

Poznań, 14 października 2024 roku

dr hab. Cezary Kochalski, prof. UEP
Katedra Controllingu, Analizy Finansowej i Wyceny
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Ocena

**rozprawy doktorskiej mgra inż. Przemysława Radziszewskiego
„KONCEPCJA IMPLEMENTACJI ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO
DLA POTRZEB CONTROLLINGU ZARZĄDCZEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE”
Promotor: dr hab. Janusz Nesterak, prof. UEK**

1. Uwagi ogólne

Podstawą wydania opinii jest pismo Pana Profesora Stanisława Popka, Dyrektora Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 27 września 2024 roku, zawiadamiające o postanowieniu Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z dnia 26 września 2024 roku o zwróceniu się do mnie z prośbą o ocenę rozprawy doktorskiej p. mgr inż. Przemysława Radziszewskiego, której promotorem jest dr hab. Janusz Nesterak, prof. UEK.

Przyjęta do recenzji rozprawa doktorska liczy łącznie 253 strony. Składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków, spisu tabel, spisu załączników oraz załączników. Bibliografia odwołuje się do ok. 300 pozycji, w tym pozycji książkowych oraz innych (np. do źródeł internetowych). W rozprawie skonstruowano 41 rysunków oraz 19 tabel.

W recenzji dokonano oceny najważniejszych aspektów rozprawy doktorskiej. Są to: wybór tematu i sformułowanie tytułu, problem badawczy, cele rozprawy, sformułowanie tez/hipotez, metodyka badań, struktura rozprawy i jej zawartość merytoryczna, staranność językowa i redakcyjna. Na końcu zamieszczono podsumowanie oraz sformułowano konkluzję kwalifikacyjną.

2. Wybór tematu i sformułowanie tytułu

Rozprawa podejmuje problem wdrażania zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie podporządkowanego wymaganiom controllingu zarządczego. Autorem koncepcji controllingu zarządczego jest Janusz Nesterak, który w monografii „*Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*” (Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2015) zdefiniował go jako wspierany systemami informatycznymi sposób zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowanym na poprawę efektów jego działania przez udoskonalenie procesów gospodarczych firmy (s.19).



Korzystny wpływ na efektywność controllingu zarządczego w przedsiębiorstwie ma wdrożenie obok podejścia funkcyjnego - podejścia procesowego. To przedsiębiorstwa zarządzane procesowo mają większy potencjał osiągania korzyści z controllingu zarządczego, który przez optymalizację procesów podstawowych i pomocniczych może w sposób wielowymiarowy wspierać menedżerów wszystkich szczebli.

Na obszarze badań nad wdrażaniem zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie podporządkowanego wymaganiom controllingu zarządczego (jak słusznie wskazuje Doktorant) występują luki w wymiarze poznawczym, aplikacyjnym i metodycznym. Dotyczą niewystarczającego wyeksponowania uzależnienia efektywności controllingu zarządczego od jakości zarządzania procesowego, niedosytu badań empirycznych dotyczących implementacji zarządzania procesowego dla potrzeb controllingu zarządczego, niedostatku metod wdrażania zarządzania procesowego w controllingu zarządczym przy wsparciu systemów informatycznych.

Ze względu na stan wiedzy dotyczącej implementacji zarządzania procesowego w controllingu zarządczym w przedsiębiorstwie oraz zidentyfikowane w rozprawie luki badawcze, **pozytywnie oceniam wybór tematu**, a także stwierdzam, że **temat podjęty w rozprawie ma istotne znaczenie zarówno z punktu widzenia badań naukowych, jak i praktyki gospodarczej**. W rezultacie uznaję, że postawiony problem badawczy jest odpowiedni dla rozprawy doktorskiej.

Tytuł rozpatrywanej rozprawy doktorskiej sugeruje, że opracowano koncepcję implementacji zarządzania procesowego odpowiadającego założeniom controllingu zarządczego w przedsiębiorstwie. Sformułowanie „koncepcja” ma sugerować, prawdopodobnie z ostrożności, że mamy do czynienia z „*pomysłem*” na wypełnienie zidentyfikowanych luk badawczych pod kątem zwiększenia możliwości wykorzystywania zarządzania procesowego w controllingu zarządczym. Zważywszy, że w wielu innych miejscach w rozprawie mowa jest o metodzie wdrażania zarządzania procesowego odpowiadającego założeniom controllingu zarządczego w przedsiębiorstwie, być może lepiej byłoby, gdyby w tytule rozprawy, zamiast koncepcja użyte zostało sformułowanie metoda, co jeszcze bardziej podkreśliłoby naukowość opracowania. **Obecne sformułowanie tytułu także uznaję za prawidłowe.**

3. Problem badawczy, cele rozprawy, tezy/hipotezy oraz metodyka badań

Problemem badawczym recenzowanej rozprawy doktorskiej jest identyfikacja zależności pomiędzy działaniami związanymi z zarządzaniem procesami w przedsiębiorstwie a zasadami controllingu zarządczego, po to, aby opracować koncepcję implementacji zarządzania procesowego dla potrzeb controllingu zarządczego w przedsiębiorstwie. **Implementacja zarządzania procesowego dla potrzeb controllingu zarządczego w przedsiębiorstwie, jak słusznie podkreśla Doktorant, powinna opierać się na odpowiedniej metodyce – to ważny i aktualny problem badawczy zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym.**

Celem głównym wskazanym w rozprawie jest „*opracowanie koncepcji implementacji zarządzania procesowego warunkującego skuteczne wykorzystanie instrumentów controllingu zarządczego w przedsiębiorstwie*”(s.9). Pod kątem osiągnięcia celu głównego sformułowano pięć dodatkowych celów, które nazwano celami pośrednimi. Uwagę zwracają przede wszystkim cele pośrednie 3-5, a zwłaszcza cel 3, który odnosi się do metodyki implementacji zarządzania procesowego dla potrzeb controllingu zarządczego, która została poddana weryfikacji w praktyce (cel pośredni 4). Wyznaczenie kierunków doskonalenia zarządzania procesowego dla zwiększenia funkcjonalności controllingu zarządczego związane jest celem pośrednim 5.

Generalnie można uznać, że cele rozprawy zostały wystarczająco dobrze sformułowane, pokazują zamierzenia badawcze. Ze sposobu ujęcia celów rozprawy (głównego i pośrednich) wynika, że główny akcent w rozprawie położono na opracowanie metody wdrażania zarządzania procesowego dla potrzeb controllingu zarządczego. Z tego punktu widzenia dwa pierwsze cele pośrednie, które poświęcono ukazaniu znaczenia i roli controllingu zarządczego dla funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz identyfikacji korzyści wynikających z zastosowania podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem - wydają się być zdecydowanie łatwiejszymi do osiągnięcia ze względu na dotychczasowy aktualny stan wiedzy. Na pewną jednak dały okazję Doktorantowi do studiów literaturowych, które były użyteczne w dalszych fragmentach rozprawy.

Autor sformułował w rozprawie tezę główną (w rozdziale trzecim jest mowa o hipotezie głównej !) o następującej treści: „*Zarządzanie procesowe w przedsiębiorstwie w zasadniczym stopniu determinuje użyteczność instrumentów controllingu zarządczego*” (s.9) oraz hipotezy cząstkowe. Zdaniem recenzenta, to zabieg zachęcający do dyskusji, wszak najczęściej przyjmuje się, że teza jest założeniem, którego autor powinien być raczej pewnym, na które ma dowody. Piśmiennictwo w przedmiocie badań rzeczywiście daje wystarczające dowody na to, że zarządzanie procesowe w przedsiębiorstwie jest czynnikiem determinującym użyteczność controllingu zarządczego.

W rozprawie zaproponowano sześć hipotez cząstkowych, a to oznacza, że wymagały one sprawdzenia. **Sformułowane w rozprawie hipotezy są wystarczająco ogólne, dość jasne, raczej niesprzeczne.** Ale nie wszystkie są nowe, zwłaszcza uwaga ta odnosi się do hipotez 1 i 2. W odniesieniu do wszystkich hipotez można zadać pytanie, czy spełniają warunek sprawdzalności. A może lepiej byłoby po prostu w rozprawie ograniczyć się do problemów oraz pytań badawczych. Z racji silnego osadzenia ocenianej rozprawy doktorskiej w praktyce, trochę nawet przekornie, chciałbym usłyszeć od Doktoranta podczas publicznej obrony, **jaka jest Jego zdaniem siła twierdzeń w naukach o zarządzaniu i dlaczego zdecydował się na formułowanie hipotez, skoro kluczowym przedmiotem doktoratu jest instrument zarządzania ?.**

Metody badawcze zastosowane w pracy obejmują wedle Doktoranta: analizę krajowych i zagranicznych publikacji na podstawie przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury, badania empiryczne z wykorzystaniem ankiet i wywiadów pod kątem ustalenia poziomu dojrzałości procesowej przedsiębiorstw oraz sytuacji w zakresie controllingu zarządczego ze względu na jego powiązanie z

procesami gospodarczymi w przedsiębiorstwie, a także eksperyment dydaktyczny realizowany w ramach zajęć ze studentami w czasie praktycznych usług wdrażanych w podmiotach gospodarczych oraz metodę studium przypadku. Generalnie można uznać, że **Doktorant wystarczająco dobrze zaprojektował badania od strony metodycznej**, w tym przedstawił badaną populację oraz mechanizm jej doboru, dokonany wybór metod oraz technik i narzędzi badawczych, a także przebieg realizacji badania oraz sposób opracowania zebranych materiałów.

W świecie nauki, w odniesieniu do zrealizowanych badań, prawie zawsze można wskazać na pewne ograniczenia, które są konsekwencją przyjętej techniki i narzędzi badawczych. **Chciałbym zapytać Doktoranta, jakie dostrzega ograniczenia swoich badań w tym zakresie?** Ale jednocześnie chciałbym podkreślić, że **wyrażam pozytywną ocenę na temat zrealizowanych i przedstawionych w rozprawie wyników badań**, które umożliwiły poznanie praktyk przedsiębiorstw w zakresie zarządzania procesowego w kontekście controllingu zarządczego.

4. Struktura rozprawy i jej zawartość merytoryczna

Oceniana rozprawa jest dziełem liczącym 253 strony, czyli spełniającym w wymiarze objętościowym niepisane standardy dla rozpraw doktorskich w dziedzinie ekonomii, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. **Przyjęta logika i porządek rozprawy oraz zawartość merytoryczna poszczególnych jej fragmentów świadczą, że nie tylko kryteria ilościowe, ale i jakościowe oceny zostały spełnione.** Rozprawa składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków, spisu tabel, spisu załączników oraz załączników. Każdy rozdział początkuje wprowadzenie, a kończy podsumowanie. Najbardziej interesujące wydają się być rozdziały III – V, zaś rozdziały I i II sprawiają wrażenie „*przejazdu po długim pasie startowym*” przed samym „*lotem*” (naukowym).

Rozdział pierwszy poświęcono roli i znaczeniu controllingu zarządczego w przedsiębiorstwach. W pierwszej kolejności przedstawiono genezę i rozwój controllingu. Następnie dokonano systematyki definicji controllingu podczas której posługiwano się takimi synonimami dla controllingu, jak rachunkowość zarządcza oraz performance management (zarządzanie efektywnością), ale co zastanawiające, za odpowiednik controllingu nie uznano „*management control*”. Przeprowadzona analiza definicji występujących w literaturze przedmiotu pozwoliła wyodrębnić słowa kluczowe oraz podmioty występujące w rozpatrywanych definicjach controllingu, a w rezultacie potwierdzić, że controlling jest po to, aby wspierać proces zarządzania przedsiębiorstwem. Doktorant zademonstrował w tej części rozprawy ambicję przedstawienia własnej wersji definicji controllingu, uczynił to jednak w raczej zagmatwany sposób, dlatego **podczas obrony doktoratu będzie okazja do zadania pytania o klarowną definicję controllingu, a także o skonfrontowanie controllingu z rachunkowością zarządczą.** W punkcie poświęconym rodzajom controllingu za cenne uznaję spojrzenie na klasyfikację controllingu z perspektywy procesów zarządzania. Jak słusznie zauważył Doktorant, różnice między rodzajami controllingów wynikają przede wszystkim ze specyfiki procesów. Punkt rozdziału poświęconym roli

controllingu uznają za interesujący, a za kluczowy dla całej rozprawy kolejny – poświęcony istocie i perspektywom controllingu zarządczego oraz jego narzędziom i wdrażaniu, który powinien mocno koncentrować się na procesach w przedsiębiorstwie z wykorzystywaniem narzędzi informatycznych.

Rozdział drugi odnosi się do zastosowania zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie, w którym Doktorant przedstawił najpierw genezę podejścia procesowego oraz jego istotę. Co istotne, zwracał uwagę na kwestie controllingowe, które traktuje jako ważne w zarządzaniu procesowym, dlatego, że controlling zarządczy zwiększa efektywność procesów biznesowych. Przy okazji definiowania procesu biznesowego przeprowadzony został eksperyment, który miał wykazać, że od sposobu ujmowania treści definicji zależy, jak procesy biznesowe są realizowane w przedsiębiorstwie. Za osiągnięcie Doktoranta uznają wypracowanie propozycji definicji procesu biznesowego akcentującej aspekty controllingowe. Według Autora rozprawy, *„proces biznesowy to zestaw kontrolowanych zdarzeń posiadających zidentyfikowany koszt, określony czas trwania, czynnik inicjujący i rezultat, których wzajemne relacje mają charakter związków przyczynowo-skutkowych. Zadaniem procesu biznesowego jest osiągnięcie zakładanych celów strategicznych i operacyjnych w zdefiniowanych przedziałach czasu, zapewniając jednocześnie maksymalnie efektywne wykorzystanie zasobów organizacji niezbędnych do uzyskanie wyznaczonego... rezultatu”* (s.70 i 71). W dalszych fragmentach rozdziału zajęto się systematyką procesów biznesowych i słusznie zwrócono uwagę na potrzebę zmiany odnośnie do grupowania procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, w tym pod kątem zwiększenia elastyczności, co ułatwia posługiwanie się narzędziami BPM (*ang. Business Proces Management*). Następnie poruszono zagadnienie mapowania oraz modelowania procesów biznesowych, i co ważne, podkreślono i wykazano, że cyfryzacja procesów biznesowych oraz wymagania controllingowe, to obecnie kluczowe wyzwania. Doktorant trafnie zauważył, że opinia controllera powinna być uwzględniana w trakcie tworzenia modeli procesów biznesowych w przedsiębiorstwach. Dla przedstawienia swojego poglądu (prawdopodobnie ugruntowanego wiedzą praktyczną) szerzej skoncentrował się na standardzie BPMN (*ang. Business Process Model and Notation*) akcentując znaczenie zadań controllingowych w przedsiębiorstwie. Doktorant podkreśla zasadność stosowania ERD (*ang. Entity-Relationship Diagram*) przy modelowaniu danych. Bardzo ważną częścią rozdziału jest fragment poświęcony miernikom oceny procesów biznesowych, wszak we współczesnych przedsiębiorstwach mamy do czynienia z szerokim spektrum procesów biznesowych. Posługiwanie się miernikami w zarządzaniu procesami nie jest łatwe. Doktorant słusznie zauważył, że w wypadku procesów biznesowych ocenie podlega ich efektywność, a to zachęca do postawienia pytania, **dlaczego posługuje się przede wszystkim pojęciem „miernik”, a bardzo rzadko wspomina o wskaźnikach, czy rozróżnia te pojęcia ?**. Za interesujące i ważne z punktu widzenia celów rozprawy doktorskiej uznają końcowe podrozdziały dotyczące oceny poziomu rozwoju zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach oraz dotyczące kwestie wdrażania zarządzania procesowego i związanych z nim korzyści.

Bardzo ważnym rozdziałem jest **rozdział trzeci**, który zatytułowano: „ Metodyka implementacji zarządzania procesowego dla potrzeb controllingu zarządczego. Rozdział trzeci otwiera podrozdział

poświęcony założeniom badawczym dotyczącym implementacji zarządzania procesowego dla controllingu zarządczego, w którym pokazano na czym polegało zbieranie, przetwarzanie i prezentacja danych niezbędnych do weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Doktorant pisze w rozprawie o autorskiej koncepcji badań empirycznych, co sugeruje, że były to badania niespotykane. **Na czym ta oryginalność konkretnie polegała, szczególnie jaką rolę w badaniach przypisuje Doktorant eksperymentowi dydaktycznemu ?**. W szczególności przedstawiono proces identyfikacji i opisów procesów biznesowych, ich analizę z punktu widzenia efektywności dla wskazania obszarów do usprawnień, narzędzia i metody monitorowania oraz mierzenia wyników procesów gospodarczych z uwzględnieniem raportowania, mechanizmy kontrolne dla zapewnienia przebiegu procesów biznesowych. Sama weryfikacja przyjętych hipotez badawczych następowała w wybranych przedsiębiorstwach. Zasadnym jest pytanie **o kryteria wyboru przedsiębiorstw objętych badaniem ?**. Szczególnie istotnym punktem rozdziału trzeciego jest „*Koncepcja implementacji zarządzania procesowego dla potrzeb controllingu zarządczego*”, w którym udało się Doktorantowi dzięki modelowi oceny i klasyfikacji dojrzałości przedsiębiorstw dedykowanemu procesom informacyjno-decyzyjnym zidentyfikować cechy i kryteria pozwalające stwierdzić, jaki jest poziom controllingu zarządczego w odniesieniu do realizowanych w przedsiębiorstwie procesów. Ostatecznie wskazano główne elementy proponowanej koncepcji, która zdaniem Doktoranta powinna uwzględniać: strategię, zasoby, proces oraz controlling zarządczy. Trzeba zgodzić się z Autorem, że działania odnoszące się do zarządzania procesowego (mające konsekwencje dla zużywanych i angażowanych zasobów) powinny być zgodne ze strategią, a realizacja procesów oraz zarządzanie nimi powinno przebiegać w oparciu o oceny i rekomendacje controllingu zarządczego, który winien dawać jednocześnie podstawy do ewentualnych działań korygujących. Z kolei w odniesieniu do metod wspomagających wdrożenie zarządzania procesowego dla potrzeb controllingu zarządczego zwrócono uwagę w rozprawie na: *process mining, workspace performance measurment, enterprise architecture*. **Recenzent podczas obrony z zainteresowaniem poznałby propozycję samego tłumaczenia tych koncepcji na język polski ?**.

Ustalenia wcześniejszych rozdziałów dały podstawę do przedstawienia w **rozdziale czwartym** wyników badań nad zarządzaniem procesowym w praktyce przedsiębiorstw stosujących controlling zarządczy. Najpierw dokonano charakterystyki próby badawczej. Populacją objętą badaniem ankietowym w celu rozpoznania sytuacji w zakresie dojrzałości procesowej polskich przedsiębiorstw w latach 2018-2024 było 378 przedsiębiorstw. Jak Doktorant podkreśla, w badaniu ankietowym akcent położono na zagadnienia dotyczące zasobów ludzkich i ich przygotowania do realizacji zadań związanych z zarządzaniem procesowym. W przedsiębiorstwach przeprowadzono także 664 wywiady w celu poznania przebiegu procesów gospodarczych w rozpatrywanych przedsiębiorstwach oraz ich atrybuty. Zawsze w takim wypadku nasuwa się pytanie, **czy otrzymane wyniki badań można uogólnić na całą populację przedsiębiorstw?** Pozytywnie oceniam przebieg samych badań nad zarządzaniem procesowym w przedsiębiorstwach, które uwypukliły ważne problemy, jak na przykład związane z ustaleniem interesariuszy, z identyfikacją źródeł kosztów oraz deficytem wiedzy. Co ważne, przeprowadzone badania pozwoliły potwierdzić znaczenie i rolę, jaką odgrywa controlling w zarządzaniu procesowym

przedsiębiorstwem. Za osiągnięcie Doktoranta uznają propozycje rekomendacji odnoszących się powiększenia zasobów wiedzy w zakresie zarządzania procesami, tworzenia zaawansowanych modeli procesów gospodarczych oraz wykorzystywania narzędzi controllingu dla koncentrowania procesów wokół wyznaczonych celów.

Rozdział piąty (ostatni) zatytułowano: „*Kierunki doskonalenia zarządzania procesowego dla potrzeb controllingu zarządczego*”. Doktorant określił w nim wymagania kompetencyjne kadry kierowniczej dla efektywnego zarządzania procesami dla potrzeb controllingu zarządczego, dzieląc kompetencje na: techniczne, strategiczne, operacyjne, miękkie, . Zwrócił także uwagę na znaczenie edukacji i rozwoju zawodowego. Pragmatyka zarządzania procesami w przedsiębiorstwie dla potrzeb controllingu zarządczego oraz narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie procesowe, to kolejne interesujące fragmenty rozprawy. Dość przekonująco Doktorant wykazał, że wykorzystywanie narzędzi informatycznych wspomaga zarządzanie procesowe w cyklu życia procesu gospodarczego, a także, że nie występują istotne bariery, które limitowałyby zastosowania narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie procesowe. Interesujące są także przykłady dobrych praktyk, które miały wykazać skuteczność proponowanej koncepcji wdrażania zarządzania procesowego na potrzeby controllingu zarządczego. Rozdział kończy przedstawienie procedury użytkowej wdrożenia zarządzania procesowego dla potrzeb controllingu zarządczego.

W zakończeniu dokonano podsumowania rozprawy. Na początku przypomniano czym zajmowano się w rozprawie oraz jaką przyjęto metodykę badań, aby następnie przedstawić stopień osiągnięcia celów badawczych rozprawy. Generalnie podkreślano, że przedsiębiorstwa w Polsce w niewystarczającym stopniu wykorzystują zarządzanie procesowe dla potrzeb controllingu zarządczego.

5. Strona językowa i redakcyjna

Redakcję i język rozprawy oceniam generalnie jako na wystarczającym poziomie. Można wskazać uchybienia i usterki w tym zakresie, szczególnie uwaga ta ma znaczenie w odniesieniu składni językowych oraz precyzji niektórych sformułowań użytych w rozprawie. W kontekście oceny strony językowej rozprawy, dla usprawiedliwienia zauważonych niedostatków, wyraźnie odnosi się wrażenie, że język miał wyrazić gruntowne przemyślenia Autora. A precyzyjne i poprawne przelewanie własnych myśli na papier w języku polskim nie jest łatwe, wszak już nasz Wieszczył zwrócił na to uwagę, pisząc, że „chodzi ...o to, aby język giętki, powiedział wszystko, co pomyśli głowa...” (J. Słowacki, Pieśń V poematu Beniowski). Z takim trochę „romantycznym podejściem” do języka (choć nie znając Autora trudno rozstrzygnąć, czy zamierzonym?) mamy do czynienia w rozprawie, co widać po częstotliwości posługiwania się sformułowaniem „idea”. Ideami w rozprawie są na przykład: controlling, procesy biznesowe, model procesu gospodarczego. Elementem nieułatwiającym ocenę rozprawy od strony doboru źródeł jest brak numeracji w bibliografii.

6. Podsumowanie

Moim zdaniem **opiniowania rozprawa zasługuje na pozytywną ocenę**. Ma elementy oryginalnego wkładu w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu:

- podjęty w rozprawie temat zasługiwał na badania na poziomie doktoratu , które zwiększyły możliwości wykorzystywania controllingu zarządczego w przedsiębiorstwach;
- rozprawa dotyczy relatywnie złożonych zagadnień, którymi są kwestie implementacji zarządzania procesowego w sterowaniu działalnością przedsiębiorstwa pod kątem osiągnięcia wyznaczonych celów;
- oceniana rozprawa wskazuje na szeroką wiedzę Doktoranta w zakresie podjętej problematyki, w tym szczególnie uwidacznia się wiedza praktyczna;
- zastosowana w rozprawie metodyka badań (mieszana) wystarczyła, pomimo ograniczeń – do realizacji zamierzeń badawczych;
- rozprawa przejmuje opublikowany dorobek naukowy na podstawie bogatej dokumentacji bibliograficznej.

7. Konkluzja kwalifikacyjna

Biorąc pod uwagę wartość merytoryczną i metodyczną rozprawy stwierdzam, że rozprawa doktorska mgra inż. Przemysława Radziszewskiego pt. *„Koncepcja implementacji zarządzania procesowego dla potrzeb controllingu zarządczego w przedsiębiorstwie”*, napisana pod kierunkiem dr hab. Janusza Nesteraka, prof. UEK, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu: spełnia wymogi określone w ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku (DZ.U.2017r.,poz.1789., z późn.zm.) w związku z ustawą z dnia 3 lipca 2028 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (DZ.U. z 2018 r., poz.1669, z późn. zm.) i uzasadnia dopuszczenie p. mgr inż. Przemysława Radziszewskiego do publicznej obrony – i dlatego stawiam wnioszek o dopuszczenie Doktoranta do publicznej obrony.