

Dr hab. Witold Bielecki prof. ALK

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Jevgenijsa Kurovsa pt. *Business Model of Management in Heating Company in Scope of Social Responsibility*, napisanej pod kierunkiem dr hab. Tadeusza Waścińskiego i dr Marka Seretnego

Konkluzja ogólna: Recenzowana praca doktorska pana mgr Jevgenijsa Kurovsa spełnia warunki formalne i merytoryczne dopuszczenia do publicznej obrony.

Wobec pozytywnej ostatecznej oceny rozprawy doktorskiej pana mgr Jevgenijsa Kurovsa w recenzji skupię się na wychwyconych mankamentach dysertacji dając szanse autorowi do przygotowania wyjaśnień na jej obronie.

Problematyka rozprawy

Pan mgr Kurovs podjął się bardzo interesującego, ale jednocześnie ambitnego zadania jakim jest stworzenie biznesowych modeli zarządzania w kontekście wykorzystania *corporate social responsibility* w branży ciepłowniczej. Swoje badania i pomysły weryfikował w oparciu o porównanie branży ciepłowniczej w Polsce i na Łotwie. W efekcie uzyskał modele ekonometryczne pozwalające na ocenę różnic wpływu CSR na zarządzanie w firmach branży ciepłowniczej w Polsce i na Łotwie.

Zgodnie z deklaracją autora (s. 17):

„Main purpose of the dissertation

The process of deriving a model of corporate social responsibility supporting heating company management which, according to the concept standing behind the idea, assumes that also the social interest, relations with the surroundings and environmental protection are taken into account apart from the economic and financial interest.

Cognitive Goals:

Carrying out an analysis and assessment of the sector of heating companies in Poland and in Latvia.

Preparing nominal models with a set of premises in the scope of macroeconomics, microeconomics and model benefits deriving from applying the CSR concept.

Verifying the scientific correctness of the developed model of corporate social responsibility supporting the management of a heating company.

Utilitarian Goals:

Identification of socio-economic, financial and ecological factors constituting business models for heating company management

Recognising the advantages of applying the corporate social responsibility (CSR) concept.

Research Hypothesis

A business model taking into account the social responsibility concept in heating company management should consider factors that enable organisation's sustainable development and create its positive image in the business environment.

Supplementary Questions Deriving from the Research Hypothesis:

What socio-economic, financial and ecological factors should constitute a business model supporting the management of a heating company?

What is the role of the government and monetary policy in the development of corporate social responsibility?

What influence may local governments have on the development of corporate social responsibility?

As a result of research in heating companies in Poland and Latvia, three nominal models are to be prepared which will constitute the basis for author's theoretical model:

1. Nominal corporate social responsibility model from point of view of macroeconomics.
2. Nominal corporate social responsibility model from point of view of microeconomics.
3. Nominal model of benefits of using the CSR (corporate social responsibility) concept"

Modele te zbudowane zostały w oparciu o wyniki uzyskane na podstawie ankiety przeprowadzonej na relatywnie dużej próbie i, co niezwykle, miały one 100% zwrot, zarówno w liczbie wszystkich ankiet jak również w udzieleniu odpowiedzi na wszystkie pytania!

Pracę można podzielić na 4 części. Pierwsza, w której autor omawia problematykę CSR, (r. 2). Druga, w której dokonane zostało porównanie branży ciepłowniczej w Polsce i na Łotwie (r. 4). Część trzecia to omówienie zastosowanej metodologii i analiza uzyskanych wyników z

przeprowadzonych ankiet (r. 6). I wreszcie (r. 7) prezentuje stworzone przez siebie ekonometryczne modele biznesowe.

Część teoretyczna

Ocenę części teoretycznych zacznę od analizy porównawczej branży ciepłowniczej w Polsce i na Łotwie. Oparta na bazie ogólnodostępnych materiałów wtórnych nie budzi moich większych zastrzeżeń. Pan mgr Kurovs przeanalizował i zdefiniował pojęcia związane z branżą ciepłowniczą. Analiza przeprowadzona została poprawnie, ale zabrakło odniesienia do Polskiej specyfiki, czyli faktu, że sektor ciepły, mimo rozproszenia i wykorzystywania odnawialnych źródeł energii, pozostanie w Polsce jeszcze jakiś czas zdominowany przez węgiel. Może nie tak mocno jak sektor elektroenergetyczny, gdzie praktycznie 90% zainstalowanej mocy opalanej jest węglem, ale ze względów politycznych oraz w pewnym sensie gospodarczych i infrastrukturalnych (większość ciepłowni zaprojektowana jest do spalania węgla) tak pozostanie. Wydaje się to ważne właśnie z punktu widzenia wykorzystania w tej branży CSR.

Na marginesie: „summary of the chapter” nie oddaje tego co było przedmiotem analizy w tym rozdziale.

W rozdziale 2. autor przedstawia podsumowanie wiedzy dotyczącej CSR. Można z góry powiedzieć, że każde tego typu podsumowanie jest subiektywne i niepełne, gdyż dziedzina ta w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat przechodzi nieustanne przemiany, nierzadko bardzo zasadnicze. Autor rozpoczyna tę próbę podsumowania od wskazania, że to klienci oczekują społecznej odpowiedzialności od firm, tym samym zajmując jednoznacznie stanowisko po stronie zwolenników CSR, uzupełniając to przekonanie „wyznaniem wiary” głoszącym – bez podania literatury – iż nieprzestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności prowadzi do negatywnych efektów, tak jak to było w 2008 u źródeł kryzysu finansowego. Warto tu dodać, że nie jest to jedyne możliwe stanowisko, bowiem w dalszym ciągu zarówno w ramach teorii zarządzania, jak i w pokrewnych dziedzinach zagadnienie społecznej odpowiedzialności jest kontrowersyjne, zarówno na poziomie zakresu, jak i efektów.

W dalszej części tego rozdziału autor odwołuje się do definicji CSR zawartej w tekście normy ISO26000. Jest to słuszna decyzja, bowiem wielu autorów, a także instytucji np. Komisja

Europejska, odnoszą się właśnie do tej definicji. Następne strony poświęcone są rzetelnemu przedstawieniu głównych obszarów CSR według tej normy.

Trudno jednak zrozumieć, dlaczego autor po zakończeniu tego opisu wraca w podrozdziale 2.1. do analizowania innych definicji sprzed kilkunastu lat. Wydaje się, że ta część – która w dodatku jest trochę chaotyczna - powinna być skrócona i poprzedzać omówienie normy ISO26000.

W podrozdziale 2.2. autor przypomina słynne stanowisko M. Friedmana, a następnie omawia kontrowersje dotyczące marketingu społecznie zaangażowanego (CRM). Trzeba przyznać, że zagadnienie CRM jest niezwykle ciekawe z naukowego punktu widzenia, ale nie widać w tym podrozdziale żadnego uzasadnienia, aby łączyć to zagadnienie z poglądem Friedmana. Wydaje się, że należy tu odwołać się raczej do prac P. Kotlera dotyczących choćby marketingu 3.0.

W podrozdziale 2.3. i 2.4. przedstawiono uszczegółowienie wspomnianej wcześniej koncepcji 3BL Elkingtona (people, planet, profit) oraz poddano analizie proces wdrażania CSR. Jest to w zasadzie spójne przedstawienie, można jedynie zwrócić uwagę na zbyt często pojawiające się zdania twierdzące, które podawane są bez żadnego odwołania do literatury ani do badań prowadzonych przez autora (np. zdanie: „Good financial performance is related to effective corporate social responsibility actions.”). Przytoczona teza jest akurat jedną z tych, które najczęściej są omawiane i badane – ukazały się w ostatnich latach setki artykułów naukowych, zarówno tę tezę potwierdzających, jak i pewnie tyle samo wykazujących jej nieprawdziwość lub przynajmniej konieczność uszczegółowienia. W pracy doktorskiej nie można stawiać takich mocnych tez bez należytego udokumentowania i pokazania różnorodnych stanowisk. Tym bardziej, że w przypadku wymienionej tezy w dalszym ciągu podrozdziału 2.4. akurat podawane są przykłady kontrowersji dotyczących tego zagadnienia.

W ostatnim podrozdziale r. 2 autor odwołuje się do dwóch pojęć, które są często mylone z CSR, czyli do filantropii i sponsoringu. Zwraca uwagę na istotne elementy różnicujące te podejścia, chociaż ze względu na częste mylenie tych pojęć przydałoby się bardziej precyzyjne omówienie istniejących różnic.

W rozdziale 3.1. autor wprowadza koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju (CSRS) korzystając z istniejącej literatury. Wydaje się, że autor bezkrytycznie przenosi rozważania z cytowanych prac”. Nie wiadomo do czego koncepcja ta jest przez autora wykorzystana, ale porównanie elementarnego CSR (basic CSR) z CSRS wydaje się zbyt daleko idące. „Elementarny CSR” to twór wymyślony przez autora na potrzeby porównania,

w dodatku w taki sposób, że nie ma w nim w zasadzie nic pozytywnego – sprowadza się do filantropii ad hoc. Dlatego łatwo przeciwstawić ten elementarny CSR modelowi CSRS, który jest wzbogacony o różne elementy, chociaż np. nie wiadomo dlaczego akurat wymienione jest raportowanie środowiskowe, a nie raportowanie 3BL wg. zasad GRI.

Jeżeli autor zdecydował się na to, by wprowadzić podział tego typu to lepszy, zdaniem recenzenta, byłby podział oparty na omawianej wcześniej przez autora normie ISO26000, w której mówi się zarówno o zmniejszaniu negatywnego wpływu działalności biznesowej, jak i o zwiększaniu wpływu pozytywnego, właśnie realizując zasady zrównoważonego rozwoju. Z takiego podejścia w naturalny sposób wyłaniają się dwie koncepcje: jedna bardziej zorientowana na zarządzanie ryzykiem, ochronę wartości firmy, a druga – na tworzenie nowej wartości, innowacji na rzecz zrównoważonego rozwoju, podejmujących istotne wyzwania cywilizacyjne. To drugie podejście jest oparte właśnie na zrównoważonych modelach biznesowych (SBM) – do czego autor nawiązuje w dalszej części tego rozdziału. Połączenie tych dwóch koncepcji pozwoliłoby na większą przejrzystość i jasność prezentowanych tez.

I jeszcze jedna uwaga dotycząca tego rozdziału, ale także całej pracy. Autor nie dotarł do zbiorowej pracy pod redakcją naukową Jana Wołoszyna: „Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości” wydanej przez Wydział Ekonomiczny SGGW w roku 2012. W pracy znajdują się materiały, które skonfrontowane z poglądami i uzyskanymi przez pana mgr Kurovsa wynikami mogłyby być bardzo pomocne w opracowaniu ostatecznej wersji pracy.

Uwagi dotyczące części metodologicznej dysertacji

Niestety w nadesłanej do recenzji wersji pracy znalazł się bardzo istotny z punktu widzenia piszącego recenzję błąd. Załączona ankieta nie była kompatybilna z analizami wykonanymi na jej podstawie w pracy. Dopiero kontakt z promotorem i jego wyjaśnienie pozwoliły na poprawną ocenę zaprezentowanych w pracy rozwiązań. Poniżej zamieszczam in extenso wyjaśnienie pana prof. Tadeusza Waścińskiego:

„Szanowny Panie Profesorze, bardzo serdecznie dziękuję za trafne uwagi, które wynikają z mojego niedbalstwa.

W pracy zamieszczona została pierwsza wersja ankiety, która w wyniku badań wstępnych została zmieniona.

W pracy omyłkowo znalazła się ankieta z oznaczeniem śródtytułów w czynnikach mikroekonomicznych i korzyściach jako zmienne. W rzeczywistości nie były one numerowane, dlatego też w pracy składowe czynników mikroekonomicznych są od Mik1 do Mik19 (nie powinny być numerowane śródtytuły Analiza finansowa, Analiza wskaźnikowa i Zysk netto podział i cele strategiczne). Numerowane są tylko zmienne. Podobnie korzyści, nie powinny być w ankiecie numerowane śródtytuły Korzyści zewnętrzne i Korzyści wewnętrzne, a jedynie zmienne, dlatego też w pracy są one od KR1 do KR10. Ponadto Czynniki społeczno-ekonomiczne, które znajdują się w części czynników mikroekonomicznych nie były tutaj analizowane, a jako osobny blok SE1,SE2,SE3. Zatem w rzeczywistości sytuacja jest taka sama jak w przypadku czynników społeczno-ekonomicznych, gdzie śródtytuł ochrona środowiska jest nienumerowany.

Przesyłam ankietę właściwą

Pozdrawiam

Tadeusz Waściński”

Otrzymałą poprawną wersję ankiety załączam do recenzji.

Nie podejrzewając tego typu błędu w wydanej książkowo pracy recenzent stracił wiele czasu na zrozumienie sposobu tworzenia zaprezentowanych w pracy ekonometrycznych modeli biznesowych autorstwa pana mgr Kurovsa.

Dodatkowo analizę części badawczej dysertacji utrudniał fakt, iż załączona ankieta była przedstawiona w języku polskim a przeprowadzone analizy po angielsku.

Ocena metodologii badań

W części poświęconej metodologii badań własnych (s. 16) autor ogranicza się do stwierdzenia: „The dissertation presents an analysis and assessment of heating companies in Poland and in Latvia between 2002 and 2014. The analysis was conducted in a dynamic perspective with the use of statistical and econometric tools in order to verify the research hypothesis and achieve the main purpose of the thesis. It should be highlighted that statistical data from the Energy Regulatory Office, Energetyka w Polsce, August 2015, were subject to analysis here. The study covered 212 out of 445 enterprises operating in the heating sector in Poland and 26 out of 45 operating in Latvia” .

W pracy autor wykorzystuje zaawansowane narzędzia analiz statystycznych (wnioskowanie statystyczne, weryfikacja hipotez, analiza wariancji, analiza czynnikowa), modelowanie ekonometryczne itp., które wymienia na s. 19, nie opisując ich (i słusznie), za to w tym samym rozdziale (s. 17) przytacza i dokładnie opisuje poszczególne elementy mało skomplikowanego wzoru na przedział ufności dla frakcji populacji generalnej. Wzór ten powtórzony zostaje raz jeszcze w części empirycznej pracy (wraz z opisem jego składowych – s. 145), w celu wyprowadzenia z niego wzoru na minimalną liczebność próby dla oszacowania frakcji w populacji generalnej. Jest to wiedza, którą student zdobywa na kursie podstawowym wnioskowania statystycznego. Za to zabrakło dokładnego opisu narzędzi badawczych zastosowanych w pracy.

W celu weryfikacji sformułowanych hipotez i odpowiedzi na postawione pytania uzupełniające autor przeprowadza badanie ankietowe na próbie 212 firm polskich (populacja 445 firm) i 26 łotewskich (populacja 45 firm), nie podając w jaki sposób dokonany został dobór elementów do próby - losowy, celowy, inny (jaki?). Kto faktycznie odpowiadał na pytania (dyrektor, prezes, specjalista)? Brak również informacji kiedy badanie to zostało przeprowadzone.

Instrumentem pomiarowym w badaniu jest ankieta, w której pierwsze pytania mogą budzić wątpliwości i być źródłem błędnych odpowiedzi wynikających z niezrozumienia pytania oraz nieprawidłowych interpretacji wyników badań.

I tak: jak w pytaniu 1

Czy koncepcja biznesowego modelu przedsiębiorstwa z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności w obrębie Waszej działalności gospodarczej jest akceptowana?

rozumieć sformułowania: „koncepcja biznesowego modelu” oraz „akceptowana”?

Czy ma to oznaczać, że model CSR jest znany kierownictwu firmy i realizowany faktycznie w firmie, czy też znana jest w firmie koncepcja, oceniana pozytywnie, ale nie jest zastosowana?

Dlaczego w części empirycznej pracy odpowiedź pozytywna „yes” na to pytanie interpretowana jest jako **stosowanie modelu w praktyce**, natomiast odpowiedź „no” - **nie stosowanie modelu w praktyce** (patrz s. 160 - tabela 34 i komentarz do niej)?

Doktorant nie podaje w pracy ile firm faktycznie stosuje model CSR w praktyce, mówi jedynie (s. 147) ile akceptuje koncepcje modelu (46%), nie akceptuje (33%), nie ma zdania (21%).

Podsumowując, akceptować nie musi wcale oznaczać stosować.

Czy w pytaniu 2, które brzmi :

Czy sam problem społecznej odpowiedzialności biznesu we współczesnych gospodarkach rynkowych jest istotny, aktualny i ważny?

autor pytania chciał zapoznać się z opinią respondenta na temat istotności, aktualności i ważności problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu?

Jeśli tak, to na ile osoba udzielająca odpowiedzi była kompetentna w tej materii? Nie mamy o niej żadnej informacji.

W pytaniu 3

Czy pytania z zakresu: ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu są zrozumiałe?

rozumiem, że autor chciał uzyskać informacje o ogólnym poziomie wiedzy respondenta z zakresu wymienionych obszarów. Jeżeli tak, to jak potraktował odpowiedzi na dalsze pytania ankietowe wymagające tej wiedzy.

Pytanie 10 dotyczy modelowych korzyści wynikających ze stosowania koncepcji CSR,

a pytanie 11 – formalnych i nieformalnych powiązań w ramach sektora i poza nim.

Z danych wynika, że odpowiedzi na te pytania udzielili wszyscy respondenci (212 – Polska i 26 – Łotwa), a więc ci którzy:

na pytanie 2 odpowiedzieli, że problem CSR we współczesnych gospodarkach rynkowych jest nieistotny oraz

na pytanie 3, że problemy z zakresu ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu są dla nich niezrozumiałe.

Na ile więc ich odpowiedzi na pytania 6-9 zasadnicze dla stworzonych przez doktoranta modeli są wiarygodne?

Jak respondent może odpowiedzieć na pytania 4 i 5

Czy zakres pytań w kwestionariuszu - dotyczący problemu społecznej odpowiedzialności biznesu jest wystarczający?

oraz

Czy mają Państwo własne propozycje pytań i problemów, które należy poruszyć w dalszych badaniach dotyczący problemu społecznej odpowiedzialności biznesu?

jeśli postawione są one na początku ankiety, a dotyczą treści pytań, które dopiero zostaną zadane w dalszej części ankiety?

Na końcu ankiety umieszczona jest metryczka dotycząca firmy ciepłowniczej, w której pracuje osoba udzielająca odpowiedzi (wielkość, lokalizacja, forma organizacyjnoprawna) .

Ta część ankiety wydaje się być dla doktoranta zbędna, ponieważ w żadnej części pracy nie pojawiają się dane o badanych firmach (jak również o respondentach); brak charakterystyki prób. Doktorant nie wykorzystał także wiedzy uzyskanej z metryczki do analiz przekrojowych w części merytorycznej badania.

Część empiryczna

Dla każdej grupy czynników: Makroekonomicznych - Ma, społecznoekonomicznych - Se, mikroekonomicznych - Mi, wiedzy - W, korzyści ze stosowania koncepcji CSR - KR, formalnych i nieformalnych powiązań w ramach sektora i poza nim - PW doktorant wykonał następujące analizy:

1. Rozkład ocen ważności czynników z wymienionych powyżej poszczególnych grup.
2. Podstawowe charakterystyki opisowe tych czynników .
3. Weryfikacja hipotezy o braku różnicy w ocenie znaczenia czynnika *i* oraz *j* z danej grupy czynników (Ma, Se, Mi, W oraz KR) dla przedsiębiorstw ciepłowniczych z wykorzystaniem testu istotności *t* dla różnicy między dwiema średnimi.
4. Badanie występowania korelacji (siły i kierunku) między poszczególnymi czynnikami z danej grupy, z zastosowanym testem istotności dla współczynnika korelacji liniowej Pearsona
5. Badanie wpływu stosunku do koncepcji biznesowego modelu CSR w firmie (pyt. 1 w ankiecie) na ocenę znaczenia danego czynnika w firmach branży ciepłowniczej.

Doktorant sformułował i weryfikował stosowną hipotezę - brak różnicy między średnimi ocenami ważności *i*-tego czynnika przy 3 wariantach odpowiedzi (akceptacja/brak akceptacji/ brak opinii) wykorzystując analizę wariancji ANOVA i test F .

6. Badanie wpływu oceny ważności problemu społecznej odpowiedzialności biznesu we współczesnych gospodarkach rynkowych (pyt.2 w ankiecie) na ocenę znaczenia danego czynnika w firmie ciepłowniczej.

Przykładowo, jak ocena ważności CSR (ważny, nieważny, brak zdania) wpływa na ocenę znaczenia dla firm ciepłowniczych dystrybucyjnej funkcja rządu (czynnik nr 5 z grupy Ma w pytaniu 6). Zastosowane narzędzia analizy – takie jak w punkcie 5.

7. Badanie oceny znaczenia danego czynnika z uwzględnieniem oceny znaczenia modelu CSR oraz społecznej odpowiedzialności w działalności firmy (odpowiedzi na pytanie 1 oraz 2); prezentacja wyników analizy – wykresy interakcji.

8. Redukcja zmiennych – wyodrębnianie nowych czynników (zagregowanych „starych” czynników) z wykorzystaniem analizy czynnikowej głównych składowych.

Prezentacja – tabela z wartościami własnymi i wykres osypiska, tabela z wartościami ładunków nowych czynników.

Dalsze analizy wykonane przez doktoranta (pkt 9 i 10 poniżej) są podobne do opisanych w punktach 5 i 6, tylko dla nowych czynników, wyodrębnionych w wyniku przeprowadzonej analizy czynnikowej.\

9. Badanie wpływu akceptacji koncepcji biznesowego modelu CSR w firmie (pytanie 1. - akceptowany, nie akceptowany, brak zdania) na ocenę znaczenia danego czynnika w firmie ciepłowniczej.

10. Badanie wpływu oceny ważności problemu społecznej odpowiedzialności biznesu w gospodarkach rynkowych (pytanie 2 - ważny, nieważny, brak zdania) na ocenę znaczenia danego czynnika w firmie ciepłowniczej.

Ponownie powstaje pytanie jak ocena w firmie ważności problemu społecznej odpowiedzialności biznesu (ważny, nieważny, brak zdania) wpływa na ocenę **znaczenia** danego czynnika.

11. Badanie oceny znaczenia nowego, zagregowanego czynnika w odniesieniu do oceny znaczenia modelu CSR oraz do społecznej odpowiedzialności w działalności firmy; prezentacja – wykresy interakcji.

W wyniku przeprowadzonych opisanych powyżej analiz, doktorant wyodrębnił główne czynniki makroekonomiczne, społeczno-ekonomiczne, mikroekonomiczne, wiedzy i powiązań

sektorowych i poza sektorowych oraz relacje (PW) na temat korzyści wynikających ze stosowania koncepcji CSR.

Wiedza ta była podstawą do opracowania 3 modeli ekonometrycznych szacujących korzyści wynikające ze stosowania idei odpowiedzialności społecznej dla firm branży ciepłowniczej Polski i Łotwy.

Uwagi na marginesie

Zdaniem recenzenta autor popełnił błąd w interpretacji danych (s.160 na dole) z wykresów interakcji nr 29 s. 161 jest :

“...No interactions were found in the case of factors two and three; however, the interaction discovered in terms of factor two is statistically significant,”

Powinno być :

“...No interactions were found in the case of factors one and three; however, the interaction discovered in terms of factor two is statistically significant,”

I kilka błędów, które nie mają wprawdzie charakteru merytorycznego nie mniej jednak utrudniają szybkie zrozumienie prezentowanych kwestii. I tak w tabeli 102 występują błędne zapisy: zmienne mikroekonomiczne są oznaczone raz jako Ma (Ma1 – Ma13) a potem jako M (M14-M19).

Dalej - nie ma adekwatności numeracji zmiennych w opisie modelu 2, przedstawionym w tabelach 22 i 23 s.144, z numeracją zmiennych w ankiecie..

Wylistowane powyżej mankamenty wynikają, zdaniem recenzenta z dwóch przyczyn. Pierwsza to pośpiech przy pisaniu pracy, który spowodował (pomijając wskazane błędy), że brakuje rzetelnych wyjaśnień i opisów dla stworzonych przez autora modeli (choćby dla praktycznego ich wykorzystania) i druga to korzystanie z polskiej wersji językowej ankiety.

Jednakże mimo powyższych mankamentów, ogrom pracy wykonanej przez autora i oryginalność zaproponowanych rozwiązań upoważniają recenzenta do wnioskowania o dopuszczenie pana mgr Evgenijsa Kurovsa do jej publicznej obrony.

Warszawa, 10.10.2016



