

dr hab. Joanna Jasińska, prof. WUMed
Warszawska Uczelnia Medyczna
im. T. Koźłuka w Warszawie

Warszawa, dn. 02.11.2023 r.

Biuro Obsługi Dyscypliny Naukowej
nauki o zarządzaniu i jakości

Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska
tel. 34 3250874

RECENZJA

*Wpłynęło 12.12.2023 r
Wioletta Wawrzyniarczyk*

rozprawy doktorskiej mgr Moniki Złoto - Małolepszy pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwami transportowymi a ład środowiskowy”, napisanej pod kierunkiem dr. hab. Agaty Mesjasz - Lech, prof. PCz, w Politechnice Częstochowskiej Wydział Zarządzania

Podstawę przygotowania recenzji stanowiła decyzja Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu z dnia 30.05.2023r. powołująca mnie na recenzenta pracy doktorskiej mgr Moniki Złoto – Małolepszy.

Recenzja została opracowana z uwzględnieniem wymogów określonych w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) w związku z art. 179 ustawy z dnia 3 lipca 2018 roku przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1669).

1. Ogólna ocena problemu, celów i hipotez badawczych

Problem poruszony w rozprawie doktorskiej uważam za ważny i aktualny. Przedstawione w rozprawie teoretyczne i empiryczne rozważania koncentrują się wokół działalności przedsiębiorstwa usług transportowych, specyfiką zarządzania przedsiębiorstwa transportowego w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Za cel główny pracy przyjęto „*ukazanie procesu zarządzania przedsiębiorstwem transportowym w kontekście ładu środowiskowego*”. Ponadto postawiono trzy następujące cele dodatkowe:

„[1] *cel poznawczy: obejmuje identyfikację mierników efektywności i mierników ładu środowiskowego w przedsiębiorstwie transportowym* nych,

[2] *cel metodyczny - określenia powiązań między skutkami a prawdopodobieństwem wystąpienia ryzyka środowiskowego w przedsiębiorstwie transportowym,*

[3] *cel empiryczny - przeprowadzenie badań empirycznych polegających na identyfikacji skutecznego narzędzia strategicznego do określenia kierunków rozwoju przedsiębiorstwa transportowego w aspekcie ładu środowiskowego.*

Dla realizacji tak określonych celów, Autorka postawiła hipotezy badawcze:

„H1: *Istnieje pozytywny związek pomiędzy zachowaniem ładu środowiskowego przez przedsiębiorstwo transportowe przyczyna się do wzrostu jego efektywności ekonomicznej.*

H2: *Zarządzanie ryzykiem środowiskowym wspiera realizację celów ładu środowiskowego w przedsiębiorstwie transportowym*

H3: *Narzędzia analizy strategicznej przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa transportowego w obszarze ładu środowiskowego.*

Stwierdzam, że postawione cele i hipotezy są spójne i wyraźnie wskazują na kierunek badań Autorki. Hipotezy wyraźnie korespondują z postawionymi pytaniami badawczymi.

2. Merytoryczna ocena pracy i uwagi szczegółowe

Praca doktorska mgr Moniki Złoto – Małolepszy liczy 181 stron, z czego 170 stanowi tekst właściwy. Jej integralną częścią jest strona tytułowa, spis treści, wstęp, pięć rozdziałów (trzy teoretyczne i dwa empiryczne), zakończenie, spis literatury, ilustracji, tabel i załączników, a także streszczenie w języku polskim i angielskim.

We wstępie Autorka przedstawia uzasadnienie wyboru tematu rozprawy, cele, hipotezy oraz pytania badawcze. Autorka w umiejętny sposób pokazuje wzajemne relacje między omawianymi problemami, do których w szczególności można zaliczyć kwestię zarządzania przedsiębiorstwem transportowym w kontekście ładu środowiskowego. We Wstępie przedstawiono również krótko treść poszczególnych rozdziałów rozprawy.

W rozdziale pierwszym rozprawy skoncentrowano się na roli transportu w gospodarce. Punkt wyjścia rozważań stanowi ujęcie mikro i makroekonomiczne transportu. Autorka wskazuje na znaczenie przedmiotowe transportu w gospodarce czyli *przemieszczanie osób przedmiotów lub energii* (str. 15) oraz znaczenie podmiotowe transportu – *techniczne, organizacyjne, i ekonomiczne, wydzielone z innych czynności celowe przemieszczanie wszelkich ładunków i osób* (str. 15). Słusznie zauważa Autorka, że we współczesnym świecie transport jest zajęciem na trwale związanym ze sposobem bytowania człowieka, powtarzającym się w czasie i w przestrzeni. Autorka stwierdza również, że *„Transport jako jeden z działów gospodarki narodowej może być czynnikiem przyczyniającym się do jej rozwoju, w tym każdego działu produkcji materialnej i usług”* (str. 16). Autorka słusznie wskazuje, że transport pełni wobec innych działów³ gospodarki narodowej znaczącą rolę, przyczyniając się do ich rozwoju (str. 16). Na rysunku nr 1 Autorka słusznie wskazuje podstawowe elementy charakteryzujące wzajemne relacje między transportem a gospodarką (str. 18). Autorka w jasny i klarowny sposób wskazuje, że rozwój

transportu jest jednym ze wskaźników wzrostu gospodarczego. Co oznacza, że nieprawidłowy rozwój transportu wpływa negatywnie na efektywność gospodarki narodowej. Ponadto, jak wskazuje Autorka nieprzystosowanie infrastruktury i oferty rynkowej przez operatorów oraz niewłaściwy tabor mają bezpośredni wpływ na obniżanie się ogólnej efektywności gospodarki narodowej. Rozwój transportu jest, jak wskazuje Autorka, wprost uzależniony od rozwoju pozostałych działów gospodarki narodowej, które wskazują popyt na usługi transportowe, kreując w ten sposób, rozwój transportu.

Pojawia się zatem pytanie: czy jest możliwy w gospodarce narodowej dla działalności transportowej subsydat? W literaturze przedmiotu wskazuje się na dowody empiryczne, że transport jest komplementarna dla poszczególnych gałęzi i elementów składowych gospodarki narodowej, a w związku z tym transportu nie można zastąpić innymi działaniami lub procedurami (W. Grzywacz, Infrastruktura transportu, WKŁ, Warszawa 1995). Nawiązuje zresztą do tego Autorka w kolejnych częściach rozdziału pisząc: „(...) *Istnieje zatem trwały stosunek zależności między transportem a gospodarką mający charakter sprzężenia zwrotnego, pełnej, wzajemnej, współzależności.*” (str. 18). Autorka szczegółowo omawia poszczególne sfery transportu: konsumpcji, działalności nieprodukcyjnej, i produkcji. Słusznie zauważa przy tym, że przedstawiony podział sfer transportu przedstawia jednostronne zależności, z których wynika, że transport jest usługodawcą działającym na rzecz gospodarki. Autorka wskazuje również, że transport w gospodarce narodowej występuje w podwójnej roli: wytwórczej (usługodawca) oraz jako biorca (korzysta z wytworów produkcji innych gałęzi gospodarki narodowej (str. 19).

Autorka bardzo szczegółowo analizuje pojęcie „ przedsiębiorstwa ”. Pojęcie przedsiębiorstwa rozważa w ujęciu podmiotowym, Funkcjonalnym i przedmiotowym (str. 20). Dalej, wyjaśnia pojęcie „ przedsiębiorstwo transportowe ”. Wskazuje na rolę i funkcje przedsiębiorstwa transportowego dla

gospodarki kraju. Autorka, opisuje funkcję konsumpcyjną, produkcyjną, tzw. łącznikową i integracyjną przedsiębiorstwa transportowego (str. 21). Słusznie Autorka podkreśla, że wskazane funkcje jakie spełnia przedsiębiorstwo transportowe dla gospodarki kraju, przedsiębiorstwa te są nieodłącznym elementem w niemal każdej działalności gospodarczej.

W dalszej części rozdziału pierwszego Autorka pisze, że wyrazem rozwoju gospodarczego oraz dobrobytu społecznego są kształtujące się potrzeby transportowe, które wynikają przede wszystkim z ruchliwości społecznej i komunikacyjnej, rozwoju procesów globalizacyjnych gospodarki i społeczeństw, przepływu informacji w gospodarce i społeczeństwach oraz zapotrzebowania.

Ciekawe rozważania prowadzi Autorka również w odniesieniu do infrastruktury transportu. Autorka wskazuje, że *„znaczna część infrastruktury jest tworzona poza transportem i przekazywana transportowi w użytkowanie, stanowiąc więc udział innych gałęzi gospodarki w funkcjonowanie transportu”* (str. 22). Za ciekawy nurt rozważań w tym miejscu uważam stwierdzenia, że *„dla gospodarki dobrze rozwijająca się infrastruktura powoduje otwarcie na nowe rynki zbytu”, „łatwiejszy dostęp do siły roboczej” i „rozwój dziedzin korzystających z infrastruktury”* (str. 24).. Autorka jednocześnie w swoich rozważaniach stwierdza również na str. 26, że infrastruktura transportu ma swoje oddziaływanie. Autorka wskazuje na zewnętrzne oddziaływanie infrastruktury transportu, które ma charakter negatywny. Do głównych przestrzeni tego oddziaływania Autorka zalicza: wpływ na teren, zanieczyszczenie środowiska, emisje spalin, zagrożenie bezpieczeństwa, emisje hałasu.

Konsekwencją postawionych pytań badawczych są rozważania dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem transportowym. Autorka wskazuje, że zarządzanie przedsiębiorstwem transportowym wymaga podejścia systemowego, co wynika ze złożonej struktury procesów oraz powiązań jakie

występują między nimi w przedsiębiorstwie transportowym. Autorka, słusznie wskazuje na związek systemu transportowego z systemem produkcyjnym i systemem konsumpcyjnym (str. 28). Rozważania te stanowią spójną całość z rozważaniami prowadzonymi we wcześniejszym podrozdziale rozdziału pierwszego.

Rozdział pierwszy oceniam bardzo wysoko. Autorka szczegółowo również analizuje wpływ działalności przedsiębiorstwa transportowego na środowisko naturalne ale również na społeczeństwo. Takie podejście inspiruje do dyskusji i poszukiwania nowych rozwiązań powstałych problemów.

Rozdział drugi poświęcony został aspektom środowiskowym zrównoważonego rozwoju. Tytuł rozdziału wskazuje, że zagadnienie zrównoważonego rozwoju postrzega Autorka jest wieloaspektowe. Na szczególną uwagę zasługuje próba uporządkowania definicji zrównoważonego rozwoju z uwzględnieniem jakości ekonomicznej , ekologicznej i systemowej (tabela 2.1. str. 50). Z dokonanego w tabeli 2.1. zestawienia pojęciowego słusznie Autorka wnioskuje, że koncepcja zrównoważonego rozwoju dąży do wspólnoty człowieka ze środowiskiem (str. 53). Autorka bardzo szczegółowo omawia genezę zrównoważonego rozwoju a także prezentuje opisane w literaturze definicje tego pojęcia. Autorka, wskazuje również, że w koncepcji zrównoważonego rozwoju, wiele uwagi poświęca się niekorzystnemu wpływowi działalności gospodarczej na środowisko. Autorka również w tej części swojej dysertacji wskazuje, że transport powoduje negatywne skutki społeczne i środowiskowe. Z tego względu Autorka słusznie wskazuje, dostępne narzędzia, aby uczynić transport ekologicznym: zarządzanie najmniej środowisku form transportu, wykorzystywanie alternatywnych paliw, stworzenie innowacyjnych technologii, które mogą zneutralizować zagrożenie stwarzane przez transport (str. 55). Autorka wskazuje, że właśnie koncepcja zrównoważonego transportu łączy cele ekologiczne, społeczne i gospodarcze. W tej części dysertacji Autorka bardzo szczegółowo omawia, dokumenty polityki transportowej Unii

Europejskiej. Autorka wskazuje, że cele polityki transportowej UE pozostają ciągle aktualne, a są nimi między innymi (...) „ *pomoc w dostarczaniu ludności Europy sprawnych, efektywnych systemów transportowych, które mają zapewnić wysoki poziom mobilności ludziom i przedsiębiorcom w całej Unii, chroniąc środowisko, zapewniając bezpieczeństwo energetyczne ...(..)*”.

Rozdział drugi stanowi efekt bardzo gruntownej systematycznej analizy literatury przedmiotu. Mocną jego stroną (zresztą również rozdziału pierwszego) jest sięganie nie tylko do poglądów i opinii uznanych polskich naukowców, ale również do przepisów i aktów prawnych. Duża liczba pozycji literaturowych świadczy o bardzo dobrym rozpoznaniu tematu.

W rozdziale trzecim Autorka szczegółowo charakteryzuje ekonomiczno – środowiskowe aspekty zarządzania. Autorka szczegółowo omawia mierniki ładu środowiskowego (str. 74). Definicje i znaczenie mierników ładu środowiskowego z punktu widzenia przedsiębiorstwa transportowego, Autorka prezentuje w tabeli 3.1. (str. 75). Sprawnie wskazuje Autorka, jak elementy ładu środowiskowego wpływają na zarządzanie przedsiębiorstw transportowym. Autorka podkreśli, iż (...) *...relacja ładu środowiskowego z zarządzaniem przedsiębiorstwem transportowym ukazuje wpływ transportu na elementy środowiska i wyraża równowagę pomiędzy zaspokojeniem potrzeb społecznych a zachowaniem walorów środowiskowych w niezmienionej postaci, umożliwiającą korzystanie z tych zasobów kolejnym pokoleniom..(.)* ” Niestety, jak słusznie wskazuje Autorka w kształtowaniu ładu środowiskowego inicjatywa i interwencja regulatora publicznego jest nieodzowna (str. 80). Ta interwencja sprowadza się ...(..) *do podejmowania działań o charakterze proekologicznym w odniesieniu do każdego z podsystemów systemu transportowego i to głównie za pomocą polityki transportowej. Działania te ukierunkowane są na tworzenie warunków rozwoju zrównoważonej mobilności...(..)*”.

Autorka, po raz kolejny (poprzednio w rozdziale drugim) wskazuje, że ład środowiskowy w kontekście przedsiębiorstw transportowych wymaga

podejmowania działań, które zmniejszą negatywny wpływ na środowisko naturalne (redukcja emisji gazów cieplarnianych, redukcja innych zanieczyszczeń powietrza, ochotna wód i gleb, minimalizacja ilości odpadów, ochotna przyrody i bioróżnorodności).

W tej części dysertacji Autorka podejmuje również rozważania na temat czynników środowiskowych, które wpływają na efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa transportowego. Efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa Autorka analizuje w kontekście podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań, które wpływają na ład środowiskowy (str. 83). Słusznie zauważa Autorka, że sama identyfikacja czynników środowiskowych, nie może być podstawą do osiągnięcia efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa transportowego (str. 84). Bowiem, należy zastosować narzędzia analizy zarządzania strategicznego, które pozwolą na dokonanie oceny efektywności przedsiębiorstwa. W tym miejscu, Autorka prezentuje analizę SWOT (str. 85) oraz proces identyfikacji ryzyka. Identyfikacja ryzyka, jak podkreśla Autorka stanowi jeden z ważniejszych elementów zarządzania ryzykiem (str. 87). Do oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka w przedsiębiorstwie transportowym Autorka proponuje pięciostopniową ocenę prawdopodobieństwa (tabela 3.4). Zarządzanie ryzykiem środowiskowym w przedsiębiorstwie transportowym, ja słusznie pisze Autorka „...(..) *pozwala kontrolowanie ryzyka w celu minimalizacji ewentualnej szkody lun maksymalizacji korzyści wynikających z analizowanego procesu transportowego..* ” (str. 91).

Rozdział czwarty rozpoczyna część empiryczną pracy. Autorka prezentuje w nim badanie efektywności przedsiębiorstwa transportowego w kontekście ład środowiskowego. Ambitnie wskazuje na działania jakie należałoby podjąć w celu zwiększenia efektywności badanym przedsiębiorstwie transportowym. W rozdziale czwartym Autorka szczegółowo identyfikuje wszystkie obszary analizy efektywności przedsiębiorstwa transportowego. Na tej podstawie buduje związek pomiędzy efektywnością procesów transportowych a efektywnością

ekonomiczną przedsiębiorstwa i ładem środowiskowym w tabeli 4.12 . Rozdział ten stanowi tym samym punkt wyjścia do szczegółowej analizy danych uzyskanych w badaniu przeprowadzonym na przedsiębiorstwie transportowym w województwie śląskim.

Rozdział piąty zawiera identyfikację i ocenę ryzyka w procesie transportu która została przeprowadzona w badanym przedsiębiorstwie. Autorka w tabeli 5.1. dokonuje identyfikacji ryzyka, przyczyny ich wystąpienia, skutek wystąpienia oraz w skali pięciopunktowej dokonuje oceny prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka. Za pewne niezrozumienie można uznać, że Autorka wyróżnia sześć kategorii ryzyka w badanym przedsiębiorstwie transportowym i dopiero na tej podstawie formułuje listę dziewięciu ryzyk związanych z realizacją procesów transportowych i występowaniem zagrożeń środowiskowych w badanym przedsiębiorstwie.

Autorka bardzo szczegółowo omawia poszczególne ryzyka formułując rekomendacje do zmian. Zidentyfikowane ryzyka w badanym przedsiębiorstwie transportowym wraz z autorskimi propozycjami do zmian w kontekście ładu środowiskowego, Autorka prezentuje w tabeli nr 5.3. Nie do końca jednak, z rozważań Autorki, wynika, w jaki sposób dokonano pomiaru współczynnika istotności ryzyka.

Kierunki rozwoju zarządzania badanego przedsiębiorstwa transportowego w obszarze ładu środowiskowego Autorka prezentuje na podstawie opracowanej strategii jednego z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest to ład środowiskowy (str 149). W tabeli 5.5. Autorka przedstawia mocne i słabe strony badanego przedsiębiorstwa oraz szanse i zagrożenia, które zostały zdefiniowane na podstawie wywiadu przeprowadzonego z prezesem zarządu spółki i dyrektorem zarządzającym przedsiębiorstwem.

Na podstawie wyników przeprowadzonej analizy strategicznej Autorka w tabeli 5.15, prezentuje macierz wyboru strategii zarządzania przedsiębiorstwem transportowym. Z przeprowadzonego badania wynika, że badane

przedsiębiorstwo, powinno dążyć do wdrożenia agresywnej strategii rozwoju tzw. strategii maxi – maxi. Bowiern, właśnie w tej strategii Autorka upatruje włączenie do zarządzania w badanym przedsiębiorstwie, przesłanek zrównoważonego rozwoju transportu w obszarze ładu środowiskowego.

4. Ocena formalna i językowa pracy

Struktura pracy jest poprawna i zrozumiała.

Metody zbierania danych była analiza dokumentów badanego przedsiębiorstwa. Analiza narzędzi badawczych, jakim są materiały źródłowe przedsiębiorstwa oraz kwestionariusz wywiadu, skłoniła mnie do wysunięcia jednej wątpliwości. A mianowicie, że brakuje kwestionariusza wywiadu.

W dysertacji Autorka powołuje się na 147 pozycji literaturowych, w tym 43 akty prawne i inne dokumenty prawne oraz 11 źródeł internetowych. Pozycje literaturowe dobrane zostały w sposób prawidłowy. Atutem pracy jest bogata literatura anglojęzyczna. Duża liczba pozycji literaturowych świadczy o dogłębnej kwerendzie literaturowej, przeprowadzenie której pozwoliło na bardzo dobre rozpoznanie problematyki badawczej, wyznaczenie celów i postawienie hipotez badawczych.

5. Uwagi końcowe

Recenzowana rozprawa reprezentuje wysoki poziom merytoryczny. Rozważania teoretyczne są wynikiem bardzo rzetelnej kwerendy literaturowej i stanowią punkt wyjścia dla części empirycznej. Autorka przedstawia badanie efektywności przedsiębiorstwa transportowego w kontekście ładu środowiskowego. szczegółowo identyfikuje wszystkie obszary analizy efektywności przedsiębiorstwa transportowego. Na tej podstawie buduje związek pomiędzy efektywnością procesów transportowych a efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstwa i ładem środowiskowym.

Kierunki rozwoju zarządzania badanego przedsiębiorstwa transportowego w obszarze ładu środowiskowego Autorka prezentuje na podstawie opracowanej strategii jednego z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa- ładu środowiskowego. Autorka przedstawia mocne i słabe strony badanego przedsiębiorstwa oraz szanse i zagrożenia, które definiuje. Na podstawie wyników przeprowadzonej analizy strategicznej Autorka prezentuje macierz wyboru strategii zarządzania przedsiębiorstwem transportowym/

Dużą zaletą pracy jest syntetyczne odniesienie wszystkich rezultatów badań do celów i hipotez postawionych w pracy.

Lektura rozprawy doktorskiej, obok wskazanych walorów, pozwala na sformułowanie pytań, które mają na celu wyjaśnienie wątpliwości wskazanych w recenzji. Z tego względu proszę Autorkę o ustosunkowanie się do następujących kwestii:

- 1. w jaki sposób dokonano identyfikacji mierników ładu środowiskowego w badanym przedsiębiorstwie.**
- 2. wyjaśnienie, dlaczego zwiększenie wskaźnika wykorzystania środków transportu w przedsiębiorstwie, pozytywnie i negatywnie oddziałuje na efektywność procesów transportowych.**
- 3. w jaki sposób dokonano wyboru metodyki oceny ryzyka zagrożeń środowiskowych w badanym przedsiębiorstwie.**
- 4. które z wybranych do oceny przedsiębiorstwa, wskaźników ładu środowiskowego w kontekście zrównoważonego rozwoju są najtrudniejsze do osiągnięcia w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem i dlaczego..**

6. Konkluzja

Podsumowując, stwierdzam, że rozprawa doktorska autorstwa mgr Moniki Złoto - Małolepszy pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwami transportowymi a ład

środowiskowy” stanowi oryginalne rozwiązanie istotnego problemu naukowego z dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Autorka:

- podjęła się rozwiązania ważnego i aktualnego problemu,
- przygotowała pracę o logicznej i spójnej strukturze,
- odpowiednio dobrała metody i narzędzia badawcze,
- zidentyfikowała lukę badawczą, którą wypełniła dzięki przeprowadzonym badaniom.

Autorka prawidłowo sformułowała oraz w pełni zrealizowała cele badawcze, a postawione hipotezy badawcze poparła gruntowną kwerendą literaturową i zweryfikowała dzięki przeprowadzonym badaniom. Merytoryczna zawartość rozprawy świadczy o opanowaniu wiedzy w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem usług transportowych a w szczególności specyfiki zarządzania przedsiębiorstwem transportowym w kontekście zrównoważonego rozwoju. Wniesiona w recenzji uwaga ma charakter merytorycznego wsparcia dla rozwoju naukowego mgr Moniki Złoto - Małolepszy i nie umniejszają wartości prowadzonych w rozprawie rozważań. Rozprawa dowodzi bardzo dużej dojrzałości Doktorantki we wnioskowaniu i analizie uzyskanych wyników. W związku z powyższym stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska Pani mgr Moniki Złoto - Małolepszy pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwami transportowymi a ład środowiskowy” odpowiada ustawowym warunkom stawianym rozprawom doktorskim, biorąc pod uwagę wymogi określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2017 r., poz. 1789) w związku z art. 179 ustawy z dnia 3 lipca 2018 roku przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r., poz. 1669).

Tym samym wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

