

2 sierpnia 2022 r.

dr hab. inż. Janusz Zawila-Niedźwiecki
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
Katedra Systemów Zarządzania
janusz.zawila-niedzwiecki@pw.edu.pl

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Niny Dubiel
pt. „Model zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych”,
napisanej pod opieką promotora dra hab. Mariusza Andrzejewskiego
oraz promotora pomocniczego dra hab. Łukasza Furmana

Podstawa opracowania recenzji

Podstawą formalną recenzji jest pismo z 18 lipca 2022 r. Pani Prorektor ds. Nauki i Kształcenia Akademii WSB dr hab. Katarzyny Szczepańskiej-Woszczyzna prof. AWSB w związku z powołaniem mnie na recenzenta w przewodzie doktorskim mgr Niny Dubiel. Przedmiotem merytorycznej oceny jest przekazana mi z w/w pismem rozprawa doktorska pod tytułem „Model zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych”, napisana pod opieką promotora dra hab. Mariusza Andrzejewskiego oraz promotora pomocniczego dra hab. Łukasza Furmana.

Recenzja została sporządzona zgodnie z przepisami:

- Ustawy z 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 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 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 ma 325 stron. Składa się z: oświadczenia autora o samodzielnym opracowaniu pracy; oświadczenia promotora, że praca spełnia warunki, aby zostać

przedstawiona w postępowaniu awansowym; streszczeń w językach polskim i angielskim; spisu treści; wykazu skrótów użytych w pracy; wstępu; czterech rozdziałów; zakończenia; bibliografii; spisu tabel i spisu rysunków, dwóch załączników. Bibliografia obejmuje 313 pozycji podzielonych na: publikacje naukowe (264 pozycje), akty prawne (16 pozycji), orzecznictwo (10 pozycji), strony internetowe (12 pozycji) oraz inne (11 pozycji), w tym 49 obcojęzycznych. Wykaz literatury jest reprezentatywny dla podjętej problematyki, 53 pozycje są z ostatnich lat.

Edytorsko praca została przygotowana dość starannie, choć nie ustrzeżono się uchybień (literówki, zbędne wymuszenia nowych stron, drobne braki w opisie źródeł bibliograficznych, najgorzej zaś rzecz się ma z interpunkcją).

Ocena wyboru problematyki rozprawy, sformułowania problemu badawczego oraz zaplanowania procesu badawczego

Przedmiotem rozprawy jest zarządzanie ryzykiem podatkowym. Tematyka taka została już wcześniej dostrzeżona przez naukowców i w istotnym stopniu zdefiniowana, ale dotychczas nie poddano jej pogłębionej analizie jako wyzwania wyodrębnionego spośród innych kategorii ryzyka finansowego. Nawet odwrotnie, zagadnienie to było raczej tylko wymieniane i przy tej okazji definiowane w kontekście prób systematyzacji rodzajów ryzyka finansowego. Stąd szczególna wartość podjęcia przez Doktorantkę wyzwania naukowego w dwóch ujęciach: przeprowadzenia analizy i charakterystyki tego rodzaju ryzyka oraz sformułowania wytycznych kompleksowego panowania nad tym ryzykiem. Dodatkowo warto podkreślić atut Doktorantki jako pracownika administracji skarbowej z wieloletnim doświadczeniem. Z reguły doktoranci eksternistyczni dysponują praktycznym doświadczeniem wywiedzionym z jednego, a góra z kilku miejsc swojej pracy zawodowej. W tym natomiast przypadku doświadczenie Doktorantki dotyczy relacji aparatu skarbowego z wielką liczbą podmiotów zobowiązanych, co czyni z Doktorantki prawdziwego eksperta z zakresu podjętego zagadnienia i samo w sobie jest dodatkowym (pozametodycznym) uwiarygodnieniem przeprowadzonych badań. Są to przesłanki, aby wierzyć w jej intuicję badacza.

Doktorantka podjęła wyzwanie zbadania zarządzania ryzykiem podatkowym słusznie wybierając jako pole badań spółki giełdowe. W ten sposób uzyskała kilka korzyści naukowych:

- Jednoznacznie zawężyła granice badań, dzięki czemu wyzwanie naukowe zostało podjęte w ramach zapewniających jednorodność pola badawczego oraz skalę do udźwignięcia przez pojedynczego badacza.
- Bazując na swoim zawodowym doświadczeniu (mówiącym, że podmioty gospodarcze mało analitycznie podchodzą do obowiązków podatkowych, przez co zarówno potęgują ryzyko, jak i nie wykorzystują możliwości optymalizacji obciążeń podatkowych) Doktorantka sięgnęła do segmentu podmiotów gospodarczych, które pod presją wymogów uczestnictwa w rynku giełdowym, są zarządzane bardziej efektywnie od reszty gospodarki oraz są zmuszane do ujawniania swoich wyników gospodarowania, a wobec tego i pośrednio praktyk zarządzania.
- Doktorantka miała prawo liczyć na większą otwartość kadry kierowniczej tych podmiotów (których większość zgodnie z rekomendacją Giełdy dokonała publicznych deklaracji co do dobrych praktyk ładu korporacyjnego oraz CSR) w kwestii udziału w jej badaniach (to akurat sprawdziło się w ograniczonym stopniu, co jest też samo w sobie dodatkowym uzasadnieniem krytycznych wniosków rozprawy).

Powyższe przesłanki dają podstawy do bardzo pozytywnej oceny wyboru problematyki dysertacji. Równocześnie warto podkreślić, że ustalenia tej rozprawy, ograniczonej do zbadania spółek giełdowych, są naturalną hipotezą do przyszłego badania tego problemu w zbliżonej konwencji w odniesieniu do innych grup podmiotów gospodarczych, bowiem kwestia konstruktywnego wpływania kierownictw dowolnych podmiotów na poziom zobowiązań podatkowych jest współcześnie doniosłym wyzwaniem o znaczeniu tak poznawczym, jak i praktycznym.

Doktorantka określiła oczekiwania wobec rozprawy jako:

- problem praktyczny oraz problem naukowy,
- wyrażające je 6 pytań badawczych,
- cele: główny i 9 cząstkowych (teoretyczne, metodyczne, poznawcze, utylitarne),
- hipotezy: główną i 3 pomocnicze.

W moim odczuciu jest tych oczekiwań sformułowanych zbyt dużo i sama Doktorantka jest w tym trochę zagubiona, przez co pojawiają się braki precyzji i błędy w zakresie metodologicznym, np. argumentacja, że pytania badawcze zostały postawione w konsekwencji wyboru metod badawczych (str. 18). Tymczasem (i na szczęście treść rozprawy jest z tym zgodna) istota oczekiwań dotyczy rozwiązań zarządzania prowadzących do: dopełniania

obowiązku podatkowego oraz wykorzystywania (unikania zaniechania) optymalizacji podatkowej.

Odnosnie do sformułowania tych oczekiwań w rozprawie to oceniam, że:

- odnośnie do pytań badawczych:
 - pytania badawcze: (P1) *Jakie są relacje pomiędzy zarządzaniem finansami, a ryzykiem podatkowym na gruncie teorii nauki o zarządzaniu i jakości?* oraz (P2) *W jaki sposób definiowane jest pojęcie ryzyko podatkowe oraz zarządzanie ryzykiem podatkowym w teorii nauki o zarządzaniu i jakości?* są zbędne, gdyż właśnie ta kwestia była dotąd przedmiotem badań w pracach, które Doktorantka słusznie wskazała i ich ustalenia omówiła.
 - pytanie badawcze (P3) *Jaka jest optymalna konstrukcja modelu zarządzania ryzykiem podatkowym dla spółek giełdowych?* należało nieco inaczej sformułować, bo odpowiedź powinna wskazywać na strukturę modelu.
 - pozostałe pytania są trafne.
- odnośnie do celów rozprawy:
 - trzy cele: (C1) *dokonanie pogłębionych badań źródeł literatury dotyczących problematyki zarządzania ryzykiem finansowym w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości*, (C2) *przeprowadzenie dyskursu naukowego w obszarze dotyczącym problematyki zarządzania ryzykiem podatkowym w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości* oraz (C3) *określenie teoretycznych podstaw konstrukcji modelu zarządzania ryzykiem podatkowym dla spółek giełdowych*, nazwane teoretycznymi, należą do poznawczych. Zresztą w tego rodzaju pracy doktorskiej niepotrzebne jest stawianie na ambicje teoretyzowania, bo wystarczającym atutem rozprawy jest propozycja rozwiązania uogólnionego do postaci modelu z wytycznymi operacjonalizacji przez poszczególne podmioty, do których rozwiązanie jest adresowane.
 - pozostałe cele są właściwe.
- hipotezy postawione w rozprawie są zbędne (wystarcza sformułowanie celów), gdyż jak pokazuje część badawcza rozprawy nie było szans na ich metodycznie wiarygodną weryfikację, z czego Doktorantka niewątpliwie z góry zdawała sobie sprawę i wobec tego hipotezy są sformułowane jako dość oczywiste.

Poza tymi zastrzeżeniami sformułowanie problemu badawczego odbieram jako trafne, a tok rozumowania jako nastawiony na jego rozwiązanie na poziomie wymagań stawianych rozprawie doktorskiej.

Proces badawczy został przeprowadzony w fazach i składających się na nie etapach. Obejmował on działania poznawcze, analityczne, wnioskowe i projektowe. Niestety opisując go Doktorantka nie ustrzegła się niejednoznaczności, gdyż sens określenia „etap” jest inny na stronie 20 w odniesieniu do fazy 1 niż na dalszych stronach. Ten drugi układ etapów przyjąłem do oceny i uznaję, że etapy te nazwane:

- Etap 1: Przegląd literatury z zakresu zarządzania ryzykiem.
- Etap 2: Przegląd literatury z zakresu zarządzania ryzykiem podatkowym.
- Etap 3: Przegląd istniejących modeli podatkowych.
- Etap 4: Opracowanie elementów modelu zarządzania ryzykiem podatkowym.
- Etap 5: Opracowanie teoretycznego modelu zarządzania ryzykiem podatkowym.
- Etap 6: Weryfikacja modelu zarządzania ryzykiem podatkowym dla spółek giełdowych.

zostały racjonalnie zaplanowane z określeniem celów każdego z nich oraz metod jakie zostały zastosowane.

Ocena merytoryczna kompozycji rozprawy

Rozprawa składa się z Wstępu (osobiście wolałbym nazwę Wprowadzenie jako lepiej pasującą do rozprawy naukowej), w którym sformułowano problem badawczy, czterech Rozdziałów oraz Zakończenia. Bardzo korzystnym zabiegiem jest umieszczenie w każdym rozdziale uwag wstępnych określających zamiary co do jego treści oraz podsumowania będącego i syntezą rozważań danego rozdziału, i łącznikiem z treścią rozdziału kolejnego.

We Wstępie (11 stron) sformułowano problem badawczy i opisano proces badawczy, co już zostało wyżej omówione, także z pewnymi uwagami krytycznymi i polemicznymi.

Rozdział pierwszy (34 strony) jest przeglądem aktualnego stanu wiedzy naukowej z zakresu problematyki ryzyka w zarządzaniu finansami organizacji. Treść tego rozdziału oceniam pozytywnie, jest ona zwarta, rozsądnie ograniczona do potrzeb zadania, jakim jest opracowanie modelu zarządzania ryzykiem podatkowym. Natomiast zmuszony jestem skrytykować brak zrównoważenia objętości rozdziałów, ten pierwszy jest trzykrotnie krótszy od czwartego, może należało go połączyć w jeden z rozdziałem drugim.

Rozdział drugi (44 strony) jest wnikliwą charakterystyką problematyki ryzyka podatkowego, od aktualnego stanu wiedzy naukowej w tym zakresie, po identyfikację determinant tego ryzyka, co jest wprowadzeniem do ustalenia założeń autorskiego modelu zarządzania, będącego przedmiotem tej rozprawy. Bardzo wartościowy jest pomysł analizy istniejących modeli podatkowych, aby na tle wyróżnionych ich cech szczególnych podkreślić różne przesłanki ryzyka podatkowego. Treść tego rozdziału oceniam pozytywnie, przekonująco przygotowuje on założenia modelu, tak horyzontalnie (paleta aspektów), jak i wertykalnie (wnikliwość).

Rozdział trzeci (53 strony) jest poświęcony teorii modelowania, w tym w naukach o zarządzaniu i jakości, oraz przedstawia kształt proponowanego autorskiego modelu zarządzania ryzykiem podatkowym. Struktura modelu (zasady zarządzania ryzykiem podatkowym, dobre praktyki zarządzania ryzykiem podatkowym, struktura organizacyjno-zarządcza, proces działania oraz proces zarządzania ryzykiem podatkowym) jest wszechstronna, mocno osadzona w wiedzy teoretycznej oraz o dużym potencjale operacjonalizacji, co było przedmiotem badań weryfikacyjnych opisanych w rozdziale czwartym. Treść tego rozdziału oceniam pozytywnie.

Rozdział czwarty (106 stron) prezentuje: badania pilotażowe kształtujące podejście do badań głównych, same badania główne podzielone na badania ilościowe i jakościowe oraz ich bezpośrednie wyniki. Uzupełnieniem treści tego rozdziału są załączniki umieszczone na końcu pracy. Doktorantka zderzyła się ze swoistą obojętnością decydentów spółek giełdowych, gdyż wskaźnik responsywności zaproszonych do badania spółek był na poziomie 10%. Docenić więc warto adaptację koncepcji badań do zaistniałej sytuacji i uzupełnienie badań ilościowych badaniami jakościowymi. Oceniając to post factum mam wrażenie, że w niczym nie zaszkodziło to wyciągnięciu wiarygodnych konkluzji z badań. Zapewne wpływ na to miało także eksperckie doświadczenie Doktorantki. Dodatkowo docenić warto starania Doktorantki o rzetelność bazy wywiadów pogłębionych i przeprowadzenie w tym celu badań pilotażowych weryfikujących treść ankiet. Prezentacja wyników w tym rozdziale połączona jest z pokazywaniem ich na tle zasadniczej teorii dotyczącej poszczególnych badanych kwestii, z podkreśleniem szczegółowych celów poszczególnych badań oraz zastosowanych technik badawczych. W końcowej części rozdziału znalazł się też przewodnik jak wdrażać opracowany model (na użytek doktoratu jest on dostateczny, natomiast należy go rozbudować, gdyby rozprawa miała być przeredagowana do postaci np. monografii lub podręcznika). Treść tego rozdziału oceniam bardzo pozytywnie, zwraca uwagę staranność przeprowadzania badań,

analizy uzyskanego materiału badawczego oraz szczegółowość wniosków (pogrupowanych w ujęciach diagnostycznym i prospektywnym/rekomendacyjnym), co tłumaczy dużą jego objętość w porównaniu z pozostałymi rozdziałami.

W Zakończeniu (11 stron) Doktorantka zrekapituowała przebieg badań i ustalone wnioski dla teorii i praktyki, pokazując też jak wiążą się z celami rozprawy, a także wskazała kierunki dalszych badań. Treść zakończenia oceniam pozytywnie.

Wobec omówionej treści rozprawy nasuwają mi się refleksje, do których chciałbym, aby Doktorantka ustosunkowała się w trakcie obrony doktoratu:

- Zagadnienie zarządzania ryzykiem podatkowym wydaje się uniwersalne, tzn. dotyczące wielu lub nawet wszystkich podmiotów gospodarczych. Czy Doktorantka uważa, że wnioski z jej badań i kształt zaproponowanego modelu mogą dotyczyć także innych kategorii podmiotów, a nie tylko spółek giełdowych, ewentualnie których w pierwszej kolejności?
- Czy sytuacja spółek ze znaczącym udziałem własnościowym skarbu państwa jest podobna jak spółek niepublicznych?
- Czy po zakończeniu badań Doktorantka uważa, że wybór pola badawczego (spółki giełdowe) był właściwy i czy podejście badawcze, biorąc pod uwagę ich charakter, mogło być wzbogacone o inne metody lub techniki badań?

Wnioski końcowe

Głównym osiągnięciem Doktorantki jest wszechstronne przeanalizowanie zagadnienia panowania przez podmiot gospodarczy nad ryzykiem podatkowym. Doktorantka:

- sprecyzowała determinanty tego zagadnienia,
- ustaliła kwestie jakie powinny być podjęte w ramach modelowego przygotowania do panowania nad tym ryzykiem, rozumiejąc przez takie panowanie zarówno wypełnianie zobowiązań podatkowych, jak i racjonalizowanie ich poziomu (optymalizacja podatkowa),
- zaproponowała strukturę modelu, uwzględniając aspekty organizacyjne, strukturalne, procesowe i wdrożeniowe,
- metodycznie i starannie przeprowadziła proces weryfikacji stosowalności modelu.

Doktorantka wykazała się przy tym dobrą wiedzą z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, a recenzowana rozprawa spełnia w wysokim stopniu wymóg aktualności. Z kolei

przeprowadzając badania Doktorantka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej oraz trafnego wnioskowania. Analizując kwestie teoretyczne Doktorantka posłużyła się umiejętnie dobraną treściowo literaturą naukową. Zgłoszone przez mnie uwagi mają tylko charakter dyskusji z Doktorantką i jej Promotorami oraz zmierzają do tego, aby pomóc jej doskonalić warsztat metodyczny pod kątem dalszej kariery naukowej. Generalnie jestem pełen uznania dla tej dysertacji.

Reasumując, uważam, że Doktorantka osiągnęła cele rozprawy oraz uzyskała oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Tym samym rozprawa jest wartościowa i wnosi wkład do nauki w zakresie problematyki zarządzania ryzykiem. Na tej podstawie uważam, że rozprawa mgr Niny Dubiel pt. „Model zarządzania ryzykiem podatkowym w spółkach giełdowych”, spełnia wszystkie wymagania merytoryczne i formalne, a wobec tego wnioskuję do Rady Naukowej dyscypliny *Nauki o Zarządzaniu i Jakości* w Akademii WSB o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.