

Warszawa, 20 marca 2021 r.

dr hab. Paweł Dec, prof. SGH  
Instytut Finansów Korporacji  
i Inwestycji  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**Recenzja rozprawy doktorskiej**

**Pani mgr Ulyany Zaremby**

**pt.**

***Ocena przebiegu postępowań restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw w Polsce***

**Promotor:**

**dr hab. Paweł Antonowicz, prof. UG**

**1. Podstawa wykonania recenzji**

Podstawę wykonania niniejszej recenzji stanowi pismo przewodniczącego Rady Dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Gdańskiego Pana dr hab. Pawła Antonowicza, prof. UG z dnia 11 lutego 2021 r. informujące mnie o wyborze na recenzenta przedmiotowej rozprawy doktorskiej (*Uchwała nr 20/2020/2021*).

**2. Uzasadnienie wyboru tematu**

Wybór tematyki rozprawy doktorskiej uznaję za poprawny i co najważniejsze za aktualny badawczo. Prowadzone sądowe postępowania restrukturyzacyjne przedsiębiorstw w Polsce to nie tylko wciąż ewoluujące zagadnienie, uwzględniając ostatnie zmiany regulacyjne w tym zakresie, ale również wymagające znacznie większej orientacji menedżerów w przepisach prawnych. To już nie jest wyłącznie restrukturyzacja rozpatrywana jak dawniej na płaszczyźnie typowo ekonomicznej, ale cały proces angażujący wielu interesariuszy. Stąd niewątpliwą zaletą rozprawy doktorskiej jest jej interdyscyplinarność i przenikanie się trzech dyscyplin nauki – zarządzania i jakości, ekonomii i finansów czy wreszcie prawa. Tu można mieć pewne zastrzeżenie do konstrukcji samego tematu pracy, który wprost nie pokazuje tego bogactwa interdyscyplinarności, a bardziej akcentuje kwestie prawne. Treść poszczególnych rozdziałów rekompensuje

niejako ten mankament. Przy czym należy docenić doktorantkę za odwagę i próbę przeprowadzenia kompleksowych badań w tych trzech płaszczyznach, co wymagało nie tylko nabytej wiedzy, ale także opanowania aparatu metodycznego i narzędziowego. Niedosyt pozostawia uzasadnienie luki badawczej, gdyż autorka w przeważającej części koncentruje się na przesłankach prawnych, ograniczając kwestie ekonomiczne i zarządcze. Tymczasem to fragmentaryczność niektórych teorii (menedżerskich, przedsiębiorstwa) czy wręcz brak ich (teoria bankructwa) jest istotnym problemem (wskazywanym zresztą w pierwszym rozdziale pracy) i czyni procesy restrukturyzacyjne przedsiębiorstw wciąż w dużej mierze nieprzewidywalnymi i stąd trudnymi do jednoznacznej oceny pod kątem sprawności zarządzania. Pokazują to dokładnie badania empiryczne procesów restrukturyzacyjnych przeprowadzone przez autorkę, które trafnie łączą aspekty prawne z dobrze znanymi miernikami finansowymi. Takie ujęcie problemu badawczego, jego rozwiązanie i uzyskane wyniki uznaję za oryginalny wkład doktorantki do nauki i jest potwierdzeniem słuszności wyboru tematyki.

### **3. Ocena struktury pracy**

Recenzowana rozprawa liczy 331 stron, składa się ze streszczenia (w języku polskim i angielskim), wstępu, trzech rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków i schematów, spisu tabel, spisu tablic, spisu wykresów oraz załączników.

Streszczenie pracy zostało syntetycznie napisane, można było jednak konkretnie przedstawić główny cel pracy, hipotezę, metody badawcze oraz najważniejsze wyniki badań własnych. We wstępie pracy doktorantka przedstawiła przesłanki wyboru tematu, zarysowała problem badawczy i pytania badawcze, określiła cel główny i cele szczegółowe, a także sformułowała hipotezę główną i hipotezy szczegółowe, a także syntetycznie omówiła treść pracy. Rozdział I jest rozdziałem typowo teoretycznym, z kolei rozdział II teoretyczno-empiryczny, natomiast w rozdziale III zdecydowaną część stanowią badania własne autorki. Do treści poszczególnych rozdziałów odniosę się w dalszej części recenzji. Zakończenie rozprawy jest krótką syntezą jej najważniejszych elementów i przedstawieniem końcowych wniosków. Bibliografia liczy 179 pozycji (monografie, rozdziały w monografiach, artykuły naukowe, inne; przy czym szkoda, że nie wydzielono ich osobno). Nie do końca zrozumiałe jest umieszczenie w głównej bibliografii niektórych pozycji, jak nr 44, 53, 60. W pracy wykorzystano 34 bibliograficzne pozycje naukowych w językach obcych, co nie musi umniejszać dokonanych studiów literaturowych, jednak można było oczekiwać większej liczby artykułów naukowych z uznanych czasopism

zagranicznych. Autorka skorzystała z 34 różnych aktów prawnych i 13 stron internetowych (podanych w spisie na s. 303-304). W rozprawie zawarto 11 rysunków, 4 schematy, 8 tabel, 32 tablic, a także aż (!) 76 wykresów. Strony 311-331 obejmują załączniki, które wzbogacają treść merytoryczną pracy.

Zaprezentowany układ pracy uważam za logiczny, treści rozdziałów (co prawda dwóch z nich bardzo obszernych) zostały równomiernie rozłożone, a główny akcent został położony na badania empiryczne, czego efektem jest pewna marginalizacja rozdziałów teoretycznych. Tu można mieć wątpliwości czy nie pominięto szerszych aspektów dotyczących zarządzania przedsiębiorstwami w sytuacji przed i kryzysowej oraz w różnych cyklach życia. Umieszczane przez doktorantkę, wprowadzenia do poszczególnych rozdziałów (zwłaszcza te I i II) powinny być dla jasności przekazu wprost nazwane i być bardziej autorskie, niż uwzględniać wybrane elementy teorii (dlaczego te, a nie inne?).

#### **4. Cele pracy i hipotezy badawcze**

Cel główny pracy to *wielopłaszczyznowa eksploracja i ocena zjawiska restrukturyzacji sądowej przedsiębiorstw w Polsce sensu stricto i sensu largo*. Dodatkowo doktorantka określiła cztery cele szczegółowe:

- omówienie interdyscyplinarnych zagadnień (prawnych, ekonomicznych i zarządczych), ściśle związanych z przedmiotem badań,
- dokonanie wielowymiarowej analizy postępowań upadłościowych, naprawczych i restrukturyzacyjnych w Polsce wraz z oceną wpływu wprowadzonych nowelizacji prawa upadłościowego oraz wejścia w życie ustawy Prawo restrukturyzacyjne na porównywalność danych statystycznych,
- zbadanie czasu trwania poszczególnych etapów postępowania restrukturyzacyjnego w odniesieniu do sytuacji finansowej przedsiębiorstw,
- zidentyfikowanie czynników mających wpływ na przebieg i sposób zakończenia postępowania restrukturyzacyjnego.

Cele szczegółowe stanowią rozwinięcie i uzupełnienie celu głównego. Nawiązują one do przedstawionych pytań badawczych i pewnego zarysu całościowego problemu badawczego. Cele oceniam pozytywnie, choć zabrakło mi w nich jasnego wypunktowania roli menedżerów w sądowych procesach restrukturyzacyjnych (niejako można się tego doszukiwać w pierwszym celu szczegółowym). Przedstawione cele mają głównie charakter

diagnostyczno-poznawczy oraz aplikacyjny, a zabrakło być może celu stricte teoriopoznawczego. Doktorantka sformułowała hipotezę główną: *Instrument prawny, jakim jest postępowanie restrukturyzacyjne, pełni istotną rolę w przezwycięzeniu sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwach zdolnych do generowania zysku, w których utrata płynności skutkowałaby niewypłacalnością i zniknięciem z rynku jednostki gospodarczej.*

Natomiast hipotezy szczegółowe brzmiały:

H1: Wprowadzenie do systemu prawnego postępowania restrukturyzacyjnego, umożliwiającego naprawę przedsiębiorstwa na różnych etapach sytuacji kryzysowej, przyczyniło się do ograniczenia skali upadłości i likwidacji przedsiębiorstw.

H2: Terminy instruktażowe dotyczące poszczególnych etapów postępowań nie są dotrzymywane, co przedkłada się na wydłużenie procesu trwania postępowania restrukturyzacyjnego zmniejszając skuteczność danego instrumentu prawnego.

H3: Skuteczność postępowań restrukturyzacyjnych zależy od rodzaju postępowania, a co się z tym bezpośrednio wiąże od kondycji finansowej jednostek gospodarczych.

Hipotezy szczegółowe korespondują z postawioną hipotezą główną, są także dość precyzyjnie sformułowane. Pewne zastrzeżenia można mieć do konstrukcji samej hipotezy głównej (niepotrzebne jej tak złożenie czy użycie słowa „zniknięcie”), a także do hipotezy drugiej oraz trzeciej i sformułowania „skuteczność” (chyba jednak bardziej efektywność, która nie jest zero jedynkowa). Możliwość weryfikacji hipotezy trzeciej jest dyskusyjna, co niejako potwierdziło się w wyniku badań empirycznych.

## **5. Ocena zastosowanych metod badawczych, dobór danych źródłowych**

Doktorantka zastosowała bogaty katalog metod badawczych, adekwatnych do charakteru teoretyczno-praktycznego rozprawy. Stąd zarówno przeprowadzone pogłębione studia literatury przedmiotu, analiza aktów prawnych, analiza ekonomiczna prawa oraz metody jakościowe (np. przy ocenie postępowań restrukturyzacyjnych) i ilościowe (statystyka upadłości, liczba postępowań, itd.). Dobór metod oceniam poprawnie, umożliwiły one przeprowadzenie weryfikacji postawionych w pracy hipotez. Przy czym chciałbym podkreślić kontynuację przez doktorantkę bogatego dorobku badawczego promotora pracy w zakresie badań nad demografią przedsiębiorstw i ilościowym przedstawianiem regionalnego ich zróżnicowania w Polsce. Tu doskonale widać współpracę na linii mistrz-uczeń i jej pozytywne efekty. Przeprowadzone przez doktorantkę

wielowymiarowe badania ilościowe, również wykorzystujące metody statystyczne, ukazane zostały w kilkudziesięciu tablicach czy wykresach, co również dowodzi dokonanej mrowczej pracy. Autorka dokonała ponadto analizy spółek komandytowych, wobec których została w badanych latach ogłoszona upadłość. Ogrom pozyskanych danych zarówno z rejestru REGON, ze sprawozdań w sprawach gospodarczych, upadłościowych i restrukturyzacyjnych, danych Ministerstwa Sprawiedliwości, obwieszczeń w Monitorze Sądowym i Gospodarczym, danych Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej czy z wywiadowni gospodarczej Info Veriti Polska Sp. z o.o. jest imponujący. Analiza przebiegu postępowań restrukturyzacyjnych otwartych w latach 2016-2019 obejmowała próbę aż 828 spółek.

Agregacja tak wielu źródeł danych, łatwość analizy i jasność ich prezentacji stanowi silny punkt rozprawy doktorskiej. Ponadto należy podkreślić, że doktorantka przeprowadzała wiele przekrojowych analiz, dbając przeważnie o precyzyjne charakterystyki prób badawczych i opisy wykorzystywanych zmiennych. Ten niejako nadmiar danych i obliczeń, często był wręcz skrótowo opisywany i komentowany, co z pewnością wymuszała ograniczona jednak objętość rozprawy i jej logiczny układ. W trzecim rozdziale doktorantka wybrała 15 wskaźników finansowych (powszechnie stosowanych w literaturze i praktyce), ale tu można mieć pewne wątpliwości o kryterium ich doboru? Pominęto na przykład wskaźniki odnoszące się do struktury kapitału (w tym kapitału obrotowego), czy wskaźników rentowności jak ROCE, ROI. Pewną niedoskonałością jest także rozproszenie opisów metod badawczych wykorzystanych w pracy (ale to można domniemywać wynikało z przyjętej struktury pracy), nie doszukałem się również informacji przy użyciu jakiego programu komputerowego były prowadzone obliczenia statystyczne, lecz to być może tylko moje przeoczenie. Można również było pokusić się o przeprowadzenie badań jakościowych wśród wybranej grupy zarządzających restrukturyzowanymi podmiotami, ale to już traktuję w kategorii oczekiwań recenzenta rozumiejąc potencjalne problemy z organizacją takich badań. Pomimo tych zdawkowych wątpliwości zastosowane metody oceniam bardzo wysoko, co miało bardzo duży wkład na otrzymane wyniki.

## **6. Szczegółowa ocena merytoryczna rozprawy**

Wstęp rozprawy (s. 8-16) został napisany zgodnie z przyjętym kanonem w tego typu pracach, a zatem zawiera krótkie wprowadzenie do problematyki upadłości i restrukturyzacji przedsiębiorstw, cztery szczegółowe pytania badawcze, cel główny oraz

cele szczegółowe rozprawy, hipotezę główną i trzy hipotezy szczegółowe. Scharakteryzowano zawartość poszczególnych rozdziałów oraz pobieżnie opisano zastosowane metody badawcze. Tu stwierdzam pewien mankament rozprawy – zabrakło wypuklenia i jasnego określenia problemu badawczego oraz wymienienia w odniesieniu do poszczególnych hipotez, użytych metod badawczych. Być może umieszczenie schematu procesu badawczego pozwoliłoby zniwelować tę niedoskonałość. Przedstawiono zakres czasowy - lata 2012-2019 dla analiz sprawozdań w sprawach upadłościowych i restrukturyzacyjnych oraz 2016-2019 dla badań postępowań restrukturyzacyjnych. O ile zrozumiały jest ten drugi okres badań (warunkowany wejściem w życie ustawy Prawo restrukturyzacyjne), to wybór roku 2012 wymagał pewnego uzupełnienia. Zabrakło zebrania i opisanie w jednym miejscu wszystkich wykorzystanych metod badawczych oraz precyzyjnego przedstawienia ograniczeń w prowadzonych badaniach.

Rozdział I (s. 17-68), pt. *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w teorii nauk ekonomicznych i prawnych*, zawiera pogłębione studia literaturowe autorki z obszaru kryzysów w przedsiębiorstwie, niewypłacalności, bankructwa, upadłości czy restrukturyzacji podmiotów gospodarczych. Autorka dość sprawnie porusza się w gąszczu wielu definicji (m.in. wyjaśnia niuanse anglojęzycznych terminów) i dokonuje ich poprawnych rozróżnień i usystematyzowania opierając się na bogatej literaturze z tego zakresu. Część dotycząca zarządzania kryzysami w przedsiębiorstwach mogłaby zostać rozszerzona, nawet kosztem objętości specyfiki bankructwa i upadłości podmiotów (te kwestie zostały już dość dobrze przebadane w piśmiennictwie z tego obszaru). Zabrakło mi ujęcia procesów restrukturyzacyjnych i upadłościowych od strony menedżerów, dogłębnego określenia ich roli, zakresu czy odpowiedzialności za ich przebieg, marginalnie poruszono także kwestie zarządzania ryzykiem i monitorowania otoczenia. Przeprowadzono również analizę prawa w zakresie upadłości i restrukturyzacji przedsiębiorstw na szczeblu krajowym oraz europejskim. Autorka położyła również nacisk na aspekty instytucjonalne restrukturyzacji i upadłości, co jest słusznym kierunkiem uwzględniając fakt, jak wiele w takich procesach zależy od zewnętrznych podmiotów. Doktorantka trafnie zwróciła uwagę na opóźnienia w informatyzacji rejestrów restrukturyzacji i upadłości w kraju.

Rozdział II (s. 69-180), pt. *Wielowymiarowa analiza zjawiska restrukturyzacji i upadłości przedsiębiorstw w Polsce*, najbardziej obszerna część pracy rozpoczyna się charakterystyką rozwiązań prawnych dla przedsiębiorstw zadłużonych (a dlaczego nie także dla tych zagrożonych niewypłacalnością?). Następnie omówiono przykłady

postępowań restrukturyzacyjnych, układowych i upadłościowych, a także zaprezentowano organizacje sądownictwa w Polsce w sprawach restrukturyzacyjnych i upadłościowych. Główną część rozdziału stanowi analiza przypadków upadłości przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2019 oraz postępowań restrukturyzacyjnych w latach 2016-2019. Bardzo bogaty w dane rozdział, który ukazuje w pozytywnym świetle warsztat badawczy doktorantki. Dotarcie do tyłu źródeł czy informacji, uporządkowanie ich i zaprezentowanie w czytelnej formie graficznej wymagało olbrzymiego nakładu pracy doktorantki. Pewną wadą tego rozdziału jest jego eksperckość w pierwszych podrozdziałach. Opis procedur restrukturyzacyjnych mógł zostać w większym stopniu zastąpiony ujęciem krytycznym, co w niektórych fragmentach udawało się autorce. Ujęcie statystyczne upadłości przedsiębiorstw w Polsce zostało przedstawione na wielu płaszczyznach, szkoda, że nie pokuszono się o porównania wybranych danych z innymi państwami lub nie odniesiono ich do niektórych wskaźników makroekonomicznych. Wartościowe badania ilorazu Florence'a oraz regionalnego natężenia procesów upadłościowych. Przeprowadzona analiza ilościowa postępowania (uwzględniająca próbę 1511 rekordów) również była dla doktorantki wyzwaniem, z którym bardzo dobrze sobie poradziła. Tutaj podobnie jak przy liczbie upadłości, zabrakło przynajmniej zdawkowych porównań ogólnoeuropejskich.

Rozdział III (s.181-284), pt. *Przebieg oraz wynik postępowania restrukturyzacyjnego a kondycja finansowa przedsiębiorstw*, zawiera analizę ilościową i jakościową takich postępowań w latach 2016-2019. Rozdział bardzo istotny dla potrzeb weryfikacji dwóch hipotez (H2, H3). Została wykonana przy tym mozolna praca badawcza nad długością trwania postępowań restrukturyzacyjnych z rozbiciem na rodzaj takiego postępowania. Trzeba pamiętać jednak, że z uwagi na specyfikę postępowań sądowych w Polsce, ich opóźnienia mogą wynikać z bardzo wielu czynników (co stwierdzała w przeszłości chociażby S. Morawska) i zdecydowanie obszar ten wymaga kontynuacji badań, aby móc porównać w kolejnej perspektywie uzyskane wyniki. Główny akcent został położony jednak na analizę sytuacji finansowej (w tym przy wykorzystaniu analizy wskaźnikowej) przedsiębiorstw w restrukturyzacji. Pewne uwagi odnośnie do doboru wskaźników przedstawiłem we wcześniejszej części recenzji, co oczywiście nie umniejsza tytanicznej pracy doktorantki w przeprowadzeniu tych analiz. Szczególnie istotna dla mnie była analiza wskaźnikowa dokonywana na rok, dwa lata i trzy przed otwarciem postępowania restrukturyzacyjnego. To doskonale obrazowało pogarszającą się sytuację w większości podmiotów i sygnalizowało potencjalny czas dla zarządzających na wdrażanie działań zaradczych. Dodatkowo autorka badała wskaźniki w roku t+1 oraz t+2 po rozpoczęciu

procedury sądowej, zatem wyniki były jeszcze bardziej użyteczne, gdyż ukazywały efektywność takich instrumentów prawnych. Co prawda nie udało się w pełni zweryfikować trzeciej hipotezy, jednakże cząstkowe wyniki badań mają walor jak najbardziej aplikacyjny.

Zakończenie przedstawia syntetyczne podsumowanie rozprawy (w tym uczciwe ustosunkowanie się do weryfikowanych hipotez) oraz obejmuje najważniejsze wnioski z przeprowadzonych badań. Kluczowy z nich to ten wskazujący, że efektywność postępowań restrukturyzacyjnych jest większa w przypadku przyśpieszonych postępowań układowych w porównaniu do postępowań układowych lub sanacyjnych, a kondycja finansowa spółek przed otwarciem postępowania restrukturyzacyjnego niekoniecznie determinuje jego wyniku. Uznaje to za istotny czynnik w kontekście aplikacyjnym dysertacji. Moim zdaniem nie można jednakże rozstrzygać bez przeprowadzenia dodatkowych badań, że ważniejszym czynnikiem determinującym pozytywny wynik procesu restrukturyzacji może być wielkość przedsiębiorstwa, siła marki, pozycja na rynku czy ważność dla gospodarki, czemu już w pewien sposób zaprzeczyła trwająca pandemia i bardzo duża uznaniowość udzielanego wsparcia dla przedsiębiorców. Autorka wymieniała także dodatkowe obszary badawcze, które jej zdaniem wymagają dalszych pogłębionych badań. Przy czym jako najbardziej trafny uważam obszary siódmy (problemy w procesach komunikacji) i dziewiąty (wykorzystanie sztucznej inteligencji w procesach zarządzania finansami i restrukturyzacji przedsiębiorstw).

Przeprowadzając szczegółową ocenę poszczególnych części rozprawy, zgodnie z rolą recenzenta wskazałem na niektóre jej słabości czy braki. Mają one jednak charakter przede wszystkim wątpliwości i oczekiwań jeszcze większego poszerzenia bardzo dobrze opracowanych treści. Nie wpływają one na moją ogólną, wysoką ocenę dysertacji, która cechuje się logicznym wywodem, rzetelnością warsztatu badawczego, adekwatnością i prawdziwością wniosków z badań. Przy rozwianiu moich wątpliwości mogłyby być pomocne odpowiedzi doktorantki podczas publicznej obrony na następujące pytania. Jaki powinien być zakres odpowiedzialności menedżerów za efektywność procesów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw? Czy można, podobnie jak zagrożenie bankructwem, prognozować niepowodzenie procesów restrukturyzacyjnych? Czy obecna pandemia warunkuje konieczność zmian legislacyjnych w procesach restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw?



## 7. Ocena formalna pracy – strona edycyjna i stylistyczna

Rozprawę doktorską pod względem językowym i stylistycznym oceniam pozytywnie. Co ważne język jest płynny, a treści przekazywane w logiczny sposób. Nie mam tutaj większych zastrzeżeń poza drobnymi uwagami, które dość często zdarzają się w pracach naukowych. Wspominana już nieprecyzyjność i niedookreśloność niektórych pojęć „skuteczność” czy „efektywność”, „instytucja restrukturyzacji”, „zniknięcie”. Występują też niepotrzebne truizmy (jak ten na s. 215 – „*Do prowadzenia działalności gospodarczej niezbędny jest majątek...*”) czy nienaukowe zwroty (s. 16 - „*Autorka dysertacji żywi zatem dużą nadzieję...*”). W bibliografii i przypisach stosowane są niejednorodne zapisy (zwłaszcza przy artykułach naukowych), nie wszędzie umieszczone zostały także daty dostępu do źródeł internetowych. Brak również numerów stron przy spisach rysunków, schematów, tabel, tablic i wykresów. Ponadto zdarzają się drobne usterki gramatyczne (jak s. 8 „*...nie zdołały zdobyć lub utrzymać przewagę konkurencyjną...*”) i interpunkcyjne. Natomiast autorkę należy pochwalić za proekologiczne podejście i unikanie pustych stron czy sztucznych odstępów w treści rozdziałów. Przytoczone niedoskonałości nie wpływają na poziom merytoryczny dysertacji.

### Konkluzja

Rozprawa doktorska Pani mgr Ulyany Zaremby pt. „*Ocena przebiegu postępowań restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*” stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego i odpowiada wymaganiom stawianym pracom doktorskim. **W związku z tym wnioskuję do Rady Dyscypliny Nauki o zarządzaniu i jakości Uniwersytetu Gdańskiego o dopuszczenie jej do publicznej obrony i dalsze procedowanie.** Ponadto składam wniosek o wyróżnienie dysertacji mając na uwadze jej walory diagnostyczne i aplikacyjne, takie jak unikalny i ogromny ładunek poznawczy rozprawy będący efektem przeprowadzonych licznych badań empirycznych przy wykorzystaniu wielu źródeł i danych oraz wielowymiarowości analiz prawnych i ekonomiczno-finansowych. Wreszcie oczywista interdyscyplinarność rozprawy, obejmująca dyscypliny zarządzanie i jakość, ekonomia i finanse oraz prawo, jest jej niewątpliwym atutem zasługującym na docenienie.

Warszawa, 20.03.2021

(Paweł Dec)

