

dr hab. Paweł Cabała, prof. UEK  
Katedra Procesu Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kraków, 11.07.2024 r.

**Recenzja**  
**rozprawy doktorskiej mgr Oliwii Khalil-Oliwa**  
**pt. „Determinanty skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów”**

Recenzja została opracowana na podstawie pisma prof. PŚ, dr hab. inż. Lilli Knop, przewodniczącej Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 29.05.2024 r. (ROZ-RD: 512.2.2024.1). Przedmiotem recenzji jest praca doktorska pt. „Determinanty skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów” autorstwa mgr Oliwii Khalil-Oliwa, przygotowana pod opieką naukową prof. dr hab. Izabeli Jonek-Kowalskiej i promotora pomocniczego dr inż. Mateusza Trzeciaka. Pracę dostarczono w postaci maszynopisu, który liczy 211 stron i składa się z wprowadzenia, sześciu rozdziałów, podsumowania i wniosków końcowych, bibliografii oraz spisów rysunków i tabel.

**Ocena tematu i koncepcji pracy**

Portfel projektów rozumiany jako zbiór przedsięwzięć ukierunkowanych na osiągnięcie celów strategicznych organizacji stanowi ważny obiekt badań w naukach o zarządzaniu i jakości. Realizacja projektów wiąże się z ryzykiem, które na poziomie portfela wymaga systemowego podejścia. Ryzyko portfela projektów nie jest prostym agregatem czynników ryzyka poszczególnych projektów wchodzących w skład tego portfela. Z tego względu badania ukierunkowane na identyfikację determinant zarządzania ryzykiem portfela projektów są z natury trudne, ale potrzebne do dalszego doskonalenia rozwiązań normatywnych i użytkowych.

Celem rozprawy doktorskiej mgr Oliwii Khalil-Oliwa jest identyfikacja determinant skuteczności zarządzania ryzykiem portfela projektów w przedsiębiorstwach z branży FinTech. Cel ogólny został rozbity na cele teoriopoznawcze (identyfikacja kluczowych wymiarów za-

17.07.2024  
Maidala

zarządzania portfelem oraz wymiarów zarządzania portfelem w kontekście skuteczności zarządzania ryzykiem), cele badawcze (ocena metod i narzędzi stosowanych w zarządzaniu ryzykiem w portfelu projektów; ocena zależności znajomości metod i narzędzi zarządzania ryzykiem w portfelu w zależności od doświadczenia w zarządzaniu portfelem i projektami oraz liczby portfeli i projektów w portfelu; zidentyfikowanie, systematyzację i ocenę determinant skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów oraz opracowanie i weryfikację modelu umożliwiającego ocenę zakresu i siły wpływu usystematyzowanych determinant na skuteczność zarządzania ryzykiem w portfelu projektów), a także cele utylitarne (opracowanie wytycznych dotyczących procesu doboru narzędzi i metod zarządzania ryzykiem w portfelu projektów w przedsiębiorstwach z branży FinTech oraz sformułowanie rekomendacji zarządczych dla przedsiębiorstw tej branży).

Doktorantka postawiła pięć szczegółowych pytań badawczych, które korespondują z tematem i celem pracy. Są to: 1. Jakie wymiary zarządzania ryzykiem w portfelu projektów oddziałują na skuteczność zarządzania ryzykiem? 2. Jakie narzędzia i metody zarządzania ryzykiem wykorzystuje się w zarządzaniu portfelem projektów? 3. Jak oceniana jest skuteczność poszczególnych metod zarządzania ryzykiem w portfelu projektów? 4. W jaki sposób doświadczenie w zarządzaniu portfelem i projektami oraz liczba portfeli i projektów w portfelu wiąże się ze znajomością metod i narzędzi zarządzania ryzykiem w portfelu? 5. W jaki sposób można doskonalić zarządzanie ryzykiem w portfelu projektów?

Badania były realizowane w czterech etapach. Etap pierwszy obejmował przegląd literatury. W etapie drugim opracowano koncepcję badań oraz model badawczy. W etapie trzecim dobrano narzędzia badawcze, a w etapie czwartym przeprowadzono badania oraz omówiono wyniki. Przedmiotem badań empirycznych były przedsiębiorstwa z branży usług finansowych (tzw. FinTech), dobór próby miał charakter celowy. Doktorantka uzasadnia wybór przedmiotu badań brakiem opracowań dotyczących portfela projektów w branży FinTech, dynamicznym rozwojem tego sektora, dużą liczbą projektów wynikającą z innowacji technologicznych oraz formalizacją procesu zarządzania projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach tej branży.

Pozytywnie oceniam dobór tematu badawczego oraz sposób jego rozwinięcia w postaci celów i pytań badawczych. Koncepcja pracy jest dobrze przemyślana. Szczególnie wysoko oceniam wybór branży do badań empirycznych. Branża usług finansowych z uwagi na szybką absorpcję innowacji technologicznych oraz stosunkowo wysoki poziom dojrzałości projektowej wydaje się być cennym źródłem informacji na temat praktyk zarządzania ryzykiem w kontekście portfela projektów.

## Charakterystyka rozprawy

Rozprawa zawiera sześć rozdziałów. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter przeglądowy, trzeci ma charakter metodyczny, z kolei trzy pozostałe stanowią charakterystykę i omówienie wyników przeprowadzonych badań.

Rozdział 1 „Zarządzanie projektami i portfelem projektów” zawiera informacje na temat genezy i koncepcji zarządzania projektami, omówienie pojęć projektu, programu i portfela projektów, a także przedstawienie metodyki zarządzania portfelem projektów (PMI, Axelos). W rozdziale tym Doktorantka wykazuje się dobrą znajomością omawianych zagadnień.

Rozdział 2 „Zarządzanie ryzykiem w kontekście zarządzania portfelem projektów” obejmuje rozwinięcie trzech tematów, tj. celów zarządzania ryzykiem, metod zarządzania ryzykiem oraz zarządzania ryzykiem w kontekście wymiarów zarządzania portfelem projektów. Rozdział ten jest kluczowy z punktu widzenia całej rozprawy doktorskiej, ponieważ stanowi podstawę teoretyczną dla opracowania koncepcji badań empirycznych. Na podstawie badań literaturowych Doktorantka opisuje piętnaście metod zarządzania ryzykiem w portfelu projektów oraz definiuje pięć wymiarów zarządzania ryzykiem portfela projektów.

Do metod zarządzania ryzykiem zaliczono: rejestr ryzyk portfela, rejestr zagadnień portfela, strategia zarządzania ryzykiem w portfelu, raport dot. poziomów ryzyka w portfelu, macierz ryzyk w portfelu, macierz ryzyko-korzyści dla projektów w portfelu, analizę opartą na drzewie decyzyjnym, analizę scenariuszy w oparciu o drzewo decyzyjne, analizę wrażliwości, analizę opcji rzeczywistych, metodę Monte Carlo, wartość zaktualizowana netto, wewnętrzną stopę zwrotu, wartościowanie portfela poprzez rangowanie czynników oraz wartościowanie portfela poprzez porównywanie parami. Z kolei wymiary zarządzania ryzykiem portfela projektów zdefiniowano jako: orientację strategiczną, kontekst organizacji, zaangażowanie wyższego kierownictwa, dopasowanie portfela do ładu organizacji oraz proces zarządzania ryzykiem w portfelu projektów.

Rozdział 3 „Metoda badawcza” zawiera charakterystykę problemów badawczych i celów, a także opis modelu badawczego (rys. 10, s. 80), opis narzędzi badawczych (miar statystyki opisowej oraz metody równań strukturalnych PLS-SEM) oraz rozwinięcie determinant w kontekście zdefiniowanych w poprzednim rozdziale wymiarów zarządzania ryzykiem projektów (ocenianych w pięciostopniowej skali Likerta). Ponadto w rozdziale przedstawiono opis badanych jednostek sektora FinTech (ING Bank N.V., ING Bank Śląski, ING Hubs Poland, ING Hubs Romania, ING Hubs Slovakia, ING Hubs Manila, a także Vodeno, Aion Bank i Fujitsu). Na

końcu omówiono przebieg badań pilotażowych oraz scharakteryzowano badaną próbę (uzyskano zwrot 105 ankiet od osób zajmujących się zarządzaniem portfelem projektów w badanych jednostkach).

Kolejne rozdziały „Wykorzystanie i skuteczność metod zarządzania ryzykiem w portfelu projektów w praktyce” (4), „Ocena związku zdefiniowanych wymiarów i determinant ze skutecznością zarządzania ryzykiem w portfelu projektów” (5) oraz „Parametryzacja modelu dla wymiarów i determinant zarządzania ryzykiem w portfelu projektów” (6) zawierają szczegółową charakterystykę wyników badań wraz z próbą ich interpretacji. Rozprawę zamyka punkt stanowiący podsumowanie pracy, w którym omówiono także wnioski końcowe.

### **Ogólna ocena struktury i treści rozprawy**

Poniżej przedstawiam mocne strony pracy doktorskiej mgr Oliwii Khalil-Oliwa.

1. Struktura rozprawy jest logiczna i spójna, układ rozdziałów wynika z tematu ujętego w tytule. Kolejność rozdziałów została jednoznacznie podporządkowana koncepcji badań. Pozytywnie oceniam dobór metod badawczych oraz dobór literatury przedmiotu. Autorka swobodnie porusza się po zagadnieniach związanych z zarządzaniem portfelem projektów, w sposób satysfakcjonujący przedstawia również zagadnienie ryzyka i zarządzania ryzykiem w kontekście zarządzania projektami. Strona formalna pracy (język, rysunki, tabele, odwołania) jest także na dobrym poziomie.

2. Dobrze zaprojektowana koncepcja badań i prawidłowo wykorzystane narzędzia badawcze. Na podstawie literatury przedmiotu Doktorantka zdefiniowała szereg ważnych zmiennych związanych z zarządzaniem ryzykiem w portfelu projektów. Zmienne te stały się podstawą konstrukcji kwestionariusza.

3. Stosunkowo duża próba badawcza. W badaniach wykorzystano opinie 105 osób zajmujących się zarządzaniem portfelem projektów w branży FinTech. Zebranie takiej liczby osób specjalizujących się w zarządzaniu portfelem projektów jest zadaniem trudnym.

4. Wyniki badań w zakresie oceny metod zarządzania ryzykiem w portfelu projektów. Z badań wynika, że najbardziej skuteczną metodą jest macierz ryzyka. Na podstawie badań Doktorantka zidentyfikowała cechy metod, które uznano za najsukuteczniejsze. Są to: niski koszt wdrożenia, brak potrzeby zastosowania dodatkowej infrastruktury lub narzędzi IT, krótki czas wdrożenia czy prostota w zastosowaniu.

5. Wyniki badań dotyczące determinant skuteczności metod zarządzania ryzykiem w portfelu. Zwrócenie uwagi na potrzebę zapewnienia spójności portfela ze strategią, w tym spójności ze strategią zarządzania ryzykiem w całej organizacji (wymiar 1: orientacja strategiczna). Pod-

kreślenie znaczenia identyfikacji kluczowych interesariuszy oraz potrzeby prezentowania postępów w realizacji celów portfela (wymiar 2: kontekst organizacji). Ukazanie znaczącej roli naczelnego kierownictwa w procesie wyboru projektów do portfela oraz priorytetyzacji projektów w portfelu (wymiar 3: zaangażowanie wyższego kierownictwa). Ukazanie wpływu prawidłowego definiowania ról organizacyjnych w procesie zarządzania portfelem projektów, w tym roli doświadczonych menedżerów w zarządzaniu ryzykiem w portfelu projektów (wymiar 4: dopasowanie portfela do ładu organizacji). W odniesieniu do zarządzania ryzykiem określenie osób odpowiedzialnych za kontrolę ryzyka oraz zwrócenie uwagi na zagadnienie oceny ryzyka podczas priorytetyzacji projektów (wymiar 5: proces zarządzania ryzykiem w portfelu projektów).

6. Określenie na podstawie wyników badań istotnych elementów procesu zarządzania ryzykiem w portfelu – jasno zdefiniowane kroki; określone role i obowiązki, w tym określenie właścicielstwa dla ryzyk zidentyfikowanych w portfelu; uwzględnienie ryzyka w procesie priorytetyzacji projektów w portfelu; określony proces zarządzania zależnościami; regularne przeglądy ryzyka w portfelu; sposób przekazywania informacji o ryzyku portfela dla wyższego kierownictwa (s. 180).

7. Opracowanie rekomendacji dla osób zarządzających portfelem projektów w branży Fin-Tech (s. 183), w szczególności ukazanie roli strategii organizacji w procesie inicjowania i oceny projektów w portfelu oraz wskazanie na potrzebę większej transparentności czynników ryzyka portfela w organizacji.

Przedstawione wyżej walory pracy doktorskiej należy jednak skonfrontować z jej mankamentami. Pierwsza kwestia dotyczy zestawienia metod zarządzania ryzykiem w portfelu. Czy można do nich zaliczyć strategię zarządzania ryzykiem? Do metod tych Doktorantka zalicza również wskaźniki finansowe NPV oraz IRR, co moim zdaniem jest dyskusyjne. Są to raczej wskaźniki oceny efektywności inwestycji. Nie rozumiem, dlaczego wyodrębniono metodę analizy scenariuszy w oparciu o drzewo decyzyjne skoro wcześniej podana została metoda analizy drzew decyzyjnych. Drzewa decyzyjne to technika w istocie zawierająca badanie różnych scenariuszy. Moim zdaniem bardziej zasadne byłoby wymienienie metody scenariuszy jako odrębnej techniki (niekoniecznie wykorzystującej drzewa decyzyjne). Druga kwestia ma charakter techniczny. Do pracy nie załączono kwestionariusza ankietowego. Pełna ocena jakości badań nie jest możliwa bez oceny instrumentu pomiarowego. Doktorantka wyjaśnia co prawda podstawowe zmienne, lecz pokazanie w pracy pełnej wersji kwestionariusza (np. w formie załącznika) byłoby wskazane.

Trzecia kwestia to ocena skuteczności metod przez badane osoby. Warto byłoby w pracy zaznaczyć wyraźniej, że ocenę taką może przeprowadzić tylko osoba, która zna daną metodę. Dane dotyczące liczebności osób deklarujących znajomość poszczególnych metod zawarte w tabeli 17 nie do końca pokrywają się z danymi tabeli 18, w której podano statystyki opisowe w zakresie oceny skuteczności metod. Niezależnie od tego powstaje pytanie, czy znajomość metody jest warunkiem wystarczającym do rzetelnej oceny jej skuteczności. Wątpliwość ta jeszcze bardziej się pogłębia, gdy zwrócimy uwagę na kompetencje respondentów: 36% badanych stanowiły osoby o niewielkim doświadczeniu (do dwóch lat) w zarządzaniu projektami (tabela 11). Moim zdaniem badanie to bardziej pokazuje popularność danych metod a nie ich skuteczność. Problem skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów Doktorantka omawia w pkt. 2.3 (s. 65). Z kolei rozdział 4 zawiera w tytule określenie „skuteczność metod”. Czy skuteczność zarządzania ryzykiem portfela jest tożsama ze skutecznością metod zarządzania ryzykiem portfela?

Niezależnie od przedstawionych wyżej kwestii dyskusyjnych i mankamentów, uważam że rozprawa doktorska mgr Oliwii Khalil-Oliwa została przygotowana rzetelnie i zasługuje na jednoznacznie pozytywną ocenę. Zarówno opracowany model badawczy, jak i uzyskane wyniki mogą stanowić punkt wyjścia do prowadzenia dalszych badań w sektorach, których działalność podstawowa opiera się na projektach (IT, budownictwo, sektor kreatywny).

### **Konkluzja**

Rozprawa doktorska mgr Oliwii Khalil-Oliwa pt. „Determinanty skuteczności zarządzania ryzykiem w portfelu projektów” prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości na dobrym poziomie. Doktorantka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Przedmiotem rozprawy jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, w tym oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej i społecznej. W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie mgr Oliwii Khalil-Oliwa do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

*Patrycja Cebir*