

**Uniwersytet Warszawski**

**mgr Małgorzata Kuczara**

**Praktyki funkcjonowania komitetów strategii w  
radach nadzorczych**

**Streszczenie pracy doktorskiej**

**w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu i jakości**

**Promotor:**

**Prof. dr hab. Krzysztof Obłój**

**Promotor pomocniczy:**

**Dr hab. Michał Zdziarski**

**Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski**

**Zakład Zarządzania Strategicznego i Międzynarodowego**

**Warszawa, 2022**

# Spis treści

1.	Wstęp.....	3
2.	Umiejscowienie badania w teoriach zarządzania oraz znaczenie projektu.....	5
3.	Problem, cele i pytania badawcze.....	7
4.	Zarys procesu badawczego i metodyka.....	8
5.	Zakres analizy.....	10
6.	Omówienie układu pracy.....	11
7.	Główne wnioski z badań - jeden komitet i cztery paradoksy.....	13
8.	Źródła finansowania projektu badawczego.....	19
9.	Bibliografia.....	19

## 1. Wstęp

Na czele każdej spółki kapitałowej stoi kadra zarządzająca odpowiedzialna za strategię. Nadzór nad nią, którego formalny zakres regulują najczęściej kodeksy prawne, sprawują członkowie rad nadzorczych lub – w niektórych systemach prawnych - niewykonawczy członkowie rad dyrektorów, nieuczestniczący w codziennym zarządzaniu. Jednocześnie zarówno w teorii jak i w praktyce zarządzania nie wypracowano konsensusu dotyczącego tego jak ten nadzór, a w szczególności nadzór na jakością procesu budowy strategii i jego efektami, powinien być właściwie sprawowany (Pugliese i in., 2009). Bardzo ogólnie rzecz ujmując nie wiemy, czy członkowie rad<sup>1</sup> powinni tylko kontrolować tworzenie strategii i realizację, czy też aktywnie włączać się w cały proces jej budowania i wdrażania.

Wiemy natomiast, że już od lat 60. XX wieku członkowie rad z własnej inicjatywy, pomimo braku bezpośrednich regulacji i rekomendacji, powołują specjalne struktury – komitety ds. strategii (Harrison, 1987). Komitety te powoływane są w radach z jej członków, a do ich podstawowych sfer działania należy wspieranie rady w obszarze formułowania, wdrażania i nadzorowania strategii spółki (Kołodkiewicz, Kuczara i Zdziarski, 2017).

Powoływanie komitetów strategii, chociaż jest dość starą praktyką, wpisuje się w najnowsze trendy ładu korporacyjnego. Po pierwsze, w dyskusjach na temat reform ładu korporacyjnego coraz częściej pojawia się temat aktywizacji rad i zwiększenia ich wpływu na strategię w spółkach s(np. Casal, 2014; K. P. Hendry, Kiel i Nicholson, 2010; Jeżak, Bohdanowicz, Kaźmierska-Józwiak i Matyjas, 2016; Pugliese i in., 2009). Także Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w Zasadach Ładu Korporacyjnego (2004) podkreśla, że jednym z głównych zadań rady jest zapewnienie strategicznego wsparcia dla firmy. Po drugie, krajowe kodeksy dobrych praktyk, takie jak na przykład brytyjski Kodeks Ładu Korporacyjnego, zalecają członkom rad, aby „konstruktywnie stawiali wyzwania i pomagali opracowywać propozycje dotyczące strategii” (Financial Reporting Council, 2012, s. 6). I konsekwentnie, pytani w badaniach członkowie rad deklarują iż priorytetem na najbliższą przyszłość jest zwiększenie swojego zaangażowania w proces strategii (Allocca, 2017; Casal, 2014; McKinsey, 2016;

---

<sup>1</sup> Używane w tej pracy pojęcie „rady” odnosi się zarówno do rad dyrektorów w systemie anglosaskim jak i do rad nadzorczych w systemie kontynentalnym. Jeśli to konieczne w tekście rozróżniono te dwie formy.

Spencer Stuart Spain, 2018). Po trzecie, coraz częściej w ramach rad mamy do czynienia z przekazywaniem specjalistycznym komitetom zadań wymagających fachowej wiedzy i większego zaangażowania (Dobija, Koładkiewicz, Cieślik i Klimczak, 2011, ss. 28–31), a w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę iż członkowie rad mogą być cennym źródłem wiedzy i doświadczenia w formułowaniu i ocenie strategicznych decyzji spółek (Zahra i Pearce, 1990; Zeithaml i Judge, 1992).

Pomimo tych trendów, komitety strategii nie są powszechne w praktyce i nie zyskały popularności dorównującej komitetom: audytu, wynagrodzeń czy nominacji. Formalne komitety strategii są przede wszystkim domeną dużych korporacji notowanych na głównych indeksach giełdowych. Struktury te są powoływane i raportowane w stosunkowo niewielu spółkach. Przykładowo, 2% spółek wchodzących w 2018 roku w skład amerykańskiego indeksu giełdowego S&P500 deklarowało funkcjonowanie komitetu strategii w ramach rady dyrektorów (SpencerStuart US, 2018). Należy zwrócić uwagę, że liczba ta nie wzrosła na przestrzeni lat - niespełna 30 lat wcześniej odsetek takich firm był podobny i wynosił 2% (Harrison, 1987). W Europie, z 253 spółek wchodzących w skład dziewięciu głównych indeksów giełdowych 20%, raportowało w 2018 roku obecność komitetów strategii<sup>2</sup>. Dane dla Polski z 2014 roku wskazują, że 3% spółek notowanych na warszawskiej giełdzie miało komitet strategii, przy czym najbardziej rozpowszechniony był on w spółkach z indeksu WIG20 (PWC, 2015). W 2018 roku zidentyfikowano 11 spółek z WIG20, 6 spółek z MWIG40 oraz 7 spółek spoza tych indeksów, które raportowały obecność komitetu strategii<sup>3</sup>.

Choć komitety strategii są ważną i ciekawą strukturą organizacyjną, powoływaną przez członków rad głównie z własnej inicjatywy, bez zewnętrznych rekomendacji dotyczących jej funkcjonowania, istnieje wyraźny niedobór badań na ten temat. W trakcie analizy literatury przedmiotu okazało się, że komitety strategii nie były opisane i analizowane kompleksowo, mimo że zostały wspomniane w literaturze przedmiotu już w 1979 roku (Felton Jr., 1979). Przegląd literatury przeprowadzony w pracy doktorskiej pozwala stwierdzić, iż temat komitetów strategii działających w ramach rad pozostaje słabo rozpoznany przez badaczy zarówno w dziedzinie zarządzania strategicznego jak i

---

<sup>2</sup> Źródło: badanie własne na podstawie informacji pochodzących z raportów Spencer Stuart za 2018 rok dla krajów: Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Hiszpania, Niemcy, Polska, Włochy. Nie uwzględniono innych krajów, w których komitety strategii nie są raportowane: Norwegia, Wielka Brytania, Szwecja. Więcej informacji na temat metodologii w rozdziale 4.3.2.

<sup>3</sup> Źródło: badanie własne

ładu korporacyjnego. W głównym nurcie dyskusji na temat zaangażowania rady w strategię temat praktycznie nie jest obecny. Ponadto komitety strategii nie są uwzględniane w regulacjach prawnych oraz rekomendacjach dotyczących dobrych praktyk ładu korporacyjnego (za wyjątkiem Rosji – por. Official Journal of the Bank of Russia, 2014). W efekcie nadal słabo rozumiemy, dlaczego komitety strategii są powoływane i jak funkcjonują.

Tymczasem zbadanie tego tematu może wnieść znaczący wkład w toczącą się od lat ważną dyskusję dotyczącą tego czy i jak członkowie rad powinni angażować się w strategię (Pugliese i in., 2009). Ponadto zbadanie struktury, której funkcjonowanie nie jest oparte o formalne regulacje, pomoże zrozumieć to w jaki sposób jak członkowie rad organizują własną pracę w kluczowych obszarach dla spółek.

## **2. Umieszczenie badania w teoriach zarządzania oraz znaczenie projektu**

Projekt badawczy dotyczy praktyk działania komitetów strategii. Z jednej strony jest to temat ściśle związany z dyscypliną zarządzania strategicznego, z drugiej strony rady oraz funkcjonujące w nich komitety są przedmiotem zainteresowania badaczy ładu korporacyjnego. Obydwe te obszary są pod silnym wpływem m.in. ekonomii, finansów, prawa czy socjologii i wzajemnie się przenikają, korzystając z podobnych teorii czy narzędzi metodologicznych.

Praca wpisuje się w trzy główne nurty badań na styku zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego, którym poświęcone są trzy kolejne rozdziały.

Po pierwsze projekt wpisuje się w toczącą się od lat 70. XX wieku dyskusję dotyczącą zaangażowania rad w strategię (m.in. Judge i Talaulicar, 2017, Hendry i in., 2010; Machold, Huse, Minichilli i Nordqvist, 2011; McNulty i Pettigrew, 1999; Ravasi i Zattoni, 2006; Rindova, 1999), osiłą której jest rola rad w formułowaniu i wdrażaniu strategii w spółkach. Podczas, gdy w literaturze nie ma wątpliwości co do tego, że rady powinny kontrolować działalność spółek i powinny być przy tym niezależne (Baysinger i Hoskisson, 1990; Jensen i Zajac, 2004), to zaangażowanie rad w strategię budzi pewne kontrowersje (Pugliese i in., 2009; Schmidt i Brauer, 2006; Zahra i Pearce, 1989). W literaturze generalnie można znaleźć dwa podejścia do tematu: jedno, w którym zdaniem naukowców członkowie rad są prawnie odpowiedzialni za strategię (Harrison, 1987), a

także mogą mieć istotny wpływ na strategię z racji swojej wiedzy i doświadczenia (Carpenter i Westphal, 2001). Z drugiej strony jest grupa badaczy, której zdaniem strategia jest domeną wyższej kadry menedżerskiej, a członkowie rad nie mają dostatecznie dużo czasu i wiedzy o spółce by się nią zająć (K. Hendry i Kiel, 2004).

Po drugie, przeprowadzone badanie wpisuje się w nurt badań dotyczących komitetów powoływanych i funkcjonujących w ramach rad (m.in. Daily i in., 1998; Spira i Bender, 2004; Chan i Li, 2008; Kaczmarek, Kimino i Pye, 2012; Kaczmarek i Nyuur, 2016). W szczególności stanowi odpowiedź na potrzeby szczegółowej analizy innych niż najpopularniejszych komitetów powoływanych w radach: audytu, nominacji i wynagrodzeń (Kaczmarek i Nyuur, 2016).

Po trzecie, w ostatnich latach w badaniach ładu korporacyjnego postuluje się otwarcie „czarnej skrzynki” ładu korporacyjnego i zbadanie jak rady funkcjonują w rzeczywistości (Daily, Dalton i Cannella, 2003; Huse, Hoskisson, Zattoni i Viganò, 2011; Koładkiewicz, 2014; Leblanc i Schwartz, 2007; R. W. Leblanc, 2004; Mcnulty, Zattoni i Douglas, 2013; Van Ees, Gabrielsson i Huse, 2009). Naukowcy tego nurtu rekomendują między innymi, by większą uwagę kierować na to co członkowie rad robią, przyglądać się bliżej interakcjom na posiedzeniach rad oraz poza nimi, a także interakcjom z innymi osobami zaangażowanymi w strategiczne kwestie w spółkach (Pugliese i in., 2009). W zarządzaniu strategicznym padają podobne głosy opowiadające się za zwrotem ku praktyce (Burgelman i in., 2018). Przeprowadzone badanie bezpośrednio wpisuje się w ten nurt. Przyjęte w pracy podejście strategii jako praktyki (Strategy as Practice, SAP) (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 1996, 2003) wydaje się być odpowiednią perspektywą dla badania praktyki funkcjonowania komitetów strategii.

Ponadto iż projekt wpisuje się w opisane powyżej trzy nurty badawcze, rozszerza on dotychczasowy dorobek zbudowany przez polskich naukowców w zakresie zaangażowania rodzimych rad nadzorczych w strategię (m.in. Bohdanowicz, 2009, 2013; Jeżak & Bohdanowicz, 2005; Jeżak i in., 2016; Postuła, 2013; Wąsowska & Zdziarski, 2008) oraz funkcjonowania specjalistycznych komitetów (m.in. Dobija, 2010; Ambroziak i Chmielewski, 2011; Dobija i in., 2011; Wieczorek, 2012, 2015; Słomka-Gołębiowska, 2013b, 2013a; Koładkiewicz, Kuczara i Zdziarski, 2017). Jak wskazują Jeżak i inni (2016), pomimo znacznego rozwoju literatury krajowej w tematyce ładu korporacyjnego, brakuje w niej m.in. syntezy najnowszych badań światowych i analizy najnowszych trendów (w tym zwiększonej presji na zaangażowanie rad w strategię), szerszego wykorzystania

teorii ładu korporacyjnego (innych niż teoria agencji i teoria *stakeholders*), a także systematycznych, szeroko zakrojonych badań o długiej perspektywie czasowej nad praktyką funkcjonowania ładu korporacyjnego.

Na koniec należałoby także wspomnieć, że dodatkowym, praktycznym efektem badania jest przygotowanie rekomendacji w obszarze zaangażowania członków rad w strategię i wykorzystania w tym celu specjalistycznych komitetów ds. strategii.

### **3. Problem, cele i pytania badawcze**

Problematyką pracy jest działalność komitetów strategii, powody ich powoływania oraz sposób, w jaki członkowie rad przy ich pomocy angażują się w strategię. Głównym celem pracy jest poznanie praktyk komitetów strategii. Cele dodatkowe pracy to: 1) osadzenie pracy w kontekście teoretycznym poprzez sporządzenie przeglądu literatury zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego na temat strategicznej roli rady i funkcji komitetów w radach 2) osadzenie badań praktyki działania komitetów strategii w kontekście społeczno-gospodarczym poprzez zgromadzenie wiedzy na temat występowania komitetów strategii w Europie 3) wyjaśnienie motywów powoływania komitetów strategii 4) zbadanie praktyk strategizowania<sup>4</sup> (*strategising*) w radach nadzorczych, w których są powoływane komitet strategii i w takich które nie posiadają takiej struktury.

Wczesny etap badań nad problematyką komitetów strategii, ograniczona literatura przedmiotu, oraz ograniczona liczba komitetów strategii w radach nadzorczych uzasadnia eksploracyjny charakter badań oraz zastosowanie jakościowych metod badań. Z tego powodu, w badaniu nie postawiono hipotez, lecz pytania badawcze.

Dla realizacji scharakteryzowanych powyżej celów sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie są rekomendacje europejskich dobrych praktyk w zakresie komitetów strategii?
2. Jakie są podstawowe charakterystyki komitetów strategii w Europie?
3. Jakie są deklarowane funkcje i działania komitetów strategii w Europie?

---

<sup>4</sup> Sformułowanie to nie ma odpowiednika w języku polskim i za E. Stańczyk-Hugiet (2014) używam słowa strategizowanie. Termin ten oznacza „robienie strategii” (*„doing of strategy”*) czyli aktywności i interakcje różnych aktorów oraz praktyki z których czerpią (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007). Szerzej opisuję ten termin i jego użycie w rozdziale 3.

4. Dlaczego rady powołują komitety strategii?
5. Jak komitety strategii działają?
6. Jakie są różnice i podobieństwa w podejmowaniu strategicznych decyzji przez rady posiadające i nieposiadające komitetu strategii?

#### **4. Zarys procesu badawczego i metodyka**

Prezentowany projekt jest pierwszą w Polsce analizą problematyki występowania komitetów strategii w Europie. Pomysł na wnikliwe zbadanie komitetów strategii zrodził się podczas mojego udziału w projekcie badawczym zespołu naukowców specjalizujących się w zagadnieniach nadzoru właścicielskiego z trzech wiodących polskich uczelni: Uniwersytetu Warszawskiego, Akademii L. Koźmińskiego i Szkoły Głównej Handlowej (Aluchna i in., 2017). Celem badania było zrozumienie, czy i w jaki sposób rady nadzorcze uczestniczą w kreowaniu wartości firm i procesach o strategicznym znaczeniu dla osiąganych przez nie rezultatów. W toku prowadzonych wywiadów pojawił się ciekawy i nieprzewidziany wątek, a mianowicie istnienie (niezbyt licznych) komitetów strategii i wątpliwości, co do ich roli w funkcjonowaniu rad nadzorczych.

Swoją dysertację doktorską postanowiłam poświęcić eksploracji tego tematu. W tym celu zaprojektowałam proces badawczy, który składał się z pięciu etapów (Rysunek 1). Pierwszym etapem było badanie wstępne, które zrealizowałam na bazie materiałów dotyczących komitetów strategii, zebranych we wspomnianym wyżej projekcie badawczym. Etap ten pozwolił na zbudowanie wstępnej wiedzy na temat praktyk działania komitetu strategii. W kolejnym kroku przeprowadziłam przegląd literatury oraz analizę kodeksów dobrych praktyk - dzięki niej zidentyfikowałam lukę badawczą. Właściwe badanie składa się z dwóch części. W pierwszej przeprowadziłam analizy publicznie dostępnych dokumentów dotyczących komitetów strategii w spółkach europejskich. W drugiej części przeprowadziłam badania empiryczne drogą pogłębionych wywiadów z członkami rad nadzorczych w Polsce. W celach porównawczych przeprowadziłam zarówno wywiady z członkami rady nadzorczych, w których powołane były komitety strategii oraz członkami rad nadzorczych, w których one nie występowały. Ostatnim etapem projektu było przygotowanie propozycji teoretycznych i dyskusja wyników.



Rysunek 1 Zarys procesu badawczego



Źródło: Opracowanie własne

W procesie badawczym zastosowano abdukcyjne metody wnioskowania. Podejście to jest dosyć słabo rozpowszechnione w naukach o zarządzaniu, jednak w ostatnich latach zyskuje na popularności i postuluje się jego szersze zastosowanie (Bamberger, 2018). Bamberger zwraca uwagę, że to podejście jest szczególnie wartościowe w badaniach nad zaobserwowanymi w praktyce zjawiskami (*phenomenon-driven research*) w obszarze zarządzania, które trudno wyjaśnić za pomocą dostępnych teorii. Jest to przypadek komitetu strategii, nietypowej praktyki organizacyjnej zaobserwowanej przy okazji badania zaangażowania rad w strategię. Jego istnienie i funkcjonowanie w przeciwieństwie do innych popularnych rodzajów komitetów trudno wyjaśnić za pomocą dostępnych teorii (Harrison, 1987). Rozumowanie abdukcyjne służy przede wszystkim na zdiagnozowanie danego zjawiska i zawężeniu zakresu możliwych wyjaśnień, bez potrzeby dopasowywania na początkowych etapach pasujących teorii.

Z uwagi na słabe opisanie fenomenu strategii w projekcie postawiono na badania jakościowe, które koncentrują się na głębszej analizie danego zjawiska. Punktem wyjścia do przygotowania scenariuszy wywiadów i wstępnej analizy dokumentów była

perspektywa badawcza strategii jako praktyki, której dyskusja jest przedmiotem rozdziału trzeciego. Z kolei analiza materiału badawczego prowadzona była zgodnie z podejściem zwanym metodologią Gioi (Gioia i in. 2013).

## **5. Zakres analizy**

W pracy patrzę na komitety przez pryzmat strategii jako praktyki. Oznacza to, że analizę przeprowadzam na trzech płaszczyznach: ludzi (praktyków) zaangażowanych w prace komitetów strategii, wykonywanych przez nich czynności (praxis) oraz wzorców organizacyjnych i społecznych, do których się odwołują (praktyki).

W pierwszej części badań do analiz empirycznych wybrałam komitety, które były raportowane przez spółki notowane na głównych indeksach na europejskich giełd. Spółek takich, pochodzących z 9 krajów, zidentyfikowano 81. Wiedzę na ich temat czerpałam z informacji publikowanych przez spółki na stronach internetowych oraz z dokumentów korporacyjnych (głównie raportów rocznych, regulaminów rad dyrektorów i rad nadzorczych oraz regulaminów komitetów strategii) za rok 2018. Komitet strategii jest w tej części traktowany jako formalna struktura, która ma m.in. określony skład, liczbę spotkań, określone funkcje i zadania.

W drugiej części badań skupiałam się na tym, co się dzieje wewnątrz komitetów, a więc na ludziach ich aktywnościach i podzielanych źródłach i wzorcach działań. Komitety są w tej części pojmowane szerzej, nie tylko jako formalna struktura, ale także jako ludzie, którzy tworzą ten komitet. Stąd w pytaniach badawczych personifikacja komitetu i założenie, że coś robi, przykładowo angażuje się w strategię. W domyśle chodzi o ludzi i ich aktywności w ramach tego komitetu. Do badania wybrano komitety strategii (24), raportowane przez spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wiedzę na ich temat czerpałam z wywiadów z członkami rad nadzorczych tych spółek, zarówno z członkami komitetu strategii jak i członkami rady nadzorczej, którzy formalnie nie byli jego członkami oraz z udostępnionych przez badanych dokumentów. Dodatkowo prowadziłam wywiady z członkami rad nadzorczych celowo dobranych spółek, w których nie powołano komitetu strategii. Ostatecznie w okresie od czerwca 2019 do listopada 2020 przeprowadziłam wywiady z 25 członkami i członkiniami rad nadzorczych.

Celowo podkreślam, że praca dotyczy raportowanych komitetów strategii. Z badań wstępnych wynika, że niektóre rady nadzorcze powołują nieformalne komitety strategii (Kołodkiewicz i in., 2017). Z uwagi jednak na trudności w ich zidentyfikowaniu zostały

one wyłączone z analizy. Przyjęte przeze mnie podejście, w którym badam tylko komitety powoływane przez notowane spółki wynikało przede wszystkim z kryterium dostępności danych. Spółki notowane na giełdach krajów członkowskich Unii Europejskiej podlegają szeregom przepisów, w tym przepisom dyrektywy 2013/50/UE z dnia 22 października 2013 r. Parlamentu Europejskiego i Rady<sup>5</sup>, które zobowiązują je do podawania do publicznej wiadomości informacji okresowych na temat spółek. Na te informacje składają się roczne zbadane sprawozdania finansowe oraz sprawozdanie zarządu. W praktyce sprawozdania te zawierają informacje na temat działalności rad dyrektorów i rad nadzorczych i stanowią źródło wiarygodnych danych. Ponadto spółki należące do głównych indeksów to zwykle największe w kraju spółki, które mają silną pozycję w branży zarówno ekonomiczną jak i reputacyjną oraz stanowią wzorzec dla mniejszych spółek.

## **6. Omówienie układu pracy**

Praca składa się z 6 rozdziałów, których strukturę i zarys przedstawia Rysunek 2. Rozdział pierwszy przedstawia aktualny stan wiedzy na temat tego, w jaki sposób członkowie rad angażują się w strategię w spółkach. Na podstawie systematycznego przeglądu literatury przedstawiam syntezę dorobku teoretycznego i empirycznego dotyczącego tego zagadnienia oraz wskazuję luki w literaturze. Zwracam uwagę na brak w głównym nurcie badań poświęconych komitetom strategii oraz badań w dwuszczeblowych systemach ładu korporacyjnego.

W rozdziale drugim wprowadzam pojęcie komitetu, zarysowuję role i zadania komitetów w radach. W dalszej części rozdziału skupiam się na komitecie strategii,

---

<sup>5</sup> Wymogi przejrzystości informacji o emitentach regulują obowiązujące akty:

1) Dyrektywa 2013/50/UE z dnia 22 października 2013 r. zmieniająca dyrektywę 2004/109/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie harmonizacji wymogów dotyczących przejrzystości informacji o emitentach, których papiery wartościowe dopuszczane są do obrotu na rynku regulowanym, dyrektywę 2003/71/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie prospektu emisyjnego publikowanego w związku z publiczną ofertą lub dopuszczeniem do obrotu papierów wartościowych oraz dyrektywę Komisji 2007/14/WE ustanawiającą szczegółowe zasady wdrożenia niektórych przepisów dyrektywy 2004/109/WE

2) Dyrektywa 2004/109/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 grudnia 2004 r. w sprawie harmonizacji wymogów dotyczących przejrzystości informacji o emitentach, których papiery wartościowe dopuszczane są do obrotu na rynku regulowanym oraz zmieniająca dyrektywę 2001/34/WE

potwierdzając zidentyfikowaną wcześniej lukę w wiedzy z zakresu komitetów strategii. Przedstawiam wyniki nielicznych zidentyfikowanych badań na ich temat.

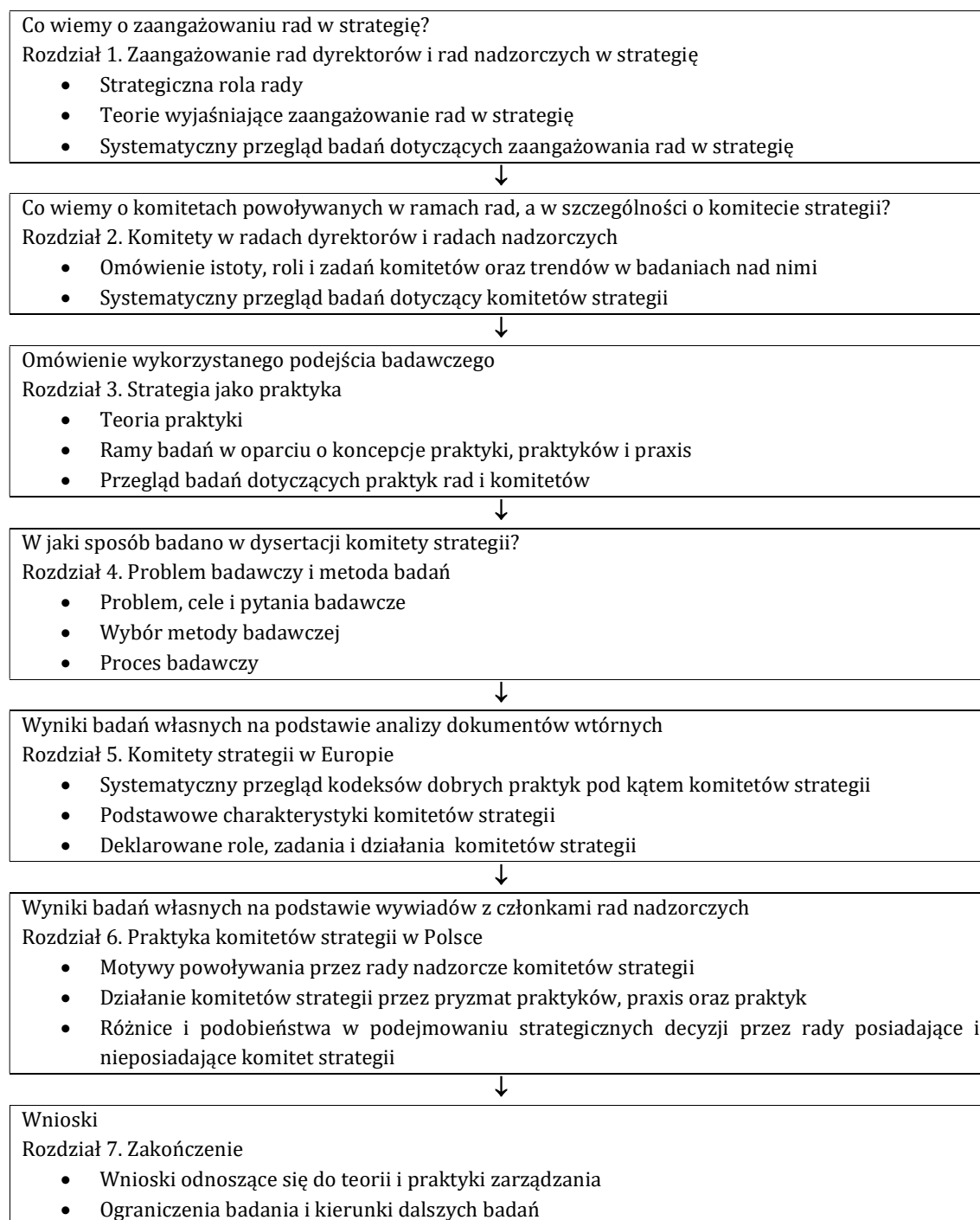
Rozdział trzeci poświęcony jest podejściu badawczemu „strategia jako praktyka” (*strategy as practice*) (Burgelman i in., 2018; Jarzabkowski, 2004; Rouleau, Seidl i Vaara, 2010; Vaara i Whittington, 2012; Whittington, 1996). Wskazuję jak zastosowana perspektywa skupienia się na praktyce może pomóc lepiej zrozumieć problematykę komitetów strategii. Zgodnie z założeniami tej perspektywy, która jest pewną alternatywą dla głównego nurtu badań strategii jako teorii efektywności, niezwykle ważne jest badanie i rozumienie procesów, zachowań i rutyn, których efektem jest strategia rozumiana zarówno w sensie czasownikowym (jako proces ‘strategizowania’) jak i rzeczownikowym, czyli jako produkt tych aktywności.

W rozdziale czwartym omawiam przyjętą metodykę badań. Szczegółowo przedstawiam cele naukowe rozprawy i pytania badawcze. Omawiam użyte metody badawcze oraz źródła danych, a także opisuję przebieg procesu badawczego.

Rozdział piąty i szósty poświęcony jest omówieniu wyników badań. W rozdziale piątym omawiam wyniki badań przeprowadzonych na europejskich kodeksach dobrych praktyk, charakterystyki komitetów w raportowanych przez rady europejskich spółek giełdowych oraz wyniki analiz ich dokumentów. W rozdziale szóstym przedstawiam wyniki analiz na podstawie materiału badawczego uzyskanego z wywiadów przeprowadzonych z członkami i członkiniami rad nadzorczych w Polsce.

W ostatnim rozdziale podsumowuję wyniki badań, ich ograniczenia, wskazuję kierunki dalszych analiz oraz wnioski praktyczne.

**Rysunek 2 Struktura pracy**



Źródło: opracowanie własne.

## **7. Główne wnioski z badań - jeden komitet i cztery paradoksy**

Głównym celem pracy było poznanie praktyk komitetów strategii. Cel zrealizowano osadzając pracę w kontekście teoretycznym poprzez sporządzenie przeglądu literatury z

zakresu zarządzania strategicznego i ładu korporacyjnego na temat strategicznej roli rady i funkcji komitetów w radach, oraz przeprowadzając badania motywów ich powoływania oraz praktyk strategizowania rad nadzorczych, które powołują i nie powołują takiej struktury.

W pracy postawiono sześć pytań badawczych. W celu odpowiedzi na pytanie pierwsze dotyczące rekomendacji europejskich dobrych praktyk w zakresie komitetów strategii, przeanalizowano stosowne dokumenty i wskazano, że nie zawierają one zaleceń odnośnie do powoływania ani funkcjonowania tych komitetów.

Drugie pytanie dotyczyło charakterystyki komitetów strategii w Europie. W badaniu zidentyfikowano ich osiemdziesiąt jeden w dziewięciu krajach, a następnie przeanalizowano je pod kątem branż, w których występują, struktury samych komitetów oraz rad, a także deklarowanych ról i zadań, co opisano w rozdziale 5.

Trzecie pytanie badawcze dotyczyło deklarowanych funkcji i działań komitetów strategii w Europie. Prawie połowa z badanych struktur nie określała jednoznacznie swojej roli ani jako doradczej ani nadzorczej, te zaś które to robiły, częściej deklarowały rolę doradczą, niż nadzorczą. Analiza zakresu obowiązków i realizowanych zadań wskazała, że można je podzielić na cztery grupy, które bliskie są tym wyróżnianym w literaturze dla rad (Huse, 2007a; Machold i Farquhar, 2013; McNulty i Pettigrew, 1999): 1) kształtowanie treści, kontekstu i wdrażania strategii, 2) kształtowanie strategicznych decyzji, 3) strategiczna kontrola oraz 4) kontrola strategicznych decyzji i aktywności. Analiza doprowadziła do potwierdzenia paradoksalnego, jednocześnie doradczego i nadzorczego charakteru komitetów strategii, podkreślanego przez Harrisona (1987) i zespół Hermansona (2020).

Czwarte pytanie dotyczyło motywów powoływania komitetów strategii. Zidentyfikowano dwie grupy powodów, dla których rady nadzorcze powołują komitety strategii, przy czym okazało się, ważnymi interesariuszami w tym procesie są nie tylko członkowie rad, ale także zarządy i akcjonariusze.

Piąte pytanie badawcze dotyczyło praktyk działania komitetów strategii w Polsce. Przeprowadzone badanie w pozwoliło opisać, kto wchodzi w ich skład (praktycy), skąd ich członkowie czerpią wiedzę jak działać (praktyki) oraz jakie są ich aktywności (praxis), ale też odkryć pewne prawidłowości, w tym także takie o paradoksalnym charakterze.

W ramach odpowiedzi na ostatnie pytanie badawcze wskazano różnice i podobieństwa pomiędzy działaniem rad, które posiadają i nie posiadają komitetów strategii.

Analiza i porównanie ze sobą przeglądu literatury, regulacji w zakresie miękkiego prawa, dokumentów korporacyjnych spółek europejskich oraz pogłębionych wywiadów w Polsce doprowadziły także do czterech głównych wniosków badawczych, które wskazują na paradoksalny charakter komitetów strategii i stanowią najlepszą możliwą interpretację działań tego słabo zbadanego fenomenu. W literaturze podkreśla się, że na powoływanie komitetów takich jak komitety audytu, wynagrodzeń i nominacji znaczący wpływ mają regulacje bezpośrednio rekomendujące tę praktykę ładu korporacyjnego (Kaczmarek i Nyuur, 2016). W przypadku komitetów strategii nie zaobserwowano takiego efektu. Rekomendacje dobrych praktyk – jak już wielokrotnie podkreślano w pracy - nie zawierają zaleceń odnośnie do zakładania ani funkcjonowania tych komitetów. Przeciwnie, pojawiają się w nich rekomendacje, by nie przekazywać kwestii związanych ze strategią do osobnego komitetu. Niemniej jednak różne regulacje dotyczące rad mają pośredni wpływ na komitety strategii, na co wskazują przeprowadzone wywiady z członkami rad nadzorczych w Polsce. Sugerują one, iż powoływanie komitetów strategii może być odpowiedzią na wzrost liczby regulacji dotyczących rad nadzorczych w ostatnich latach. Bazujące na teorii agencji, zalecenia dotyczące ładu korporacyjnego i dobrych praktyk wspierają niezależność członków rad, kontrolę i formalność relacji pomiędzy zarządzającymi i nadzorującymi spółkami (Sundaramurthy i Lewis, 2003). Takie podejście zaś utrudnia udział rad w podejmowaniu strategicznych decyzji (Concannon i Nordberg, 2018; Pugliese i in., 2009). Członkowie rad tworzą więc nowe rytuały i rutyny, niezwiązane z formalnymi, skoncentrowanymi na kontroli procesami, które zwiększają ten sposób kreatywność i przywracają liminalny charakter rad (Concannon i Nordberg, 2018; Parsons i Feigen, 2014). Tworzenie komitetów strategii może być przykładem tego typu struktury. Przeprowadzone badanie wskazuje więc na cztery istotne paradoksy w praktyce rad nadzorczych, które streszczam na **Error! Reference source not found..**

Rysunek 3 Obszary paradoksów komitetów strategii



Źródło: Opracowanie własne

Po pierwsze komitet strategii łączy w sobie zadania zarówno doradcze jak i nadzorcze w zakresie angażowania się w strategię. Prawie połowa z analizowanych w niniejszej pracy struktur komitetów strategii w Europie nie określała jednoznacznie swojej roli ani jako doradczej ani nadzorczej, te zaś, które to robiły, nieco częściej deklarowały rolę doradczą, niż nadzorczą. Analiza zakresu obowiązków i realizowanych zadań wskazała, że można je podzielić na cztery grupy, które bliskie są tym wyróżnianym w literaturze dla zadań przypisywanych radom (Huse, 2007a; Machold i Farquhar, 2013; McNulty i Pettigrew, 1999): 1) kształtowanie treści, kontekstu i wdrażania strategii, 2) kształtowanie strategicznych decyzji, 3) strategiczna kontrola oraz 4) kontrola strategicznych decyzji i aktywności. Choć z badań wynika, że najwięcej uwagi i czasu komitety strategii poświęcają na zadania z pierwszej grupy, które są ściśle związane z rolą doradczą rad, to jednak znaczną część zadań stanowią te przypisywane roli kontrolnej. Analiza doprowadziła do potwierdzenia paradoksalnego, jednocześnie doradczego i nadzorczego charakteru komitetów strategii, podkreślanego już w przeszłości w badaniach rad amerykańskich (Harrison, 1987; Hermanson, Tompkins, Veliyath, & Ye, 2020) Harrisona (1987). Wyniki przeprowadzonych badań rozwijają tym samym oprócz wiedzy o komitetach strategii, nasze rozumienie strategicznej roli rady (Huse, 2007b;



Judge i in., 1992; Judge i Talaulicar, 2017; Machold i Farquhar, 2013; Pugliese i in., 2009; Stiles i Taylor, 2002). Rozszerzają także debatę na temat integracji kontrastujących ze sobą teorii i roli rad w strategii (Hillman i Dalziel, 2003; Sundaramurthy i Lewis, 2003).

Po drugie komitet strategii jest formalną strukturą, która sprzyja nieformalnemu strategizowaniu. Przeprowadzone badanie pozwoliło opisać praktyki komitetów strategii - kto wchodzi w ich skład (praktycy), skąd ich członkowie czerpią wiedzę jak działać (praktyki) oraz jakie są ich aktywności (praxis), ale też odkryć pewne prawidłowości, w tym także takie o paradoksalnym charakterze. W literaturze przedmiotu komitet strategii opisywane jest jako formalna struktura powoływana przez członków rady w celu sformalizowania procesów strategicznych, czy też proceduralnego strategizowania (Hendry i in., 2010). Badając jednak praktyki komitetu strategii okazuje się, że w rzeczywistości polskiej jest to instytucja, która ma nie do końca jasne cele i sposób działania, oraz quasi nieformalny tryb działania. Jest miejscem dyskusji najważniejszych decyzji spółki, ale także obszarem wzajemnego budowania zaufania członków rady i kooperacji z zarządem. Komitety strategii mają tendencję do odformalizowania swojej roli w porównaniu radą nadzorczą, przez co tworzą neutralną przestrzeń współpracy z kadrą kierowniczą. Są miejscem, w którym omawia się ważne zagadnienia i decyzje, które z racji poświęcanego im czasu i uwagi nabierają dodatkowego znaczenia. Działania komitetu wykraczają poza jego formalny wymiar, poprzez nieformalne spotkania i interakcje ich formalnych i nieformalnych członków. To wszystko zaś wskazuje na opisany w literaturze zdecydowanie mniej formalny interaktywny tryb strategizowania (Hendry i in., 2010).

Trzeci punkt stanowi w pewnym stopniu rozwinięcie poprzedniego, skupia się bowiem na osobach-praktykach komitetu strategii. Komitet strategii jest strukturą powoływaną przez członków rady, który formalnie składa się z określonej liczby członków wyłonionych z ich grona. W praktyce, jak wykazały badania, komitety strategii obradują w otwartej formule. Na posiedzeniach pojawiają się inni członkowie rady, ale również przedstawiciele zarządu, dyrektorzy i konsultanci. Ponadto, jak wskazały przeprowadzone badania, na powoływanie komitetów strategii mają wpływ nie tylko członkowie rady, lecz także akcjonariusze i zarządy. Komitet jest więc przestrzenią służącą strategizowaniu nie tylko członkom rady, ale innym kluczowym praktykom zaangażowanym w ten proces w organizacji. Nakładając na to wspomnianą w poprzednim akapicie nieformalność, komitety strategii zaczynają przypominać formułę warsztaty

strategiczne, które są swego rodzaju „epizodami strategicznymi” w funkcjonowaniu organizacji (Hendry i Seidl, 2003), sprzyjającymi liminalnym doświadczeniom ich uczestników (Johnson i in., 2010). Na czas warsztatu zawieszane są standardowe struktury i procedury organizacyjne oraz hierarchiczne zależności. Zapewniają one przestrzeń, która daje możliwość interakcji i komunikacji w nowy sposób, stanowiąc platformę do eksperymentalnego, kreatywnego i refleksyjnego dyskursu strategicznego. Podobne procesy mogą więc zachodzić na komitecie strategii, gdzie niwelowane są standardowe podziały na zarządzających i nadzorujących, zależnych i niezależnych, wewnętrznych i zewnętrznych. Choć komitet strategii jest zawiązywany w radach z ich członków, to w praktyce często służy najlepiej czasowemu zawieszeniu ról i budowaniu produktywnej współpracy różnych grup praktyków strategizujących w organizacji.

Po czwarte przeanalizowane w badaniach powody powoływania komitetów strategii wskazują na dwie grupy dominujących i równie ważnych motywów: efektywnościowych i sygnalizacyjno-legitymizacyjnych. Powody zebrane w pierwszej grupie sugerują, że rady powołują komitety strategii, aby usprawnić swoje działanie, szczególnie zaznajomić się z problemami natury strategicznej oraz by poprawiać współpracę między radą a zarządem. Ten wynik badań w dużej mierze pokrywa się z wynikami badań na amerykańskich komitetach strategii (Hermanson i in., 2020). Druga grupa motywów sygnalizacyjno-legitymizacyjnych, może być postrzegana jako instytucjonalna odpowiedź lub strategiczna adaptacja do zewnętrznej presji na większe zaangażowanie rad nadzorczych w strategię (np. Casal, 2014; Hendry, Kiel i Nicholson, 2010; Jeżak, Bohdanowicz, Kaźmierska-Jóźwiak i Matyjas, 2016; Pugliese i in., 2009). Rady poprzez powoływanie komitetów strategii sygnalizują większe zaangażowanie i profesjonalizację procesu podejmowania strategicznych decyzji w spółce, silniej legitymizując w ten sposób rolę rady nadzorczej w procesach o strategicznym znaczeniu. Raportując komitety strategii firmy z kolei wysyłają na zewnątrz organizacji sygnał, że strategia jest ważnym obszarem dla spółki oraz, że praca nad nią oraz wdrożenie charakteryzuje się ona wysokimi standardami ładu korporacyjnego. Jest to, więc forma komunikacji z otoczeniem, ale proces ten ma wymiar także wewnętrzny. Daje on poczucie spokoju i bezpieczeństwa członkom rad i większego wpływu na sprawy spółki, co stanowi także odpowiedź na zwiększone wymagania wynikające z reform ładu korporacyjnego, o których wspomniano na początku. Członkowie rad powołują te struktury z poczucia zagrożenia przed możliwymi konsekwencjami wynikającymi z niedopełnienia swoich

licznych obowiązków. Z jednej strony rady nadzorcze mogą powoływać komitety strategii, by faktycznie zintensyfikować swoje zaangażowanie w strategię, z drugiej może to być także działanie fasadowe, które służy wywołaniu wrażenia zwiększonej pracy oraz zaangażowania. Mamy więc do czynienia z kolejnym paradoksem.

## 8. Źródła finansowania projektu badawczego

Praca powstała w wyniku realizacji projektu badawczego o nr 2017/27/N/HS4/02921 nt. "Komitety strategii: praktyka, praktycy, praxis" finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

## 9. Bibliografia

Allocca, S. (2017). Directors' Top 2017 Goal: Managing Long-Term Strategy. Pobrano 20 czerwiec 2017, z <http://ww2.cfo.com/governance/2016/12/directors-top-2017-goal-managing-strategy/>

Aluchna, M., Koładkiewicz, I., Kuczara, M., Maciejewski, A., Nowakowski, R. T., Rogatko, M., & Zdziarski, M. (2017). *Rady Nadzorcze. Niewykorzystany Potencjał?*

Ambroziak, M., & Chmielewski, A. (2011). Komitet audytu a jakość audytu zewnętrznego. *Problemy Zarządzania*, 9(4), 211–220.

Bamberger, P. A. (2018). AMD — Clarifying What We Are About and Where. *Academy of Management Discoveries*, 4(1), 1–10.

Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy. *The Academy of Management Review*, 15(1), 72. <https://doi.org/10.2307/258106>

Bohdanowicz, L. (2009). *Profesjonalizm w funkcjonowaniu rad nadzorczych spółek akcyjnych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Bohdanowicz, L. (2013). Rada nadzorcza a kreowanie strategii spółki. *Zarządzanie i Finanse*, 61(2), 200–210.

Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>

Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001, sierpień 1). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board

involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*. Academy of Management. <https://doi.org/10.2307/3069408>

Casal, C. (2014). Building a forward-looking board. *McKinsey Quarterly*, 2, 119-126.

Chan, K. C., & Li, J. (2008). Audit Committee and Firm Value: Evidence on Outside Top Executives as Expert-Independent Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 16(1), 16–31. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00662.x>

Concannon, M., & Nordberg, D. (2018). Boards strategizing in liminal spaces: Process and practice, formal and informal. *European Management Journal*, 36(1), 71–82. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.008>

Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196703>

Daily, C. M., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Dalton, D. R. (1998). Compensation committee composition as a determinant of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 209–220. <https://doi.org/10.2307/257103>

Dobija, D. (2010). Komitet audytu a nadzór nadbiegłym rewidentem. Praktyka polskich spółek giełdowych. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 115(59), 5–24.

Dobija, D., Kołodkiewicz, I., Cieślak, I., & Klimczak, K. (2011). *Komitety rad nadzorczych*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Felton Jr., S. M. (1979). Case of the board and the strategic process. *Harvard business Review*, 57(4), 20–36.

Financial Reporting Council. (2012). The UK Corporate Governance Code. Pobrano 26 czerwiec 2017, z <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-September-2012.aspx>

Harrison, J. R. (1987). The Strategic Use of Corporate Board Committees. *California Management Review*, 30(1), 109–125. <https://doi.org/10.2307/41165269>

Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175–196. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00008>

Hendry, K., & Kiel, G. C. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance*, 12(4), 500–520. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00390.x>

Hendry, K. P., Kiel, G. C., & Nicholson, G. (2010). How Boards Strategise: A Strategy as Practice View. *Long Range Planning*, 43(1), 33–56. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.09.005>

Hermanson, D. R., Tompkins, J. G., Veliyath, R., & Ye, Z. (Shelly). (2020). Strategic planning committees on U.S. public company boards: Axiomatic or paradoxical? *Long Range Planning*, 53(5), 101967. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101967>

Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196729>

Huse, M. (2007a). *Actual task performance. Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511611070.010>

Huse, M. (2007b). *Board task expectations and theories. Boards, Governance and Value Creation*. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511611070.004>

Huse, M., Hoskisson, R., Zattoni, A., & Viganò, R. (2011). New perspectives on board research: Changing the research agenda. *Journal of Management and Governance*, 15(1), 5–28. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9122-9>

Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529–560. <https://doi.org/10.1177/0170840604040675>

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. London: Sage Publications.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>

Jensen, M., & Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: how demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 25(6), 507–524. <https://doi.org/10.1002/smj.393>

Jeżak, J., & Bohdanowicz, L. (2005). Struktura i formy sprawowania władzy w polskich spółkach akcyjnych w ocenie przewodniczących rad nadzorczych badanych spółek. W J. Jeżak (Red.), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Jeżak, J., Bohdanowicz, L., Kaźmierska-Jóźwiak, B., & Matyjas, Z. (2016). *Rola rad nadzorczych w procesach formułowania i realizowania strategii spółek*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S. W., & Bourque, N. (2010). The Ritualization of strategy workshops. *Organization Studies*, 31(12), 1589–1618. <https://doi.org/10.1177/0170840610376146>

Judge, W. Q., Zeithaml, C. P., & Zeithaml, C. P. (1992). INSTITUTIONAL AND STRATEGIC CHOICE PERSPECTIVES ON BOARD INVOLVEMENT IN THE STRATEGIC DECISION PROCESS. *Academy of Management Journal*, 35(4), 766–794. <https://doi.org/10.2307/256315>

Judge, William Q., & Talaulicar, T. (2017). Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review. *Annals of Corporate Governance*, 2(2), 51–169. <https://doi.org/10.1561/109.00000005>

Kaczmarek, S., Kimino, S., & Pye, A. (2012). Antecedents of Board Composition: The Role of Nomination Committees. *Corporate Governance: An International Review*, 20(5), 474–489. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00913.x>

Kaczmarek, S., & Nyuur, R. (2016). Review of the literature on board committees : taking stock and looking ahead. *Int. J. Business Governance and Ethics*, 11(2), 89–115. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2016.078200>

Koładkiewicz, I. (2014). Czynniki warunkujące skuteczność rad nadzorczych. *Problemy Zarządzania*, 12(2(46)), 68–87. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.46.4>

Koładkiewicz, I., Kuczara, M., & Zdziarski, M. (2017). Practices of Strategy Committees of Supervisory Boards. *International Journal of Contemporary Management*, 16(4), 99–118. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.040.8263>

Leblanc, R., & Schwartz, M. S. (2007). The Black Box of Board Process : gaining access to a difficult subject, 15(5), 843–852.

Leblanc, R. W. (2004). What's Wrong with Corporate Governance: a note. *Corporate Governance*, 12(4), 436–441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00385.x>

Machold, S., & Farquhar, S. (2013). Board Task Evolution: A Longitudinal Field Study in the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 147–164. <https://doi.org/10.1111/corg.12017>

Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach. *Corporate Governance:*

*An International Review*, 19(4), 368–383. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00852.x>

McKinsey. (2016). Toward a value-creating board | McKinsey. Pobrano 1 marzec 2019, z <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/toward-a-value-creating-board>

McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the Board. *Organization Studies*, 20(1), 47–74. <https://doi.org/10.1177/0170840699201003>

McNulty, T., Zattoni, A., & Douglas, T. (2013). Developing Corporate Governance Research through Qualitative Methods: A Review of Previous Studies. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 183–198. <https://doi.org/10.1111/corg.12006>

Official Journal of the Bank of Russia. (2014). Corporate Governance Code Russia (nieoficjalne tłumaczenie EBRD). Pobrano 19 styczeń 2017, z [http://cbr.ru/Eng/sbrfr/files/Corporate\\_Governance\\_Code.pdf](http://cbr.ru/Eng/sbrfr/files/Corporate_Governance_Code.pdf)

Parsons, R., & Feigen, M. (2014). The Boardroom's Quiet Revolution. *Harvard Business Review*, (3).

Postuła, I. (2013). Doradcza rola rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa. *Problemy Zarządzania*, 3(156–173).

Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Bosch, F. A. J. Van Den, Volberda, H. W., ... Volberda, H. W. (2009). Boards of Directors' Contribution to Strategy : A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292–306. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00740.x>

Rindova, V. P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7), 953–975. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00165>

Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). What is strategy-as-practice Introduction : What is Strategy as Practice ? *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, (January), 1–30.

Schmidt, S. L., & Brauer, M. (2006). Strategic Governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 13–22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00480.x>

Słomka-Gołębiowska, A. (2013a). Determinanty niezależności komitetu wynagrodzeń w bankach w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (307), 569–580.

Słomka-Gołębiowska, A. (2013b). Rola komitetu wynagrodzeń w bankach w Polsce. *Zarządzanie i Finanse*, 11(2/6), 290–311.

Spencer Stuart Spain. (2018). *Spencer Stuart Board Index Spain 2018 (Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración)*. *Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración* (T. 22 Edición).

SpencerStuart US. (2018). *Spencer Stuart Board Index 2018 United States*, 62.

Spira, L. F., & Bender, R. (2004). Compare and contrast: Perspectives on board committees. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 489–499. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00389.x>

Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Pola eksploracji Strategy as Practice International Network. W R. Krupski (Red.), *PRACE NAUKOWE WWSZIP, Zarządzanie strategiczne rozwój koncepcji i metod* (ss. 85–99). Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu.

Stiles, P., & Taylor, B. (2002). *Boards at Work: How Directors View their Roles and Responsibilities*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199258161.001.0001>

Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397–415. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196737>

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>

Van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 307–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00741.x>

Wąsowska, A., & Zdziarski, M. (2008). Kluczowe zespoły kierownicze a strategia firmy – projekt badania na próbie polskich spółek giełdowych. *Problemy zarządzania*, 4(22), 74–88.

Whittington, R. (1996). Strategy as Practice Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5)(January), 731–735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)



Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117–125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>

Wieczorek, A. (2012). Komitet audytu i komitet ds. wynagrodzeń w polskich bankach publicznych. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 85, 309–340.

Wieczorek, A. (2015). Komitet ds. ryzyka w polskim sektorze bankowym. *Zarządzanie i Finanse*, 13(1), 59–78.

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291–334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>

Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1990). Determinants of board directors' strategic involvement. *European Management Journal*, 8(2), 164–173. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(90\)90082-H](https://doi.org/10.1016/0263-2373(90)90082-H)

Zeithaml, C. P., & Judge, W. Q. (1992). Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. *Academy of Management Journal*, 35(4), 766–794. <https://doi.org/10.2307/256315>