
dr hab. Marta Nowak, prof. UE we Wrocławiu

**Recenzja dysertacji doktorskiej Pana Magistra Eduarda
Bukryeyeva pt. „Koncepcja budżetu adaptacyjnego
przedsiębiorstwa w warunkach niestabilnego
otoczenia gospodarczego” przygotowana pod kierunkiem
naukowym**

**Pana Profesora Jana Piotra Komorowskiego oraz
Pana Doktora Andrzeja Nikołajczuka w dyscyplinie finanse**

Postawą sporządzenia niniejszej recenzji jest pismo skierowane do mnie dnia 26 lipca 2023 r przez Dziekan Kolegium Zarządzania i Finansów, Panią Profesor Joannę Wielogórską-Leszczyńską.

Doktorant, formułując temat rozprawy („Koncepcja budżetu adaptacyjnego przedsiębiorstwa w warunkach niestabilnego otoczenia gospodarczego”), wybrał ważną, interesującą i aktualną problematykę, poświęcając swoją dysertację budżetowaniu adaptacyjnemu, będącemu zagadnieniem o istotnym znaczeniu teoretycznym, praktycznym i metodycznym. W kontekście zawartości pracy zauważam jednak, iż odniesiono się w niej przede wszystkim do przedsiębiorstw ukraińskich, informacja o tym powinna więc zostać odzwierciedlona w tytule rozprawy.

Sformułowane we wstępie uzasadnienie wyboru problematyki jest logiczne i przekonujące. Autor wykazuje zasadność podjęcia tematyki budżetowania adaptacyjnego. Doceniając podjęcie problemu badawczego należy podkreślić przede wszystkim iż, budżetowanie stanowi solidne, wykorzystywane w zarządzaniu przedsiębiorstwami i ich finansami narzędzie planistyczno-kontrolne, uwzględniające także funkcje motywacyjną i

organizacyjną, nie jest natomiast efemeryczną modą. Dodać należy także konieczność stałego doskonalenia tego narzędzia, zarówno na poziomie koncepcyjnym, jak i metodycznym.

Cel dysertacji (jakim jest „próba opracowania koncepcji budżetowania adaptacyjnego przedsiębiorstwa uwzględniającego wysoki poziom zmienności i niestabilności środowiska działalności gospodarczej i zmierzającego do pokonania tych trudności i umożliwiającego efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem”) uważam za sformułowany prawidłowo. Jednakże sądzę, iż można byłoby z niego wyeliminować słowo „próba.” Istotą celów nie jest próbowanie a dążenie do ich osiągnięcia – w tym przypadku osiągniętym celem jest powstała koncepcja budżetowania adaptacyjnego.

Odnosząc się do dalszej części wstępu pracy, w której Doktorant wyjaśnia swoją koncepcję badań uważam, że Autor komplikuje sprawę pisząc, iż „Główna hipoteza pracy doktorskiej opiera się na założeniu, iż metoda adaptacyjnego budżetowania traktowana systemowo dostatecznie szybko rejestruje zmiany otoczenia i przetwarza na wyniki, co dzięki wspomaganemu informatycznemu, pozwala na wystarczająco szybką reakcję dostosowawczą na zmiany poszczególnych czynników w realizacji celów i zadań o charakterze strategicznym.” W związku z tym stwierdzeniem nie wiadomo, czy stanowi ono rzeczywiście hipotezę, czy też jest założeniem, na podstawie którego została ona postawiona. W związku z charakterem przywołanego sformułowania, uważam, że nie jest to hipoteza, czyli stwierdzenie podlegające weryfikacji statystycznej, a teza, mająca bardziej ogólny charakter,

Autor na stronach 9 i 10 wstawia listę punktową, o następujących elementach:

- „- zbadanie specyfiki działalności przedsiębiorstwa w warunkach niestabilnego otoczenia,
- określenie podstawowych właściwości niestabilnego środowiska przedsiębiorstwa,
- charakterystyka środowiska gospodarczego działalności ukraińskich przedsiębiorstw, nazywa w różnych częściach
- ustalenie czynników ryzyka wynikających z niestabilności otoczenia zewnętrznego i kształtujących stan finansowy przedsiębiorstwa,
- wyznaczenie elementów systemu informatycznego budżetowania przedsiębiorstwa i ich jakości,

-
- poznanie metod i technik korekty informacji w systemie budżetowania pod wpływem ryzyka,
 - zbadanie możliwości doskonalenia metody budżetowania w przedsiębiorstwach w oparciu o nowoczesne metody ilościowe,
 - opracowanie narzędzi oceny i korekty informacji do celów budżetowania w niestabilnych warunkach,
 - diagnostyka warunków i parametrów działalności operacyjnej przedsiębiorstw dla celów modelowania budżetu adaptacyjnego,
 - opracowanie narzędzi informacyjnych i metodycznych oraz zbudowanie modelu budżetowania adaptacyjnego do warunków otoczenia zewnętrznego,
 - uzasadnienie algorytmu wdrażania budżetowania adaptacyjnego w przedsiębiorstwach Ukrainy,
 - diagnostyka wyników modelowania budżetów adaptacyjnych przedsiębiorstwa z uwzględnieniem ryzyka i możliwości obniżenia wpływu niestabilnego otoczenia.”

Doktorant nazywa te elementy w graniczących ze sobą zdaniach zamiennie „pytaniami badawczymi”, „zborem pytań” oraz „zadaniami, które zostały rozwiązane” Należy podkreślić, że pytania badacze nie są tożsame z celami badawczymi, a zadania badawcze się realizuje a nie rozwiązuje. Wymieniona przez Doktoranta lista w większości może zostać nazwana pomocniczymi lub szczegółowymi celami badawczymi. Należą do nich na przykład „opracowanie narzędzi oceny i korekty informacji do celów budżetowania w niestabilnych warunkach” oraz „diagnostyka warunków i parametrów działalności operacyjnej przedsiębiorstw dla celów modelowania budżetu adaptacyjnego”. Niektóre jednak z wymienionych elementów to kolei czynności i działania, jakie planuje wykonać Doktorant (np. „zbadanie możliwości doskonalenia metody budżetowania w przedsiębiorstwach w oparciu o nowoczesne metody ilościowe”).

Razi wystawienie sobie przez Autora pracy swoistej „laurki” w zdaniu: „Punktem wyjścia jest zatem wnikliwe studium literatury fachowej, wnikliwa analiza przedmiotu badań, prowadząca do sformułowania problemu, identyfikacji celu i głównej hipotezy rozprawy.”. W

mojej opinii ocena tego, czy Doktorant wykazał się wnikliwością czy nie, należy do kompetencji recenzentów.

Praca ma charakter zwarty i nie jest duża objętościowo. (220 stron tekstu głównego wraz ze wstępem i zakończeniem) Uważam to za jej zaletę, gdyż Doktorant nie mnoży niepotrzebnie wątków pobocznych, co jest częste w pracach doktorskich. Prowadzony wywód jest więc spójny i prowadzi logicznie do celu postawionego we wstępie pracy. Struktura rozdziałów i podrozdziałów odzwierciedla cele szczegółowe dysertacji. Na duże podkreślenie zasługuje umiejętność Doktoranta wspierania swojego wyводу bogatym materiałem graficznym (schematy, wykresy, tabele), które ułatwiają zrozumienie przekazu Autora. Niestety jednak w tym miejscu dodać muszę, iż istnieje duża niespójność między ilustracjami zawartymi w pracy, np. w zakresie kolorystyki oraz kształtu i wielości czcionek. Zaletą materiału graficznego zaprezentowanego w doktoracie jest natomiast niewątpliwie to, iż większość zestawień tabelarycznych, schematów i wykresów, stanowią własne opracowania Autora, zarówno bazujące na literaturze, jak i przedstawiające oryginalne pomysły Doktoranta.

Recenzowana rozprawa jest poprawna pod względem merytorycznym, metodycznym i metodycznym, posiada też strukturę odpowiadającą rozprawom doktorskim. W szczególności należy zauważyć, iż Doktorant sprawnie porusza się w problematyce budżetowania. Przekonywująco wykazuje też konieczność jego adaptacji do warunków występujących w niestabilnym otoczeniu gospodarczym. W rozprawie Autor skupia się przede wszystkim na planistycznej i kontrolnej funkcji budżetowania, w mniejszym stopniu nawiązuje do aspektu organizacyjnego (z wyjątkiem organizacji przepływu informacji), nie nawiązuje zaś w zasadzie do funkcji motywacyjnej. Jest to logiczne, gdyż praca doktorska została ułożona w dyscyplinie finanse (obecnie ekonomia i finanse) a nie zarządzanie (obecnie nauki o zarządzaniu i jakości). Jednakże podkreślić tu należy pewną interdyscyplinarność pracy, gdyż Autor nawiązuje między innymi do informatyki i matematyki, podporządkowując jednak ich zastosowanie planowaniu finansowemu.

Pewne tezy formułowane przez Doktoranta są dyskusyjne, np. str. 146 „Podstawą naukowego podejścia do rozwoju modelu biznesowego, w tym budżetowania, jest podejście systemowe. Jest to zaawansowane, kompleksowe narzędzie pomocne w poszukiwaniu

efektywnego trybu funkcjonowania złożonego mechanizmu gospodarczego zachowującego swoją systemową integralność, a zarazem zdolnego do przejmowania wpływów otoczenia zewnętrznego i ich modyfikacji w celu osiągnięcia wyznaczonych celów strategicznych.”. Po pierwsze, nie tylko podejście systemowe może stanowić bazę teoretyczną do rozwoju modelu biznesowego. Po drugie, nie jest ono narzędziem a podstawą teoretyczną (teoria systemowa).

Niektóre sformułowania, stosowane w pracy, są moim zdaniem niepotrzebnie skomplikowane. Dotyczy to na przykład określenia „modelowanie matematyczno-ekonomiczne”. Nauka o zastosowaniu metod matematycznych w ekonomii to ekonometria i sformułowanie „ekonometryczne” byłoby właściwsze.

Na str. 188 i innych Doktorant używa sformułowania „eksperyment” („Wykorzystując stworzony model zarządzania zapasami, przeprowadzono szereg eksperymentów polegających na zmianach wielkości posiadanych rezerw w wyznaczonych interwałach odzwierciedlających założone cechy efektywnościowe z przyrostem o 40 jednostek.”). W mojej opinii bardziej trafne w odniesieniu do czynności wykonywanych przez Doktoranta byłoby użycie terminu „symulacja”.

Doktorant w ramach wniosków wiele kwestii odnosi do środowiska nowych technologii i nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych („Prowadzenie działalności gospodarczej w środowisku wysokich technologii, nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i wykształconych kadr przedsiębiorstwa jest znacznie utrudnione ze względu na obecność dużej liczby różnorodnych czynników otoczenia zewnętrznego, charakteryzujących się wysoką niestabilnością. Jest to szczególnie widoczne na przykładzie ukraińskich przedsiębiorstw.,,) Tymczasem wiele przykładów podawanych przez doktoranta oraz poddanych analizie to przykłady dotyczące rolnictwa.

Pomimo, iż Doktorant w podsumowaniu pracy pisze o „badaniach teoretycznych” (str. 221), żaden z celów szczegółowych rozprawy nie odnosi się wprost do jakiegokolwiek teorii. W pracy brakuje kompleksowego prezentowania teorii bądź dyskusowania z nimi. Przedstawiona jest natomiast wiedza na poszczególne tematy. Brak mi jednak pogłębionej dyskusji np. na temat teorii systemowej lub teorii interesariuszy. W mojej opinii „badania teoretyczne” (jak to ujmuję Doktorant), polegają na konfrontowaniu ze sobą różnych podejść teoretycznych, uporządkowanym ich zestawianiu ich, konstruktywnym krytykowaniu,

identyfikowaniu relacji między nimi oraz na formułowaniu własnych teorii. W rozprawie tego brakuje.

W pracy, w której wyraźnie istnieje wiele odniesień do prowadzenia biznesu na Ukrainie, brakuje szerszych nawiązań do obecnej sytuacji i wojny. Zdając sobie sprawę, iż pisanie pracy jest procesem wieloletnim czuję niedosyt, iż Doktorant nie poświęcił np. jednego podrozdziału rozważaniom na ten temat lub nie wskazał konkretnych sposobów wykorzystania zaproponowanej koncepcji w sytuacji obecnej.

W pracy brakuje mi, w ramach podsumowania, przedstawienia ograniczeń badawczych (których zamieszczenie zawsze świadczy o rzetelności naukowej) oraz wskazania dalszych kierunków badań (których zamieszczenie wykazałoby potencjał rozwoju Doktoranta oraz umiejętność zaplanowania dalszych badań naukowych)

W rozprawie wykorzystano przede wszystkim literaturę w różnych językach, w szczególności polskim i ukraińskim. Należy zauważyć, iż ilościowo literatura jest dość uboga (83 pozycje książkowe i artykuły, 4 akty prawne oraz 23 źródła internetowe). Ponadto niektóre artykuły naukowe błędnie zakwalifikowano do źródeł internetowych (np. „Komorowski J., Business model and its dilemmas of choice Business model and its dilemmas of choice, Warsaw School of Economics, “Copernican Journal of Finance & Accounting”, 5(2)”, oraz „Poltoratska O. V. Formuvannia ekonomichnoi povedinky yak chastyny stratehichnoho upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy, „Visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo ahrarno-ekonomichnoho universytetu Efektyvna ekonomika”: zbirnyk naukovykh prats”) Niezależnie od tego, iż Autor znalazł daną publikację w Internecie, jeśli jest to publikacja z czasopisma naukowego lub materiałów konferencyjnych, należałoby ją zaliczyć do pierwszej grupy zestawionego przez Doktoranta wykazu (pozycje książkowe i artykuły). Niektóre z pozycji wymienia Autora w spisach kilkakrotnie (np. „ Sigidov Iu. I., *Vliianie riskov na pokazateli bukhgalterskoi finansovoi otchetnosti*, „Nauchnyi zhurnal KubGAU”, №119(05), 2016 to publikacja numer 20 oraz 21 w spisie źródeł internetowych). Niezależnie od tych uwag, uważam, iż dobór literatury jest trafny, co znajduje potwierdzenie w spójności prowadzonej przez Doktoranta narracji naukowej.

Reasumując, za najsilniejsze strony pracy uważam:

- trafny dobór problemu naukowego oraz jego przekonujące uzasadnienie,
- zwarty wywód oraz unikanie zbędnych wątków pobocznych,
- silny aspekt aplikacyjny umożliwiający zastosowanie proponowanych przez Doktoranta rozwiązań w praktyce przedsiębiorstw,
- ilustrowanie wyvodu umiejętnie dobranym materiałem graficznym,
- wykorzystanie zarówno polskojęzycznej jak i ukraińskojęzycznej literatury przedmiotu,
- umiejętne opracowania własne na bazie posiadanego materiału,
- w większości poprawny język charakteryzujący się konkretnością i zwięzłością.

Do słabszych stron pracy zaliczam:

- brak uwzględnienia w tytule specyfiki badanych przedsiębiorstw (przede wszystkim rolnicze przedsiębiorstwa ukraińskie),
- utożsamianie celów szczegółowych z pytaniami badawczymi i zadaniami do rozwiązania,
- stosunkową skromną liczebnie literaturę,
- słabe opisanie procedury badawczej (warto było rozwinąć ten wątek we wstępie lub zawrzeć w pracy rozdział lub podrozdział metodyczny),
- brak wskazania ograniczeń badawczych oraz propozycji dalszych kierunków badań.

Niezależnie od sformułowanych zastrzeżeń, moja ocena dysertacji jest pozytywna. W trakcie lektury przekonałam się o ogólnej wiedzy Doktoranta, w szczególności z zakresu budżetowania, a także o sprawnym posługiwaniu się odpowiednią metodyką, w szczególności z zakresu ekonometrii.

Za najważniejszy wkład Doktoranta uznaję rozważania empiryczne oraz niewątpliwe dostarczenie praktykom narzędzi w zakresie budżetowania adaptacyjnego. Przy tym większość procedur zaproponowanych przez Autora pracy jest, co warto zaznaczyć, możliwa

do zastosowania przez przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie, ze względu na możliwość przeprowadzenia odpowiednich obliczeń i symulacji w ogólnodostępnych i stosunkowo tanich arkuszach kalkulacyjnych, np. wchodzących w skład MS Excel. Uważam, iż jest to szczególnie cenny owoc prowadzonych w pracy dociekań.

Biorąc pod uwagę treść pracy, prosiłabym Doktoranta o odpowiedź w trakcie publicznej obrony pracy doktorskiej na następujące pytania:

- W jaki sposób, zdaniem Doktoranta, budżetowanie w przedsiębiorstwa powinno uwzględniać różne grupy interesariuszy?
- W jaki sposób, zdaniem Doktoranta, zaproponowany model może być wykorzystany obecnie, w sytuacji wojny w Ukrainie, a także po jej zakończeniu?

Konkludując stwierdzam, iż rozprawa doktorska pt. „Koncepcja budżetu adaptacyjnego przedsiębiorstwa w warunkach niestabilnego otoczenia gospodarczego” autorstwa Pana Magistra Eduarda Bukryeyeva spełnia wymogi, określone w *Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki* (Dz. U. Nr 65, poz. 595 z późniejszymi zmianami). Wobec tego wnioskuję o dopuszczenie Doktoranta do dalszych etapów postępowania w przewodzie doktorskim w dyscyplinie finanse.





Wrocław, 07.08.2023