

dnia 24. 04. 2026

W P Ł Y N Ę Ł O



RPW/7524/2026 P
Data: 2026-04-24

Warszawa, dn. 15 kwietnia 2026 r.

Dr hab. Beata Domańska-Szaruga, prof. WAT

Wojskowa Akademia Techniczna

im. Jarosława Dąbrowskiego

gen. Sylwestra Kaliskiego 2

00-908 Warszawa

RECENZJA

rozprawy doktorskiej Pana mgra Marcina Zielińskiego pt.:

**„GIELDY ŚWIATOWE JAKO DETERMINANTA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I INTERESARIUSZAMI
REGULATORA NA POLSKIM RYNKU USŁUG TELEKOMUNIKACYJNYCH”**

Promotor: prof. dr hab. Piotr Niedzielski

Promotor pomocniczy: dr inż. Jacek Oko

1. WPROWADZENIE I PRZEDMIOT RECENZJI

Podstawę wydania recenzji stanowi Uchwała nr 12/02/2026 Rady Naukowej Instytutu zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego z dnia 12 lutego 2026 r. oraz pismo Przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Zarządzania dra hab. Wojciecha Drożdża, prof. US z dnia 16 lutego 2026 r.

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgra Marcina Zielińskiego pt.: „Giełdy światowe jako determinanta zarządzania wiedzą i interesariuszami regulatora na polskim rynku usług telekomunikacyjnych”. Praca została przygotowana pod kierunkiem prof. dra hab. Piotra Niedzielskiego oraz dra inż. Jacka Oko w dziedzinie nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Zgodnie z przepisem art. 187 ust. 1. ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U.2024.1571 t.j.) rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

2. UWAGI OGÓLNE

Autor w przedstawionej dysertacji podejmuje problem wykorzystania informacji generowanych przez rynki kapitałowe – w szczególności giełdy papierów wartościowych – jako źródła wiedzy wspierającej proces podejmowania decyzji regulacyjnych przez organ administracji publicznej odpowiedzialny za regulację rynku telekomunikacyjnego w Polsce. W rozprawie analizowany jest sposób, w jaki dane finansowe i sygnały płynące z rynków kapitałowych mogą stanowić element systemu zarządzania wiedzą regulatora oraz wpływać na relacje pomiędzy regulatorem a interesariuszami rynku.

Tematyka rozprawy lokuje się na pograniczu kilku obszarów badawczych, w szczególności: zarządzania wiedzą, teorii regulacji sektorowej, ekonomii instytucjonalnej, analizy rynków finansowych, zarządzania interesariuszami. Tak zarysowana problematyka wpisuje się w aktualne kierunki badań w naukach o zarządzaniu i jakości, w szczególności w kontekście rosnącej roli informacji oraz wiedzy w procesach podejmowania decyzji w instytucjach funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

Stwierdzam, że wybór tematu rozprawy należy uznać za trafny, w pełni uzasadniony aktualnym stanem wiedzy i potrzebami praktyki, zaś przeprowadzone badania za przyczyniające się do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości.

3. OCENA UKŁADU ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

Recenzowana rozprawa doktorska obejmuje 265 stron, na które składają się: wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie, bibliografia, spis rysunków i tabel oraz aneks. Struktura pracy ma charakter klasyczny i odpowiada typowemu układowi rozpraw doktorskich przygotowywanych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Układ pracy przedstawia się następująco:

Wstęp – zawiera wprowadzenie do problematyki badawczej, uzasadnienie wyboru tematu, przedstawienie celu pracy oraz sformułowanie problemu badawczego i pytań badawczych.

Rozdział pierwszy poświęcony został analizie roli wiedzy w gospodarce współczesnej. Autor omawia w nim znaczenie wiedzy jako zasobu organizacji oraz przedstawia koncepcję gospodarki opartej na wiedzy.

Rozdział drugi dotyczy problematyki regulacji rynków oraz roli regulatora w gospodarce. Autor omawia tu różne nurty ekonomiczne oraz koncepcje regulacyjne, w tym teorię interesariuszy, ekonomię instytucjonalną oraz ekonomię behawioralną.

Rozdział trzeci koncentruje się na rynkach finansowych jako źródle informacji ekonomicznej. Szczególną uwagę poświęcono funkcjonowaniu giełd papierów wartościowych oraz ich roli informacyjnej.

Rozdział czwarty ma charakter metodologiczny. Autor przedstawia w nim założenia badawcze pracy, zastosowane metody badawcze oraz sposób konstrukcji modelu analitycznego.

Rozdział piąty zawiera wyniki badań empirycznych dotyczących wybranych operatorów telekomunikacyjnych funkcjonujących w Polsce.

Rozdział szósty przedstawia koncepcję oraz proces wdrożenia systemu informacyjnego ZIOT w Urzędzie Komunikacji Elektronicznej.

Taki układ pracy ma charakter klasyczny i odpowiada logice opracowań naukowych w naukach o zarządzaniu. Struktura rozprawy odpowiada typowemu schematowi: część teoretyczna – część metodologiczna – część empiryczna – część aplikacyjna. Kolejne rozdziały tworzą spójny ciąg argumentacyjny prowadzący od analizy teoretycznej do części empirycznej oraz aplikacyjnej.

Na pozytywną ocenę zasługuje szczególnie fakt, że Autor nie ogranicza się wyłącznie do analiz teoretycznych, lecz podejmuje próbę powiązania refleksji teoretycznej z praktycznym zastosowaniem wyników badań w działalności regulatora rynku telekomunikacyjnego. Warto jednak zauważyć, że część teoretyczna zajmuje znaczną część pracy, podczas gdy część empiryczna mogłaby zostać bardziej rozbudowana i pogłębiona analitycznie. Nie jest to jednak zjawisko rzadkie w rozprawach doktorskich o charakterze wdrożeniowym, gdzie istotną rolę odgrywa również komponent projektowy.

4. OCENA PIŚMIENICTWA

Autor wykorzystał stosunkowo szeroki zakres literatury obejmującej publikacje z zakresu:

- nauk o zarządzaniu,
- ekonomii,
- teorii regulacji sektorowej,
- zarządzania wiedzą,
- funkcjonowania rynków finansowych.

Bibliografia obejmuje zarówno publikacje krajowe, jak i zagraniczne, w tym klasyczne pozycje z zakresu zarządzania wiedzą (m.in. prace Druckera czy Nonaki i Takeuchiego), a także opracowania dotyczące funkcjonowania regulatorów rynku telekomunikacyjnego. Na uwagę

zasługuje również wykorzystanie dokumentów instytucjonalnych oraz raportów instytucji międzynarodowych, takich jak raporty dotyczące konkurencyjności gospodarki europejskiej przygotowane przez Mario Draghiego czy Enrico Lettę. Zastosowanie tego rodzaju źródeł jest uzasadnione specyfiką tematyki badawczej, która w dużym stopniu dotyczy praktyki regulacyjnej i funkcjonowania instytucji publicznych. Jednocześnie należy wskazać, że w niektórych fragmentach pracy widoczna jest pewna dysproporcja pomiędzy literaturą z zakresu ekonomii a literaturą właściwą dla nauk o zarządzaniu i jakości. W szczególności zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą mogłyby zostać osadzone w szerszym kontekście współczesnych teorii zarządzania, takich jak teoria dynamicznych zdolności organizacyjnych czy podejścia związane z zarządzaniem strategicznym w organizacjach publicznych.

5. CEL PRACY I PROBLEMY BADAWCZE

Autor formułuje główny problem badawczy w postaci pytania: „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?” Problem ten został rozwinięty w postaci czterech pytań szczegółowych, dotyczących m.in.:

- identyfikacji informacji generowanych przez rynki giełdowe użytecznych dla regulatora,
- projektowania systemu informacyjnego integrującego dane giełdowe,
- wpływu wdrożenia systemu na relacje z interesariuszami,
- ograniczeń i możliwości rozwoju proponowanego rozwiązania.

Tak sformułowany cel pracy należy uznać za interesujący poznawczo oraz aktualny z punktu widzenia praktyki funkcjonowania instytucji regulacyjnych. Współczesne agencje regulacyjne funkcjonują bowiem w warunkach rosnącej złożoności gospodarki oraz dynamicznych zmian technologicznych, co wymaga dostępu do zaawansowanych narzędzi analitycznych i informacyjnych.

6. WYNIKI BADAŃ I ICH PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIE

Część empiryczna pracy została przedstawiona przede wszystkim w rozdziale piątym, zatytułowanym „Wyniki badań empirycznych wybranych operatorów telekomunikacyjnych zarejestrowanych i prowadzących działalność w Polsce”. Autor przeprowadza analizę danych dotyczących operatorów telekomunikacyjnych funkcjonujących na rynku polskim, wykorzystując w tym celu wskaźniki finansowe oraz dane pochodzące z rynków kapitałowych. Badania te mają na celu opracowanie systemu ratingowego, który pozwalałby na ocenę

kondycji ekonomicznej przedsiębiorstw sektora telekomunikacyjnego oraz dostarczał informacji przydatnych w procesie podejmowania decyzji regulacyjnych. Na pozytywną ocenę zasługuje próba wykorzystania różnorodnych metod badawczych, w tym:

- analizy danych empirycznych,
- analizy porównawczej,
- studium przypadku,
- projektowania systemowego.

Jednocześnie należy wskazać, że analiza empiryczna mogłaby zostać bardziej pogłębiona, szczególnie w zakresie interpretacji uzyskanych wyników oraz ich odniesienia do teorii zarządzania i ekonomii regulacji.

Jednym z istotnych elementów ocenianej rozprawy doktorskiej jest jej wyraźny wymiar aplikacyjny, wynikający z faktu, że praca została przygotowana w formule doktoratu wdrożeniowego. Autor nie ograniczył się do przeprowadzenia analizy teoretycznej oraz empirycznej, lecz podjął próbę opracowania rozwiązania o charakterze praktycznym, które może znaleźć zastosowanie w działalności regulatora rynku telekomunikacyjnego w Polsce. Kluczowym rezultatem aplikacyjnym badań jest zaprojektowanie oraz wdrożenie systemu informacyjnego ZIOT (Zintegrowany System Informacji o Operatorach Telekomunikacyjnych), który – zgodnie z założeniami autora – ma wspierać procesy analityczne prowadzone w Urzędzie Komunikacji Elektronicznej. System ten ma umożliwiać integrację informacji pochodzących z różnych źródeł, w szczególności z rynków kapitałowych oraz ich wykorzystanie w procesie monitorowania sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze telekomunikacyjnym.

Praktyczne znaczenie proponowanego rozwiązania polega przede wszystkim na:

- stworzeniu narzędzia umożliwiającego bieżące monitorowanie kondycji finansowej operatorów telekomunikacyjnych,
- wykorzystaniu danych giełdowych jako źródła informacji o sytuacji przedsiębiorstw,
- wsparciu procesu podejmowania decyzji regulacyjnych przez organ administracji publicznej,
- zwiększeniu transparentności procesu regulacyjnego poprzez wykorzystanie obiektywnych danych ekonomicznych.

W kontekście współczesnych wyzwań stojących przed regulatorami sektorowymi należy uznać, że wykorzystanie danych rynkowych jako elementu systemu informacyjnego regulatora stanowi kierunek zgodny z tendencjami obserwowanymi w krajach rozwiniętych. W wielu państwach europejskich instytucje regulacyjne dążą do zwiększenia zakresu analiz

ekonomicznych wykorzystywanych w procesach decyzyjnych, co jest związane zarówno z rosnącą złożonością rynków, jak i koniecznością zapewnienia większej przejrzystości działań regulatorów. Na szczególną uwagę zasługuje również fakt, że Autor podejmuje próbę powiązania systemu informacyjnego z procesami zarządzania wiedzą w instytucji publicznej. W literaturze przedmiotu zagadnienie to jest stosunkowo rzadko analizowane w kontekście regulatorów rynku, dlatego próba przedstawiona w pracy ma charakter interesujący poznawczo.

Przedstawione w rozprawie rozwiązanie posiada potencjał praktycznego zastosowania i może stanowić interesujący wkład w rozwój narzędzi analitycznych wykorzystywanych przez instytucje regulacyjne. W tym kontekście chciałabym zadać Autorowi pytanie odnośnie harmonogramu dalszego wdrażania Systemu Zintegrowanej Informacji o Operatorach telekomunikacyjnych. Brzmi ono: czy etapy wdrażania systemu ZIOT przedstawione przez Autora w sposób zdawkowy w końcowej części pracy miały miejsce w rzeczywistości i czy została przygotowana jego finalna wersja? Kolejne moje pytanie brzmi: czy występowały w trakcie prowadzenia badań ograniczenia badawcze? Jeśli tak, to jakie? O odpowiedź na te pytania będę prosiła podczas publicznej obrony.

7. UWAGI KRYTYCZNE

Analiza rozprawy doktorskiej pozwala na wskazanie kilku elementów wymagających pewnej refleksji. Nie mają one jednak charakteru fundamentalnego i nie podważają ogólnej wartości naukowej pracy (mają charakter raczej redakcyjny), wskazują raczej obszary, które mogłyby zostać rozwinięte w dalszych badaniach autora.

Pierwszym elementem wymagającym uwagi jest stosunkowo szeroki zakres tematyczny pracy. Autor podejmuje jednocześnie problematykę zarządzania wiedzą, teorii regulacji sektorowej, funkcjonowania rynków finansowych oraz projektowania systemów informacyjnych. Tak szeroki zakres analiz powoduje, że niektóre zagadnienia zostały przedstawione w sposób bardziej syntetyczny niż pogłębiony.

Drugim elementem wymagającym krytycznej uwagi jest relatywnie ograniczona część empiryczna pracy. Choć Autor przeprowadza analizę danych dotyczących operatorów telekomunikacyjnych, to jednak zakres analiz mógłby zostać rozszerzony, np. poprzez wykorzystanie bardziej zaawansowanych metod statystycznych lub ekonomicznych.

Trzecim aspektem jest momentami opisowy charakter wywodu. W niektórych fragmentach pracy autor koncentruje się na przedstawieniu stanu wiedzy lub opisie instytucji, podczas gdy wskazane byłoby pogłębienie analizy krytycznej oraz wyraźniejsze wskazanie wkładu własnego autora.

Wskazane uwagi mają charakter raczej redakcyjny i metodologiczny niż merytoryczny. Nie podważają one zasadniczej wartości pracy, lecz wskazują obszary, które mogłyby zostać rozwinięte w dalszych badaniach autora.

8. UMIEJĘTNOŚĆ SAMODZIELNEGO PROWADZENIA PRACY NAUKOWEJ

Jednym z podstawowych kryteriów oceny rozprawy doktorskiej jest ustalenie czy autor wykazuje odpowiednią wiedzę teoretyczną w danej dyscyplinie naukowej oraz czy posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Analiza rozprawy pozwala stwierdzić, że autor posiada dobrą orientację w literaturze z zakresu:

- ekonomii regulacji,
- zarządzania wiedzą,
- funkcjonowania rynków finansowych,
- teorii interesariuszy.

Autor wykazuje również umiejętność korzystania z różnorodnych źródeł informacji, w tym publikacji naukowych, raportów instytucji międzynarodowych oraz dokumentów instytucjonalnych. Na uwagę zasługuje także fakt, że Autor podejmuje próbę łączenia refleksji teoretycznej z analizą empiryczną oraz z rozwiązaniami o charakterze praktycznym. Rozprawa świadczy o posiadaniu przez autora umiejętności samodzielnego prowadzenia badań naukowych.

9. WNIOSKI I KONKLUZJA KOŃCOWA

Podjęta przez Autora problematyka należy do obszarów badawczych o rosnącym znaczeniu zarówno dla nauki, jak i praktyki gospodarczej. Współczesne instytucje regulacyjne funkcjonują w środowisku charakteryzującym się dużą dynamiką zmian technologicznych oraz rosnącą złożonością procesów gospodarczych. W takich warunkach dostęp do rzetelnych informacji ekonomicznych oraz umiejętność ich właściwej interpretacji stają się kluczowymi elementami skutecznego działania regulatora. W tym kontekście próba podjęta przez Autora – polegająca na wykorzystaniu informacji generowanych przez rynki kapitałowe w procesie regulacyjnym – zasługuje na uwagę zarówno z punktu widzenia poznawczego, jak i aplikacyjnego.

Wymienione sugestie i uwagi nie zmieniają mojej pozytywnej opinii o pracy. Recenzowana rozprawa doktorska mgra Marcina Zielińskiego jest samodzielnym, oryginalnym rozwiązaniem zaprezentowanego w niej problemu naukowego. Autor podjął temat, który ma istotne znaczenie z punktu widzenia poznawczego i praktycznego. Trafnie określił założenia

dotyczące analizy problemu i z sukcesem zastosowała odpowiednie metody naukowe. Wykazał się przy tym odpowiednią ogólną wiedzą z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości a także umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W mojej ocenie przedstawiona rozprawa doktorska stanowi wartościowe opracowanie naukowe i aplikacyjne, które wnosi wkład w rozwój badań nad funkcjonowaniem instytucji regulacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy.

Stwierdzam, że rozprawa mgr Marcina Zielińskiego spełnia przesłanki, o których mowa w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Wnoszę o dopuszczenie rozprawy doktorskiej mgr Marcina Zielińskiego do publicznej dyskusji i obrony.

W przypadku pozytywnego przebiegu obrony rozprawy doktorskiej będę głosowała za nadaniem Panu mgr Marcinowi Zielińskiemu stopnia naukowego doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.



dr hab. Beata Domańska-Szaruga, prof. WAT