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej - PIB, Warszawa, 16.04.2012

(Konferencja pod patronatem Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi)

16. **Członek Zespołu-Grupy roboczej wspierającej prace nad przygotowaniem programu rozwoju obszarów wiejskich PROW na lata 2014-2020**, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa, 2013
17. **Członek Podgrupy ds. ułatwiania transferu wiedzy w rolnictwie**, Zespołu-Grupy roboczej wspierającej prace nad przygotowaniem programu rozwoju obszarów

wiejskich PROW na lata 2014-2020, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa, 2013

18. **Członek Podgrupy ds. poprawy konkurencyjności gospodarki rolnej i zwiększenia rentowności gospodarstw rolnych, innowacji oraz poprawy organizacji łańcucha żywnościowego i promowania zarządzania ryzykiem w rolnictwie**, Zespołu-Grupy roboczej wspierającej prace nad przygotowaniem programu rozwoju obszarów wiejskich PROW na lata 2014-2020, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa, 2013
19. **Ekspert Grupy konsultującej** wspólne przedsiębiorstwo na rzecz przemysłu opartego na surowcach pochodzenia biologicznego (Work programme Biobased Industries PPP w ramach programu ramowego badań i innowacji „Horyzont 2020”), Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa, 2013
20. **Ekspert Grupy konsultującej** aktualizację Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza (RSI) oraz określenia inteligentnej specjalizacji (smart specialisation) regionu, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa, 2013

## **B. Działalność publikacyjna popularyzująca naukę**

W ramach tej działalności byłem autorem bądź współautorem następujących publikacji popularyzujących naukę:

1. Bezat-Jarzębowska A., Jarzębowski S. (2013): Znaczenie żywnościowych łańcuchów dostaw [The importance of food supply chains], *Wieś Jutra*, nr 4, s. 8-10.
2. Jarzębowski S., Klepacki B. (2013): Słowo wstępne [Preface], [w:] Jarzębowski S. (red.): *Biuletyn Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie* [Newsletter of Center for Innovation and Knowledge Transfer in Agribusiness], nr 1/2013 (2).
3. Jarzębowski S., Klepacki B. (2012): Słowo wstępne [Preface], [w:] Jarzębowski S. (red.): *Biuletyn Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie* [Newsletter of Center for Innovation and Knowledge Transfer in Agribusiness], nr 1/2012 (1).
4. Jarzębowski S. (2012): Sektor młynarski w Niemczech - rok gospodarczy 2009/10 [Milling sector in Germany - the year 2009/10], *Przegląd Zbożowo-Młynarski* 2012, R. 56, nr 1, s. 10-11.
5. Jarzębowski S., Bezat A. (2010): Rola informacji w organizacji logistycznego łańcucha dostaw na przykładzie przetwórstwa zbożowo-młynarskiego [The role of information in the organization of the logistics supply chain on the example of grain processing industry], *Wieś Jutra*, Warszawa, 2010, nr 1, s. 48-IVs. okł.
6. Jarzębowski S. (2012): Struktura sektora mieszanek paszowych w Niemczech – rok gospodarczy 2009/10 [The structure of feed industry in Germany – the year 2009/10], *Przegląd Zbożowo-Młynarski* 2012, R. 56, nr 2, s. 24-26.

7. Jarzębowski S. (2009): Ocena efektywności przedsiębiorstw młynarskich w Polsce i w Niemczech [Evaluation of the efficiency of milling companies in Poland and in Germany], Przegląd Zbożowo-Młynarski, R. 53, nr 5, Warszawa, s. 3-6.
8. Bezat A., Jarzębowski S. (2009): Światowy rynek pszenicy - aktualna sytuacja popytowo-podażowa [The world wheat market - current demand-supply situation], Wieś Jutra, Zboża, nr 4, Warszawa, s. 40-42.
9. Jarzębowski S. (2009): Stan i perspektywy rozwoju młynarstwa w Niemczech [Status and prospects of development of the milling industry in Germany], Przegląd Zbożowo-Młynarski, R. 53, nr 4, Warszawa, s. 31-34.
10. Jarzębowski S. (2009): Młynarstwo w Polsce i w Niemczech – ocena efektywności przedsiębiorstw [Milling industry in Poland and in Germany – evaluation of the enterprises' efficiency], Biuletyn Izby Zbożowo-Paszowej, nr 1, Warszawa, s. 4-8.
11. Jarzębowski S. (2009): Produkcja pasz w Niemczech – stan i perspektywy rozwoju [Feed production in Germany – status and prospects of development], Biuletyn Izby Zbożowo-Paszowej, nr 1, Warszawa, s. 11-13.
12. Jarzębowski S. (2008): Identyfikacja pochodzenia produktów (traceability) w przetwórstwie zbożowo-młynarskim [Traceability in grain processing industry], Przegląd Zbożowo-Młynarski, R. 52, z. 11, Warszawa, s. 7-10.
13. Jarzębowski S. (2008): Techniczne wsparcie zarządzania informacją w przetwórstwie zbożowo-młynarskim [Technical support of information management in grain processing industry], Biuletyn Izby Zbożowo-Paszowej, nr 3, Warszawa, s. 10-15.
14. Jarzębowski S. (2008): Sytuacja podaży-popytu na światowych rynkach pszenicy [Supply-demand situation in the global wheat market], Wieś Jutra, nr 4, s. 13-15.
15. Jarzębowski S. (2008): Sytuacja młynarstwa w Niemczech [Situation of milling industry in Germany], Biuletyn Izby Zbożowo-Paszowej, nr 5, Warszawa, s. 7-9.

## 5.2. Współpraca międzynarodowa z instytucjami i organizacjami

W ramach współpracy międzynarodowej na szczególną uwagę zasługują następujące aktywności:

1. **Inicjator i koordynator** współpracy z International Center for Food Chain and Network Research, Uniwersytet w Bonn, Bonn, **Niemcy**, 09.2009 - obecnie
2. **Inicjator i koordynator** współpracy z GIQS (Trans Border Integrated Quality Assurance), Uniwersytet w Bonn / Uniwersytet w Wageningen, **Niemcy/Holandia**, 09.2012 – obecnie
3. **Inicjator i koordynator** współpracy z Food Cluster Initiative (FCI), Uniwersytet w Ghent, **Belgia**, 10.2012 – obecnie

4. **Inicjator i koordynator** współpracy z FoodDACH Foundation (German-speaking area of the European Union: D-A-CH Region, **Niemcy/Austria/Szwajcaria**, 11.2012 – obecnie
5. **Inicjator i koordynator** współpracy z Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft (KTBL), **Niemcy**, 01.2011 – obecnie
6. **Staż naukowy** w Faculty of Business, Economics and Law, The University of Queensland, **Australia**, 08.2013 – 10.2013.
7. **Staż naukowy** w ESSEC Business School Paris-Singapore, Paryż, **Francja**, 12.2012
8. **Profesor wizytujący / Visiting Professor** w Fisher College of Business, Ohio State University, Columbus, **USA**, (Stypendium SGGW), 09.2012 - 11.2012.
9. **Staż naukowy** w Institute of Animal Science, Department of Preventive Health Management, University of Bonn, Bonn, **Niemcy**, (Marie Curie Action, 7FP), 06.2012 – 09.2012.
10. **International Summer School** "Supply Chain and Logistics Management" w Kühne Logistics University in Hamburg, Hamburg, **Niemcy**, 08.2011 - 09.2011.
11. **Wielokrotne staże naukowe** w Chair for Business Management, Organization and Information Management, University of Bonn, Bonn, **Niemcy**, Realizacja grantu w ramach pracy doktorskiej pt. Efektywność gospodarowania przedsiębiorstw młynarskich w Polsce i w Niemczech (Fundacja Schaumanna), 2007 – 2009
12. **Staż naukowy** w Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO) in Halle, Halle, **Niemcy**, (Stypendium IAMO), 01.2008 – 03.2008
13. **Staż naukowy** w Chair for Business Management, Organization and Information Management, University of Bonn, Bonn, **Niemcy**, (Stypendium DAAD), 07.2006 – 09.2006.

### **5.3. Wybrane konferencje krajowe i zagraniczne**

W konferencjach krajowych i zagranicznych uczestniczyłem w następujących rolach **(59)**:

1. Organizacja konferencji **(8)**
  - 1.1. Konferencje międzynarodowe **(4)**
  - 1.2. Konferencje krajowe **(4)**
2. Przewodniczenie obradom sesji **(6)**



- 2.1. Konferencje międzynarodowe (6)
- 3. Uczestnictwo z referatem (28)
  - 3.1. Konferencje międzynarodowe (18)
  - 3.2. Konferencje krajowe (10)
- 4. Uczestnictwo (17)
  - 4.1. Konferencje międzynarodowe (7)
  - 4.2. Konferencje krajowe (10)

Więcej na temat konferencji przedstawiono w punktach A i B z podziałem na organizację konferencji, przewodniczenie obradom sesji, uczestnictwo z referatem, uczestnictwo.

## **A. Konferencje międzynarodowe**

### **A.1 Organizacja konferencji**

1. Organizator konferencji: TRANSFER WIEDZY W AGROBIZNESIE w ramach międzynarodowej konferencji „Problemy obszarów wiejskich i sektora rolno-żywnościowego z perspektywy współczesnych nurtów ekonomii”, Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 05.12.2013
2. Organizator międzynarodowej konferencji: Polsko-Amerykańskie Forum Logistyki i łańcuchów dostaw, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 16.05.2013
3. Organizator konferencji: TRANSFER WIEDZY W AGROBIZNESIE w ramach międzynarodowej konferencji „Gospodarka Żywnościowa Jako Sektor Gospodarki Narodowej”, Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 06.12.2012
4. Członek komitetu organizacyjnego międzynarodowej konferencji: Transfer wiedzy do praktyki rolniczej – polskie i niemieckie doświadczenia, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej - PIB, Warszawa, 16.04.2012

(Konferencja pod patronatem Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi)



## A.2 Przewodniczenie sesji

5. 8 th International European Forum (139th EAAE Seminar) on System Dynamics and Innovation in Food Networks, University of Bonn, Innsbruck-Igls, Austria, 17-21.02.2014

***Przewodniczenie sesji: Social Capital and CSR***  
(wspólnie z: Univ.Prof. Dr. Rainer Haas)

6. Międzynarodowa Konferencja „Problemy obszarów wiejskich i sektora rolno-żywnościowego z perspektywy współczesnych nurtów ekonomii”, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 05.12.2013

***Przewodniczenie sesji plenarnej: Transfer wiedzy w agrobiznesie***  
(wspólnie z: dr hab. Aliną Daniłowską – Prof. SGGW )

7. Międzynarodowa konferencja: Polsko-Amerykańskie Forum Logistyki i łańcuchów dostaw, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 16.05.2013

***Przewodniczenie sesji: Polsko-Amerykańskie Forum Logistyki i łańcuchów dostaw***

8. 7 th International European Forum (136th EAAE Seminar) on System Dynamics and Innovation in Food Networks, University of Bonn, Innsbruck-Igls, Austria, 18-22.02.2013

***Przewodniczenie sesji: Transparency in food quality/sustainability***  
(wspólnie z: JProf. Dr. Birgit Schulze)

9. Międzynarodowa Konferencja „Gospodarka żywnościowa jako sektor gospodarki narodowej”, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 06.12.2012

***Przewodniczenie sesji plenarnej: Transfer wiedzy w agrobiznesie***  
(wspólnie z: dr hab. Aliną Daniłowską – Prof. SGGW )

10. Międzynarodowa Konferencja „Gospodarka żywnościowa jako sektor gospodarki narodowej”, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 06.12.2012



*Przewodniczenie sesji specjalnej: Klaster Innowacji w Agrobiznesie drogą do lepszej jakości żywności*  
(wspólnie z: Prof. dr hab. Bogdanem Klepackim)

### **A.3 Uczestnictwo z referatem**

11. 8 th International European Forum (139th EAAE Seminar) on System Dynamics and Innovation in Food Networks, University of Bonn, Innsbruck-Igls, Austria, 17-21.02.2014

*Referat: Efficiency of milk processing companies - parametric and non-parametric approaches*

12. Advanced methods in efficiency and productivity analysis, Faculty of Business, Economics and Law, The University of Queensland, **Australia**, 01.- 04.10.2013.

*Referat: Economic Impact of Integration in the Food Supply Chain*

13. Międzynarodowa Konferencja „Problemy obszarów wiejskich i sektora rolno-żywnościowego z perspektywy współczesnych nurtów ekonomii”, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 05.12.2013

*Referat: Efektywność sektora przetwórstwa zbóż w kontekście organizacji łańcucha dostaw*

14. Międzynarodowa Konferencja „Problemy obszarów wiejskich i sektora rolno-żywnościowego z perspektywy współczesnych nurtów ekonomii”, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 05.12.2013

*Referat: Efficiency of Fruits and Vegetables Processing Sector - Stochastic Approach*

15. Carpathian Logistics Congress, Technical University Ostrava (Czech Republic), Technical University in Kosice (Slovakia), AGH University of Science & Technology, Krakow (Poland), Kraków, 09-11.12.2013

*Referat: Developments and Development Directions of Food Supply Chains*

16. Międzynarodowa konferencja: Polsko-Amerykańskie Forum Logistyki i łańcuchów dostaw, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 16.05.2013

*Referat: Sytuacja logistyki w Polsce*

17. 7 th International European Forum (136th EAAE Seminar) on System Dynamics and Innovation in Food Networks, University of Bonn, Innsbruck-Igls, Austria, 18-22.02.2013

*Referat: Economic impact of integration in the food supply chain*

18. Międzynarodowa Konferencja „Gospodarka żywnościowa jako sektor gospodarki narodowej”, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa, 06.12.2012

*Referat: Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie – instrumentem innowacyjności*

19. Carpathian Logistics Congress, Technical University Ostrava (Czech Republic), Technical University in Kosice (Slovakia), AGH University of Science & Technology, Krakow (Poland), Jesenik, Czech Republic, 07-09.11.2012

*Referat: Methods for Estimation of Supply Chain in Agribusiness*

20. Graduate Leadership and Professional Development Hub, Fisher College of Business, Ohio State University, Columbus, USA, 01.11.2012

*Referat: Logistics in Poland*

21. Workshop Antibiotic resistance, Universität Bonn, Bonn, 28.08.2012

*Referat: The PEST analysis to determine the opportunities and threats which might have an impact on the economical development of the meat sector*



22. 7th Project Management and Coordination Board (PMB) Meeting, Projekt QUARISMA, 7 Program Ramowy UE, Universität Bonn, Dusseldorf, 11.06.2012

*Referat: The current situation of the meat sector in Poland*

23. 6 th International European Forum (135th EAAE Seminar) on System Dynamics and Innovation in Food Networks, University of Bonn, Innsbruck-Igls, Austria, 13-17.02.2012

*Referat: Cluster Initiatives in Poland as a factor of economic development*

24. Projektmeeting Quarisma, University of Bonn, Landvolk Hochschule Oesede, Osnabruck, 07.01.2012

*Referat: Engagement of Warsaw University of Life Sciences in the project Quality and Risk Management in Meat Chains*

25. Total logistic management: XV konferencja logistyki stosowanej, Akademia Górniczo-Hutnicza (AGH) Kraków, Zakopane, 08-10.12.2011

*Referat: Optymalizacja procesów poprzez ich benchmarking*

26. Total logistic management: XIV konferencja logistyki stosowanej, Akademia Górniczo-Hutnicza (AGH) Kraków, Zakopane, 02-04.12.2010

*Referat: Traceability w łańcuchu dostaw przetwórstwa spożywczego*

27. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues, Agrar- und Ernährungsmärkte nach dem Boom, University of Kiel, Kiel, Niemcy, 30.09-02.10.2009

*Referat: Vergleich der Effizienz deutscher und polnischer Mühlen*

28. IAMO-Forum, Agri-food business: global challenges – innovative solutions, Institute für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (IAMO), Halle, Niemcy, 24-27.06.2008

*Referat: Vergleich der Effizienz deutscher und polnischer Mühlen*



#### A.4 Uczestnictwo

29. Konferencja „Qualitätskommunikation im Dreiklang von Verantwortung, Nachhaltigkeit und Innovation“, Universität Bonn, Bonn 11.09.2012

*Konferencja zorganizowana w ramach projektu FIN-Q.NRW, 7 Program Ramowy UE. Konferencja prezentująca wyniki projektu.*

21. Międzynarodowa Konferencja „Editors` Panel of Leading International Journals (Panel redaktorów wiodących czasopism zagranicznych), Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Komitet Ekonomiki Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich PAN, Warszawa, 21.05.2012

*Konferencja zorganizowana w ramach współpracy Wydziału Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie z Komitetem Ekonomiki Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich PAN.*

30. Expert Workshop about validation of prototype tool for measuring network performance, University of Bonn, University of Bologna, Bologna, Włochy, 18-21.04.2012

*Seminarium zorganizowane w ramach projektu NetGrow, 7 Program Ramowy UE*

31. Międzynarodowa Konferencja „Transfer wiedzy do praktyki rolniczej – polskie i niemieckie doświadczenia”, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej - PIB, Warszawa, 16.04.2012

*Konferencja zorganizowana w ramach współpracy Wydziału Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie z Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft e.V. (KTBL). Współorganizatorem konferencji był Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – PIB, patronat nad konferencją objął Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi.*

32. QUARISMA Seminar Zeitmanagement, University of Bonn, Deutscher Raiffeisenverband, Berlin, 05.03.2012

*Seminarium zorganizowane w ramach projektu QUARISMA, 7 Program Ramowy UE*

33. Międzynarodowa konferencja Internationalisation of the Cluster Initiative Bonn.realis, Uniwersytet w Bonn, Deutsche Post, Bonn, 19-20.10.2011

*Konferencja zorganizowana w ramach inicjatywy klastrowej Bonn.realis*

34. Seminarium w Parlamencie Europejskim w Brukseli, Parlament Europejski, Bruksela, 18-21.09.2011

*Seminarium zorganizowane z inicjatywy Posła do Parlamentu Europejskiego Czesława Siekierskiego dla pracowników naukowych z Wydziału Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie oraz Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie.*

## **B. Wybrane konferencje krajowe**

### **B.1 Organizacja konferencji**

35. Organizator konferencji: Spotkanie strategiczne Klastra Innowacji w Agrobiznesie, Klastr Innowacji w Agrobiznesie, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 10.01.2014
36. Organizator konferencji: Bezpieczeństwo produktu podstawą rozwoju rolnictwa i gospodarki żywnościowej (wspólnie z Krajową Izbą Gospodarczą Przemysłu Spożywczego i Opakowań oraz Biurem IFS na Europę Centralną i Wschodnią), Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa, 16.10.2013
37. Organizator konferencji: Innowacyjne rozwiązania w Agrobiznesie w ramach „Warszawskich Dni Logistyki”, Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 23.05.2013
38. Organizator konferencji: Transfer i Komercjalizacja Wiedzy w Agrobiznesie w ramach „Warszawskich Dni Logistyki”, Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 10.06.2012

## **B.2 Uczestnictwo z referatem**

39. Konferencja Bezpieczeństwo produktu podstawą rozwoju rolnictwa i gospodarki żywnościowej, Klaster Innowacji w Agrobiznesie SGGW, Krajowa Izba Gospodarcza Przemysłu Spożywczego i Opakowań, Biuro IFS na Europę Centralną i Wschodnią, Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa, 16.10.2013

***Referat:** Klaster Innowacji w Agrobiznesie*

40. Konferencja Innowacyjne rozwiązania w Agrobiznesie w ramach „Warszawskich Dni Logistyki”, Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 23.05.2013

***Referat:** Innowacyjne rozwiązania w Agrobiznesie*

41. Konferencja Transfer i Komercjalizacja Wiedzy w Agrobiznesie w ramach „Warszawskich Dni Logistyki”, Centrum Innowacji i Transferu Wiedzy w Agrobiznesie, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 10.06.2012

***Referat:** Transfer i Komercjalizacja Wiedzy w Agrobiznesie*

42. XVIII Kongres Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Wrocław 07-09.09.2011

***Referat:** Zarządzanie łańcuchem dostaw w agrobiznesie*

43. XVII Kongres Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Szczecin, Świnoujście 07-09.09.2010

***Referat:** Organizacyjne aspekty przedsiębiorstw młynarskich w Polsce i w Niemczech*

44. Ogólnopolska konferencja naukowa pt. „Kierunki rozwoju rolnictwa”, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 22.10.2010

***Referat:** Efektywność przedsiębiorstw młynarskich na przykładzie Polski i Niemiec*

45. XV Kongres Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Akademia Rolnicza w Lublinie, Lublin 08-10.09.2008

*Referat: Productivity changes in Polish miling companies - application of Malmquist TFPC index*

46. Innowacje i jakość jako czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 06.2007

*Referat: System informacyjny jako podstawa podejmowania decyzji*

47. XIV Kongres Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Akademia Rolnicza w Krakowie, Kraków 09.2007

*Referat: Zarządzanie procesami biznesowymi (BPM) w przedsiębiorstwach produkcyjnych*

48. XIII Kongres Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Akademia Rolnicza w Poznaniu, Poznań 09.2006

*Referat: Wdrażanie systemów zarządzania jakością*

49. Problemy rachunkowości rolniczej i FADN w krajach Unii Europejskiej, Wydział Nauk Ekonomicznych SGGW w Warszawie, Warszawa 10.2006

#### **5.4. Osiągnięcia dydaktyczne**

Zajęcia dydaktyczne do których przygotowywałem programy i które prowadzę:

- Zajęcia w języku polskim (4)
  - Projektowanie procesów i systemów logistycznych (Wykłady i ćwiczenia)
  - Informatyka w logistyce (Wykłady i ćwiczenia)
  - Kontroling strategiczny z systemem ADOScore (Wykłady i ćwiczenia)
  - Mapowanie procesów z systemem ADONIS (Wykłady i ćwiczenia)
- Zajęcia w języku angielskim (4)

- Balanced Scorecard with ADOScore software (Wykłady i ćwiczenia)
- Business Process Modeling with Adonis software (Wykłady i ćwiczenia)
- Process and Logistics Organization (Wykłady i ćwiczenia)
- Supply Chain and Logistics Management (Wykłady i ćwiczenia)
- Promotorstwo prac magisterskich (2)

### **5.5. Nagrody za działalność naukową i stypendia**

Za działalność naukową otrzymałem nagrody Rektora oraz stypendia krajowe i zagraniczne potwierdzające ważność podejmowanej przeze mnie problematyki naukowej:

1. Nagroda Rektora SGGW Indywidualna III stopnia za osiągnięcia naukowe (Warszawa, 2012)
2. Stypendium Własnego Funduszu Stypendialnego SGGW (Warszawa, 2012)
3. Stypendium Fundacji Schaumanna (Hamburg, 2008)
4. Stypendium Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe IAMO (Halle, 2008)
5. Stypendium Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD) (Bonn, 2006)
6. Stypendium Naukowe w ramach stacjonarnych studiów doktoranckich (SGGW, 2008/2009)
7. Stypendium Naukowe w ramach stacjonarnych studiów doktoranckich (SGGW, 2005/2006)

*Sébastien Jany Bours*