

Dr hab. Mikołaj Turzyński, prof. UŁ, prof. IEEF
Uniwersytet Łódzki
Instytut Ekspertyz Ekonomicznych i Finansowych w Łodzi

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. inż. Krzysztofa Klimczaka
pt. „System zarządzania ryzykiem nadużyć w organizacjach gospodarczych”
napisanej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie pod kierunkiem naukowym
promotor prof. dr hab. Anny Karmańskiej, promotora pomocniczego dr. Michała
Kaczmarek oraz opiekuna pomocniczego mgr Kamili Mirek

1. Uwagi wstępne

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo z dnia 27.03.2025 r. Pani prof. dr hab. Marii Aluchny informujące o powołaniu mnie przez Radę Naukową dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości SGH w Warszawie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pana mgr. inż. Krzysztofa Stanisława Klimczaka pt. „System zarządzania ryzykiem nadużyć w organizacjach gospodarczych”, przygotowanej w ramach programu „doktorat wdrożeniowy” we współpracy z TRANSPARENTNI Sp. z o.o. Zgodnie z wymaganiami ustawowymi stawianymi rozprawom doktorskim, powinny one stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.

2. Trafność wyboru obszaru badań i tematu rozprawy

Problematyka nadużyć i przestępstw gospodarczych stanowi istotny, stały element badań naukowych prowadzonych w obszarze nauk społecznych, w tym nauk prawnych, nauk o zarządzaniu i nauk sądowych. Statystyki dotyczące przestępczości ekonomicznej od lat utrzymują się na bardzo wysokim poziomie, powodującym ogromne straty dla budżetu państwa. Za zasadne, w opinii recenzenta, należy uznać podjęcie przez doktoranta badań w zakresie ryzyka nadużyć w organizacjach gospodarczych, ukierunkowanych na opracowanie systemu zarządzania taką kategorią ryzyka. Podjęta przez Doktoranta analiza dotychczasowych badań w obszarze nadużyć i przestępstw gospodarczych wskazuje na istniejącą lukę badawczą, którą Autor właściwie zidentyfikował i podjął próbę jej wypełnienia. Przedstawione do recenzji opracowanie nie jest pozbawione pewnych niedoskonałości (wynikających przede wszystkim z braku jednoznacznego i kompleksowego odniesienia prezentowanych rozważań do systemu prawa karnego), stanowi jednak istotny głos w dyskusji naukowej, zawiera określone propozycje o charakterze aplikacyjnym oraz może stanowić dobry punkt wyjścia do dalszych, pogłębionych badań i rozwiązań o charakterze aplikacyjnym.

3. Cele rozprawy

Doktorant sformułował cele badawcze (poznawcze) oraz cele wdrożeniowe (projektowe i implementacyjne). Do celów badawczych Doktorant zaliczył:

- identyfikację i klasyfikację czynników ryzyka związanych zarówno z presją, racjonalizacją jak i okazją do popełniania nadużyć,
- systematykę przyczyn nadużyć pracowniczych,
- określenie czynników ryzyka minimalizujących możliwości popełniania oszustw lub nadużyć
- opracowanie katalogu środków umożliwiających wykrywanie i ograniczanie podejrzanych działań.

Cele wdrożeniowe Doktorant sformułował w następujący sposób:

- wypracowanie koncepcji algorytmu diagnozy i oceny ryzyka ekspozycji organizacji gospodarczych na nadużycia gospodarcze,
- wypracowanie koncepcji algorytmu typowania obszarów podwyższonego ryzyka,
- wypracowanie koncepcji „Fraud Menedżer”,
- przygotowanie dokumentacji wdrożeniowej.

W opinii recenzenta cele badawcze i wdrożeniowe zostały sformułowane w prawidłowy sposób, z uwzględnieniem aktualnego stanu wiedzy oraz luk badawczych w analizowanym obszarze zarządzania ryzykiem nadużyć w jednostkach gospodarczych. Przyjęte cele, zarówno badawcze, jak i wdrożeniowe precyzyjnie określają zakres podjętych rozważań i proponowanych rozwiązań aplikacyjnych, świadcząc o poprawnej konstrukcji rozprawy. W opinii recenzenta Doktorant w toku prowadzonych badań, których wyniki zostały zawarte w przedstawionej do recenzji dysertacji, zrealizował przyjęte cele badawcze i wdrożeniowe.

4. Struktura rozprawy i treść poszczególnych rozdziałów

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska składa się z wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, wykazów tabel i załączników, bibliografii oraz spisów źródeł internetowych, aktów normatywnych i orzeczeń sądowych. Całość rozprawy doktorskiej mieści się na 257 stronach.

W rozdziale pierwszym Autor przedstawił problematykę zarządzania ryzykiem defraudacji i nadużyć, nadużyć (defraudacji) w skali mikro i makroekonomicznej oraz sposobu i możliwości identyfikacji i pomiaru nadużyć (defraudacji). Zaprezentował koncepcję „trójkąta oszustw” D. Cresey’a oraz charakterystykę systemów zarządzania ryzykiem, określił założenia i kryteria odnoszące się do pomiaru efektywności funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem nadużyć. Przedstawił podstawowe elementy projektowanego, autorskiego, systemu zarządzania ryzykiem nadużyć. W opinii recenzenta rozważania zawarte w treści pierwszego rozdziału pracy przynależą do problematyki nauk o zarządzaniu i nauk sądowych, zasadne byłoby poszerzenie ich o kwestie dotyczące prawa karnego i klasyfikacji przestępstw przeciwko mieniu i przestępstw w obrocie gospodarczym, wynikającej z przepisów Kodeksu karnego.

Drugi rozdział rozprawy zawiera charakterystyki założeń modelu scoringowego oceny ryzyka ekspozycji organizacji na nadużycia gospodarcze. Doktorant zaprezentował zastosowania modeli scoringowych, ich budowę oraz branże, w których takie modele znajdują zastosowanie. Po przeprowadzeniu przeglądu i analiz wybranych przypadków nadużyć,

Doktorant przedstawił wyniki kategoryzacji zmiennych objaśniających, służących wyodrębnieniu atrybutów wykorzystywanych do oceny badanych jednostek. Następnie do atrybutów przypisał poziomy istotności oraz ryzyka, umożliwiające przyporządkowanie badanych jednostek do jednorodnych grup ryzyka. W dalszej części rozdziału Doktorant zaprezentował techniki weryfikacji założeń projektu modelu scoringowego. W rozdziale tym Doktorant przedstawił także pierwszy etap implementacji projektowanego systemu. Recenzent ocenia prezentowane w rozdziale drugim rozprawy rozważania jako uzasadnione i poprawne, wskazuje jednocześnie na potrzebę uwzględnienia w projektowanym systemie zarządzania ryzykiem nadużyć charakterystyk w zakresie gromadzenia, opracowywania oraz przechowywania dokumentacji wykorzystywanej przez ten system.

W trzecim rozdziale dysertacji Doktorant przedstawił kluczowe założenia dla opracowania drugiego modułu systemu zarządzania ryzykiem nadużyć. Dokonał przeglądu koncepcji i metod identyfikowania obszarów podwyższonego ryzyka. Zaprezentował budowę i techniki weryfikacji założeń projektu jednego z modułów systemu oraz możliwości przebudowy lub modyfikacji tego modułu. Opisał także wyniki weryfikacji implementacyjnej modułu.

Problematyka zawarta w czwartym rozdziale dysertacji dotyczy opracowania kolejnego modułu projektowanego systemu („Reakcji na ryzyko nadużyć”). Doktorant przedstawił jego kluczową funkcjonalność oraz mechanizmy redukcji ryzyka. Opracował katalog działań zapobiegawczych dla poszczególnych obszarów ryzyka. Dla każdej z zaproponowanych metod postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem Doktorant przedstawił analizę korzyści. W rozdziale tym Doktorant przedstawił także założenia dla tego modułu, pozwalające na aktualizację statusu zidentyfikowanych obszarów i czynników ryzyka oraz plan wdrożenia działań prewencyjnych. W opinii recenzenta za zasadne należy uznać poszerzenie problematyki prezentowanej w czwartym rozdziale dysertacji o kwestie dotyczące wykorzystania informacji pochodzących z systemu zarządzania nadużyciami w procesie składania zawiadomień o podejrzeniu popełnienia przestępstwa.

W piątym rozdziale dysertacji Doktorant opisał zasadnicze etapy wdrażania autorskiego systemu zarządzania ryzykiem nadużyć. Przedstawił warunki pozwalające na udane wdrożenie projektowanego systemu. Scharakteryzował etapy wdrożenia systemu oraz przedstawił sugerowany harmonogram tego wdrożenia. W postaci załączników zawarł kompletną dokumentację wdrożeniową projektowanego systemu zarządzania ryzykiem nadużyć.

W opinii recenzenta konstrukcja rozprawy jest logiczna, poprawna i spójna. Doktorant trafnie i precyzyjnie sformułował tytuł pracy oraz tytuły poszczególnych rozdziałów i podrozdziałów. Dysertacja spełnia wymogi poprawności warsztatowej charakterystycznej dla pracy naukowej. Poszczególne części pracy składają się na logicznie powiązaną strukturę, zarówno w warstwie tematycznej, jak i metodycznej. Wskazane w treści recenzji uwagi nie wpływają ostatecznie na pozytywną, w opinii recenzenta, ocenę struktury całej rozprawy i treści zawartych w poszczególnych rozdziałach.

5. Stopień realizacji założeń badawczych

Autor dysertacji zdefiniował, obok celów badawczych i aplikacyjnych przewidzianych dla całości rozprawy, także cele przypisane do poszczególnych rozdziałów pracy. Celem rozdziału pierwszego jest zaprezentowanie problematyki zarządzania ryzykiem defraudacji i

nadużyć, problemu nadużyć (defraudacji) w skali mikro i makro oraz sposobu i możliwości identyfikacji i pomiaru nadużyć (defraudacji). Celem rozdziału pierwszego jest również odpowiedź na postawione przez autora następujące pytania badawcze:

- Jakie są kluczowe obszary nadużyć pracowniczych w jednostkach gospodarczych?
- Jakie są typowe i najczęstsze sposoby wykrywania nadużyć w jednostkach gospodarczych?
- W jakim stopniu w systemach/procesach zarządzania ryzykiem analizowane jest ryzyko nadużyć?
- Jakimi sposobami można mierzyć efektywność systemu zarządzania ryzykiem nadużyć oraz jakie są kluczowe czynniki wpływające na pomiar efektywności?

Celem rozdziału drugiego jest opracowanie założeń do budowy modelu scoringowego oceny ryzyka ekspozycji organizacji na nadużycia gospodarcze. W drugim rozdziale Doktorant sformułował następujące pytania badawcze:

- Gdzie najczęściej wykorzystywane są modele scoringowe i jakie zmienne najczęściej są oceniane?
- Jakie są typowe fazy budowy modeli scoringowych?
- Jakie kategorie zmiennych powinny zostać uwzględnione w modelu scoringowym, aby służył on ocenie wrażliwości przedsiębiorstwa na nadużycia?
- Czy model scoringowy oceny ryzyka ekspozycji organizacji gospodarczej na nadużycia gospodarcze może zostać z powodzeniem zaimplementowany w różnych przedsiębiorstwach z sektora MŚP, czy wymaga indywidualnych zmian konstrukcyjnych modelu w zależności od specyfiki operacyjnej przedsiębiorstwa (np. ze względu na branżę w jakiej działa przedsiębiorstwo)?

W trzecim rozdziale pracy Doktorant nie sformułował w sposób bezpośredni celu, wskazał natomiast, że „trzeci rozdział obejmuje prezentację założeń do modułu systemu zarządzania ryzykiem”. W rozdziale tym Doktorant postawił następujące pytania badawcze:

- Jaka powinna być optymalna skala przyjęta dla parametrów wyróżnionych w Barometrze ryzyka: prawdopodobieństwo oraz istotność/wpływu oraz, czy jedna skala może być wykorzystana dla różnych przedsiębiorstw? Czy powinny być stosowane różne skale prawdopodobieństwa oraz istotności/wpływu dla różnych przedsiębiorstw?
- Czy dla różnych obszarów ryzyka może być stosowana jedna skala dla prawdopodobieństwa oraz istotności/wpływu? A jeśli nie, to czy powinny być stosowane różne skale prawdopodobieństwa oraz istotności/wpływu dla różnych obszarów ryzyka?
- Czy ilość trzech zmiennych, czyli prawdopodobieństwa, istotności/wpływu, efektywności systemu kontroli wewnętrznej jest wystarczająca, lub powinna być powiększona i o jakie, dla precyzyjnego i wiarygodnego przypisywania czerwonych flag?
- Czy Barometr ryzyka może zostać z powodzeniem zaimplementowany w różnych przedsiębiorstwach z sektora MŚP, czy wymaga indywidualnych zmian konstrukcyjnych modelu w zależności od specyfiki operacyjnej przedsiębiorstwa?

Celem czwartego rozdziału było opracowanie założeń do modułu reakcji na ryzyko nadużyć. Doktorant sformułował w tym rozdziale następujące pytania badawcze:

- Jakie mechanizmy zapobiegawcze wykorzystywane są do eliminacji ryzyka nadużyć/defraudacji?
- Jakie czynniki wpływają na skuteczność działań zapobiegawczych oraz jakie kryteria oceny mogą zostać wykorzystane do analizy skuteczności działań zapobiegawczych?

- Jakie kategorie czynników (istotnie) wpływają na ocenę efektywności podejmowanych prób eliminacji ryzyka – czynniki finansowe, czynniki niefinansowe?
- Jakie obszary powinna uwzględniać analiza korzyści wynikających z realizacji konkretnych działań prewencyjnych?
- Czy wykonanie (wdrożenie) zaproponowanych mechanizmów zapobiegających (mechanizmów kontrolnych) może wiązać się z pojawieniem nowego ryzyka?
- Czy moduł reakcji na ryzyko może zostać z powodzeniem zaimplementowany w różnych przedsiębiorstwach z sektora MŚP, czy wymaga indywidualnych zmian konstrukcyjnych modelu w zależności od specyfiki operacyjnej?

Celem piątego rozdziału dysertacji było przedstawienie głównych etapów wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem nadużyć/defraudacji w przedsiębiorstwie. W tym rozdziale Doktorant sformułował następujące pytania badawcze:

- Czy opracowany system zarządzania ryzykiem nadużyć/defraudacji może zostać zaimplementowany w przedsiębiorstwie czy jest wyłącznie modelem teoretycznym?
- Czy z wdrożeniem i zastosowaniem systemu zarządzania ryzykiem nadużyć/ defraudacji wiążą się jakieś ograniczenia lub postulaty?
- Czy system zarządzania ryzykiem nadużyć/defraudacji wymaga szczególnych warunków wdrożenia dla różnych rodzajów przedsiębiorstw?

W opinii recenzenta Doktorantowi udało się przekonująco i wyczerpująco odpowiedzieć na sformułowane pytania badawcze. Poprawnie należy ocenić także dobór metod i technik prowadzenia badań, umożliwiających udzielanie odpowiedzi na pytania badawcze przypisane do poszczególnych rozdziałów. Autor rozprawy stosował zróżnicowane metody i techniki badawcze, obejmujące: studia literaturowe, analizę ankiety, analizę orzeczeń sądowych, studium przypadków, technikę pogłębionego wywiadu, opinie sędziów kompetentnych. W opinii recenzenta Doktorant zrealizował cele przypisane do poszczególnych rozdziałów dysertacji.

6. Ocena wykorzystanej literatury przedmiotu

Cytowana w pracy literatura obejmuje łącznie 137 pozycji, w tym 69 pozycji zaliczonych przez Doktoranta do „bibliografii”, 37 pozycji wykazanych jako „źródła internetowe”, zaledwie cztery akty normatywne oraz 27 orzeczeń sądowych. W opinii recenzenta przytoczony zasób źródeł literaturowych spełnia wyłącznie minimalne wymagania umożliwiające przeprowadzenie zaproponowanego przez Doktoranta badania oraz opracowanie wdrożenia autorskiego systemu. Doktorant nie uwzględnił podstawowej literatury z zakresu nauk prawnych i nauk sądowych, nie odniósł się także w sposób wyczerpujący do treści podstawowych aktów prawnych, w tym Kodeksu Karnego. W opinii recenzenta wykorzystany przez Doktoranta zasób literatury budzi niedosyt.

7. Ocena strony formalnej rozprawy

Doktorant przedstawił poszczególne zagadnienia w sposób uporządkowany i czytelny. Umieszczone w treści dysertacji rysunki i tabele w większości przypadków spełniają swoją funkcję informacyjną. Błędy o charakterze językowym, literowym oraz drobne uchybienia edytorskie nie wpływają na merytoryczną ocenę rozprawy pracy, wskazują jednak na konieczność zachowania większej staranności podczas redagowania i korekty tekstu.

Ostatecznie, w opinii recenzenta, formalna strona recenzowanej pracy zasługuje na ocenę pozytywną.

8. Uwagi i pytania recenzenta dotyczące zakresu przeprowadzonych badań oraz uzyskanych wyników

W opinii recenzenta należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia:

1. Doktorant zaniechał przedstawienia w rozprawie kompleksowego odniesienia się do klasyfikacji przestępstw przewidzianej przepisami Kodeksu Karnego (przestępstwa przeciwko mieniu i przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu). Proszę o wyjaśnienie wyboru takiego ograniczonego podejścia do prezentacji rozwiązań prawa karnego bezpośrednio dotyczących przedstawianych w rozprawie rozważań.
2. Doktorant w niewielkim stopniu odniósł się do kwestii gromadzenia, opracowywania oraz przechowywania dokumentacji (materiałów dowodowych) wykorzystywanej przez autorski system zarządzania ryzykiem nadużyć. Proszę o wyjaśnienie, w jaki sposób powinno zostać zorganizowane gromadzenie, opracowywanie i przechowywanie dokumentacji, aby, po pierwsze, zapewniała ona adekwatny zasób informacyjny wykorzystywany przez system zarządzania ryzykiem oraz po drugie, stanowiła ona materiał dowodowy w ewentualnych postępowaniach wyjaśniających prowadzonych przez prokuraturę.
3. Doktorant nie odniósł się do kwestii realizacji obowiązku społecznego i obowiązku prawnego w zakresie składania zawiadomień o podejrzeniu popełnienia przestępstwa. Proszę o wskazanie, w jaki sposób proponowany w rozprawie autorski system zarządzania ryzykiem nadużyć będzie mógł wspierać realizację tych obowiązków.

9. Ocena spełnienia kryteriów określonych przez Radę Naukową

Stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a jej Autor prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w dziedzinie nauk społeczne oraz posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W związku z tym wnioskuję do Rady Naukowej dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości Szkoły Głównej Handlowej o przyjęcie rozprawy doktorskiej i dopuszczenie Pana mgr. inż. Krzysztofa Klimczaka do publicznej obrony rozprawy doktorskiej.

*Mikołaj
Tugalski*