

Recenzja

pracy doktorskiej Pana mgr Kacpra Rosa
pt. „Ocena wpływu interesariuszy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa
sieciowego sektora hutniczego”
napisanej pod kierunkiem

prof. dr hab. Andrzeja Chodyńskiego i dr Edyty Bielińskiej-Duszy

1. Podstawy formalno-prawne recenzji

Podstawę prawną niniejszej recenzji stanowią: ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) oraz rozporządzenie 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).

Recenzje przygotowano w związku z otrzymaną korespondencją z Biura ds. kształcenia doktorskiego i awansów naukowych Akademii WSB w dniu 26.07.2023 roku dotyczącą powierzenia mi funkcji recenzenta rozprawy doktorskiej Pana mgr Kacpra Rosa nt.: „*Ocena wpływu interesariuszy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa sieciowego sektora hutniczego*”, przygotowanej pod kierunkiem promotora prof. dr hab. Andrzeja Chodyńskiego oraz promotora pomocniczego dr Edyty Bielińskiej-Duszy i realizowanej na Wydziale Nauk Stosowanych Akademii WSB.

2. Uwagi wstępne

Zarządzanie relacjami to kluczowy obszar badań, ale także dynamicznie rozwijana klasa tematyczna w naukach społecznych, w szczególności naukach o zarządzaniu i jakości. Nawiązując do dualistycznej koncepcji bytu realnego, relacje obok rzeczy (jednostki ludzkie, składniki przyrody i wytwory działalności człowieka) to kategorie bazowe umożliwiające wyjaśnienie zasad i sposobów złożenia, a tym samym przyczyn zmienności otoczenia organizacji. Badania nad relacjami w otoczeniu organizacji, w szczególności zarządzaniem

relacjami, jako świadomego wymiaru aktywności decydentów organizacji, posiadają stosunkowo długi rodowód. Od kilku już dekad eksplorowana jest perspektywa zarządzania relacjami organizacji w otoczeniu dla wypracowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w tym: przedsiębiorstwa sieciowego, klastrów, ekosystemów biznesowych i innych form stowarzyszeniowych przedsiębiorstw w łańcuchu wartości. W toku prowadzonych badań poprzez stosowanie odmiennych podejść i perspektyw badawczych możliwe staje się rozpoznanie zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw w sieciach oraz ostatecznie dostosowanie metod i technik umożliwiających podnoszenie sprawności systemu zarządzania relacjami w otoczeniu organizacji.

W takim znaczeniu obrany w recenzowanej pracy temat sygnowany w tytule rozprawy uważam za trafny i ważny z perspektywy teoretyczno-metodycznej, ale zwłaszcza empirycznej. Dokonujące się przekształcenia w strukturach przedsiębiorstw, sektorach i poszczególnych działach gospodarki, ale także w zakresie współczesnych normatywów rozwoju gospodarczego przesądzają o konieczności systematycznych badań w obszarze funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw sektora hutniczego. Dodatkowo skoncentrowanie się w recenzowanej rozprawie na ocenie wpływu interesariuszy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa sieciowego sektora hutniczego pozwala wzbogacić dorobek nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie czynników rozwoju, a ściślej podnoszenia konkurencyjności tego typu przedsiębiorstw. Jednocześnie podjęty w rozprawie problem badawczy dobrze wpisuje się w prowadzony dyskurs w literaturze przedmiotu, w szczególności aktualny nurt badań nad rozwojem i uwarunkowaniami współczesnych koncepcji i metod zarządzania.

3. Cele, hipotezy i pytania badawcze

Tytuł rozprawy został poprawnie formułowany, oddaje on istotę problemu badawczego i przewidywane rezultaty. Sformułowane w pracy pytanie badawcze w brzmieniu: „(...) w jakim zakresie możliwa jest poprawa zarządzania interesariuszami, w oparciu o model wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe sektora hutniczego? (...)” (s. 10) koresponduje z zbiorem cząstkowych pytań badawczych (s. 10-11).

Przyjętym w pracy celem głównym jest: „(...) ocena wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo hutnicze funkcjonujące w sieci, dla doskonalenia procesu zarządzania interesariuszami (...)” (s. 11), skonkretyzowanym w postaci sześciu celów szczegółowych (s. 11-12). Cele pracy zostały sformułowane poprawnie, korespondując z pytaniami badawczymi, wyznaczając zazębiającą się trajektorie procesu badawczego. Na podkreślenie zasługuje uwzględnienie przez Doktoranta w zbiorze celów i pytań badawczych, aspektu metodycznego,

na bazie którego decydenci organizacji sieciowych, w szczególności sieciowych przedsiębiorstw sektora hutniczego, mogą podnosić sprawność procesu zarządzania interesariuszami.

Pewne niezrozumienie wzbudza w moim odczuciu sformułowanie hipotez badawczych, skoro dominującą metodą badań podjętych w pracy są badania jakościowe, a jako wiodącą metoda studium przypadku. Traktuje zatem zbiór sformułowanych hipotez jako warunkujące prowadzenie trajektorii procesu badawczego w określonych ramach metodologicznych, korespondujących z zbiorem sformułowanych celów i pytań badawczych. Doktorant mógł także zadbać o bardziej przejrzyste powiązanie wyprowadzenia pytań badawczych i hipotez badawczych z przeglądu literatury przedmiotu.

Rozwiązanie podjętego problemu i realizację postawionych celów należy postrzegać jako próbę wypełnienia istniejącej luki teoretyczno-metodologicznej i empirycznej w zakresie doskonalenia procesu zarządzania interesariuszami przedsiębiorstwa sektora hutniczego funkcjonującego w sieci.

4. Ocena formalna

Na recenzowaną pracę składa się: 289 stron tekstu podstawowego, zawartego w sześciu rozdziałach, 122 tabelach, 2 wykresach, 19 rysunkach, 2 załącznikach (2 kwestionariusze ankiety).

Praca charakteryzuje się logiczną i poprawną strukturą. W pracy zadbano o względnie równomierną zawartość poszczególnych rozdziałów, które wprawdzie zostały skonstruowane stosownie do celu głównego pracy, jednak rozdział 4 i 5 można było połączyć z uwagi na zbieżność treści. Zastosowana terminologia odpowiada obowiązującej w tym zakresie nomenklaturze w naukach o zarządzaniu i jakości.

W pracy zastosowano względnie aktualną literaturę przedmiotu (obejmującą: 222 pozycje bibliograficzne i 8 pozycji netograficznych), w odniesieniu od której można było stosować ujednolicony sposób powoływania. W tym zakresie dostrzegłem nieliczne uchybienia, tj. błędy literowe w nazwiskach powoływanych autorów, niekompletne powołania literaturowe np. przyp. 258, s. 101; przyp. 265, s. 102; przyp. 376, s. 167. Podobnie w pracy występują nieliczne błędnie przywoływania rysunków w treści pracy (np. s. 142 przywołano rys. 2, natomiast z treści podrozdziału można było wywnioskować, że chodzi o rysunek 11 na s. 149; s. 170 przywołano tabele 9, a z treści pracy można wnioskować, że miała to być tab. 12; s. 176 błędna powoływanie tab. 11).

5. Charakterystyka podejścia badawczego

Przyjęte cele i pytania badawcze oraz teoretyczno-empiryczny charakter rozprawy zdecydowały o metodyce badań. Rozwiązanie podjętego problemu Doktorant oparł na podejściu wzorcująco-diagnostycznym, wiążąc proces modelowania z diagnozą i wnioskowaniem. Zastosowane podejście objęło dwie następujące fazy:

- analityczno-projektową, opartą na metodzie analizy i studiowaniu literatury przedmiotu, a obejmująca wyjaśnienie podstawowych pojęć związanych z tematyką rozprawy, prezentację uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa, zarządzania interesariuszami w przedsiębiorstwie sieciowym oraz sformułowanie modelu oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe;
- diagnostyczno-wartościującą, bazującą na własnych badaniach ankietowych, studium przypadku, analizie i wnioskowaniu, zorientowaną na identyfikację i diagnozę wpływu interesariuszy, badań wymiarowania sieci, synergicznego oddziaływania interesariuszy.

W prowadzonym dyskursie Doktorant bardzo mocno akcentował podejście ewolucyjne, historyczne, które w zrozumiały sposób umożliwiło wyjaśnić relacje pomiędzy poszczególnymi kategoriami pojęciowymi. Niemniej jednak zastosowanie bardziej usystematyzowanego podejścia do przeglądu literatury przedmiotu znacznie podniosłoby walory poznawcze pracy, zwłaszcza w warstwie teoretyczno-metodycznej.

Podstawową metodą badawczą było studium przypadku przeprowadzone w Arcellor Mittal (Kraków), wsparte metodami wywiadu i analizy dokumentacji, w szczególności w badaniach zastosowano dwa kwestionariusze ankiety (analiza wpływu interesariuszy, analiza powiązań sieciowych między interesariuszami) oraz arkusz analizy dokumentacji (identyfikacja interesariuszy). Dwa pierwsze z nich oceniam pozytywnie, zawarte zostały w Załącznikach do pracy. Niemniej jednak nieco szerzej Doktorant mógł wyjaśnić, kryteria doboru respondentów do badań właściwych (50 pracowników administracyjnych i 210 pracowników produkcyjnych, uzyskany zwrot na poziomie odpowiednio: 45 i 169 ankiet), jak również reprezentatywność przeprowadzonych badań na grupie dobranych respondentów. Pewnym mankamentem procesu badawczego jest niewystarczająca dbałość Doktoranta o walidację narzędzi pomiarowych, w tym także przeprowadzenie badań pilotażowych.

Kluczowymi metodami zastosowanymi w analizie materiału empirycznego były: metoda Vestera i wymiarowania sieci. I tak, metodę Vestera zastosowano w identyfikacji wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo, poprzedzając jej dostosowanie do celu badawczego, w szczególności określenia siły wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe. Zastosowanie tej metody postrzegam jako walor poznawczy pracy w warstwie metodycznej.

Metodę wymiarowania sieci zastosowano w celu wyznaczenia powiązań sieciowych między interesariuszami. Zebrany materiał empiryczny poddano analizie z zastosowaniem podstawowych statystyk opisowych, w analizie korelacji użyto współczynnik Pearsona.

Oceniając pozytywnie podejście badawcze należy stwierdzić, że Autor posłużył się dobrze dobranymi i adekwatnymi do przyjętych celów i pytań badawczych narzędziami badawczymi potwierdzając umiejętność ich stosowania.

6. Ocena rozwiązania tematu pracy

Recenzowana praca składa się z Wstępu, sześciu rozdziałów i zakończenia, które korespondują z celem głównym i cząstkowym, jak również z sformułowanymi pytaniami badawczymi.

Wstęp stanowi poprawne wprowadzenie w podjętą problematykę badawczą, z uwzględnieniem motywów podjęcia tematu, sformułowanych pytań, hipotez i celów, jak również przewidywanych rezultatów podjętych badań w obszarze.

Rozdział pierwszy pt. *Paradygmat rozwoju sieciowego w teorii nauk o zarządzaniu* otwierają rozważania poświęcone znaczeniu, zaletom i typom sieci oraz cechom organizacji sieciowej. W ramach tej płaszczyzny rozważań, potwierdzającej erudycję Doktoranta, wychodząc od paradygmatu sieciowego, dokonano przeglądu definicji i ujęć organizacji sieciowej w znaczeniu: systemu, struktury organizacyjnej i przestrzennej, koordynacji elementów sieci. Podobnie kompetentnie Doktorant dokonał przeglądu typów sieci, jak również identyfikacji cech organizacji sieciowej, umożliwiających wyróżnienie przedsiębiorstwa o charakterze sieciowym. W ramach tej płaszczyzny badawczej wychodząc od trzech atrybutów relacji sieciowych, tj. wymiany, zaangażowania i wzajemności, Doktorant przyjął trzy cechy konstytutywne (ciągła interakcja, współzależność i nieskończoność) dla odróżnienia relacji sieciowej, w tym przedsiębiorstwa centralnego.

Rozdział drugi pt. *Przegląd koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa – rola czynnika ekologicznego* otwierają rozważania poświęcone istocie rozwoju przedsiębiorstwa, w ramach których w nieco szerszym zakresie można było odnieść się do poszczególnych teorii przedsiębiorstwa i sposobu w jaki interpretowany jest rozwój przedsiębiorstwa. Dodatkowo w nieco szerszym zakresie prowadzony dyskurs warto było osadzić w kontekście sieciowym i ewolucyjnym, płynnie przechodząc do modelu ujętego na rys 2 (s. 48), jak również grupy kapitałowej jako odniesienia organizacji sieciowych. Wymagałoby to jednak powoływania bardziej współczesnej literatury przedmiotu. Interesujące poznawczo uważam konstatacje Doktoranta dotyczące uwzględnienia społecznej i ekologicznej odpowiedzialności w cyklu

życia przedsiębiorstwa i modelu biznesowym (proefektywnościowy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności, przedsiębiorczy model społeczno-ekologiczny). Trafnie także wysoką rangę przypisano ciągłemu procesowi uczenia się we wdrażaniu proekologicznej strategii firmy. Niemniej jednak szersza refleksja dotycząca kryteriów i mierników oceny w odniesieniu do celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych znacznie zwiększyłoby walory poznawcze tej części pracy. Wątkiem zamykającym rozdział było odniesienie się do regionalnych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem klastrów przemysłowych i ekologicznych, przy czym szkoda, że tym ostatnim nie poświęcono nieco więcej uwagi.

Rozdział trzeci pt. *Charakterystyka i zarządzanie interesariuszami w przedsiębiorstwie* otwierają treści dotyczące identyfikacji istoty i rodzajów interesariuszy, jak również reprezentatywnych modeli interesariuszy organizacji. W ramach tej płaszczyzny badawczej zwrócono uwagę na kilka interesujących uwarunkowań, tj. sieci wartości interesariuszy, czy sieci multiinteresariuszy. Podjęto także próbę identyfikacji procesu i uwarunkowań zarządzania interesariuszami, co mogło zostać wsparte nieco szerszym odniesieniem do metod i technik szczegółowych w poszczególnych etapach/fazach. Podobnie trafnie sformułowany wniosek, że „(...) analiza pomiaru wydajności i wpływu zarządzania interesariuszami wciąż wymaga uwagi (...)” (s. 80), mogła zostać wsparta propozycjami Doktoranta w tym zakresie. Identyfikację wpływu interesariuszy na organizację wsparto prezentacją oczekiwań przedsiębiorstwa, różnych grup interesariuszy oraz potencjalnych korzyści przedsiębiorstwa wynikających z działań interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych. W wątku zamykającym treść tego rozdziału zaprezentowano normatywy rozwoju zrównoważonego z perspektywy przedsiębiorstwa, wiązki realizowanych celów, uwarunkowań społecznych i gospodarczych. Szkoda, że w większym zakresie nie odniesiono się do sprawności systemu zarządzania interesariuszami przedsiębiorstwa. Generalnie walory poznawcze wielu interesujących wątków tematycznych podjętych w tym rozdziale zyskałyby, gdyby w prowadzonym dyskursie zastosować bardziej usystematyzowane podejście bazujące na aktualniejszej literaturze przedmiotu.

Rozdział czwarty pt. *Podstawy oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo* otwierają założenia wstępne dalszych rozważań podjętych w tym rozdziale (kluczowych z perspektywy celu głównego), w których obok etapów identyfikacji i klasyfikacji interesariuszy także ujęto „strategiczny proces zarządzania interesariuszami” (s. 101), co w moim odczuciu powinno zostać opatrzone przynajmniej częściowym wyjaśnieniem biorąc pod uwagę powoływane źródło jak również przejęty zakres znaczeniowy. Zasadniczą część tego rozdziału stanowią

kompetentnie zaprezentowane etapy oceny wpływu kluczowych interesariuszy na organizację, tj. identyfikacja kluczowych interesariuszy, określenie relacji między interesariuszami a organizacją, opracowanie wniosków dotyczących oceny wpływu interesariuszy, z uwzględnieniem metod i technik pomocniczych w poszczególnych etapach. Jednak w moim odczuciu treść tego rozdziału mogła zostać włączona w kolejny rozdział biorąc pod uwagę zbieżność tematyczną.

Rozdział piąty pt. *Ocena wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe – aspekty teoretyczno-metodyczne. Podejście systemowe. Schemat badawczy* zawiera syntetyczny opis schematu badawczego oraz systemu ocen wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo. Przyjęto w tym względzie sugerowane przez podejście systemowe operowanie modelem jako narzędziem badawczym, traktowanym jako odwzorowanie rzeczywistości poddane procesowi idealizacji. Model systemu oceny scharakteryzowano w perspektywie: przedmiotowej, czynnościowej, instrumentalnej, strukturalnej, W perspektywie przedmiotowej identyfikowano role i działania poszczególnych interesariuszy przedsiębiorstwa sieciowego. W ramach perspektywy czynnościowej zwrócono uwagę na kluczową rangę funkcji: kontrolnej, doradczej i korygującej kierowników i pracowników w systemie oceny wpływu interesariuszy, dodatkowo trafnie zidentyfikowano metody możliwe do stosowania w zakresie analizy interesariuszy zewnętrznych. Jednocześnie trafnie podkreślono konieczność pozyskiwania informacji dla potrzeb analizy z kilku możliwych źródeł, weryfikacji pozyskanych informacji oraz analizy ryzyka. Kulminacyjnym wątkiem rozdziału trzeciego jest model oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo sieciowe sektora hutniczego, z uwzględnieniem aspektów: zarządzania ryzykiem, oceny jakości zarządzania, współpracy. Konstrukcja modelu wraz poszczególnymi etapami i zbiorem metod, technik szczegółowych podporządkowana została celowi głównemu, tj. modyfikacji procesu zarządzania interesariuszami. Doktorant kompetentnie zaprezentował także kryteria i zasady związane z normatywem zrównoważonego rozwoju oraz proces oceny wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo z uwzględnieniem podejścia projektowego. Mocniej można było zaakcentować w ramach tego wątku – kluczowego z perspektywy celu pracy – sposób uzgadniania decyzji na poszczególnych etapach zarządzania interesariuszami (np. kto, czy jednostka, czy zespół w przedsiębiorstwie sieciowym podejmuje decyzje na poszczególnych etapach procesu zarządzania interesariuszami, na bazie jakich kryteriów uzgadnianie są decyzje itp.).

Rozdział szósty pt. *Ocena stanu faktycznego wpływu interesariuszy w badanym przedsiębiorstwie w sektorze hutniczym* zawiera wyniki empirycznych badań własnych Doktoranta, stanowiące także zoperacjonalizowanie opracowanego modelu oceny wpływu

interesariuszy na wybrane przedsiębiorstwo sieciowe. Przedstawiono syntetyczny zarys metodyki badań własnych, przekształceń sektora hutniczego, stanowiące odniesienie przedsiębiorstwa dobranego do badań szczegółowych, w szczególności przedsiębiorstwa sieciowego sektora hutniczego. Charakterystykę cech badanej grupy kapitałowej dokonano na bazie zbioru 11 cech struktury kapitałowej ograniczonego do 6 reprezentujący wymiar koordynacji przejawiającej się w sile powiązań między spółkami, sposobie ich współdziałania, rynku wewnętrznym, usługach wspólnych oraz wykorzystywaniu powiązań personalnych w postaci unii personalnej. W ramach tego interesującego, poznawczego wątku badawczego Doktorant mógł wyprowadzić wnioski w zakresie koordynacji, której dotyczyła przeprowadzona analiza, wsparta wskazanym przez Doktoranta wzorcem w tym zakresie, preferowanym dla badanej grupy kapitałowej. W dalszym kroku Doktorant, stosując metodę Vestera dokonał identyfikacji sumy aktywnej i pasywnej odnoszonych do siły wpływu poszczególnych interesariuszy na badane przedsiębiorstwo. W moim odczuciu zastosowanie metody Vestera w badaniach własnych, Doktorant mógł nieco szerzej zaprezentować, przejrzyściej ilustrując poszczególne etapy stosowania tego narzędzia, w szczególności dostosowanie tej metody do celu badawczego. W rezultacie przeprowadzonych analiz wyznaczono: macierz oddziaływań pomiędzy interesariuszami oraz macryce interesariuszy, co jednak można było opatrzyć nieco szerszym komentarzem, zwłaszcza w kontekście kolejnych kroków badawczych. W toku dalszych prac badawczych przeprowadzono ocenę, z zastosowaniem metody wymiarowania sieci, czterech obszarów zależności, tj. elastyczności, spójności, koordynacji i skali działania. W ramach tej płaszczyzny badawczej Doktorant mógł doprecyzować sposób wyłonienia interesariuszy do analiz elastyczności, spójności i koordynacji, mógł także sformułować preferowane stany dla badanego przedsiębiorstwa sieciowego w zakresie ocenianych obszarów jak i wynikowej analizy powiązań sieciowych między interesariuszami. Przeprowadzenie badań oceny synergicznego oddziaływania interesariuszy pozwoliło sformułować interesujące wnioski odnoszące się do podniesienia sprawności systemu zarządzania interesariuszami badanego przedsiębiorstwa sieciowego.

W zakończeniu podsumowano uzyskane wyniki badań w zakresie stopnia realizacji celów badawczych, udzielenia odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze oraz weryfikacji hipotez. Określono także syntetycznie kierunki dalszych badań wraz z rekomendacjami dla badanego przedsiębiorstwa.

Na tle zrealizowanych prac badawczych, pragnę poprosić Doktoranta o ustosunkowanie się do dwóch kwestii:

- 1) Czego dotyczyły analiza historyczna badanego przedsiębiorstwa sieciowego, w okresie ok. 20 letnim poprzedzającym badanie i w jaki sposób wpłynęło to na dalsze etapy badań empirycznych (badania właściwe).
- 2) Możliwości zastosowania tzw. *paradox approach* w badaniach nad zarządzaniem interesariuszami przedsiębiorstwa sieciowego.

7. Konkluzja

Oceniając pozytywnie zastosowane w pracy podejście i uzyskane wyniki badań, należy podkreślić, iż niezależnie od zawartych w niniejszej recenzji uwag o dyskusyjnym charakterze, dysertacja jest udaną i przydatną próbą rozwiązania aktualnego oraz ważnego, zarówno z ekonomicznego, jak i społecznego punktu widzenia problemu naukowego. Recenzowana rozprawa potwierdza znajomość podjętej problematyki i zadowalający poziom warsztatu naukowego Doktoranta.

Rozprawa utrzymana w nurcie pragmatycznym systematyzuje i wzbogaca wiedzę w zakresie uwarunkowań zarządzania interesariuszami przedsiębiorstwa sieciowego, wypełniając lukę metodyczną i empiryczną związaną z oceną wpływu interesariuszy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa sieciowego sektora hutniczego.

Przeprowadzone badania mają duży wymiar praktyczny, nie tylko dla kierownictwa badanego przedsiębiorstwa, ale także innych przedsiębiorstw sieciowych sektora hutniczego, jak również organizacji zarówno biznesowych, jak i niezorientowanych na zysk będących interesariuszami tego typu przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę merytoryczne i formalne aspekty rozwiązania tematu podjętego w pracy stwierdzam, że spełnia ona wymogi stawiane dysertacjom doktorskim oraz wnoszę o przyjęcie rozprawy Pana mgr Kacpra Rosy pt. „*Ocena wpływu interesariuszy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa sieciowego sektora hutniczego*” oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.



