

Prof. dr hab. Piotr Niedzielski
ORCID 0000-0001-5024-4722

**Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Instytut Zarządzania
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński**

Zakład Logistyki i Innowacji
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Pomorski w Słupsku

RECENZJA

**Rozprawy doktorskiej magister Renaty Anny Stefaniuk
pt. "Wpływ rad nadzorczych na efektywność ładu korporacyjnego
na przykładzie polskich spółek Skarbu Państwa", napisanej pod
kierunkiem dr hab. Aleksandry Laskowskiej - Rutkowskiej prof. UŁ,
przy udziale promotora pomocniczego dr hab. Leszka
Bohdanowicza prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki,
Wydział Zarządzania, Łódź 2024**

1. Uwagi ogólne

Podstawą wykonania recenzji jest pismo Przewodniczącej Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych **w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**, prof. dr hab. Ewy Walińskiej z dn. 07.03.2024 roku (data wpłynięcia do Uniwersytetu Szczecińskiego 13.03.2024), wraz z kopią Uchwały nr 72/N/2023 z dnia 25 września 2023 roku Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, w sprawie szczegółowych zasad przyznawania wyróżnień rozprawom doktorskim, oraz dostarczony w korespondencji egzemplarz przedmiotowej rozprawy doktorskiej.

Recenzowana rozprawa doktorska magister Renaty Anny Stefaniuk pt. "Wpływ rad nadzorczych na efektywność ładu korporacyjnego na przykładzie polskich spółek Skarbu Państwa" liczy 303 stron maszynopisu. Składa się z abstraktu/streszczenia w języku polskim i angielskim, Wprowadzenia wraz z uzasadnieniem wyboru tematu oraz omówieniem celów pracy hipotez badawczych, Źródeł danych i doboru obiektów do badań, Metod analizy danych i prezentacji wyników badań oraz omówieniem zakresu pracy. Praca podzielona jest na cztery rozdziały, Bibliografię, zestawienie Aktów prawnych, innych źródeł literaturowych, Spis rysunków, Spis tabel, oraz załącznik w postaci kwestionariusza ankiety.

W pracy umieszczono 76 rysunków, oraz 6 tabel. Do opracowania niniejszej rozprawy Autorka wykorzystwała obszerne źródła bibliograficzne, w łącznej liczbie 347 pozycji, które podzieliła w ujętych zestawieniach na Bibliografię w ilości 311 pozycji literaturowych oraz stron internetowych, Akty prawne w ilości 15 pozycji, oraz Inne w ilości 21 pozycji. Wykorzystana bibliografia jest polskojęzyczna oraz anglojęzyczna. Autorka opracowując wskazane części bibliografii przyjęła konwencję alfabetyczną. Wskazane pozycje bibliograficzne znajdują swoje odzwierciedlenie i prawidłowe wykorzystanie w przypisach.

Wykorzystane **pozycje bibliograficzne są z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości** oraz ekonomii i finansów w tym zarządzania organizacjami, zarządzania wiedzą i informacją, szeroko definiowanego kształtowania ładu i nadzoru korporacyjnego, zarządzania finansami, oceny efektywności działalności gospodarczej i sprawozdawczości finansowej.

Oceniając przekazaną rozprawę doktorską zgodnie z dobrymi praktykami oraz zasadami określonymi w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, przyjąłem następujące obszary oceny:

- Wybór przedmiotu badań i tematu pracy; w tym ocena oryginalności tez naukowych.
- Ocena merytoryczna pracy, w tym opanowanie aparatu pojęciowego i umiejętności jego praktycznego wykorzystania/adaptacji oraz samodzielnego prowadzenia badań naukowych;
- Stopień realizacji założonego celu badawczego.

2. Wybór przedmiotu badań i tematu pracy

Autorka pracy wybierając problematykę szeroko definiowanego ładu korporacyjnego na przykładzie spółek Skarbu Państwa, podejmuje ważny i aktualny temat. W Polsce od lat dyskutowany jest problem zakresu udziału i wpływu państwa na gospodarkę, w tym efektywność funkcjonowania spółek skarbu państwa. Wpływ bieżącej polityki na funkcjonowanie tych przedsiębiorstw, realizowany jest poprzez określone mechanizmy nadzoru właścicielskiego określone w KSH. W wypadku spółek Skarbu Państwa istotnym elementem jest funkcjonowanie w strukturze nadzoru właścicielskiego rad nadzorczych. Istotnym problemem jest wypracowanie narzędzi oceny funkcjonowania spółek skarbu państwa z uwzględnieniem różnych kryteriów oceny, nie tylko o charakterze finansowym, jak również z uwzględnieniem różnych horyzontów czasowych. Istotnym elementem w tym zakresie jest także wypracowanie narzędzi ograniczających wpływ bieżącej polityki, a w szczególności tzw. kalendarza wyborczego na funkcjonowanie spółek Skarbu Państwa.

Wybór obszaru badawczego i tematu, ze względu na aktualność i użyteczność wyników pracy należy ocenić pozytywnie.

3. Ocena merytoryczna pracy

Autora we **wprowadzeniu** uzasadnia podjęcie tematu, wskazując na znaczenie w dyskursie naukowym szeroko definiowanego nadzoru właścicielskiego „(...)trwający już prawie trzysta

lat dyskurs naukowy nad problemem agencji, czyli relacją pomiędzy pryncypałem będącym właścicielem firmy a wynajętym do zarządzania jego własnością kierownictwem, czyli agentem” (s. 3). Autorka odnosząc się do szeregu opinii zawartych w literaturze przedmiotu podnosi problem efektów i efektywności nadzoru właścicielskiego oraz kosztów tego nadzoru. Autorka słusznie podkreśla „wszystkie spółki kapitałowe podlegają tym samym regułom określonym przez przepisy kodeksu spółek handlowych. (...) Spółki Skarbu Państwa podporządkowane są dodatkowo regulacjom szczegółowym, determinującym istotny „system nadzoru korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa, którego podstawowy mechanizm mają stanowić rady nadzorcze. W kontekście polskich spółek Skarbu Państwa, które odgrywają strategiczną rolę w rozwoju gospodarki i konkurencyjności kraju, efektywności ich łańców korporacyjnych jest szczególnie istotna. Ma ona bezpośredni wpływ na ich rentowność, zrównoważony rozwój oraz zaufanie zarówno inwestorów, jak i pozostałych interesariuszy” (s.5). Autorka sformułowała **problem badawczy** wskazując: „(...) **zbadanie powiązań między rolą rad nadzorczych a efektywnością ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa** (s. 6). Autorka Określiła cel główny pracy oraz siedem celów pomocniczych. **Celem głównym** jest: „(...) **określenie roli rad nadzorczych w procesie kreowania efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa.**

Cele szczegółowe pracy (s. 7):

1. Krytyczny przegląd literatury dotyczącej corporate governance oraz roli rad nadzorczych odpowiedzialnych za wspieranie zarządu przy tworzeniu efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa;
2. Omówienie roli i praktyk funkcjonowania gremium nadzorczego w kontekście ich wpływu na kształtowanie efektywnego zarządzania spółkami Skarbu Państwa;
3. Omówienie roli i praktyk funkcjonowania organu nadzorczego w kontekście ich wpływu na równoważenie relacji organów spółek Skarbu Państwa;
4. Omówienie roli i praktyk funkcjonowania gremium nadzorczego w kontekście ich wpływu na równoważenie interesów organów spółek Skarbu Państwa;
5. Wskazanie najczęstszych błędów popełnianych przez rady nadzorcze, które prowadzą do braku efektywności ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa;
6. Określenie działań, które mogą przyczynić się do poprawy pracy rad nadzorczych w zakresie kreowania efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa;
7. Sformułowanie wniosków i wskazanie przyszłych kierunków badań w zakresie kreowania efektywności ładu korporacyjnego poprzez wpływ aktywności rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa.

Autorka postawiła także na potrzeby prowadzonych badań w ramach niniejszej dysertacji **hipotezę badawczą: Większa aktywna rola rad nadzorczych przekłada się na wyższą efektywność ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa.**

W dalszej części Wprowadzenia Autorka opisuje realizację badań, wskazując że opracowano kwestionariusz ankiety-wywiadu, który został skierowany/przeprowadzony nie tylko z członkami rad nadzorczych lecz także członkami zarządu spółek Skarbu Państwa. Opracowane kwestionariusze jako narzędzia badawcze, podlegały kalibracji, którą przeprowadzono w badaniach pilotażowych. Autorka wskazuje „Eksploracje ilościowe wykonano dwa razy. Przed badaniem właściwym (ankieta nr 2) przeprowadzono eksploracyjne badanie na próbie celowej na potrzeby określenia czynników i zmiennych (ankieta nr 1), które posłużyły do analizy w badaniu właściwym” (s. 9). W pracy znajduje się

załącznik o nazwie kwestionariusz ankiety (ss. 291-298), bez precyzyjnego wskazania czy ankieta była podstawa badania nr 1 czy nr 2. Zgodnie z założeniami badawczymi i informacjami wskazanymi przez Autorkę badanie nr 2 przeprowadzona za pomocą ankiety nr 2, miała za zadanie doprecyzowanie badań z pierwszej tury, na co wskazuje Autorka: „(...) dlatego w ramach drugiej ankiety skonkretyzowano pytanie dotyczące form najbardziej skutecznych działań motywacyjnych dla zarządu ze strony nadzoru. (s. 193) (...) Dane te wymagały jednak doprecyzowania, które sfery funkcjonowania firmy są w centrum zainteresowania rad nadzorczych bądź też wymagają największego wsparcia merytorycznego z ich strony. Z tego względu w ramach badania nr 2 postanowiono doprecyzować tę kwestię” (s. 195). Autorka wskazuje że przeprowadziła dwie tury badań (s.9). W pierwszej turze, zrealizowanej w latach 2020-2021, przebadano 100 respondentów w której to 54 respondentów reprezentowało członków zarządu spółek a 46 osób członków rad nadzorczych, a w drugiej turze, która realizowano w okresie styczeń-luty 2023 roku, za zgodą i przy wsparciu Ministra Aktywów Państwowych przebadano łącznie 311 respondentów w tym członkowie rad nadzorczych stanowiło 238 respondentów, natomiast członkowie zarządów spółek stanowili 121 ilości przebadanych respondentów (Tabela 4.4. s. 191). Tak więc w badaniach ilościowych w dwóch turach uczestniczyło łącznie 411 respondentów, z podziałem na członków rad nadzorczych 284 oraz członków rad nadzorczych oraz członków zarządów w liczbie 175 respondentów.

Testowanie i kalibracja narzędzi badawczych jest dobrą praktyką badawczą i świadczy o dobrym przygotowaniu Autorki dysertacji do projektowania i prowadzenia badań naukowych.

Autorka wskazuje także na wykorzystanie w procesie badawczym metod ilościowych oraz jakościowych. Triangulację badań naukowych, także należy ocenić pozytywnie z punktu widzenia celów pracy jak i przygotowania Autorki do badań naukowych.

W rozdziale pierwszym „Ład korporacyjny w Polsce i na świecie”, Autorka na bazie obszernych studiów literaturowych odnosi się do zakresu pojęciowego angielskiego terminu „corporate governance”, wskazując źródłostów oraz odpowiedniki występujące w polskiej literaturze przedmiotu. Autorka wskazuje na bardzo szeroki kontekst pojęcia w języku angielskim oraz z trudnościami w oddaniu w tłumaczeniu na język polski, co powoduje występowanie wielu określeń w polskiej literaturze przedmiotu, w tym określenia w oryginalnej wersji językowej. Autorka także prezentuje kształtowanie się zakresu tego pojęcia w literaturze światowej, podkreślając interdyscyplinarność wskazując, że „obejmuje on wg. autorów m.in. prawo cywilne i handlowe, makro-i mikroekonomię, finanse i rachunkowość, nauki o zarządzaniu, socjologie oraz psychologie organizacji: (s. 18). Wskazuje także na wielopoziomowość analizy tego zjawiska. W dalszej części rozdziału Autorka opisuje w ujęciu historyczno-geograficznym, kształtowanie się modeli ładu korporacyjnego z podziałem na model jednopoziomowy (monistyczny) , dwupoziomowy (dualistyczny) oraz hybrydowy oraz ich wady i zalety. Słusznie Autorka podkreśla że „według cytowanych autorów żaden z tych modeli ni charakteryzuje się zatem „wyższą efektywnością mierzoną np. wartością spółki, odpornością na upadłość, zdolnością do wykrywania i przeciwdziałania zagrożeniom, innowacyjnością. (...) Do prawidłowego, efektywnie funkcjonującego nadzoru niezbędne jest również prawidłowe zastosowanie w spółce wszelkich mechanizmów wewnętrznych i

zewnętrznych. Istotny jest nie tylko każdy element osobno, ale również połączenie ich w spójną całość w celu kształtowania efektywnego corporate governance” (s. 29). W dalszej części rozdziału Autorka omawia szczegółowo, odnosząc się szeroko do literatury przedmiotu wewnętrzne i zewnętrzne mechanizmy ładu korporacyjnego wskazując na wypracowanie w praktyce cztery główne modele tj. anglosaski (jednopoziomowy), niemiecki (dwupoziomowy), łańcuchowy (opcjonalny) oraz japoński, szczegółowo je opisując, akcentując także różnice wewnątrz poszczególnych modeli występujące w reprezentatywnych krajach dla danego modelu ładu korporacyjnego. Jednocześnie autorka słusznie podkreśla w świecie następuje (...) powolna konwergencja wszystkich znanych modeli, wynikająca z pogłębiania się procesów globalizacji działalności gospodarczej” (s. 33), przy jednoczesnym uwzględnieniu z systemem prawnym „(...) funkcjonującym w danym kraju, z jego doktryną ekonomiczną i polityczną. Poszczególne modele mają zatem cechy charakterystyczne tylko dla danego kraju macierzystego” (s. 44).

Rozważania w rozdziale pierwszym wynikają z celów pracy i przyjętej procedury badawczej. Autorka wykorzystwała prawidłowo literaturę przedmiotu. Dodatkowo, w oparciu o rozdział pierwszy rozprawy, wskazać należy że Autora niniejszej rozprawy doktorskiej, wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną i praktycznego funkcjonowania ładu korporacyjnego w Polsce na świecie.

Rozdział drugi „*Teorie corporate governance*”.

W rozdziale tym Doktorantka w nawiązaniu do rozdziału drugiego przedstawiła nurty koncepcji teoretycznych stanowiących podwaliny opisanych i funkcjonujących w poszczególnych krajach modeli ładu korporacyjnego. W omawianiu podstaw teoretycznych, przyjęła podział na dwa nurty tj. ortodoksyjny i nieortodoksyjny uzasadniając przyjęte kryterium aspektami wyróżniającymi tj. wskazując że autorzy szkoły ortodoksyjnej „(...) opisują procesy wewnętrzne i motywy, jakimi kierują się poszczególne organy spółek” zaś nurt nieortodoksyjny „(...) opisuje ład korporacyjny jako zjawisko społeczne” (s. 51). Słusznie Autorka stwierdza, w wyniku prowadzonych rozważań, „niezależnie od rodzaju rozważanej teorii funkcjonującej w danej spółce wszystkie przekładają się jednak na procesy kreujące efektywny bądź nieefektywny ład korporacyjny” (s. 59). W analizach Autorka odnosząc się szeroko do licznych źródeł literaturowych wskazuje na związek teorii ładu korporacyjnego z koncepcjami służebności, hegemonii menedżerskiej, koncepcji zasobowej przedsiębiorstwa, interesariuszy, kosztów transakcyjnych czy też legitymizacji, etyki, czy też uwarunkowań kulturowych.

Rozważania w rozdziale drugim wynikają z celów pracy i przyjętej procedury badawczej. Autorka wykorzystwała prawidłowo literaturę przedmiotu, wskazując na nurty teoretyczne nauk o zarządzaniu i jakości stanowiące podwaliny pod teorie ładu korporacyjnego. Dodatkowo, w oparciu o rozdział drugi rozprawy, wskazać należy że Autorka niniejszej rozprawy doktorskiej, wykazała się kompetencją w zakresie dobrego poruszania się w różnych koncepcjach nauk o zarządzaniu i jakości i umiejętności powiązania ich z tematem badawczym oraz odniesieniem się do

wykorzystania w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw, potwierdzając umiejętność wykorzystania tej wiedzy w praktyce badań naukowych.

Rozdział trzeci „Wpływ kompetencji rad nadzorczych na kreowanie efektywnego corporate governance”.

W pierwszej części rozdziału trzeciego Autorka prezentuje istotę pojęcia „kompetencje”, wychodząc na początku ze źródłosłów tego pojęcia. Prezentując szeroko poglądy szeregu autorów, Doktorantka wskazuje na różne obszary kompetencji jak również na różne podziały kompetencji. Autorka wskazując związek pojęcia kompetencji z jednostką/pracownikiem, jednocześnie wskazuje na kompetencje organizacji wskazując że kompetencje rad nadzorczych „(...) odnoszą się do umiejętności i wiedzy członków rady w zakresie m.in. zarządzania organizacją, monitorowania działań zarządu oraz podejmowania decyzji strategicznych” (s. 80). Aby podkreślić rolę kompetencji rad nadzorczych spółek kapitałowych, rozumianych jako zakres uprawnień, Autorka odwołuje się do szeregu dokumentów i publikacji w tym do wytycznych OECD, uwzględniając także realia polskich rozwiązań. Słusznie Autorka wskazuje: „niezależnie jednak od nowelizacji k.s.h. efektywne działania rad nadzorczych wciąż dotyczą nie tylko nadzoru, kontroli oraz doradztwa nad efektywnym zarządzaniem spółką, ale również równoważenia interesów i wzajemnych relacji wszystkich organów spółki, bo tylko łączenie efektywnie prowadzone i nadzorowane te dwa komponenty tworzą efektywny corporate governance (s. 106).

Autorka podejmuje także wyjaśnienie na potrzeby dysertacji pojęcia „efektywny ład korporacyjny” z naciskiem na słowo efektywny podkreślając osadzenie tego pojęcia w nurcie teorii organizacji wskazując na podejście celowości, systemowości, koncepcji grup interesu, ocenę wielokryterialną (ss. 99-100). Autorka słusznie wskazuje: „określenie „efektywność” również nie ułatwia doprecyzowania sformułowania „efektywny ład korporacyjny”, bowiem jest to pojęcie złożone, które utożsamiane jest w literaturze polskiej, jak i zagranicznej, a zwłaszcza anglojęzycznej, z wieloma synonimami, takimi jak skuteczność (ang. effectiveness, efficacy), efektywność (ang. efficiency), wydajność (ang. performance)”. (ss. 113-114). Autorka wskazuje na znaczenie pojęcia efektywności nie tylko w kontekście zasad racjonalnego gospodarowania ale co istotne z uwzględnieniem teorii organizacji i zarządzania w tym nurcie prakseologii, czy też w nurcie ujęcia systemowego, koncepcji interesariuszy czy szerzej nurtu behawioralnego. Prowadzone rozważania syntetyzuje graficznie (rys. 3.3 s. 116). Autorka wskazuje „(...) w ujęciu klasycznym efektywność ładu korporacyjnego odnosi się do maksymalnej efektywności finansowej spółki, a obecnie pojmowana jest przede wszystkim przez pryzmat zdolności do sprostaniam wymaganiom interesariuszy” (s. 118).

Prowadzone w niniejszym rozdziale rozważanie i wnioskowanie są prawidłowe, analizy wynikają ze zgromadzonego materiału, jednocześnie podporządkowane są celom pracy, jednocześnie potwierdzają umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Rozdział czwarty „*Wpływ rad nadzorczych na efektywność ładu korporacyjnego – badania empiryczne*”.

W rozdziale tym Doktorantka omawia w sposób szczegółowy metodykę badawczą i założenia badawcze, oraz wyniki przeprowadzonych badań na potrzeby niniejszej dysertacji. Autorka wskazuje „różnorodność teorii zarządzania pozwoliła ocenić możliwości udziału rady nadzorczej w kreowaniu efektywnego ładu korporacyjnego np. z różnych perspektyw funkcjonowania organu zarządzająco-wykonawczego polskich spółek Skarbu Państwa” (s. 134). Na potrzeby dysertacji Autorka opracowała model wpływu rad nadzorczych na kreowanie efektywnego ładu korporacyjnego (rys. 4.2 s. 138), jednocześnie wskazując że kompetencje rad nadzorczych zostały opisane w realizowanych badaniach ilościowych jako zmienna niezależna, natomiast efektywny ład korporacyjny jako zmienna zależna (s.139).

W dalszej części rozdziału Autorka opisuje szczegółowo próbę badawczą która została przebadana ankietą nr 1, co zaprezentowała poszczególnych tabelach od 4.1 do 4.3 (ss. 143-145). Autorka prezentuje wyniki badań w odniesieniu do opisanych wcześniej funkcji rad nadzorczych tj. funkcji motywacyjno-doradczej (ss. 147-154), funkcji kadrowej (ss. 154-163), funkcji kontrolnej (163-171), funkcji strategicznej (ss. 172-181). W dalszej części Autorka omawia wyniki badań ankietowych w zakresie wpływu kompetencji rad nadzorczych na równowagę relacji organów spółki Skarbu Państwa (s. 182-186), wpływu kompetencji rad nadzorczych na budowanie efektywnego ładu korporacyjnego (ss. 187-188). Zauważyć należy, że Autorka szeroko omawiając wyniki badań własnych potrafi zachować ostrożność i krytycyzm. Autorka wskazuje „z badania wynika, że rada nadzorcza pełni istotną funkcję w kwestii budowania efektywnego ładu korporacyjnego. Entuzjazm w przyznawaniu radzie nadzorczej dużego w tym udziału mógł jednak wynikać z niezrozumienia znaczenia samego sformułowania „efektywny ład korporacyjny”; można go było pomylić z wpływem tego organu na efektywne zarządzanie spółką”. (...) Respondenci odpowiadający na pytania ankiety nr 1 przeprowadzonej w latach 2020-2021 r. wystawili wręcz „laurkę” organowi nadzorcemu”. (s. 189). W dalszej części Autorka omawia wyniki badania ankietowego nr 2 podkreślając, że ankieta ta została przeprowadzona za pośrednictwem Ministerstwa Aktywów Państwowych, co pozwoliło uzyskać 311 przebadanych respondentów. W tabeli 4.4. (s. 191) Autorka charakteryzuje przebadanych respondentów. W dalszej części analogicznie jak w wypadku badania nr 1 omawia wyniki badania nr 2 z uwzględnieniem poszczególnych sfer zarządzania / funkcji rad nadzorczych oraz kształtowania interesów i relacji organów spółki / kształtowania się ładu korporacyjnego. Autorka w wyniku przeprowadzonych badań wskazuje na zróżnicowane podejście respondentów zaliczanych do grupy reprezentujących rady nadzorcze względem grupy przedstawicieli zarządów oraz na różnice pomiędzy ocenami respondentów uzyskanych w wyniku badania nr 1 oraz nr 2. Następnie Autorka prezentuje wyniki badań jakościowych w postaci wywiadu pogłębionego który został zrealizowany z 12 osobami. Jak wskazuje Autorka celem badania było „(...) istotne dla weryfikacji postawionej w rozprawie doktorskiej hipotezy o następującej treści: większa aktywna rola rad nadzorczych przekłada się na wyższą efektywność ładu korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa” (s. 226). W oparciu o przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe Autorka opracowała rekomendacje dotyczące roli i działania rad nadzorczych w obszarze kształtowania efektywnego ładu korporacyjnego spółek Skarbu Państwa (ss. 246-254), a swoje rozważania i propozycje w sposób syntetyczny zaprezentowała graficznie (rys 4.74 ss. 251-253).

Prowadzone w niniejszym rozdziale rozważanie i wnioskowanie są prawidłowe, analizy wynikają ze zgromadzonego materiału, jednocześnie podporządkowane są celom pracy. Autorka potwierdza umiejętność zaprojektowania i przeprowadzenia badań naukowych, interpretacji wyników oraz powiązania ich zarówno z celami pracy jak i weryfikacji postawionych hipotez badawczych.

Autorka w „**Podsumowaniu i wnioskach**” (ss. 255-264), wskazuje w jaki sposób przeprowadzone badania służyły celom pracy a w szczególności weryfikacji postawionych hipotez badawczych, prezentuje dalsze obszary badań oraz formułuje najistotniejsze wnioski wynikające z analiz zawartych w dysertacji.

4. Stopień realizacji założonego celu badawczego

Autorka pracy poprzez przeprowadzoną analizę i wykorzystaną metodykę badań osiągnęła cel pracy. Dzięki zaprojektowaniu oryginalnych badań oraz ich skutecznej realizacji oraz obszernym analizom podjętym w pracy, wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, potwierdziła kompetencje w zakresie zaprojektowania i zrealizowania badań naukowych, czym wskazała na umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przeprowadzone badania, przy uwzględnieniu szeregu ograniczeń, które słusznie diagnozowała w trakcie pracy naukowej, stanowią oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a wnioski z badań mogą być wykorzystane w sferze realizacji procesów realizowanych przez właściwego Ministra w obszarze nadzoru właścicielskiego nad spółkami Skarbu Państwa jak również przez organy tych spółek.

5. Uwagi końcowe

Do podstawowych zalet recenzowanej pracy zaliczam:

1. Autorka podjęła się w sposób holistyczny i interdyscyplinarny ująć problematykę wpływu rad nadzorczych zarówno jako organu ale także ich poszczególnych członków na funkcjonowanie spółek Skarbu Państwa w tym na kształtowanie ładu korporacyjnego w tych podmiotach. Szeroko wykorzystwała literaturę przedmiotu, oraz przeprowadziła autorskie badania na potrzeby dysertacji.
2. Wykazała opanowanie warsztatu naukowego w stopniu pozwalającym na samodzielne prowadzenie badań naukowych;
3. Poprawnie sformułowała zweryfikowała hipotezy badawcze wynikające z celów pracy.
4. Podjęła problemy aktualne i ważne dla nauki i praktyki funkcjonowania podmiotów gospodarki w tym spółek Skarbu Państwa.

Stwierdzam, że niniejsza rozprawa doktorska, odpowiada wymogom ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, ze szczególnym uwzględnieniem zapisów artykułu 190 ust. 3, dzięki czemu wnoszę o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Szczecin, dnia 30.04.2024

Prof. dr hab. Piotr Niedzielski