

Dr hab. Jacek Brdulak, prof. SGH  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
SGH Warszawa

## O C E N A

**rozprawy doktorskiej mgr. Marcina Sołtysiaka pt. „Zarządzanie projektami farm fotowoltaicznych w przedsiębiorstwach produkcji urządzeń energetycznych”, Częstochowa 2023, ss. 282, napisanej pod kierunkiem dra hab. inż. Roberta Kucęby, prof. Politechniki Częstochowskiej oraz opiekuna pomocniczego dra Grzegorza Chmielarza. Recenzja wykonana w oparciu o decyzję Rady Dyscypliny Naukowej „Nauki o Zarządzaniu i Jakości” Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.**

### I. Ocena wyboru tematu rozprawy

Temat jest niezwykle aktualny, a nawet politycznie „gorący”. Do tego – jak dotąd – słabo rozpoznany zarządczo. Przez środowiska specjalistów przetacza się dyskusja na temat skuteczności wprowadzania odnawialnych źródeł energii (OZE) w polskim systemie elektroenergetycznym. Ścierają się stanowiska węglowych lobbystów, niezdecydowanych przedstawicieli kół rządowych, poszukujących naszej polityki infrastrukturalnej w zakresie elektroenergetyki i na koniec, rzeczników zmian wynikających z doświadczeń nieodległej wojny na Ukrainie. Tym cenniejszy jest naukowo uzasadniony głos praktyków gospodarczych, którzy zarządczo, „oddolnie” stwarzają przesłanki zmian jakościowych krajowego systemu elektroenergetycznego.

Biorąc pod uwagę powyższe, ogólne konstatacje, wybór tematu pracy należy uznać za trafny i wartościowy. Otwiera on bowiem autorowi realne pole badawcze, wymagające dojrzałego metodycznego podejścia.

### II. Cele stawiane w rozprawie

Zasadniczy cel pracy został sformułowany na stronach wstępu. Jest nim identyfikacja, analiza i ocena procedur kompleksowego zarządzania projektami farm fotowoltaicznych w przedsiębiorstwach produkcji urządzeń energetycznych. Sugeruje on ściśle powiązanie dysertacji z praktyką gospodarczą, a nawet jej wdrożeniowy charakter. Autor doprecyzowuje cel zasadniczy, formułując kolejne cele szczegółowe: teoriopoznawczy, empiryczny i użytkowy. W sumie składają się one na kompleksową rozprawę spełniającą kryteria pracy naukowo-badawczej o wysokiej wartości aplikacyjnej. Z celami pracy korespondują hipoteza główna i dwie hipotezy badawcze, koncentrujące

się wokół rozszerzenia i kompleksowości usług przedsiębiorstw produkcji urządzeń energetycznych zajmujących się projektami farm fotowoltaicznych.

Po zapoznaniu się z całością pracy można potwierdzić, że stanowi ona konsekwentną, zdyscyplinowaną, pozbawioną wątków pobocznych realizację postawionych celów w całkowicie akceptowalnym duchu sformułowanych hipotez. Z uwagi, że piszący te słowa bierze udział w badaniach statutowych poświęconych polskiej elektroenergetyce i przedmiotowych dyskusjach specjalistów oraz ocenach szeregu prac związanych z rozwojem polskiej elektroenergetyki, celowym wydaje się wyprzedzające oddalenie hipotetycznej wątpliwości, iż recenzowana dysertacja w zbyt małym stopniu odnosi się do przyszłości a jej dominantą pozostaje teraźniejsza praktyka zarządcza przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że to właśnie stanowi atut dysertacji, jej prawdziwą wartość aplikacyjną. Otrzymaliśmy wywód naukowy doświadczony praktyka gospodarczego, który przy realizacji założonych celów unika generalnie wdawania się w niekończące się dyskusje o politycznym charakterze. A to świadczy o pewnej dojrzałości autorskiej i zasługuje na podkreślenie.

### III. Metoda opracowania

Odnośnie wyboru metod realizacji celu, autor określa je w syntetyczny sposób we wstępie. Akcentuje wykorzystanie technik badawczych CAWI oraz PAPI oraz autorskiej ankiety skierowanej do przedsiębiorstw produkcyjnych urządzeń energetycznych, której skuteczność wyniosła 63,2%. Biorąc pod uwagę rozbudowanie udokumentowanej w załączniku ocenianej pracy ankiety, należy podkreślić udział w niej aż dwóch trzecich związanych z tematem przedsiębiorstw. Jest to pośrednim potwierdzeniem faktu, że tematem zajął się skutecznie człowiek z branży.

W ogólniejszych kwestiach metodycznych autor nie deklaruje się jednoznacznie, pozostawiając to widocznie ocenie recenzentów. Sformułowanie na początku celu teoriopoznawczego, zgodnie z którym wyjaśniane są kwestie teoretyczne, definicyjne, literaturowe, sugeruje podejście dedukcyjne do problemu, choć studialny, empiryczny, zarządczy charakter wywodu mógłby także odpowiadać filozofii podejścia indukcyjnego.

Piszącemu te słowa wydaje się, że wywód naukowy dotyczący istotnego elementu systemu elektroenergetycznego kraju ma siłą rzeczy systemowy charakter. Potwierdzeniem tego są choćby przytaczane (str. 14 – 16) definicje „projektu”. Już on sam jako niepowtarzalny, złożony, uporządkowany ciąg celowych działań (...przyczyniających się do realizacji określonego celu), ma taki charakter. Ciekawy jestem zdania autora dysertacji w tej sprawie.

Sugeruję, aby ogólniejsze podejście do prezentowanej w pracy metodyki było przez doktoranta skomentowane na samej obronie.

### IV. Układ pracy

Układ pracy jest logiczną konsekwencją założonych celów, ujętych w pięciu, proporcjonalnych rozdziałach, każdy po ok. 40 – 50 stron zgodnych z założeniami edytorskimi prac naukowych na stopień.

Nie wnoszę uwag krytycznych do układu autorskiego wywodu. Proporcje podejmowanych zagadnień uważam za właściwe, korespondujące z rangą poszczególnych problemów. Autor zgrabnie unika pułapki prac studialnych, związanych z praktyką gospodarczą lub o wdrożeniowym charakterze. Czasami pojawia się w takich dysertacjach pokusa nadmiernego rozwijania wątków teoretycznych, podejmowania i przytaczania dyskusji naukowych, przytaczania szeregu definicji. Czasami chodzi wprost o możliwość zestawienia bibliografii. W recenzowanym opracowaniu nie widzę takich chęci. Punktem wyjścia wywodu jest projekt inwestycyjny, zarządzanie nim (rozd. 1) oraz metody, narzędzia wspierające i pomagające w nim (rozd. 2). Wątki literaturowe, definicyjne, porządkujące skomplikowaną materię są podporządkowane realizacji zakładanych celów badawczych i ściśle powiązane z wymienionymi zagadnieniami. Wydaje się, że współpraca doktoranta z promotorem i promotorem pomocniczym dała tu bardzo dobre efekty.

#### V. Uwagi do treści poszczególnych rozdziałów

Będą to uwagi istotniejsze – pomijam zupełnie uwagi drobniejsze, często o stylistycznym, redakcyjnym charakterze, których nie ma zresztą dużo. Uwagi merytoryczne pozwolą na ocenę wartości danego rozdziału, rozpatrywaną przez pryzmat celu.

Wiadomym jest, że zadaniem recenzentów jest także poszukiwanie słabości ocenianych dysertacji, tak aby doktoranci w czasie obron mogli się wykazywać erudycją, wiedzą, umiejętnościami. Dlatego też ocena treści rozdziałów daje szansę również recenzentom na wykazanie się. Ale nie w tym przypadku... Rozdziały są opracowane starannie, połączone logicznym następstwem i kończą się sugestiami zarządczo-wdrożeniowymi dla przedsiębiorstw związanych z branżą.

##### Rozdział 1.

Z punktu widzenia poruszanych w nim zagadnień rozdział jest poprawny. Okazało się, że doczekaliśmy się czasu, w którym termin „projekt” uzyskał status przynależny innym kategoriom, takim jak na przykład: „rynek”, „marketing”, „system”. Stał się wieloznaczny, medialny, wszechobecny w mowie potocznej. Stąd też konieczność uporządkowania zagadnienia w sekwencji niezbędnej w pracy:

projekt – projekt inwestycyjny – gospodarczy projekt inwestycyjny – zarządzanie projektami inwestycyjnymi

Autor dokonuje takiego uporządkowania. Oczywiście, przy tak skomplikowanym treściowo pojęciu można podejmować dyskusję z niektórymi autorskimi rozstrzygnięciami. Na przykład autor podaje rodzaje inwestycji (tab. 1.2, str. 23 -24). Myślę, iż ta propozycja autorska jest bardziej skomplikowana. Czy przykładowo inwestycja modernizacyjna nie może być inwestycją innowacyjną albo rozwojową? W każdym razie w dysertacji wątki teoretyczne i definicyjne służą w wyraźny sposób wytyczeniu „ścieżki” realizacji zakładanych celów badawczych, a nie napędzaniu specjalistycznej dyskusji.

Na marginesie można w tym miejscu wspomnieć, że wspomniane wcześniej podejście systemowe pojawia się także w rozważaniach definicyjnych pierwszego rozdziału. Definicja przedsięwzięcia inwestycyjnego prof. Waldemara Rogowskiego (str. 29) ma taki charakter – są to materialne komponenty, które w uporządkowany sposób przyczyniają się do realizacji celu. W zasadzie i inne definicje tego ważnego terminu nie odbiegają od takiego podejścia.

##### Rozdział 2.

W drugim rozdziale przedstawione zostały metody i narzędzia wspierające zarządzanie projektami. Autor słusznie zauważa, że współcześnie problematyka zarządzania projektami zaczyna wymykać się spod kontroli wielu przedsiębiorstwom. Ponieważ zajmuje się w dysertacji konkretnym problemem zarządczym, z którym związany jest zawodowo, w naturalny sposób zależy mu na poprawie jakości funkcjonowania branży fotowoltaicznej. Dlatego też w rozdziale zestawiono trzy metodyki zarządzania projektami oraz narzędzia informatyczne implementowane w zarządzanie projektami. Tym samym wykonany został drugi krok metodyczny – skoro mamy problem zarządzania projektami inwestycyjnymi, to należy do niego dopasować odpowiednie metody i narzędzia zarządcze. Podstawą są tu nie tylko osiągnięcia teoretyczne, ale przede wszystkim doświadczenie praktyczne doktoranta. Propozycje muszą być rzeczowe i „strawne” zarządczo dla przedsiębiorstw funkcjonujących w określonej branży.

### Rozdział 3.

Kolejny rozdział ocenianej pracy stanowi przybliżenie realiów analizowanego problemu i bazę dalszych rozważań badawczo-wdrożeniowych. Z tego punktu widzenia jest logiczną kontynuacją realizacji założonych przez autora celów badawczych.

Do tej pory nie musiałem wypowiadać się na tematy komunikacyjno-językowe, co zresztą jest zawarte w końcowych fragmentach niniejszej recenzji. Jednak w tym rozdziale autor przechodzi na sobie doskonale znane meandry lingwistyczne. Już tytuł rozdziału jest wystarczająco okropny. A co z tematem ma wspólnego dyfuzja? Należało rozdział zatytułować „...uwarunkowania rozwoju rynku...” lub „...uwarunkowania rynkowe i instytucjonalne realizacji...”. W tej terminologii tytuł podrozdziału 3.2 jest co najmniej podejrzany merytorycznie. Czy rzeczywiście mamy do czynienia z wielowymiarowymi mechanizmami wsparcia inwestycji w OZE. Zgadza się, że może tu chodzi o wsparcie instytucjonalne na różnych, także międzynarodowych szczeblach. Ale wątpliwości pojawiają się na poziomie krajowym, a ten przecież głównie interesuje autora w wywodzie. Już wcześniej podkreślałem, że generalnie praca jest rzeczowa, nie wywołująca emocji, profesjonalna. Nie ma potrzeby prowokowania niefortunnymi tytułami istotnych części rozprawy pobocznych wątków dyskusji nie zawsze o naukowym charakterze. A przy ocenie naszej praktyki wdrażania OZE w systemie elektroenergetycznym jest o to niezwykle łatwo.

Podrozdziały 3.3 i 3.4 nie budzą wątpliwości i zastrzeżeń. Wskazują na najważniejsze pola zarządcze w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych. Wyodrębniona została sfera inwestycyjna i wykonawcza tej aktywności, bo tego wymagała dalsza realizacja celów badawczych dysertacji. Wskazano na kompleksowość zarządzania poszczególnymi projektami inwestycyjnymi, co będzie miało kluczowe znaczenie dla postulowanej przez autora kompleksowości usług inwestycyjnych przedsiębiorstw energetycznych.

### Rozdział 4.

Rozdział 4 analizowanej dysertacji ma charakter badawczy. Wielowątkowe analizy dotyczą przedsiębiorstw budujących farmy fotowoltaiczne w Polsce. Autor formatuje próbkę badawczą podmiotów gospodarczych w znanym sobie środowisku. Analizuje podejście firm do zarządzania poszczególnymi projektami inwestycyjnymi, wskazuje na mankamenty w zarządzaniu projektami inwestycyjnymi i konieczne zmiany w tym zakresie. W tym i następnym rozdziale zawiera się podstawowa wartość dodana wszelkich rozważań naukowych i empirycznych o kierunkach doskonalenia jakościowego funkcjonowania rynku usług fotowoltaicznych w naszym kraju.

### Rozdział 5.

Materia badawcza rozdziału 4 została praktycznie zweryfikowana w następnym, ostatnim rozdziale dysertacji. Ma on charakter studium przypadku. Zarządzanie określonymi projektami inwestycyjnymi zostało zaprezentowane w sposób udokumentowany i całkowicie wiarygodny z uwagi na doświadczenia praktyczne autora dysertacji. Rozdział ma także swoisty, wnioskowy charakter. Konkretny przykład przedsiębiorstwa potwierdza kierunki zmian rynku inwestycji fotowoltaicznych w naszym kraju i rozszerzanie w naturalny sposób oferty inwestycyjnej przedsiębiorstw energetycznych. Tu należy szukać, zdaniem piszącego te słowa, szansy na kompleksowe, „oddolne” zmiany jakościowe w rozwoju fotowoltaicznych OZE w Polsce. Stąd też doniosłe znaczenie aplikacyjne recenzowanej dysertacji.

## VI. Ocena stopnia rozwiązywania postawionych zadań

Zwykle uwagi w tym zakresie formułuje się dwuprzekrojowo:

raz – w ocenie zrealizowanych zadań, celów postawionych sobie w pracy przez samego autora,  
drugi raz – w widzeniu tych zadań przez recenzenta.

W przypadku niniejszego opracowania sprawa jest ułatwiona, gdyż nie ma różnic w podejściu autora opracowania i oceniającego go recenzenta.

Pierwsza odpowiedź wypada dla autora pozytywnie. Cele i zadania jakie sobie w pracy postawił, zostały osiągnięte. W tak skonstruowanym wywodzie trudno oczekiwać dodatkowych zadań badawczych. Praca jest osadzona w praktyce zawodowej i ma w swoim rezultacie badawczym konkretny wymiar wdrożeniowy. Uporządkowane teoretycznie i pojęciowo rozważania w udokumentowany sposób wskazują kierunki zmian rynkowych w zakresie realizacji inwestycji fotowoltaicznych.

Z uwagi na to, że piszący te słowa zgadza się całkowicie z ujęciem problemu zaprezentowanym w ocenianej dysertacji, poszukiwania odpowiedzi na drugie pytanie staje się bezprzedmiotowe.

## VII. Ocena doboru literatury, źródeł i materiałów

W tym względzie, jeśli chodzi o literaturę związaną ściśle z tematem pracy, nie wnoszę żadnych uwag krytycznych. Autor przestudiował szeroki zakres literatury fachowej, w tym obcojęzycznej, sięgnął do licznych źródeł i materiałów źródłowych, opracowań instytucjonalnych itp. Odnoszę przy tym wrażenie, że nawet nie wszystkie źródła informacji przedsiębiorstw zostały zidentyfikowane, choć stanowiły bazę rozważań osoby tak ściśle związanej z branżą.

Należy podkreślić, że część materiałów w drugiej części wyvodu ma autorski charakter i stanowi wynik przeprowadzonych badań. W sumie, oceniana rozprawa opiera się na solidnych podstawach informacyjnych, a autor uzyskał wystarczające podstawy do podjęcia pracy nad omawianym tematem.

## VIII. Strona formalno-redakcyjna pracy

Również i w tym względzie nie wnoszę żadnych istotnych zastrzeżeń. Praca napisana jest jasno, dobrym, zdecydowanym stylem i językiem. Wcześniejsze uwagi dotyczące „przebiecia się” żargonu zawodowego w trzecim rozdziale nie mają wpływu na ocenę, a w dalszym ciągu wywodu autor wraca w tory narracji akademickiej.

Na podkreślenie zasługuje staranna ilustracja graficzna i tabelaryczna wywodu, co znakomicie ułatwia odbiór tekstu mimo jego informacyjnego i faktograficznego „zagęszczenia”.

## IX. Konkluzja końcowa

W ocenie rozprawy, czemu dałem wyraz w dotychczasowych punktach recenzji, bezskutecznie starałem się wychwycić jej mankamenty, traktując to jako przygotowanie do publicznej obrony.

Oczywiście, do postawienia generalnego wniosku konieczne jest również podkreślenie jej walorów, a poprzez nie – sylwetki doktoranta.

Poza pewnymi, pozytywnymi elementami tej oceny, przewijającymi się już we wcześniejszych punktach recenzji, dodatkowo podniósłbym następujące:

1. Autor legitymuje się dobrą i szeroką znajomością przedmiotu badań. Jak udowadnia w rozprawie problemami realizacji projektów inwestycji fotowoltaicznych zajmuje się już wiele lat. Również w obecnym miejscu pracy zagadnieniami tymi zajmuje się zawodowo.
2. Wybór tematu rozprawy, jego ustawienie i rozwiązanie świadczą o umiejętności samodzielnego rozwiązywania określonego problemu badawczego. Autor unika przy tym warsztatowych mankamentów, a zwłaszcza pobocznych wątków dyskusji naukowej. Świadczy to o rzeczowości, dyscyplinie narracyjnej, konsekwencji w trzymaniu się wytyczonej „ścieżki” wywodu naukowego.
3. Autor zaprezentował już duże umiejętności w zakresie prawidłowego kojarzenia teorii z praktycznym materiałem empirycznym i wnioskowania.
4. W ostatnim punkcie poddałbym pod rozważenie autorowi i jego naukowym opiekunom uczynienie z dysertacji ogólnodostępnego podręcznika-skryptu dla studentów macierzystej uczelni. Zarządczego studium przypadku w nowoczesnej sferze produkcyjnej, wykorzystywanego na zajęciach akademickich. Nie sugeruję w tym przypadku wydawania książki monograficznej, gdyż nie ułatwia tego specyfika wywodu w dysertacji – należałoby ją pisać zgodnie z innymi kryteriami redakcyjnymi. Ale podręcznik zajęciowy byłby łatwiejszy do opracowania i wykorzystany zostałby dydaktycznie duży potencjał poznawczy rozprawy.

Ostatecznie też uważam, że merytoryczna wartość ocenianej pracy odpowiada warunkom stawianym rozprawom doktorskim, a określonym w normach prawnych właściwego Ministra. W związku z tym wnoszę z pełną satysfakcją o przyjęcie i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Legionowo, dnia 12 kwietnia 2023 r.