

Prof. dr hab. Adam Kopiński
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Częstochowie
Wydział Prawa i Ekonomii

\

RECENZJA rozprawy doktorskiej
mgr Tomasza Gasińskiego pt. „Zarządzanie ryzykiem w projektach
zagospodarowania złóż w przedsiębiorstwach branży Oil&Gas w Polsce”
napisana pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Jerzego Różańskiego.

Jednym z podstawowych zagadnień nowoczesnego zarządzania finansami przedsiębiorstw działających w gospodarce z rozwiniętym rynkiem kapitałowym jest takie sterowanie działalnością i rozwojem przedsiębiorstwa zwłaszcza w długim okresie czasu, które przyczynia się do minimalizowania ryzyka. Właśnie inwestycje mające charakter długoterminowy są szczególnie narażone na wielowymiarowe, ryzyko, z którym współcześnie menedżerowie muszą „sobie radzić”, czyli muszą efektywnie zarządzać tym ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem jest procesem trudnym i złożonym składającym się z 4 etapów a mianowicie: identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka, ewaluacji i postępowania z ryzykiem, a nawiązując do normy ISO 31000 etapy te winny podlegać monitorowaniu i przeglądom a rezultaty wymagają komunikowania i konsultacji z zarządzającymi. W gospodarce globalnej, w której funkcjonują duże korporacje czy koncerny narażone na wszelkiego rodzaju perturbacje związane z występowaniem procesów utrudniających lub wręcz uniemożliwiających działalność gospodarczą zarządzanie ryzykiem staje się kluczowym zagadnieniem.

Przykładem jest chociażby trwająca pandemia COVID-19, czy też kryzysy polityczno-gospodarcze związane z kryzysami finansowymi (np. kryzys finansowy 2008 roku wywołany „bańką nieruchomości”) albo politycznymi globalnymi przesileniami będącymi konsekwencją wyborów (np. wybory prezydenckie w USA) a także skutki gospodarcze globalnych katastrof (np. tsunami w Japonii). Wszystkie te zdarzenia czynią, że zarządzanie ryzykiem szczególnie w korporacjach globalnych jest aktualnym i bardzo skomplikowanym zagadnieniem szczególnie w tych podmiotach, które chcąc zagwarantować sobie zwiększenie konkurencyjności i długofalowy rozwój podejmują strategiczne decyzje inwestycyjne. Tym zagadnieniom poświęcona została rozprawa doktorska mgr Tomasza Gasińskiego, w której Autor zajął się systemem oceny i zarządzania ryzykiem w projektach zagospodarowania złóż w przedsiębiorstwach branży Oil&Gas w Polsce.

Dlatego problem będący przedmiotem rozprawy Pana mgr Tomasza Gasińskiego jest bardzo ważny z praktycznego punktu widzenia z racji powiązania przedmiotu zarządzania z aspektem finansowym spółek odgrywających kluczową rolę w gospodarce narodowej.

Reasumując stwierdzam, że problematyka stanowiąca przedmiot rozważań odpowiada randze rozprawy doktorskiej, jest aktualna i trudna, szczególnie biorąc pod uwagę ryzyko i zarządzanie nim w projektach wydobywczych, które mają długoterminowy cykl realizacji. Należy podkreślić również trafność i oryginalność wyboru podmiotu objętego badaniem, którym są spółki zaopatrujące gospodarkę w tak ważne i strategiczne surowce energetyczne. Głównym celem rozprawy jest „określenie przydatności i możliwości zastosowania metodyki wielowymiarowej oceny ryzyka w decyzjach inwestycyjnych podejmowanych przez polskie przedsiębiorstwa branży Oil&Gas w projektach zagospodarowania złóż”. Dla realizacji głównego celu rozprawy zostało prawidłowo sformułowanych 5 celów pomocniczych, które uszczegóławiają rozważania zawarte w celu głównym i umożliwiają odpowiedź w pracy na postawione w dalszej części wstępu pytania badawcze. Celom pracy i odpowiedzi na postawione pytania badawcze jest podporządkowana jej wewnętrzna struktura oraz układ pracy, kolejność poszczególnych rozdziałów jest zgodna z

logicznym następstwem omawianych zagadnień. Praca składa się ze wstępu, sześciu zasadniczych rozdziałów, podsumowania, bibliografii i załączników.

Praca ma charakter poznawczy i w pewnym ograniczonym zakresie aplikacyjny (wdrożeńowy), jest dobrze udokumentowana, zawiera ok. 150 pozycji literatury (w tym kilkadziesiąt w j. angielskim) plus akty prawne, adresy stron internetowych i materiały wewnętrzne polskich i zagranicznych spółek wydobywczych działających w Polsce, a także kilkadziesiąt stron w załącznikach. W pracy wykorzystano metody jakościowe pod postacią metody historyczno-opisowej mającej na celu analizę literatury oraz case study jako empiryczne badanie pilotażowe. Ponadto przeprowadzono badanie ankietowe połączone z metodą ekspercką i wywiad pogłębiony dotyczący badania opinii, preferencji i wyborów ekspertów.

Generalnie praca ma charakter zwarty, jest napisana w dobrym stylu, informacje liczbowe są podawane w sposób syntetyczny w postaci tabelarycznej lub schematów i opatrzone słownym komentarzem oraz własnymi, syntetycznymi wnioskami i uogólnieniami. Praca zawiera dość dużo odwołań i przypisów do literatury, co świadczy o starannie przeprowadzonych studiach literaturowych. Struktura pracy jest prawidłowa, ranga poszczególnych elementów pracy i rozdziałów jest zachowana w odpowiednich proporcjach a całość pracy ma klasyczną formę.

W pracy wyraźnie widoczne są trzy aspekty. Pierwszy aspekt teoretyczno-poznawczy opisany jest w rozdziałach 1 - 3, drugi aspekt empiryczno-badawczy w rozdziałach 4 i 5 w oparciu o bogaty materiał wewnętrzny pozyskany z materiałów branżowych oraz z firmy LOTOS a także (głównie w rozdziale 5) z przeprowadzonego badania ankietowego wybranych 10 ekspertów realizujących strategiczne projekty zagospodarowania złóż w Grupie LOTOS, PKN Orlen i PGNiG. W ostatnim rozdziale mamy do czynienia z aspektem wdrożeńowym, w którym Autor podjął próbę opracowania koncepcji procedury wdrożenia systemu oceny ryzyka projektów zagospodarowania złoża.

Rozdział pierwszy ma charakter wprowadzający do zagadnienia o podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, w którym Autor dokonał najpierw prezentacji inwestycji rzeczowych, definicje, ich rodzaje i istotę oraz determinanty inwestycji rzeczowych w postaci czynników wewnętrznych jak i zewnętrznych. Następnie

nawiązał do strategii formułowanych przez menedżerów, których realizacja jest możliwa dzięki podejmowanym projektom inwestycyjnym mającym na celu zwiększenie potencjału produkcyjnego i w rezultacie przyczyniających się w dużej mierze do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. W końcowej części rozdziału omówił zarządzanie projektami inwestycyjnymi przy pomocy wymienionych metodologii zmierzających do ostatecznej odpowiedzi na pytanie o opłacalności projektu i decyzji o jej rozpoczęciu.

Rozdział 2 został poświęcony metodom oceny opłacalności projektów inwestycyjnych takim jak aktualna wartość netto (NPV), czy wewnętrzna stopa zwrotu (IRR) i wykorzystywanej w tym procesie stopie dyskontowej. Ponadto Doktorant omówił także aspekty metodyczne wspomagające proces decyzyjny w złożonych wielokryterialnych zagadnieniach, do których należy podejmowanie decyzji w projektach wydobywczych. Zawartość tego rozdziału nie budzi zastrzeżeń i stanowi zwartą charakterystykę metod wielokryterialnych funkcjonujących w literaturze.

W dalszej części pracy w rozdziale 3 Autor skoncentrował się na opisie ryzyka, które towarzyszy każdej działalności gospodarczej a w szczególności projektom inwestycyjnym w branży Oil&Gas cechującym się długim cyklem życia i związaną z tym niepewnością i ryzykiem. Na podstawie dobrze dobranych źródeł zaprezentował szerokie spektrum rodzajów ryzyka, sposobów zarządzania nim a także przedstawił syntetycznie metody identyfikacji i oceny ryzyka znane z literatury zarówno krajowej jak i zagranicznej stosowane w praktyce gospodarczej nie wykluczając oceny projektów inwestycyjnych. W tym rozdziale Doktorant wykazał się dobrą znajomością literatury o czym świadczą liczne i różnorodne przypisy oraz odwołania do tekstów źródłowych.

Rozdział 4 odgrywa dużą pozytywną rolę w całej pracy zwłaszcza, że praca ma charakter wdrożeniowy. W tej części pracy widoczne jest duże doświadczenie i praktyczna wiedza wynikająca z pracy zawodowej w opisywanej przez Autora branży Oil&Gas. W rozdziale tym Doktorant przedstawił wielokryterialne metody zarządzania projektami inwestycyjnymi w aspekcie zarządzania ryzykiem w koncernach, które są liderami w branży paliwowej. Zwrócił uwagę na naturę i cele projektów a także łańcuch wartości i rodzaje ryzyka projektów wydobywczych

światowych autorytetów w tym zakresie funkcjonujących głównie na rynku amerykańskim. W następnym podrozdziale za pomocą zaawansowanych metod graficznych zaprezentował metody identyfikacji i wielowymiarowej oceny ryzyka projektów wydobywczych realizowanych głównie w spółce LOTOS S.A., w której przez kilka lat był Dyrektorem Biura zarządzania Systemami, projektami i Ryzykiem. Ze względu na fakt, że praca jest realizowana w trybie doktoratu wdrożeniowego rozdział ten oceniam najwyżej.

Rozdział 5 powinien stanowić najważniejszą część pracy pozwalającą na realizację głównego celu pracy jak i niektórych celów pomocniczych. Należy zaznaczyć, że Autorowi udało się to częściowo. Po pierwsze ilość uczestników w roli ekspertów z branży Oil&Gas jest trochę skromna liczebnie a niektóre pytania ankietowe mają zbyt rozbudowane podpunkty, na które muszą odpowiadać ankietowani specjaliści. Moim zdaniem zbyt duża jest lista metod, które znane są z literatury ale z pewnością nie są stosowane w praktyce i można było je pominąć. Ponadto nazwy niektórych metod są tak zbliżone do siebie, dotyczą tylko innych mierników i można było je połączyć. Np. Analiza statystyczna rozkładów występuje w odniesieniu do harmonogramu i budżetu a także NPV, można ją było nazwać tylko jako Analiza statystyczna rozkładów. Inny przykład analiza wrażliwości. Nie ma np. metody symulacji (Monte Carlo) czy scenariuszy. Niektóre pytania mogły być niezbyt zrozumiałe dla ekspertów. Jednakże na bazie odpowiedzi na tak sformułowane pytania Autorowi udało się przeprowadzić w podrozdziale 5.4 dość ciekawe podsumowanie badania ankietowego, którego zakres zawsze może być kwestią dyskusyjną.

Rozdział ostatni 6 stanowi próbę prezentacji autorskiej koncepcji procedury wdrożenia systemu oceny ryzyka projektów zagospodarowania złoża trochę nieudaną. Po pierwsze rozdział jest bardzo krótki bo zawiera raptem 6 stron i jeszcze podzielonych na dwa podrozdziały, co nie może być traktowane jako rozdział. Ponadto nie dopatrzyłem się tutaj koncepcji, która moim zdaniem znajduje się w załączniku, który powinien stanowić integralną część tego rozdziału a prezentowane w tym załączniku informacje o realizowanym projekcie ALFA w postaci schematów wykresów i metod powinny być dokładnie skomentowane w tym rozdziale na kilkunastu chociaż stronach. Przedstawiony w załączniku projekt ALFA

zagospodarowania złoża bez obszernego opisu jest dla Czytelnika niezrozumiałą a to jak wspomniałem wcześniej powinno być integralną częścią rozdziału 6.

Z dokonanego przeglądu zawartości poszczególnych rozdziałów pracy wynika, że w rozprawie został przedstawiony kompleksowo problem zarządzania ryzykiem w projektach zagospodarowania złóż w branży Oil&Gas z elementami własnych koncepcji procedury wdrażania systemu oceny ryzyka w tych projektach. W recenzowanej rozprawie można wskazać trzy nurty rozważań: teoretyczny oparty o aktualną literaturę z zakresu omawianego problemu, badawczy prezentujący doświadczenia Autora wyniesione z pracy zawodowej a dotyczące zastosowania metod wielowymiarowych do oceny ryzyka w projektach wydobywczych głównie realizowanych w spółce LOTOS S.A. oraz aspekt wdrożeniowy przedstawiający autorską koncepcję procedury wdrożenia systemu oceny ryzyka.

Zgłoszone uwagi w większości mają charakter dyskusyjny i nie wpływają na pozytywną ocenę pracy doktorskiej mgr Tomasza Gasińskiego. Rozprawa ta odznacza się poziomem naukowym odpowiadającym tego typu pracom, przy pisaniu której Autor wykorzystał aktualną literaturę, powiązaną z tematem pracy szczególnie przy omawianiu zagadnień zarządzania ryzykiem towarzyszącym inwestycjom rzeczowym a w szczególności realizacjom projektów wydobywczych w branży Oil&Gas. Rozważania teoretyczne zostały udokumentowane poprawnie przeprowadzonymi badaniami na pozyskanym w badaniu ankietowym materiale empirycznym identyfikującym i oceniającym projekty wydobywcze z uwzględnieniem wielowymiarowego ryzyka. Praca jest w pewnej mierze interdyscyplinarna o czym świadczy łączenie wiedzy z finansów a konkretnie z podejmowania decyzji inwestycyjnych w aspekcie ryzyka z wybranymi problemami zarządzania oraz elementami analizy statystycznej rozkładów wspomaganą graficzną prezentacją.

Doktorant zrealizował w stopniu zadowalającym postawione we wstępie cele główne pracy i cele cząstkowe, przeprowadzone wnioski z badań ankietowych pozwoliły odpowiedzieć na sformułowane pytania badawcze. Praca jest napisana zrozumiałym językiem, dość starannie ilustrowana i udokumentowana licznymi zestawieniami wyników, wywody są klarowne i logiczne.

W podsumowaniu pragnę wyrazić przekonanie, że praca mgr Tomasza Gasińskiego pt.: „Zarządzanie ryzykiem w projektach zagospodarowania złóż w przedsiębiorstwach branży Oil&Gas w Polsce” odpowiada w stopniu wystarczającym wymogom ustawy o tytule i stopniach naukowych. Wnoszę przeto o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Wrocław, 25 października 2021 r.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'AGP' followed by a stylized flourish.