

# UNIwersytet EKONOMICZNY W KRAKOWIE

KATEDRA EKONOMIKI I ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, pawilon B pok. 155

tel./fax. +48 12 293 53 67, +48 12 293 50 63

---

Dr hab. Janusz Nesterak  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kraków, 2016.09.07

## RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Jevgenijs KUROVS  
pt.

**“Business Model of Management in Heating Company  
in Scope of Social Responsibility**

**„Biznesowy model zarządzania przedsiębiorstwem ciepłowniczym  
w aspekcie odpowiedzialności społecznej”**

Promotor: dr hab. inż. Tadeusz Waściński prof. PW  
Promotor pomocniczy: dr Marek Seretny  
Politechnika Warszawska  
Wydział Zarządzania  
Warszawa 2016

### Spis treści:

1. Podstawy formalne, cel i zakres recenzji.....	2
2. Wybór tematu, cele i hipotezy badawcze rozprawy.....	2
3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy.....	5
4. Ocena strony formalnej rozprawy.....	11
5. Konkluzja.....	14

## 1. Podstawy formalne, cel i zakres recenzji.

Niniejsza recenzja została opracowana w odpowiedzi na pismo Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej prof. dr. hab. inż. Tadeusza Krupy z dnia 7.07.2016 roku (znak pisma: WZ/342/2016), informującego o powierzeniu mi funkcji recenzenta rozprawy doktorskiej mgr. Jevgenijs Kurovs pt. „*Business Model of Management in Heating Company in Scope of Social Responsibility*” (tytuł w języku polskim: „*Biznesowy model zarządzania przedsiębiorstwem ciepłowniczym w aspekcie odpowiedzialności społecznej*”). Celem recenzji jest zatem udzielenie odpowiedzi na pytanie czy przedmiotowa rozprawa spełnia wymogi zapisane w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r. nr 65 poz. 595 z późn. zm.). Oceniając przedłożoną mi do recenzji rozprawę uczynię to poprzez odniesienie się do takich częściowych obszarów oceny, jak:

- wybór tematu i założenia badawcze rozprawy,
- ocena jej struktury i zawartości merytorycznej,
- ocena strony formalnej pracy, oraz
- konkluzja, zawierająca końcową ocenę rozprawy z punktu widzenia spełniania przez nią wymogów ustawowych.

## 2. Wybór tematu, cele i hipotezy badawcze rozprawy.

Klasyczna ekonomia doszukiwała się we wzroście gospodarczym jedynie źródła postępu ekonomicznego oraz społecznego. Rzeczywistość szybko zrewidowała ten idealistyczny pogląd na tle doskonale konkurującej gospodarki. Zauważono, że dążenie do maksymalizacji zysku prowadzi do wielu niepożądanych zjawisk, takich jak: monopolizacja rynku, degradacja środowiska naturalnego, nierówności społecznie, bezrobocie, brak dostępu do informacji, a także do nasilania się nadmiernej konsumpcji, co w dłuższej perspektywie wyzwalało szarą strefę i nieuczciwą konkurencję.

Z uwagi na zaistniałe zjawiska pod koniec XIX wieku w Stanach Zjednoczonych, jak również w Wielkiej Brytanii zrodziła się idea Corporate Social Responsibility (CSR) –

społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, która głosiła, że każda organizacja posiada zobowiązania wobec społeczeństwa, w którym funkcjonuje. W tym czasie w Stanach Zjednoczonych została opublikowana książka A.Carnegiego pt. *Ewangelia bogactwa (The Gospel of Wealth)*, w której po raz pierwszy sformułowano termin społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. We współczesnym ujęciu pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa pojawiło się w Stanach Zjednoczonych w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku, a w krajach Europy Zachodniej 30 lat później. Z czasem stała się ona tak popularna, że menedżerowie zaczęli ją wykorzystywać w procesie zarządzania organizacjami, a sama idea CSR została często wykorzystywaną koncepcją zarządzania. Z uwagi jednak na fakt, iż wartości i kultura społeczeństwa europejskiego wyraźnie odbiega od kulturowego osadzenia Amerykanów, to akcenty społecznej odpowiedzialności były i są w dalszym ciągu nakierowane na odmienne zagadnienia. Dlatego też istnieje poważny problem w ustaleniu jednorodnej i uniwersalnej definicji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Jak dotąd wiele instytucji międzynarodowych, organizacji społecznych, przedstawicieli świata nauki i biznesu podjęło próbę wyjaśnienia istoty CSR oraz płaszczyzn jej oddziaływania. Mimo istnienia wielu prac teoretycznych odnoszących się do problematyki CSR, Autor zauważa lukę w zakresie systematyzacji tego pojęcia, co jak wnioskuję, staje się dla niego jedną z przesłanek do podjęcia badań w tym zakresie. Dodatkową inspiracją do podjęcia przez Autora badań w obszarze społecznej odpowiedzialności jest uznanie przez niego CSR jako w dalszym ciągu stosunkowo nowego nurtu wiedzy w dziedzinie nauk ekonomicznych (s.12). Jednocześnie słusznie zauważa Autor, iż CSR jest ważnym elementem składowym biznesowego modelu przedsiębiorstwa. (s.22).

Powyższe przesłanki wpłynęły na zakres głównego celu stawianego w dysertacji, który zakłada opracowanie autorskiego modelu społecznej odpowiedzialności biznesu wspomagającego proces zarządzania przedsiębiorstwem branży ciepłowniczej. Autor zakłada, iż taki model uwzględni nie tylko interes ekonomiczno-finansowy przedsiębiorstwa ciepłowniczego, ale równocześnie weźmie pod uwagę aspekt społeczny, relacje firmy z otoczeniem oraz zaspokoi potrzeby ochrony środowiska (s.17). Osiągnięciu tego zamierzenia sprzyja realizacja trzech celów poznawczych pracy:

- przeprowadzenie analizy przedsiębiorstw ciepłowniczych w Polsce i na Łotwie,
- analiza trzech nominalnych modeli społecznej odpowiedzialności biznesu z uwzględnieniem czynników mikro i makro oraz pozwalającego na ustalenie korzyści wynikających ze stosowania koncepcji CSR,
- weryfikacja, na podstawie powyższych modeli teoretycznych, autorskiego modelu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Doktorant stawia jednocześnie dwa cele utylitarne, na które zamierza znaleźć odpowiedź, zakładając: identyfikację czynników, które wpływają na konstrukcję modelu zarządzania przedsiębiorstwem ciepłowniczym oraz rozpoznanie efektów wynikających z zastosowania w przedsiębiorstwie koncepcji CSR.

Przyjęty zatem w rozprawie sposób oraz zakres sformułowanych celów został ukierunkowany na weryfikację hipotezy badawczej, którą Autor sformułował w następujący sposób: *"biznesowy model uwzględniający koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu wykorzystywany w procesie zarządzania przedsiębiorstwem ciepłowniczym powinien uwzględniać czynniki pozwalające na zrównoważony rozwój organizacji, budując pozytywny wizerunek w jego otoczeniu"* (s.18). Hipoteza ta jest merytorycznie prawidłowa, ale proponuję w przyszłości budować krótszą jej formę. Autor podjął w dysertacji próbę weryfikacji hipotezy udzielając odpowiedzi na trzy pytania badawcze (s.18), odnoszące się do:

- czynników społecznych, ekonomiczno-finansowych oraz ekologicznych, które powinny współtworzyć model biznesowy przedsiębiorstwa branży ciepłowniczej,
- znaczenia organów państwowych i wpływu kreowanej przez nie polityki monetarnej w procesie budowania społecznej odpowiedzialności biznesu,
- wpływu samorządu terytorialnego w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Realizacji celów rozprawy oraz dążeniu do udowodnienia sformułowanej tezy podporządkowano zakres, przebieg i metody badań. Oparte one zostały na modelu badawczym, który w sposób ogólny został scharakteryzowany we wstępie pracy (s.18), schematycznie zaprezentowany w rozdziale szóstym (s.141 i nast.) oraz weryfikowany w rozdziale siódmym (s.268 i nast.).

Zaprezentowane założenia badawcze rozprawy oceniam pozytywnie. Eksponują one zamierzenia Autora w odniesieniu do zakresu i sposobu prezentacji zagadnienia podejmowanego w dysertacji. Zostały one ujęte we wstępie (ss. 17-18). Także wybór tematu rozprawy uznaję za zasadny. Wpisuje się on bowiem trafnie w całokształt badań dotyczących wpływu społecznej odpowiedzialności biznesu na decyzje menedżerskie podejmowane w procesie zarządzania, przyczyniając się do wzbogacenia tych badań głównie w wymiarze empirycznym.

### **3. Ocena struktury i zawartości merytorycznej rozprawy.**

Recenzowana rozprawa, zgodnie ze swoim tytułem, koncentruje się na problematyce społecznej odpowiedzialności biznesu. Tym samym kluczowe znaczenie dla przyjęcia określonej struktury pracy ma zdefiniowanie tego pojęcia, którą Autor rozpatruje w perspektywie prakseologicznej jako *„koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społecznej ochrony środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy”* (s.12). Tak określone pojęcie stanowi dla Autora bazę do budowy autorskiego modelu społecznej odpowiedzialności biznesu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem ciepłowniczym (rozdział 7) i stanowią wyznacznik prowadzonych badań empirycznych (s.73 i nast.).

Biorąc równocześnie pod uwagę, że przedmiotem tak ukierunkowanych badań jest podjęta próba wskazania czynników wpływających na zmianę sposobu zarządzania przedsiębiorstwem pozwala stwierdzić, że recenzowana rozprawa wpisuje się w zakres dyscypliny nauki o zarządzaniu.

Dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny. Najistotniejszymi jej walorami są aspekty poznawcze w obszarze sektora energetyki cieplnej, uzyskane informacje oraz wnioski z przeprowadzonych badań ankietowych a także możliwe zastosowanie zaprojektowanego modelu w praktyce gospodarczej, po jego ewentualnym przyszłym rozbudowaniu.

Zasadnicza część pracy obejmuje 316 stron monografii. Zawiera siedem rozdziałów, wstęp, wnioski końcowe, spisy zawartych wykresów, rysunków i tabel (ogółem 73 wykresy, 18 rysunków oraz 120 tabel prezentujących głównie wyniki badań

własnych Autora) oraz bibliografię, obejmującą wykorzystane w pracy źródła zagraniczne (266 pozycji, głównie artykuły pochodzące z czasopism naukowych) i literaturę krajową (61 pozycji). Odrębną część stanowi 14 stronicowy załącznik, w którym zawarto autorski kwestionariusz ankiety pt. "Model społecznej odpowiedzialności biznesu wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwem ciepłowniczym", przygotowany w języku polskim i łotewskim.

Struktura logiczna rozprawy, oparta na doborze i sekwencji prezentowanych w niej treści została podporządkowana jej tytułowi oraz przyjętym założeniom badawczym. Stąd, niezależnie od formułowanych dalej uwag szczegółowych do poszczególnych rozdziałów, strukturę pracy oceniam ogólnie akceptująco.

Podział pracy na poszczególne rozdziały jest mocno niesymetryczny, co uznać należy za rozwiązanie niewłaściwe. Najbardziej widoczne jest to przy porównaniu rozdziałów 6 i 7. Treść rozdziału szóstego zawiera 127 stron i 19 wyodrębnionych podrozdziałów, a na przeciwległym biegunie rozdział siódmy posiada tylko 10 stron i jeden podrozdział. Pozytywnie z kolei oceniam strukturę i zawartość merytoryczną wniosków końcowych, konkluzji i rekomendacji.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym „*The relevance of scientific problem*” (14 stron) Autor w sposób syntetyczny i bardzo ogólny dokonał wprowadzenia do tematu dysertacji. Podrozdział 1.1. w niewielkim stopniu wpływa na realizację celów dysertacji i mógłby w zupełności stanowić jeden lub dwa akapity we wprowadzeniu do pracy. Z kolei zagadnienia dotyczące „*social business concept*” powinny znaleźć swoje miejsce w obecnym drugim rozdziale, zaś kwestie związane z gospodarką energetyczną mogłyby stanowić wprowadzenie do rozdziału czwartego pracy. W tej sytuacji ten niewielki rozdział pracy mógłby zostać pominięty.

W drugim rozdziale, który Autor opatrzył tytułem: „*Analysis of Contemporary Synthesis of Knowledge in the Corporate Social Responsibility Scope*” (14 stron) zaprezentowane zostały w sposób syntetyczny najważniejsze kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Autor podniósł w tej części ważny aspekt związany z szukaniem kompromisu pomiędzy nastawieniem przedsiębiorstw na generowanie coraz wyższych wyników finansowych w kontekście odpowiedzialności społecznej prowadzonej przez nie działalności gospodarczej. Dokonał syntetycznego

omówienia najważniejszych zalet i wad takiego rozwiązania w perspektywie strategicznej. Słusznie Autor zgadza się z opinią B.W.Altmana i D.Vidaver-Cohena, którzy słowami: „*Saying it is so, don't necessarily make it so*”, podkreślali potrzebę budowy długookresowej postawy przedsiębiorców wobec CSR, zamiast podejmowania tylko okresowych działań w tym obszarze. Autor jest zdania, że wprowadzanie filozofii CSR do przedsiębiorstw pozwoli im uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku (s.49). W rozdziale tym Autor wykorzystał właściwe źródła literatury, z tym, że można byłoby przytoczyć tezy również polskich badaczy zajmujących się problematyką CSR.

Trzeci rozdział pt. „*Business Model in theory and practice*” (23 strony) podejmuje problematykę modeli biznesowych i sposobu ich powiązania ze strategią przedsiębiorstwa. Ta część pracy dowodzi podstawowej wiedzy Autora w zakresie omawianych zagadnień. Słusznie stwierdza on, że rodzaj zastosowanego modelu biznesu ma silny wpływ na wzrost wartości przedsiębiorstwa, co jest nadrzędnym celem długoterminowym wyznaczanym przez większość właścicieli kapitału (s.57 i nast.). Autor wyraża tezę, że głównym priorytetem dla współczesnych podmiotów gospodarczych, oprócz dążenia do wysokiego wyniku finansowego powinno być uwzględnianie aspektów związanych ze społeczną odpowiedzialnością. Dokonując analizy różnych modeli biznesowych oraz odnosząc je do przebiegu procesu modelowania biznesowego doktorant podkreśla, że właściwe zaprojektowanie społecznie odpowiedzialnego modelu biznesowego jest wysoce skomplikowanym procesem (s.72). Na poparcie tego przywołuje on myśl F.Bacona „*Natura non facit Saltum*”, którą można interpretować jako wymóg starannego planowania kluczowych zmian zachodzących w przedsiębiorstwie. Rozdział ten podejmuje także kwestie sposobu implementacji modeli biznesowych w przedsiębiorstwie. Wykorzystana tu literatura przedmiotu oraz umiejętne odwołania na myśli różnych badaczy wskazują, że Autor posiada podstawową wiedzę w zakresie prowadzenia badań literaturowych. Kwintesencją tego rozdziału jest uznanie przez Autora społecznego modelu biznesowego jako szansy dla współczesnego przedsiębiorstwa na wdrażanie innowacji i jego rozwój, z czym trudno się nie zgodzić.

Rozdział czwarty opatrzony tytułem „*Analysis of the Heating Sector in Poland and Latvia*” (47 stron) charakteryzuje sektor energetyki ciepłej, który w dalszej części jest

przedmiotem badań empirycznych. Autor oddzielnie przedstawił energetykę polską i łotewską, wykorzystując w tym celu głównie materiały statystyczne opracowywane przez Urzędy Statystyczne, Urząd Regulacji Energetyki oraz inne organy rządowe Polski i Łotwy. Bazował także na opracowaniach, które zostały przygotowane dla przedsiębiorstw działających w sektorze energetyki ciepłej obu krajów. Charakterystyka pozwoliła na przejście do pogłębionej analizy sektora energetyki ciepłej, która objęła okres 13 lat, tj. 2002-2014. Doktorant wykorzystał do tego celu klasyczne metody statystyki opisowej oraz techniki i narzędzia badawcze, które pozwoliły na częściową weryfikację przyjętych w pracy hipotez badawczych. Tę część pracy oceniam pozytywnie i dowodzi podstawowej umiejętności prowadzenia tego rodzaju analiz.

W rozdziale piątym zatytułowanym *„Theoretical Grounds for Construction of Models”* (21 stron) Autor przedstawił ogólne założenia trzech nominalnych: modeli społecznej odpowiedzialności biznesu w ujęciu makro i mikro oraz modelu korzyści wynikających ze stosowania koncepcji CSR. Słusznie zauważa Autor, że zarówno czynniki mikroekonomiczne, jak i makroekonomiczne w bezpośredni lub pośredni sposób wpływają na konstrukcje modelu biznesowego przedsiębiorstwa opartego na społecznej odpowiedzialności. Analiza wzajemnych relacji pomiędzy nimi pozwala uzyskać pełną wiedzę o charakterystyce tworzonego modelu biznesowego (s.120 i nast.). Autor przywołuje tu podejście Osterwaldera, Pigneur’a i Tucciego traktujące model biznesowy *„jako narzędzie koncepcyjne zawierające zestaw elementów i ich powiązań, pozwalające na scharakteryzowanie logiki biznesu konkretnej firmy”* (s.120). Należy domniemywać, iż jest to konstrukcja, z którą Autor się utożsamia. Osiągnięciem tej części pracy jest syntetyczne zestawienie najważniejszych modeli biznesu, które występują we współczesnym świecie gospodarczym. Synteza ta została oparta na koncepcjach krajowych i zagranicznych badaczy tematyki.

W szóstym rozdziale, który Autor opatrzył tytułem: *„Methodology of the Research Process and Presentation of Research Results”* (127 stron) zaprezentowany został proces badawczy realizowany w Polsce (ss.145-224) oraz na Łotwie (ss.225-267). Rozdział ten jest monstrialny i stanowi prawie 50% objętości wszystkich siedmiu rozdziałów dysertacji. Autor dokonał odrębnego zestawienia wyników badań przeprowadzonych



w Polsce oraz na Łotwie, przy czym blisko trzykrotnie więcej miejsca poświęcono polskiej gospodarce. Układ poszczególnych podrozdziałów jest identyczny, co jest rozwiązaniem przejrzystym, lecz utrudnia szybkie porównanie uzyskanych wyników. Zdecydowanie lepszym rozwiązaniem byłoby przyjęcie bezpośredniej analizy porównawczej, co oprócz aspektu czysto merytorycznego miałooby pozytywny wpływ na zmniejszenie nadmiernej objętości tego rozdziału. Tytuł rozdziału budzi pewną wątpliwość, gdyż nie można go uznać za rozdział metodologiczny. Czytelnik nie został w nim bowiem poinformowany w jaki sposób powstał zastosowany model oraz jaka jest jego przewaga nad innymi modelami wykorzystywanymi w badaniach. Ten rozdział to w efekcie prezentacja przeprowadzonych badań i druga część tytułu jest adekwatna do jego zawartości. Zastosowane narzędzia statystyczne należy uznać za właściwe. Uzasadnione jest użycie przez Autora analizy czynnikowej, która pozwala wychwycić najważniejsze parametry wpływające na badane zjawisko (np. s.210 tabela 71, wykres 48). Pewną wątpliwość budzi natomiast zastosowanie analizy interakcji dla odpowiedzi Tak/Nie/Nie mam zdania (słaba skala). Wyciąganie na podstawie takich odpowiedzi wniosków o wpływie społecznej odpowiedzialności biznesu na parametry ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa jest praktycznie niemożliwe. Zastosowana w tym przypadku metoda pozwala uchwycić wyłącznie subiektywną wizję menadżerów na społeczną odpowiedzialność biznesu. Pozwala ona na uzyskanie obrazu wzajemnego oddziaływania czynników, ale tylko w opinii jednej strony badań. Pełne wykorzystanie metody i otrzymanie wiarygodnych rezultatów uzyskano by, gdyby Autor zastosował analizę interakcji wykorzystując dodatkowo opinię na temat wizerunku przedsiębiorstwa od interesariuszy zewnętrznych (np. klienci, społeczeństwo regionu). Oczywiście uzyskanie tak dużej liczby informacji i zbudowanej na tej podstawie wiedzy uznaję za osiągnięcie Autora. Proponuję aby w przyszłych badaniach doktorant podjął wyzwanie połączenia subiektywnych czynników związanych z opiniami menadżerów z mocnymi i obiektywnymi czynnikami określającymi efekty działalności uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwo, np. wynik finansowy netto, net cash flow, EVA, SVA czy wypłacalność. Niedociągnięciem rozprawy jest słabe wyeksponowanie i zbyt syntetyczna charakterystyka czynników makroekonomicznych, przez co czytelnik ma problem ze zrozumieniem ich istoty oraz oceną ich wpływu na wyniki prowadzonych

badania. Dotyczy to chociażby wskazanego przez Autora parametru w postaci stopy zwrotu (s.151), która w świecie finansów ma różnorodne znaczenie i jest wyznaczana dla różnych wielkości ekonomicznych.

Siódmy rozdział pt. „*Presentation of Research Results: Business model of Managing a Heating Company in the Scope of Social Responsibility*” (10 stron) zawiera wyniki badań empirycznych prowadzonych przez Autora. Rozdział ten (ss. 268-277) odbiega objętościowo od pozostałych i zawiera tylko jeden podrozdział, co jest nieprawidłowym rozwiązaniem. Rozdział pracy naukowej powinien zawierać kilka podrozdziałów tematycznych, inaczej numerowanie jedyne jest niewłaściwe. Pewnym osiągnięciem Autora jest autorski model zbudowany na podstawie czynników, które są zaprezentowane i statystycznie przeanalizowane w rozdziale 6 dysertacji. Uzyskano parametry modelu, które w dalszych etapach jego rozwoju należy rozbudowywać, przez co będzie on mógł być implementowany w gospodarce.

Pozytywnie oceniam zestawione w podsumowaniu wnioski Autora dysertacji (ss.278-285). Dla przejrzystości prowadzonego wywodu materiały badawcze w formie kwestionariusza ankiety zostały przez niego opracowane w formie dwóch załączników i zamieszczone na końcu pracy.

Reasumując tą część oceny pragnę wskazać na te elementy, które można uznać za osiągnięcia Autora w sferze merytorycznej:

- przeprowadzenie relatywnie dużych badań ankietowych, wspartych metodą wywiadu: w Polsce zbadano 212 przedsiębiorstw na 445 istniejących a na Łotwie odpowiednio 26 na 45,
- uwzględnienie w pracy zebranych opinii na temat CSR w grupie menadżerów przedsiębiorstw sektora energii cieplnej, z zastrzeżeniami podanymi wcześniej,
- wykorzystanie analizy czynnikowej w procesie badawczym oraz zadawalającego zbioru innych metod, technik i narzędzi statystycznych,
- zbudowanie autorskiego modelu, który może stanowić podstawę do dalszych, bardziej rozbudowanych badań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu,
- podjęcie się badań w branży, która wymaga dużej i specjalistycznej wiedzy z zakresu techniczno-technologicznych aspektów działalności przedsiębiorstw, co jest trudne dla osób nie pochodzących z branży ciepłowniczej.

Zaprezentowane wnioski oraz uwagi w odniesieniu do całej rozprawy skłaniają do konkluzji, że cel główny, jak i cele cząstkowe zostały przez Autora zrealizowane w stopniu podstawowym, uzasadniającym pozytywną ocenę merytoryczną recenzowanej rozprawy. Podniesione spostrzeżenia i wskazówki, mimo, że w niektórych miejscach istotnie, pozwalają na moją dopuszczającą ocenę rozprawy w omawianym zakresie. Niektóre z zaprezentowanych uwag można traktować jako przyczynek do dyskusji, po części pewnie wynikający z mojego subiektywnego spojrzenia na prezentowane kwestie.

Ocena rozprawy doktorskiej zrodziła kilka spostrzeżeń, uwag i wątpliwości, które zostały wskazane na wcześniejszych stronach recenzji. W nawiązaniu do nich chciałbym, aby Doktorant ustosunkował się w trakcie publicznej obrony do dwóch pytań:

- Pytanie nr 1.

W trakcie prowadzenia prac badawczych dokonano estymacji parametrów opracowanego modelu. Czy wartości tych parametrów posiadają merytoryczną interpretację? A jeśli tak, to który z zastosowanych czynników makroekonomicznych jest w opinii doktoranta najważniejszy ?

- Pytanie nr 2

W rozprawie używany jest parametr (czynnik) określany stopą zwrotu (interest rate Ma8). Jak wiemy w świecie finansów występuje wiele rodzajów stóp zwrotu. Proszę o skonkretyzowanie o jaką stopę zwrotu chodziło w trakcie prowadzonych badań ?

#### **4. Ocena strony formalnej rozprawy.**

Recenzowana praca została przygotowana w zgodzie z podstawowymi wymogami formalnymi stawianymi dysertacjom doktorskim, z zastrzeżeniami podanymi poniżej. Przy prezentacji wyników badań i dociekań literaturowych Autor w sposób akceptowalny udokumentował wykorzystanie źródeł bibliograficznych wraz z ich wykazem zawartym na końcu pracy. W całej rozprawie tabele, rysunki i wykresy zostały opisane zgodnie z podstawowymi zasadami, z tym, że część z nich z zastrzeżeniami, których wykaz przedstawiono poniżej. Zestawienie tabel, rysunków i wykresów dołączono zgodnie z zasadami w postaci spisów końcowych. Język pracy jest zrozumiały,

oparty na poprawnym wykorzystaniu angielskojęzycznej terminologii ekonomicznej. Niezależnie od akceptowalnej oceny strony formalnej recenzowanej pracy, z obowiązku recenzenckiego pragnę wskazać na pojawiające się w niej błędy, niektóre istotne, które nie powinny mieć miejsca w pracy promocyjnej na stopień naukowy. Do najistotniejszych usterek i błędów zaliczam:

- niezrozumiałe jest zawarcie w podsumowaniu rozdziału 5 treści odwołujących się do tabel i rysunków zamieszczonych w kolejnym rozdziale 6. Podsumowanie rozdziału powinno bowiem syntetyzować uzyskane w rozdziale efekty pracy naukowej a nie wskazywać co będzie w przyszłości: „*Also, the knowledge factor plays a crucial role, which has been illustrated in Figure 10 Model 2. Process model of social business responsibility page 107*” (s.140). Błąd ten uważam za istotny.
- niewłaściwe jest przygotowanie rozdziału 6, zwłaszcza podrozdziału 6.1. Nie można, zwłaszcza w pracy naukowej, w podrozdziałach zamieszczać samych zestawień, bez żadnego wprowadzenia do nich. Czytelnik rozprawy nie ma wówczas wiedzy w jakim celu są one zamieszczone oraz co jest wymiernym efektem ich prezentacji. Są to fundamentalne błędy, które powinny być przez doktoranta zaniechane w przyszłych jego pracach.
- treść zawarta w podsumowaniu do rozdziału 5 (s.140) odnosi się do niewłaściwych numerów rysunków i tabel oraz wskazuje nieprawidłowe strony ich wystąpienia, co zdecydowanie utrudnia analizę efektów pracy,
- numeracja wewnątrz rozdziału 7 jest inna w spisie treści (s.9), a inna we właściwym tekście pracy (s.268),
- zauważana jest trywialność prezentacji niektórych grafów, np. wykresy rozkładów obserwacji prowadzają się do zbyt małej liczby obserwacji (Chart 25, s.149 i nast.), przez co nie przyczyniają się do lepszego zrozumienia ujętych danych lub metody ich obróbki.
- formatowanie tekstu pracy naukowej powinno być zrealizowane w tym samym standardzie. Przykładowo: stosowanie niejednakowego systemu pogrubiania tekstu np. Chart 2 (s.28) vs. Chart 3 (s.29), zastosowanie różnej wielkości czcionek w tekście pracy, np. przypisy: 18 (s.23), 253 (s.127), prezentowanie danych w tabelach w formie rozrzuconej, co utrudnia analizę wyników, np. tabela 6 (s.75).

- w tekście wprowadzającym do opisu poszczególnych rozdziałów podana jest informacja o sześciu rozdziałach, a faktycznie jest ich siedem (ss.19-20).
- nie powinno się zaczynać rozdziału czy podrozdziału od tabeli czy rysunku bez zamieszczenia tekstu wprowadzającego, np. s.73, s.100 i in.
- w całej pracy zauważalny jest brak jednoznacznego odniesienia się Autora na konkretny numer rysunku, tabeli czy wykresu, co zmniejsza czytelność dysertacji i zdecydowanie utrudnia analizę tekstu.
- tytuły rysunków i tabel nie zawierają informacji kogo/czego dotyczą dane, np. chart 2 (s.28) i in. Taki niepełny opis uniemożliwia prawidłową analizę danych.
- w źródłach pod rysunkami czy tabelami brak jest pełnych not bibliograficznych oraz numerów stron, z których zaczerpnięto skopiowany rysunek lub tabelę, np. rysunki: 1-2 (s.25) czy tabela 4 (s.69) i in.
- prezentowane w dysertacji wykresy lepiej byłoby przygotować w języku angielskim, gdyż nie byłoby wówczas konieczne dodawanie pod każdym z nich dodatkowej legendy, np. chart 3 (s.76), i in.
- zamieszczone w pracy zeskanowane wykresy są nieczytelne i bardziej wskazane byłoby ich oryginalne opracowanie, np. charts 15-16 (s.108) i in.
- występują: różne zapisy dotyczące publikacji zbiorowej: w jednym miejscu pojawia się zapis [in:] (s.12), innym razem: In: (s.13), niejednorodne zapisy dotyczące redaktora pracy, np. przypis 8 (s.13) „ed”, przypis 10 (s.14) „Ed”, braki wskazania drugiego redaktora pracy w przypisie 10 (s.14).
- w odnośnikach powinno stosować się skrót „ibid.” w przypadku powtórzenia odniesienia na źródło bezpośrednio po sobie następującym, np. przypis 14 i 15 (s.20); przypis 141 i 142, s.119 i in.
- brak wskazania numeru czasopisma, z którego zaczerpnięto informacje do pracy, np. przypisy: 18 (s.23), 32 (s.32), 51 (s.36), 92 (s.44), 108 i 109 (s.47) i in. Podobne braki występują w spisie bibliografii.
- brak wskazania w przypisach numerów stron, z których zaczerpnięto cytaty lub przygotowano zestawienie, np. przypisy: 159 (s.58), 202 (s.68), 263 (s.131), 275 i 276 (s.133) i in.

- niepełne opisy bibliograficzne, przykładowo: brak miejsca wydania, brak wydawcy publikacji, np. przypisy: 4 (s.12), 66 (s.40), 95 i 96 (s.44), 98 (s.45), 107 (s.47) i in., niejasny opis bibliograficzny w przypisach, np.: 198 (s.67) i in.
- w spisie bibliografii występuje duży chaos. Czasami daty występują w nawiasach, innym razem po przecinku lub bez przecinka, czasami na ostatnim miejscu, innym razem wcześniej, czasami stosowany jest dwukropek, innym razem przecinek lub kropki. W niektórych miejscach bezzasadnie podawane są numery stron.
- w spisie bibliografii występują pomyłki w nazwiskach autorów, np. Martyniuk Z. a powinno być: Martyniak Z. (s.298).
- w spisie wykresów brak jest wskazania tytułu wykresu nr 20 (chart 20).
- w pracy pojawiają błędy literowe, np. „hapter” zamiast „chapter” (s.8).

Dostrzeżenie wskazanych błędów formalnych, w tym niedociągnięć edycyjnych, pomoże Autorowi dysertacji w doskonaleniu jego warsztatu naukowego.

## 5. Konkluzja.

Zaprezentowane w treści recenzowanej rozprawy wyniki studiów literaturowych i własnych badań empirycznych w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) potwierdzają wkład Autora w badanie wpływu tej koncepcji na proces zarządzania przedsiębiorstwem. Podjęte przez Autora działania badawcze pozwalają poszerzyć wiedzę na temat skutków ekonomiczno-finansowych dla przedsiębiorstwa, jak i stopnia realizacji interesów społecznych oraz relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem i ochroną środowiska. Niniejsza rozprawa wskazuje bowiem i uzasadnia potrzebę głębokiego spojrzenia na problem społecznej odpowiedzialności biznesu.

Konkludując stwierdzam, że recenzowana rozprawa wpisuje się w dyscyplinę nauk o zarządzaniu, potwierdzając wiedzę jej Autora w wymienionym zakresie. Uprawnia mnie to w tym miejscu do sformułowania wniosku, że Doktorant wykazał się akceptowalną wiedzą i podstawowymi umiejętnościami w zakresie sformułowania problemu naukowego oraz prowadzenia pracy naukowej związanej z rozwiązaniem tego problemu. Tym samym uznać należy, że rozprawa doktorska mgr. Jevgenijs Kurovs pt. *“Business Model of Management in Heating Company in Scope of Social Responsibility”*

w zakresie podstawowym spełnia wymogi stawiane w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r. nr 65 poz. 595 z późn. zm.). W związku z powyższym wnioskuję do Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej o jej przyjęcie oraz dopuszczenie do publicznej obrony celem ubiegania się o **stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu**.



*dr hab. Janusz Nesterak*