



ВЫСШЕЕ УЧИЛИЩЕ СТРАХОВАНИЯ И ФИНАНСОВ - СОФИЯ

Кафедра „Финансы“

АВТОРЕФЕРАТ

диссертационного исследования на тему:

**РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА
В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ
СЕМЕЙНОЙ ФИРМОЙ**

Докторант:

М-р Изабелла Кенси

(ORCID ID: [0000-0002-8403-2776](https://orcid.org/0000-0002-8403-2776))

София

-2022-

Диссертационная работа охватывает 188 страниц, состоящих из: титульного листа, оглавления, трех разделов, заключения, выводов, библиографии, списка таблиц и рисунков.

Разделы разделены на подразделы и связаны между собой тематически. Первые два раздела содержат по восемь подразделов каждый, третий раздел содержит пять подразделов.

Библиография работы содержит 299 позиций, в том числе 272 монографии, научные статьи; 1 нормативный источник, 26 источников нетографии. Работа содержит 14 таблиц и 61 рисунок.

I. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

1. Актуальность и значение темы диссертационной работы

Интерес исследователя к теме возник в 1990 году. Он связан с ее собственным опытом в этом вопросе. Семья автора руководила фирмой по производству металлических материалов для розничной продажи. Фирма была основана на «руинах» ликвидированного предприятия после объявления о банкротстве фирмы. Часть сотрудников, имевших деловую жилку, попытались рискнуть и открыть собственное дело, используя ресурсы после банкротства предприятия.

За последние десять лет было проведено множество исследований разного масштаба, в основном на местном уровне, редко на национальном. Исследователь считает, что это сложное исследовательское поле, в котором распорошенность фирм и их высокая репрезентативность вызывает большие трудности при построении группы репрезентативных фирм, особенно с учетом критериев генерации (поколения), уровня участия семьи, свойств или поведения (социокультура).

Лидерами исследований в области семейных фирм являются так называемые институции социальных исследований, проводящие исследования по заказу отрасли или по заказу государственных органов или ассоциаций. Наибольший эмпирический успех в Польше имеют два субъекта. Это: PwC, которая в 2021 году провела 10 версию исследования Family Business Survey, следующей организацией является Польское агентство развития предпринимательства, для которого область семейных фирм является одним из многих когнитивных уровней. Вопрос находится в сфере интересов институции уже более десятка лет. Ученые по заказу Агентства подготовили несколько отчетов об исследованиях. Также было опубликовано несколько материалов, описывающих феномен преемственности в семейной фирме или деятельность по поддержке семейных фирм в плане укрепления в сфере финансов за счет улучшения текущей и инвестиционной ликвидности.

Проблематика семейных фирм в литературе является вопросом, который не очень популярен среди исследователей, можно сказать, что это нишевая область, истоки которой восходят к 60-м и 80-м годам XX века. Среди наиболее важных исследователей: Р. Б.

Алкорн, Дж. Аллуш, Дж.Х. Астрахань, А. Колли, М.А. Галло, М.К. Шейкер, П. Шарма. В Польше этот вопрос не очень популяризирован и лишь около нескольких десятков ученых занимались исследованиями семейных фирм.

В своей диссертационной работе исследователь сосредоточилась на попытке выявления управленческих компетенций, определяющих эффективную деятельность в семейной фирме. Это была рискованная задача из-за разнообразия семейных фирм, однако автор приняла исследовательские допущения, которые использовала при выборе хозяйствующих субъектов для исследования. Окончательно квалифицированные фирмы были разделены по стратифицированному критерию на микро, малые и средние.

В ходе анализа литературы, проведенного исследователем, было установлено, что тематика диссертационной работы в предложенном автором подходе представляет собой оригинальную проблему, не имеющую аналога ни в одном из проанализированных источников литературы.

2. Предмет и цель исследований

Следствием диагностированной исследовательской проблемы является описание объекта и субъекта, что является фундаментом для дальнейшей концептуальной работы. Объектом интереса исследователя семейных фирм стали управленческие компетенции, а точнее, группы компетенций, соответствующие горизонтальным потребностям фирмы в данной сфере, а также глубокие знания в указанных областях. Таким образом, исследователь получила информацию о компетенциях, которыми должен обладать владелец. Однако в рамках объекта исследования вышеуказанные группы управленческих компетенций также сравнивались с финансовыми результатами, чтобы подтвердить или опровергнуть наличие связи между обоими явлениями.

Выявление проблемы исследования, а также анализ материалов зарубежных исследований подтвердили, что познавательная деятельность, которой занимался автор, представляет собой когнитивный пробел в предметной области. Предыдущие исследования, в которых рассматривался вопрос семейных фирм, не касались напрямую управленческих аспектов ни с точки зрения структуры компетенций, ни взаимосвязи между управленческими компетенциями и эффективным управлением семейной фирмой.

Основная цель заключается в следующем: *Указание факторов компетентности, определяющих эффективное финансовое и организационное функционирование семейной фирмы.*

В свою очередь, конкретные цели (связанные с конкретными гипотезами) заключаются в следующем:

1. Определение компетенций, требуемых от менеджера семейной фирмы, в литературе по данной теме.
2. Оценка влияния процесса преемственности на преемственность управления в семейной фирме.
3. Измерение эффективности управления семейной фирмой на основе финансовых показателей и анализа менеджерских компетенций.

3. Основная гипотеза автора работы

Автором работы в концепции исследования принята следующая основная гипотеза: *Компетенции менеджера являются важным фактором, определяющим эффективное управление семейной фирмой.*

Основная гипотеза дополняется так называемыми развернутыми гипотезами, доказательство которых необходимо и полезно для подтверждения или опровержения основной гипотезы.

Развернутые гипотезы:

1. Особенности компетенций менеджера крупной организации отличаются от компетенций, необходимых менеджерам семейных фирм.
2. В фирмах вместе с управляющими ими сменяющимися друг друга поколениями растет осознание собственниками необходимости преемственности.
3. Организационная эффективность семейной фирмы зависит от менеджера.

4. Проблемы в диссертационной работе

Проблемы, с которыми исследователь столкнулась при написании диссертационной работы разделены на этапы: познавательный и творческий.

Первой проблемой, которая возникла на концептуальном этапе, было определение цели и гипотезы исследования. Возможно, это была несложная задача, но исследователь знала о проблемах, с которыми она может столкнуться при проведении исследований в семейных фирмах. Особенно важно было уточнить определение семейных фирм, исследователь больше склонялась к узкому определению понятия, в котором предполагалось, что семейная фирма – это фирма, в которой работают не менее 2 членов одной семьи, которые имеют долю в фирме не менее 51% и управляют ею.

Дальнейшие проблемы возникли на этапе анализа литературы, оказалось, что из-за скудости знаний в этой области в польской литературе автор была вынуждена основывать анализ в основном на иностранной литературе. В результате возникли две проблемы, первая была связана с ограниченным доступом к литературе, что повлекло за собой продление времени этапа литературного анализа и отказ от некоторых книг, доступ к которым оказался невозможен. Второй проблемой был дословный перевод литературных источников так, чтобы на 100% понять мысли автора текста.

Организация исследования, в силу особенностей исследовательской группы, представляла собой очень трудоемкую задачу, по этой причине исследователь ограничила выборку исследования до 100 семейных фирм, разделенных на три группы согласно критерию размера предприятия: 40 микропредприятий, 40 малых и 20 средних фирм. Дополнительной проблемой был отбор семейных фирм, для которого исследователь проводила телефонные интервью. Для проведения следующего этапа, исследователь лично выезжала на каждое предприятие, чтобы провести исследование непосредственно на месте, в фирме, используя подготовленные измерительные инструменты.

Еще одна проблема возникла на этапе сбора данных и анализа информации. В некоторых из опрошенных семейных фирм владельцы не желали предоставить некоторые финансовые данные, о чем исследователь указала в третьем разделе диссертационной работы.

5. Используемые методы исследования

С учетом использованных методов исследования два из них потребовали применения средств измерения, с помощью которых автор получал данные и/или информацию в исследовательской среде. В случае метода опроса - это был анкетный лист. В случае метода

наблюдения во время полевых исследований в отдельных семейных фирмах, исследователь разработала критерии наблюдения.

Важнейшим инструментом измерения, использованным автором работы в эмпирическом исследовании, стала анкета, которая, в соответствии с принципами методологии построения данного вида инструмента, состоит из трех частей. Исследователь создала анкету для опроса, частично основанную на анкете Б. А. Коффмана, которая использовалась для изучения модели преемственности в семейной фирме в 2014 году в Университете штата Канзас в США.

Анкетный лист — это не что иное, как техника сбора информации на печатном или электронном листе, который содержит определенное количество вопросов по выбранной теме. Название анкеты происходит от английского *question* и является типичным инструментом измерения/исследования, используемым для получения ответов. Это не что иное, как упорядоченный набор задач с точки зрения содержания и графики. Таким образом, анкету можно определить как исследовательский инструмент, служащий исследовательским методам.

Первая часть представляет собой так называемое введение, которое содержало несколько предложений характеристики исследования, свойственная часть состояла из утверждений (обозначенных I, II, III и IV), к ней прикреплялась часть с описанием исследуемого объекта (обозначенная символом V).

Как ранее упоминалось, свойственной частью исследования является так называемая основная часть, состоящая из ста утверждений, разделенных на четыре части. Опрошенный владелец (директор) семейной фирмы должен отметить ответ по пятибалльной шкале Лайкерта, где 1 - наименее важный, а 5 - самый важный.

Вопросы и утверждения, содержащиеся в анкете, можно разделить на полуоткрытые и закрытые вопросы^{1,2}.

Первая часть основного исследования состоит из высказываний, в которых оценивались характеристики собственника, а именно социальная, профессиональная и стратегическая компетенции, а также черты личности, установки и психофизические особенности. Эта часть является наиболее обширной из всех компонентов анкеты и состоит из 72 утверждений.

¹ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s. 100 - 111.

² G. A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 350 - 391.

Полученные ответы позволили построить образ эффективного менеджера, который может связать свои индивидуальные особенности с эффективной деятельностью семейной фирмы.

Во второй части основного исследования анализом была охвачена область финансов фирмы, респондентам было предложено отметить, каково, по их мнению, финансовое положение из 13 утверждений. Как уже было сказано, каждая анкета была закодирована, и таким же образом были зашифрованы финансовые данные, полученные в фирмах. Финансовая часть анкеты, помимо информации о владельце семейной фирмы, использовалась для составления показателей, разработанных на основе вторичных данных с оценкой владельца семейной фирмы.

В следующей, третьей части, состоящей из 10 утверждений, был проанализирован формальный статус деятельности, который касался аспектов управления персоналом, стратегического управления и управления ресурсами.

Последняя, четвертая часть основного исследования была посвящена описанию ситуации, связанной с преемственностью в фирме, с точки зрения продвижения и подготовки семейной фирмы к процессу преемственности. Эта часть состояла из 7 утверждений.

Третья часть анкеты содержит 8 критериев, которые автор использовала для описания семейных фирм, в которых проводилось первичное исследование. Кроме того, полученная исследовательская информация из частей I-IV была отфильтрована с использованием критериев из этой исследовательской части. Результатом стал уточненный ответ в соответствии с подгруппой, к которой он относился.

Дополнительно в ходе исследования автор исследования проводила наблюдения на исследовательской площадке, предметом интереса были не сами респонденты, а социально-стратегическая ситуация в обследуемых семейных фирмах. Анализ проводился по трем направлениям, по которым интервьюер отвечала на свои вопросы сразу после исследования, чтобы максимально точно описать ситуации, свидетелем которых она была. Обычно исследование в одной семейной фирме длилось от 3 до 4 часов.

Анкетный метод требует проведения предварительного исследования, т.н. пробного исследования. В ходе пробного исследования анкета проверялась на понятность, читабельность, доступность, понимание респондентом и устранение недочетов в методике исследования. С этой целью было проведено исследование 5 человек, управляющих семейными фирмами. На основе исследовательского запроса автором были внесены

некоторые изменения в анкету, которая в откорректированном виде использовалась для получения информации в исследуемых семейных фирмах.

6. Ограничения в диссертационной работе

Исследование семейных фирм – это сложная, очень ответственная задача. Причиной этого является рассредоточенный характер семейных фирм, которые существуют на любой географической широте и долготе. Возникновение семейных фирм носит эгалитарный характер, они являются массовым явлением. По этой причине исследователь предположила, что исследование не будет репрезентативным. Возможно, исследование на территории одной гмины было бы возможно, но перед автором встала бы другая задача, а именно создание базы данных семейных фирм в выбранной гмине.

Во избежание этой проблемы исследователь предположила, что исследование охватит 100 фирм, разделенных на 40 микро, 40 малых и 20 средних фирм согласно критерию количества сотрудников и не менее 2 членов семьи в фирме, которой не менее 51% принадлежит одному из членов семьи.

В ходе исследования автор столкнулась со многими трудностями и проблемами, а также с нежеланием людей, охваченных исследованием, ни к какой помощи, ни даже к участию в исследовании. Типология ограничений, выявленных в ходе исследования, была следующей:

- Персональные (исследователи):
 - из-за организационных ограничений. Исследование проводилось лично исследователем и только ею, у нее не было команды, которая бы ее поддерживала. Это вынуждало ограничивать количество субъектов, подлежащих исследованию,
 - из-за нехватки времени. Автор предполагала, что основные исследования будут проводиться в течение 10–12 недель, а в итоге исследование длилось 21 неделю в период с 2 ноября 2021 г. по 25 апреля 2022 г. Причиной стали отказы, появившиеся во время проведения исследования,
 - из-за финансовых ограничений. Полевое исследование требует от исследователя не только затрат времени и подготовки плана логистики, но, прежде всего, покрытия расходов на поездки в главные офисы семейных фирм, которые располагались в 8 воеводствах Польши.

- Институциональные:
 - фирмы, в которых занято более 49 сотрудников, не хотели предоставлять какие-либо, даже обработанные и ограниченные финансовые данные,
 - чтобы провести исследование эффективно, исследователь сначала созвонилась с представителями семейных фирм, установив маршрут на всю неделю, исходя из предположения, что в каждой фирме будет находиться от 3 до 4 часов, чтобы эффективно собрать достаточное количество данных и информации для исследования,
 - в некоторых семейных фирмах, визит с которыми был ранее согласован, исследователю приходилось несколько раз записываться на прием в связи с событиями, которые случайным образом возникали со стороны исследовательского субъекта.
- Бихавиоральные:
 - на проведение опроса методом анкетирования неохотно соглашались в микро- и средних фирмах,
 - часть респондентов была слишком вовлечена в исследовательский процесс, что вынудило исследователя изменить свои исследовательские планы,
 - частыми причинами у части сотрудников оказывались нехватка времени или просто непонимание темы исследования.
- Системные:
 - проблема благосостояния, однако наиболее важным было интервью, которое проводилось по телефону. В ходе интервью исследователь должен был получить подтверждение того, что фирма соответствует предпосылкам исследования, т. е., во-первых, относится к сектору МСП. Во-вторых, в фирме работает как минимум 2 члена семьи. В-третьих, семье, управляющей фирмой, принадлежит не менее 51% фирмы.

Представленные ограничения исследования повлияли на увеличение сроков исследования, а также на изменения в процессе проведения доисследовательской деятельности, связанной с выбором семейных фирм, планированием и организацией маршрутов исследования.

II. СТРУКТУРА И ОХВАТ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Диссертационная работа охватывает 188 страниц, состоящих из: титульного листа, оглавления, трех разделов, заключения, выводов, библиографии, списка таблиц и рисунков.

Разделы разделены на подразделы и связаны между собой тематически. Первые два раздела содержат по восемь подразделов каждый, третий раздел содержит пять подразделов.

Библиография работы содержит 299 позиций, в том числе 272 монографии, научные статьи; 1 нормативный источник, 26 источников нетографии. Работа содержит 14 таблиц и 61 рисунок.

В своей диссертационной работе исследователь использовала структуру работы, которая состояла из 3-х разделов: теоретического, методолого-методичного и эмпирического. Каждый из разделов состоит из подразделов.

Первый теоретический раздел состоит из 8 подразделов, занявших 80 страниц работы, на которых автор изложила теоретические размышления о семейных фирмах с точки зрения определения, признаков, характерных для данного типа предприятий, жизненного цикла, преемственности, финансовых показателей и людей, управляющих фирмой с их компетенциями.

Второй раздел также состоит из 8 подразделов на 16 страницах. В эту часть автор включила исследовательскую концепцию в соответствии с исследовательским процессом от определения проблемы исследования через принятие целей исследования и гипотез, а также методов и инструментов измерения к результатам исследования.

В третьем разделе исследователь описала результаты и выводы исследования, а также на основе анализа предложила модель эффективного менеджера в семейной фирме. Раздел состоит из 5 подразделов на 57 страницах работы. Все исследование диссертационной работы нетто изложено на 159 страницах.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Раздел 1. Теоретические основы в области управления семейной фирмой	8
1.1. Анализ определений	10
1.2. Типология семейных фирм.....	23

1.3.	Специфика семейных фирм.....	27
1.4.	Жизненный цикл семейных фирм... ..	44
1.5.	Процесс правопреемства в семейных фирмах	49
1.6.	Менеджер в семейной фирме.	59
1.7.	Компетенции менеджера	69
1.8.	Показатели эффективности семейной фирмы и менеджера.....	76
Раздел 2. Обсуждение методологии исследования		88
2.1.	Генезис исследовательской проблемы.	89
2.2.	Концепция исследования	91
2.3.	Область исследования	93
2.4.	Гипотеза и цель исследования	94
2.5.	Методы, использованные в исследовании для сбора знаний, данных и информации	96
2.6.	Инструменты измерения, использованные в исследовании	97
2.7.	Ограничения исследования	101
2.8.	Результаты исследований и рекомендации	102
Раздел 3. Результаты и выводы исследования с использованием метода триангуляции		104
3.1.	Описание демографических данных, использованных в исследовании	105
3.2.	Презентация результатов количественных исследований.....	111
3.3.	Презентация результатов качественных исследований.....	142
3.4.	Анализ человеческого фактора, определяющего финансовую эффективность семейной фирмы	146
3.5.	Модель эффективного менеджера в семейной фирме	155
Заключение.....		162
Библиография.....		164
Список таблиц, рисунков и приложений		179
Приложения.....		183

III. СИНТЕТИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Диссертационная работа состоит из 3-х разделов, в которых проведен анализ 299 литературных источников и анализа данных и информации, полученных в ходе исследований на основе первичных и вторичных материалов количественных и качественных исследований с использованием разработанных инструментов измерения и финансовых формуляров.

В первом разделе проведены теоретические рассуждения в области семейных фирм. В первой части раздела исследователь сосредоточилась на анализе определений семейной фирмы, появившихся за последние несколько десятилетий, преимущественно в англоязычной литературе. Автором представлено разделение семейных фирм согласно различных критериев и авторов. Содержание четвертого подраздела сосредоточено на представлении моделей согласно выбранных авторов. По мнению исследователя, важнейшим жизненным циклом семейной фирмы была признана модель К. Розенбауэра. За интересную модель автор признала модель К. Э. Герсика и др. ученых, которые в своих рассуждениях исходили из того, что жизненный процесс фирмы формируется тремя измерениями: фирмой, собственностью и семьей. Это предложение является частью процесса правопреемства, описанного в четвертом подразделе. В этой части работы исследователь сосредоточилась на описании теорий и статистических данных по планированию и осуществлению преемственности в фирме. Следующий подраздел касается признания менеджера в семейной фирме, показывая специфику, значимость и его влияние на эффективное функционирование фирмы. В разделе компетенций менеджера продолжены рассуждения в области описанных в литературе индивидуальных особенностей, создающих «имидж» профессионального менеджера семейной фирмы. Последний, восьмой подраздел касался представления исследователем отдельных финансовых показателей из группы доходности, ликвидности, активности и долга.

В третьем разделе представлены предположения исследовательской работы. Важное место в научных исследованиях занимает процедура описания исследовательской действительности по Т. Куну, в основе которой лежит причинно-следственная связь.

Основой для размышлений послужила идентификация исследовательской проблемы, являющейся важным вопросом, который до сих пор представляет собой нишевую область интересов исследователей не только в Польше, но и во всем мире. Анализ зарубежных исследований и литературы показал наличие исследовательского пробела в области управленческих компетенций, определяющих эффективное управление в семейной фирме. Были представлены исследовательские цели и гипотезы, которые автор провела в полевых исследованиях на основе выбранных методов исследования. Исследователь использовала подготовленные для этой цели формуляры для проведения анкетирования и интервью.

Третий раздел — эмпирический. Он состоит из 5 подразделов, в первых двух представлены и проанализированы данные, полученные в результате анкетирования. Третий подраздел содержит информацию из качественного исследования, для этой цели автор разработала формуляр интервью и провела исследование параллельно с методом анкетирования. В следующий подраздел исследователь включила результаты 16 финансовых показателей, на основании которых провела анализ в соответствии с целью диссертационной работы. Последний подраздел касается разработки модели эффективного менеджера в семейной фирме. Для этого автором проведена корреляция между выбранными финансовыми показателями и конкретными управленческими характеристиками.

IV. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ, СФОРМУЛИРОВАННЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ВКЛАД

Проведенный анализ исследований, изложенный в третьем разделе был основан на данных и информации, собранных методом триангуляции (качественные и количественные методы).

Анализ эмпирических данных и информации проводился двумя способами, в случае качественной информации использовалась авторская интерпретация. С другой стороны, в первом варианте использовались количественные данные (финансовые и метод опроса) - финансовые коэффициенты были представлены в подразделе 1.7. Во втором случае исследователь использовал так называемые таксономические методы, которые состояли из статистической совокупности и шкалы измерения, использовались следующие приемы: корреляция Пирсона и анализ статистических значений.

Проведенный таким образом исследовательский анализ позволил исследователю достичь цели исследования *«Выявление индивидуальных управленческих компетенций, определяющих эффективное финансовое и организационное функционирование семейной фирмы»* и, следовательно, проверить основную исследовательскую гипотезу *«Компетенции менеджера являются важным фактором, определяющим эффективность семейной фирмы»*.

Исследователь отмечает, что у руководителей микропредприятий есть пробелы в управленческой квалификации (в аналитической, стратегической и финансовой областях).

Общий вывод автора диссертационной работы состоит в том, что руководители микропредприятий обладают профессиональными компетенциями (благодаря своему образованию), на которых в основном базируется управление фирмой, дополненными поведенческими и социальными компетенциями, являющимися результатом многолетнего опыта. В случае с малыми и средними фирмами можно говорить о начальниках с управленческой квалификацией, обладающих знаниями и навыками, полезными для аналитической, стратегической и даже финансовой деятельности (хотя последний вариант находится на хорошем уровне).

В качестве основного вклада в дисциплину управленческих наук были указаны следующие исследования, включенные в работу:

- в области теории:

-
- анализ теории в области семейных фирм,
 - классификация и категоризация понятий в познавательном процессе,
 - восприятие семейных фирм через измерения не только семьи, бизнеса и собственности, но и с учетом финансового фактора в познавательных рассуждениях,
 - связывание жизненного цикла организационной фирмы с процессом преемственности.

- в области практики:

- проведение исследования на стыке организации, компетенции и финансов,
- определение факторов, определяющих эффективное управление семейной фирмой на основе управленческих компетенций,
- менеджеры микропредприятий должны обладать иной компетенцией, чем управляющие малыми и средними семейными фирмами,
- дефицит управленческих компетенций на микропредприятиях касается аналитических, стратегических и финансовых компетенций,
- владельцы семейных микрофирм в первом поколении имеют более развитые врожденные компетенции, отвечающие за их предприимчивость и эффективность,
- дефицит компетенций менеджеров малых и средних семейных фирм связан с компетенциями в поведенческой сфере,
- финансовые коэффициенты из группы ликвидности и эффективности позволяют определить полезность менеджера в семейной фирме.

Науки об управлении — это дисциплина, ориентированная не только на теоретические знания, но и на реализацию моделей на практике.

V. НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ, СВЯЗАННЫЕ С ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТОЙ

A. ARTICLES IN JOURNALS

1. I. Kęsy, Family firms in Poland. The impact of the Covid-19 pandemic on the economic and financial situation of selected family firms, *VUZF Review*, Vol. 7 No. 2 (2022), p. 152-162, ISSN 2534-9228.
2. I. Kęsy, M. Kęsy, *The phenomenon of succession in a family business*, *VUZF Review*, Vol. 7 No. 1 (2022), p. 152-160, ISSN 2534-9228.
3. I. Kęsy, M. Kęsy, P. Ślusarczyk, *Managerial competences in family firms from the service and production sectors*, *VUZF Review*, Vol. 6 No. 4 (2021), p. 145-156, ISSN 2534-9228.
4. M. Ślusarczyk, I. Kęsy, P. Ślusarczyk, *Use of design methods in optimising the economic resources of an enterprise*, *VUZF Review*, Vol. 6 No. 4 (2021), p. 213-226, ISSN 2534-9228.
5. M. Kęsy, I. Kęsy, *Poszukiwanie pracy – porady praktyczne*, Puls Uczelni 2/2010, „Biuletyn Informacyjny Wydziału Zamiejscowego w Nowym Tomysłu Wyższej Szkoły Pedagogicznej i Administracji im. Mieszka I”, s. 10 - 11, ISSN: 1733-9316.

B. PUBLICATIONS IN CONFERENCE MATERIALS

6. I. Kęsy, M. Kęsy, *Kompetencyjne potrzeby pracodawców. Czas teraźniejszy a przyszły*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 284 - 293, ISBN 978-83-7464-187-6.
7. M. Kęsy, I. Kęsy, *Analiza możliwości oddziaływania instytucji samorządowych oraz administracji publicznej na doskonalenie kompetencji w regionie na przykładzie województwa lubuskiego*, [w:] *Polityki unijne dwa lata po akcesji - wybrane problemy*, red. M. Dudek, Wydawnictwo Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007, s. 83 - 92, ISBN: 978-83-7481-137-8.
8. M. Kęsy, I. Kęsy, *Informacyjna infrastruktura zarządzania w instytucjach edukacyjnych na przykładzie portalu edukacyjnego matematyczno-informatycznego*, [w:] *Problemy organizacji i zarządzania w instytucjach edukacyjnych*, red. D. Fic, Wydawnictwo Druk-Ar, Głogów 2003, s. 249-255, ISBN: 83-88327-68-2.

C. ACADEMIC SCRIPTS OR BOOKS

9. M. Kęsy, I. Kęsy, *Kreowanie kompetencji na podbudowie metody 360 stopni: materiał dydaktyczny do przedmiotu*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Biznesu w Pile, Piła 2014, 32 s.

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ОБ ОРИГИНАЛЬНОСТИ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Декларация Изабеллы Кенси относительно диссертационной работы

Я заявляю, что диссертационная работа на соискание степени доктора полностью написана мной и не нарушает авторских прав других лиц.

Я заявляю, что данная диссертационная работа не дублирует ни один из фрагментов моей магистерской работы, под названием *«Использование непрерывности функций в математическом анализе»*, на основании которой в 2002 году в Познанском технологическом университете мне было присвоено профессиональное звание магистра в области математики.

.....
/подпись/

Изабелла Кенси

София-2022