

9 listopad 2022 r.

Dr hab. Marcin Lis, prof. AWSB  
Akademia WSB  
Wydział Nauk Stosowanych  
Katedra Zarządzania  
E-mail: [mlis@wsb.edu.pl](mailto:mlis@wsb.edu.pl)

Recenzja rozprawy doktorskiej mgra Dionizego Smolenia  
pt. „Model zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa)”,  
napisanej pod opieką promotora dra hab. inż. Janusza Zawiły – Niedźwieckiego prof. PW

### **Podstawa opracowania recenzji**

Podstawą finalną recenzji jest pismo z dnia 12 września 2022 r. Pana Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej dr hab. inż. Jarosława Domańskiego prof. PW w związku z powołaniem mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgra Dionizego Smolenia.

Przedmiotem merytorycznej oceny jest przekazana mi z w/w pismem rozprawa doktorska pod tytułem „Model zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa)”, napisana pod opieką promotora dra hab. inż. Janusza Zawiły – Niedźwieckiego prof. PW.

Recenzja została sporządzona zgodnie z przepisami:

- Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, stanowiącej załącznik do obwieszczenia Marszałka Sejmu RP z dnia 15 września 2017 r. (Dz.U. z 2017 r., poz. 1789) w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu w/w ustawy.
- Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz.U. z 2018 r., poz. 261).

### **Ocena redakcyjnej strony pracy**

Recenzowana rozprawa doktorska ma 142 strony, składa się z oświadczenia autora o samodzielny opracowaniu pracy, oświadczenia promotora, że praca spełnia warunki, aby

zostać przedstawiona w postępowaniu awansowym, spisu treści, streszczeń w języku polskim i angielskim, wprowadzenia obejmującego: kontekst problemowy, lukę naukową, problem badawczy, cel pracy, wyjaśniające pytania badawcze oraz przedstawienie procesu badawczego. Bibliografia obejmuje 108 pozycji literaturowych, w tym 12 anglojęzycznych.

Należy zaznaczyć, iż wykaz literatury jest reprezentatywny dla podjętej problematyki, ale należy podkreślić, iż około 90 publikacji jest starszych niż 5 lat.

Edytorsko praca została przygotowana bardzo starannie, podkreślić też należy walory językowe treści, wnikliwość analizy problemu, praktyczny model, logiczny wywód poparty wnioskowaniem na każdym etapie pisania rozprawy, trafną zwięzłość przekazu i argumentacji w badanym obszarze. Należy podkreślić, iż wydruk przygotowany został do recenzji w formacie minimalistycznym, co jest warte podkreślenia z uwagi na aspekty ekologiczne, a co za tym realizację celów zrównoważonego rozwoju ONZ.

#### **Ocena wyboru tematu rozprawy, wskazanych celów, przyjętych hipotez oraz dobranych metod badawczych**

Przedmiotem rozprawy jest zarządzanie rozwojem gospodarczym regionu, traktowanego jako obszar terytorialny tożsamy z województwem. W ujęciu przyjętym w rozprawie doktorskiej zarządzanie rozwojem gospodarczym polega na ukierunkowaniu wysiłków struktur, podmiotów, interesariuszy oraz współpracy tych podmiotów, nastawionym na realizację określonych celów związanych z rozwojem gospodarczym, koordynowane przez samorząd województwa. Autor wskazał, iż istotnym kontekstem rozprawy doktorskiej jest polityka spójności Unii Europejskiej, której Polska i polskie regiony są uczestnikami od momentu akcesji do UE w 2004 roku.

Kluczową tezę pracy jest wskazanie możliwości budowy właściwego modelu zarządzania rozwojem gospodarczym regionu, który w głównej mierze opiera się na koordynacji, współpracy i synergii interesariuszy oraz wykorzystaniu efektów synergii wszystkich elementów regionalnego systemu rozwoju gospodarczego.

Autor w ramach pracy doktorskiej poszukuje modelu idealnego, wzorcowego zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa), który mógłby być implementowany w wybranym województwie.

Należy wskazać, iż wyzwaniem rozprawy doktorskiej jest wykazanie oryginalności przedstawionego w niej ujęcia w opozycji do zagadnień już znanych i zbadanych w nauce. Autor w swoim podejściu wykorzystał wnioski z analiz różnych systemów i modeli

zarządzania, w szczególności odnoszące się do rozwoju regionalnego. Doktorant w rozprawie wskazał kluczowe części składowe modelu zarządzania rozwojem gospodarczym regionu, a mianowicie: aktorów niezbędnych do funkcjonowania docelowego modelu zarządzania rozwojem gospodarczym regionu, powiązania czyli czynniki odpowiadające za funkcjonowanie systemu, współdziałanie, ale również cele oraz mechanizmy kształtujące model takie jak między innymi: przywództwo, partnerstwo czy też zaufanie oraz kreatywność, co w sposób trafny koresponduje z postawioną tezą pracy.

Oczywistym więc wyzwaniem przedmiotowej rozprawy doktorskiej jest wykazanie oryginalności przedstawionego ujęcia w opozycji do zagadnień już znanych nauce.

Należy zaznaczyć, iż zarządzanie rozwojem regionu jest jednym z kluczowych zadań realizowanych w domenie publicznej. Doktorant w pierwszej części rozprawy bardzo trafnie odnosi się do kluczowych uwarunkowań oraz trendów zarządzania rozwojem gospodarczym wskazując na współpracę interesariuszy, kształtowanie relacji oraz potrzeby organizacyjno-zarządcze w zakresie koordynacji całości działań ukierunkowanych na wspieranie rozwoju gospodarczego regionu. Wskazuje również, iż szczególnie istotne wśród współczesnych trendów zajmuje kształtowanie relacji z partnerami społecznymi, gospodarczymi, mieszkańcami i innymi interesariuszami. Dodatkowo należy podkreślić, iż istotnym kontekstem rozprawy doktorskiej jest nawiązanie do polityki spójności UE, której Polska i polskie regiony są uczestnikami od 2004 r., co w sposób znaczący wpisuje się w uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej.

Z treści rozprawy doktorskiej wynika, iż główna teza pracy sprowadza się do stwierdzenia, iż możliwe jest opracowanie i stosowanie modelu zarządzania rozwojem gospodarczym regionu, opartego na koordynacji działań, współpracy interesariuszy oraz wykorzystaniu synergii wszystkich elementów regionalnego systemu rozwoju gospodarczego. Należy wskazać, iż autor wskazuje bardzo trafnie, iż bardzo istotną kwestią jest elastyczny wymiar kształtowania polityki rozwoju gospodarczego województwa. Bardzo ważnym aspektem jest skuteczne zarządzanie, wykorzystujące potencjał, angażujące kluczowe podmioty, jak również narzędzia służące wdrożeniu planowanych działań. Wskazał, iż obecnie brakuje systemowego podejścia do zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa).

Doktorant podjął wyzwanie zbadania tego problemu w kontekście holistycznego spojrzenia na obecne procesy zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa), wskazania elementów składowych systemu, opracowania teoretycznego modelu, wzorca zarządzania rozwojem. Autor podjął się wyzwania zbadania problemu bardzo zręcznie zawężając granice eksploracji do poziomu regionu (województwa), dzięki czemu skomplikowana problematyka

badawcza została scharakteryzowana w ramach zapewniających jednorodność pola badawczego oraz skalę do realizacji dla pojedynczego badacza, oczywiście z możliwością implementacji wypracowanego rozwiązania w innych województwach, czy też w ramach wykorzystania przy tworzeniu polityki gospodarczej kraju. Dzięki czemu obiektywny stan niewiedzy na gruncie dotychczasowej wiedzy został prawidłowo określony.

Powyższe przesłanki dają podstawy do bardzo pozytywnej oceny wyboru problematyki dysertacji. Równocześnie warto podkreślić, iż systemowe podejście do zarządzania opiera się na systemie wielopoziomowego zarządzania, co też w rozprawie jest poddane analizie i badaniu, przy wykorzystaniu współpracy partnerów, kształtowaniu relacji, sieciowaniu, ale przy bardzo istotnej koordynacji podmiotów na różnych szczeblach zarządzania terytorialnego. Istotna jest implementacja zapisów polityk publicznych w odniesieniu do procesów rozwojowych realizowanych na poziomie regionalnym (województwa).

Doktorant wskazał na str. 26, iż celem głównym rozprawy jest: „*wypracowanie modelu zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa)*”. Cel główny na str. 27 został podzielony na 3 szczegółowe cele badawcze (pierwszy ma charakter poznawczy, a dwa pozostałe aplikacyjne):

(C1) „*Identyfikacja determinant systemowego podejścia do zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa)*;

(C2) „*Identyfikacja elementów składowych modelu zarządzania*”;

(C3) „*Identyfikacja narzędzi doskonalenia modelu i jego adaptacja do zróżnicowanych warunków różnych województw tudzież innych jednostek administracji samorządowej (zarówno szczebla powiatowego, jak i też gminnego)*”.

Należy wskazać, iż cel poznawczy został precyzyjnie określony jako identyfikacja czynników kształtujących system wspierania rozwoju gospodarczego na poziomie regionalnym, co koresponduje bardzo trafnie z celem głównym i zakresem rozprawy, brakuje natomiast odniesienia do specyfiki jednostek funkcjonujących na poziomie regionalnym, w dalszych pracach badawczych warto aby doktorant przeprowadził badania w oparciu o szczególne warunki funkcjonowania podmiotów województwa z uwzględnieniem otoczenia społeczno-gospodarczego, a co za tym obecnych ryzyk i koniecznych zmian w zakresie funkcjonowania i kooperacji. Należy wskazać, iż zarządzanie obciążeniem kognitywnym staje się obecnie domeną każdej jednostki na poziomie regionu (województwa), które powinno być uwzględnione w modelu zarządzania rozwojem przy realizacji kolejnych badań pogłębionych.

Analizując pierwszy cel aplikacyjny doktorant trafnie precyzuje, iż celem rozprawy jest wypracowanie kluczowych czynników konstytuujących docelowy model, a w szczególności zestaw cech, którymi będzie się wyróżniał przedmiotowy model, ze szczególnym uwzględnieniem systemowego podejścia do zarządzania procesami, kształtowania celów czy też polityki personelem. Warto, aby Doktorant w tym miejscu wskazał również inne składowe modelu, ograniczenie się jedynie do 3 wydaje się zbyt ogólne, brakuje wnikliwej i precyzyjnej konstatacji w tym obszarze, jednak należy wskazać, iż Doktorant ujął kluczowe obszary dla potrzeb poprawności funkcjonowania nowoczesnej architektury procesów i jej efektywności. Kolejny cel aplikacyjny, który Doktorant odniósł do narzędzi doskonalenia modelu i jego adaptacji w sposób trafny wskazuje na konieczność dostosowania narzędzi do praktycznych uwarunkowań wdrożenia z uwzględnieniem specyfiki regionu (województwa), istotności w zależności od obszaru zainteresowań, możliwości weryfikacji trafności zastosowania przyjętych norm, regulacji.

Dla osiągnięcia celu głównego Doktorant wskazał wyjaśniające pytania badawcze (str. 28) obejmujące m.in. determinanty systemowego podejścia do zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa), narzędzia programowania rozwoju gospodarczego, wskazanie zasobów ludzkich i instytucjonalnych zaangażowanych w rozwój gospodarczy regionu czy też określenie zasad współpracy z klientami, interesariuszami systemu oraz o narzędzia doskonalenia systemu, co wpisuje się w temat rozprawy i założenia przyjęte przez autora.

Należy wskazać, iż doktorant trafnie (również w sposób schematyczny) przedstawił koncepcję pracy (str. 29), wskazując kontekst problemowy, lukę naukową oraz problem badawczy, cel główny oraz cele szczegółowe, jak również precyzyjnie zobrazował wyjaśniające pytania badawcze, co pokazuje iż praca posiada program badawczy oraz zawarte w nim metody badawcze.

Doktorant przedstawił proces badawczy, a mianowicie wskazał jak metodycznie zrealizował badania, których przedmiot stanowiło zarządzanie rozwojem gospodarczym regionu przez samorząd województwa, zaprojektował i wykorzystał scharakteryzowane wcześniej metody badawcze, m.in. analizę literaturową, przegląd benchmarków w zakresie systemowego zarządzania regionem, analizę porównawczą, studia przypadku, strukturalizację modelu badawczego, wywiady oraz analizę wielokryterialną, co trafnie nawiązuje do przyjętych przez autora założeń wstępnych oraz celu głównego rozprawy doktorskiej. Ważnym etapem pracy była szeroko przeprowadzona weryfikacja i analiza problemów w odniesieniu do analizy literaturowej, doktorant poszukiwał w badaniach potwierdzenia w praktyce stawianych tez,

dotatkowo przeprowadził studia przypadków, cenną była również analiza desk research w zakresie polityki wspierania rozwoju gospodarczego regionów.

Doktorant wykorzystał również kilka studiów przypadków w zakresie budowania systemowego podejścia w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego w wybranych województwach, uwzględniając kluczowe kryteria. Należy zaznaczyć, iż doktorant w sposób bardzo praktyczny zastosował kryteria istotnego wpływu na rozwój gospodarczy regionu, uwzględnił kompleksowość w zakresie gospodarki województwa oraz co bardzo istotne spojrzął na problem bardzo holistycznie i wykorzystał doświadczenie praktyczne. Autor przedstawił schemat metodyczny analizy studiów przypadków w rozprawie na str. 33. Model uwzględnia trafnie kluczowe pytania, pytania horyzontalne oraz proces szczegółowego wnioskowania. Wskazane i omówione kryteria zostały przez doktoranta powiązane ze studiami przypadków, zostały przedstawione w rozdziale 2 rozprawy doktorskiej.

Podsumowując tę część oceny rozprawy doktorskiej, w tym wskazanie celów oraz pytań badawczych uważam za zasadne, doceniam wnikliwość Doktoranta w zakresie wnioskowanie i wykorzystania studiów przypadków (faktycznych projektów) celem weryfikacji bieżących poglądów.

### **Ocena merytoryczna kompozycji rozprawy**

Rozprawa doktorska składa się z Wprowadzenia (takie podejście pasuje do rozprawy naukowej, należy docenić autora rozprawy), w którym sformułowano tezę pracy, ogólny schemat zakresu merytorycznego pracy. Pierwszy rozdział podejmuje perspektywę teoretyczno-poznawczą uwzględniającą modele zarządzania strategicznego, koncepcje zarządzania politykami publicznymi, modele zarządzania rozwojem regionalnym, analizę modeli stosowanych w różnych krajach oraz proces wnioskowania, co trafnie odnosi się do tematu rozprawy doktorskiej. W dalszej części Autor przedstawia kontekst problemowy, lukę naukową, problem badawczy wraz z pytaniami w odniesieniu do zarządzania rozwojem gospodarczym regionu, co już zostało omówione wyżej, także z pewnymi uwagami krytycznymi i polemicznymi, jak również cel pracy, pytania badawcze.

Rozdział pierwszy (29 stron) jest przeglądem piśmiennictwa związanego w szerokim ujęciu z problematyką rozprawy, chodzi tu o koncepcje zarządzania istotne dla zarządzania rozwojem regionalnym, Doktorant bardzo trafnie omawia różne modele zarządzania strategicznego (od str. 37), w tym modele m.in. Leavitta, Wattermanna, Michigan, Model Harvardzki, Schulera, jednak autor zbyt lakonicznie odnosi się do wykorzystania owych modeli w ramach modelu

zarządzania rozwojem regionu (województwa), brakuje jednoznacznych synergii i przykładów zastosowania w praktyce, brakuje również standaryzacji w zakresie powoływania na pozycje literaturowe w przypisach np. przypis 60 nie zawiera daty publikacji.

W dalszej części rozprawy doktorskiej autor trafnie prezentuje koncepcje zarządzania politykami publicznymi, a więc koresponduje z tematem rozprawy, Autor omawia również modele zarządzania publicznego z uwzględnieniem nakładów i wyników, prezentuje rolę foresightu w zarządzaniu publicznym wskazując na budowę scenariuszy i strategii prognozowania. Istotnym walorem rozprawy jest wskazywanie kluczowych atrybutów foresightu, a mianowicie: antycypacji, partycypacji, konsensu społecznego, sieci partnerskich, perspektywy długookresowej, kulturę myślenia o przyszłości, co wskazuje na praktyczny wymiar oraz znajomość literatury przedmiotu. Doktorant bardzo trafnie odnosi się do nowoczesnych koncepcji podejścia projektowego, zwinnego zarządzania projektami, czy też podejścia procesowego, prezentuje w sposób trafny holistyczne spojrzenie na prowadzenie polityk publicznych i zarządzania nimi w sposób efektywny.

Istotnym w rozprawie doktorskiej jest pokazanie przez Autora analizy porównawczej modeli stosowanych w różnych krajach (str. 61), należy wskazać, iż problematyka rozwoju gospodarczego jest obecnie jednym z najistotniejszych obszarów działania regionów w innych krajach Unii Europejskiej. Analiza jest właściwa, szkoda że jedynie w sposób lakoniczny przeprowadzona, na bardzo ogólnym poziomie (str.61-63) i odnosząc się do pozycji literaturowych z lat 2014-2020, przedmiotowy obszar wymaga analiz i dalszego poszukiwania rozwiązań i modeli do zastosowania korzystając z doświadczeń krajów Unii Europejskiej oraz innych państw.

Rozdział drugi (19 stron) jest poświęcony analizie studiów przypadku, służy weryfikacji czy problemy zidentyfikowane w rozdziale pierwszym znajdują potwierdzenie w praktyce.

Dużą wartością rozprawy doktorskiej jest charakterystyka i analiza praktycznych systemów zarządzania rozwojem gospodarczym regionów, z drugiej strony teoretyczne rozważania, co jest zgodne z celem i zakresem pracy. Treść tego rozdziału oceniam pozytywnie, choć zwraca uwagę mała objętość w porównaniu z pozostałymi kluczowymi rozdziałami. W szczególności trzeba podkreślić wszechstronność charakterystyki studiów przypadku (od str.65), tak horyzontalną (paleta aspektów i odniesień, jak i wertykalną (wnikliwość przedstawienia modelu zasad użycia – metod analizy studiów przypadku, jak również przeprowadzenie analizy, czy też zastosowanie).

Warto wskazać, iż doktorant jest partnerem w polskim PWC, a projekty analizowane przez niego w rozprawie doktorskiej są faktycznymi projektami, którymi kierował dla polskich

województw, praktykując w analogicznych projektach regionalnych w kilku krajach Europy Zachodniej. W ramach pracy doktorskiej Doktorant zaprezentował praktyczne studia przypadków, co zasługuje na podkreślenie praktycznego waloru pracy, niestety z uwagi na wymagania w zakresie poufności biznesowej akceptowalnym wydaje się być ograniczony dostęp, a co za tym prezentacji danych biznesowych.

Doktorant w rozprawie bardzo trafnie zaprezentował determinanty systemowego podejścia do wspierania rozwoju regionalnego w odniesieniu do zaprezentowanych studiów przypadku.

Rozdział trzeci (23 strony) jest przedstawieniem autorskiego modelu zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa), jest przedstawieniem sposobu przekształcenia wniosków z procesu badawczego na kształt modelu – strukturalizacja, jak również przedstawieniem wniosków z procesu weryfikacji modelu oraz przedstawieniem ostatecznego kształtu modelu, co jest zgodne z celem i zakresem przedmiotowej rozprawy doktorskiej. Treść tego rozdziału oceniam pozytywnie, a szczególnie chcę podkreślić bardzo solidną analizę weryfikację wypracowanego modelu zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa), str. 87 przedmiotowej rozprawy.

Rozdział czwarty (4 strony) prezentuje sposoby doskonalenia modelu i jego adaptacji przedstawione przez Autora na dwóch poziomach, a mianowicie doskonalenia jako naturalnego procesu uczenia oraz doskonalenia rozumianego jako adaptacja do specyfiki i uwarunkowań różnych regionów, co powoduje konieczność ciągłego doskonalenia jego zapisów. Istotnym etapem tej części rozprawy jest wielokryterialna metody oceny dojrzałości modelu zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa) i wskazanie sposobu wykorzystania (str. 111) jako dojrzałości modelu zarządzania, opracowania rekomendacji dotyczących wdrażania, monitorowania zmian, jak również ewaluacji modelu zarządzania. Rozdział oceniam pozytywnie, jednak analiza została przygotowana bardzo lakonicznie bez szerszego omówienia i procesu wnioskowania. W końcowej części rozdziału Doktorant wprowadzie wskazuje, iż analiza wielokryterialna pozwala na dostosowanie modelu do specyfiki danego województwa oraz umożliwia jego doskonalenie jednak brakuje szerszego uzasadnienia stawianych wniosków i prezentowanych w tabeli nr 8 ocen poziomu dojrzałości.

Treść tego rozdziału budzi mieszane odczucia, przedmiotowy rozdział mógłby być włączony w rozdział poprzedzający lub część dotyczącą podsumowania.

W podsumowaniu (7 stron) Doktorant zrekapitulował przebieg badań opartych na studiach przypadku i ustalone wnioski dla teorii i praktyki, pokazując jak posłużyły realizacji celów rozprawy, a także co istotne wskazał kierunki dalszych badań (str. 117).



Dyskusja wyników badań Doktoranta, podjęta w podsumowaniu rozprawy doktorskiej, w kontekście weryfikacji kluczowej tezy postawionej w pracy oraz kluczowych trzech celów badawczych jest bardzo dobra. Autor wskazał, iż każdorazowo implementacja modelu do konkretnej sytuacji regionu musi być oparty o wskazanie zadań związanych z polityką rozwoju gospodarczego regionu, wskazaniu podmiotów odpowiedzialnych za realizację zadań, kształtowanie relacji i współpracy, kooperacji, jak również ustanowieniu formalnych i organizacyjnych mechanizmów zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa), co potwierdza postawioną tezę, iż możliwe jest opracowanie stosownego modelu zarządzania rozwojem gospodarczym regionu.

W dalszej części podsumowania Doktorant trafnie odniósł się do kluczowych trzech celów badawczych postawionych w pracy, wskazując na wypełnieniu luki w tym obszarze, wnioskując iż w wielu województwach funkcjonują zarysy systemu wspierania rozwoju gospodarczego, co było przedmiotem badania. Dodatkowo Autor prezentuje, w odniesieniu do kolejnego celu badawczego, wzorcowy model wspierania rozwoju regionalnego (poprzez analizę literaturową oraz analizę studiów przypadku) oraz Doktorant wskazał sposoby doskonalenia modelu oraz jego adaptacji do zróżnicowanych warunków różnych województw.

Istotnym jest również wskazanie przez Doktoranta w podsumowaniu propozycji prowadzenia dalszych badań dotyczących systemów wspierania rozwoju gospodarczego na poziomie regionalnym, celem rozwiązania kolejnych problemów między innymi dotyczących przyspieszenia wdrażania modelu, czy też procesu powiązań systemów regionalnych, wymiany dobrych praktyk w ramach regionów oraz procesu ewaluacji wdrażania poszczególnych modeli i systemu ich doskonalenia.

Reasumując treść podsumowanie oceniam pozytywnie.

### **Wnioski końcowe**

Należy wskazać, iż głównym osiągnięciem Doktoranta jest bardzo wnikliwe, wszechstronne przeanalizowanie możliwości opracowania modelu zarządzania rozwojem gospodarczym regionu, z uwzględnieniem koordynacji działań, współpracy interesariuszy oraz wykorzystaniu efektu synergii wynikającej ze współdziałania wszystkich elementów regionalnego systemu rozwoju gospodarczego.

Doktorant w procesie badawczym uzyskał potwierdzenie stawianej tezy. W konsekwencji analiz piśmiennictwa, Doktorant doprecyzował determinanty badanego zagadnienia oraz bardzo metodycznie, w oparciu o studia przypadku, skomponował i zaplanował proces

badawczy oraz wnioskowania w odniesieniu do postawionych pytań badawczych. Dla poprawności i porządku należy zwrócić uwagę na nieznaczną słabość subiektywizmu w interpretacji niektórych studiów przypadku.

Doktorant wykazał się podczas przygotowania rozprawy doktorskiej dobrą wiedzą zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, a recenzowana rozprawa doktorska spełnia w wysokim stopniu wymóg aktualności. Z kolei przeprowadzając badania oparte na studiach przypadku Doktorant wykazał się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz umiejętnością samodzielnego wnioskowania. Analizując kwestie teoretyczne Doktorant posłużył się umiejętnie dobraną treściowo literaturą naukową, choć zwraca uwagę iż większość pozycji literaturowych jest starszych niż 5 lat. Zgłoszone przeze mnie uwagi mają charakter dyskusji z Doktorantem oraz zmierzają do tego, aby pomóc doskonalić warsztat pod kątem dalszej kariery naukowej. Podsumowując jest pełen uznania dla przedłożonej dysertacji, w szczególności wskazując na jej bardzo praktyczny charakter i możliwości zastosowania.

Reasumując, uważam iż Doktorant osiągnął cele rozprawy oraz uzyskał oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Tym samym rozprawa doktorska jest wartościowa i wnosi wkład do nauki w zakresie problematyki zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województw).

Na tej podstawie uważam, iż rozprawa mgra Dionozego Smolenia pt. „Model zarządzania rozwojem gospodarczym regionu (województwa)”, spełnia wszystkie wymagania merytoryczne i formalne, a wobec tego wnioskuję do Rady Naukowej dyscypliny *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* w Politechnice Warszawskiej o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

