KONSPEKT Z BIBLIOGRAFIĄ

Odporność łańcuchów dostaw po pandemii COVID-19 – wnioski i strategie

Przygotowano: 6 listopada 2026 · praca-magisterska.pl · źródła sprawdzone w cytado.com

Temat pracy: Odporność łańcuchów dostaw po pandemii COVID-19 – wnioski i strategie
Kierunek: logistyka
Źródła: 47 publikacji naukowych (12 polskich, 35 obcojęzycznych) z lat 2004–2025

Jak korzystać z konspektu

Konspekt zawiera proponowany plan pracy, źródła dobrane pod każdy rozdział, mapę stanu badań i gotową bibliografię w dwóch stylach. Każda pozycja to istniejąca publikacja naukowa z działającym linkiem (DOI albo strona wydawcy lub repozytorium) — wyszukana i sprawdzona w bazie cytado.com oraz w katalogu OpenAlex. Opisy powstały na podstawie streszczeń: zanim zacytujesz konkretny wynik albo liczbę, sprawdź ją w pełnym tekście publikacji.

Proponowany plan pracy

1. **Łańcuch dostaw i zarządzanie ryzykiem** — pojęcie łańcucha dostaw i SCM, ryzyko w łańcuchu dostaw, klasyfikacje zakłóceń, zarządzanie ryzykiem (SCRM).
2. **Odporność łańcucha dostaw – koncepcje i miary** — definicje supply chain resilience (Christopher i Peck, Ponomarov i Holcomb), zdolności: elastyczność, redundancja, widoczność, współpraca, pomiar odporności.
3. **Pandemia COVID-19 a łańcuchy dostaw** — skutki pandemii dla łańcuchów dostaw, efekt byczego bicza, niedobory, badania empiryczne, doświadczenia polskich przedsiębiorstw.
4. **Strategie budowania odporności po pandemii** — nearshoring/reshoring, dywersyfikacja dostawców, zapasy bezpieczeństwa, cyfryzacja i widoczność, digital twin, strategie polskich firm.

Źródła pod rozdziały

Rozdział 1. Łańcuch dostaw i zarządzanie ryzykiem

1.1. Supply chain risk management: a literature review (2015)
William Ho, Tian Zheng, Hakan Yildiz i in. — International Journal of Production Research
Przegląd literatury o zarządzaniu ryzykiem w łańcuchu dostaw (SCRM), obejmujący publikacje z lat 2003–2013. Autorzy porządkują badania dotyczące definicji ryzyka, jego rodzajów, czynników oraz strategii zarządzania i łagodzenia, a także wskazują luki badawcze. Przyda się w podrozdziale o pojęciu ryzyka w łańcuchu dostaw i klasyfikacjach ryzyka.
DOI: 10.1080/00207543.2015.1030467

1.2. A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda (2018)
Yiyi Fan, Mark Stevenson — International Journal of Physical Distribution & Logistics Management
Systematyczny przegląd literatury obejmujący 354 artykuły z lat 2000–2016, oparty na analizie opisowej, tematycznej i treściowej. Autorzy proponują nową definicję SCRM, obejmującą identyfikację, ocenę, postępowanie z ryzykiem i monitorowanie, oraz wskazują dziesięć kierunków dalszych badań. Można go wykorzystać do zdefiniowania SCRM i opisu etapów procesu zarządzania ryzykiem w rozdziale.
DOI: 10.1108/ijpdlm-01-2017-0043

1.3. Sources of Supply Chain Disruptions, Factors That Breed Vulnerability, and Mitigating Strategies (2009)
Kathryn E. Stecke, Sanjay Kumar — Journal of Marketing Channels
Artykuł z 2009 r. oparty na danych zebranych z wielu źródeł, pokazujący wzrost częstotliwości i strat gospodarczych katastrof naturalnych i spowodowanych przez człowieka. Autorzy wskazują, że nastawienie na efektywność i obniżanie kosztów czyni łańcuchy dostaw podatnymi na zakłócenia, i przedstawiają klasyfikację katastrof oraz strategie ograniczania skutków. Przyda się przy klasyfikacji źródeł zakłóceń i uzasadnieniu podatności łańcuchów dostaw.
DOI: 10.1080/10466690902932551

1.4. The strategies of supply chain risk management – a synthesis and classification (2016)
Irène Kilubi — International Journal of Logistics Research and Applications
Systematyczny przegląd 86 recenzowanych artykułów o strategiach SCRM z lat 2000–2015. Autorzy grupują strategie na proaktywne i reaktywne (przed zakłóceniem i po nim) oraz klasyfikują je według typów łańcuchów dostaw; zwracają też uwagę na niewystarczające dowody wpływu SCRM na wyniki. Przyda się w części o zarządzaniu ryzykiem, do podziału strategii na proaktywne i reaktywne.
DOI: 10.1080/13675567.2016.1150440

1.5. Disruption risks in supply chain management: a literature review based on bibliometric analysis (2020)
Song Xu, Xiaotong Zhang, Lipan Feng i in. — International Journal of Production Research
Przegląd literatury z analizą bibliometryczną, oparty na 1310 publikacjach z bazy Web of Science dotyczących zakłóceń w łańcuchu dostaw. Przedstawia wpływowych autorów, organizacje, słowa kluczowe oraz główne klastry tematyczne wyłonione na podstawie analizy cytowań i współcytowań. Przyda się do opisania stanu badań nad zakłóceniami i głównych nurtów tematycznych w rozdziale.
DOI: 10.1080/00207543.2020.1717011

1.6. Supply chain disruptions and resilience: a major review and future research agenda (2021)
K. Katsaliaki, P. Galetsi, S. Kumar — Annals of Operations Research
Rozbudowany przegląd literatury o zakłóceniach w łańcuchach dostaw i odporności, obejmujący typy zakłóceń, ich wpływ, metody zwiększania odporności w projektowaniu łańcucha oraz strategie odbudowy. Omawia także podejścia modelowania i narzędzia IT oraz formułuje agendę badawczą. Przyda się w rozdziale do klasyfikacji zakłóceń i jako pomost między ryzykiem a odpornością, która jest tematem pracy.
DOI: 10.1007/s10479-020-03912-1

1.7. Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw - kierunki zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie - cz. 1 (2017)
Grażyna Wieteska — Problemy jakości

Z tytułu i czasopisma wynika, że to polskojęzyczny artykuł (część 1) o zarządzaniu ryzykiem w łańcuchu dostaw i kierunkach zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Przyda się jako polskie źródło do omówienia podstaw zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw.
DOI: 10.15199/48.2017.10.4

1.8. Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw (2015)
Sylwia Konecka — Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Z tytułu wynika, że artykuł dotyczy czynników (determinant) ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw; zamieszczono go w pracach naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w tomie poświęconym strategiom logistycznym w turbulentnym otoczeniu. Przyda się jako polskie źródło do opisu przyczyn zakłóceń i ich klasyfikacji.
DOI: 10.15611/pn.2015.382.05

1.9. Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu logistycznym przedsiębiorstwa (2017)
B. Galińska — Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe
Artykuł omawiający definicje ryzyka, czynniki wpływające na jego poziom i metody oceny w łańcuchu logistycznym przedsiębiorstwa. Część badawcza dotyczy przykładu cukrowni i zawiera propozycję trzech strategii redukcji ryzyka operacyjnego. Przyda się do omówienia definicji ryzyka i metod jego oceny oraz jako przykład zastosowania w przedsiębiorstwie.
Otwórz publikację

1.10. Kontrola zarządcza w zarządzaniu ryzykiem w łańcuchach dostaw (2015)
Anna Surowiec — Studia Ekonomiczne
Przegląd zagranicznej literatury z zakresu rachunkowości zarządczej o kontroli zarządczej w zarządzaniu ryzykiem relacyjnym i wynikowym w łańcuchach dostaw. Porządkuje wzorce kontroli międzyorganizacyjnej opisywane w badaniach z lat 2000–2015. Przyda się w części o zarządzaniu ryzykiem do opisu mechanizmów kontroli w relacjach między uczestnikami łańcucha.
Otwórz publikację

1.11. Zarządzanie ryzykiem w systemach logistycznych branży motoryzacyjnej (2022)
Oliwia Kamińska, Małgorzata Nowak — Journal of TransLogistics
Artykuł przeglądowy z 2022 r. o roli zarządzania ryzykiem w systemach logistycznych branży motoryzacyjnej. Omawia definicje ryzyka, wybrane narzędzia zarządzania ryzykiem i przykłady z branży (Faurecia, Volkswagen) oraz próbuje określić kryteria pomiaru i monitorowania ryzyka. Przyda się do omówienia narzędzi SCRM i jako polski przykład z sektora motoryzacyjnego.
DOI: 10.37190/jot2022_06

Rozdział 2. Odporność łańcucha dostaw – koncepcje i miary

2.1. Understanding the concept of supply chain resilience (2009)
Serhiy Y. Ponomarov, Mary C. Holcomb — The International Journal of Logistics Management
Przegląd integracyjny literatury o odporności łańcucha dostaw, obejmujący m.in. psychologię rozwojową i ekologię; na jego podstawie autorzy budują model pojęciowy i wskazują luki teoretyczne. W rozdziale posłuży do omówienia genezy i wielodyscyplinarnych korzeni pojęcia odporności oraz do uporządkowania jego elementów składowych.
DOI: 10.1108/09574090910954873

2.2. Building the Resilient Supply Chain (2004)
Martin Christopher, Helen Peck — The International Journal of Logistics Management
Artykuł Christophera i Pecka, wskazany w zakresie rozdziału, który wiąże rosnące ryzyko

łańcuchów dostaw z ich złożonością, globalnym zaopatrzeniem i odchudzaniem (lean) oraz uzasadnia potrzebę budowania łańcuchów odpornych. W rozdziale przyda się jako źródło klasycznego ujęcia pojęcia oraz punkt wyjścia do omówienia podatności łańcuchów dostaw.
DOI: 10.1108/09574090410700275

2.3. Supply chain resilience: definition, review and theoretical foundations for further study (2015)
Benjamin R. Tukamuhabwa, Mark Stevenson, Jerry Busby i in. — International Journal of Production Research
Systematyczny przegląd literatury (91 artykułów/źródeł, wyszukiwanie trzyetapowe), który proponuje rozbudowaną definicję odporności łańcucha dostaw i porządkuje strategie jej wzmacniania. Wśród nich najczęściej opisywane są elastyczność, redundancja, współpraca i zwinność. W rozdziale posłuży do przedstawienia definicji oraz do omówienia zdolności: elastyczności, redundancji i współpracy.
DOI: 10.1080/00207543.2015.1037934

2.4. A Contingent Resource-Based Perspective of Supply Chain Resilience and Robustness (2014)
Emma Brandon-Jones, Brian Squire, Chad W. Autry i in. — Journal of Supply Chain Management
Badanie ankietowe 264 brytyjskich zakładów produkcyjnych, oparte na kontyngencyjnym ujęciu zasobowym; rozróżnia odporność i wytrzymałość (robustness) łańcucha dostaw. Wskazuje, że łączność w łańcuchu i wymiana informacji prowadzą do zdolności widoczności, a złożoność bazy dostawców pełni rolę moderatora. W rozdziale przyda się do omówienia widoczności jako zdolności oraz do rozgraniczenia odporności i wytrzymałości.
DOI: 10.1111/jscm.12050

2.5. Review of metrics to assess resilience capacities and actions for supply chain resilience (2024)
Martin Bruckler, Lars Wietschel, Lukas Messmann i in. — Computers & Industrial Engineering
Przegląd literatury z 2024 r., który harmonizuje terminologię zdolności i miar odporności oparte na „krzywej odporności" (absorpcja, adaptacja, odtworzenie po zakłóceniu) i proponuje zestaw 17 miar opisujących jej charakterystyki. Odwołuje się do zakłóceń z okresu COVID-19 i blokady Kanału Sueskiego. W rozdziale posłuży jako główne źródło do części o pomiarze odporności oraz o zdolnościach w kontekście pandemii.
DOI: 10.1016/j.cie.2024.110176

2.6. Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience (2019)
Rameshwar Dubey, Angappa Gunasekaran, Stephen J. Childe i in. — International Journal of Production Research
Badanie ankietowe 213 indyjskich organizacji produkcyjnych, oparte na teorii przetwarzania informacji w organizacji i analizowane metodą PLS-SEM; wszystkie cztery postawione hipotezy zostały potwierdzone. Łączy zdolność analityki danych i elastyczność organizacyjną z odpornością łańcucha dostaw. W rozdziale przyda się przy omawianiu elastyczności i roli informacji oraz danych w budowaniu odporności.
DOI: 10.1080/00207543.2019.1582820

2.7. Supply network disruption and resilience: A network structural perspective (2014)
Yusoon Kim, Yi-Su Chen, Kevin Linderman — Journal of Operations Management
Artykuł konceptualny, który na gruncie teorii grafów opisuje sieć dostaw jako zbiór węzłów i

łączących je krawędzi, rozróżniając zakłócenia na poziomie węzła lub krawędzi oraz całej sieci. Z opisu wynika, że lokalne zdarzenia mogą mieć duże skutki dla sieci. W rozdziale posłuży do omówienia strukturalnego ujęcia odporności i podatności sieci dostaw oraz jako punkt wyjścia do miar opartych na strukturze sieci.
DOI: 10.1016/j.jom.2014.10.006

2.8. Supply Chain Resilience: Definition Of Concept And Its Formative Elements (2012)
Stavros T. Ponis, Epaminondas Koronis — Journal of Applied Business Research (JABR)
Systematyczny przegląd 134 artykułów recenzowanych, w którym autorzy proponują definicję odporności łańcucha dostaw i wskazują zdolności wspierające ograniczanie skutków zakłóceń. Definicja obejmuje proaktywne planowanie, adaptacyjną reakcję i przejście do stanu operacji co najmniej równie korzystnego jak wyjściowy. W rozdziale przyda się do porównania definicji odporności oraz do omówienia jej elementów składowych.
DOI: 10.19030/jabr.v28i5.7234

2.9. Antecedents of Resilient Supply Chains: An Empirical Study (2019)
Rameshwar Dubey, Angappa Gunasekaran, Stephen J. Childe i in. — IEEE Transactions on Engineering Management
Badanie empiryczne 250 firm produkcyjnych, oparte na ujęciu zasobowym i relacyjnym, analizowane hierarchiczną regresją z moderacją. Dotyczy widoczności, współpracy, wymiany informacji, zaufania i niepewności zachowań jako czynników odporności łańcucha dostaw. W rozdziale posłuży do omówienia widoczności i współpracy oraz roli zaufania w relacjach między partnerami.
DOI: 10.1109/tem.2017.2723042

2.10. Where is supply chain resilience research heading? A systematic and co-occurrence analysis (2019)
Imran Ali, Ismail Gölgeci — International Journal of Physical Distribution & Logistics Management
Systematyczny przegląd literatury połączony z analizą współwystępowania w VOSviewer, obejmujący artykuły z lat 2003–2018. Wskazuje wykładniczy wzrost liczby publikacji o odporności oraz lukę w badaniach empirycznych nad jej czynnikami, barierami i moderatorami. W rozdziale przyda się do przedstawienia rozwoju badań nad odpornością i głównych nurtów tej literatury.
DOI: 10.1108/ijpdlm-02-2019-0038

2.11. The role of collaboration in supply chain resilience (2015)
Kirstin Scholten, Sanne Schilder — Supply Chain Management: An International Journal
Badanie typu studium przypadku obejmujące osiem relacji kupujący–dostawca w przetwórstwie spożywczym. Identyfikuje działania współpracy, takie jak wymiana informacji, komunikacja i wspólna wiedza, jako elementy budujące odporność, wpływające na widoczność, szybkość i elastyczność. W rozdziale posłuży do omówienia współpracy jako zdolności oraz jej związku z widocznością i elastycznością.
DOI: 10.1108/scm-11-2014-0386

2.12. Metody pomiaru odporności łańcucha dostaw na zewnętrzne czynniki o charakterze negatywnym (2017)
M. Zaczyk — Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska
Artykuł przeglądowy w języku polskim, który przedstawia odporność jako pojęcie interdyscyplinarne (materiałoznawstwo, ekologia, ekonomia) i jego przeniesienie na łańcuchy dostaw. Omawia metody pomiaru i oceny odporności, w tym Analityczny Proces Hierarchiczny (AHP). W rozdziale

przyda się do części o pomiarze odporności oraz jako polskojęzyczne źródło dla definicji pojęcia.
Otwórz publikację

2.13. Strategia podwykonawstwa w budowaniu odporności łańcucha dostaw (2017)
W. Kramarz — Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska
Artykuł analizujący wpływ podwykonawstwa zadań odroczonej produkcji na zakłócenia przepływów materiałowych i odporność łańcucha dostaw. Badanie przeprowadzono w łańcuchu dostaw wyrobów hutniczych z użyciem symulacji dynamiki systemów, sprawdzając, czy rozbudowa relacji sieciowych wzmacnia odporność, czy zwiększa wrażliwość. W rozdziale posłuży jako przykład pomiaru odporności metodą symulacyjną oraz do omówienia wpływu struktury relacji na odporność.
Otwórz publikację

2.14. Balans pomiędzy stabilnością a ekologią – odporność i zrównoważenie łańcucha dostaw w sektorze paliwowym (2025)
Konrad Staniszewski, Zuzanna Lehmann — Ekonomika i Organizacja Logistyki
Artykuł z 2025 r. oparty na wywiadzie z przedstawicielem Grupy Orlen i analizie raportów branżowych; dotyczy godzenia stabilności operacyjnej łańcuchów dostaw w sektorze paliwowym z wymogami regulacji i oczekiwaniami społecznymi. Skupia się na odporności i zrównoważeniu. W rozdziale przyda się jako polski przykład zastosowania pojęcia odporności w konkretnym sektorze.
DOI: 10.22630/eiol.2025.10.3.18

Rozdział 3. Pandemia COVID-19 a łańcuchy dostaw

3.1. Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review (2020)
Maciel M. Queiroz, Dmitry Ivanov, Alexandre Dolgui i in. — Annals of Operations Research
Strukturalny przegląd literatury (2020, Annals of Operations Research) o wpływie epidemii na łańcuchy dostaw; z streszczenia wynika, że najczęściej opisywaną epidemią była grypa, a najpopularniejszym tematem optymalizacja alokacji i dystrybucji zasobów, przy czym luka dotyczy komercyjnych łańcuchów dostaw. W rozdziale posłuży do ustalenia, co wiadomo o skutkach epidemii dla łańcuchów dostaw przed COVID-19 i do uzasadnienia, dlaczego pandemia wymaga odrębnych badań.
DOI: 10.1007/s10479-020-03685-7

3.2. COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review (2021)
Priyabrata Chowdhury, Sanjoy Kumar Paul, Shahriar Kaisar i in. — Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review
Systematyczny przegląd literatury (2021, Transportation Research Part E) obejmujący 74 artykuły o COVID-19 w obszarze łańcuchów dostaw, opublikowane do 28 września 2020 r.; wyniki pogrupowano w kilka powtarzających się tematów, m.in. wpływ pandemii. Przyda się w rozdziale do uporządkowania stanu badań nad skutkami pandemii dla łańcuchów dostaw i do wskazania, które obszary były już badane.
DOI: 10.1016/j.tre.2021.102271

3.3. Global supply-chain effects of COVID-19 control measures (2020)
Dabo Guan, Daoping Wang, Stephane Hallegatte i in. — Nature Human Behaviour
Artykuł z Nature Human Behaviour (2020) analizujący ekonomiczne skutki lockdownów na podstawie szczegółowych danych o globalnych łańcuchach dostaw i scenariuszy pandemicznych.

Z streszczenia wynika, że straty zależą głównie od liczby krajów wprowadzających lockdown, są bardziej wrażliwe na jego czas trwania niż na surowość, a kraje nieobjęte bezpośrednio epidemią mogą ponosić duże straty przez efekty kaskadowe. Posłuży do opisania mechanizmu przenoszenia zakłóceń między krajami i wrażliwości globalnych powiązań produkcyjnych.
DOI: 10.1038/s41562-020-0896-8

3.4. Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries (2021)
Amine Belhadi, Sachin Kamble, Charbel Jose Chiappetta Jabbour i in. — Technological Forecasting and Social Change
Badanie (2021, Technological Forecasting and Social Change) odporności łańcuchów dostaw w branży motoryzacyjnej i lotniczej w trakcie pandemii; połączono analizę czasu odtworzenia i skutków finansowych, ankietę empiryczną oraz wywiady częściowo ustrukturyzowane. Według streszczenia za istotne strategie uznano lokalizację źródeł dostaw i technologie Przemysłu 4.0 (motoryzacja), ciągłość operacji (linie lotnicze) oraz wymianę informacji i współpracę uczestników łańcucha. W rozdziale posłuży jako przykład empiryczny skutków pandemii w konkretnych branżach i punkt wyjścia do omówienia strategii.
DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120447

3.5. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case (2020)
Dmitry Ivanov — Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review
Badanie symulacyjne (2020, Transportation Research Part E) z użyciem oprogramowania anyLogistix, które pokazuje, jak epidemia wpływa na wyniki globalnych łańcuchów dostaw w krótkim i długim okresie. Autorzy opisują cechy odróżniające epidemie od innych zakłóceń, takie jak długotrwałość, rozchodzenie się zakłóceń (efekt fali) i duża niepewność. Przyda się do wyjaśnienia propagacji zakłóceń w łańcuchu dostaw oraz do uzasadnienia, dlaczego pandemia jest szczególnym rodzajem ryzyka.
DOI: 10.1016/j.tre.2020.101922

3.6. Lessons Learned from the COVID-19 Pandemic Exposing the Shortcomings of Current Supply Chain Operations: A Long-Term Prescriptive Offering (2020)
Guiyang Zhu, Mabel C. Chou, Christina W. Tsai — Sustainability
Artykuł z czasopisma Sustainability (2020) łączący analizę słabości łańcuchów dostaw ujawnionych przez pandemię z rekomendacjami. Ze streszczenia wynika, że autorzy wiążą niedobory dóbr podstawowych, w tym leków, z brakiem przejrzystości i odporności łańcuchów oraz z produkcją just-in-time. W rozdziale posłuży do opisu przyczyn niedoborów i ograniczeń modelu just-in-time.
DOI: 10.3390/su12145858

3.7. Exiting the COVID-19 pandemic: after-shock risks and avoidance of disruption tails in supply chains (2021)
Dmitry Ivanov — Annals of Operations Research
Badanie symulacyjne (2021, Annals of Operations Research) oparte na modelu zdarzeń dyskretnych, dotyczące wychodzenia z pandemii i ryzyk następczych, tzw. ogonów zakłóceń. Według streszczenia brak uwzględnienia tych ryzyk w zarządzaniu zdolnościami i zapasami może prowadzić do destabilizacji dynamiki produkcji i zapasów, niedoborów produktów na rynkach i wysokich kosztów zapasów. Przyda się do omówienia fazy po pandemii, w tym wahań zapasów i podaży charakterystycznych dla efektu byczego bicza.
DOI: 10.1007/s10479-021-04047-7

3.8. Supply Chains and the COVID-19 Pandemic: A Comprehensive Framework (2021)
Ghazi M. Magableh — European Management Review
Artykuł z European Management Review (2021) przedstawiający kompleksowy ramowy model łańcucha dostaw w warunkach COVID-19 (SCC19), obejmujący zakłócenia, wyzwania, trendy oraz etapy i przejawy skutków pandemii. Autorzy zakładają, że łańcuch dostaw prawdopodobnie nie wróci do stanu sprzed pandemii. W rozdziale posłuży do uporządkowania skutków pandemii w jednym schemacie pojęciowym.
DOI: 10.1111/emre.12449

3.9. Supply chain disruptions in the context of early stages of the global COVID-19 outbreak (2020)
Lenka Veselovská — Problems and Perspectives in Management
Badanie ankietowe (2020, Problems and Perspectives in Management) dotyczące pierwszej reakcji firm środkowoeuropejskich na wybuch pandemii, z porównaniem sektorów gospodarki. Ze streszczenia wynika, że najczęściej stosowano zmiany wielkości operacji, a najskuteczniejszym działaniem było budowanie nowych partnerstw w łańcuchu dostaw. Przyda się jako źródło empiryczne z regionu bliskiego Polsce, do omówienia doświadczeń przedsiębiorstw na początku pandemii.
DOI: 10.21511/ppm.18(2).2020.40

3.10. Wpływ pandemii na globalny łańcuch dostaw na przykładzie przedsiębiorstwa z branży AGD (null)
Małgorzata Marel, Patrycja Zbroja — Journal of Translogistics
Artykuł z Journal of Translogistics, polskojęzyczne studium przypadku przedsiębiorstwa z branży AGD. Według streszczenia opisuje typy łańcuchów dostaw oraz zaburzenia, takie jak płynność dostaw, planowanie produkcji i płynność finansowa. W rozdziale posłuży jako przykład wpływu pandemii na globalny łańcuch dostaw w polskim kontekście.
Otwórz publikację

3.11. Zarządzanie łańcuchami dostaw żywności w czasie pandemii COVID-19 – wybrane problemy (2022)
Andrzej Jezierski — Ekonomika i Organizacja Logistyki
Artykuł przeglądowy (2022, Ekonomika i Organizacja Logistyki) o łańcuchach dostaw żywności w czasie pandemii, oparty na przeglądzie literatury i studiach przypadków. Omawia zakłócenia podaży i popytu, wybrane strategie logistyczne oraz możliwy długotrwały wpływ pandemii. Przyda się do opisania skutków pandemii w sektorze żywnościowym i zakłóceń po stronie podaży i popytu.
DOI: 10.22630/eiol.2022.7.2.12

3.12. Wpływ pandemii i związanych z nią zmian w zachowaniu konsumentów na krótkie łańcuchy dostaw żywności (2022)
Anna Walaszczyk — Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów
Badanie porównawcze (2022, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów) zachowań polskich konsumentów przed pandemią i w jej trakcie. Ze streszczenia wynika istotna zmiana zaufania do żywności lokalnej i krajowej oraz częstotliwości unikania produktów z określonych krajów, co autorzy odnoszą do atrakcyjności krótkich łańcuchów dostaw. W rozdziale posłuży jako dane o zmianach popytu i postaw konsumentów w Polsce, wpływających na kształt łańcuchów dostaw żywności.
DOI: 10.33119/sip.2022.183.6

Rozdział 4. Strategie budowania odporności po pandemii

4.1. Reshoring: A review and research agenda (2023)
Daniel Pedroletti, Francesco Ciabuschi — Journal of Business Research
Przegląd literatury o reshoringu z 2023 r.: analiza bibliometryczna i treściowa 135 artykułów z Web of Science i Scopus, na której oparto ramy pojęciowe z pięcioma obszarami (przesłanki, uwarunkowania, decyzja, wdrożenie, skutki) oraz agendę badawczą. W rozdziale posłuży do uporządkowania wątku reshoringu i wskazania, jakie czynniki i skutki tej strategii opisuje literatura.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114005

4.2. Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic (2020)
Dmitry Ivanov — Annals of Operations Research
Artykuł koncepcyjny z 2020 r., który wprowadza pojęcie żywotnego łańcucha dostaw (viable supply chain) łączącego zwinność, odporność i zrównoważenie oraz przedstawia jego model i ramy w ekosystemie łańcucha dostaw. W rozdziale przyda się do pokazania, że budowanie odporności po pandemii bywa ujmowane szerzej niż samo odtwarzanie sprawności, oraz do wprowadzenia struktur organizacyjnych, informacyjnych i technologicznych jako elementów strategii.
DOI: 10.1007/s10479-020-03640-6

4.3. Impact of supply chain digitalization on supply chain resilience and performance: A multi-mediation model (2023)
Nanyang Zhao, Jiangtao Hong, Kwok Hung Lau — International Journal of Production Economics
Badanie ankietowe 210 chińskich firm produkcyjnych, w którym na gruncie teorii zdolności dynamicznych zweryfikowano zależność: cyfryzacja łańcucha dostaw → odporność łańcucha dostaw → wyniki łańcucha dostaw. W rozdziale posłuży jako empiryczne uzasadnienie wątku cyfryzacji i widoczności, pokazujące, przez jakie ścieżki technologie cyfrowe wiążą się z odpornością i wynikami.
DOI: 10.1016/j.ijpe.2023.108817

4.4. Reforming global supply chain management under pandemics: The GREAT-3Rs framework (2023)
Xiaoyan Xu, Suresh P. Sethi, Sai-Ho Chung i in. — Production and Operations Management
Artykuł łączący przegląd literatury z analizą praktyk dziewięciu dużych globalnych przedsiębiorstw w czasie COVID-19; autorzy proponują ramy GREAT-3Rs (responsywność, odporność, odbudowa) uwzględniające etapy przed pandemią, w jej trakcie i po niej. W rozdziale przyda się do przedstawienia przykładów działań firm i uporządkowania strategii według faz kryzysu.
DOI: 10.1111/poms.13885

4.5. A multi-theory framework for understanding the reshoring decision (2021)
Ronan McIvor, Lydia Bals — International Business Review
Artykuł teoretyczny z 2021 r. proponujący ramy decyzji o reshoringu (wybór lokalizacji i sposobu zarządzania) oparte na paradygmacie eklektycznym, teorii zasobowej i ekonomii kosztów transakcyjnych. W rozdziale posłuży do wyjaśnienia, od jakich czynników lokalizacyjnych, firmowych i procesowych zależy powrót produkcji lub zmiana lokalizacji, czyli do części o nearshoringu i reshoringu.
DOI: 10.1016/j.ibusrev.2021.101827

4.6. Disruption in Resource-Intensive Supply Chains: Reshoring and Nearshoring as Strategies to Enable Them to Become More Resilient and Sustainable (2022)
Andrés Fernández-Miguel, Maria Pia Riccardi, Valerio Veglio i in. — Sustainability
Studium przypadku włoskiego sektora ceramicznego, w którym metodą dekompozycji funkcjonalnej przeanalizowano łańcuch dostaw i opracowano trzy scenariusze na wypadek zerwania dostaw ukraińskiej gliny plastycznej, z uwzględnieniem reshoringu i nearshoringu. W rozdziale przyda się jako przykład zastosowania tych strategii w łańcuchu zasobochłonnym, narażonym jednocześnie na skutki pandemii i kryzysu geopolitycznego.
DOI: 10.3390/su141710909

4.7. Resilience in global supply chains: analysis of responses, recovery actions and strategic changes triggered by major disruptions (2023)
Maria Holgado, Alexander Niess — Supply Chain Management: An International Journal
Badanie jakościowe oparte na wywiadach częściowo ustrukturyzowanych z dziesięcioma menedżerami łańcuchów dostaw i konsultantami międzynarodowych korporacji, uzupełnione źródłami wtórnymi; opisuje reakcje firm na kumulujące się zakłócenia z perspektywy odporności. Z streszczenia wynika, że autorzy wyróżnili pięć kategorii działań naprawczych, wśród nich wyrównywanie, racjonowanie i buforowanie. W rozdziale posłuży do omówienia zapasów bezpieczeństwa i innych praktyk reagowania stosowanych przez firmy.
DOI: 10.1108/scm-01-2023-0020

4.8. The Nearshoring Loop: A Review of Triggers, Location Choice, and Captured Outcomes (2025)
Alejandro Platas-López, Oliverio Cruz-Mejía — Logistics
Przegląd literatury z 2025 r. porządkujący wiedzę o nearshoringu w model obejmujący czynniki wyzwalające, wybór lokalizacji uwarunkowany wymiarami bliskości, składniki (produkcja, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, zatrudnienie) i skutki (efekty zewnętrzne, produktywność, innowacje). Autorzy zastosowali etapową selekcję prac i listę pięciu kryteriów oceny. W rozdziale przyda się do opisania, dlaczego firmy wybierają nearshoring i jakie efekty literatura z nim wiąże.
DOI: 10.3390/logistics10010001

4.9. Supply chain resilience in a Covid-19 scenario: Mapping capabilities in a systemic framework (2022)
Márcio Lopes Pimenta, Luciana O. Cezarino, Ederson L. Piato i in. — Sustainable Production and Consumption
Artykuł z 2022 r. oparty na analizie treści raportów doradczych i wywiadów z menedżerami publikowanych w mediach biznesowych, dotyczący odporności łańcuchów dostaw dóbr podstawowych w pandemii. Autorzy proponują kategorie czynników odporności, w tym technologię i ludzi, zaopatrzenie, klienta, ekosystem i finanse. W rozdziale posłuży do usystematyzowania strategii dywersyfikacji zaopatrzenia i cyfryzacji w ujęciu systemowym.
DOI: 10.1016/j.spc.2021.10.012

4.10. Strategie budowania i wzmacniania odporności łańcucha dostaw – przegląd teoretyczny (2016)
M. Zaczyk — Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska
Polskojęzyczny przegląd teoretyczny z 2016 r. dotyczący pojęcia odporności łańcucha dostaw i najczęściej opisywanych strategii jej budowania i wzmacniania. Tekst nie zawiera własnych danych empirycznych, lecz porządkuje literaturę i definicje. W rozdziale przyda się do przedstawienia podstaw pojęciowych w języku polskim oraz jako punkt odniesienia dla późniejszych, powstałych

po pandemii ujęć strategii.
Otwórz publikację

Mapa stanu badań

Co jest dobrze zbadane

Podstawy zarządzania ryzykiem są dobrze opisane w przeglądach. Obejmują definicje, rodzaje i czynniki ryzyka (Ho i in., 2015) oraz proces identyfikacji, oceny, postępowania i monitorowania (Fan i Stevenson, 2018). Strategie dzieli się na proaktywne i reaktywne (Kilubi, 2016). Podatność łańcuchów dostaw wiąże się z nastawieniem na efektywność i obniżanie kosztów (Stecke i Kumar, 2009) oraz z lean i globalnym zaopatrzeniem (Christopher i Peck, 2004). Odporność ma wielodyscyplinarne korzenie (Ponomarov i Holcomb, 2009). Najczęściej opisywane zdolności to elastyczność, redundancja, współpraca i zwinność (Tukamuhabwa i in., 2015). Rolę widoczności, współpracy i wymiany informacji potwierdzono empirycznie (Dubey i in., 2019; Scholten i Schilder, 2015). Skutki COVID-19 uporządkowano w przeglądzie 74 artykułów (Chowdhury i in., 2021). Propagację zakłóceń pokazano symulacyjnie (Ivanov, 2020) oraz przez efekty kaskadowe lockdownów (Guan i in., 2020).

Gdzie wyniki się różnią

Autorzy inaczej definiują odporność. Ponis i Koronis (2012) włączają do niej przejście do stanu operacji co najmniej równie korzystnego jak wyjściowy. Brandon-Jones i in. (2014) odróżniają odporność od wytrzymałości. Podobnie rozchodzą się wnioski o skutecznych strategiach. W motoryzacji istotna była lokalizacja źródeł dostaw i Przemysł 4.0, a w liniach lotniczych ciągłość operacji (Belhadi i in., 2021). W Europie Środkowej najskuteczniejsze okazało się budowanie nowych partnerstw (Veselovská, 2020). Nie ma zgody co do trwałości zmian. Magableh (2021) zakłada, że łańcuch prawdopodobnie nie wróci do stanu sprzed pandemii, a Ivanov (2021) ostrzega przed ryzykami następczymi, czyli „ogonami zakłóceń". Różne są też metody pomiaru: 17 miar opartych na krzywej odporności (Bruckler i in., 2024), AHP (Zaczyk, 2017) i symulacja dynamiki systemów (Kramarz, 2017).

Luki — czego brakuje (szczególnie w Polsce)

Dowody wpływu zarządzania ryzykiem na wyniki są niewystarczające (Kilubi, 2016). Brakuje badań empirycznych nad czynnikami, barierami i moderatorami odporności (Ali i Gölgeci, 2019). Luka dotyczy też komercyjnych łańcuchów dostaw w kontekście epidemii (Queiroz i in., 2020). Przegląd Chowdhury i in. (2021) kończy się na publikacjach do 28 września 2020 r., więc nie obejmuje fazy po pandemii. Testy empiryczne pochodzą z Wielkiej Brytanii (Brandon-Jones i in., 2014), Indii (Dubey i in., 2019) i Chin (Zhao i in., 2023). W Polsce przeważają przeglądy teoretyczne (Zaczyk, 2016; Wieteska, 2017; Konecka, 2015) oraz pojedyncze przypadki, np. cukrownia (Galińska, 2017), motoryzacja (Kamińska i Nowak, 2022), paliwa (Staniszewski i Lehmann, 2025) i żywność (Jezierski, 2022). Konsumentów badano w odniesieniu do krótkich łańcuchów żywności (Walaszczyk, 2022). Wśród tych opisów nie ma ilościowego testu zależności między zdolnościami a odpornością na próbie polskich firm.

Jak to wykorzystać w pracy

1. Hipotezy i pytania badawcze. Możesz sprawdzić, czy cyfryzacja łańcucha dostaw wiąże się z odpornością (Zhao i in., 2023) oraz czy widoczność i współpraca ją wzmacniają (Dubey i in., 2019). Dobrym pytaniem opisowym jest, jakie działania polskie firmy stosowały po pandemii i które uznały za skuteczne, z odniesieniem do wyników z regionu (Veselovská, 2020). Można też zapytać o rolę reshoringu i nearshoringu (Pedroletti i Ciabuschi, 2023).
2. Dobór narzędzi. Ankietę z modelowaniem PLS-SEM stosowali Dubey i in. (2019). Przy mniejszej próbie sprawdzą się wywiady częściowo ustrukturyzowane z menedżerami (Holgado i Niess, 2023; Belhadi i in., 2021). Odporność zmierzysz miarami z krzywej odporności (Bruckler i in., 2024) albo AHP (Zaczyk, 2017). Scenariusze zakłóceń możesz zasymulować, jak w badaniach Ivanova (2021) i Kramarza (2017).
3. Zmienne kontrolne. Uwzględnij złożoność bazy dostawców, która moderowała zależności (Brandon-Jones i in., 2014), oraz sektor, bo reakcje firm różniły się między branżami (Veselovská, 2020). Kontroluj też typ łańcucha dostaw (Kilubi, 2016) oraz zaufanie i niepewność zachowań partnerów (Dubey i in., 2019).

Bibliografia — APA 7

Ali, I., & Gölgeci, I. (2019). Where is supply chain resilience research heading? A systematic and co-occurrence analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *49*(8), 793–815. https://doi.org/10.1108/ijpdlm-02-2019-0038

Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N. O., & Venkatesh, M. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*, *163*, 120447. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447

Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., & Petersen, K. J. (2014). A Contingent Resource-Based Perspective of Supply Chain Resilience and Robustness. *Journal of Supply Chain Management*, *50*(3), 55–73. https://doi.org/10.1111/jscm.12050

Bruckler, M., Wietschel, L., Messmann, L., Thorenz, A., & Tuma, A. (2024). Review of metrics to assess resilience capacities and actions for supply chain resilience. *Computers & Industrial Engineering*, *192*, 110176. https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110176

Chowdhury, P., Paul, S. K., Kaisar, S., & Moktadir, Md. A. (2021). COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *148*, 102271. https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102271

Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, *15*(2), 1–14. https://doi.org/10.1108/09574090410700275

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2019). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, *59*(1), 110–128. https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1582820

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Blome, C., & Luo, Z. (2019). Antecedents of Resilient Supply Chains: An Empirical Study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *66*(1), 8–19. https://doi.org/10.1109/tem.2017.2723042

Fan, Y., & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *48*(3), 205–230. https://doi.org/10.1108/ijpdlm-01-2017-0043

Fernández-Miguel, A., Riccardi, M. P., Veglio, V., García-Muiña, F. E., Fernández del Hoyo, A. P., & Settembre-Blundo, D. (2022). Disruption in Resource-Intensive Supply Chains: Reshoring and Nearshoring as Strategies to Enable Them to Become More Resilient and Sustainable. *Sustainability*, *14*(17), 10909. https://doi.org/10.3390/su141710909

Galińska, B. (2017). Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu logistycznym przedsiębiorstwa. *Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe*. https://bibliotekanauki.pl/articles/316853

Guan, D., Wang, D., Hallegatte, S., Davis, S. J., Huo, J., Li, S., Bai, Y., Lei, T., Xue, Q., Coffman, D., Cheng, D., Chen, P., Liang, X., Xu, B., Lu, X., Wang, S., Hubacek, K., & Gong, P. (2020). Global supply-chain effects of COVID-19 control measures. *Nature Human Behaviour*, *4*(6), 577–587. https://doi.org/10.1038/s41562-020-0896-8

Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015). Supply chain risk management: a literature review. *International Journal of Production Research*, *53*(16), 5031–5069. https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1030467

Holgado, M., & Niess, A. (2023). Resilience in global supply chains: analysis of responses, recovery actions and strategic changes triggered by major disruptions. *Supply Chain Management: An International Journal*, *28*(6), 1040–1059. https://doi.org/10.1108/scm-01-2023-0020

Ivanov, D. (2020a). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *136*, 101922. https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922

Ivanov, D. (2020b). Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of Operations Research*, *319*(1), 1411–1431. https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6

Ivanov, D. (2021). Exiting the COVID-19 pandemic: after-shock risks and avoidance of disruption tails in supply chains. *Annals of Operations Research*, *335*(3), 1627–1644. https://doi.org/10.1007/s10479-021-04047-7

Jezierski, A. (2022). Zarządzanie łańcuchami dostaw żywności w czasie pandemii COVID-19 – wybrane problemy. *Ekonomika i Organizacja Logistyki*, *7*(2), 51–66. https://doi.org/10.22630/eiol.2022.7.2.12

Kamińska, O., & Nowak, M. (2022). Zarządzanie ryzykiem w systemach logistycznych branży motoryzacyjnej. *Journal of TransLogistics*, *8 (18)*(1). https://doi.org/10.37190/jot2022_06

Katsaliaki, K., Galetsi, P., & Kumar, S. (2021). Supply chain disruptions and resilience: a major review and future research agenda. *Annals of Operations Research*, *319*(1), 965–1002. https://doi.org/10.1007/s10479-020-03912-1

Kilubi, I. (2016). The strategies of supply chain risk management – a synthesis and classification. *International Journal of Logistics Research and Applications*, *19*(6), 604–629. https://doi.org/10.1080/13675567.2016.1150440

Kim, Y., Chen, Y., & Linderman, K. (2014). Supply network disruption and resilience: A network structural perspective. *Journal of Operations Management*, *33-34*(1), 43–59. https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.006

Konecka, S. (2015). Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (382). https://doi.org/10.15611/pn.2015.382.05

Kramarz, W. (2017). Strategia podwykonawstwa w budowaniu odporności łańcucha dostaw. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*. https://bibliotekanauki.pl/articles/325787

Magableh, G. M. (2021). Supply Chains and the COVID-19 Pandemic: A Comprehensive Framework. *European Management Review*, *18*(3), 363–382. https://doi.org/10.1111/emre.12449

Marel, M., & Zbroja, P. (n.d.). Wpływ pandemii na globalny łańcuch dostaw na przykładzie przedsiębiorstwa z branży AGD. *Journal of Translogistics*. Retrieved https://bibliotekanauki.pl/articles/1194412.pdf

McIvor, R., & Bals, L. (2021). A multi-theory framework for understanding the reshoring decision. *International Business Review*, *30*(6), 101827. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101827

Pedroletti, D., & Ciabuschi, F. (2023). Reshoring: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, *164*, 114005. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114005

Pimenta, M. L., Cezarino, L. O., Piato, E. L., da Silva, C. H. P., Oliveira, B. G., & Liboni, L. B. (2022). Supply chain resilience in a Covid-19 scenario: Mapping capabilities in a systemic framework. *Sustainable Production and Consumption*, *29*, 649–656. https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.10.012

Platas-López, A., & Cruz-Mejía, O. (2025). The Nearshoring Loop: A Review of Triggers, Location Choice, and Captured Outcomes. *Logistics*, *10*(1), 1. https://doi.org/10.3390/logistics10010001

Ponis, S. T., & Koronis, E. (2012). Supply Chain Resilience: Definition Of Concept And Its Formative Elements. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, *28*(5), 921. https://doi.org/10.19030/jabr.v28i5.7234

Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, *20*(1), 124–143. https://doi.org/10.1108/09574090910954873

Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., & Fosso Wamba, S. (2020). Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review. *Annals of Operations Research*, *319*(1), 1159–1196. https://doi.org/10.1007/s10479-020-03685-7

Scholten, K., & Schilder, S. (2015). The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, *20*(4), 471–484. https://doi.org/10.1108/scm-11-2014-0386

Staniszewski, K., & Lehmann, Z. (2025). Balans pomiędzy stabilnością a ekologią – odporność i zrównoważenie łańcucha dostaw w sektorze paliwowym. *Ekonomika i Organizacja Logistyki*, *10*(3), 59–76. https://doi.org/10.22630/eiol.2025.10.3.18

Stecke, K. E., & Kumar, S. (2009). Sources of Supply Chain Disruptions, Factors That Breed Vulnerability, and Mitigating Strategies. *Journal of Marketing Channels*, *16*(3), 193–226. https://doi.org/10.1080/10466690902932551

Surowiec, A. (2015). Kontrola zarządcza w zarządzaniu ryzykiem w łańcuchach dostaw. *Studia Ekonomiczne*. https://bibliotekanauki.pl/articles/592469

Tukamuhabwa, B. R., Stevenson, M., Busby, J., & Zorzini, M. (2015). Supply chain resilience: definition, review and theoretical foundations for further study. *International Journal of Production Research*, *53*(18), 5592–5623. https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1037934

Veselovská, L. (2020). Supply chain disruptions in the context of early stages of the global COVID-19 outbreak. *Problems and Perspectives in Management*, *18*(2), 490–500. https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.40

Walaszczyk, A. (2022). Wpływ pandemii i związanych z nią zmian w zachowaniu konsumentów na krótkie łańcuchy dostaw żywności. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (183), 73–85. https://doi.org/10.33119/sip.2022.183.6

Wieteska, G. (2017). Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw - kierunki zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie - cz. 1. *Problemy jakości*, *1*(10), 26–32. https://doi.org/10.15199/48.2017.10.4

Xu, S., Zhang, X., Feng, L., & Yang, W. (2020). Disruption risks in supply chain management: a literature review based on bibliometric analysis. *International Journal of Production Research*, *58*(11), 3508–3526. https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1717011

Xu, X., Sethi, S. P., Chung, S., & Choi, T. (2023). Reforming global supply chain management under pandemics: The GREAT-3Rs framework. *Production and Operations Management*, *32*(2), 524–546. https://doi.org/10.1111/poms.13885

Zaczyk, M. (2016). Strategie budowania i wzmacniania odporności łańcucha dostaw – przegląd teoretyczny. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*. https://bibliotekanauki.pl/articles/322698

Zaczyk, M. (2017). Metody pomiaru odporności łańcucha dostaw na zewnętrzne czynniki o charakterze negatywnym. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*. https://bibliotekanauki.pl/articles/322322

Zhao, N., Hong, J., & Lau, K. H. (2023). Impact of supply chain digitalization on supply chain resilience and performance: A multi-mediation model. *International Journal of Production Economics*, *259*, 108817. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108817

Zhu, G., Chou, M. C., & Tsai, C. W. (2020). Lessons Learned from the COVID-19 Pandemic Exposing the Shortcomings of Current Supply Chain Operations: A Long-Term Prescriptive Offering. *Sustainability*, *12*(14), 5858. https://doi.org/10.3390/su12145858

Bibliografia – styl przypisów (polski)

Ali I., Gölgeci I., *Where is supply chain resilience research heading? A systematic and co-occurrence analysis*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2019, t. 49, nr 8, s. 793–815, https://doi.org/10.1108/ijpdlm-02-2019-0038.

Belhadi A., Kamble S., Jabbour C.J.C. i in., *Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries*, „Technological Forecasting and Social Change" 2021, t. 163, s. 120447, https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447.

Brandon-Jones E., Squire B., Autry C.W. i in., *A Contingent Resource-Based Perspective of Supply Chain Resilience and Robustness*, „Journal of Supply Chain Management" 2014, t. 50, nr 3, s. 55–73, https://doi.org/10.1111/jscm.12050.

Bruckler M., Wietschel L., Messmann L. i in., *Review of metrics to assess resilience capacities and actions for supply chain resilience*, „Computers & Industrial Engineering" 2024, t. 192, s. 110176, https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110176.

Chowdhury P., Paul S.K., Kaisar S. i in., *COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review*, „Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review" 2021, t. 148, s. 102271, https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102271.

Christopher M., Peck H., *Building the Resilient Supply Chain*, „The International Journal of Logistics Management" 2004, t. 15, nr 2, s. 1–14, https://doi.org/10.1108/09574090410700275.

Dubey R., Gunasekaran A., Childe S.J. i in., *Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience*, „International Journal of Production Research" 2019, t. 59, nr 1, s. 110–128, https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1582820.

Dubey R., Gunasekaran A., Childe S.J. i in., *Antecedents of Resilient Supply Chains: An Empirical Study*, „IEEE Transactions on Engineering Management" 2019, t. 66, nr 1, s. 8–19, https://doi.org/10.1109/tem.2017.2723042.

Fan Y., Stevenson M., *A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2018, t. 48, nr 3, s. 205–230, https://doi.org/10.1108/ijpdlm-01-2017-0043.

Fernández-Miguel A., Riccardi M.P., Veglio V. i in., *Disruption in Resource-Intensive Supply Chains: Reshoring and Nearshoring as Strategies to Enable Them to Become More Resilient and Sustainable*, „Sustainability" 2022, t. 14, nr 17, s. 10909, https://doi.org/10.3390/su141710909.

Galińska B., *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu logistycznym przedsiębiorstwa*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe" 2017, https://bibliotekanauki.pl/articles/316853.

Guan D., Wang D., Hallegatte S. i in., *Global supply-chain effects of COVID-19 control measures*, „Nature Human Behaviour" 2020, t. 4, nr 6, s. 577–587, https://doi.org/10.1038/s41562-020-0896-8.

Ho W., Zheng T., Yildiz H. i in., *Supply chain risk management: a literature review*, „International Journal of Production Research" 2015, t. 53, nr 16, s. 5031–5069, https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1030467.

Holgado M., Niess A., *Resilience in global supply chains: analysis of responses, recovery actions and strategic changes triggered by major disruptions*, „Supply Chain Management: An International Journal" 2023, t. 28, nr 6, s. 1040–1059, https://doi.org/10.1108/scm-01-2023-0020.

Ivanov D., *Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case*, „Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review" 2020, t. 136, s. 101922, https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922.

Ivanov D., *Exiting the COVID-19 pandemic: after-shock risks and avoidance of disruption tails in supply chains*, „Annals of Operations Research" 2021, t. 335, nr 3, s. 1627–1644, https://doi.org/10.1007/s10479-021-04047-7.

Ivanov D., *Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic*, „Annals of Operations Research" 2020, t. 319, nr 1, s. 1411–1431, https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6.

Jezierski A., *Zarządzanie łańcuchami dostaw żywności w czasie pandemii COVID-19 – wybrane problemy*, „Ekonomika i Organizacja Logistyki" 2022, t. 7, nr 2, s. 51–66, https://doi.org/10.22630/eiol.2022.7.2.12.

Kamińska O., Nowak M., *Zarządzanie ryzykiem w systemach logistycznych branży motoryzacyjnej*, „Journal of TransLogistics" 2022, t. 8 (18), nr 1, https://doi.org/10.37190/jot2022_06.

Katsaliaki K., Galetsi P., Kumar S., *Supply chain disruptions and resilience: a major review and future research agenda*, „Annals of Operations Research" 2021, t. 319, nr 1, s. 965–1002, https://doi.org/10.1007/s10479-020-03912-1.

Kilubi I., *The strategies of supply chain risk management – a synthesis and classification*, „International Journal of Logistics Research and Applications" 2016, t. 19, nr 6, s. 604–629, https://doi.org/10.1080/13675567.2016.1150440.

Kim Y., Chen Y., Linderman K., *Supply network disruption and resilience: A network structural perspective*, „Journal of Operations Management" 2014, t. 33-34, nr 1, s. 43–59, https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.006.

Konecka S., *Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2015, nr 382, https://doi.org/10.15611/pn.2015.382.05.

Kramarz W., *Strategia podwykonawstwa w budowaniu odporności łańcucha dostaw*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska" 2017, https://bibliotekanauki.pl/articles/325787.

Magableh G.M., *Supply Chains and the COVID-19 Pandemic: A Comprehensive Framework*, „European Management Review" 2021, t. 18, nr 3, s. 363–382, https://doi.org/10.1111/emre.12449.

Marel M., Zbroja P., *Wpływ pandemii na globalny łańcuch dostaw na przykładzie przedsiębiorstwa z branży AGD*, „Journal of Translogistics" b.r., https://bibliotekanauki.pl/articles/1194412.pdf.

McIvor R., Bals L., *A multi-theory framework for understanding the reshoring decision*, „International Business Review" 2021, t. 30, nr 6, s. 101827, https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101827.

Pedroletti D., Ciabuschi F., *Reshoring: A review and research agenda*, „Journal of Business Research" 2023, t. 164, s. 114005, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114005.

Pimenta M.L., Cezarino L.O., Piato E.L. i in., *Supply chain resilience in a Covid-19 scenario: Mapping capabilities in a systemic framework*, „Sustainable Production and Consumption" 2022, t. 29, s. 649–656, https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.10.012.

Platas-López A., Cruz-Mejía O., *The Nearshoring Loop: A Review of Triggers, Location Choice, and Captured Outcomes*, „Logistics" 2025, t. 10, nr 1, s. 1, https://doi.org/10.3390/logistics10010001.

Ponis S.T., Koronis E., *Supply Chain Resilience: Definition Of Concept And Its Formative Elements*, „Journal of Applied Business Research (JABR)" 2012, t. 28, nr 5, s. 921, https://doi.org/10.19030/jabr.v28i5.7234.

Ponomarov S.Y., Holcomb M.C., *Understanding the concept of supply chain resilience*, „The International Journal of Logistics Management" 2009, t. 20, nr 1, s. 124–143, https://doi.org/10.1108/09574090910954873.

Queiroz M.M., Ivanov D., Dolgui A. i in., *Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review*, „Annals of Operations Research" 2020, t. 319, nr 1, s. 1159–1196, https://doi.org/10.1007/s10479-020-03685-7.

Scholten K., Schilder S., *The role of collaboration in supply chain resilience*, „Supply Chain Management: An International Journal" 2015, t. 20, nr 4, s. 471–484, https://doi.org/10.1108/scm-11-2014-0386.

Staniszewski K., Lehmann Z., *Balans pomiędzy stabilnością a ekologią – odporność i zrównoważenie łańcucha dostaw w sektorze paliwowym*, „Ekonomika i Organizacja Logistyki" 2025, t. 10, nr 3, s. 59–76, https://doi.org/10.22630/eiol.2025.10.3.18.

Stecke K.E., Kumar S., *Sources of Supply Chain Disruptions, Factors That Breed Vulnerability, and Mitigating Strategies*, „Journal of Marketing Channels" 2009, t. 16, nr 3, s. 193–226, https://doi.org/10.1080/10466690902932551.

Surowiec A., *Kontrola zarządcza w zarządzaniu ryzykiem w łańcuchach dostaw*, „Studia Ekonomiczne" 2015, https://bibliotekanauki.pl/articles/592469.

Tukamuhabwa B.R., Stevenson M., Busby J. i in., *Supply chain resilience: definition, review and theoretical foundations for further study*, „International Journal of Production Research" 2015, t. 53, nr 18, s. 5592–5623, https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1037934.

Veselovská L., *Supply chain disruptions in the context of early stages of the global COVID-19 outbreak*, „Problems and Perspectives in Management" 2020, t. 18, nr 2, s. 490–500, https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.40.

Walaszczyk A., *Wpływ pandemii i związanych z nią zmian w zachowaniu konsumentów na krótkie łańcuchy dostaw żywności*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" 2022, nr 183, s. 73–85, https://doi.org/10.33119/sip.2022.183.6.

Wieteska G., *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw - kierunki zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie - cz. 1*, „Problemy jakości" 2017, t. 1, nr 10, s. 26–32, https://doi.org/10.15199/48.2017.10.4.

Xu S., Zhang X., Feng L. i in., *Disruption risks in supply chain management: a literature review based on bibliometric analysis*, „International Journal of Production Research" 2020, t. 58, nr 11, s. 3508–3526, https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1717011.

Xu X., Sethi S.P., Chung S. i in., *Reforming global supply chain management under pandemics: The GREAT-3Rs framework*, „Production and Operations Management" 2023, t. 32, nr 2, s. 524–546, https://doi.org/10.1111/poms.13885.

Zaczyk M., *Metody pomiaru odporności łańcucha dostaw na zewnętrzne czynniki o charakterze negatywnym*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska" 2017, https://bibliotekanauki.pl/articles/322322.

Zaczyk M., *Strategie budowania i wzmacniania odporności łańcucha dostaw – przegląd teoretyczny*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska" 2016, https://bibliotekanauki.pl/articles/322698.

Zhao N., Hong J., Lau K.H., *Impact of supply chain digitalization on supply chain resilience and performance: A multi-mediation model*, „International Journal of Production Economics" 2023, t. 259, s. 108817, https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108817.

Zhu G., Chou M.C., Tsai C.W., *Lessons Learned from the COVID-19 Pandemic Exposing the Shortcomings of Current Supply Chain Operations: A Long-Term Prescriptive Offering*, „Sustainability" 2020, t. 12, nr 14, s. 5858, https://doi.org/10.3390/su12145858.