

Szczecin, dn. 20.05.2026r.

dr hab. Krzysztof Janasz, prof. US
Instytut Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Uniwersytet Szczeciński

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Łukasza Budynka, pt. *„Model biznesu innowacyjnego projektu badawczo-rozwojowego w branży medyczno-technologicznej”*, Gliwice 2026, ss. 385, napisanej pod kierunkiem dr hab. Marioli Dźwigoł-Barosz, prof. PŚ.

1. Wybór i sformułowanie tematu rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa dotyczy aktualnej i niewątpliwie ważnej problematyki, którą stanowią modele biznesu projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach sektora medyczno-technologicznego. Nie ulega wątpliwości, że podjęta tematyka jest ważna i jeszcze długo będzie angażowała umysły badaczy, bowiem budowanie modeli biznesu projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach stanowi istotny wyznacznik procesów transformacji ustrojowej zachodzącej w krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Współcześnie problematyka modeli biznesu ma pierwszorzędne znaczenie w wymiarze organizacji, działów, sektorów, sekcji, jak i poszczególnych państw. Model biznesu, jego zmiany w czasie stanowią nowoczesny, podmiotowy najważniejszy czynnik rozwoju organizacji, a tym samym gospodarki i społeczeństwa. Modele biznesu posiadają decydujący wpływ na konkurencyjność organizacji i poszczególnych dziedzin działalności ludzkiej. Podstawową cechą współczesnej organizacji jest zjawisko przewartościowania roli poszczególnych czynników kształtujących wzrost jej wartości. Zasygnalizowane kwestie wskazują, że problematyka rozwoju modeli biznesu dotyczy wielu skomplikowanych zjawisk, co wynika ze złożoności treści tej kategorii. Sama enumeracja cech, zmiennych rozpatrywanej kategorii modelu biznesu świadczy o możliwości poszukiwania nowych rozwiązań, które mogą podlegać ewolucji wraz z upływem czasu. Literatura przedmiotu dotycząca modeli biznesu, szczególnie w odniesieniu do projektów badawczo-rozwojowych, rozpatrywana w

różnych płaszczyznach (zewnętrznych, wewnętrznych) jest bardzo szeroka i składa się na odrębne subdyscypliny.

Waga podejmowanych kwestii jest więc istotna i wzrasta ze względu na fakt, że kształtowanie modeli biznesu systematycznie rośnie w funkcjonowaniu organizacji, co wiąże się z kierunkiem rozważań nad występowaniem społeczeństwa wiedzy.

Wybór tematu opracowania jest więc ważny. Każda terytorialnie zorientowana sieć, aby móc się rozwijać dynamicznie w sposób zrównoważony potrzebuje modeli biznesu, a tym samym nowych produktów, usług, technologii i systemów organizacyjnych. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w opracowaniach naukowych powstających w wyniku prowadzonych badań w wielu krajach wysoko rozwiniętych. Prace takie muszą być kontynuowane ustawicznie, bowiem nieustannie zmieniają się uwarunkowania kształtowania modeli biznesu, co prowadzi do powstawania nowych okoliczności ich inicjacji. Przedstawione przesłanki przemawiają za trafnością wyboru tematu recenzowanej pracy. Racjonalne kształtowanie modeli biznesu, szczególnie projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach wymaga więc rozpoznania tej kategorii, instrumentów, zarządczych mechanizmów i skutecznego posługiwania się nimi. Odpowiedzialny system tworzenia modeli biznesu projektów badawczo-rozwojowych to całościowa koncepcja gospodarowania, to podejście prospektywne, strategiczne i długofalowe, które prowadzi do osiągnięcia trwałego, zrównoważonego rozwoju, a jednocześnie opartego na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron (interesariuszy). Autor rozprawy podejmuje próbę odpowiedzi na istotne pytanie dotyczące sposobów konstruowania modelu biznesowego umożliwiającego skuteczną realizację i komercjalizację innowacyjnych projektów B+R w sektorze medyczno-technologicznym. Problematyka ta posiada nie tylko wymiar teoretyczny, ale również wyraźny potencjał praktyczny, szczególnie w kontekście rosnącego znaczenia współpracy nauki i biznesu. Należy stwierdzić, że recenzowana praca podejmuje problematykę o wysokim stopniu aktualności poznawczej i aplikacyjnej, wpisującą się w nurt współczesnych badań z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności zarządzania innowacjami, modeli biznesowych oraz komercjalizacji wyników działalności badawczo-rozwojowej.

2. Merytoryczna ocena pracy

Jak zwykle, rozprawę doktorską trzeba oceniać biorąc pod uwagę kilka kryteriów: wagę podejmowanego tematu, umiejętność postrzegania badanych zjawisk, co znajduje swoje

odzwierciedlenie w formułowanym celu badań (zakres), w hipotezach badawczych, sposób prowadzenia wywodu (metodologia, metodyka), w tym dobór i kompletność argumentów, wartość wyprowadzonych na tej podstawie wniosków, nowość (oryginalność) uzyskanych wyników, co objawia się poprawnością wyciągania wniosków weryfikujących uprzednio sformułowane hipotezy badawcze, układ i konstrukcja pracy. Taka umiejętność badań naukowych powinna być posadowiona na solidnej wiedzy teoretycznej rozpatrywanej problematyki, co wyraża się znajomością literatury z danej dziedziny.

Sądzę, że w ogólności biorąc oceniana praca, w przewidzianym zakresie w zasadzie **spełnia** przywołane **powyżej kryteria**. Do niektórych z nich odniosę się w dalszej części recenzji. Składają się na to **cztery** rozdziały, poprzedzone wstępem i zwieńczone podsumowaniem i wnioskami końcowymi, bibliografią, spisem rysunków, spisem tabel i załącznikami.

Recenzowana praca jest relatywnie obszerna, zawiera 385 stron merytorycznego tekstu, w tym 31 rysunków, 69 tabel i 7 załączników. Praca wykorzystuje bogatą literaturę przedmiotu 293 pozycje wraz ze stronami internetowymi.

Problematyka zawarta w dysertacji, jak już zaznaczono, jest ważna i nie można jej nie doceniać. Przemawia za tym fakt, że tworzenie modeli biznesu projektów badawczo-rozwojowych w ewoluujących, złożonych strukturach organizacyjnych i pozaorganizacyjnych, w coraz większym stopniu wirtualno-sieciowych, ma charakter wieloaspektowy: ekonomiczny, społeczny, instytucjonalny, organizacyjny i zarządczy.

Z kolei sektor medyczno-technologiczny charakteryzuje się jednocześnie wysokim poziomem niepewności, dużą kapitałochłonnością, długim okresem rozwoju produktów oraz koniecznością funkcjonowania w warunkach silnych ograniczeń formalno-prawnych i etycznych. Powoduje to, że projektowanie modelu biznesowego dla przedsięwzięć badawczo-rozwojowych w tym sektorze wymaga podejścia interdyscyplinarnego, integrującego perspektywę technologiczną, organizacyjną, finansową oraz społeczną.

Zakres przedmiotowy i czasowy zaprojektowanego oraz zrealizowanego badania mgr Łukasza Budynka obejmuje próbę opracowania i wskazania metod postępowania oraz mechanizmów działania umożliwiających tworzenie i aplikację modeli biznesu dla przedsiębiorstw realizujących innowacyjne projekty badawczo-rozwojowe z uwzględnieniem pozyskiwania finansowania zewnętrznego z funduszy kapitałowych typu VC (s. 6).

Głównym celem pracy było pracowanie modelu biznesu innowacyjnego projektu badawczo-rozwojowego w branży medyczno-technologicznej (s. 7). Cel główny starano się zrealizować przez wprowadzenie następujących celów:

- teorio-poznawczych,
- praktycznych,
- metodologicznych (s. 7-8).

Tak sformułowany cel główny i cele szczegółowe badań są trudne w realizacji ze względu na rozpiętość (wielowymiarowość) przyjętych do badania kategorii ekonomicznych. Wymagały więc one prowadzenia badań wielowątkowych i wielopłaszczyznowych, co z natury przedmiotu badań utrudnia proces badawczy i prowadzi dość często do poświęcenia więcej miejsca jednym bądź drugim (płaszczyznom) kosztem innych.

Do badania Autor wybrał przedsiębiorstwo, w ramach którego realizowany jest innowacyjny projekt badawczo-rozwojowy w branży medyczno-technologicznej.

Inspiracją do podjęcia badań nad zaprojektowaną tematyką były wspomniane przesłanki o charakterze teoretyczno-poznawczym, jak i aplikacyjnym. Zaprojektowany na potrzeby niniejszej pracy proces badawczy, rozumiany jako uporządkowany schemat działań, obejmował etapy takie jak: sformułowanie problemu i celów, określenie pytań i hipotez, dobór metod i narzędzi badawczych, wybór i opracowanie próby badawczej, zbieranie i analizę danych oraz interpretację wyników badań (s. 88). Badania zasadnicze składały się z 3 etapów, tj. desk research, case study z wykorzystaniem studium wykonalności oraz wywiadów ustrukturyzowanych.

Podstawą badań merytorycznych (empirycznych) opiniowanej pracy były przyjęte hipotezy badawcze (s.8). Do hipotez odnoś się w dalszej części recenzji.

W pracy starano się przeprowadzić weryfikację sformułowanych celów (hipotez) oraz ocenę teoretyczną rozpatrywanych kategorii na podstawie szerokich studiów literaturowych, w znacznej mierze obcojęzycznych pozycji piśmienniczych, ale także krajowych, elektronicznych materiałów źródłowych oraz własną, autorską egzemplifikację rozpatrywanych zmiennych.

Autor w poszczególnych rozdziałach (czterech) umiejętnie przetwarza określone informacje, weryfikuje je i na tej podstawie eksploruje rozpatrywane kategorie i zmienne. Na uwagę zasługuje przyjęcie własnej koncepcji badawczej i przedstawienie wnioskowania nad mechanizmami badanych procesów.

Cele badawcze zrealizowano wykorzystując interdyscyplinarną metodę oceny wraz z kryteriami opisu i analizą właściwą dla nauk ekonomicznych. W celu uzyskania wiarygodnych wyników przeprowadzono, jak wspomniano wyżej **trzyetapowe badanie** z równoległym wykorzystaniem różnorodnych metod badawczych. Znajdujemy w pracy krytyczną analizę literatury; metody jakościowe: analizę danych zastanych, obserwację

uczestniczącą, analizę przypadku, wywiady ustrukturyzowane oraz grupową ocenę ekspertów; metody ilościowe: analizę statystyczną i statystyki opisowe w postaci średnich arytmetycznych i odchyłeń standardowych.

Cenne w rozprawie jest wielokierunkowe ujęcie teoretycznych koncepcji modelu biznesowego. W warstwie teoretyczno-metodycznej istotną rolę pełni krytyczno-postulatywna ocena zjawisk związanych z tematem rozprawy. Podkreślam własne przemyślenia i propozycje Autora w zakresie badanego obszaru kategorii i zjawisk. Za szczególnie istotną uważam warstwę analityczną, obejmującą rozdziały od trzeciego do czwartego wzbogacającą dotychczasową wiedzę o przedmiocie badań.

Zasadniczemu celowi i hipotezom badawczym zostały podporządkowane: struktura pracy, kolejność i układ poszczególnych rozdziałów. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny.

Treść rozprawy jednoznacznie dowodzi znajomości przedmiotu badań przez Doktoranta. Dojrzałość naukowa i zarazem pragmatyczne myślenie znajdują swe odzwierciedlenie w recenzowanej pracy, dotyczy to zwłaszcza części badawczej. Doktorant posiada umiejętność prowadzenia badań na różnych szczeblach abstrakcji naukowej. Studia literaturowe i badania empiryczne były podstawą weryfikacji hipotez badawczych sformułowanych w opiniowanej pracy. Należy podkreślić, że Autor wykazał się także wiedzą teoretyczną z zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, szczególnie w zakresie zarządzania innowacjami i zarządzania projektami.

Opiniowana rozprawa zawiera wiele elementów składających się na **oryginalne** rozwiązanie podjętego tematu badawczego. Merytorycznie i metodycznie ją oceniając wskazuje dobry poziom naukowy.

Do walorów pracy zaliczam:

- zawiera określony cel, którego wybór uzasadniono przeglądem krajowej i zagranicznej literatury rozpatrywanego obszaru badawczego i ocenę praktyki gospodarczej występującej w tym zakresie,
- wykazuje dużą erudycję Doktoranta w zakresie zagadnień ogólnych i szczegółowych w obrębie, których mieści się tematyka rozprawy,
- poprawność stosowanych metod badawczych, znajomość ich walorów i braków; zaproponowano wieloźródłową koncepcję badań,
- usystematyzowano i wzbogacono wiedzę z zakresu budowy modeli biznesu ze szczególnym uwzględnieniem projektów B+R,

- zaproponowano autorski model biznesu innowacyjnego projektu badawczo-rozwojowego w dziale medyczno-technologicznym,

Na uwagę zasługują również niektóre myśli i stwierdzenia Doktoranta, które mają określoną wartość poznawczą i pragmatyczną. Oto niektóre z nich:

- studium wykonalności jest niezbędnym narzędziem oceny innowacyjnego projektu badawczo-rozwojowego. Weryfikuje jego realność z perspektywy rynkowej i prawnej, dzięki czemu stanowi podstawę do podejmowania racjonalnych decyzji inwestycyjnych (s. 334),
- model biznesu innowacyjnego projektu badawczego powinien łączyć elementy zarządzania innowacjami, finansowania, komercjalizacji oraz współpracy ze strategicznymi partnerami (s. 335).

Trudno jednak o dysertację, w stosunku do której recenzent nie miałby wątpliwości o charakterze merytorycznym, jak i formalnym. Moje wątpliwości związane z pracą są nieliczne, niektóre można uznać za dyskusyjne, polemiczne, bądź wymagające wyjaśnienia i odnoszą się do następujących kwestii:

1. Praca w mojej ocenie jest nadmiernie obszerna (385 stron) i nieproporcjonalna w stosunku do wielkości rozdziałów.
2. W części teoretycznej pracy Autor, na ogół w różnych sprawach odwołuje się do wielu innych autorów, dodając i to z rzadka – krótkie komentarze, ale w moim subiektywnym odczuciu nie prowadzi dialogu z przywoływanymi autorami. Poprzestaje na krótkim streszczeniu ich poglądów, co niekiedy może budzić wątpliwości odnośnie sposobu przejmowania dorobku literaturowego?
3. W pracy sformułowano 3 hipotezy badawcze, numerując je kolejno od 1 do 3 (s. 8). Nie wyróżniono hipotezy podstawowej i pomocniczych. Czy należy rozumieć, że wszystkie posiadają tę samą wagę (znaczenie)? To po co je numerować, numeracja oznacza ich gradację. W moim postrzeganiu nie wszystkie z nich mają tę samą wagę.
4. Doktorant używa pojęć „branże” (występuje także w tytule pracy). Są to określenia nawiązujące do dawnej Klasyfikacji Gospodarki Narodowej (KGN), gdzie obowiązywał inny rodzaj grupowania (kryteria). W obowiązującej, znowelizowanej od 2007 r. Polskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej (PKD) i Europejskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej (EKD) tego rodzaju pojęcia nie występują, nie używa ich również GUS. W pracy naukowej należy odwoływać się do adekwatnych określeń, ponieważ niepotrzebnie wywołuje to zamęt terminologiczny
5. Na s. 83-84 spotykamy się z przyjętą klasyfikacją innowacji według Oslo Manual 2018 - Autor wymienia: innowacje produktowe innowacje procesowe, innowacje

marketingowe i innowacje organizacyjne. Te kategorie są poprawne, ale w odniesieniu do Manual Oslo 2005. Natomiast najnowsza klasyfikacja, przywołana powyżej z 2018 roku wyróżnia dwa rodzaje innowacji: **innowacje produktowe i innowacje procesów biznesowych**.

6. Praca napisana jest poprawnym językiem i wyróżnia się klarownością prowadzonych wywodów. Spotyka się niekiedy drobne literówki:
 - s. 13 odsyłacz 22 jest „Obój” powinno być „Obłój”, podobnie w tekście jest Obój zamiast Obłój.

3. Konkluzja

Ocena treści recenzowanej rozprawy doktorskiej pozwala na stwierdzenie, iż stanowi ona interesujące, **oryginalne studium teoretyczno-projektowe** dotyczące kategorii modelu biznesowego innowacyjnego projektu badawczo-rozwojowego w sektorze medyczno-technologicznym. Oceniam tę pracę **jednoznacznie pozytywnie** zarówno w warstwie teoretyczno-metodycznej, jak i aplikacyjnej.

Bilansując poszczególne składowe pracy, pragnę wyrazić opinię, że recenzowana rozprawa stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Wykazuje odpowiedni poziom wiedzy teoretycznej jej Autora oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy badawczej. Tym samym spełnia wymagania sformułowane w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2023 r. poz. 742 z późn. zm.).

W związku z powyższym stawiam wniosek o przyjęcie recenzowanej rozprawy doktorskiej mgr Łukasza Budynka nt.: „Model biznesu innowacyjnego projektu badawczo-rozwojowego w branży medyczno-technologicznej”. Spełnia ona ustawowe wymogi merytoryczne i formalne stawiane rozprawom doktorskim i przedstawiam wniosek Radzie Dyscypliny o dopuszczenie do publicznej obrony hipotez zawartych w pracy.

