

Prof. dr hab. Maria Romanowska
Emerytowany profesor SGH

Biuro Rady Awansów Naukowych	
Wpływ	23-08-2022
Załącznik	117/2022

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Andrzeja Głowackiego p.t.
„Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w procesie zarządzania antykryzysowego”
przygotowanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Kazimierza Krzakiewicza**

Wstęp

Rozprawa została przygotowana w Katedrze Teorii Organizacji i Zarządzania Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu pod opieką naukową prof. dr hab. Kazimierza Krzakiewicza. Recenzję przygotowałam w związku z decyzją Rady Awansów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu z dnia 15 czerwca 2022 r. powołującą mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Andrzeja Głowackiego.

Przygotowując opinię wzięłam pod uwagę wymagania dotyczące rozpraw doktorskich określone w ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora. Art. 13. 1. ustawy wymaga, aby rozprawa doktorska, stanowiła oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazywała ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie naukowej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Opis i ocena rozprawy doktorskiej

Recenzowana rozprawa dotyczy problematyki zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, a dokładniej – zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem w kryzysie. To problematyka niezwykle ważna, szczególnie w czasach przyspieszenia zmian w otoczeniu i nieciągłego charakteru tych zmian. Teoria kryzysów i zarządzania w kryzysie oparta jest na badaniach empirycznych robionych w ostatnich kilku dekadach i nie uwzględnia współczesnych wyzwań i zagrożeń oraz nowych możliwości radzenia sobie ze zjawiskami kryzysowymi. Nowe badania na temat kryzysów, ich przyczyn, symptomów i sposobów

radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych mogą być niezwykle cenne dla przedsiębiorstw, ale także dla rozwoju teorii zarządzania.

Przedmiotem badań mgr Andrzeja Głowackiego było funkcjonowanie struktur i procesów zarządzania antykryzysowego w przedsiębiorstwach i efektywność procesów restrukturyzacyjnych. Cel główny rozprawy doktorant określił jako powiązanie procesu zarządzania antykryzysowego z działaniami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwach w sytuacji kryzysowej. Realizacji tego celu posłużyły studia literatury przedmiotu oraz własne badania empiryczne doktoranta.

Rozprawa doktorska mgr Andrzeja Głowackiego liczy 286 stroni składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, zakończenia, załączników i bibliografii. Struktura pracy jest prawidłowa, zachowana jest logika prowadzenia wywodu i właściwe są proporcje między przeglądem literatury a prezentacją wyników własnych badań.

We Wstępie mgr Andrzej Głowacki przedstawił schemat procesu zarządzania antykryzysowego złożony z trzech etapów: przed kryzysem, w trakcie kryzysu i po ustąpieniu kryzysu. Każdemu z etapów odpowiadają adekwatne metodyki zarządzania: w etapie I - przygotowanie się do kryzysu i jego diagnoza, w etapie II - zarządzanie w kryzysie i działania restrukturyzacyjne i w etapie III – strategia odbudowy i odnowy oraz rewitalizacja. Doktorant skupił swoje zainteresowania przede wszystkim na II etapie procesu – zarządzaniu przedsiębiorstwem w trakcie kryzysu i metodykach zarządzania działaniami restrukturyzacyjnymi.

We Wstępie autor uzasadnił wybór tematu, zaprezentował cel główny i cele cząstkowe pracy, sformułował problemy będące przedmiotem badań empirycznych w formie dwóch pytań głównych i trzech pytań dodatkowych oraz trzech hipotez badawczych. Omówił też krótko wyniki przeglądu literatury i własnych badań oraz zaprezentował strukturę rozprawy.

Rozdział 1 pt. „Kryzys w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa” ma charakter rozszerzonego wstępu, wprowadzenia do problematyki kryzysu. Doktorant w oparciu o literaturę, głównie polską, omówił definicję kryzysu i rodzajów kryzysu, analizę zewnętrznych i wewnętrznych przyczyn kryzysu, symptomów i faz kryzysu, przedstawił strategie i modele zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie oraz rolę menedżerów w procesie rozpoznawania kryzysu i zarządzania nim. W rozdziale 2 zatytułowanym „Zarządzanie antykryzysowe w przedsiębiorstwie” mgr Andrzej Głowacki skupił uwagę na problemie zarządzania antykryzysowego. Przedstawił różne ujęcia procesu zarządzania antykryzysowego i strategii zwalczania kryzysu prezentowane w literaturze światowej i polskiej. Rozdział 3 pt. „Restrukturyzacja i rewitalizacja przedsiębiorstwa” dotyczy już dokładnie tematyki badań

podjętych przez Doktoranta, czyli procesów restrukturyzacji przedsiębiorstwa w kryzysie oraz rewitalizacji przedsiębiorstwa, które przetrwało kryzys. Mgr Andrzej Głowacki kolejno omawia te dwa etapy zarządzania antykryzysowego przedsiębiorstwem analizując istotę, cele i rodzaje restrukturyzacji i rewitalizacji.

Zarówno rozdział 1 jak też rozdziały 2 i 3 pełnią w ocenianej dysertacji rolę pogłębionego przeglądu literatury, który pozwolił doktorantowi na uporządkowanie przemyśleń, zawężenie pola badawczego i sformułowanie problemów badawczych. Autor oparł się tu głównie na literaturze polskiej. Brakuje mi w tej części pracy szerszego przedstawienia syntezy stanowisk prezentowanych w światowej literaturze z zakresu zarządzania strategicznego w kryzysie i pogłębionego dyskursu naukowego, a także szerszych przemyśleń autora, które wyniósł ze studiów literatury. Doceniam jednak staranność Doktoranta w zgromadzeniu obszernego, bo liczącego ponad 300 pozycji zbioru monografii i artykułów oraz sprawność w wykorzystaniu źródeł literaturowych do sformułowania problemu badawczego, przedstawienia aktualnego stanu wiedzy oraz skomentowania wyników własnych badań empirycznych.

Rozdział 4 zawiera prezentację postępowania badawczego przeprowadzonego przez doktoranta w latach 2015-2020, rozdział 5 – prezentację i analizę wyników badań własnych. Na podstawie analizy polskich publikacji i statystyk mgr Andrzej Głowacki stwierdził, że w minionych latach efektywność postępowania restrukturyzacyjnych polskich przedsiębiorstw była niska, co jest istotnym problemem dla polskiej gospodarki i sformułował w formie pytań dwa problemy badawcze:

Problem 1. Czy proces restrukturyzacji jest immanentnym elementem systemu zarządzania antykryzysowego?

Problem 2. Które czynniki mają wpływ na brak sukcesów postępowania restrukturyzacyjnych wspieranych przepisami prawa?

Doktorant skoncentrował swoje zainteresowania na polskich przedsiębiorstwach, które znalazły się w kryzysie w latach 2010-2020. Ciekawym zabiegiem pozwalającym na wyodrębnienie przedsiębiorstw będących w kryzysie bez wcześniejszego pomiaru stanu ekonomicznego przedsiębiorstw, było przyjęcie założenia, że przedsiębiorstwami w kryzysie są te podmioty, które w latach 2010-2020 zdecydowały się na skorzystanie z przepisów ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze oraz z ustawy Prawo restrukturyzacyjne. W 2020 r. takich przedsiębiorstw było ponad tysiąc i z tego zbioru rekrutowały się przedsiębiorstwa objęte badaniami.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w trzech etapach. W etapie pierwszym w latach 2015-2016, wkrótce po wejściu w życie ustawy Prawo restrukturyzacyjne, która w istotny sposób poprawiała prawne warunki restrukturyzacji obowiązujące we wcześniejszej ustawie Prawo upadłościowe i naprawcze. Doktorant przeprowadził badania 150 firm, które w okresie obowiązywania tej właśnie ustawy przeszły sądowe postępowanie upadłościowe z możliwością zawarcia układu z wierzycielami i postępowań naprawczych. Badanie polegało na przestudiowaniu akt sądowych, 150 postępowań upadłościowych (dokładnie dokumentów składanych do sądu przez przedsiębiorców) i zarejestrowanie wyników tych badań za pomocą opracowanego przez badacza formularza badawczego. Drugi etap badań przeprowadzono w latach 2019-2020. Badanie polegało na zbadaniu opinii 63 licencjonowanych doradców restrukturyzacyjnych za pomocą kwestionariusza ankietowego CAWI. Pytania ankiety dotyczyły następujących zagadnień; struktury i procesów zarządzania antykryzysowego, przebiegu postępowań antykryzysowych i obszarów rewitalizacji badanych przedsiębiorstw. Etap trzeci to badania jakościowe – badania sytuacji kryzysowych w 13 spółkach notowanych na GPW w Warszawie przedstawione w formie studiów przypadku.

W rozdziale 5 doktorant w kolejnych podrozdziałach przedstawił wyniki swoich badań prezentując kolejno wnioski wynikające z każdego z etapów badań. Ciekawe obserwacje i wnioski przyniosła analiza dokumentów sądowych z postępowań upadłościowych. Informacje dotyczyły przebiegu postępowań analizy sytuacji finansowej przedsiębiorstw, propozycji układowych oraz przyczyn sytuacji kryzysowej, w jakiej znalazły się badane przedsiębiorstwa. Badania w tym etapie były podstawą do sformułowania następujących hipotez badawczych:

Hipoteza 1: Błędy polskich menedżerów są głównym źródłem powstawania zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie.

Hipoteza 2: Polskie przedsiębiorstwa nie tworzą formalnych systemów zarządzania antykryzysowego.

Hipoteza 3: Działania restrukturyzacyjne podejmowane przez menedżerów w sytuacjach kryzysowych cechuje niska efektywność.

Do weryfikacji tych hipotez posłużyły badania opinii licencjonowanych doradców uczestniczących w postępowaniach restrukturyzacyjnych w oparciu o ustawę Prawo restrukturyzacyjne z 2015 r. w 63 przedsiębiorstwach. Uważam pomysł Doktoranta, aby kluczowym respondentem uczynić doradcę restrukturyzacyjnego, a nie członka zarządu, a za oryginalny i trafny. Wiemy, że menedżerowie odpowiedzialni za stan przedsiębiorstwa i prowadzący jego restrukturyzację nigdy nie są obiektywni, źródła porażek i kryzysów zawsze dostrzegają w otoczeniu, a sukcesów - wewnątrz firmy. Respondenci - doradcy zidentyfikowali

podmioty zarządzania antykryzysowego, ocenili sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstw, symptomy i przyczyny kryzysu, opisali błędy kierownictwa w zarządzaniu kryzysowym, przebieg i działania strategiczne w postępowaniach restrukturyzacyjnych, style kierowania oraz współpracę przedsiębiorstw z sędzią – komisarzem i doradcą restrukturyzacyjnym i ocenili efekty ekonomiczno-finansowe po zakończeniu postępowania restrukturyzacyjnego oraz zakres i sposoby rewitalizacji. W oparciu o wyniki badań Doktorant stwierdził, że wszystkie trzy hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie. W ostatnim podrozdziale rozdziału 5 mgr Andrzej Głowacki przedstawił wyniki badania sytuacji kryzysowych w wybranych spółkach publicznych. Nie jest dla mnie jasna rola badania 13 spółek publicznych, nie wiem, czy mają ilustrować na przykładach wnioski wynikające z badań w całym procesie badawczym, czy, jak pisze autor, weryfikować hipotezy badawcze. I jaki jest sens badania tych samych problemów na mniejszej próbie spółek?

W rozdziale 6 zatytułowanym „Główne źródła kryzysów w przedsiębiorstwach” mgr Andrzej Głowacki skoncentrował się na omówieniu weryfikacji hipotezy 1: Błędy polskich menedżerów są głównym źródłem powstawania zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie. Bardziej szczegółowo niż w rozdziale 5 omówił wyniki badań przeprowadzonych wśród doradców restrukturyzacyjnych. Na tej podstawie sformułował listę błędów, które menedżerowie badanych przedsiębiorstw popełnili w procesie zarządzania kryzysem i restrukturyzacji. Okazało się, że menedżerowie nie potrafią dostosować strategii i modelu biznesu do zmian zachodzących w otoczeniu, nie uczą się na swoich błędach, zarządzają w sposób rutynowy i stosują dyrektywny styl zarządzania. Szwankuje też system informowania kierownictwa oraz nadzór właścicielski. Wyniki swoich badań Doktorant odniósł do wyników badań innych polskich badaczy dotyczących problemu przyczyn kryzysów i zachowań menedżerów w sytuacjach kryzysowych.

W Zakończeniu mgr Andrzej Głowacki przedstawił wnioski płynące z przeglądu literatury i badań nad kryzysami w przedsiębiorstwach. Uzasadnił, dlaczego przyjął odmienne od dominującego w literaturze podejście do relacji restrukturyzacji i zarządzania antykryzysowego oraz przyczyn kryzysów. W formie modelowej pokazał miejsce działalności restrukturyzacyjnej w procesie zarządzania antykryzysowego, w syntetycznej formie przedstawił wyniki własnych badań empirycznych odpowiadając na pytania badawcze i potwierdzając weryfikację hipotez badawczych. Do rozprawy zostały dołączone narzędzia badawcze wykorzystywane w badaniach Doktoranta, krótkie opisy spółek będących przedmiotem III etapu badań oraz spis literatury.

Moja ocena rozprawy mgr Andrzeja Głowackiego jest pozytywna. Doktorant wykazał się wystarczającą znajomością literatury przedmiotu, a także dobrą znajomością polskich realiów gospodarczych. Postawił ważny i aktualny problem badawczy, pokazał stan badań i poglądy innych autorów na temat kryzysu i restrukturyzacji. Wykazał się sprawnością w zakresie konceptualizacji badań i realizacji projektu badawczego. Oceniam wyniki badań własnych mgr Andrzeja Głowackiego jako ciekawe i wnoszące nową wiedzę do teorii zarządzania w kryzysie. W miarę prawidłowo zbudował oryginalny warsztat badawczy i przeprowadził trzyetapowe badania empiryczne, które pozwoliły na zweryfikowanie hipotez i znalezienie odpowiedzi na pytania badawcze. Doświadczenia badacza i opracowane przez niego narzędzia badawcze mogą być pomocne innym badaczom w badaniach na zarządzaniem w kryzysie.

Jednak zauważam pewne uchybienia natury metodycznej przejawiające się m.in. w nieprecyzyjnym sformułowaniu hipotez i nieokreśleniu reżimów, jakie muszą być spełnione, aby hipotezy zostały potwierdzone, w braku zastrzeżeń dotyczących możliwości uogólnienia wyników badań. Hipotezy sformułowane przez mgr Andrzeja Głowackiego nie dotyczą wielu ważnych problemów, które były przedmiotem badań np. strategii prowadzenia restrukturyzacji. Zupełnie mało ważna i przypadkowo wybrana wydaje się hipoteza II - czy najważniejsze w procesie restrukturyzacji są formalne systemy zarządzania? Próba badawcza nie była reprezentatywna dla wszystkich przedsiębiorstw, które podlegały postępowaniu restrukturyzacyjnemu, a nigdzie nie zostało zaznaczone, że hipotezy są prawdziwe tylko w odniesieniu do badanej zbiorowości 63 przedsiębiorstw. Ponadto Doktorant również badania typu *case study* 13 spółek publicznych wykorzystał do weryfikacji hipotez badawczych - badania tak małej zbiorowości mogą co najwyżej ilustrować i pogłębiać wnioski z badań ilościowych, a nie weryfikować hipotezy badawcze.

Jestem przeciwnikiem formułowania problemów badawczych w formie hipotez w małych projektach badawczych, gdzie trudno o reprezentatywne próby. Znacznie mniej zobowiązujące jest sformułowanie problemu badawczego w formie pytań badawczych. Rzeczywiście Doktorant we Wstępie sformułował problem badawczy w formie dwóch pytań badawczych - niezrozumiałe jest, dla mnie, dlaczego problemy badawcze sformułowane w formie hipotez dotyczą innych problemów niż problemy badawcze sformułowane w formie pytań, a odpowiedzi na pytania badawcze są przedstawione w innym rozdziale niż wyniki weryfikacji hipotez.

Wskazane przeze mnie niedociągnięcia metodyczne nie umniejszają wartości przeprowadzonych przez mgr Andrzeja Głowackiego badań, ale na pewno utrudniają

recenzentowi pełne zrozumienie intencji badacza. Główny cele badawczy określony przez Doktoranta jako: „powiązanie procesu zarządzania antykryzysowego z działaniami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwach, w których wystąpiła sytuacja kryzysowa” został w pełni zrealizowany.

Konkluzja

Podsumowując stwierdzam, że rozprawa mgr Andrzeja Głowackiego „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w procesie zarządzania antykryzysowego” przygotowana pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Kazimierza Krzakiewicza jest wartościową pracą naukową wnoszącą nową wiedzę do nauk o zarządzaniu i jakości poprzez odniesienie się do dotychczasowego dorobku naukowego dotyczącego przyczyn kryzysu w przedsiębiorstwie i zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie oraz prowadzenia działalności restrukturyzacyjnej. Rozprawa na dobrym poziomie prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Przeprowadzenie oryginalnych i wartościowych badań empirycznych pogłębiające wiedzę o zachowaniach polskich przedsiębiorstw i błędach popełnianych przez menedżerów i ich przyczynach stanowi oryginalne rozwiązanie ważnego problemu naukowego. Kandydat jest przygotowany do prowadzenie pracy naukowej i samodzielnego rozwiązywania problemów badawczych. Ponadto rozprawa ma znaczną wartość aplikacyjną, zawiera wartościowe wskazówki, jak usprawnić procesy zarządcze w sytuacjach kryzysowych.

Rozprawa mgr Andrzeja Głowackiego „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w procesie zarządzania antykryzysowego” spełnia wszystkie warunki stawiane rozprawom doktorskim określone w ustawie z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora.

W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie mgr Andrzeja Głowackiego do publicznej obrony jego rozprawy doktorskiej.

Warszawa 16 sierpnia 2022

