Meno a priezvisko oponenta habilitačnej práce: **prof. Ing. Štefan Žák, PhD., MBA, LL.M.**

Pracovná pozícia, adresa pracoviska, kontakt oponenta habilitačnej práce :

Profesor, Katedra marketingu, Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava, stefan.zak@euba.sk

OPONENTSKÝ POSUDOK

habilitačnej práce

Autor habilitačnej práce: **Mária Barteková, PhDr., PhD.**

Názov habilitačnej práce: **Inovácie v kontexte environmentálnej transformácie výroby a hodnotového reťazca**

Obsahová stránka práce

1. **Cieľ práce a jeho naplnenie – aktuálnosť tematiky (aktuálnosť témy, dostatočné definovanie riešeného problému – stanovenie cieľa práce, rozsah a vyváženosť, vnútorná nadväznosť jednotlivých častí práce)**

Predložená habilitačná práca tematizuje inovácie v kontexte environmentálnej transformácie výroby a hodnotového reťazca, pričom sa zameriava na ekologicky orientované výrobné modely a princípy udržateľného riadenia hodnotového reťazca v podmienkach slovenských podnikov a krajín Vyšehradského zoskupenia (V4). Téma je mimoriadne aktuálna: implementácia Európskej zelenej dohody, ESG reportingových povinností vyplývajúcich zo smernice CSRD, ako aj rastúci regulačný tlak na dekarbonizáciu výroby a obehové hospodárstvo vytvárajú bezprostredný kontext, v ktorom sú výsledky tejto práce nielen akademicky, ale aj politicky a podnikovo využiteľné.

Hlavný cieľ je formulovaný jasne a vecne: systematizovať poznatky o ekologicky orientovaných výrobných modeloch a princípoch udržateľného riadenia hodnotového reťazca, analyzovať ich implementáciu v podmienkach slovenských podnikov a identifikovať faktory, ktoré ovplyvňujú ich rozvoj v rámci globálnych hodnotových štruktúr. Silnou stránkou je, že cieľ je zasadený do konkrétneho komparatívneho kontextu (V4, EÚ-27) a explicitne prepojený s výskumným projektom VEGA 1/0465/23, čo posilňuje jeho vedeckú oporu.

Práca tematicky pokrýva päť parciálnych analytických celkov, z ktorých každý operacionalizuje čiastkový cieľ: (1) vzťah medzi výdavkami na výskum a vývoj (VaV), patentovou aktivitou a indexom udržateľnosti značiek (SBI) v severských krajinách; (2) rozvoj vodíkovej infraštruktúry v Európe vo vzťahu k ekonomickej vyspelosti krajín; (3) súvislosť medzi hospodárskym rastom a mierou cirkulárneho využívania materiálov v krajinách V4; (4) systematizácia ukazovateľov zelenej výroby (SGPI); a (5) identifikácia bariér implementácie zelených inovácií v malých a stredných podnikoch (MSP) v stredoeurópskom priestore. Táto dekompozícia je logická a zmysluplná, hoci prepojenosť medzi jednotlivými celkami by si v diskusii zaslúžila výraznejšiu syntetizujúcu argumentáciu.

Štruktúra práce je klasická a funkčná: teoretická časť (kapitola 1) systematicky buduje pojmový rámec od environmentálnej výroby cez hodnotový reťazec až po ekoinovácie a integračné prístupy; metodická časť (kapitola 2) prehľadne opisuje analytický aparát; výsledky (kapitola 3) sú členené podľa parciálnych cieľov; diskusia (kapitola 4) ponúka syntetizujúci pohľad. Práca je rozsahovo primeraná (103 strán) a vnútorná nadväznosť je vo všeobecnosti zachovaná.

Ako pripomienku uvádzam, že v práci nie sú explicitne formulované výskumné otázky alebo hypotézy naviazané na jednotlivé parciálne celky. Čiastkové ciele sú síce pomenované v metodickej kapitole, avšak ich operacionalizácia do merateľných tvrdení, ktoré by bolo možné potvrdiť alebo vyvrátiť, absentuje.

Zhrnutie: *Práca rieši vysoko aktuálnu a spoločensky relevantnú tému na priesečníku zelených inovácií, environmentálnej výroby a udržateľného hodnotového reťazca v stredoeurópskom kontexte. Hlavný cieľ je formulovaný jasne a je zmysluplne rozčlenený do piatich parciálnych analytických celkov. Štruktúra textu je prehľadná, jednotlivé časti sú primerane rozsiahle a logicky na seba nadväzujú od teórie cez metodiku až po empirické zistenia a ich interpretáciu.*

2. Vhodnosť použitých metód, metodológia (metodologická a metodická stránka práce, identifikácia pojmov, úloh, výber metód, vhodnosť metodických postupov)

Metodologická koncepcia práce kombinuje kvantitatívne metódy s analytickým spracovaním sekundárnych (prevažne Eurostat) údajov. Autorka zvolila diferencovaný metodický prístup prispôsobený povahe každého parciálneho analytického celku, čo považujem za metodicky správne rozhodnutie.

V prvom parciálnom celku (severské krajiny, SBI) je použitá lineárna regresná analýza metódou najmenších štvorcov (OLS) s overením predpokladov prostredníctvom Durbin-Watsonovej štatistiky a podmienkovej hodnoty. Koeficienty determinácie dosahujú vysoké hodnoty ($R^2 = 0,93$ pre Dánsko; $R^2 = 0,95$ pre Švédsko), avšak treba zdôrazniť, že počet pozorovaní je len 6 (roky 2017–2022), čo je pri dvoch prediktoroch extrémne obmedzené a interpretácia štatistickej významnosti si vyžaduje zvýšenú opatrnosť. Autorka túto skutočnosť explicitne uvádza, čo zvyšuje transparentnosť záverov.

V druhom celku (vodíková infraštruktúra) autorka správne volí neparametrické testy (Kruskal-Wallis, Dwass-Steel-Critchlow-Fligner), a to s explicitným odôvodnením malého počtu pozorovaní a nesplnenia predpokladov pre parametrické testovanie. Veľkosti efektov (ε^2) sú správne interpretované v pásme stredného až silného účinku.

V treťom celku (krajiny V4, cirkulárne využívanie materiálov) je použitá regresná analýza s reálnym HDP na obyvateľa ako prediktorom. Výsledky sú transparentne prezentované vrátane prípadov, kde nie je vzťah štatisticky významný (Slovensko, Poľsko). Oceňujem, že autorka nevynechala nepriaznivé výsledky, ale ich interpretuje v kontexte špecifík slovenského hospodárstva.

Piaty celok (bariéry zelených inovácií, N = 184 manažérov MSP, metóda CATI) je metodicky najprepracovanejší: autorka korektne aplikuje Kruskal-Wallisov test s následným post-hoc testom DSCF a explicitne uvádza hladinu významnosti $\alpha = 0,05$, veľkosť efektu r a pravidlo o minimálnych teoretických frekvenciách. Tento celok poskytuje najrobustnejší metodický základ spomedzi všetkých analytických súčastí práce.

Miernou metodologickou slabinou zostáva štvrtý celok (systém ukazovateľov SGPI), ktorý je spracovaný primárne ako kvalitatívna obsahová analýza medzinárodných dokumentov. Tento

prístup je síce odôvodnený povahou témy, avšak absencia vlastného empirického overovania navrhnutého systému ukazovateľov znižuje jeho vedeckú silu.

Zhrnutie: *Metodologická koncepcia je primeraná cieľu práce a v zásadných komponentoch je vecne zdôvodnená. Neparametrické prístupy sú aplikované korektne a transparentne, vrátane testovania predpokladov a reportovania veľkostí efektov. Analytická hodnota práce je posilnená priamočiarym reportovaním aj negatívnych výsledkov, čo zvyšuje vedeckú integritu záverov.*

3. Zhodnotenie poznatkovej bázy (preukázanie teoretických vedomostí k danej téme, spracovanie informačných zdrojov)

Poznatková báza práce je vybudovaná na solídnom teoretickom fundamente a preukazuje, že autorka má v problematike environmentálnej výroby, obehového hospodárstva a ekoinovácií dôkladný prehľad. Teoretická časť systematicky pokrýva kľúčové koncepty: ekologickú efektívnosť (WBCSD, 1992), cirkulárnu ekonomiku (Tsolakis et al., 2022), zelené riadenie dodávateľského reťazca (GSCM), ESG rámce a ciele udržateľného rozvoja (SDG 8, SDG 12), ako aj ekologické inovácie v zmysle Oslo manuálu OECD.

Za obzvlášť silnú stránku poznatkovej bázy považujem systematickú prácu s typológiou ekoinovácií podľa cieľa, mechanizmu a vplyvu (Charter a Clark, 2007; Reid a Miedzinski, 2008; Carrillo-Hermosilla et al., 2010). Autorka korektne rozlišuje medzi inkrementálnou a disruptívnou ekoinováciou, technologickými a netechnologickými mechanizmami zmeny (modifikácia, redizajn, alternatívy, tvorba), a takisto pracuje s trojúrovňovou typológiou udržateľných inovácií Adamsa et al. (2015): optimalizácia prevádzky, organizačná transformácia, budovanie systémov.

Vítam aj to, že autorka neprezentuje len „normatívnu" stranu teórií, ale explicitne reflektuje kritické argumenty – napr. napätie medzi silnou a slabou verziou Porterovej hypotézy, limity priameho efektu výdavkov na VaV, ako aj medzery v poznatkoch, ktoré Rio et al. (2016) identifikovali v prehľade literatúry o ekoinováciách. Toto kritické čítanie zdrojov zvyšuje vedeckú hodnotu teoretickej časti.

Zoznam použitej literatúry obsahuje 75 zdrojov pokrývajúcich obdobie 2012–2025, s dôrazom na aktuálne práce (viac ako 60 % po roku 2020). Citačná prax je vo všeobecnosti korektná a konzistentná. Mierne prekvapí absencia niektorých etablovaných súhrnných prác k téme obehového hospodárstva (napr. Ellen MacArthur Foundation), no táto medzera nie je zásadná, keďže výber zdrojov je tematicky relevantný a dostatočne reprezentatívny.

Ako vecnú pripomienku k poznatkovej báze uvádzam, že teoretická kapitola na viacerých miestach iba ponúka definície a typológie rôznych autorov bez explicitného hodnotenia, ktorý prístup autorka preferuje alebo považuje za najrelevantnejší pre skúmaný kontext. Napríklad pri koncepte ekoinovácií sú vedľa seba prezentované definície viacerých autorov, no chýba syntetizujúci záver o tom, ktorú z nich práca operačne používa a prečo. Tento selektívny postoj k zdrojom by posilnil vnútornú konzistenciu teoretického rámca.

Zhrnutie: *Práca preukazuje veľmi dobrú orientáciu autorky v relevantných teoretických prístupoch k environmentálnej výrobe, ekoinováciám a udržateľnému hodnotovému reťazcu. Literárna báza je primerane široká, obsahuje aktuálne zdroje a je využívaná funkčne – ako rámec pre formuláciu analytických otázok a interpretáciu výsledkov. Kľúčové koncepty sú vymedzené vecne a s jasnou väzbou na empirickú časť práce.*

4. Prínos habilitačnej práce – výsledky (analýza získaných výsledkov, ich interpretácia, formulovanie záverov a odporúčaní)

Výsledková časť práce prináša niekoľko zaujímavých empirických zistení, ktoré majú potenciál prispieť k pochopeniu determinantov environmentálnej výkonnosti podnikov v stredoeurópskom kontexte.

Osobitne hodnotnými považujem zistenia z dvoch celkov. V analýze bariér zelených inovácií v MSP (kap. 3.5) autorka identifikuje štatisticky významné rozdiely medzi mikropodnikmi, malými a strednými podnikmi v štyroch dimenziách: prioritizácii energetickej úspory (Q03_01_G), nedostatku kvalifikovaného personálu (Q03_01_I), dominancii etablovaných výrobcov (Q03_01_J/K) a nedostatočnej spolupráci s výskumnými inštitúciami (Q03_01_N). Toto jemné rozlíšenie je analyticky cenné, pretože ukazuje, že „MSP" nie sú homogénna skupina a politické opatrenia by mali byť diferencované podľa veľkosti.

V analýze vodíkovej infraštruktúry (kap. 3.2) autorka empiricky potvrdzuje, že ekonomická vyspelosť krajiny (HDP na obyvateľa) je signifikantným determinantom rozvoja vodíkového ekosystému (počtu čerpacích staníc aj počtu registrovaných vozidiel), pričom veľkosti efektov naznačujú stredný až silný vplyv ($\varepsilon^2 > 0{,}2$). Toto zistenie má priame implikácie pre dizajn kohéznych nástrojov EÚ.

Zaujímavým – hoci v diskusii nie celkom doriešeným – nálezom je negatívny, štatisticky významný vzťah medzi výdavkami na VaV a indexom udržateľnosti značiek (SBI) vo Švédsku. Autorka interpretuje tento výsledok ako „oneskorený efekt investícií do výskumu", čo je plausibilné, no so šiestimi pozorovaniami zostáva kauzálny mechanizmus špekulatívny. Ocenil by som, keby autorka explicitnejšie tematizovala limity interpretácie a navrhla konkrétne príklady situácií, v ktorých by sa efekt mohol prejaviť.

Za relatívnu slabinu výsledkovej časti považujem obmedzené prepojenie piatich parciálnych celkov do integrovaného syntetického záveru. Každý celok je dobre spracovaný samostatne, avšak kumulatívny príspevok k pochopeniu „inovácií v kontexte environmentálnej transformácie" ako celku by si zaslúžil výraznejšiu syntézu v diskusii – napr. prostredníctvom konceptuálneho rámca, ktorý by navrhoval prepojenie medzi inovačným indexom, hodnotovým reťazcom a bariérami implementácie.

Zhrnutie: *Výsledky prinášajú empiricky opodstatnené a interpretačne hodnotné poznatky o environmentálnej výkonnosti, vodíkovej infraštruktúre a bariérach zelených inovácií v stredoeurópskom kontexte. Diferenciácia výsledkov podľa veľkosti podnikov a ekonomickej vyspelosti krajín je analyticky cenná. Záverečná syntéza a prepojenie parciálnych výsledkov do koherentného celkového posolstva si zaslúžia väčší priestor v diskusii.*

5. Aplikačné prínosy pre prax (možnosti praktického využitia výsledkov riešenia)

Aplikačný potenciál práce je zreteľný a adresuje dve úrovne: podnikovú prax a tvorbu verejných politík. Na úrovni podnikov práca poskytuje konkrétne odporúčania pre MSP v podobe identifikácie prioritných bariér, ktoré blokujú zavádzanie zelených inovácií – autorka presvedčivo ukazuje, že problémy sa líšia podľa veľkosti podniku a že riešenia musia byť adekvátne tomuto rozlíšeniu.

Na úrovni verejných politík sú aplikačné implikácie viazané na tri konkrétne oblasti: (1) návrh diferencovanej politiky podpory MSP pri implementácii zelených inovácií (zohľadňujúc mikropodniky vs. stredné podniky); (2) navrhnutý systém ukazovateľov zelenej výroby (SGPI) ako nástroj monitorovania udržateľnosti vo výrobnom sektore; a (3) odporúčania pre rozvoj vodíkovej infraštruktúry v menej rozvinutých krajinách EÚ prostredníctvom

kohéznych nástrojov, zjednodušenia povoľovacích procesov a posilnenia medzivládnej spolupráce.

Metodické odporúčania smerujú aj k ESG reportingu: práca jasne argumentuje potrebu systematického zavádzania nástrojov merania uhlíkovej stopy a environmentálnej výkonnosti v hodnotovom reťazci, pričom poukazuje na to, že transparentnosť v tejto oblasti je stále dôležitejším faktorom prístupu k financovaniu. Toto prepojenie medzi výskumom a manažérskou praxou je aplikačne uchopiteľné a aktuálne.

Za obzvlášť prakticky hodnotné považujem zistenie o dvojnásobnej kapacite výroby vodíka v krajinách s HDP nad 35 000 EUR v porovnaní s krajinami pod 20 000 EUR. Takto operacionalizovaný prah je priamo použiteľný pri nastavovaní kritérií pre cielenú finančnú podporu z európskych fondov.

Zhrnutie: *Práca má výrazný aplikačný potenciál pre podnikovú prax aj tvorbu verejných politík. Odporúčania sú konkrétne, empiricky podložené a uchopiteľné – od diferenciácie podporných nástrojov pre MSP cez systém ukazovateľov zelenej výroby až po argumentačný základ pre regionalizovanú politiku rozvoja vodíkového hospodárstva v EÚ.*

Formálna stránka práce

6. Formálne náležitosti práce a úprava (grafická a estetická úprava – prehľadnosť, štýl, grafika, jazyková stránka práce : štylistika, gramatika, interpunkcia)

Po formálnej stránke práca spĺňa požiadavky kladené na habilitačný rukopis. Titulné listy, abstrakt v slovenčine aj angličtine, obsah, zoznamy tabuliek a obrázkov sú vypracované korektne a zvyšujú orientáciu v texte. Tabuľky (19) a obrázky (8) sú prehľadne číslované, majú vecné názvy a uvádzajú zdroj, čo podporuje transparentnosť výsledkov. Štruktúra výsledkových tabuliek (regresné koeficienty, R^2, F-štatistiky, p-hodnoty, 95 % CI) je konzistentná a čitateľovi sprístupňuje reprodukovateľnosť záverov.

Jazyková a štylistická úroveň je profesionálna: autorka používa odbornú terminológiu presne a stabilne, pričom text je písaný v akademickej slovenčine s dobrou zrozumiteľnosťou aj pri výklade komplexnejších konceptov (napr. pri vymedzení mechanizmov ekoinovácií alebo interpretácii regresných koeficientov). Ojedinele sa vyskytujú drobné štylistické nerovnomernosti v podkapitolách 3.1 a 3.2, kde prechody medzi prezentáciou výsledkov a ich interpretáciou nie sú vždy plynulé – autorka niekedy prechádza z technického popisu modelu priamo k záverečným tvrdeniam bez explicitného interpretačného mosta. Toto však nepredstavuje zásadný nedostatok.

Zoznam literatúry je formálne konzistentný a dodržiava jednotný citačný formát (APA). Priebežné citácie v texte sú správne odvolávajú na zahrnuté zdroje. Za drobný formálny nedostatok možno považovať niekoľko prípadov, kde číslovanie stránok v texte nie je presne zosúladené (napr. poznámky „47", „49" v texte vyznačujúce zlomy strán pravdepodobne pochádzajú z konverzie PDF), avšak toto nemá vplyv na obsahovú kvalitu práce.

Zhrnutie: *Habilitačná práca spĺňa formálne a jazykové náležitosti kladené na habilitačný rukopis. Grafická a estetická úprava, vedecký štýl písania a jazyková korektnosť dosahujú dobrý akademický štandard. Tabuľkový aparát je prehľadný a konzistentný, citačná prax je korektná a zoznam literatúry je formálne jednotný.*

7. Vyjadrenie ku kontrole originality habilitačnej práce

Na základe výsledkov protokolu o kontrole originality možno konštatovať, že habilitačná práca "Inovácie v kontexte environmentálnej transformácie výroby a hodnotového reťazca" vykazuje akceptovateľnú úroveň originality v súlade s etickými a akademickými štandardmi. Celkový percentuálny podiel zhody (7,07 %) je na prijateľnej úrovni, pričom zhoda v korpuse CRZP je 6,89 % a v internetových zdrojoch 0,53 %.

Analýza detailov odhalených podobností ukazuje, že detegované zhody majú charakter korektne citovaných odborných formulácií, terminologických konštánt etablovaných v danom odbore (definície pojmov podľa Oslo manuálu OECD, SDG ciele, definície udržateľnej výroby) a metodologicky štandardizovaných opisov analytických postupov. Tieto textové zhody sú prirodzeným dôsledkom precíznej práce s primárnymi vedeckými zdrojmi, nie indikátorom plagiátorstva.

Osobitnou súčasťou protokolu je identifikácia 3,53 % zhody s diplomovou prácou spracovanou pod vedením autorky (Inovačné procesy vo vybranom odvetví kreatívneho priemyslu, Horváthová Natália, 2023). Táto skutočnosť je zrejmým dôsledkom školiteľsko-študentského vzťahu, kde sa metodické a pojmové formulácie zákonite odrážajú v prácach vedených tým istým pedagógom. Nenasvedčuje to akademickej nečestnosti, ale je to jav, na ktorý upozorňujem v záujme úplnosti posudku.

Slovníkový test ukazuje 69,1 % podiel slovníkových slov, čo zodpovedá štandardnému profilu odborného akademického textu v slovenčine. Profil početnosti slov (kratšie slová < priemeru, dlhšie > priemeru) je v súlade s odborným štylistickým registrom práce a nevykazuje znaky manipulácie textu.

Zhrnutie: *Práca prešla kontrolou originality bez závažných výhrad. Celkový index originality 7,07 % je v prijateľnom rozmedzí; zistené zhody sú identifikovateľné ako terminologické konštanty a korektne citované pasáže, pričom zhoda s diplomovou prácou školitelky je vysvetliteľná supervíznymi vzťahmi. Práca spĺňa požiadavky vedeckej integrity a akademickej etiky.*

8. Otázky a námety do rozpravy

Na základe preštudovanej habilitačnej práce a jej kľúčových zistení v oblasti zelených inovácií, environmentálnej výroby a udržateľného hodnotového reťazca si dovolím predložiť nasledujúce tri otázky k obhajobe:

1. Vaše výsledky ukazujú, že v krajinách V4 je vzťah medzi hospodárskym rastom a mierou cirkulárneho využívania materiálov (CMR) výrazne diferencovaný: Česká republika vykazuje silnú pozitívnu koreláciu (R = 0,85, p = 0,008), kým na Slovensku je korelácia slabá a štatisticky nevýznamná (R = 0,34, p = 0,404). Práca tento rozdiel konštatuje, no jeho príčiny zostávajú bez hlbšieho vysvetlenia. Obe krajiny sú členmi EÚ, majú porovnateľnú priemyselnú štruktúru a čelia rovnakým regulačným rámcom. Čo teda podľa Vás spôsobuje, že hospodársky rast v Česku konvertuje do vyššej cirkulárnosti, zatiaľ čo na Slovensku tento mechanizmus nefunguje? A ktoré z faktorov identifikovaných vo Vašej analýze bariér zelených inovácií v MSP (kapitola 3.5) by mohli byť relevantné aj pre vysvetlenie tohto makroekonomického rozdielu?

2. Vaša analýza vodíkovej infraštruktúry potvrdzuje, že krajiny s HDP na obyvateľa nad 35 000 EUR dosahujú v priemere dvojnásobnú kapacitu výroby vodíka v porovnaní s krajinami pod 20 000 EUR, a že Slovensko patrí do skupiny s nižšou úrovňou rozvoja. Práca zároveň odporúča cielené kohézne nástroje EÚ pre menej rozvinuté krajiny.

Ekonomická vyspelosť však nie je jediný determinant - práca sama uvádza, že aj v krajinách s vysokým HDP môže rozvoj stagnovať, ak chýba koordinácia medzi verejným a súkromným sektorom. Na základe Vašich výsledkov: ak Slovensko nespĺňa ekonomický prah potrebný na organický rozvoj vodíkovej infraštruktúry, aký konkrétny mechanizmus kohéznej podpory by podľa Vás priniesol najväčší efekt - priame investície do infraštruktúry, podpora dopytu cez verejné obstarávanie, alebo zjednodušenie regulácie? A ako by ste odporučili nastaviť podmienky takejto podpory, aby nevznikla infraštruktúra bez udržateľného dopytu?

3. Vaša analýza severských krajín ukazuje, že práve patentová aktivita - nie samotné výdavky na VaV - je signifikantným prediktorom indexu udržateľnosti značiek (SBI). Zároveň práca identifikuje, že slovenské MSP trpia slabou spoluprácou s výskumnými inštitúciami ako jednou z kľúčových bariér zavádzania zelených inovácií (Q03_01_N). Tieto dve zistenia pochádzajú z odlišných analytických celkov a práca ich navzájom neprepája. Otázka preto znie: ak je patentová aktivita kľúčovým mostíkom medzi investíciami do výskumu a viditeľnou udržateľnosťou značky v severských krajinách, a slovenské MSP zároveň nevyužívajú spoluprácu s výskumnými inštitúciami, ktorá je práve zdrojom patentovateľných výstupov - aký konkrétny inštitucionálny mechanizmus by podľa Vás mohol túto medzeru v slovenskom kontexte uzavrieť? A je vôbec patentová cesta realistická pre MSP s menej ako 50 zamestnancami?

Záverečné hodnotenie

Habilitačná práca **Márie Bartekovej, PhDr., PhD.** s názvom „*Inovácie v kontexte environmentálnej transformácie výroby a hodnotového reťazca*" **zodpovedá** požiadavkám kladeným na habilitačné práce a preto prácu **odporúčam** k obhajobe. Po úspešnom obhájení habilitačnej práce **navrhujem udeliť** vedecko-pedagogický titul „docent" pre odbor habilitačného konania Manažment.

Dátum: 7. 4. 2026

Podpis oponenta:

.....

prof. Ing. Štefan Žák, PhD., MBA, LL.M.