

Arnold Pabian
Politechnika Częstochowska

Planowanie strategiczne z perspektywy *sustainability*

Streszczenie

Sustainable management (zrównoważone zarządzanie) to młody, dopiero kształtujący się na świecie obszar wiedzy. Planowanie strategiczne oparte na zasadach *sustainability* stanowi jedną z jego funkcji, która powinna być realizowana przez kierowników najwyższego szczebla zarządzania. Stanowi ono punkt zwrotny na drodze do zrównoważonego rozwoju. Rozwój ten będzie miał miejsce w przedsiębiorstwie tylko wówczas, gdy w planach strategicznych zostaną uwzględnione przedsięwzięcia o charakterze proekologicznym i prospołecznym. Celem artykułu jest prezentacja kompleksowego podejścia do problemu *sustainability* na etapie planowania strategicznego z uwzględnieniem autorskiej, oryginalnej koncepcji dotyczącej zakresu i struktury równoważenia zasobów oraz funkcjonalnych obszarów działania. Powinno ono ułatwić dyrekcji przedsiębiorstw podejmowanie decyzji w obszarze zrównoważonego rozwoju. Artykuł ma charakter koncepcyjny. Zaprezentowano w nim modelowe rozwiązania wzbogacające teorię i praktykę zarządzania, które mogą przyczynić się do szerszego, planowego angażowania się przedsiębiorstw w równoważenie potrzeb międzypokoleniowych.

Słowa kluczowe: zrównoważone zarządzanie, zrównoważony rozwój, zrównoważone planowanie strategiczne.

Kody JEL: M11, M13

Wstęp

Pogarszający się stan naszej planety stał się inspiracją do powstania nowego obszaru wiedzy zwanego *sustainable science*. W tym obszarze rozwija się, będąc obecnie w fazie niemowlęctwa *sustainable management* (zrównoważone zarządzanie). Coraz więcej publikacji z tego zakresu ukazuje się na świecie. Ich autorami są między innymi: S. Cohen (2011), G. Haugen (2014), G. Muller-Christ (2011), B. Bossink (2012), M. Epstein, A. Buhovac (2014), M. Jones (2010), I. Ehnert (2009). Również A. Pabian indywidualnie i we współautorstwie prezentuje modelowe rozwiązania dotyczące tego obszaru wiedzy (Pabian 2011; Pabian 2013; Pabian 2015a; Pabian 2015b; Pabian 2016; Pabian, Byłok, Kucęba, Zawada 2013; Pabian 2015a; Pabian 2015b; Pabian, Pabian 2015; Pabian, Byłok, Tomski 2015).

Planowanie, a w szczególności planowanie strategiczne, odgrywa szczególną rolę w zrównoważonym zarządzaniu. „Planowanie porządkuje i utrwala aktywność organizacji na drodze do zrównoważonego rozwoju (...). Dzięki planowaniu aktywność na rzecz zrównoważonego rozwoju staje się integralną, trwałą częścią funkcjonowania organizacji” (Pabian 2013, s. 5). Wynika to z istoty i procedur planowania strategicznego, które w tym artykule

będzie rozpatrywane z perspektywy przedsiębiorstwa. Cele i plany strategiczne zatwierdza się w wielu przedsiębiorstwach w sposób formalny, nadając im rangę obowiązującego dokumentu. W ten sposób naczelné kierownictwo (*top management*), które ten dokument tworzyło, jest zobligowane do podejmowania działań w nich zawartych. Na etapie sporządzania celów i planów strategicznych konkretyzują się zamierzenia, które wcześniej przybierały formę ogólnych idei. Co więcej, dyrekcja przedsiębiorstwa, ustalając rodzaj, zakres i lokalizację tych działań w czasie i przestrzeni, bierze pod uwagę warunki, w których ono funkcjonuje oraz zasoby, którymi dysponuje. Jest więc wysoce prawdopodobne, że firma będzie w stanie je zrealizować. Ustalenia, wynikające z celów i planów strategicznych, co warto podkreślić, przenikają wszystkie szczeble struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ponieważ stanowią podstawę tworzenia celów i planów taktycznych (średni szczebel zarządzania) oraz operacyjnych (najniższy szczebel zarządzania). Tak więc, uwzględnienie w celach i planach strategicznych przedsięwzięć o charakterze ekologicznym i społecznym, daje wysoką gwarancję ich realizacji. Spowodowane jest to między innymi: nadaniem im najwyższej rangi w strukturze planowania, obligatoryjnym włączaniem w ich realizację średniego i niższego szczebla zarządzania, widocznym zaangażowaniem się naczelnego kierownictwa w zrównoważony rozwój.

Celem artykułu jest prezentacja kompleksowego podejścia do problemu *sustainability* na etapie planowania strategicznego, z uwzględnieniem autorskiej, oryginalnej koncepcji dotyczącej zakresu i struktury równoważenia zasobów oraz funkcjonalnych obszarów działania. Poruszono w nim także problem niepewności, związanych z realizacją przedsięwzięć proekologicznych i prospołecznych zawartych w tego typu planach.

Zrównoważone planowanie strategiczne – istota oraz uwarunkowania

Planowanie strategiczne w koncepcji *sustainability* obejmuje swoim zasięgiem nie tylko klasyczne przedsięwzięcia, przyczyniające się do rozwoju firmy, postrzegane przez pryzmat przychodów i zysków, lecz również działalność ekologiczną i społeczną, dzięki której stanie się ona bardziej przyjazna człowiekowi i środowisku. W dalszej części artykułu ten rodzaj planowania będzie nazywany zrównoważonym planowaniem strategicznym. Istotę oraz rezultaty zrównoważonego planowania strategicznego przedstawiono na schemacie 1.

Jak wynika ze schematu 1 zrównoważone planowanie strategiczne poprzedza określenie misji oraz sformułowanie celów strategicznych. Taki ciąg działań zaleca teoria i praktyka zarządzania. W aspekcie *sustainability* misja, określając ramy dla ustalania celów, powinna wskazywać także ekologiczne i społeczne posłannictwo przedsiębiorstwa. Może ono znaleźć odzwierciedlenie w takich elementach strategii, jak:

- 1) wytwarzane produkty lub usługi, np. będziemy wytwarzali bezpieczne, trwałe i oszczędne urządzenia gospodarstwa domowego;
- 2) wypełniane funkcje, np. będziemy w sposób ekologiczny i społecznie odpowiedzialny wytwarzali urządzenia gospodarstwa domowego;
- 3) rynki lub klienci, np. będziemy wytwarzali urządzenia gospodarstwa domowego, przeznaczone dla wrażliwych ekologicznie i społecznie klientów.

Schemat 1

Istota oraz rezultaty zrównoważonego planowania strategicznego



Źródło: opracowanie własne.

Nie mniej ważne są cele strategiczne – ekonomiczne, ekologiczne i społeczne – nadające pracownikom przedsiębiorstwa jednolity kierunek działania. Punktem wyjścia ustalania celów ekologicznych i społecznych, poprzedzających zrównoważone planowanie strategiczne, powinny być decyzje dotyczące planowanego stopnia zrównoważenia firmy. W drugiej części schematu 1 przedstawiono najbardziej pożądane, najszersze, praktycznie pełne zrównoważenie przedsiębiorstwa jako rezultat realizacji celów i planów strategicznych, a następnie taktycznych i operacyjnych. W tym przypadku zrównoważeniu podlegały zarówno zasoby firmy, jak również wszystkie jej obszary funkcjonalne. Ta bardzo trudna do realizacji opcja może być zastąpiona innymi, mniej ambitnymi wariantami. Istotne jest, aby dyrekcja przedsiębiorstwa, formułując cele strategiczne w aspekcie *sustainability*, określiła miejsce swojej firmy na dwóch skalach, przedstawionych w tabeli 1.

Rozpatrując punkt 1 tabeli 1, dyrekcja odpowiada na następujące pytanie: czy naszym celem strategicznym jest przekształcenie wszystkich rodzajów zasobów i obszarów funkcjonalnych w ich zrównoważone odpowiedniki, czy też tylko niektórych z nich? Kierownicy najwyższego szczebla zarządzania mogą przykładowo uznać, że w zasięgu ich możliwości finansowych będzie zrównoważenie tylko dwóch rodzajów zasobów, np. personelu oraz wyposażenia budynków, co odpowiada liczbie 2 na skali zamieszczonej w wierszu pierwszym tabeli 1. Rozpatrując punkt 2 (por. tabela 1), dyrekcja odpowiada na pytanie: czy naszym celem strategicznym będzie całkowite, czy tylko częściowe zrównoważenie wskazanych w punkcie 1 rodzajów zasobów i obszarów funkcjonalnych? Może przykładowo zdecydować się na przekształcenie w *sustainable employees* (w zrównoważonych pracownikach) co

najwyżej 1/3 swojego personelu (odpowiada to liczbie 2 na skali zamieszczonej w wierszu 2 tabeli) oraz na wymianę wyposażenia tylko w pomieszczeniach biurowych (zakładając, że pomieszczenia biurowe stanowią 1/2 wszystkich pomieszczeń będących w posiadaniu przedsiębiorstwa, co odpowiada liczbie 3 na skali zamieszczonej w wierszu 2 tabeli 1). Cel strategiczny, polegający na pełnym zrównoważeniu wszystkich rodzajów zasobów i obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, odzwierciedlają skrajne wartości na przykładowych skalach, zamieszczonych w tabeli 1, a więc liczby 10 oraz 6 dla każdego rodzaju zasobu i obszaru funkcjonalnego.

Tabela 1

Przykładowe warianty równoważenia zasobów i obszarów funkcjonalnych w aspekcie *sustainability*

1	Wszystkie rodzaje zasobów i obszarów funkcjonalnych nie zrównoważone 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Wszystkie rodzaje zasobów i obszarów funkcjonalnych zrównoważone 10
2	Każdy rodzaj zasobu i obszar funkcjonalny nie zrównoważony wewnątrznie 0	1 2 3 4 5	Każdy rodzaj zasobu i obszar funkcjonalny całkowicie zrównoważony wewnątrznie 6

0-10 przykładowa liczba rodzajów zasobów i obszarów funkcjonalnych przewidzianych do zrównoważenia.
0-5 przykładowe stopnie zrównoważenia każdego rodzaju zasobu lub obszaru funkcjonalnego.
Źródło: opracowanie własne.

Plan strategiczny, uwzględniający częściowe lub całkowite zrównoważenie przedsiębiorstwa, wskazuje drogi, którymi powinno ono podążać, aby osiągnąć wytyczone cele strategiczne. W tym przypadku konkretną treścią trzeba wypełnić termin „zrównoważenie”, odnoszony do poszczególnych zasobów oraz obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Autor wyjaśnia te kwestie w wielu swoich publikacjach – ich omówienie w ramach tego artykułu nie jest możliwe ze względu na obszerność i złożoność treści. Zagadnienie „zrównoważenia” zostanie więc wyjaśnione poniżej na przykładzie najważniejszego zasobu każdej organizacji, jakim są ludzie.

Zakładając cel strategiczny w postaci częściowego lub całkowitego zrównoważenia zasobów ludzkich oraz przygotowując plan strategiczny w tym zakresie, trzeba rozpatrzyć dwie kwestie:

- 1) jakie cechy i obszary aktywności charakteryzują zrównoważonych pracowników (*sustainable employees*), którzy mają wchodzić w skład zasobów ludzkich przedsiębiorstwa?
- 2) jak pozyskać tego typu personel lub/i przekształcić zatrudnionych w firmie pracowników w *sustainable employees*?

Odpowiedź na pierwsze pytanie została zawarta w tabeli 2. Przedstawiono w niej główne cechy oraz obszary aktywności pracownika włączającego się w zrównoważony rozwój.

Tabela 2

Cechy oraz główne obszary aktywności pracownika włączającego się w zrównoważony rozwój

Pracownik włączający się w zrównoważony rozwój (<i>sustainable employee</i>)					
Cechy pracownika sprzyjające angażowaniu się w zrównoważony rozwój	Wiedza z zakresu <i>sustainability</i>	Wrażliwość społeczno-ekologiczna	Innowacyjność w zakresie <i>sustainability</i>	Otwartość na rozwiązania z zakresu <i>sustainability</i>	Przedsiębiorczość w obszarze <i>sustainability</i>
Główne obszary aktywności pracownika w zakresie <i>sustainability</i>	Zgodne z zasadami <i>sustainability</i> : Udział w kształtowaniu wyposażenia stanowiska pracy Udział w kształtowaniu otoczenia stanowiska pracy Udział w kształtowaniu zasileń, procesów i wytworów powstałych na stanowisku pracy Wykonywanie pracy na stanowisku Uczestnictwo w przedsięwzięciach o charakterze społecznym				

Źródło: Pabian (2016, nr 3, s. 671-680).

Jak wynika z tabeli 2, pracownik włączający się w zrównoważony rozwój (*sustainable employee*) stanowi połączenie specjalisty w określonym zawodzie z posiadaczem odpowiedniej wiedzy i doświadczenia w zakresie *sustainability*. W tabeli 2 przedstawiono pożądane cechy oraz kierunki aktywności pracownika w zakresie *sustainability*, które stanowią uzupełnienie jego kompetencji zawodowych. Zestawienie cech wyszczególnionych w drugim wierszu tabeli 2 otwiera wiedza z zakresu *sustainability*. Wiedza ta powinna dotyczyć stanu zagrożeń społeczno-ekologicznych, występujących w bliższym i dalszym otoczeniu pracownika oraz możliwości przeciwdziałania im. Stanowi ona źródło motywacji do podejmowania działań w przestrzeni roboczej na rzecz zrównoważonego rozwoju. Aby takie działania rzeczywiście pracownik wykonywał, niezbędne są dwie kolejne cechy – wrażliwość społeczno-ekologiczna oraz przedsiębiorczość. Wrażliwość społeczno-ekologiczna oznacza zarówno wyczulenie, troskę, zaostrzoną uwagę, jak również reagowanie na problemy z tego zakresu. Skuteczne reagowanie wymaga przedsiębiorczości, której sprzyjają takie atrybuty jak: aktywność, operatywność, dynamika, zapał. Nie mniej istotne są pozostałe cechy, wskazane w tabeli 2 – innowacyjność oraz otwartość na rozwiązania z zakresu *sustainability*.

W drugiej części tabeli 2 wskazano główne obszary aktywności pracownika w zakresie *sustainability*. Może on przyczyniać się do poprawy stanu środowiska naturalnego oraz eliminacji problemów społecznych, inicjując zmiany dotyczące: wyposażenia stanowiska pracy (np. wnioskując o zakup ekologicznych komputerów, mebli), otoczenia stanowiska pracy (np. sugerując wymianę w hali produkcyjnej żarówek na energooszczędne), zasileń, procesów oraz wytworów, powstałych na stanowisku pracy (np. proponując zastąpienie tradycyjnych materiałów ich ekologicznymi odpowiednikami, zmniejszając wielkość odpadów produkcyjnych, materiałochłonność produktu), wykonywania pracy (np. oszczędnie używając materiały, eliminując bezproduktywną pracę maszyn i urządzeń). Jak wskazuje tabela 2, zrównoważony pracownik (*sustainable employee*) włącza się również w kampanie

społeczne, które mają na celu przeciwdziałanie zjawiskom patologicznym, np. narkomanii, przestępczości lub są ukierunkowane na pomoc grupom społecznym, wymagającym szczególnej troski (niepełnosprawni, chorzy, poszkodowani w klęskach żywiołowych itd.).

W artykule pt. *Pozyskiwanie pracowników w koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi* (Pabian 2016, s. 671-680) autor opisał procedurę rekrutacji, selekcji i doboru pracowników, włączających się w zrównoważony rozwój. Praktycznie każdy jej etap nawiązuje do zasad *sustainability*. Istotne kwestia dotyczące *sustainable employees* zawierają również następujące inne prace (Pabian 2011; Pabian 2015a; A. Pabian, B. Pabian 2015). Rozwiązanie alternatywne lub uzupełniające w stosunku do już opisanych polega na szkoleniu własnego personelu, które ma na celu jego przekształcenie w zrównoważone zasoby ludzkie (*sustainable human resource*).

Plan strategiczny zawiera podstawowe ustalenia dotyczące rekrutacji, selekcji i doboru pracowników włączających się w zrównoważony rozwój oraz ich lokalizacji w przedsiębiorstwie w długim horyzoncie czasu. Plany taktyczne i operacyjne stanowią uszczegółowienie planu strategicznego na średnim i niższym szczeblu zarządzania.

Niepewność w zrównoważonym planowaniu strategicznym

Planowanie strategiczne to podejmowanie decyzji dotyczących przyszłości, a więc również obarczonych ryzykiem. Ryzyko to stanowi poważny problem zważywszy, że plany strategiczne sporządza się na okresy co najmniej 5-letnie, a przedsiębiorstwo działa w dynamicznie zmieniającym się, złożonym i stochastycznym otoczeniu. Warto więc zasygnalizować niektóre kwestie związane z zawartymi w planie strategicznym przedsięwzięciami proekologicznymi i prospołecznymi. Jedną z najważniejszych dotyczy finansów. W wielu przypadkach jedynie przekształcanie tradycyjnych zasobów i obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa w ich zrównoważone odpowiedniki wymaga większych nakładów. Później w okresie ich eksploatacji koszty maleją. Przykład mogą stanowić zrównoważone budynki. Badacze podkreślają, że „koszty związane z konstrukcją ekologicznych budynków są o około 5% wyższe niż tradycyjnego sposobu budowania, jednak inwestycja ta zwraca się w ciągu 5-15 lat. Zielone budynki pozwalają na zaoszczędzenie od 30 do 50% energii, zużywają o około 30% mniej wody, o około 40% ograniczona jest emisja CO₂ do atmosfery. Wreszcie budynki te produkują aż o 70% mniej odpadów w porównaniu ze standardowymi budynkami” (Bunikowska 2015). Ryzykiem obciążona jest więc faza inwestowania w zrównoważone zasoby, a nie ich eksploatacja. Główny problem, dotyczący fazy inwestowania, odzwierciedla następujące pytanie: czy przychody przedsiębiorstwa w najbliższych latach utrzymają się na poziomie umożliwiającym finansowanie inwestycji o charakterze proekologicznym i prospołecznym? Udzielenie właściwej odpowiedzi jest trudne. Podstawowe źródło przychodów przedsiębiorstwa stanowi bowiem sprzedaż produktów/usług, którą kształtuje rynek. Tak więc rynek decyduje, czy będzie ono mieć środki na sfinansowanie proekologicznych i prospołecznych przedsięwzięć, czy też nie. Wiąże się z tym ryzyko spadku popytu na oferowane do sprzedaży produkty/usługi, który może wy-

nikać z wielu czynników związanych zarówno z zachowaniami konkurencji, jak również klientów. Wiele niepewności dotyczy planowanego przez przedsiębiorstwo wprowadzenia na rynek zrównoważonych produktów/usług. Znajdują one odzwierciedlenie w następujących pytaniach: czy będzie wzrastać ekologiczna i społeczna wrażliwość klientów na rynkach obsługiwanych przez firmę? czy popyt na oferowane przez firmę zrównoważone produkty/usługi osiągnie zakładane wielkości w poszczególnych latach? czy zrównoważone produkty/usługi zaspokoją w dostatecznym stopniu potrzeby i wymagania klientów? jakie działania podejmie konkurencja i czy będą one zagrażać prowadzonej przez firmę sprzedaży? jakie zmiany techniczno-technologiczne, ekonomiczne, prawne, polityczne wystąpią w otoczeniu i czy będą miały wpływ na wielkość planowanej sprzedaży? Kolejny problem związany jest z planowanym przekształceniem poszczególnych rodzajów zasobów i obszarów funkcjonalnych w ich zrównoważone odpowiedniki. Nawet dysponowanie odpowiednimi środkami nie gwarantuje, że zakończy się ono sukcesem. Przedsiębiorstwo może mieć trudności z zakupem zrównoważonych dóbr wchodzących. Kształtowanie zrównoważonego personelu może utrudniać opór pracowników. Tworzenie zrównoważonych produktów/usług nie będzie planowo realizowane ze względu na brak pomysłów i zaangażowania personelu. Osiągnięcie w pełni zrównoważonej produkcji okaże się niemożliwe ze względu na brak na rynku odpowiednich maszyn i urządzeń. Przedstawione w tym podrozdziale treści jedynie sygnalizują ważniejsze problemy zagrażające realizacji planu strategicznego, który uwzględnia nie tylko cele ekonomiczne, lecz również ekologiczne i społeczne. Warto pamiętać, że nawet częściowy postęp w realizacji tych celów będzie sukcesem. Dzięki niemu przedsiębiorstwo nie tylko przyczyni się w jakimś stopniu do równoważenia potrzeb międzypokoleniowych, lecz również zdobędzie doświadczenie, które z powodzeniem wykorzysta, tworząc następną strategię swojego rozwoju.

Podsumowanie

Wdrażanie zasad *sustainability* w przedsiębiorstwach staje się koniecznością ze względu na wzrastające zagrożenia ekologiczne i społeczne. W pełni zrównoważone przedsiębiorstwo dysponuje zrównoważonymi zasobami oraz działa w zrównoważony sposób. Aby osiągnąć ten wzorcowy, docelowy stan, niezbędne są działania inicjowane i wdrażane przez dyrekcję przedsiębiorstw. Jeżeli wkraczanie na ścieżkę zrównoważonego rozwoju ma być konkretne i kompleksowe, a nie pozorowane i fragmentaryczne, to przedsięwzięcia o charakterze proekologicznym i prospołecznym muszą zostać uwzględnione w misji przedsiębiorstwa, a następnie w jego celach i planach strategicznych. Na ich podstawie opracowywane są cele i plany taktyczne oraz operacyjne realizowane na średnich i niższych szczeblach zarządzania. W ten sposób proekologiczne i prospołeczne działania stają się trwałym elementem funkcjonowania firmy w długim horyzoncie czasu. Z ich realizacją wiążą się różne niepewności, których źródłem jest zarówno firma, jak również jej złożone, dynamiczne i stochastyczne otoczenie.

Najpoważniejszą barierą w celach i planach strategicznych przedsięwzięć o charakterze ekologicznym i społecznych jest niechęć dyrekcji przedsiębiorstwa do angażowania się w zrównoważony rozwój. U podstaw tej niechęci leży wiele obaw, które spychają go na margines działalności podmiotów gospodarczych. Badanie, przeprowadzone wśród wysokiej rangi dyrektorów (*top executives*) w 560 dużych firmach, wykazało, że obawy te dotyczą spadku krótkoterminowej rentowności (59,7%), konfliktu ekonomicznych/finansowych i społecznych celów (53,9%) oraz wzrostu cen dla konsumentów (41,4%) (Certo, Certo 2009, s. 84). K. Kuehn i L. McIntire (2014, s. 133) podkreślają, że wielu dyrektorów finansowych „wciąż nie wie, jak wspierać wysiłki firm na rzecz zrównoważonego rozwoju (...), nadal się waha, czy angażować się w te inicjatywy, obawiając się, że będzie to wymagało uszczuplenia zasobów przewidzianych do realizacji bardziej komercyjnych przedsięwzięć”. Fakty te są niepokojące, ponieważ cele i plany strategiczne ustalane są na najwyższym szczeblu zarządzania. Tak więc bez zgody i zaangażowania dyrekcji przedsiębiorstwa nie będą wstępowały na ścieżkę zrównoważonego rozwoju. Wraz ze wzrostem ekologiczno-społecznej wrażliwości Polaków czynnik ten będzie odgrywał coraz mniejszą rolę w transformacji tradycyjnych podmiotów gospodarczych w ich zrównoważone odpowiedniki.

Bibliografia

- Bossink B. (2012), *Eco-innovation and Sustainability Management*, Routledge Taylor & Francis Group, New York and London.
- Bunikowska J. (2015), *Przyszłość europejskiego sektora budowlanego. Zrównoważone budownictwo*, <http://www.parp.gov.pl> [dostęp: 18.03.2015].
- Certo S., Certo T. (2009), *Modern Management. Concepts and Skills*, Pearson Prentice Hall, London.
- Cohen S. (2011), *Sustainability Management*, Columbia University Press, New York.
- Ehnert I. (2009), *Sustainable Human Resource Management*, Bremen, A Springer Company, Physica-Verlag.
- Epstein M., Buhovac A. (2014), *Making Sustainability Work*, Greenleaf Publishing, USA.
- Haugen G. (2014), *Sustainable Program Management*, CRC Press, New York.
- Jones M. (2010), *Sustainable Event Management. A Practical Guide*, Eartscan, London.
- Kuehn K., McIntire L. (2014), *Kiedy zrównoważony rozwój się opłaca*, „Harvard Business Review. Polska”, nr 141.
- Muller-Christ G. (2011), *Sustainable Management*, Springer, New York.
- Pabian A. (2011), *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Pabian A., Byłok F., Kucęba R., Zawada M. (2013), *Sustainable Organizations of the Future in the European Union Structure*, “International Journal of Management and Computing Sciences”, Vol. 3, No. 1.
- Pabian A. (2013), *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*. „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Pabian A. (2015a), *Rola dyrekcji w promowaniu i wdrażaniu zasad sustainability w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.

- Pabian A. (2015b), *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie”, nr 17.
- Pabian A., Pabian B. (2015), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa oparta na wartościach sustainability*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4.
- Pabian A., Bylok F., Tomski P. (2015) *Business in Sustainability – A European Perspective*, “The Online Journal of Science and Technology”, Vol. 5, Iss. 3.
- Pabian A. (2016) *Pozyskiwanie pracowników w koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Marketing i Rynek”, nr 3.

Strategic Planning from the Perspective of Sustainability

Summary

Sustainable management is a young area of knowledge emerging in the world. Strategic planning based on the principles of sustainability represents one of its functions which should be implemented by top managers. Strategic planning is a turning point on the road to sustainable development. This development will take place in a company only when pro-social and pro-ecological activities are incorporated into the strategic plans. The aim of the article is to present a full, comprehensive approach to the problem of sustainability at the strategic planning stage, including the author's original concept of the range and structure of sustainable resources and sustainable functional areas of action. It should facilitate making decisions in the area of sustainable development by the managers of companies. The article has the conceptual character. It presents model solutions enriching the theory and practice of management, which can contribute to a broader planned involvement of enterprises in balancing the intergenerational needs.

Key words: sustainable management, sustainable development, sustainable strategic planning.

JEL codes: M110, M130

Стратегическое планирование из перспективы устойчивости

Резюме

Устойчивое управление – это молодая, лишь формирующаяся в мире область знаний. Стратегическое планирование, основанное на принципах устойчивости – одна из его функций, которая должна осуществляться руководителями высшего уровня управления. Оно представляет собой поворотную точку на пути к устойчивому развитию. Это развитие наступит на предприятии лишь тогда, когда в стратегических планах будут учтены меры проэкологического и прообщественного характера. Цель статьи – представить комплексный подход в вопросу устойчивости на этапе стратегического планирования с учетом авторской, оригинальной концепции, касающейся объема и структуры сбалансированности ресурсов и функциональных областей действия. Оно долж-

но облегчить руководству предприятий принятие решений в области устойчивого развития. Статья имеет концептуальный характер. Она представляет модельные решения, обогащающие теорию и практику управления, которые могут способствовать более широкому, плановому включению предприятий в сбалансирование межпоколенческих потребностей.

Ключевые слова: устойчивое управление, устойчивое развитие, устойчивое стратегическое планирование.

Коды JEL: M110, M130

Artykuł nadesłany do redakcji w roku

© All rights reserved

Afiliacja:

prof. dr hab. Arnold Pabian
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Marketingu
Al. Armii Krajowej 19b
42-200 Częstochowa
e-mail: arnold.p@wp.pl