

Załącznik nr 3

**AUTOREFERAT**

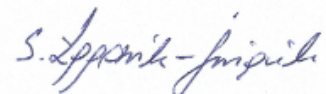
**prezentujący opis dorobku i osiągnięć naukowych**

*dr Sylwia Łęgowik-Świącik*

Politechnika Częstochowska

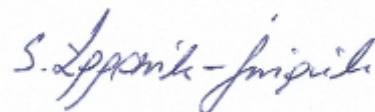
Wydział Zarządzania

**Częstochowa, lipiec 2018**

Handwritten signature of Sylwia Łęgowik-Świącik in black ink.

## Spis treści

<b>1. Dane personalne</b>	<b>4</b>
<b>2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe</b>	<b>4</b>
<b>3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych</b>	<b>4</b>
<b>4. Wskazanie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (t.j. Dz. U. z 2017 roku poz. 1789 z późn. zm.).</b>	<b>5</b>
<b>a) tytuł osiągnięcia naukowego</b>	
<b>b) autor/autorzy, tytuł/tytuły publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy</b>	<b>5</b>
<b>c) omówienie celu naukowego wyżej wymienionej pracy, opis osiągniętych wyników i możliwości ich wykorzystania</b>	<b>6</b>
<b>5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych</b>	<b>22</b>
<b>a) główne kierunki badawcze</b>	
<b>b) pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze</b>	<b>33</b>
<b>c) podsumowanie i syntetyczna charakterystyka dorobku naukowo-badawczego</b>	<b>34</b>

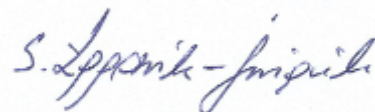


**1. Dane personalne:** Sylwia Łęgowik-Świącik**2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe:**

- a) tytuł magistra uzyskany 05.07.2000 roku w Akademii Ekonomicznej w Katowicach na kierunku Ekonomia w zakresie polityki społecznej;
- b) dyplom uzyskany 23.07.2001 roku, potwierdzający ukończenie Podyplomowego Studium Księgowo-Podatkowego na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej;
- c) dyplom uzyskany 24.06.2002 roku, potwierdzający ukończenie kursu dla kandydatów na głównych księgowych w Stowarzyszeniu Księgowych w Polsce, Oddział Okręgowy w Częstochowie;
- d) uzyskanie Świadectwa Kwalifikacyjnego nr 28596/02 z dnia 25.02.2002 roku, wydanego przez Ministerstwo Finansów o spełnieniu wymogów kwalifikacyjnych określonego dla osób prowadzących usługowo księgi rachunkowe;
- e) stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 25.05.2009 roku na podstawie rozprawy doktorskiej pt. *Procesy kontroli i audytu w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego*, przygotowanej pod opieką naukową prof. dr hab. Marii Nowickiej-Skowron.

**3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych:**

- a) 07.07.1997–25.09.2002, „BAMS” Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Sp. z o.o. w Rędzinach, stanowisko: główna księgowa;
- b) 05.06.2001–30.09.2001, Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Rędzinach, stanowisko: księgowa;
- c) 01.08.2001–30.09.2003, Politechnika Częstochowska, kwestura, stanowisko: księgowa;
- d) 01.10.2003–30.09.2009, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości Zarządczej, stanowisko: asystent;
- e) 01.10.2009 – nadal, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości, stanowisko: adiunkt;



- f) 02.05.2009–31.03.2011, Politechnika Częstochowska, Projekt współfinansowany ze środków UE w ramach EFS: Przedsiębiorczy Naukowiec Szansą Rozwoju Politechniki Częstochowskiej, stanowisko: członek zespołu;
- g) 15.05.2011–31.03.2012, Politechnika Częstochowska, pełniona funkcja: pełnomocnik Rektora ds. wdrażania systemu kontroli zarządczej.

**4. Wskazanie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (t.j. Dz. U. z 2017 roku poz. 1789 z późn. zm.)**

**a) tytuł osiągnięcia naukowego**

Monografia pt.: *Konceptje generowania spirali wartości w modelach biznesu*

**b) autor/autorzy, tytuł/tytuły publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy:**

Autor: Sylwia Łęgowik-Świącik

tytuły publikacji: *Konceptje generowania spirali wartości w modelach biznesu*

rok wydania: 2018

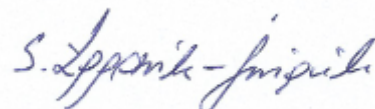
nazwa wydawnictwa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej,

recenzenci wydawniczy: **prof. dr hab. Lucyna Lewandowska**  
Uniwersytet Łódzki  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Ekonomii Przemysłu i Rynku Kapitałowego

**dr hab. Agnieszka Sopińska prof. SGH**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
Instytut Zarządzania

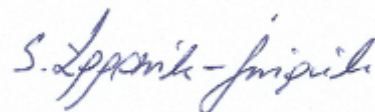
ISBN: 978-83-65951-26-7;



**c) omówienie celu naukowego wyżej wymienionej pracy, opis osiągniętych wyników i możliwości ich wykorzystania:**

Zmierzając do syntetycznej prezentacji celu naukowego pracy, należy podkreślić, że problematyka generowania wartości w modelu biznesu od wielu lat znajduje się w centrum zainteresowań zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Wzrastająca liczba badań i publikacji poświęconych modelom biznesu wskazuje na intensyfikację zainteresowań, nie tylko przesłankami teoriopoznawczymi, lecz także aplikacyjnymi, mającymi istotny wpływ na efektywność podejmowania decyzji. Jednakże złożoność kategorii wartości oraz różnorodne podejścia do zarządzania wartością w modelu biznesu sprawiają, że literatura przedmiotu z tego zakresu jest fragmentaryczna i rozproszona. Co więcej, w praktyce zarządzania obserwuje się przenoszenie punktu ciężkości z procesów maksymalizacji wartości dla właścicieli na kreowanie wartości dla klientów. Dlatego przedsiębiorstwa funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu, aby zaspokajać zmieniające się potrzeby klientów, powinny modyfikować dotychczasowy model biznesu, poprzez identyfikację i skuteczne zarządzanie determinantami wpływającymi na generowanie spirali wartości. W tym kontekście model biznesu staje się instrumentem wzrostu efektywności działania przedsiębiorstw, który umożliwi osiągnięcie i utrzymanie wzrostu wartości dla klienta.

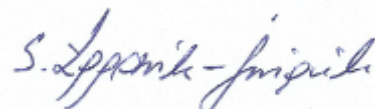
Należy zauważyć, że źródłem rosnącego znaczenia problematyki generowania wartości w modelu biznesu jest dynamika otoczenia konkurencyjnego współczesnych przedsiębiorstw, która utrudnia tworzenie skutecznych strategii. Powoduje to konieczność poszukiwania nowych rozwiązań, które umożliwiają zarówno długotrwale konkurować na rynku, jak i pozwalają kształtować kierunki rozwoju przedsiębiorstwa. W tych okolicznościach ważnym i niezwykle interesującym obszarem poznania naukowego staje się problematyka generowania spirali wartości oraz konwersji modelu biznesu. Obecny stan wiedzy z zakresu generowania spirali wartości w modelu biznesu oraz konwersji modelu biznesu w zmiennych warunkach prowadzenia działalności jest na wstępnym etapie eksploracji i charakteryzuje go różnorodność metodyczna. Brak dogłębnych badań teoretycznych z tego zakresu skutkuje nielicznymi próbami identyfikacji spirali wartości, a wieloaspektowość mechanizmów generowania spirali wartości w modelu biznesu sprawia, że aktualnie



brakuje jednolitego instrumentarium pomiaru. Powyższe argumenty sprawiły, iż podjęto próbę analizy teoretycznej oraz przeprowadzenia badań empirycznych w celu wypełnienia **zauważonej luki poznawczej**, poprzez pogłębienie zrozumienia procesu generowania spirali wartości oraz mechanizmów leżących u jego podstaw. Podjęte rozważania podkreślają znaczenie mechanizmów zawłaszczania i przechwytywania wartości w modelu biznesu z perspektywy różnych branż, umożliwiając wyłonienie stałych parametrów generowania spirali wartości. Na tej podstawie sformułowano cel główny pracy.

**Głównym celem monografii jest poznanie i wyjaśnienie zależności występujących między generowaniem spirali wartości a konwersją modelu biznesu przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach prowadzenia działalności.** Osiągnięcie celu głównego pracy przyczynia się do rozwoju teorii nauk o zarządzaniu w zakresie generowania spirali wartości w aspekcie konwersji modelu biznesu przedsiębiorstwa. Bazą dla tego osiągnięcia są badania empiryczne przedsiębiorstw, przeprowadzone przy zastosowaniu zróżnicowanej metodyki, które doprowadzą do opracowania koncepcji modelu biznesu i generowania spirali wartości. Różnorodność tematyki badawczej, oscylująca wokół celu głównego, spowodowała konieczność **sformułowania celów cząstkowych** monografii:

- cel badawczy C1, którym jest poznanie istoty prowartościowej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem i uwarunkowań generowania spirali wartości;
- cel badawczy C2 to prezentacja mechanizmów tworzenia, zawłaszczania i przechwytywania, ze szczególnym uwzględnieniem reguł apropiacji oraz instrumentarium pomiaru, jako koncepcji zarządzania strategicznego, mającej na celu zabezpieczenie trwałości przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa;
- cel badawczy C3 to diagnoza strategicznego wymiaru wartości w modelach biznesu i jego ocena w kontekście implementacji akceleratorów wartości,
- cel badawczy C4 to przeprowadzenie badań w zakresie identyfikacji i kwantyfikacji mechanizmów generowania spirali wartości w podziale na mechanizmy przechwytywania i zawłaszczania wartości oraz analizy i oceny zależności zachodzących pomiędzy tymi mechanizmami a konwersją modelu biznesu przedsiębiorstwa.



Rozważania odnoszące się do ram koncepcyjnych oraz określenie celów badawczych stworzyły możliwość przyjęcia **hipotezy głównej**, zakładającej że:

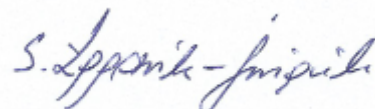
***Umiejętność zdiagnozowania i wykorzystania mechanizmów generowania spirali wartości w zmiennych warunkach prowadzenia działalności stanowi podstawę do konwersji modelu biznesu przedsiębiorstwa.***

Koncepcja przyjęcia w hipotezie głównej została wsparta **hipotezami cząstkowymi**:

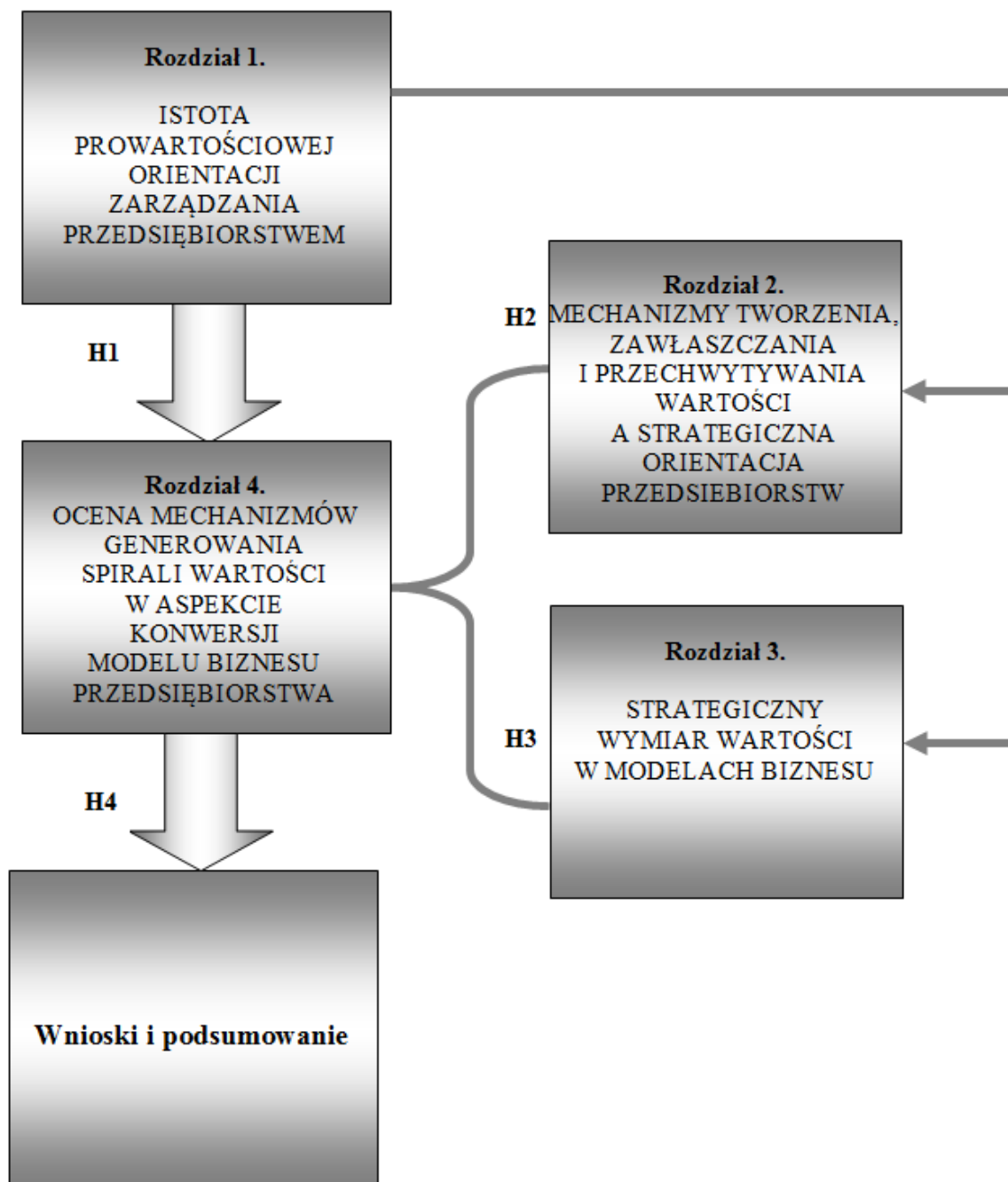
- H1 – determinanty i stymulanty prowartościowej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem ulegają ewolucji, co implikuje nowe warunki zarządzania wartością przedsiębiorstwa;
- H2 – mechanizmy tworzenia, zawłaszczania i przechwytywania wartości stanowią przykład holistycznego podejścia do zarządzania strategicznego, a pomiar tych mechanizmów pozwala na ochronę wykreowanej wartości i umożliwia jej wzrost w warunkach konkurencji;
- H3 – zróżnicowane akceleratory wartości w modelu biznesu stanowią istotne narzędzie zarządzania strategicznego i oceny użyteczności modeli biznesu w aspekcie bieżącego i długofalowego działania przedsiębiorstwa;
- H4 – istnieją zależności między mechanizmami generowania spirali wartości a konwersją modelu biznesu przedsiębiorstwa.

Do realizacji założonych celów i weryfikacji postawionych hipotez zastosowano adekwatne metody analityczne. **Badania teoriopoznawcze przeprowadzono** w oparciu o studia literaturowe, krajowe i zagraniczne materiały źródłowe: pozycje zwarte i artykuły naukowe.

Na podstawie krytycznej analizy dotychczasowych osiągnięć z zakresu prowartościowej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem i strategicznego wymiaru wartości w modelach biznesu, dokonano wyboru metodyki przeprowadzenia prac empirycznych. **Badania empiryczne** przeprowadzono na podstawie danych pochodzących ze spółek akcyjnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie przez cały okres badawczy, który przypadał na lata 2006-2016. Badane przedsiębiorstwa wybrano na podstawie doboru celowego, zgodnie z określonymi w pracy kryteriami. Podstawowym źródłem danych w analizach empirycznych,



związanych z pomiarem zawłaszczania i przechwytywania wartości oraz parametryzacją wybranych elementów modelu biznesu w zakresie generowania spirali wartości (Rysunek 1), były jednostkowe sprawozdania finansowe w ujęciu rocznym, dostępne w serwisie Notoria.



Rysunek 1. Model badawczy

Źródło: Opracowanie własne

*S. Łęgowik-Świącik*

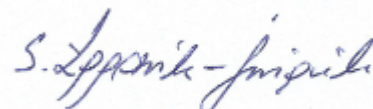


Zmierzając do realizacji celu głównego, w pracy przyjęto, iż model biznesu stanowi instrument zarządzania strategicznego, który uwypukla kategorię wartości w trzech wymiarach. Pierwszy z nich wyjaśnia mechanizmy tworzenia wartości. Drugi wymiar pozwala zrozumieć istotę przechwytywania wartości przez przedsiębiorstwo w warunkach konkurencyjności. Podstawą wyłonienia trzeciego wymiaru jest założenie, że model biznesu powinien opisywać mechanizmy generowania zysków, w którym zawłaszczanie wartości stanowi element strukturalny, uwzględniający sposoby osiągania strumieni przychodów i/lub optymalizacji kosztów. W tym świetle model biznesu jest zbiorem elementów, mechanizmów i relacji zachodzących między tymi elementami i mechanizmami generującymi spiralę wartości, stając się nośnikiem informacji ujawniających pozytywne i negatywne uwarunkowania przyszłościowego rozwoju przedsiębiorstwa.

Realizacja założonych celów pracy oraz założone hipotezy determinują układ pracy. Monografia składa się z czterech zasadniczych rozdziałów. Trzy z nich obejmują studia literatury, pozwalające na nakreślenie przedmiotowych zagadnień oraz wskazanie najistotniejszych obszarów odnoszących się do problematyki generowania wartości oraz modeli biznesu. Rozdział czwarty jest wynikiem badań empirycznych, przeprowadzonych przez autorkę.

Pierwszy rozdział monografii, zatytułowany *Istota prowartościowej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem* eksponuje kategorie wartości przedsiębiorstwa i jej determinanty oraz prezentuje syntetyczny zarys poglądów na temat wartości przedsiębiorstwa, co umożliwiło weryfikację hipotezy H1. Rozważania teoretyczne prowadzone w tej części pracy dotyczyły konceptualizacji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. W oparciu o krytyczną analizę literatury przeprowadzono wywód na temat tradycyjnego podejścia do tworzenia wartości, wskazując na przepływy pieniężne jako podstawowy składnik tworzenia wartości.

Niezwykle istotnym aspektem zaznaczonym w rozdziale pierwszym jest wskazanie na konieczność poszukiwania nowych obszarów generowania spirali wartości w teorii zarządzania, wskazując na efekt sieci, który może z jednej strony wzmocnić generowanie spirali wartości, z drugiej z kolei może prowadzić do destrukcji spirali wartości.



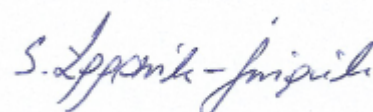
Rozważania zaprezentowane w rozdziale drugim monografii, noszącym tytuł *Mechanizmy tworzenia, zawłaszczania i przechwytywania wartości a strategiczna orientacja przedsiębiorstw* podkreślają potrzebę ciągłego poznawania i doskonalenia mechanizmów generowania spirali wartości w perspektywie strategicznej. W tym rozdziale wskazano na rozwiązania weryfikujące hipotezę H2. Podjęto rozważania o istocie procesów tworzenia wartości. Zwrócono uwagę na pojęcie renty ekonomicznej i identyfikację reguł zawłaszczania wartości.

Opierając się na klasycznej interpretacji reguł zawłaszczania wartości, w rozdziale tym wskazano na potrzebę celowego kształtowania mechanizmów ochrony wartości, które powinny równoważyć siłę przetargową konkurentów. Dało to asumpt do podjęcia problemu doboru instrumentarium pomiaru wartości tworzonej, zawłaszczanej i przechwytywanej, który powinien umożliwić uchwycenie dynamiki procesu uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej oraz znajdować swoje odzwierciedlenie w osiągniętych przychodach ze sprzedaży.

Trzeci rozdział monografii, zatytułowany *Strategiczny wymiar wartości w modelach biznesu*, prezentuje w sposób szeroki złożone pojęcie modelu biznesu i jego postrzeganie w naukach o zarządzaniu, zwłaszcza w odniesieniu do podejmowania decyzji strategicznych w zakresie implementacji modelu biznesu oraz weryfikuje hipotezę H3. W rozdziale szczegółowo omówiono teoretyczne podstawy klasyfikacji modeli biznesu, uwidaczniające spójność między procesami, wymaganiami i celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Prowadząc dalsze rozważania, zaakcentowano rolę kapitału intelektualnego w podnoszeniu zyskowności prowadzonej działalności i kształtowaniu modelu biznesu, co stało się podstawą do podjęcia próby autorskiego wskazania akceleratorów wartości tworzonej, zawłaszczanej i przechwytywanej w modelu biznesu. Użyteczność przeprowadzonych rozważań wynika z braku dogłębnego opisu sposobów doboru akceleratorów wartości, które umożliwiałyby przyspieszenie generowania spirali wartości w modelu biznesu.

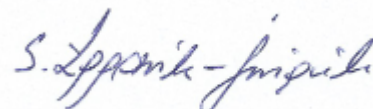
Ostatni, czwarty rozdział monografii, jest silnie podbudowany warstwą empiryczną i weryfikuje hipotezę H4. Tytuł: *Ocena mechanizmów generowania spirali wartości w aspekcie konwersji modelu biznesu przedsiębiorstwa*, objaśnia zbiór rozważań



odnoszących się do aspektu badawczego, uwzględniającego metodyczne problemy generowania spirali wartości w modelu biznesu.

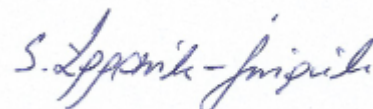
Badania empiryczne w pracy przeprowadzono w płaszczyźnie diagnostycznej i prognostycznej. W pierwszym etapie płaszczyzny diagnostycznej dokonano kwantyfikacji jednego z aspektów przechwytywania wartości w badanych przedsiębiorstwach z perspektywy konkurowania w takich samych branżach rywalizujących o klienta. Kwantyfikacja przechwytywania wartości wymaga właściwego doboru zmiennych objaśniających, charakteryzujących nie tylko całość mechanizmów przechwytywania wartości, ale również pozwalających przeprowadzić wszechstronną i obiektywną analizę pozytywnych i negatywnych tendencji wpływających na generowanie spirali wartości. Dlatego przyjęto założenie, że pierwszą zmienną objaśniającą o znaczeniu strategicznym dla kontynuowania działalności przedsiębiorstwa jest wartość przychodów ze sprzedaży. Przyjęcie tego założenia uzasadnia argument, iż sprzedaż jest elementem łączącym przedsiębiorstwo z rynkiem zbytu produktów i usług, a zarazem jest siłą sprawczą rozpoczęcia i kontynuacji działalności. W oparciu o studia literaturowe przyjęto, że drugą zmienną objaśniającą procesu przechwytywania wartości są przepływy pieniężne z działalności operacyjnej. Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej są zmienną objaśniającą, odzwierciedlającą realizację celów długoterminowych przedsiębiorstwa w oparciu o strumienie generowanej gotówki przez podstawową działalność operacyjną przedsiębiorstwa. Co więcej, między wartością przychodów ze sprzedaży i przepływami pieniężnymi zachodzi zjawisko sprzężenia zwrotnego, przejawiające się tym, iż osiągnięcie nadwyżki z przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej pozwalają ocenić poziom zrealizowanych przychodów ze sprzedaży w ujęciu kasowym, natomiast sprzedaż jest podstawowym elementem kształtującym wartość przepływów pieniężnych, co przekłada się na poziom przechwytywania wartości. Przyjęcie powyższych zasad metodologicznych i zastosowanie odpowiednich metod badawczych umożliwiło pomiar wartości przechwytywanej za pomocą korelacji wartości przychodów ze sprzedaży z wartością operacyjnych strumieni pieniężnych.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych pozwoliły na identyfikację przedsiębiorstw zdolnych do przechwytywania wartości w warunkach konkurowania



w takich samych branżach, rywalizujących o klienta. Interpretacja otrzymanych wyników pozwala wnioskować, iż efektywność przechwytywania wartości jest uwarunkowana trafnością podjętych decyzji w zakresie generowania przychodów ze sprzedaży i osiągnięcia dodatnich strumieni pieniężnych z działalności operacyjnej. Jasną implikacją z przeprowadzonych badań jest to, że udział w rynku nie jest parametrem wpływającym na zdolność badanych przedsiębiorstw do przechwytywania wartości. Potwierdza to, że mechanizmy przechwytywania wartości cechuje dualny charakter, który przejawia się tym, że przechwytywanie wartości może być wynikiem proaktywności czy agresywności działań konkurencyjnych w branży. Może także prowadzić do destrukcji wartości w przypadku spadku efektywności w zakresie tworzenia wartości, wtedy brak zdolności do przechwytywania wartości będzie świadczyć o migracji wartości do konkurentów o największym potencjale wzrostu w branży. W celu uszczegółowienia badań w zakresie kwantyfikacji wartości przechwytywanej między przedsiębiorstwami konkurującymi o klienta w branży przeprowadzono badanie kointegracji. Otrzymane wyniki badań pozwalają wnioskować, że między zmiennymi występuje relacja długookresowa, pozwalająca oszacować możliwości powrotu badanego układu do stanu równowagi. Oznacza to, że utrzymanie równowagi w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu wymaga nieustannego balansowania, polegającego na umiejętnym przesuwaniu punktu ciężkości, generowania przychodu za pomocą mechanizmów przechwytywania wartości.

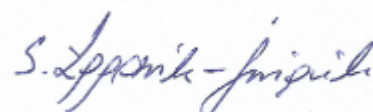
W drugim etapie płaszczyzny diagnostycznej procedura badawcza koncentrowała się na określeniu indyktorów zawłaszczania wartości w strategicznych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem. Opracowanie wspiera aktualny pogląd, że informacje o efektywności ekonomicznej zarządzania przedsiębiorstwem powinny zostać uzupełnione o dane dotyczące efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Dlatego rozważania na temat identyfikacji indyktorów zawłaszczania wartości przeprowadzono w oparciu o założenie, że istnieje pozytywny związek między zyskownością prowadzonej działalności, wyrażoną za pomocą zestawu wskaźników rentowności i poziomem efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, wyrażonym relacją wartości rynkowej i księgowej przedsiębiorstwa. Przyjęcie takiego założenia metodycznego było efektem krytycznej



analizy literatury przedmiotu, z której wynika, że przedsiębiorstwa rywalizujące o klienta powinny rozpoznawać zagrożenia przechwycenia wartości przez konkurentów z branży, w szczególności w zakresie zabezpieczenia dostępu do wiedzy, której szczególną kategorią jest kapitał intelektualny. Stąd procedura diagnostyczna w zakresie identyfikacji indyktorów zawłaszczania wartości została przeprowadzona w oparciu o wyniki analizy siły i kierunku zależności liniowej między wyselekcjonowanymi wskaźnikami rentowności i wskaźnikiem efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa.

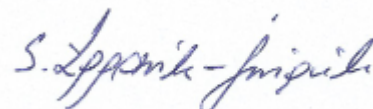
Z badań przeprowadzonych z zakresu diagnozowania indyktorów zawłaszczania wartości w strategicznych obszarach zarządzania przedsiębiorstwami wynika, że obiektem analizy procesów zawłaszczania wartości jest przedsiębiorstwo oraz jego zasoby materialne i niematerialne. Rolę indyktorów zawłaszczania wartości mogą spełniać wskaźniki rentowności w relacji ze wskaźnikiem efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. Miary te umożliwiają dokonanie syntetycznej oceny mechanizmów zawłaszczania wartości oraz pozwalają na ujawnienie pozytywnych i negatywnych tendencji zachodzących w strategicznych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem. Niniejsze pogłębione zrozumienie mechanizmów ochrony wartości może być wykorzystane przez menedżerów do równoważenia procesów zawłaszczania wartości pomiędzy różnymi grupami interesariuszy.

Uzyskane dane dają podstawę do wnioskowania, że przedsiębiorstwa objęte badaniem koncentrują swoje działania na zapewnieniu wymaganej stopy zwrotu dla właścicieli zainwestowanego kapitału, co potwierdzają silne zależności występujące między wskaźnikami rentowności kapitału własnego i aktywów a wskaźnikiem efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym. Oznacza to, że badane przedsiębiorstwa realizują prowartościowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem. Interpretacja otrzymanych wyników pozwala wnioskować, że wartość generowana przez badane przedsiębiorstwa jest przechwytywana przez konkurentów, co sugeruje nieskuteczność implementacji mechanizmów ochrony wartości, znajdującą potwierdzenie w słabych korelacjach między wskaźnikiem rentowności sprzedaży i wskaźnikiem efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym. Warto zaakcentować, że połączenie dwóch kluczowych wymiarów, czyli

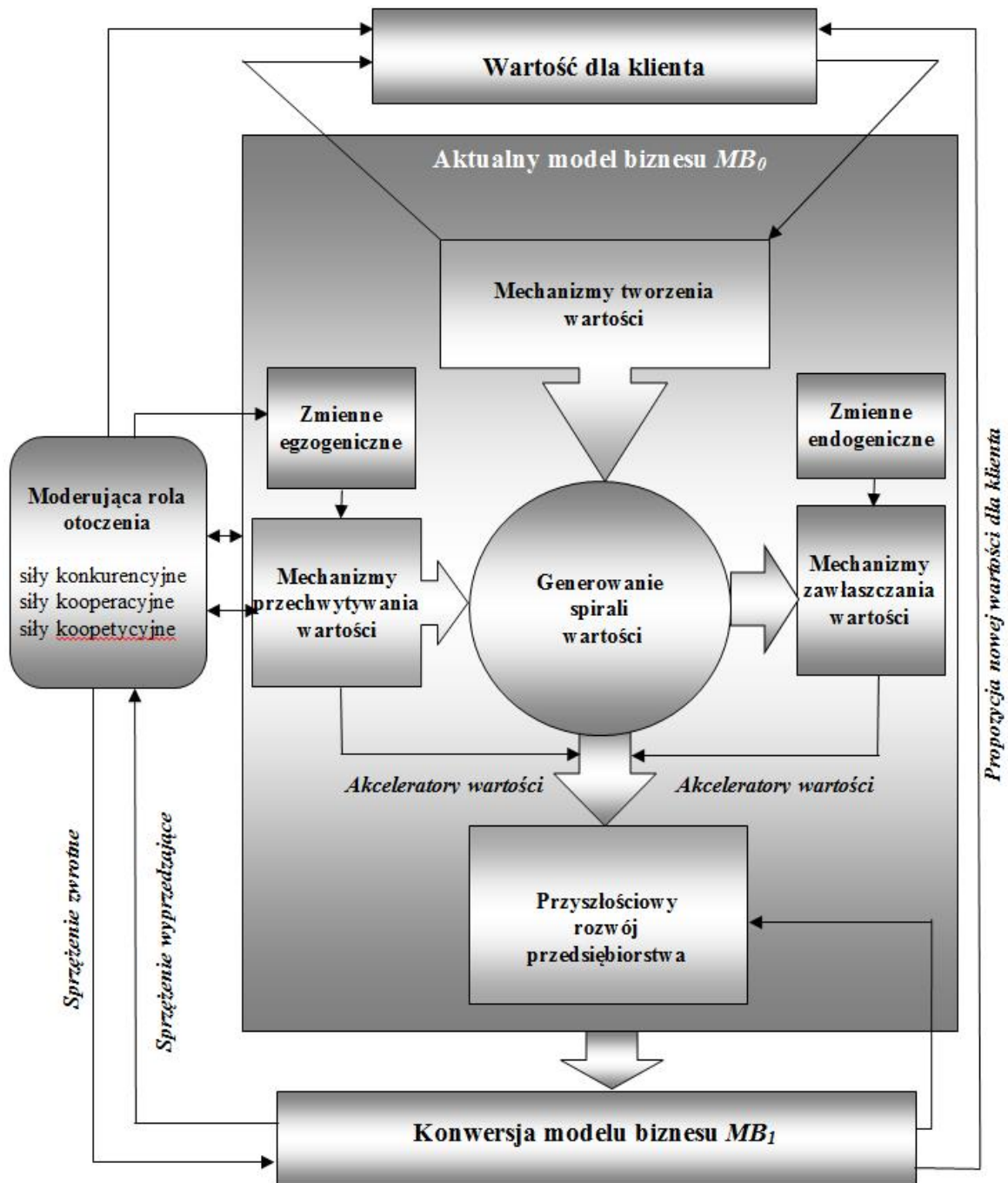


zyskowności prowadzonej działalności i efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, wiele wnosi do literatury w tej dziedzinie, oferując kompleksową perspektywę analizy trudnych oraz wielowymiarowych relacji zawłaszczania wartości.

Trzeci etap płaszczyzny diagnostycznej polegał na parametryzacji wyselekcjonowanych elementów modelu biznesu. W procesie selekcji elementów modelu biznesu przyjęto założenie, że parametryzacja będzie obejmowała tylko te elementy, które mają charakter wymierny, są dostępne do przeprowadzenia analizy i możliwe jest zastosowanie odpowiednich mierników ilościowych. Tego rodzaju podejście badawcze pozwoliło wyłonić trzy z fundamentalnych elementów modelu biznesu, czyli: kluczowe działania (1), którym przeciwstawiono koszty (2) związane z generowaniem strumieni przychodów (3). Przyjęte założenia metodyczne stanowią przesłankę do pogłębionego i kompleksowego poznania mechanizmów przechwytywania i zawłaszczania wartości w modelach biznesu. Procedura badawcza przeprowadzona w celu parametryzacji wyselekcjonowanych elementów modelu biznesu została oparta na badaniu siły i kierunku zależności liniowej między czynnikami kształtującymi funkcję dyskryminacyjną. Wielowymiarowa analiza relacji między czynnikami funkcji dyskryminacyjnej uwidacznia różnorodne uwarunkowania i wzajemne powiązania badanych zmiennych, które stanowią parametry kształtujące wyselekcjonowane elementy modeli biznesu w badanych przedsiębiorstwach. Co istotne, dostarczą informacji o procesach decyzyjnych w zakresie generowania spirali wartości w ujęciu retrospektywnym, stanowiąc jednocześnie podstawę do prognozowania przyszłych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa (*Rysunek 2*).







**Rysunek 2. Koncepcja modelu biznesu i generowania spirali wartości**

Źródło: Opracowanie własne

Rozważając wyniki badań przeprowadzonych w ostatnim etapie prac diagnostycznych, można wskazać, iż parametrami kształtującymi kluczowe działania w modelach biznesu badanych przedsiębiorstw, którym przeciwstawiono koszty związane z generowaniem strumieni przychodów, są: efektywność sprzedaży, stopa

*S. Łęgowik-Świącik*

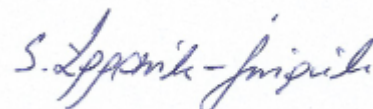
zwrotu z aktywów oraz wypłacalność, co potwierdza przyjętą hipotezę H4. Warto zaakcentować, że synergia wszystkich wymienionych parametrów pozwala na generowanie spirali wartości oraz wykrywanie nieefektywnych oddziaływań modelu biznesu. Analiza i wielostronna ocena zależności, zachodzących w procesie generowania spirali wartości, są przesłankami do konwersji modelu biznesu oraz kształtowania przyszłościowego rozwoju przedsiębiorstwa.

W płaszczyźnie prognostycznej opracowano koncepcję modelu biznesu i generowania spirali wartości w celu dostarczenia klientowi propozycji nowej wartości, co jest podstawą konwersji aktualnego modelu biznesu i stanowi pogłębienie badań przeprowadzonych w płaszczyźnie diagnostycznej. Przy opracowaniu koncepcji modelu biznesu i generowania spirali wartości założono, że generowanie spirali wartości w przedsiębiorstwie posiada zdolność do wzmocnienia mechanizmów tworzenia wartości, poprzez wykorzystanie pętli sprzężenia zwrotnego, zarówno pod wpływem zmian potrzeb i preferencji klientów w zakresie propozycji wartości, jak i oddziaływania otoczenia modelu biznesu. Generowanie spirali wartości w modelu biznesu uzupełniono mechanizmami zawłaszczania i przechwytywania wartości.

Przedstawione podejście umożliwia z jednej strony uchwycenie efektu rywalizacji o klienta między przedsiębiorstwami, z drugiej strony pozwala ocenić użyteczność posiadanej przez przedsiębiorstwo wiedzy, koniecznej do generowania spirali wartości. Oznacza to, że konwersja modelu biznesu wymaga implementacji akceleratorów wartości, które przyspieszą generowanie spirali wartości i jednocześnie pozwalają na optymalizację mechanizmów przechwytywania i zawłaszczania wartości, co w efekcie pozwoli na przyszłościowy rozwój przedsiębiorstwa. Opracowana koncepcja modelu biznesu i generowania spirali wartości uwzględnia także zjawisko sprzężenia wyprzedzającego, prowadząc do zmiany układu sił konkurencyjnych w branży oraz długotrwałej rentowności i wypłacalności, stanowiąc tym samym wkład teoretyczny, rozszerzający poznanie teorii modeli biznesu.

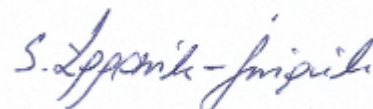
Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można w syntetyczny sposób przedstawić następujące **wnioski**:

- 1) badanie wartości przechwytywanej za pomocą relacji zachodzących między wartością przychodów ze sprzedaży i wartością strumieni pieniężnych

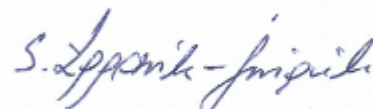




- z działalności operacyjnej pozwala na identyfikację przedsiębiorstw zdolnych do przechwytywania wartości w warunkach konkurencji w takich samych branżach rywalizujących o klienta;
- 2) efektywność przechwytywania wartości jest uwarunkowana skutecznością podjętych decyzji w zakresie generowania przychodów ze sprzedaży i osiągania dodatnich strumieni pieniężnych z działalności operacyjnej;
  - 3) udział w rynku nie jest parametrem wpływającym na zdolność badanych przedsiębiorstw do przechwytywania wartości, potwierdzając dualny charakter przechwytywania wartości. Z jednej strony w przedsiębiorstwach dominujących w branży zauważa się odpływ wartości, pomimo wzrostu przychodów ze sprzedaży, co może być wynikiem zmiany efektywności w zakresie tworzenia wartości. Z drugiej strony przedsiębiorstwa o niskim udziale w rynku wykazują wysoką zdolność do przechwytywania wartości, co może wynikać z proaktywności i agresywności działań konkurencyjnych w branży;
  - 4) brak zdolności do przechwytywania wartości (lub słaba zdolność) może świadczyć o migracji wartości do konkurentów o największym potencjale przechwytywania wartości w branży;
  - 5) mierniki zastosowane do kwantyfikacji wartości przechwytywanej przez przedsiębiorstwa konkurujące w takich samych branżach o klienta powinny charakteryzować się walorami poznawczymi oraz przydatnością praktyczną;
  - 6) wyniki otrzymane z badania kointegracji pozwalają wnioskować, iż między wartością przychodów ze sprzedaży i wartością operacyjnych strumieni pieniężnych występuje relacja długookresowa. Przeprowadzone badania pozwoliły obliczyć funkcję regresji oraz pozyskać informację na temat ich zmienności w perspektywie długookresowej, jak również oszacować możliwości powrotu badanego układu do stanu równowagi;
  - 7) obiektem analizy procesów zawłaszczania wartości jest przedsiębiorstwo oraz jego zasoby materialne i niematerialne;
  - 8) do pomiaru procesów zawłaszczania mogą zostać zastosowane zróżnicowane mierniki, charakteryzujące materialne i niematerialne obszary działalności strategicznej przedsiębiorstwa;



- 9) rolę indikatorów zawłaszczania wartości, dostarczających informacji o istotnych relacjach zachodzących w strategicznych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem pełnią wyselekcjonowane wskaźniki rentowności i wskaźnik efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa;
- 10) silne zależności występujące między wskaźnikami rentowności kapitału własnego i aktywów a wskaźnikiem efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym sugerują, iż przedsiębiorstwa objęte badaniem koncentrują swoje działania na zapewnieniu wymaganej stopy zwrotu dla właścicieli zainwestowanego kapitału, która jest konceptualną podstawą prowartościowego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem. Wynika stąd, że w praktyce przedsiębiorstw dominuje podejście ukierunkowane na kreowanie wartości dla właścicieli;
- 11) słabe korelacje zauważone między wskaźnikiem rentowności sprzedaży i wskaźnikiem efektywności zarządzania kapitałem intelektualnym mogą świadczyć, iż wartość generowana przez badane przedsiębiorstwa jest przechwytywana przez konkurentów, a mechanizmy mające chronić wartość przed odpływem są nieskuteczne;
- 12) skuteczność mechanizmów ochrony wartości powinna wyrażać się w równoważeniu procesów zawłaszczania wartości pomiędzy różnymi grupami interesariuszy;
- 13) parametryzacja wybranych elementów modelu biznesu w oparciu o wewnętrznie spójny system wskaźników funkcji dyskryminacyjnej umożliwia nie tylko zbadanie zależności pomiędzy mechanizmami generowania spirali wartości a konwersją modelu biznesu przedsiębiorstwa, lecz także wykrywanie nieefektywnych oddziaływań modelu biznesu;
- 14) z przeprowadzonych rozważań wynika, że parametryzacja wybranych elementów modelu biznesu pozwala analizować i wielostronnie oceniać zależności zachodzące w procesie generowania spirali wartości, stwarzając tym samym przesłanki do konwersji modelu biznesu oraz kształtowania przyszłościowego rozwoju przedsiębiorstwa;
- 15) koncepcja modelu biznesu i generowania spirali wartości jest podstawą do podjęcia racjonalnych decyzji w celu przeprowadzenia modyfikacji lub zmian modelu biznesu

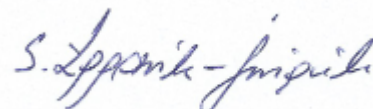


w przekrojach organizacyjno-przestrzennych i czasowych, a mechanizmy przechwytywania i zawłaszczania wartości uwzględniające indywidualnie dobrane akceleratory odgrywają aktywną rolę w konwersji modelu biznesu celem przyspieszenie generowania spirali wartości.

Przyjęte w pracy cele oraz ustalone na ich podstawie hipotezy pozwoliły na przeprowadzenie rozważań teoretycznych i badań empirycznych. **Do teoretycznych osiągnięć z zakresu nauk o zarządzaniu, analizowanych w pracy, można zaliczyć:**

- identyfikację i dekompozycję złożoność kategorii wartości. Podstawowy obszar badawczy koncentrował się na poszukiwaniach nowych wzorców kreacji wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wyniki badań potwierdzają przyjętą hipotezę H1, umożliwiły jednocześnie wskazanie kierunków ewolucji determinant i stymulant generowania spirali wartości, która dostarcza niepowtarzalnej wartości dla indywidualnego klienta oraz zapewnia trwały wzrost wartości dla przedsiębiorstwa;
- wskazanie na mechanizmy przechwytywania wartości jako sposobu wzmocnienia spirali wartości w efekcie przejęcia jej od konkurencji, jak i na mechanizm zawłaszczania wartości jako zespół działań umożliwiających ochronę spirali wartości przed przechwytywaniem jej przez konkurencję, co pozwoliło pozytywnie zweryfikować hipotezę H2;
- diagnozę strategicznego wymiaru wartości w modelach biznesu. Przegląd najnowszej literatury oraz wyniki badań naukowych stanowiły podstawę analizy klasyfikacji modeli biznesu oraz opracowanie założeń koncepcyjnych akceleratorów wartości w modelu biznesu, potwierdzając przyjętą hipotezę H3;
- identyfikację parametrów kształtujących kluczowe działania w modelach biznesu badanych przedsiębiorstw, którym przeciwstawiono koszty związane z generowaniem strumieni przychodów, co potwierdza przyjętą hipotezę H4.

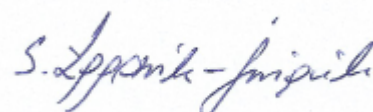
Praca generuje również **implikacje dla praktyków biznesu**. Rekomendacją dla badanych przedsiębiorstw jest wdrożenie koncepcji modelu biznesu i generowania spirali wartości, która umożliwi podejmowanie racjonalnych decyzji w celu przeprowadzenia modyfikacji lub zmiany modelu biznesu. Właściwe rozpoznanie kluczowych uwarunkowań konwersji modelu biznesu w przekrojach organizacyjno-



-przestrzennych i czasowych, oparte na mechanizmach przechwytywania i zawłaszczania wartości z uwzględnieniem indywidualnie dobranych akceleratorów, pozwala na przyspieszenie generowania spirali wartości. Fakt występowania istotnego związku między badanymi relacjami determinuje wzrost efektywności zarządzania i potwierdza znaczenie relacji zachodzących między mechanizmami generowania spirali wartości a konwersją modelu biznesu przedsiębiorstwa. W świetle przeprowadzonych rozważań opracowana przez autorkę koncepcja modelu biznesu i generowania spirali wartości nabiera dodatkowego znaczenia w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami. Pozwala ocenić uwarunkowania endogeniczne i egzogeniczne, kształtujące mechanizmy modelu biznesu, wpływające na efektywność prowadzonej działalności i umożliwiające przekazanie propozycji wartości klientom, przez co przyczynia się do generowania spirali wartości w przedsiębiorstwie.

Należy także zwrócić uwagę na kilka **ograniczeń**, którymi jest obarczony przeprowadzony proces badawczy. Przyjęta metodyka nie uwzględnia czynników: makroekonomicznych, prawnych, demograficznych i społecznych, które mogą mieć wpływ na kształtowanie się popytu w badanych branżach, a tym samym na wartość osiąganych przychodów ze sprzedaży. Metodyka pomija kwestie przechwytywania wartości między przedsiębiorstwami i klientami oraz aspekt przechwytywania wartości w sferze zaopatrzenia w zasoby, kapitał, informację czy pracę. Diagnoza kapitału intelektualnego w oparciu o relację wartości rynkowej do wartości księgowej wiąże się z uwzględnieniem znaczenia nastrojów na rynkach finansowych dla realizacji podjętych decyzji w badanych przedsiębiorstwach. Skupienie się na syntetycznym podejściu do konwersji modelu biznesu cechuje zmniejszona możliwość generalizacji na inne konteksty praktyki zarządzania przedsiębiorstwem. Pomimo takich ograniczeń, warto zauważyć, iż identyfikacja i kwantyfikacja mechanizmów generowania spirali wartości pozwala na analizę i ocenę zależności zachodzących pomiędzy mechanizmami generowania spirali wartości a konwersją modelu biznesu przedsiębiorstwa z perspektywy strategicznej.

Reasumując, stwierdzić należy, iż podjęcie próby poznania i wyjaśnienia zależności występujących między generowaniem spirali wartości a konwersją modelu biznesu przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach prowadzenia działalności, realizuje



założony cel badawczy, stanowiący jego punkt początkowy. Wyłonienie stałych parametrów w wybranych elementach modelu biznesu, które są niezależne od branży w jakiej funkcjonują przedsiębiorstwa oraz niezależne od charakteru prowadzonej działalności, wzmacnia generowanie spirali wartości. Warto podkreślić, iż podjęcie działań na zbiorze stałych parametrów w wybranych elementach modelu biznesu umożliwia kształtowanie mechanizmów tworzenia, zawłaszczania i przechwytywania wartości. Jednak brak wiedzy na temat właściwości mechanizmów tworzenia, przechwytywania i zawłaszczania wartości w generowaniu spirali wartości może skutkować osłabieniem lub odwróceniem spirali wartości. Dlatego kolejnym ważnym wymiarem przyszłych badań powinien być pomiar pozostałych elementów modelu biznesu, traktowanych jako ważny aspekt budowy strategii przedsiębiorstwa. Badanie zmian założeń strategicznych przedsiębiorstw powinno uwzględniać implementację mechanizmów przechwytywania i zawłaszczania we wszystkich elementach modelu biznesu, celem generowania spirali wartości, umożliwiającej długotrwały rozwój i konkurowanie na rynku.

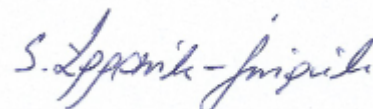
## 5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

### a) Główne kierunki badawcze

Moje zainteresowania naukowe zarówno w wymiarze teoretycznym, empirycznym, jak i aplikacyjnym, po uzyskaniu stopnia doktora podlegały permanentnej ewolucji, a zaangażowanie w szeroko rozumianą naukę systematycznie wzrastało. Spektrum moich zainteresowań w tej sferze jest szerokie, jednakże początkowo uwaga moja była skoncentrowana na procesach kontroli i audytu w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach<sup>1</sup>. Różnorodność decyzyjna procesów kontroli i audytu oraz

---

<sup>1</sup> S. Łęgowik-Świącik, *Zarządzanie ryzykiem w audycie zapasów w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego*, [w:] *Ryzyko międzynarodowej działalności inwestycyjnej*, red. E. Sitek, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 75-83; S. Łęgowik-Świącik, *Wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego*, [w:] *Zarządzanie łańcuchem dostaw w teorii i praktyce*, red. B. Skowron-Grabowska, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 177-183; S. Łęgowik-Świącik, H. Kościelniak, *Parameterization of Control Decisions and Audit in Inventory Management in Cement Industry Enterprises*, [w:] *Managing a Business - Strategic Management*, ed. D. Erić, H. Kościelniak, P. Nowodziński, Institute of Economic Sciences, Belgrade 2011, s. 162-178; S. Łęgowik-Świącik, *Procesy kontroli zapasów w zarządzaniu przedsiębiorstwami przemysłu cementowego*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica” 2012, nr 267, s. 185-192.



ogólny charakter uregulowań prawnych dotyczący tych procesów, zwłaszcza w zakresie zarządzania zapasami w przedsiębiorstwach, stały się kluczowymi motywami podjęcia badań w tym zakresie. Prowadzone prace badawcze pozwoliły na sformułowanie wniosku, że procesy kontroli i audytu w zarządzaniu zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego przynoszą wymierne efekty ekonomiczne poprzez bieżącą analizę sytuacji majątkowej i finansowej oraz wskazują na poziom gospodarowania zapasami i kierunki racjonalizacji tej działalności.

Nawiązując do problematyki logistycznej, należy zaznaczyć, iż zapasy generują koszty, które wymagają syntetycznego i kompleksowego monitorowania. W artykule z tej tematyki określiłam obszary audytu, które wymagają wstępnej identyfikacji zapasów. W wyniku przeprowadzonych przeze mnie badań, w oparciu o tempo rotacji zapasów, wskazałam na zagrożenia, pojawiające się podczas zarządzania zapasami produkcyjnymi badanej branży<sup>2</sup>.

Moje zainteresowania związane z tematyką zarządzania zapasami<sup>3</sup> zaowocowały badaniami odnoszącymi się do identyfikacji kosztów logistyki oraz zyskowności przedsiębiorstw logistycznych, jak i zarządzania przepływem środków finansowych w łańcuchu dostaw<sup>4</sup>. W tym kontekście inicjowane przeze mnie badania podkreślały aspekt globalizacji usług logistycznych, znajdujących swoje odzwierciedlenie w optymalizacji kosztów operacyjnych oraz skracaniu cyklu przepływu zapasów, przy zachowaniu wysokiej jakości realizowanych usług<sup>5</sup>. Utrzymanie stabilności przez

---

<sup>2</sup> M. Grabowska, **S. Łęgowik-Świącik**, *Application of Logistics Audit in the Area of Inventory in Cement Industry Enterprises*, Freiburger Forschungshefte. D 238 Wirtschaftswissenschaften 2010, s. 60-77.

<sup>3</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, M. Stępień, *Parametry przepływu wartości w procesach zarządzania zapasami*, [w:] *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty praktyczne*, red. nauk. J. Chluska, S. Kowalska, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 95-106.

<sup>4</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, M. Stępień, „Logistyka” 2014, nr 6, s. 12280-12284; **S. Łęgowik-Świącik**, M. Dziadkiewicz, A. Wiśniewska-Sałek, D. Bubel, *How Networks Moderate Return on Sales in a Logistics Enterprise - Case Study of UPS*, International Institute of Social and Economic Sciences (IIES), Prague 2016, s. 493-503; M. Stępień, **S. Łęgowik-Świącik**, W. Skibińska, I. Turek, *Identification and Measurement of Logistics Cost Parameters in the Company*, “Transportation Research Procedia” 2016, Vol. 16, s. 490-497; M. Dziadkiewicz, M. Kadłubek, N. Baskiewicz, **S. Łęgowik-Świącik**, *The Significance of Logistics Infrastructure for the Global Event – the 2014 Volleyball World Championship*, International Institute of Social and Economic Sciences (IIES), Prague 2016, s. 5, [w:] 6th Economic and Finance Conference, Paryż, Francja 2016, s. 5; **S. Łęgowik-Świącik**, B. Skowron-Grabowska, A. Wójcik-Mazur, *Teknik Basim Tanitim Matbaacilik*, 14th EBES Conference, Barcelona, Barcelona 2014, s. 2149-2162.

<sup>5</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, I. Kott, „ International Institute of Social and Economic Sciences (IIES), Prague 2014, s. 769-773.



przedsiębiorstwa logistyczne, które funkcjonują w turbulentnym otoczeniu wymaga nie tylko oszacowania aktualnej sytuacji na rynku usług logistycznych, ale również umiejętności podejmowania szybkich decyzji w zakresie ewentualnej zmiany strategii przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

W 2011 roku zaangażowałam się w pracę organizacyjną na rzecz Politechniki Częstochowskiej<sup>7</sup>, co ukierunkowało moją aktywność naukowo-badawczą na problemy wdrażania kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych<sup>8</sup>. Realizacja rozwiązań kontroli zarządczej była przyczyną podjęcia rozważań o charakterze poznawczo-praktycznym, uwzględniających bezpośrednią konfrontację podejścia teoretycznego z praktyką, co pozwoliło na przybliżenie uwarunkowań implementacji procedur kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych<sup>9</sup>.

W związku z moją pracą, w ramach projektu realizowanego przez Politechnikę Częstochowską, współfinansowanego ze środków EFS: Przedsiębiorczy Naukowiec Szansą Rozwoju Politechniki Częstochowskiej, podjęłam problem działań przedsiębiorczych w krajach UE<sup>10</sup>. W tym kontekście prowadziłam badania w obszarze rozwoju przedsiębiorczości w Polsce na tle trendów międzynarodowych<sup>11</sup>. Celem

---

<sup>6</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, *Quantification of the Decisions of Control and Audit in Inventory Management in Cement Industry Enterprises*, [w:] CECOL 2011. Proceedings of the II Central European Conference on Logistics 2011, ed. M. Nowicka-Skowron, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 179-190.

<sup>7</sup> Pełniłam funkcję pełnomocnik Rektora ds. wdrażania systemu kontroli zarządczej.

<sup>8</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, *Kontrola zarządcza na uczelniach publicznych - teoria a praktyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 669. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 42, Szczecin 2011, s. 139-148; **S. Łęgowik-Świącik**, *Polemika z uwagami Ministra Finansów w sprawie wdrażania kontroli zarządczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 718. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 53, Szczecin 2012, s. 99-111; **S. Łęgowik-Świącik**, *Problemy wdrażania kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Research Papers of Wrocław University of Economics”, nr 247, Wrocław 2012, s. 202-209.

<sup>9</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, *Wartości poznawcze i pragmatyczne oświadczenia o stanie kontroli zarządczej*, [w:] *Kontrola zarządcza oraz audyt wewnętrzny w teorii i praktyce*, red. K. Winiarska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 309-323; **S. Łęgowik-Świącik**, *Instrumentalna rola kontroli zarządczej w sektorze finansów publicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2013, 373-392; **S. Łęgowik-Świącik**, *Współzależności między rachunkowością a kontrolą zarządczą w sektorze finansów publicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 757. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 58, Szczecin 2013, s. 83-88.

<sup>10</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, M. Grabowska, *Verification of the Fundamental Motivations Behind Taking Entrepreneurial Activities in the EU Countries*, [w:] *The Publications of the MultiScience – microCAD*, Miskolc, Hungary 2014, s. 7.

<sup>11</sup> J. Łukomska-Szarek, **S. Łęgowik-Świącik**, D. Bubel, A. Wójcik-Mazur, *Selected Aspects of the Development of Entrepreneurship in Poland Against the International Trends. Gea College – Faculty of Entrepreneurship*, Ljubljana 2015, s. 15; (tekst na pendrive), [w:] *Advances in Business-Related Scientific Research Conference*, Milan, Włochy 2015.

prowadzonych badań była szczegółowa analiza zmian w obszarze przedsiębiorczości w Polsce i w Unii Europejskiej. Istotność podjętego tematu wynika z wielowymiarowości przedsiębiorczości, która może być postrzegana jako zjawisko rynkowe, umożliwiające rozwój przedsiębiorstw.

Istotnym obszarem wyodrębnionym w moim rozwoju naukowo-badawczym są aspekty proekologiczne<sup>12</sup>. W efekcie prowadzonych przeze mnie studiów literaturowych zwróciłam uwagę na podejście ekologiczne w obszarze zarządzania odpadami. Prowadzone przeze mnie badania miały na celu poznanie teoretycznych i praktycznych kontekstów ekologii, która pozwala na podejmowanie skutecznych decyzji w obszarze gospodarowania odpadami<sup>13</sup>.

Ewolucja moich dociekań naukowo-badawczych doprowadziła do koncentracji uwagi na problematyce projectfinance, czego rezultatem są studia literaturowe dotyczące pozyskiwania zasobów dla realizacji inwestycji infrastrukturalnych. Uzyskane przeze mnie wyniki badań dały podstawę do stwierdzenia, że ze względu na kapitałochłonność inwestycji infrastrukturalnych oraz długi cykl obrotu inwestycyjnego przedsiębiorstwa mają trudności z oszacowaniem przyszłych efektów poniesionych nakładów, dlatego celowym się staje poszukiwanie nowych źródeł finansowania projektów inwestycyjnych<sup>14</sup>.

W związku z faktem, że jestem współorganizatorką corocznej konferencji naukowej, organizowanej przez Studenckie Koło Naukowe Rachunkowości „Buchalter”, kieruję się imperatywem doskonalenia systemu rachunkowości przedsiębiorstwa. Obserwowane zmiany w przepisach prawa bilansowego i podatkowego<sup>15</sup> sprawiły, że

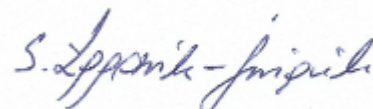
---

<sup>12</sup> S. Łęgowik-Świącik, O. Seroka-Stolka, *Evaluation of the Implementation of the Lean Concept in the Processes of Environmental Management in an Enterprise*, [w:] MEKON 2014. The CD of Participants' Reviewed Papers from 16th International Conference, Ostrava 2014, s. 767-775.

<sup>13</sup> S. Łęgowik-Świącik, M. Grabowska, *Opportunities for Application of Modern Instruments of Management in the Field of Green Logistics*, [w:] The Publications of the MultiScience - XXVIII. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference, Miskolc 2014, s. 7; S. Łęgowik-Świącik, O. Seroka-Stolka, *Importance of Green Logistics in the Area of Waste Generated by the Enterprises of the Commercial Power Sector*, [w:] MEKON 2014. The CD of Participants' Reviewed Papers from 16th International Conference, Ostrava 2014, s. 757-766.

<sup>14</sup> M. Grabowska, S. Łęgowik-Świącik, *Analiza wybranych aspektów metody finansowania inwestycji w formule project finance*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2010, nr 636, s. 305-319.

<sup>15</sup> S. Łęgowik-Świącik, M. Stępień, *Elementy zarządzania wyceną zasobów magazynowych w świetle prawa bilansowego i podatkowego*, [w:] „Logistyka” 2015, nr 6, s. 236-240; M. Stępień, S. Łęgowik-Świącik, S. Kowalska, I. Turek, *Zarządzanie cenami transferowymi w aspekcie klauzuli obejścia prawa podatkowego*,





podjęłam badania nad ponadczasowym znaczeniem metody bilansowej, która zajmuje pierwszoplanowe miejsce we wszystkich definicjach rachunkowości<sup>16</sup>. Nurt behawioralny w rachunkowości zainspirował mnie do prac badawczych badań nad wpływem rozwoju kontrolnej i informacyjnej funkcji rachunkowości. Głównym wkładem przeprowadzonych badań jest pogłębione zrozumienie współistnienia kontrolnej i informacyjnej funkcji rachunkowości w kontekście behawioralnych szkół kontroli kierowniczej i przetwarzania informacji, ze szczególnym naciskiem na ograniczenia systemu kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie<sup>17</sup>.

Kolejne badania stanowiły próbę odpowiedzi na szereg pytań dotyczących doboru nowoczesnych instrumentów zarządzania<sup>18</sup>. Problematyka instrumentarium zarządzania jest aktualna z uwagi na uwarunkowania gospodarcze, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa. Proces implementacji nowoczesnych instrumentów zarządzania powinien uwzględniać takie czynniki, jak sektor rynku czy turbulencje otoczenia<sup>19</sup>. Z przeprowadzonych przeze mnie badań wynika, że przedsiębiorstwa, które

---

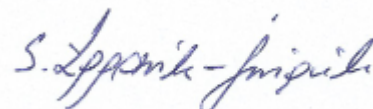
[w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Analiza współczesnych uwarunkowań, koncepcji i determinant*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 281-289.

<sup>16</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, *Algorytm bilansowania w świetle ogólnej teorii rachunkowości Profesora Włodzimierza Brzezina*, [w:] *Wybrane problemy teorii i praktyki rachunkowości. Pamięci Profesora Brzezina*, red. nauk. R. Biadacz, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 33-40; **S. Łęgowik-Świącik**, I. Turek red., *Wyzwania rachunkowości w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017; **S. Łęgowik-Świącik**, I. Turek red., *Wyzwania i ograniczenia systemu rachunkowości w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016; **S. Łęgowik-Świącik**, I. Turek red., *Kierunki transformacji rachunkowości a zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa teoretyczna*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015; **S. Łęgowik-Świącik**, I. Turek red., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w aspekcie systemu współczesnej rachunkowości*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.

<sup>17</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, *Funkcja kontrolna i informacyjna rachunkowości z perspektywy behawioralnej*, [w:] *Wyzwania współczesnego zarządzania. Kreowanie kapitału intelektualnego organizacji*, red. L. Kiełtyka, W. Jędrzejczyk, P. Kobis, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 2016, s. 85-95.

<sup>18</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, H. Kościelniak, *W poszukiwaniu nowoczesnych instrumentów zarządzania*, [w:] *Granice zarządzania*, red. nauk. M. Romanowska, J. Cygler, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2014, s. 153-162; B. Skowron-Grabowska, **S. Łęgowik-Świącik**, S. Kowalska, M. Stępień, *Instrumentarium sprawnego decydowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem - studium przypadku*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Analiza współczesnych uwarunkowań, koncepcji i determinant*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 81-91.

<sup>19</sup> M. Łęgowik-Małolepsza, S. Kowalska, T. Turek, **S. Łęgowik-Świącik**, *Wiodące kierunki doskonalenia procesów organizacyjno-finansowych w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji*, red. H. Kościelniak, K. Brendzel-Skowera, t. 1, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 69-77.



za cel przyjęły budowę pozycji konkurencyjnej powinny wzmacniać procesy organizacyjno-finansowe, gdyż są one wyznacznikiem zdolności adaptacyjnych do zmian występujących w otoczeniu. W rozważaniach prowadzonych nad doбором nowoczesnych instrumentów zarządzania zaprezentowałam analizę pojemności informacyjnej wybranych instrumentów<sup>20</sup> oceny modeli decyzyjnych. Problematyka pojemności informacyjnej instrumentów oceny modeli decyzyjnych jest ważna i aktualna z uwagi na jej wpływ na efektywność zarządzania badanymi przedsiębiorstwami i możliwość generowania wartości dodanej<sup>21</sup>.

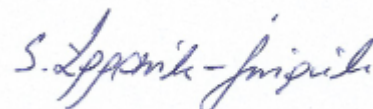
Chciałabym podkreślić, że bardzo istotnym nurtem moich prac badawczych są zagadnienia łączące się z problematyką podejmowania decyzji<sup>22</sup>. Zajmując się problematyką podejmowania decyzji w obszarze zarządzania zapasami, należy wskazać, iż koniecznością jest posiadanie dużej ilości informacji niezbędnych do podejmowania skutecznych decyzji. Dlatego podjęłam badania w zakresie podejmowania decyzji i zarządzania zapasami w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego w Polsce i Brazylii, ze szczególnym naciskiem na sezonowość działalności przedsiębiorstw cementowych w Polsce, które muszą uwzględniać warunki klimatyczne. Badania wspierają aktualny pogląd, że zapasy w przedsiębiorstwach przemysłu cementowego, zarówno w Polsce, jak i Brazylii, stanowią podstawowy zasób aktywów obrotowych. Jednakże uwarunkowania gospodarcze, ekonomiczne i klimatyczne, w jakich

---

<sup>20</sup> M. Grabowska, **S. Łęgowik-Świącik**, M. Łęgowik-Małolepsza, D. Bubel, *Dimensions of Management of Current and Development Activities in Enterprises: Theoretical and Pragmatic Context*, "Humanities and Social Sciences Review" 2016, Vol. 5, nr 1, s. 93-106.

<sup>21</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, H. Kościelniak, M. Łęgowik-Małolepsza, B. Skowron-Grabowska, *The Analysis of the Capacity of the Selected Measures of Decision-Making Models in Companies*, "Copernican Journal of Finance & Accounting" 2015, 4, s. 129-139; **S. Łęgowik-Świącik**, *Model WACC a proces zarządzania w sektorze ciepłowniczym*, [w:] „Rynek Ciepła”, Kaprint, Lublin 2015, s. 7-21; **S. Łęgowik-Świącik**, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 766. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, 2013, nr 62, s. 639-648; **S. Łęgowik-Świącik**, *Identyfikacja i kwantyfikacja modelu decyzyjnego w przedsiębiorstwie inteligentnym*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem inteligentnym. Wybrane zagadnienia*, red. S. Gregorczyk, W. Mierzejewska, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016, s. 199-209.

<sup>22</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, S. Kowalska, *Podejmowanie decyzji w obszarze budżetowania zapasów w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele - metody - procesy*, red. R. Borowiecki, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 275-283.



funkcjonują przedsiębiorstwa przemysłu cementowego w Polsce i Brazylii, mają wpływ na kształtowanie się poziomu produkcji, sprzedaży i zapasów<sup>23</sup>.

Problematyka związana z funkcjonowaniem przedsiębiorstw jest uzależniona od procesów podejmowania decyzji, które mogą dotyczyć wyboru i implementacji konkretnych instrumentów zarządzania, co ma istotny wpływ na funkcjonowanie procesów zarządczych w przedsiębiorstwie<sup>24</sup>. Kontynuując ten wątek tematyczny, uwagę skupiłam na zarządzaniu przepływem informacji i nowych technologiach informacyjnych<sup>25</sup>. W powyższym aspekcie podkreśliłam, że informacja jest niematerialną i niewymierną wartością przedsiębiorstwa, a zarządzanie przepływem informacji powinno polegać na jej zmaterializowaniu, analizie i weryfikacji. W tym kontekście podejmowanie decyzji jest transformacją informacji w decyzję kierowniczą<sup>26</sup>.

Kolejny aspekt prowadzonych przeze mnie badań dotyczył rozważań na temat innowacyjności przedsiębiorstw<sup>27</sup>. Rozważania w tym zakresie zostały skupione wokół związków przyczynowo-skutkowych strategii innowacyjnych z realizacją założonego celu działalności przedsiębiorstw. Badania podkreślały wpływ otoczenia w aspekcie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W tym względzie rozszerzono

---

<sup>23</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, M. Łęgowik-Małolepsza, *Decision-Making Processes in Inventory Management of the Cement Industry Companies in Poland and Brazil*, [w:] *Innovation in Business Management - Polish and Brazilian Experience*, red. E. Simoes, I. Otolá, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 86-95.

<sup>24</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, *The Assessment of Decision-Making In Cost Management of the Ancillary Activity of Production*, *Management and Production Engineering Review* 2018, Vol. 9, Nr 1, s. 44-50; **S. Łęgowik-Świącik**, [w:] *Current Problems of Maintenance of Electrical Equipment and Management*, red. M. Kolcun, L. Borowik, T. Lis, Technická Univerzita v Koscicach, Kosice 2014, s. 308-3018; **S. Łęgowik-Świącik**, *Evaluation of Decision-Making Processes with Reference to Cost Information Management*, "Polish Journal of Management Studies" 2015, Vol. 11, nr 2, s. 91-99; **S. Łęgowik-Świącik**, A. Wójcik-Mazur, *The Processes of Decision-Making in Inventory Management in Cement Industry Companies in Poland*, "International Journal of Arts and Sciences" 2015, 2, s. 352-366.

<sup>25</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, S. Kowalska, *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w przedsiębiorstwach*, [w:] *Wyzwania przedsiębiorczości*, T. 2, red. S. Gostkowska-Dźwig, M. Mrozik, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 82-92.

<sup>26</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, S. Kowalska, M. Łęgowik-Małolepsza, I. Turek, *Identyfikacja cech informacji zarządczej z perspektywy procesów organizacyjno-finansowych w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, t. 1, nr 23, s. 46-55; **S. Łęgowik-Świącik**, M. Łęgowik-Małolepsza, M. Stępień, T. Turek, *Information Management in Dispersed Enterprises with the Use of Business Intelligence*, University of Miskolc, Miskolc 2016, s. 9; M. Łęgowik-Małolepsza, **S. Łęgowik-Świącik**, S. Kowalska, M. Stępień, *Enterprise Management Using the System of Rationalization of Information Processes*, International Institute of Social and Economic Sciences (IISES), Prague 2016, s. 124-133.

<sup>27</sup> **S. Łęgowik-Świącik**, H. Kościelniak, *Innovativeness in Entrepreneurial Orientation of Polish Enterprises*, [w:] *The Publications of the MultiScience - XXVIII. MicroCAD International Multidisciplinary Scientific Conference*, Miskolc, Hungary 2014, s. 5.

obszar badań o działalność badawczo-rozwojową, która jest wymiarem innowacyjności przedsiębiorstw<sup>28</sup>.

W obszarze moich zainteresowań znalazło się także zarządzanie zasobami niematerialnymi i kapitałem intelektualnym przedsiębiorstw. Cechą zasobów niematerialnych jest fakt, że nie zużywają się, a dzięki interakcjom zachodzącym między poszczególnymi ich elementami, ich wartość wzrasta, dlatego celem moich badań było poznanie efektywności zarządzania zasobami niematerialnymi w przedsiębiorstwie<sup>29</sup>. Zasoby niematerialne są często utożsamiane z pojęciem kapitału intelektualnego. Wartością kapitału intelektualnego jest zakres, w jakim przyczynia się on do tworzenia zysków dla przedsiębiorstwa, dlatego prowadząc badania w tym względzie, skupiłam się na ocenie pojemności informacyjnej mierników kapitału intelektualnego oraz zwrotu ze sprzedaży<sup>30</sup>.

W efekcie dyskursu naukowego, prowadzonego przez badaczy z zakresu zarządzania, dotyczącego obszaru modeli biznesu, podjęłam w swoich badaniach tę problematykę. Moja aktywność naukowo-badawcza w tym zakresie skoncentrowała się na koncepcji modeli biznesu w aspekcie rozpoznawania barier rozwoju przedsiębiorczości. Prowadzone przeze mnie badania pozwalają zidentyfikować bariery rozwoju przedsiębiorczości w poszczególnych krajach G20 w kontekście zaimplementowanych modeli biznesu. Z prac badawczych badań wynika, że przedsiębiorcy nie tylko samodzielnie poszukują nowoczesnych modeli biznesu, ale oczekują również wsparcia przedsiębiorczości przez decydentów na szczeblu rządowym. Badania ujawniają obszary wymagające uzupełnienia luki informacyjnej<sup>31</sup>. Moje dalsze zainteresowania ukierunkowały się na poznanie roli modeli biznesu w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie. Ten wątek prowadzonych przeze mnie

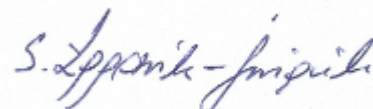
---

<sup>28</sup> S. Łęgowik-Świącik, M. Stępień, M. Kuraś, *Wpływ prawa bilansowego i podatkowego na innowacyjność przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 1 (924), s. 10-15.

<sup>29</sup> M. Kuraś, S. Łęgowik-Świącik, M. Stępień, *Efektywność zarządzania zasobami niematerialnymi w przedsiębiorstwie inteligentnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” nr 1948 2016, Z. 88, s. 183-195.

<sup>30</sup> S. Łęgowik-Świącik, *Ocena pojemności informacyjnej mierników kapitału intelektualnego oraz zwrotu ze sprzedaży w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 1975, Z. 102, s. 203-213.

<sup>31</sup> S. Łęgowik-Świącik, M. Grabowska, *Business Models as an Instrument to Identify Barriers to Development of Entrepreneurship*, Vysoka skola banska-Technicka univerzita Ostrava, Ostrava 2014, s. 25-34.



badania odnosił się do procesu klasyfikacji modeli biznesu i określenia, do jakiej kategorii należy sprawdzana próba. W tym kontekście model biznesu staje się umownym i abstrakcyjnym wyobrażeniem rzeczywistości, którego zarówno koncepcja, jak i poszczególne elementy strukturalne, stają się nośnikiem innowacji<sup>32</sup>.

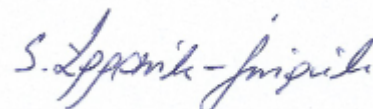
Należy wskazać, iż poszukiwanie skutecznych metod i instrumentów konkurowania oraz szeroko rozumianej współpracy wymagają połączenia zewnętrznego środowiska, wewnętrznej działalności i celów finansowych przedsiębiorstwa. W tym kontekście wyłania się model biznesu sieci przedsiębiorstw, który składa się ze składników statycznych i dynamicznych. Prowadzone przeze mnie badania w tym zakresie pozwoliły na sformułowanie wniosku, że model biznesu jest uwarunkowany jakością informacji o otoczeniu rynkowym oraz szybkością i skutecznością podjętych decyzji, a podejście sieciowe rozszerza zakres elementów modelu biznesu o takie składniki, jak: stabilność, spójność, zbieżność z celami przedsiębiorstwa i samowzmacniający się charakter. Dlatego utrzymanie pozycji lidera na rynku wymaga doboru odpowiednich elementów do konstrukcji modelu biznesu<sup>33</sup>.

Kolejny aspekt prowadzonych przeze mnie badań koncentrował się wokół możliwości i zasadności zastosowania analizy współzależności do oceny modelu biznesu zaimplementowanego w przedsiębiorstwie. Tematyka modeli biznesu jest często podejmowana w literaturze przedmiotu ostatnich lat, dlatego konieczne jest poszukiwanie nowoczesnych instrumentów zarządzania, pozwalających analizować i ocenić nowe obszary zarządzania, do których zalicza się modele biznesu. Wartość dodaną prowadzonych przeze mnie badań w tym zakresie stanowi adaptacja metod analizy współzależności, które pozwalają ocenić modele biznesu. Ocena modelu biznesu za pomocą metod analizy współzależności powinna pozwalać na redukcję potencjalnego zbioru informacji, jego porządkowanie, koncentrację oraz dokonanie porównań. Ponadto przy ocenie modelu biznesu należy uwzględnić kształtowanie się wielu

---

<sup>32</sup> S. Łęgowik-Świącik, *Rola modeli biznesowych w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 39 (849), s. 153-165.

<sup>33</sup> S. Łęgowik-Świącik, S. Kowalska, M. Kuraś, *The Business Model of the Company in the Inter-Organizational Network*, [w:] *Effectiveness and Competitiveness of Modern Business. Concepts – Models – Instruments*, red. A. Jaki, T. Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Kraków 2016, s. 33-41.





różnych zjawisk, przebiegających niezależnie od siebie, ale pozostających we wzajemnych zależnościach<sup>34</sup>.

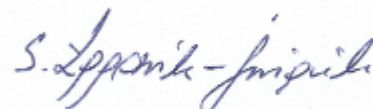
Biorąc pod uwagę istotność problematyki identyfikacji modeli biznesu, w moich badaniach podjęłam próbę ukazania wpływu implementacji modelu biznesu na procesy zarządzania przedsiębiorstwami międzynarodowymi. Celem prowadzonych przeze mnie prac badawczych było poznanie i ocena czynników determinujących model biznesu w przedsiębiorstwie międzynarodowym funkcjonującym w Polsce i w Austrii<sup>35</sup>. Z przeprowadzonych przeze mnie badań wynika, że w modelu biznesu, zaimplementowanym przez badane przedsiębiorstwa, priorytetem jest zarówno wzrost poziomu sprzedaży, jak i wzrost efektywności gospodarowania majątkiem. Jednak decyzje globalne podejmowane w międzynarodowych koncernach są często sprzeczne z decyzjami podejmowanymi w danym kraju, ponieważ nie uwzględniają koniunktury gospodarczej oraz skali transferów pomiędzy jednostkami zależnymi, a także polityki podatkowej, które mają bezpośredni wpływ na kształtowanie się poziomu wskaźników rentowności.

Moje badania związane z modelami biznesu ukierunkowały się także na problematykę tworzenia i przechwytywania wartości w modelach biznesu. Prowadząc rozważania odnoszące się do tej tematyki, analizowałam procesy tworzenia i przechwytywania wartości w aspekcie stosowanych modeli biznesu w przedsiębiorstwach. Badania empiryczne odnoszące się do tej tematyki prowadziłam na przykładzie przedsiębiorstw sektora logistycznego w USA, w oparciu o dane opublikowane na stronach internetowych giełdy NASDAQ. Wyniki badań informują, że modele biznesu są instrumentami, które poza generowaniem wartości pozwalają na implementację innowacji i wiedzy. Należy zwrócić uwagę, iż modele biznesu powinny zostać uzupełnione o zestaw komplementarnych instrumentów, wspomagających procesy decyzyjne na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem. Zastosowanie

---

<sup>34</sup> S. Łęgowik-Świącik, *The Application of the Altman Z-Score in the Assessment of the Business Model of the Company*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 474, s. 85-94.

<sup>35</sup> M. Grabowska, S. Łęgowik-Świącik, *Identification of Factors Affecting Business Models in Enterprises*, [w:] *Management, Integration and Cooperation in Light of Polish and Austrian*, red. M. Grabowska, J. Krzywda, Österreichische Akademie der Wissenschaften, Wiedeń. (publikacja w recenzji wydawniczej).



adekwatnego i spójnego modelu biznesu w przedsiębiorstwach powinno przyczynić się do tworzenia i przechwytywania wartości<sup>36</sup>.

W okresie całej swojej dotychczasowej aktywności naukowo-badawczej byłam również współautorką opracowań o tematyce zarządzania w organizacjach non-profit. Eksploracja dodatkowych wątków pozwoliła mi na poznanie zasad rządzących działalnością organizacji non-profit. Prowadzone przez mnie badania w tym obszarze rozwijają główny nurt moich zainteresowań o identyfikację stylów działania, które mogą wyznaczać standardy w zarządzaniu organizacjami non-profit<sup>37</sup>.

W podejmowanych przeze mnie badaniach zwróciłam także uwagę na problem społecznej odpowiedzialności biznesu w procesach zarządzania. Efektem tych zainteresowań jest publikacja, w której wraz ze współautorami, dokonujemy identyfikacji atrybutów przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego oraz oceny potrzeb dokonania odpowiednich zmian procesów zarządzania w celu stymulowania społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu przedsiębiorstwami<sup>38</sup>.

Synergia wszystkich wymienionych wyżej obszarów moich dociekań naukowych przyczyniła się do opracowania autorskiej koncepcji modelu biznesu i generowania spirali wartości, która ma na celu wypełnienie zauważonej luki poznawczej w zakresie nauk o zarządzaniu. Dążenie do wypełnienia tej luki poznawczej stanowiło podstawę opracowania koncepcji i zawartości przygotowanej monografii habilitacyjnej pt. *Konceptje generowania spirali wartości w modelach biznesu*, wydanej nakładem Wydawnictwa Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej w 2018 roku.

## **b) Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze**

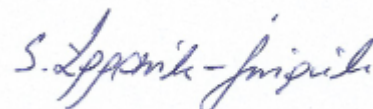
Rozwój mojej działalności naukowo-badawczej jest wynikiem wymiany myśli naukowych na uczelniach zagranicznych. Dążąc do **umiędzynarodowienia mojej**

---

<sup>36</sup> S. Łęgowik-Świącik, M. Stępień, *Tworzenie i przechwytywanie wartości jako element modeli biznesu przedsiębiorstw logistycznych*, [w:] „Logistyka” 2015, nr 6, s. 218-223.

<sup>37</sup> S. Łęgowik-Świącik, D. Bubel, M. Dziadkiewicz, A. Wiśniewska-Sałek, *Determinants of the Implementation of the Process-Oriented Approach in Non-Profit Organisations*, “International Institute of Social and Economic Sciences (IISES)”, [w:] 6th Economic and Finance Conference, Prague 2016, s. 32.

<sup>38</sup> S. Łęgowik-Świącik, A. Surowiec, (ed.), *Business Management and Corporate Social Responsibility*, Wydawnictwo Vysoká Škola Báňská - Technická Univerzita Ostrava, Ostrava 2018, s. 146; ISBN 978-80-248-4185-4.



**działalności naukowo-badawczej**, prezentowałam wyniki własnej pracy naukowej na konferencjach, m.in.: we Francji, w Portugalii, na Łotwie, w Czechach, Słowacji, Niemczech oraz na Węgrzech. Aktywnie uczestniczyłam w programie ERASMUS+, realizowanym w Czechach (Vysoká Škola Báňská – Technická Univerzita Ostrava) oraz współpracy naukowej z Technische Universität Bergakademie Freiberg w Niemczech. Efektem moich dociekań teoretycznych i wyników badań w ramach 10 konferencji zagranicznych jest 51 publikacji obcojęzycznych, z których dwie są indeksowane w bazie Master Journal List i Scopus, a jedna w Web of Science. Istotnym elementem, wpływającym na mój rozwój w sferze naukowo-badawczej, jest **członkostwo w międzynarodowej organizacji**, zrzeszającej teoretyków i praktyków zarządzania - International Institute of Social and Economics Science (IIES). W 2017 roku zostałam powołana na członka Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, natomiast od wielu lat jestem członkiem Stowarzyszenia Księgowych w Polsce oraz Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Byłam współwykonawcą projektu, realizowanego przez Politechnikę Częstochowską, współfinansowanego ze środków UE w ramach EFS: Przedsiębiorczy Naukowiec Szansą Rozwoju Politechniki Częstochowskiej.

Za działalność naukową i organizacyjną zostałam wyróżniona nagrodami Rektora Politechniki Częstochowskiej:

Lp.	Nagroda	Stopień	Rodzaj	Rok
1.	indywidualna	III	działalność organizacyjna	2017
3.	indywidualna	II	opracowanie, wdrożenie i realizację procedur kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w Politechnice Częstochowskiej	2016
2.	zespołowa	I	praca w zespole ds. analizy finansowej	2016
4.	zespołowa	II	cykl publikacji	2016
5.	zespołowa	III	organizacja V Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Kierunki transformacji rachunkowości a zarządzanie przedsiębiorstwem”	2016
7.	indywidualna	II	opracowanie, wdrożenie i realizacja procedur kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w Politechnice Częstochowskiej	2015
6.	zespołowa	II	organizacja IV Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Zarządzanie przedsiębiorstwem w aspekcie systemu współczesnej rachunkowości”	2015
8.	zespołowa	III	cykl publikacji	2015
9.	indywidualna	II	opracowanie, wdrożenie i realizację procedur kontroli	2014

*S. Łęgowik-Świącik*



	a		zarządczej i zarządzania ryzykiem w Politechnice Częstochowskiej	
10.	zespołowa	I	cykl publikacji	2014
11.	indywidualna	I	działalność organizacyjna	2013
12.	zespołowa	III	działalność organizacyjna	2013
13.	indywidualna	I	opracowanie, wdrożenie i realizację procedur kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w Politechnice Częstochowskiej	2012
14.	zespołowa	II	oryginalne i twórcze osiągnięcia naukowe	2012
15.	zespołowa	III	opracowanie „Strategii i polityki zarządzania ryzykiem w Politechnice Częstochowskiej”	2011
16.	indywidualna	III	wyróżniona rozprawa doktorska	2010
17.	zespołowa	III	prace na rzecz Uczelni w zespole ds. analizy finansowej	2010

Moja aktywność dydaktyczna została doceniona przez studentów, czego wyrazem jest dyplom uznania dla najlepszego **w ocenie studentów** dydaktyka w roku akademickim 2015/2016. Jestem także promotorem pomocniczym w przewodzie doktorskim.

### **c) Podsumowanie i syntetyczna charakterystyka dorobku naukowo-badawczego**

Dokonując reasumpcji i syntetycznej enumeracji poszczególnych składników mojego dorobku i osiągnięć naukowych od momentu uzyskania stopnia doktora do chwili obecnej, mój dorobek naukowo-badawczy obejmuje **106** publikacji (stan na dzień 17.05.2018 roku), zarówno polskojęzyczne (**51**), jak i anglojęzyczne (**55**). Reasumując, mój dorobek obejmuje: **1** monografię, **11** artykułów w **czasopismach naukowych o zasięgu międzynarodowym** (w tym: **1** znajdujący się w bazie ERIH, **3** znajdują się w bazach Master Journal List, Web of Science lub Scopus oraz **7** w innych czasopismach międzynarodowych), takich jak: „Management and Production Engineering Review”, „Transportation Research Procedia”, „Valahian Journal of Economic Studies”, „Humanities and Social Sciences Review”, „Advanced Logistic Systems. Theory and Practice”, „International Journal of Arts and Sciences”, „Copernican Journal of Finance & Accounting”, „Wirtschaftswissenschaften”, „Polish Journal of Management Studies”), **27** artykułów, opublikowanych w **czasopismach o zasięgu ogólnopolskim**

*S. Łęgowik-Świącik*

(w tym „Przegląd Organizacji”, „Logistyka”, „Marketing i Rynek” – w druku), 37 rozdziały w monografiach, 6 redakcji monografii, 19 referaty, 1 fragment w monografii, oraz 4 streszczenia. Ilościowe zestawienie opublikowanych prac przedstawiono w Tabeli 1.

**Tabela 1. Ilościowe zestawienie publikacji po uzyskaniu stopnia doktora**

Wyszczególnienie	Liczba publikacji po uzyskaniu stopnia doktora
Monografia	1
Artykuły w czasopiśmie znajdującym się w bazie Journal Citation Reports (JCR) lub na liście European Reference Index for the Humanities (ERIH),	1
Publikacje naukowe w czasopismach znajdujących się w bazach Master Journal List, Web of Science i/lub Scopus	3
Artykuły w czasopismach międzynarodowych	7
Artykuły w czasopismach polskich	27
Rozdziały w monografiach	37
Redakcje naukowe monografii	6
Referaty	19
Fragmenty w monografiach	1
Streszczenia	4
<b>Razem:</b>	<b>106</b>

Moje publikacje naukowe były cytowane w bazach danych Google Scholar, BazEkon i innych przez polskich i zagranicznych autorów. Wskaźnik Hirscha (h-index), obliczony dla moich publikacji na podstawie powyższych baz danych<sup>39</sup>, wyniósł 3 (bez autocytowań). Na podstawie bazy Scopus indeks Hirscha wynosi 1 (Tabela 2).

**Tabela 2. Indeks Hirscha oraz liczba cytowań**

Bazy danych	Indeks Hirscha	Liczba cytowań bez autocytowań	Liczba cytowań z autocytowaniami
Scopus	1	3	3
Google Scholar, Web of Science, BazEkon, BazTech i inne	3	23	24

<sup>39</sup> Według zestawienia przygotowanego na podstawie baz danych Web of Science, Scopus, Google Scholar, BazEkon i BazTech przez Oddział Informacji Naukowej Biblioteki Politechniki Częstochowskiej – stan na dzień 02.07.2018 roku.

S. Łęgowik-Świącik

W zakresie kontynuacji badań naukowych, jestem na etapie przygotowania cyklu publikacji, poświęconych koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach, ich ewolucji i dynamice rozwoju. Powyższe publikacje będą stanowić rozwinięcie podejmowanych przeze mnie zagadnień w monografii *Business Management and Corporate Social Responsibility*.

