

Dr hab. Mariola Ciszewska-Mlinarič
Katedra Strategii
Akademia Leona Koźmińskiego

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Andranika Muradyana pt. *Procedura oceny atrakcyjności rynków zagranicznych dla sektora bankowego na przykładzie wybranych krajów byłego ZSRR*, napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Grzegorza Karasiewicza i dr Tomasza Rosiaka

Ocena ogólna

Podstawą formalną do przygotowania niniejszej recenzji była uchwała Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 24 maja 2020 r. o wyznaczeniu recenzentów rozprawy doktorskiej mgr Andranika Muradyana pt. *Procedura oceny atrakcyjności rynków zagranicznych dla sektora bankowego na przykładzie wybranych krajów byłego ZSRR*, napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Grzegorza Karasiewicza i dr Tomasza Rosiaka, na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, podsumowania, bibliografii, spisu ilustracji, spisu tabel i dwóch załączników. Praca liczy łącznie 219 stron.

Obszar tematyczny rozprawy, pozycjonujący ją w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, został prawidłowo wskazany. W ujęciu subdyscyplin zarządzania zaproponowanych przez Cyferta, Dyducha, Latusek-Jurczak, Niemczyka i Sopińską (2014), rozprawa pozycjonuje się na styku subdyscypliny zarządzania strategicznego (obejmującej w swoim zakresie m.in. analizę strategiczną oraz strategię umiędzynarodowienia) oraz subdyscyplinę wspomaganie

decyzji menedżerskich, obejmującą m.in. proces podejmowania decyzji kierowniczych; optymalizację decyzji; racjonalność decyzji (s. 44).

Recenzowana rozprawa podejmuje aktualny problem, tj. zaprojektowanie procedury oceny atrakcyjności rynków zagranicznych uwzględniając specyfikę docelowego sektora gospodarczego w odniesieniu do krajów charakteryzujących się niską jakością danych statystycznych, na przykładzie sektora bankowego w wybranych krajach byłego ZSRR. O znaczeniu podjętego tematu świadczą następujące przesłanki:

- Rozszerzenie zakresu działalności przedsiębiorstw w drodze ekspansji zagranicznej to jedna z dróg realizacji strategii wzrostu przedsiębiorstwa (lub w ujęciu Autora – jeden z etapów rozwoju przedsiębiorstwa);
- W efekcie zachodzących procesów globalizacji pojawiają się nowe kierunki zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw; mając na uwadze rosnące znaczenie gospodarek rozwijających się, analiza atrakcyjności krajów byłego ZSRR uwzględniająca specyfikę sektora bankowego jest uzasadniona;
- Opracowana przez Autora procedura oceny atrakcyjności rynków zagranicznych na poziomie makro i mezo może wspierać procesy decyzyjne menedżerów i przedsiębiorców rozważających ekspansję na rynki zagraniczne, szczególnie na rynki rozwijające się.

Mimo ogólnie pozytywnej oceny pracy, pewne sformułowania ujęte w celu pracy są dyskusyjne, a uzasadnienie wyboru tematu i przedstawienie istniejącej luki badawczej powinno zostać przeprowadzone z zachowaniem wyższego poziomu staranności.

Ocena szczegółowa – tytuł, cel i struktura pracy

Tytuł pracy *Procedura oceny atrakcyjności rynków zagranicznych dla sektora bankowego na przykładzie wybranych krajów byłego ZSRR* został prawidłowo sformułowany, odpowiadając przyjętem w rozprawie celom. Tytuł rozprawy jest spójny z treścią recenzowanej rozprawy doktorskiej.

We wstępie recenzowanej rozprawy, Autor przedstawia zarys problemu badawczego, cele badawcze oraz przyjętą w pracy metodykę opracowania procedury oceny atrakcyjności rynków zagranicznych. Autor nie formułuje pytań badawczych i hipotez, co budzi pewien niedosyt, ale jest rozwiązaniem dopuszczalnym w kontekście stawianych celów.

Wskazana we wstępie luka badawcza („Istniejące modele i procedury oceny atrakcyjności rynków zagranicznych oraz poszczególnych sektorów gospodarczych nie uwzględniają specyfiki krajów charakteryzujących się niską jakością danych statystycznych oraz nie są wystarczająco elastyczne, aby mogły posłużyć do oceny atrakcyjności różnych grup krajów charakteryzujących się pewnymi cechami wspólnymi”; s. 7) opiera się na przekonaniach Autora, natomiast nie została uzasadniona poprzez odwołania do literatury przedmiotu.

Jako cele rozprawy Autor wskazuje (str. 8):

1. „Opracowanie wystarczająco elastycznej procedury oceny atrakcyjności rynków zagranicznych uwzględniającej specyfikę docelowego sektora gospodarczego w odniesieniu do krajów charakteryzujących się niską jakością danych statystycznych,
2. Analizę użyteczności zaproponowanej procedury poprzez przeprowadzenie oceny ogólnej atrakcyjności krajów byłego ZSRR oraz atrakcyjności sektorów bankowych tych krajów,
3. Wyłonienie listy krajów byłego ZSRR, których sektory bankowe charakteryzują się wysoką atrakcyjnością.”

W odniesieniu do celu nr 1, sformułowanie „wystarczająco elastyczna procedura” jest niejasne; dopiero na kolejnych stronach Autor argumentuje, że należy to rozumieć jako „uniwersalną” procedurę (s. 10), która może znaleźć zastosowanie w odniesieniu do różnych grup krajów. Z kolei sformułowanie „kraje charakteryzujące się niską jakością danych statystycznych” jest w mojej opinii problematyczne z dwóch powodów. Po pierwsze, argumenty Autora związane z niską jakością i wiarygodnością danych (s. 86-87) opierają się na „obiegowych prawdach” i ogólnych sformułowaniach, a nie na rzetelnej analizie. Przykładowo Autor stwierdza, że „dane statystyczne opisujące te kraje nie charakteryzują się ciągłością” (s.87), ale nie podaje, o które kraje chodzi i w jakim okresie jest brak ciągłości, w odniesieniu do jakich źródeł (baza danych Banku Światowego?) i do jakich wskaźników. Autor zwraca także uwagę, że ograniczeniem jest wiarygodność danych i próby ich zafałszowania: „Pojawienie się autorytarnych reżimów władzy (...) doprowadziło do sytuacji, w której dane zaraportowane przez główne urzędy statystyczne tych krajów były bardzo często wykorzystane w celach politycznych” (s.87), ale ponownie brakuje odwołania do ekspertyz i dokumentów uznanych instytucji międzynarodowych potwierdzających te stwierdzenia. Wydaje się, że w kontekście przyjętego tematu pracy, uzasadnienie jego wyboru w większym stopniu powinno akcentować istotność różnic odnoszących się do kryteriów wyboru rynków rozwiniętych i rynków rozwijających się oraz fakt stosunkowo nielicznych badań poświęconych tematyce wyboru rynków rozwijających się jako kierunku ekspansji zagranicznej. Mając na uwadze, że

największy wzrost gospodarczy występuje nie na rynkach dojrzałych, ale na rynkach rozwijających się, to ważny argument przemawiający za istotnością zrozumienia procesu selekcji tych rynków w strategii ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. W dalszej pracy badawczej, Autor powinien z większą starannością podchodzić do przedstawienia argumentacji uzasadniającej wybór obszaru badań.

Po drugie, mimo argumentów Autora o niskiej jakości danych dotyczących sytuacji w krajach byłego ZSRR, w kolejnych etapach proponowanej przez siebie procedury korzysta jednak z danych wtórnych, o których wcześniej pisał, że są niskiej jakości. W pewnym sensie tą niespójność logiczną Autor tłumaczy etapami analizy w przyjętej procedurze – na etapie budowania modelu regresji opartego na danych z lat 2000-2018 nie korzysta z danych dotyczących krajów byłego ZSRR (ze względu na brak ciągłości, czy wiarygodności) wykorzystując dane z krajów UE-28, ale na etapie porównawczym atrakcyjności krajów byłego ZSRR (za lata 2017-2018) już tak. (Kwestię doboru próby do badań statystycznych zaadresuję w dalszej części recenzji poświęconej ocenie części metodycznej).

Kolejne dwa cele stawiane w rozprawie mają charakter praktyczny i zostały klarownie sformułowane. Mając na uwadze aplikatywny charakter rozprawy, Autor mógł także zdecydować się na włączenie w proces badawczy dodatkowego etapu oceny użyteczności opracowanej procedury przez inwestorów zagranicznych.

W dalszej części recenzowanej rozprawy zostały zawarte cztery rozdziały. Pierwszy rozdział przedstawia teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw i kluczowe aspekty związane z oceną atrakcyjności rynków zagranicznych, uwypuklając sekwencyjność procesu oceny atrakcyjności na poziomie makro, mezo, mikro. (Autor jasno określa, że z dalszej pracy wyłącza analizę na poziomie mikro podając przekonujące argumenty). Rozdział drugi i trzeci mają charakter metodyczny i przedstawiają etapy procedury oceny atrakcyjności rynków zagranicznych na poziomie makro i mezo, zawierając już jednak elementy prezentacji badań własnych, co tworzy ograniczenia dla przejrzystości wywodu. W drugim rozdziale Autor przedstawia ośmioetapową procedurę oceny atrakcyjności rynków zagranicznych na poziomie makro, podkreślając z jednej strony jej uniwersalny charakter, a z drugiej – formułując wytyczne dla oceny atrakcyjności konkretnej grupy krajów byłego Związku Radzieckiego. Rozdział trzeci poświęcony jest przedstawieniu siedmioetapowej procedury oceny atrakcyjności sektorów gospodarczych w różnych krajach, wraz z wytycznymi dla oceny atrakcyjności konkretnego sektora gospodarczego na przykładzie sektora usług bankowych krajów byłego ZSRR. Czwarty rozdział przedstawia wyniki analizy porównawczej atrakcyjności wybranych krajów byłego ZSRR (poziom makro) oraz ocenę atrakcyjności

sektorów bankowych wybranych krajów byłego ZSRR (poziom mezo). Z punktu widzenia przejrzystości wyводу wydaje się, że istotne byłoby wyodrębnienie części przedstawiającej model procedury oceny atrakcyjności rynku zagranicznego na poziomie makro i mezo, od prezentacji zastosowanych metod badawczych, ukazując logikę ich stosowania, konkretną metodę analityczną, dobór do próby, źródła danych, opis zmiennych oraz wyników konkretnych analiz dla różnych etapów procedury.

Ocena szczegółowa – część teoretyczna

W części teoretycznej (rozdział 1 *Decyzja o internacjonalizacji i ocena atrakcyjności docelowych rynków*) Autor dokonuje szerokiego przeglądu teorii wyjaśniających internacjonalizację przedsiębiorstw, uwypuklając aspekt związany z oceną atrakcyjności rynków zagranicznych. W rozdziale została także dobrze przedstawiona sekwencyjność procesu oceny atrakcyjności rynków zgodnie z klasycznym podejściem do analizy otoczenia w subdyscyplinie zarządzania strategicznego – od analizy na poziomie makro, do analizy na poziomie mezo, wraz z identyfikacją kluczowych grup czynników determinujących atrakcyjność kraju i sektora. Rozdział kończy się zwięzłym omówieniem modeli wyboru rynków zagranicznych (konceptyjne, grupujące, oceniające, naiwne), metod (pragmatyczne, ekspansywne) oraz wskazaniem głównych etapów analizy atrakcyjności rynków zagranicznych.

Mając na uwadze cel pracy wydaje się, że więcej uwagi należało poświęcić *systematycznemu przeglądowi prac empirycznych* podejmujących temat wpływu konkretnych czynników/uwarunkowań wyboru rynku zagranicznego (w tym czynników determinujących napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych), ze szczególnym uwzględnieniem rynków rozwijających się – wartościowa byłaby klasyfikacja czynników analizowanych we wcześniejszych pracach empirycznych z punktu widzenia ich istotności dla decyzji o wyborze rynku zagranicznego, uwzględniając w przeglądzie jednocześnie kontekst branżowy (np. usługi vs. produkcja, lub intensywność technologiczna branży) oraz gospodarczy (czynniki determinujące wybór rynków rozwiniętych vs. rozwijających się).

W rozdziale teoretycznym zabrakło zwięzłego podsumowania istniejącego dorobku wraz z jednoczesnym wskazaniem istniejącej luki badawczej.

Mimo zgłoszonych uwag przegląd literatury przedmiotu jest poprawnie przeprowadzony. Autor wykorzystał 197 pozycji literaturowych, spośród których zdecydowaną

MA

większość (blisko 85%) stanowiły pozycje obcojęzyczne. Pod względem aktualności przywoływanych publikacji, ponad 70% stanowią pozycje wydane w roku 2001 i później. Autor w istotnym stopniu oparł wywód na artykułach, które ukazały się w kluczowych czasopismach z obszaru zarządzania, zarządzania międzynarodowego, biznesu międzynarodowego, marketingu międzynarodowego: *Advances in International Marketing*, *Business Horizons*, *Industrial Marketing Management*, *International Business Review*, *International Journal of Contemporary Management*, *International Journal of Research in Marketing*, *International Marketing Review*, *Journal of Advertising Research*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of International Marketing*, *Journal of Management*, *Journal of Management and Organization*, *Journal of Management Studies*, *Management Decision*, *Management International Review*, *Marketing Science*, *Research in International Business and Finance*, *Strategic Management Journal*. Zasadniczo dobór literatury jest prawidłowy, korzystnie świadcząc o warsztacie badawczym Autora.

Ocena szczegółowa – część metodyczna i analityczna

Część metodyczna rozprawy została zaprezentowana w rozdziale drugim i trzecim. W rozdziale drugim, Autor zaproponował procedurę oceny atrakcyjności rynków zagranicznych na poziomie makro, na przykładzie krajów byłego ZSRR. Grupy czynników wybrane do analizy zostały prawidłowo wskazane (z zachowaniem zastrzeżenia uwzględnionego w ocenie części teoretycznej). Autor wskazuje także pięć cech jakimi powinny charakteryzować się wskaźniki używane dla zbudowania modelu porównawczego (s.76): wiarygodność, akceptowalność, ciągłość, aktualność, dostępność. O ile „wiarygodność” została zdefiniowana, a ciągłość, aktualność i dostępność danych są jednoznaczne, o tyle kryterium „akceptowalności” danych nie zostało jasno zdefiniowane, co budzi pewne wątpliwości ponieważ w kolejnych krokach Autor wykorzystuje to kryterium do oceny wskaźników (np. Tabela 2, s.89).

Na stronie 82, Autor przedstawia ośmioetapową procedurę oceny atrakcyjności rynków zagranicznych na poziomie makro. Sugestią dla Autora byłoby doprecyzowanie nazwy etapu piątego „przeprowadzenie badań korelacji i regresji” (dla jakich wskaźników? w jakim celu?), aby podobnie jak w przypadku innych etapów, pełniej ukazać jego znaczenie i treść. Ten etap mógłby zostać nazwany „identyfikacja istotnych statystycznie wskaźników atrakcyjności rynków zagranicznych w oparciu o badania regresji i korelacji”. Zresztą sam Autor w dalszej części rozprawy zauważa, że badania korelacji i regresji są przeprowadzane „w celu

wyjaśnienia, które z wybranych wskaźników mają istotne oddziaływanie na poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych” (s. 93).

Na etapie badań regresji, zastosowanych do oceny wskaźników wyjaśniających poziom atrakcyjności kraju, Autor zdecydował się wybrać poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) jako sposób operacjonalizacji atrakcyjności kraju, argumentując iż „wysoki poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych świadczy o wysokim zaangażowaniu inwestorów zagranicznych, więc dany kierunek może być uznany jako atrakcyjny” (s. 78). O ile można przyjąć poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych jako wskaźnik dla pomiaru atrakcyjności, o tyle brak osadzenia argumentacji w literaturze przedmiotu stanowi pewną słabość wywodu.

W podrozdziale 2.2 Autor stosuje sformułowania, które w pewnym stopniu zmniejszają klarowność wywodu (np. „W niniejszej części będzie podjęta próba oceny dystansu między inwestorem zagranicznym a potencjalnymi rynkami internacjonalizacji” (s. 83); „W celu wyjaśnienia dystansu między potencjalnym inwestorem zagranicznym a krajami z przykładowej grupy wybranej do oceny atrakcyjności na poziomie makro” (s. 83)) - wprowadzenie argumentacji nawiązującej do „oceny” lub „wyjaśnienia” *dystansu* wydaje się niecelowe i mylące, mając na uwadze, że Autor jako zmienną zależną przyjmuje poziom BIZ.

Kolejna uwaga dotyczy wyboru danych pochodzących z krajów UE-28 do identyfikacji statystycznie istotnych wskaźników oceny atrakcyjności rynków byłego ZSRR, na etapie analizy regresji. Autor argumentuje, że w obliczu braku ciągłości i wiarygodności danych dotyczących byłych krajów ZSRR, w celu stworzenia modelu porównawczego dla tych krajów (i identyfikacji istotnych statystycznie wskaźników), „należy wybrać grupę krajów, z którymi były państwa członkowskie ZSRR mają najwięcej podobieństw. Na przykład podobieństwa cywilizacyjne, kulturalne, historyczne, lokalizacyjne, środowiskowe, geograficzne, polityczne lub gospodarcze. [...] W opisywanej konkretnej sytuacji najlepszym wyborem są kraje Unii Europejskiej” (s.87). Dobór krajów jest wysoce dyskusyjny mając na uwadze własną argumentację Autora – zamiast uwzględnienia wszystkich 28 państw (w tym tak rozwiniętych gospodarek jak Niemcy, Francja, Wielka Brytania), można było uwzględnić tylko te państwa, które wchodziły w skład byłego bloku wschodniego i zostały uwzględnione w analizie przez samego Autora tj. Litwa, Bułgaria, Łotwa, Chorwacja, Czechy, Polska, Estonia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Węgry (w odniesieniu do danych pochodzących z tych państw Autor nie zgłaszał zastrzeżeń, a mając na uwadze podobieństwa cywilizacyjne, historyczne, lokalizacyjne, polityczne i gospodarcze – to byłby najbardziej naturalny wybór).

W podrozdziale 2.3 Autor przedstawia wyniki analizy statystycznej służącej identyfikacji istotnych wskaźników wyjaśniających atrakcyjność oceny rynków zagranicznych. Procedura stworzenia ostatecznego modelu regresji powinna zostać przedstawiona z zachowaniem nieco większej staranności. Przykładowo Autor powinien szerzej wyjaśnić, które zmienne zostały wyłączone z modelu ze względu na poziom korelacji, co kryje się pod sformułowaniem „jakość niektórych wskaźników okazała się niewystarczająco dobra”, a które wskaźniki zostały wyłączone ponieważ obniżały jakość modelu (s. 93). Interpretacja wyników przedstawiona na stronach 97-99, zawiera w sobie jednocześnie uzasadnienie włączenia zmiennej do modelu, niekiedy informację o operacjonalizacji oraz niekiedy źródło danych. Należy jednak dodać, że elementy operacjonalizacji zmiennych zostały przedstawione w kwestionariuszu skierowanym do ekspertów (s. 102-104). Niemniej z punktu widzenia zachowania pełnej poprawności i klarowności wyводу, należało w odrębnym podrozdziale wyjaśnić operacjonalizację zmiennych i źródła danych, a następnie – po przedstawieniu modelu – skomentować uzyskane wyniki.

W tabeli 5 (s.100), w której zostały przedstawione wskaźniki wpływające na atrakcyjność krajów byłego ZSRR (jak należy domniemywać wskaźniki te zostały zidentyfikowane w oparciu o wyniki regresji), Autor nie wyjaśnił dlaczego część wskaźników została zmodyfikowana. Przykładowo w modelu regresji był wprowadzony wskaźnik PKB, a w tabeli 5 - „procentowa zmiana PKB”. Ta sytuacja dotyczy też kolejnych dwóch zmiennych (PKB na mieszkańca; tworzenie kapitału brutto) – zmiany tego typu zawsze wymagają komentarza badacza.

Niewątpliwie jednak zastosowana analiza statystyczna (analiza regresji dla danych panelowych z efektami stałymi) pokazuje warsztat badawczy Autora w korzystnym świetle. Na uwagę i pozytywną ocenę zasługuje też etap badań z ekspertami w celu przypisania wag dla wybranych w poprzednim etapie wskaźników.

W rozdziale 3 Autor przedstawia procedurę oceny atrakcyjności sektora usług bankowych na przykładzie krajów byłego ZSRR, stosując zasadniczo analogiczne etapy oceny atrakcyjności na poziomie mezo, jak zostały zastosowane na poziomie makro (rozdział 2). Kryteria i wskaźniki opisujące sektor bankowy świadczą o dobrej znajomości literatury przedmiotu i analizowanego sektora. Ponieważ Autor zastosował analogiczną procedurę, uwagi mają ten sam charakter jak w przypadku rozdziału 2 (m.in. dobór danych z krajów UE-28, sposób prezentacji zmiennych ujętych w modelu statystycznym i prezentacji wyników) i w związku z tym nie będą powtarzane.

W obu rozdziałach przedstawiających procedurę oceny atrakcyjności rynków zagranicznych na poziomie makro i mezo z mojego punktu widzenia zabrakło porównania z wcześniejszymi pracami podejmującymi tą tematykę: w jakim stopniu procedura oceny atrakcyjności zaproponowana przez Autora różni się od procedur znanych już w literaturze?

W rozdziale 4, Autor przeprowadził analizę porównawczą atrakcyjności wybranych krajów byłego ZSRR prezentując wyniki badań w oparciu o przedstawianą w rozdziale drugim i trzecim procedurę. Rozdział czwarty ma bardzo dobrą strukturę i charakteryzuje się spójnością wyводу. Niewątpliwie należy docenić przeprowadzone przez Autora dodatkowe analizy porównawcze z wykorzystaniem innych technik w celu sprawdzenia rzetelności podstawowego modelu porównawczego (zarówno na poziomie makro jak i mezo).

Do rozdziału można zgłosić jedną uwagę. Realny wzrost PKB był wskaźnikiem oceny atrakcyjności stosowanym zarówno w analizie makro i mezo; w analizie na poziomie mezo stosowniejsze byłoby uwzględnienie tempa wzrostu samego sektora.

Niewątpliwie zaletą pracy jest pogłębiona analiza atrakcyjności krajów byłego ZSRR, które – jak zauważa Autor - są stosunkowo rzadko analizowane w literaturze. Zastosowane procedury oceny atrakcyjności inwestycyjnej, wraz z poszerzonym opisem atrakcyjności sektora bankowego w wybranych krajach stanowią wartościowy materiał dla inwestorów zagranicznych zainteresowanych sektorem bankowym. Ponadto wybór sektora bankowego, jak słusznie zwraca uwagę Autor, „pozwole inwestorowi zagranicznemu wyciągnąć odpowiednie wnioski nie tylko na temat sytuacji w sektorze bankowym i finansowym, ale również w innych sektorach gospodarczych oraz na temat kondycji całej gospodarki analizowanego kraju (s. 114).”

Wskazane w recenzji uwagi krytyczne nie przekreślają mocnych stron recenzowanej rozprawy; należy je traktować jako wskazówki mające wesprzeć Autora w dalszej pracy badawczej.

Ocena szczegółowa – strona formalna pracy

Sposób przygotowania rozprawy od strony formalnej jest prawidłowy. Rozprawa napisana jest poprawnym językiem, cechującym się w większości fragmentów klarownością wypowiedzi. Szata graficzna rozprawy została starannie przygotowana; opisy tabel i rysunków są prawidłowo przygotowane, a ich zastosowanie zasadniczo ułatwia śledzenie wyводу Autora.

Bibliografia została rzetelnie sporządzona. W pracy pojawiają się drobne potknięcia językowe, stylistyczne, literowe, lub – niekiedy - niefortunne sformułowania (np. na s. 34 „między krajami istnieją duże różnice psychiczne”).

Ocena końcowa pracy

Rozprawa doktorska magistra Andranika Muradyana jest wartościowym opracowaniem. Niewątpliwym atutem pracy jest dobra znajomość omawianej tematyki, opracowanie procedury oceny atrakcyjności rynków zagranicznych na poziomie makro i mezo oraz aplikacja praktyczna procedury w odniesieniu do sektora bankowego byłych krajów ZSRR. Recenzowana praca charakteryzuje się przydatnością praktyczną. Wskazane w recenzji słabości pracy oraz wątpliwości i uwagi krytyczne nie wpływają na pozytywną ocenę pracy.

Stwierdzam, że przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska magistra Andranika Muradyana pt. *Procedura oceny atrakcyjności rynków zagranicznych dla sektora bankowego na przykładzie wybranych krajów byłego ZSRR*, spełnia wymogi ustawowe stawiane pracy promocyjnej na stopień doktora w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie – nauki o zarządzaniu i jakości. Wnoszę tym samym o dopuszczenie rozprawy doktorskiej magistra Andranika Muradyana do jej publicznej obrony na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.



Mariola Ciszewska-Mlinarič

Prof. ALK, dr hab.

Bibliografia

Cyfert, S., Dyduch, W., Latusek –Jurczak, D., Niemczyk, J., Sopińska, A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, 161 (1): 37-48.