



Dr hab. Paweł Głodek, prof. UŁ
ORCID: 0000-0003-1863-5277

Katedra Przedsiębiorczości
i Polityki Przemysłowej
Wydział Zarządzania

Uniwersytet Łódzki

Uniwersytet Szczeciński
ul. Adama Mickiewicza 64
PUNKT KANCELARYJNY NR 5

dnia 04. 05. 2026

W P Ł Y N Ę Ł O

Recenzja

rozprawy doktorskiej magistra Marcina Zielińskiego pt. *"Giełdy światowe jako determinanta zarządzania wiedzą i interesariuszami regulatora na polskim rynku usług telekomunikacyjnych"* napisanej pod kierunkiem prof. dr. hab. Piotra Niedzielskiego oraz promotora pomocniczego dr. inż. Jacka Oko.

1. Uwagi ogólne

Podstawą wykonania recenzji jest pismo Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, dr. hab. Wojciecha Drózdza, prof. US. z dn. 16.02.2026 roku, uchwała Rady Naukowej Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego w sprawie wyznaczenia mojej osoby na recenzenta, oraz dostarczony w korespondencji egzemplarz przedmiotowej rozprawy doktorskiej.

Recenzowana rozprawa doktorska magistra Marcina Zielińskiego pt. *"Giełdy światowe jako determinanta zarządzania wiedzą i interesariuszami regulatora na polskim rynku usług telekomunikacyjnych"* liczy 219 stron maszynopisu. Praca zaczyna się od Wstępu wraz z uzasadnieniem wyboru tematu oraz wskazaniem pytań badawczych, celów pracy, omówienia sposobu prowadzenia badań, oraz omówieniem zakresu pracy. Praca podzielona jest na sześć rozdziałów, oraz zawiera Zakończenie, Bibliografię, Spis rysunków, Spis tabel, Abstract (w języku angielskim) oraz trzy Aneksy. Aneksami są następujące dokumenty: zgoda na wykonanie testów, załącznik do dokumentu „Zgoda na wykonanie testów” oraz treść opinii promotora pomocniczego, zawierającej zgodę na wdrożenie i rozwój systemu ZIOT. W pracy umieszczono 4 rysunki, oraz 33 tabele.

Do opracowania niniejszej rozprawy Autor wykorzystał źródła bibliograficzne, w łącznej liczbie 266 pozycji. Wykorzystana bibliografia jest polskojęzyczna oraz anglojęzyczna. Autor opracowując wskazane części bibliografii przyjął konwencję alfabetyczną, nie wydzielił osobnego spisu na akty prawne czy źródła internetowe. Wskazane pozycje bibliograficzne znajdują swoje odzwierciedlenie i poprawne wykorzystanie w przypisach. Wykorzystane

pozycje bibliograficzne są w dominującej części dotyczą zarządzania wiedzą oraz ekonomii i teorii regulacji. Wykorzystano ponadto literaturę z zakresu tematyki telekomunikacji i infrastruktury telekomunikacyjnej, finansów i rynków kapitałowych, oraz zarządzania strategicznego i teorii interesariuszy.

W ramach bibliografii ponad połowę stanowią pozycje z literatury naukowej, ponadto wykorzystano w pracy również raporty i dokumenty instytucjonalne, źródła branżowe i biznesowe oraz różnorodne źródła internetowe. Reasumując, bibliografia stanowi solidną podstawę dla realizacji celów pracy i świadczy o dużym nakładzie pracy Autora w zakresie kwerendy literaturowej. Jej struktura tematyczna pozostaje zasadniczo spójna z problemem badawczym, choć widoczna jest pewna nadreprezentacja źródeł o charakterze nienaukowym. Jest to jednak spójne z wdrożeniowym charakterem rozprawy.

Oceniając przekazaną rozprawę doktorską zgodnie z dobrymi praktykami oraz zasadami określonymi w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, przyjąłem następujące obszary oceny:

- Wybór przedmiotu badań i tematu pracy.
- Ocena merytoryczna pracy, w tym opanowanie aparatu pojęciowego i umiejętność jego praktycznego wykorzystania/adaptacji oraz samodzielnego prowadzenia badań naukowych.
- Stopień realizacji założonego celu badawczego.

Autor wskazuje, iż praca posiada charakter doktoratu wdrożeniowego. W ramach przedstawionej recenzji uwzględnione zostały uwarunkowania odnoszące się do wdrożeniowego charakteru rozprawy. Możliwość wdrożeniowego charakteru pracy wynika z art. 187 ust 3 ustawy wspomnianej wyżej ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce”.

2. Wybór przedmiotu badań i tematu pracy

Autor podjął w rozprawie rozważania dotyczące wykorzystania danych z rynków giełdowych w procesach zarządzania wiedzą oraz relacjami z interesariuszami przez regulatora rynku telekomunikacyjnego. Temat ten należy do obszarów aktualnych i istotnych zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania. Wpisuje się on w nurt badań nad zarządzaniem wiedzą w organizacjach publicznych oraz nad rolą danych i analityki w procesach decyzyjnych, co stanowi jeden z ważnych kierunków rozwoju współczesnych nauk o zarządzaniu i jakości.

Przedmiot badań jest osadzony na styku kilku subdyscyplin – zarządzania wiedzą, zarządzania strategicznego, teorii interesariuszy oraz regulacji sektorowej – co nadaje pracy do pewnego stopnia charakter interdyscyplinarny. Pozostaje ona mimo to zgodna z profilem dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Istotne jest m.in. ujęcie regulatora jako organizacji podejmującej decyzje w oparciu o przetwarzanie wiedzy oraz relacje z interesariuszami, co wpisuje się w podejście organizacyjne i procesowe właściwe dla tej dyscypliny.

Na podkreślenie zasługuje również aplikacyjny charakter tematu. Odniesienie do realnego problemu decyzyjnego instytucji publicznej (UKE) oraz próba opracowania narzędzia

wspierającego zarządzanie wiedzą wskazują na wysoką użyteczność wyników pracy, co jest szczególnie istotne w kontekście doktoratu o charakterze wdrożeniowym.

Pewne uwagi może jednak budzić relatywnie silne osadzenie pracy w kontekście ekonomiczno-finansowym (w tym w szczególności analiza wskaźników giełdowych), które miejscami przesuwają ciężar rozważań w kierunku nauk ekonomicznych. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma utrzymanie perspektywy zarządczej – tj. interpretowanie danych jako elementu systemu zarządzania wiedzą i wsparcia decyzji, a nie celu samego w sobie. W zakresie, w jakim Autor konsekwentnie utrzymuje tę perspektywę, temat należy uznać za właściwie zakotwiczony w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Wybór obszaru badawczego i tematu, ze względu na aktualność i użyteczność wyników pracy należy ocenić pozytywnie.

3. Ocena merytoryczna pracy

Autor we wstępie uzasadnia podjęcie tematu pracy, uzasadniając go przede wszystkim specyfiką oraz znaczeniem sektora telekomunikacyjnego, który charakteryzuje się wysoką kapitałochłonnością, silnym uzależnieniem od inwestycji infrastrukturalnych oraz istotną rolą regulacyjną państwa. Autor podkreśla, że decyzje regulatora rynku mają bezpośredni wpływ na modele biznesowe przedsiębiorstw, ich rentowność oraz zdolność do finansowania działalności. Wskazuje, że tworzy to potrzebę tworzenia bardziej zaawansowanych narzędzi analitycznych wspierających proces podejmowania decyzji. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera możliwość wykorzystania danych pochodzących z rynków giełdowych, które – dzięki swojej przejrzystości i cyklicznej aktualizacji – mogą stanowić punkt odniesienia dla oceny sytuacji podmiotów krajowych oraz całego sektora.

Ważnym składnikiem uzasadnienia jest zidentyfikowanie luki o charakterze praktycznym, polegającej na braku narzędzia umożliwiającego regulatorowi rynku systematyczną ocenę kondycji finansowej operatorów oraz porównywanie ich z podmiotami funkcjonującymi na innych rynkach. Autor podkreśla, że potrzeba taka istnieje i wynika ona nie tylko z konieczności podejmowania decyzji regulacyjnych, ale także z rosnącej roli dialogu z interesariuszami. Z tej perspektywy proponowane podejście wpisuje się w szerszy kontekst zarządzania wiedzą w organizacjach publicznych, jak również wykorzystania danych rynkowych w procesach decyzyjnych.

Uzasadnienie podjęcia tematu należy ocenić jako spójne i dobrze osadzone w realiach funkcjonowania analizowanego sektora. Widoczny jest wyraźny nacisk na jego użyteczność aplikacyjną. Z tego powodu pewien niedosyt może jednak budzić relatywnie ograniczone odniesienie do luk o charakterze teoretycznym oraz do dyskusji prowadzonych w literaturze przedmiotu. W rezultacie uzasadnienie ma wyraźnie praktyczny charakter, co jest zgodne z wdrożeniowym profilem pracy, przy czym jego głębsze osadzenie w kontekście teoretycznym mogłoby istotnie wzmocnić argumentację na rzecz podjęcia tematu.

Cel pracy został sformułowany jako (strona 5) „opracowanie i implementacja narzędzia informacyjnego opartego na danych z rynków giełdowych, wspierającego polski organ

regulacyjny rynku telekomunikacyjnego w podejmowaniu decyzji regulacyjnych oraz w zarządzaniu wiedzą i relacjami z interesariuszami”.

W pracy dostrzegalny jest brak w pełni jednolitego zestawu celów szczegółowych. Dostrzegalny jest ich zróżnicowany sposób formułowania w poszczególnych częściach rozprawy. Cele szczegółowe sformułowane we wstępie oraz w rozdziale 4 nie są ze sobą tożsame. Taka niejednorodność może utrudniać jednoznaczne prześledzenie logiki wyводу oraz powiązania między poszczególnymi elementami procesu badawczego. W klasycznym podejściu do konstrukcji pracy naukowej dąży się natomiast do większej spójności i jednorodności systemu celów, co sprzyja przejrzystości i klarowności całej struktury opracowania.

W rozdziale 4 Autor sformułował cele szczegółowe, które zostały wskazane wprost w Tabeli 13 (s. 166-167). Poniżej zostały one zaprezentowane, przy czym pominięto zawarte w Tabeli treści objaśniające w celu 1 oraz 3:

1. „Przeanalizowanie roli wiedzy jako zasobu regulatora w gospodarce opartej o wiedzę. (...)”
2. „Zidentyfikowanie źródeł informacji dostępnych na rynkach giełdowych istotnych dla sektora telekomunikacyjnego (dla zarządzania podmiotami sektora telekomunikacyjnego).”
3. „Zbadanie wpływu decyzji regulacyjnych na wartość rynkową spółek telekomunikacyjnych notowanych na giełdach. (...)”
4. „Opracowanie koncepcji systemu informacyjnego wspierającego proces regulacji z wykorzystaniem danych giełdowych – system Zintegrowanej Informacji o Operatorach Telekomunikacyjnych.”
5. „Przeprowadzenie testów i dokonanie wdrożenia ZIOT w Urzędzie Komunikacji Elektronicznej.”
6. „Ocena efektywności systemu ZIOT w kontekście wspierania decyzji regulacyjnych i komunikacji z interesariuszami.”

We wstępie pracy również zostały wskazane cele nazwane celami szczegółowymi (s.6-11) – są to:

- „...ocena zmian roli wiedzy w gospodarce światowej oraz sposób wykorzystania wiedzy jako zasobu użytecznego i używanego przez agencję regulacyjną dla sektora telekomunikacji i poczty” (s. 6)
- „...opracowanie koncepcji systemu informacyjnego wspierającego proces regulacji z wykorzystaniem danych giełdowych” (s. 9)
- „... realizacja testów, które zostały zlecone 10 kwietnia 2025 roku a wykonane po publikacji danych finansowych przez spółki w trzecim kwartale 2025” (s. 9)

Porównując oba zestawy celów można zaobserwować pewną rozbieżność w sposobie ich formułowania celów. Z jednej strony, we wstępie pracy przedstawiono cele o charakterze poznawczym i projektowym, odnoszące się do identyfikacji procesów, opracowania metodyki oraz jej wdrożenia i walidacji. Z drugiej strony, w rozdziale 4 cele odnoszą się w większym stopniu do konkretnych działań analitycznych i etapów realizacji badań oraz procesu

wdrożeniowego. W konsekwencji oba zestawy nie stanowią równoważnego systemu celów, lecz raczej funkcjonują równolegle – na dwóch poziomach opisu procesu badawczego.

Cele przedstawione we wstępie należy ocenić jako klarowne i dobrze osadzone w praktycznym kontekście funkcjonowania regulatora rynku telekomunikacyjnego. Posiadają one wyraźnie charakter aplikacyjny, co jest spójne zarówno z tematyką pracy, jak i jej orientacją na rozwiązanie konkretnego problemu decyzyjnego. Należy podkreślić także fakt, że cele obejmują nie tylko opracowanie koncepcji narzędzia, ale również jego implementację. Podnosi wartość praktyczną rozprawy oraz wskazuje na ambicję przejścia od analizy do realnego rozwiązania. Sformułowane we wstępie cele szczegółowe mają zróżnicowany charakter – obejmują zarówno elementy poznawcze, koncepcyjne, jak i wdrożeniowo-operacyjne. Taka struktura jest uzasadniona przy pracy o charakterze wdrożeniowym, jednak brak ich całościowego wyraźnego uporządkowania i hierarchizacji może sprawiać wrażenie niespójności konstrukcyjnej.

Autor sformułował oraz przedstawił również główne pytanie badawcze, któremu towarzyszą cztery pytania szczegółowe (s. 5). Pytanie główne posiada brzmienie: „Jak dane pochodzące z rynków giełdowych mogą być wykorzystane przez polskiego regulatora rynku telekomunikacyjnego do budowy systemu zarządzania wiedzą wspierającego proces podejmowania decyzji regulacyjnych oraz relacje z interesariuszami?”. Pytania szczegółowe to

1. Jakie informacje generowane przez rynki giełdowe są użyteczne z perspektywy regulatora sektora telekomunikacyjnego?
2. Jak można zaprojektować system informacyjny integrujący dane giełdowe z potrzebami analitycznymi regulatora?
3. W jaki sposób wdrożenie systemu ZIOT wspiera dialog regulatora z operatorami i innymi interesariuszami?
4. Jakie są ograniczenia i możliwości rozwoju systemu wykorzystującego dane giełdowe w działalności regulatora?

Pytania w dużym stopniu odpowiadają zrealizowanemu procesowi badawczemu i pokrywają się ze sformułowanym celem rozprawy. Pytanie główne zostało sformułowane w sposób klarowny i poprawnie odzwierciedla poznawczy charakter rozprawy. Uwzględnia ponadto elementy związane z aplikacją rezultatów. Co istotne, pytanie to ma charakter problemowy i integrujący, obejmując jednocześnie aspekt analityczny, systemowy oraz relacyjny. Należy to uznać za jego mocną stronę.

Pewne wątpliwości może budzić poziom ogólności części pytań szczegółowych, a zwłaszcza pierwszego i czwartego. Mają one charakter dość szeroki i mogą prowadzić do bardzo rozbudowanych, niejednoznacznych odpowiedzi. Dodatkowo pytanie trzecie odnosi się bezpośrednio do konkretnego rozwiązania (ZIOT), co sugeruje częściowe „zamknięcie” procesu badawczego na określony wynik. Mimo powyższych uwag, całościowo zestaw pytań badawczych należy ocenić pozytywnie – jest on spójny, logiczny i adekwatny do celu oraz zakresu pracy.

W rozdziale pierwszym „Wiedza jako podstawowy zasób nowoczesnej gospodarki” dokonano omówienia pojęcia wiedzy oraz jej znaczenia na różnych poziomach funkcjonowania systemu

społeczno-gospodarczego. Znaczenie wiedzy zostało podkreślone określeniem „podstawowy zasób”. W pierwszej części przedstawiono rolę wiedzy w gospodarce światowej, odnosząc się do ewolucji myśli ekonomicznej, sposobów jej definiowania oraz znaczenia procesów komercjalizacji i transferu wiedzy. Wskazano ponadto na zagrożenia związane z jej wykorzystaniem, odnoszące się do szumu informacyjnego czy dezinformacji. Następnie omówiono proces transformacji gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia innowacji, globalizacji wiedzy oraz rozwoju technologii cyfrowych. Omówiono także rolę instytucji regulacyjnych jako podmiotów generujących i przetwarzających wiedzę. W dalszej części rozdziału skoncentrowano się na poziomie organizacyjnym, prezentując wiedzę i kapitał intelektualny jako strategiczne zasoby przedsiębiorstwa. Wskazano ponadto na procesy tworzenia wiedzy oraz współczesne modele zarządzania wiedzą. Rozdział zamyka omówienie znaczenia kapitału intelektualnego w organizacji, podkreślające jego wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej.

Rozdział drugi rozprawy zatytułowany „Regulacje i rola regulatora rynku w gospodarce opartej na wiedzy” koncentruje się na analizie regulacji oraz roli regulatora rynku w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. W pierwszej części przedstawiono teoretyczne podstawy regulacji w naukach społecznych, odwołując się do różnych nurtów ekonomicznych i zarządczych, takich jak teoria interesariuszy, ekonomia austriacka, ekonomia neoklasyczna (w tym szkoła chicagowska), nowa ekonomia instytucjonalna oraz ekonomia behawioralna. Następnie omówiono ewolucję roli regulatora rynku telekomunikacyjnego w XXI wieku. Podkreślono odchodzenie od klasycznej regulacji sektorowej w kierunku bardziej złożonych funkcji, w tym roli „architekta rynku”. W dalszej części rozdziału zaprezentowano praktyczne aspekty regulacji w sektorze telekomunikacyjnym w Europie, obejmujące m.in. regulację *ex ante*, regulację bodźcową, przeciwdziałanie praktykom monopolistycznym oraz procesy deregulacyjne. Rozdział zamyka analiza znaczenia deregulacji jako czynnika konkurencyjności gospodarki europejskiej oraz omówienie nowych wyzwań regulacyjnych.

Rozdział trzeci „Rynki finansowe jako źródła wiedzy o GOW” poświęcony jest analizie rynków finansowych jako źródła wiedzy w gospodarce opartej na wiedzy. W pierwszej jego części przedstawiono istotę, podział oraz funkcje rynków finansowych. Podkreślono ich rolę w mobilizacji i alokacji kapitału, wycenie ryzyka oraz odzwierciedlaniu koniunktury gospodarczej. Następnie skoncentrowano się na giełdzie jako kluczowym elemencie rynku kapitałowego. Omówiono jej istotę, ewolucję oraz znaczenie jako źródła informacji wykorzystywanych przez różne podmioty, w tym instytucje administracji publicznej. W dalszej części rozdziału zaprezentowano zmiany zachodzące w gospodarce europejskiej po 1945 roku. Wskazano rosnącą rolę rynku kapitałowego w sektorze telekomunikacyjnym, procesów prywatyzacji oraz ich wpływu na modele biznesowe przedsiębiorstw. Zaprezentowane rozważania prowadzą do ukazania rynków finansowych (a zwłaszcza giełd), jako istotnego źródła danych i wiedzy wspierających procesy decyzyjne oraz analityczne.

Rozdział czwarty „Badania możliwości wykorzystania informacji z rynku kapitałowego. Zastosowane, metody badawcze.” poświęcony jest przedstawieniu założeń metodologicznych oraz koncepcji procesu badawczego realizowanego w pracy. W jego ramach określono problem badawczy, przedmiot i podmiot badań, a także wskazano cel główny, sformułowano cele

szczegółowe oraz przedstawiono pytania badawcze. Następnie zaprezentowano zastosowane metody i techniki badawcze, obejmujące analizę literatury przedmiotu, analizę dokumentów i źródeł wtórnych, analizę ilościową danych empirycznych, podejście projektowe (system design), studium przypadku oraz analizę porównawczą. W dalszej części rozdziału omówiono dobór i operacjonalizację wskaźników wykorzystywanych do oceny sytuacji finansowej operatorów telekomunikacyjnych, które stanowią podstawę budowy modelu ratingowego.

Zastosowana w pracy metodyka badawcza jest zasadniczo adekwatna do postawionego problemu badawczego. Posiada charakter komplementarny - łączy analizę literatury, badania typu desk research, analizę ilościową danych empirycznych oraz studium przypadku wdrożenia systemu ZIOT. Taka konstrukcja odpowiada złożonemu charakterowi analizowanego zjawiska oraz umożliwia powiązanie wniosków teoretycznych z praktyką regulacyjną. Pewnym ograniczeniem jest jednak brak pełnej syntezy procesu badawczego oraz niejednorodność w sposobie prezentacji poszczególnych etapów badań. Może to utrudniać jednoznaczne prześledzenie logiki wyводу. Mimo tych zastrzeżeń należy uznać, że praca zachowuje ogólną spójność strukturalną, co znajduje odzwierciedlenie w jej układzie rozdziałów, obejmującym zarówno podstawy teoretyczne, część metodologiczną, jak i wyniki badań oraz wdrożenie rozwiązania praktycznego.

Rozdział piąty zatytułowany „Wyniki badań empirycznych, wybranych, operatorów, telekomunikacyjnych, zarejestrowanych i prowadzących działalność w Polsce” zawiera prezentację wyników badań empirycznych dotyczących wybranych operatorów telekomunikacyjnych funkcjonujących na rynku polskim. W pierwszej części scharakteryzowano badaną grupę podmiotów, stanowiącą tzw. grupę wdrożeniową. Uwzględniono przy tym ich zróżnicowanie pod względem modelu działalności oraz uwarunkowań funkcjonowania. Następnie przedstawiono wyniki oceny ratingowej opracowanej na podstawie przyjętych wskaźników finansowych. Umożliwiają one porównanie kondycji ekonomicznej analizowanych przedsiębiorstw. Rozdział koncentruje się na interpretacji uzyskanych rezultatów, wskazując na zróżnicowanie poziomu efektywności, rentowności oraz zadłużenia podmiotów. Dodatkowo identyfikuje on istotne wzorce i zależności charakterystyczne dla badanego sektora. Tym samym stanowi on kluczową część empiryczną pracy, dostarczając podstaw do wniosków oraz rozwiązań zaprezentowanych w dalszej części rozprawy.

Rozdział szósty „Wykorzystanie informacji z giełd światowych - wdrożenie systemu, informacji o sektorze telekomunikacji w UKE” poświęcony jest praktycznemu zastosowaniu wyników przeprowadzonych badań poprzez opracowanie i wdrożenie Systemu Zintegrowanej Informacji o Sektorze Telekomunikacyjnym (ZIOT). W jego pierwszej części przedstawiono podstawowe założenia systemu. Wskazano jego cele oraz funkcjonalności. Podkreślono wykorzystanie danych pochodzących z rynków giełdowych jako źródła wiedzy wspierającej procesy decyzyjne regulatora. Następnie omówiono etapy budowy systemu, obejmujące projektowanie jego architektury oraz weryfikację funkcjonalności w praktyce. W końcowej części rozdziału zaprezentowano kierunki dalszego rozwoju systemu. Wskazano przy tym na możliwości jego rozbudowy oraz zwiększania zakresu zastosowań. Rozdział ten stanowi zwięźlenie pracy,

ukazując jej wymiar aplikacyjny i wdrożeniowy oraz integrując wcześniejsze rozważania teoretyczne i wyniki badań empirycznych.

Ocena unikalności i innowacyjności opracowanego narzędzia ZIOT powinna uwzględniać zarówno jego wymiar koncepcyjny, jak i metodologiczny. W ujęciu ogólnym należy stwierdzić, że rozwiązanie to posiada istotne walory aplikacyjne oraz elementy nowości w zakresie kontekstu wykorzystania. Z drugiej strony jego innowacyjność w warstwie metodologicznej można oszacować na poziomie umiarkowanym.

Na poziomie koncepcyjnym narzędzie ZIOT należy ocenić pozytywnie. Na podkreślenie zasługuje oryginalne wykorzystanie danych pochodzących z rynków giełdowych jako źródła wiedzy wspierającej procesy decyzyjne regulatora sektora telekomunikacyjnego. Takie podejście, które polega na adaptacji informacji rynkowych do potrzeb instytucji publicznej, a następnie na ich wykorzystaniu w zarządzaniu relacjami z interesariuszami, stanowi interesujące rozszerzenie klasycznych funkcji regulatora. W tym sensie rozwiązanie wpisuje się w aktualne kierunki rozwoju zarządzania publicznego oraz zarządzania wiedzą. Akcentuje ono rosnącą rolę analityki rzeczywistych danych rynkowych.

Należy jednocześnie zauważyć, że rdzeń analityczny systemu korzysta w dużej mierze na znanych i ugruntowanych narzędziach analizy finansowej oraz benchmarkingu. Wykorzystuje takie wskaźniki jak rentowność operacyjna, poziom zadłużenia lub stopa dywidendy, a następna ich agregacja w postaci punktów odniesienia dla rynku. Stanowi to element stosowany m.in. w praktyce inwestycyjnej czy nadzoru właścicielskiego. Pod tym względem nie stanowi rozwiązania nowego w sensie metodologicznym. Podobnie zastosowanie logiki ratingowej wpisuje się w istniejące podejścia stosowane w sektorze finansowym. Oznacza to, że źródła innowacyjności systemu szukać należy w obszarze twórczej adaptacji i integracji istniejących narzędzi w nowym kontekście instytucjonalnym.

Warto również wskazać na pewne ograniczenia, które mają wpływ na ocenę innowacyjności rozwiązania. Należą do nich m.in. ograniczony zakres dostępnych danych (np. brak pełnej możliwości objęcia wszystkich kategorii podmiotów rynkowych), relatywnie niska częstotliwość aktualizacji części danych oraz ograniczona możliwość bezpośredniego powiązania decyzji regulacyjnych z reakcją rynku. Ograniczenia te nie podważają użyteczności narzędzia, jednak wskazują, że jego funkcjonalność ma obecnie charakter bardziej wspierający niż zaawansowane predykcyjny.

Elementem oceny pracy jest również dostrzegalna świadomość ograniczeń narzędzia ZIOT po stronie Autora, co należy uznać za przejaw dojrzałości badawczej. W pracy w sposób wyraźny zidentyfikowano kluczowe bariery związane m.in. z ograniczonym zakresem dostępnych danych (w tym brakiem pełnego objęcia wszystkich kategorii podmiotów rynkowych), relatywnie niską częstotliwością ich aktualizacji oraz ograniczoną możliwością bezpośredniego powiązania decyzji regulacyjnych z reakcją rynku. Autor nie tylko wskazuje te ograniczenia, ale również osadza je w realiach funkcjonowania systemu oraz jego uwarunkowań instytucjonalnych. Takie podejście wzmacnia wiarygodność zaproponowanego rozwiązania i potwierdza, że ma ono charakter świadomie zaprojektowanego narzędzia wspierającego procesy decyzyjne.

System ZIOT należy zatem ocenić jako rozwiązanie oryginalne na poziomie aplikacyjnym i koncepcyjnym, dobrze odpowiadające na zidentyfikowaną lukę praktyczną. Jednocześnie zachowuje ono umiarkowanego poziomu innowacyjności w warstwie metodologicznej. Stanowi on wartościowy wkład w rozwój narzędzi wspierających zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych, a jego potencjał może zostać dodatkowo wzmocniony w przyszłości poprzez rozwój bardziej zaawansowanych metod analitycznych.

Od strony formalnej rozprawa wymaga istotnego dopracowania redakcyjnego. W tekście występują liczne literówki oraz błędy edytorskie, które obniżają jego czytelność i profesjonalny odbiór. Zauważalne są również niekonsekwencje w formatowaniu, usterki techniczne (np. nieuzasadnione odstępy (s. 68), czy „pusta strona” (s.65)), a układ rozpoczynania rozdziałów nie jest jednolity (rozdział 3 nie rozpoczyna się od nowej strony). Dodatkowo widoczne są znaczące niespójności w zakresie wprowadzania i stosowania skrótów – część z nich nie jest definiowana przy pierwszym użyciu lub stosowana jest w sposób niejednolity w dalszej części tekstu. Uchybienia te, choć nie podważają merytorycznej wartości pracy, wskazują na brak wystarczającej staranności w przygotowaniu jej ostatecznej wersji i powinny zostać skorygowane przed ewentualną publikacją.

Wkład naukowy rozprawy ma charakter wielowymiarowy i obejmuje zarówno aspekty teoretyczne, metodyczne, jak i aplikacyjne. W wymiarze teoretycznym praca porządkuje oraz integruje podejścia do zarządzania wiedzą, teorii interesariuszy oraz regulacji sektorowej. Osadza je w kontekście gospodarki opartej na wiedzy oraz funkcjonowania rynku telekomunikacyjnego. W wymiarze metodycznym Doktorant proponuje spójne podejście do wykorzystania danych pochodzących z rynków kapitałowych w procesie analizy i oceny podmiotów regulowanych, w tym dobór wskaźników oraz sposób ich parametryzacji. Najbardziej wyraźny wkład dotyczy jednak wymiaru aplikacyjnego, gdzie opracowano i wdrożono system ZIOT jako narzędzie wspierające procesy decyzyjne regulatora, co stanowi przykład efektywnego transferu wiedzy z obszaru rynków finansowych do praktyki regulacyjnej.

W zakresie oceny nowości naukowej rozprawy należy w szczególności podkreślić jej charakter metodyczno-aplikacyjny. Oryginalność pracy polega na wykorzystaniu danych z rynków giełdowych jako źródła wiedzy wspierającej procesy regulacyjne oraz zarządzanie relacjami z interesariuszami w sektorze telekomunikacyjnym. Należy podkreślić autorskie podejście do konstrukcji systemu oceny (ratingu) operatorów telekomunikacyjnych, który nie ma bezpośrednich odpowiedników w praktyce regulatorów sektora. Należy jednocześnie zauważyć, że w warstwie teoretycznej praca opiera się w dużym stopniu na istniejącym dorobku naukowym (m.in. teoria interesariuszy, ekonomia instytucjonalna, koncepcje zarządzania wiedzą). Oznacza to, że jej nowość w tym obszarze ma charakter raczej integrujący niż przełomowy. W konsekwencji poziom nowości naukowej można ocenić jako umiarkowany, lecz wyraźnie uzasadniony w kontekście praktycznym i wdrożeniowym.

Pewne wątki stanowią ważny obszar do dalszych dyskusji dlatego proszę Doktoranta o udzielenie odpowiedzi na dwa pytania:

1. W rozprawie wskazano na ograniczenia systemu ZIOT – obecne również w podsumowaniu. Jakie rozwiązania (metodologiczne lub też technologiczne) Doktorant proponuje w celu przezwyciężenia tych ograniczeń w przyszłych wersjach systemu?
2. Na ile – zdaniem Doktoranta – zaproponowane podejście może być przeniesione do innych sektorów regulowanych lub do regulatorów pomimo istniejących różnic w warunkach instytucjonalnych? Jakie warunki musiałyby zostać spełnione, aby taki transfer był możliwy?

4. Stopień realizacji założonego celu badawczego

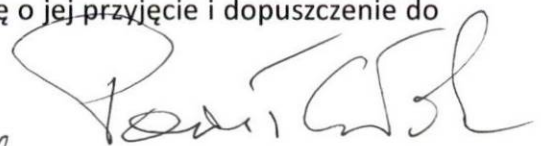
Autor pracy poprzez przeprowadzoną analizę i realizację projektu badawczego oraz rozwojowego osiągnął cel pracy. Dzięki zaprojektowaniu procesu badawczego oraz jego realizacji, przy wykorzystaniu wiedzy teoretycznej z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, potwierdziła kompetencje w zakresie projektowania i zrealizowania badań naukowych. Warto podkreślić, że wskazane w recenzji uwagi krytyczne mają w przeważającej mierze charakter strukturalny i redakcyjny, a nie fundamentalnie merytoryczny. Dotyczą one przede wszystkim niespójności w sposobie formułowania celów pracy, nie w pełni jednolitej prezentacji procesu badawczego oraz uchybień formalnych. Spójność pracy na poziomie koncepcyjnym oraz logicznym pozostaje jednak zachowana, natomiast na poziomie elementów szczegółowych widoczne są pewne niekonsekwencje, które nie podważają zasadniczej wartości poznawczej i aplikacyjnej rozprawy. Przeprowadzone badania, przy uwzględnieniu szeregu ograniczeń, stanowią oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, a efekt praktyczny pracy w postaci przygotowanej i przetestowanego narzędzia stanowi wkład w praktykę w swojej dziedzinie. Wnioski z pracy oraz doświadczenia z budowy opracowanego narzędzia mogą być wykorzystane w ramach procesów działania regulatorów różnych części rynku.

5. Uwagi końcowe

W niniejszej rozprawie Pan magister Marcin Zieliński zademonstrował umiejętności niezbędne dla badacza, o czym między innymi świadczą oryginalne zaprojektowane i przeprowadzone badania empiryczne, a także zgromadzona i wykorzystana literatura, na bazie której realizował swoje cele badawcze. Autor wykazał umiejętność operacjonalizacji wyników przeglądu literatury na potrzeby badań empirycznych, jak również wykazał umiejętność wykorzystania ich wyników.

Stwierdzam, że niniejsza rozprawa doktorska Pana magistra Marcina Zielińskiego pt. „Giełdy światowe jako determinanta zarządzania wiedzą i interesariuszami regulatora na polskim rynku usług telekomunikacyjnych”, odpowiada wymogom ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (z późniejszymi zmianami), ze szczególnym uwzględnieniem zapisów artykułu 187, dzięki czemu wnoszę o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Łdob
R. 04. 2026


Paweł Głodek