

## Wydział Zarządzania

**dr hab. inż. Alina Kozarkiewicz, prof. AGH**

Katedra Zarządzania Organizacjami i Kapitałem Społecznym

Kraków 25.01.2023

### **RECENZJA**

**rozprawy doktorskiej magistra Pawła Bełcha**

***pt. Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem dystrybuującym paliwa płynne***

Recenzja została sporządzona w odpowiedzi na pismo Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu dr hab. Estery Piwoni–Krzyszowskiej, prof. UEW z dnia 6.12.2022. Zasadnicze części wykonanej recenzji pracy doktorskiej obejmują moją ocenę ogólnej wiedzy teoretycznej, oryginalności rozwiązania problemu naukowego oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez Pana magistra Pawła Bełcha.

### **OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA RECENZOWANEJ ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

Recenzowana rozprawa pt. „Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem dystrybuującym paliwa płynne” została przygotowana przez magistra Pawła Bełcha pod opieką naukową dr hab. Marty Nowak, prof. UEW, promotora rozprawy.

Praca doktorska składa się z czterech zasadniczych rozdziałów poprzedzonych wstępem i zreasumowanych zakończeniem, ponadto zawiera bibliografię, spis tabel i rysunków, a także załącznik obejmujący kwestionariusz ankiety badawczej. Ogółem recenzowane opracowanie liczy 275 stron (w tym 220 stron tekstu zasadniczego, bez bibliografii i pozostałych uzupełnień). Bibliografia – zgodnie z klasyfikacją przyjętą przez Autora rozprawy - obejmuje 406 pozycji literatury, 64 akty prawne, 6 źródeł internetowych oraz 41 innych źródeł. Praca zawiera 28 tabel i 49 rysunków, a także załącznik prezentujący narzędzie badawcze (formularz ankiety) wykorzystane do przeprowadzenia badań sondażowych.

## OCENA ORYGINALNOŚCI DOBORU I ROZWIĄZANIA PROBLEMU NAUKOWEGO

### Ocena doboru i zakresu problematyki badawczej

Problematyka badawcza podjęta przez Autora, mimo że stanowi obszar dociekań naukowych już od wielu lat, to jednak może być nadal ważna poznawczo. Controlling jako system wspierania decyzji podejmowanych przez zarządzających w organizacjach, a także metody controllingu strategicznego i operacyjnego proponowane i stosowane w praktyce organizacji nadal stanowią ważny obszar badawczy, szczególnie w istniejącej sytuacji istotnych i dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu, takich jak transformacja cyfrowa, nowe presje społeczne i ekologiczne, efekty gospodarcze okresu pandemii i kryzysu energetycznego itp.

Autor skierował swoją uwagę nie tyle na zmiany w systemach controllingu, a raczej na jeden szczególny sektor gospodarki i postanowił przyjrzeć się bliżej controllingowi w przedsiębiorstwach dystrybuujących paliwa płynne. Dostrzegł zarówno specyfikę tego sektora, m.in. specyficzne uwarunkowania techniczne i prawne transportu paliw, jak i znaczenie tego sektora dla gospodarki. Zakładając swoistość działalności przedsiębiorstw, postanowił zbadać systemy controllingu w takim specyficznym obszarze, zarówno diagnozując stan istniejący (np. stosowane w przedsiębiorstwach sektora metody), jak i proponując rozwiązania właściwe dla wybranych przedsiębiorstw dystrybuujących paliwa płynne. Autor dysertacji nie koncentruje się jednak na teorii sytuacyjnej lub konfiguracyjnej, czego można się było spodziewać przy tak określonej tematyce, nadaje swoim badaniom charakter aplikacyjny, poszukując nowych sposobów rozwiązywania problemów zarządczych w przedsiębiorstwach wybranego przez siebie sektora.

Zastosowane podejście – wybór jednego sektora i koncentracja uwagi na jego specyfice – nie jest może pionierskie (np. podobne badania były prowadzone w Polsce w turystyce i hotelarstwie), jednak może być uznane za podstawę do potraktowania problemu badawczego jako oryginalnego i zasługującego na uwagę badaczy i praktyków.

We wstępie do pracy Autor dysertacji sam uzasadnia wybór tematyki pracy wskazując na istniejącą lukę badawczą: „Pomimo, iż istnieją publikacje dotyczące controllingu, to brak jest w literaturze przedmiotu publikacji na temat controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem dystrybuującym paliwa, stąd identyfikuje się lukę wiedzy” (str. 4). Autor identyfikuje lukę poznawczą, a także publikacyjną oraz aplikacyjną, co więcej, jednocześnie dostrzega – jak można założyć, na podstawie obserwacji uczestniczących lub autorefleksji – zainteresowanie przedsiębiorstw dystrybuujących paliwa płynne nowymi koncepcjami i metodami zarządzania (o ile w tym kontekście controlling można uznać za nową metodę zarządzania).

## Ocena celów i hipotez badawczych

Kluczowe dla oceny zakresu i oryginalności badań podjętych w dysertacji doktorskiej jest przeanalizowanie jej celów głównych i szczegółowych, pytań badawczych lub sformułowanych hipotez.

Zgodnie z oczekiwaniami, na stronie 5 Autor pracy formułuje cele swojej dysertacji. I tak celem głównym rozprawy doktorskiej jest przedstawienie możliwości wykorzystania controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem dystrybuującym paliwa płynne oraz ocena przydatności controllingu w zwiększaniu poziomu efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Następnie formułuje 10 celów szczegółowych, których nie będę przytaczać w mojej recenzji, znajdują się na stronie 6 recenzowanej rozprawy, a dotyczą one specyfiki przedsiębiorstw dystrybuujących paliwa płynne, diagnozy systemów controllingowych oraz opracowania koncepcji controllingu dla przedsiębiorstw tego sektora.

Do formułowania celów badań Autor powraca przy okazji prezentowania przebiegu swoich badań na str. 8. Idea badań stanowiących podstawę do przygotowania recenzowanej dysertacji obejmuje diagnozę stanu zastosowania metod controllingu w przedsiębiorstwach, które prowadzą dystrybucję paliw płynnych i działających w Polsce, opracowanie, wdrożenie i zweryfikowanie opracowanej koncepcji controllingu w wybranym przedsiębiorstwie dystrybuującym paliwa płynne, dokonanie oceny wpływu implementacji wskazanej koncepcji na poziom efektywności ekonomicznej badanej jednostki (dotyczy to prezentowanego studium przypadku). Jest to ambitny cel, na szczególne podkreślenie zasługuje próba implementacji zmian w systemie controllingu i oceny jej wpływu w przypadku realnie funkcjonującego przedsiębiorstwa analizowanego sektora. Eksperyment badawczy „na żywym organizmie” bywa bowiem trudny do akceptacji i realizacji, czy po prostu bywa ryzykowny.

Po sformułowaniu celów pracy Autor przechodzi do zaprezentowania trzech głównych hipotez badawczych (str. 7):

H1: Uwarunkowania organizacyjne oddziałują na stosowanie controllingu w przedsiębiorstwach dystrybuujących paliwa płynne. Hipoteza ta została uzupełniona o hipotezy szczegółowe dotyczące wpływu wielkości przedsiębiorstwa, struktury kapitałowej, zakresu działalności.

H2: Controlling wpływa pozytywnie w większym stopniu na właściwe i skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem dystrybuującym paliwa płynne, gdy w jednostce tej stosowany jest controlling funkcyjny, natomiast wpływ ten jest najmniejszy w przypadku stosowania controllingu przedsiębiorstwa.

H3: Prawidłowo wdrożony i stosowany controlling w przedsiębiorstwie dystrybuującym paliwa płynne wpływa na wzrost poziomu efektywności ekonomicznej tego podmiotu.

W moim przekonaniu hipotezy są sformułowane w zasadzie poprawnie, dotyczą relacji pomiędzy określonymi koncepcjami (konstruktami) lub zmiennymi. Pojawia się wprawdzie pytanie: co oznacza sformułowanie „w tym większym stopniu stosowany jest controlling” (str. 7). Wydaje się także, że trudno uznać sformułowane hipotezy za odkrywcze, brak w nich odniesień do specyfiki uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw sektora dystrybucji paliw płynnych.

### **OCENA WIEDZY TEORETYCZNEJ ZAPREZENTOWANEJ PRZEZ AUTORA**

Trzy pierwsze rozdziały pracy doktorskiej są podstawą oceny wiedzy teoretycznej zaprezentowanej w dysertacji.

W rozdziale pierwszym Autor zaprezentował kontekst, w tym specyfikę uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw dystrybuujących paliwa płynne w Polsce. Za kluczowe dla poznania kontekstu swoich badań naukowych Autor rozprawy uznał zaprezentowanie charakterystyki, w tym klasyfikacji oraz właściwości (typu: liczba oktanowa, cetanowa, lotność, lepkość itp.) paliw płynnych, pokazał skalę produkcji, a także omówił znaczenie paliw płynnych dla sektora energetyki. Poświęcił tej problematyce prawie 20 stron swojej rozprawy doktorskiej. Następnie, w kolejnym podrozdziale zaprezentował specyfikę przedsiębiorstw zajmujących się dystrybucją paliw płynnych. Swoje rozważania zaczął jednak od definiowania pojęć podstawowych, takich jak przedsiębiorstwo i organizacja. Z dużą dozą zaskoczenia identyfikuję fakt, że Autor recenzowanej rozprawy doktorskiej uznaje dotychczasowy dorobek nauk o zarządzaniu za niewystarczający i proponuje własną (wtórną) definicję przedsiębiorstwa: przedsiębiorstwo to podstawowa jednostka gospodarcza tworząca odrębną całość, której celem nadrzędnym jest wypracowywanie dodatniego wyniku finansowego, tj. sukcesywna maksymalizacja jego wartości (s. 29). Następnie, konsekwentnie, Autor nawiązuje do dyskusji na temat celów przedsiębiorstwa, w tym wartości dla akcjonariuszy, niestety, wprowadzając do treści rozprawy twierdzenia, z którymi niełatwo się współcześnie zgodzić. Na przykład trudno nie odnieść się do nadmiernie tradycyjnego postrzegania istoty przedsiębiorstwa i nie dostrzeżenia ogromnego dorobku i dyskusji dotyczących np. równoważenia interesów różnych interesariuszy, celów ESG, idei Better Business itp. Prawdopodobnie wynika to z cytowania literatury z lat 90-tych, w której dominowało jeszcze inne niż aktualnie dyskutowane podejście do postrzegania celów, presji otoczenia, oczekiwań interesariuszy. Następnie, Autor rozprawy analizuje termin dystrybucja, poświęcając mu dużą tabelę i dyskusję, co prowadzi do sformułowania autorskiej definicji przedsiębiorstwa dystrybuującego paliwa płynne (s.37) i wizualizacji, nieco trywialnej, na rysunku 1.10. W kolejnych podrozdziałach Autor omawia warunki organizacyjno-prawne działalności w zakresie obrotu paliwami płynnymi, w tym porównuje zezwolenia i koncesje, cytuje liczne akty prawne, omawia wybrane problemy transportu paliw płynnych rozumianych jako materiały

niebezpieczne, ponownie zaczynając od dyskusji dotyczącej definiowania terminu „transport”, klasyfikacji transportu, pokazuje statystyki dotyczące samochodów ciężarowych i ciągników siodłowych w wybranych państwach Unii Europejskiej, formułuje kolejne własne definicje, m.in. transportu paliw płynnych.

Pierwszy rozdział recenzowanej dysertacji doktorskiej obejmuje około 60 stron tekstu. Doceniam wysiłek włożony przez Autora pracy, jednocześnie mam ogromne wątpliwości dotyczące potrzeby tak dokładnego nakreślenia szeroko rozumianego kontekstu problematyki, czy też formułowania własnych definicji terminów zrozumiałych lub już zdefiniowanych. Jest to fragment rozprawy doktorskiej powodujący – prawdopodobnie wbrew zamierzeniom Autora i włożonego zaangażowania – wrażenie wypełniania stron zbędną treścią czy wręcz pseudonauki.

Rozdział drugi dotyczy zarządzania przedsiębiorstwem dystrybuującym paliwa płynne. Jest to rozdział również pełen dywagacji terminologicznych. Niestety, Autor rozprawy ponownie „odkrywa” terminy i problemy wielokrotnie już odkrywane i prezentowane, np. podejmowanie decyzji, proces decyzyjny, zarządzanie, zasoby przedsiębiorstwa, efektywność ekonomiczna, zarządzanie strategiczne i operacyjne, analiza SWOT. Autor polemizuje z autorytetami i proponuje własne definicje wielu pojęć, czasami dodając człon: dystrybuującym paliwa płynne (np. definicja zarządzania przedsiębiorstwem dystrybuującym paliwa płynne na str. 73). W ostatnim podrozdziale Autor odchodzi od dyskusji terminologicznych i prezentuje aplikacje informatyczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem dystrybuującym paliwa płynne, w tym np. Kalk15 (do przeliczania podstawowych wielkości dotyczących paliw płynnych – objętości, gęstości i masy w odniesieniu do temperatury referencyjnej 15°C), PetroManager One, itp.

Wskazując na mankamenty w treści tej części pracy muszę podkreślić, że umieszczanie w pracach naukowych twierdzeń typu: „Menedżer przedsiębiorstwa dystrybuującego paliwa płynne powinien podchodzić racjonalnie i logicznie do podejmowania decyzji” (str. 78) lub „Zarządzanie strategiczne to dyscyplina wiedzy stosowanej, a nie typowo teoretycznej”(str. 91) uznaję za przejaw braku refleksji naukowej. Zakładam jednak, że być może są efektem wyłącznie braku doświadczenia w uczestnictwie w dyskusji naukowej. Radziłabym Autorowi poświęcenie czasu na nieco dłuższą refleksję na twierdzeniami typu: „Zarządzanie strategiczne to współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, wspierana przez procesy planowania, organizowania oraz kontrolowania” (str. 95).

To, co budzi wątpliwości w kontekście badań podjętych w pracy, to – niestety – wniosek wynikający z treści prezentowanych w tym rozdziale, że przedsiębiorstwa dystrybuujące paliwa płynne z perspektywy procesów decyzyjnych, zarządzania strategicznego czy operacyjnego nie wykazują cech specyficznych. Trudno znaleźć odpowiedź na pytanie: czym różni się proces zarządzania strategicznego w sektorze paliw płynnych od

uniwersalnych modeli prezentowanych w literaturze na temat zarządzania strategicznego (rys. 2.5)?

Dwa pierwsze rozdziały pracy obejmują aż 114 stron tekstu, który w zasadzie stanowi tylko wprowadzenie do tematyki rozprawy. Dopiero na stronie 115 (rozdział trzeci) Autor dociera do problematyki controllingu. Jak można się było spodziewać, rozpoczyna od przeglądu licznych definicji controllingu. Podobnie jak poprzednio, Autor proponuje definicję controllingu przedsiębiorstwa dystrybuującego paliwa płynne (str. 124). Następnie, prezentuje rolę controllera, zadania, relacje z menedżerami, miejsce w strukturze itp. Wreszcie, na stronie 136 Autor zaczyna dyskusję dotyczącą uwarunkowań wdrażania controllingu, w tym wewnętrznych i zewnętrznych czynników sytuacyjnych wpływających na implementację controllingu, a także omawia etapy wdrażania controllingu. W kolejnym podrozdziale prezentuje system mierników specyficznych dla przedsiębiorstw dystrybuujących paliwa płynne (w tym opartych o litry, a nie tony przewozów). W 15 stronicowej tabeli Autor zawarł zestaw proponowanych mierników. Doceniając zakres tej propozycji, można mieć tylko wątpliwość dotyczącą źródeł tej koncepcji (źródło pod tabelą to opracowanie własne). Zaprezentowane zestawienie nie ma nic wspólnego z wcześniejszymi dywagacjami terminologicznymi, nie jest efektem analizy dotychczasowych systemów mierników stosowanych w praktyce polskich lub zagranicznych przedsiębiorstw, nie jest efektem wcześniejszego przeglądu literatury przedmiotu. Jak twierdzi Autor opracowania, jest to system, który na potrzeby badań w tej dysertacji został wdrożony w wybranym przedsiębiorstwie. Można zatem przypuszczać, że metodą badawczą był eksperyment, można założyć, że udany. W tym rozdziale, tzn. na tym etapie badań i prezentacji, omówiono autorski system wybranych mierników controllingu w przedsiębiorstwie dystrybuującym paliwa płynne (obejmujący: controlling zaopatrzenia, controlling sprzedaży, controlling transportu, controlling magazynowy oraz controlling badań i rozwoju). Podobnie, jego źródła nie są znane potencjalnemu czytelnikowi, można założyć, że są wynikiem wiedzy i refleksji Autora nie prezentowanych bezpośrednio w dysertacji.

Dokonany przegląd literatury, w tym wybór pojęć i koncepcji, świadczy o szerokim spektrum zainteresowań Autora. Liczne części przeglądu prezentowanych terminów, w moim przekonaniu, wymagają lepszego doboru (pomijania) i uporządkowania. Jednak moja ostateczna ocena wiedzy Autora dokonana na podstawie tekstu recenzowanej rozprawy jest oceną pozytywną.

### **OCENA UMIEJĘTNOŚCI PROWADZENIA PRACY NAUKOWEJ**

Autor rozprawy doktorskiej postawił sobie istotne wyzwanie badawcze. Do rozwiązania swojego problemu badawczego wykorzystał różne metody badawcze – zarówno badania literaturowe, jak i badania empiryczne praktyki przedsiębiorstw analizowanego sektora. Ocena wyników badań literaturowych została zaprezentowana powyżej, w tej części

recenzji chciałabym się odnieść bezpośrednio do badań empirycznych i ich wyników zaprezentowanych w rozprawie.

Zgodnie z oczekiwaniami, w wstępie do pracy Autor zaprezentował proces badawczy i metody badawcze (str. 8). Metody badawcze zastosowane w pracy to – według mojej terminologii – tradycyjny przegląd literatury przedmiotu, badania archiwalne, czyli analiza dokumentów zastanych (źródeł wtórnych), badania sondażowe, w tym badania ankietowe i wywiady, a także studium przypadku, które jest raczej strategią badawczą, zbiorem metod, a nie metodą jako taką. Zdaniem autora i zgodnie z tekstem dysertacji, badania oparte były również jednocześnie o indukcję i dedukcję, jednocześnie o analizę i syntezę, ponadto wykorzystano rozumowanie przez analogię. Niestety, Autor pracy nie rozwinął ani nie skomentował tych terminów metodologicznych.

Wyniki empirycznych badań własnych Autor prezentuje w ostatnim (czwartym) rozdziale swojej dysertacji. W początkowej części rozdziału zaprezentował postępowanie badawcze - metody i przebieg empirycznych badań własnych. Jak stwierdza Autor rozprawy, celem jego badań była z jednej strony diagnoza poziomu zastosowania i funkcjonowania controllingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce, które prowadzą dystrybucję paliw płynnych. Drugi cel to identyfikacja i ocena wpływu wdrożenia w przedsiębiorstwie dystrybuującym paliwa płynne zaproponowanej przez Autora koncepcji controllingu na poziom jego efektywności ekonomicznej.

Pierwsza część badań empirycznych, tzn. diagnoza poziomu zastosowania systemów controllingu, została przeprowadzona za pomocą badań sondażowych. Badania obejmowały populację - zgodnie z twierdzeniami Autora pracy - ponad pięć tysięcy podmiotów, natomiast w próbie badawczej znalazło się 235 podmiotów, które prowadzą dystrybucję paliw płynnych, czyli około 4% badanej populacji. Z opisu badań (str. 164) wynika łączenie badań kwestionariuszowych administrowanych przez respondentów i wywiadów administrowanych przez badacza. Wyniki badań sondażowych obejmują, zgodnie z oczekiwaniami wobec badań ilościowych, charakterystykę próby badawczej (statystyki opisowe). Wydaje się jednak, że na wielu stronach pracy Autor prezentuje liczne charakterystyki mało istotne z perspektywy zasadniczej tematyki pracy, np. charakterystyki całej ponad 200 elementowej próby, podczas gdy, jak wynika z opisu badań i wyników, w próbie tylko 9,7% podmiotów stosuje controlling (22 podmioty). Na kolejnych etapach i kolejnych stronach pracy Autor prezentuje statystyki opisowej tej docelowej części próby badawczej.

Podstawą badań, jak wspomniano, był kwestionariusz ankiety, który został zaprezentowany w załączniku do pracy. Analiza narzędzia badawczego pokazuje jego poprawną konstrukcję, chociaż wydaje się, że z perspektywy przydatności informacji można je udoskonalić (np. pytanie o stosowane metody może być zadane niezależnie od pozytywnej lub negatywnej odpowiedzi na pytanie o zastosowania controllingu). W tym kontekście chciałabym zauważyć, że nie jest błędem statystycznym fakt, że respondent

niewłaściwie interpretuje pytania narzędzia badawczego. Odpowiedź respondentów udzielana w wywiadach, tzn. w sytuacji interpretacji pytań kwestionariusza przez badacza, może się różnić od odpowiedzi w kwestionariuszu ankiety. Oznacza to raczej, że narzędzie badawcze wymaga rekonstrukcji. Co więcej, zgodnie z wcześniejszymi wynikami badań prezentowanymi w literaturze przedmiotu, wiele przedsiębiorstw stosując określone metody nie zdaje sobie sprawy z nazwy tej metody funkcjonującej np. w podręcznikach. Problem postrzegania i nazywania controllingu lub wybranych metod controllingu (nie identyfikowanych jako controlling) jest na pewno jednym istotnych wyzwań dla badacza tego obszaru.

Interesujące i wymagające refleksji są wyniki badań dotyczących zastosowania wybranych instrumentów (narzędzi) controllingu. Osobiście ogromnie żałuję, że Autor w pracy dywagował np. na temat definicji transportu, ale nie znalazł okazji, aby przedstawić w pracy metody, o które pytał respondentów, np. metodę wielorakich możliwości czy analizę krzywej doświadczeń. Z pewnym niepokojem zauważam, że respondenci wskazali wykorzystanie w praktyce metod bardzo mało znanych, np. wspomnianej krzywej doświadczeń, Nawigatora Skandii, czy *Performance Prism*. Jako recenzent tej pracy, ale również jako badacz, chętnie poznałabym przyczyny tak wysokiego poziomu znajomości i zastosowania w praktyce wskazanych metod.

W dalszej części pracy Autor analizuje opinie respondentów dotyczące przydatności controllingu. Jako badacz muszę także przypomnieć, że subiektywna ocena poziomu przydatności nie jest tożsama z obiektywną oceną wpływu controllingu na efektywność przedsiębiorstwa (np. str. 189). Badania takie na pewno wymagają innego sposobu formułowania i operacjonalizacji zmiennych.

W ramach swoich badań, obok statystyki opisowej, Autor stosuje metody wnioskowania statystycznego, w tym weryfikację hipotez o niezależności wybranych zmiennych, np. stosowanie controllingu a wybrane charakterystyki podmiotu. Tu należy podkreślić, że tę stosunkowo ograniczoną część swoich badań Autor uznał za podstawę weryfikacji hipotez badawczych rozprawy doktorskiej sformułowanych we wstępie do pracy. Chciałabym tu przypomnieć, że weryfikacja (testowanie) hipotezy może prowadzić do confirmacji lub falsyfikacji, a w odniesieniu do tzw. hipotezy zerowej do jej odrzucenia lub do stwierdzenia braku podstaw do odrzucenia. Odrzucenie hipotezy nie jej tożsame z twierdzeniem, że jej nie zweryfikowano.

W kolejnej części rozdziału czwartego pokazano wyniki wybranego studium przypadku. Było to w zasadzie deskryptywne studium przypadku prezentujące zmiany w systemie controllingu w wybranym przedsiębiorstwie dystrybuującym paliwa płynne, w którym wdrożono opracowaną dla tego podmiotu koncepcję systemu controllingowego uwzględniającego specyfikę, w tym techniczną, dystrybucji paliw płynnych. Zgodnie z pewną manierą prezentowania materiału, Autor omawia wiele elementów mało istotnych, w tym technicznych lub organizacyjnych, które w zasadzie zaciemniają nieco

obraz wdrożonego systemu (można mieć wrażenie, że sprowadza się do zaproponowania odmiennej jednostki pracy przewozowej w transporcie paliw płynnych) i pomiaru ekonomicznych efektów jego wdrożenia.

Zaprezentowane studium przypadku potwierdza fakt, że recenzowana praca doktorska ma charakter aplikacyjny. Znaczenie wyników badań dla praktyki przedsiębiorstw (zidentyfikowane przez Autora) dotyczy możliwości adaptacji w praktyce jego koncepcji zmian w systemach controllingu przedsiębiorstw sektora dystrybucji paliw płynnych. Można jednak dostrzec kolejne istotne dla praktyki aspekty prowadzonych badań, jak np. inspirację dla zarządzających w zakresie diagnozy systemów monitorowania i kontroli działalności strategicznej i operacyjnej.

Mimo mankamentów związanych z prezentacją badań, w tym nadmiarem treści nieistotnych i kontrowersyjnych twierdzeń, moja ogólna ocena sposobu rozwiązania problemu naukowego jest oceną pozytywną. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły Autorowi na realizację celów szczegółowych związanych z diagnozą poziomu zastosowań controllingu w przedsiębiorstwach dystrybucji paliw płynnych oraz oceną (subiektywną) przydatności controllingu w praktyce przedsiębiorstw wybranego sektora.

W kontekście badań ilościowych i ich wyników zaprezentowanych w rozprawie chciałabym jednak skierować pytanie do Autora:

*Czy porównywał Pan wyniki swoich badań z innymi wynikami badań nad zakresem zastosowań wybranych metod controllingu w polskich przedsiębiorstwach? Na ile wyniki Pańskich badań nad zastosowaniem controllingu i jego wybranych metod różnią się od wyników badań prowadzonych w innych sektorach?*

### **OCENA STRONY FORMALNEJ I JĘZYKOWEJ OPRACOWANIA**

Strona formalna pracy nie budzi większych zastrzeżeń, a recenzowana praca została napisana w sposób poprawny. Należy jednak wskazać na możliwości skorygowania strony formalnej dysertacji doktorskiej, w tym przede wszystkim logiki prezentacji i spójności całej pracy. Wśród formalnych drobnych mankamentów wskazałabym na fakt, że Autor zdecydował się zaczynać każdy podrozdział swojej rozprawy od nowej strony, co sztucznie zawyża liczbę stron pracy.

Trudno nie dostrzec zalet pracy w perspektywie formalnej. Na szczególne podkreślenie zasługuje liczba publikacji zacytowanych przez Autora. Jak wspomniano charakteryzując rozprawę, literatura liczy ponad 400 pozycji, a całość bibliografii jeszcze 100 innych prac nierecenzowanych.

## WNIOSKI KOŃCOWE

Biorąc pod uwagę dobór tematyki rozprawy, sformułowane cele, układ wyводу, wykorzystane narzędzia badawcze, walory poznawcze i aplikacyjne wyników przeprowadzonych badań stwierdzam, że rozprawa doktorska magistra Pawła Bełcha pt. ***Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem dystrybuującym paliwa płynne*** stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Rozprawa doktorska spełnia wymagania art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.) i może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Na podstawie powyższego uzasadnienia wnoszę o dopuszczenie recenzowanej pracy doktorskiej do jej obrony.



*dr hab. inż. Alina Kozarkiewicz, prof. AGH*